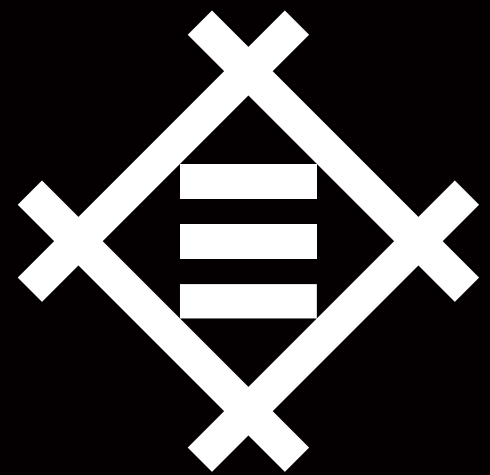




360° business innovation.



三井物産株式会社  
アニュアルレポート 2017

**mitsui & co.**

# 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

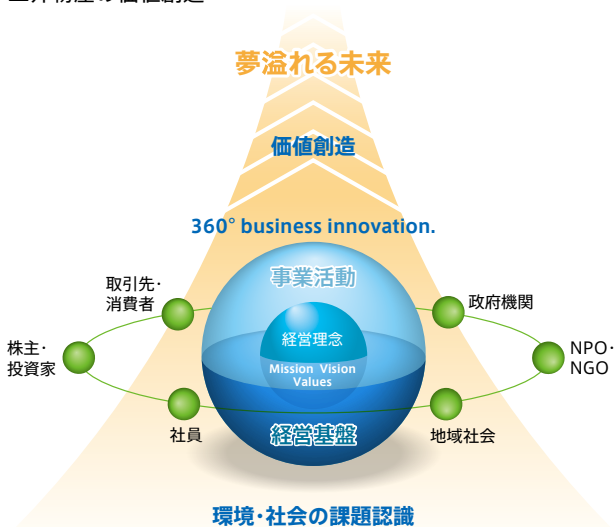
世界中のお客様のニーズに応える  
「グローバル総合力企業」を目指します。

# 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



02 CEOメッセージ

08 Mitsui's Value Creation Process

16 新中期経営計画  
Driving Value Creation

2017年5月に発表した新中期経営計画について、4つの重点施策を中心に説明します。

46 三井物産のESG  
Sustainability

社会と会社相互の持続可能性を追求するための「環境」および「社会」への取り組みと、監査役会設置会社として三井物産の「ガバナンス」がどのように機能しているのか説明します。

70 Key Data

10年データなどの定量情報を含め、オペレーティング・セグメント別のデータをまとめています。定量面から当社を分析したい方はこちらをご覧ください。



# 360° business innovation.

編集方針

本アニュアルレポートは、当社の将来に向けた果敢な挑戦について、統合レポートとして財務・非財務の両面から紹介・解説しています。全てのステークホルダーの皆様には、本レポートを通じて、三井物産の絶え間ない価値創造へのコミットメントを感じ取っていただければ幸いです。

将来情報に関する留意事項

本アニュアルレポート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

結果にこだわることは私の信念。  
新中期経営計画における  
定量目標の必達とその先の未来を見据え、  
目指す在り姿「Driving Value Creation」の  
実現に向けて全力で経営にあたります。

2016年3月期は、資源・エネルギーの市況悪化を主因に多額の減損を計上し、当社創業以来初の連結赤字となりました。この結果を踏まえ、2017年3月期は、商品市況に左右されない安定収益型事業の拡充と、資源・エネルギー事業のさらなる競争力向上に全力で取り組んだ結果、商品市況の底打ちにも支えられ、当初の計画を大幅に上回る業績を達成しました。自らの事業の弱点を見つめ直し、地道ながらも着実な改善をあらゆる領域で積み重ね、社員全員が結果にとことんこだわる、私たちの確かな「実行力」を改めてお示しできたと思います。

2017年4月からは、当社史上最高益となる4,400億円を目標に掲げた新中期経営計画「Driving Value Creation」(以下、新中経)がスタートしました。2017年3月期の当期利益3,061億円と比較して大幅な成長となる目標は野心的に見えるかもしれませんが、私には到達への道筋がはっきりと見えており、その実現には揺るぎない自信を持っています。今回掲げた「多様なプロ人材が、当社グループの総合力とネットワークを駆使し、主体的な事業創出に取り組み、新たな価値を持続的に創造する」という当社の目指す在り姿においては、3年後のこれらの目標はむしろ一つの通過点に過ぎないとすら捉えています。

## 環境変化こそ 当社が成長するチャンス

新中経策定の背景となった経営環境について、「気候変動」「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つの視点から説明します。まず気候変動については、先進国のみならず新興国でも脱・炭素化がキーワードとなっており、資源・エネルギーやインフラにおけるビジネスモデルも変化が求められています。次にグローバリゼーションですが、欧米主導によるグローバリゼーションの勢いの減退に加え、地域・課題・体制・価値観ごとにそれぞれの部分最適な志向で国や人々が結びつく部分的なグローバリゼーションが進行することで、単一のグローバルモデルではなく、各地域の課題にあったビジネスの展開が必要になると見えています。3つ目は新興国における人口の増加と生活レベルの向上です。これにより食料・食品の需要の増加、生活水準の高度化による嗜好の変化、医療ニーズの増大などが急速に進んでいます。最後に技術革新ですが、デジタル革命が進むことで、ビジネスの生産性や発展のスピードと形が急速に変わりつつあると同時に、個々の消費者の嗜好への対応も可能になることから、世界的に消費者の力が強まっていくとの見通しを持っています。

これら経営環境の大きな変化は、過去の成功体験や先進国の成長モデルが、もはや参考にならない時代の到来を示しており、当社のビジネスモデルにも速やかな変化が迫られていることは明らかです。しかし、この劇的な変化に直面する

今この時こそ、当社がさらに発展するチャンスにほかなりません。

## 強い分野をさらに強くし、 その強みを根子に新たな事業を創る

当社は創業以来、そのビジネスモデルの持続可能性を問われるたびに、新たなモデルへの進化を遂げてきました。現状に甘んじることなく、勇気を持ってフロンティアの開拓を繰り返してきた当社だからこそ、劇的に変化する環境をも自らの成長の糧にすることができると自負しています。

ただし、フロンティアの開拓といっても決して過去を否定したり、目新しいものだけに飛びついたりするわけではありません。これまで積み上げてきた強みを、次の時代に合った形に変容させてさらに強くし、その基盤の上に変化を先取りして新たな成長分野を築き上げ、当社の企業価値を未来に向けて持続的に成長させます。

新中経で掲げた「強固な収益基盤づくり」と既存事業の徹底強化」、ならびに「新たな成長分野の確立」という重点施策は、まさにその体現を目指すものであり、変化する経営環境に立ち向かいながらさらなる成長を実現させるとの固い決意を表しています。

■ 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化  
新中経では、「金属資源・エネルギー」「機械・インフラ」「化学品」の3分野を中核分野と位置付けています。これらはすでに当社の圧倒的な収益の柱となっていますが、現状に安住するつも

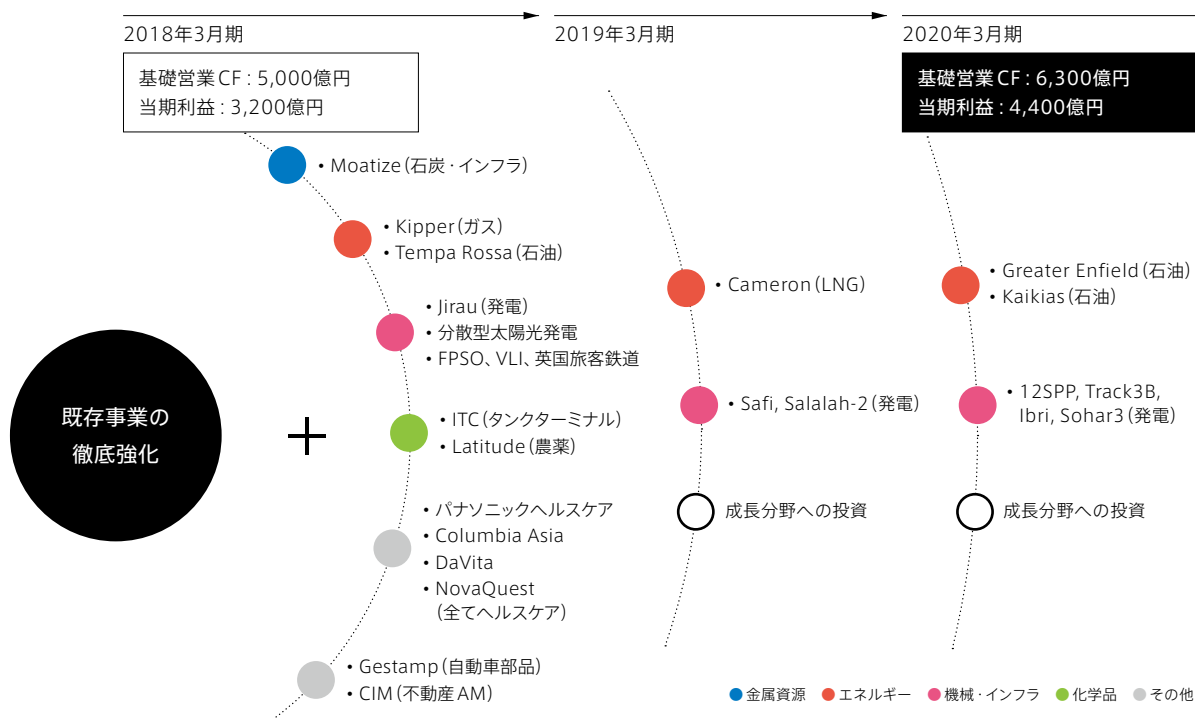
りは全くなく、激変する経営環境を見据えて、さらに強固な事業基盤に仕立てていく考えです。

金属資源・エネルギーでは、すでに強靱なキャッシュ創出力を有する既存資産のさらなるコスト削減を進めながら、その上にポルトオン投資を継続することで、前中期経営計画期間でも取り組んできた埋蔵量・生産量・コスト競争力の三位一体の強化を継続します。また、現在取り組んでいる案件については、早期に安定操業を達成することで収益力のレベルアップを実現します。金属資源では、モザンビークで進めるMoatize炭鉱とNacalaインフラ事業のフル操業達成による収益化を実現します。また、エネルギーでは、現在開発を進めているイタリアTempa Rossa、豪州Greater Enfield、米国Kaikiasの3つの

石油事業と、建設中の米国Cameron LNG事業の着実な立ち上げを進めます。これらを通じた生産数量増とコスト削減により、資源価格の上昇に依存しない収益拡大を見込みます。

機械・インフラでは、主力である電力事業において、中東や東南アジアで建設中の発電事業を計画通りに立ち上げるとともに、再生可能エネルギー事業の拡大や、稼働開始時など最も事業価値が高くなるタイミングで売却する「Develop & Sell」モデルの推進により、ポートフォリオの継続的な良質化を進めます。一方、Penskeグループなど有力パートナーとの連携を通じて総合輸送サービスやロジスティクス事業を強化するほか、ブラジルや英国での鉄道事業の拡充などの収益基盤を拡大します。

#### 事業資産群とその収益貢献・キャッシュ創出の開始時期



化学品では、当社の強みである飼料添加物事業において、メチオニンの能力拡張を含め Novus International（以下、Novus社）の競争力向上を進めます。また、米国タンクターミナル事業の拡張を継続するとともに、農業生産性向上や環境ニーズの拡大に貢献するため、農薬などの農業資材や炭素繊維など高機能素材への取り組みを進め、収益の積み上げを果たします。また、当社の強力なネットワークを支え、新たな事業機会をもたらすトレーディングの高度化にも継続的に取り組みます。

また、中核分野に限らず、潜在力を十分に発揮できていない既存事業については、専門の事業支援チームを派遣し、トップラインの伸長やコスト削減などあらゆる手立てを尽くして、収益基盤の底上げを図ります。

## ■ 新たな成長分野の確立

「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つを成長分野に特定しました。これら4分野に共通していることは、今後の環境がもたらす変化と成長が確実であることに加えて、当社が強みを有しているということです。この4分野には当社が積み上げてきた事業資産やパートナーとお客様、そして事業に精通したプロ人材が存在し、環境の変化を当社自身の成長に繋げることができる領域と考えています。

例えば、モビリティでは、所有から利用というニーズの変化が進む一方、自動化運転や環境対応へのニーズが高まると思われませんが、当社は Penskeグループや Gestamp Automoción社

との協働を通じて、サービス事業の拡充や自動車部品の軽量化への取り組みを進めます。また、ヘルスケアでは、アジアを中心とする新興国の医療ニーズが急増しつつありますが、IHH Healthcare社などの病院群やパナソニックヘルスケアホールディングス(株)を中心とした、ヘルスケアエコシステムの確立を通じて医療の需給ギャップを埋めることに挑戦します。

一方、ニュートリション・アグリカルチャーで注目される食料増産や食の高付加価値化のニーズに対しては、Novus社やフードサイエンス関係各社の技術活用を通じた事業拡大を目指します。リテール・サービスにおける消費者の力の強まりや多様性拡大に対しては、セブン&アイグループを中心に機能提供している当社のリテール関連事業や、Ventura Foods社などの強い食品事業を軸に新たな事業開発を進めていきます。

## 成長に向けた挑戦を支える 経営基盤の強化

ここまでご説明したさまざまな挑戦を続けていくためには、それを支える強靱な経営基盤が不可欠です。そのため、新中経では「ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化」を重点施策の一つとして掲げています。

特に、急速に進む技術革新は、企業活動におけるゲームのルールを根底から変える力を有し、当社にとっても脅威であるとともに大きな機会を与えてくれるものと考えます。これを当社のビジネスに確実に取り込むための仕組みづくりと、その



仕組みを利用した新たなビジネスの創出や生産性向上は、今後の当社の経営における重要な課題です。2017年5月に新たにCDO(Chief Digital Officer)を任命しましたが、今後はCDOを中心に全社的な「Digital Transformation活動」を加速することで、あらゆるビジネスにおける生産性向上と新たな事業の創出を強力に進めます。

また、ガバナンスも重要な経営基盤であることは申し上げるまでもありません。取締役会の多様性を拡大し、その実効性を強化することで、稼ぐ力を強化する当社ならではの「攻めのガバナンス」を進化させていきます。

最後に人材ですが、さまざまな挑戦を担う真の主演は、当社最大の強みである社員にほかなりません。当社グループが擁する4万3千人の多様なプロ人材は、その人種・国籍や性別などを問わず、それぞれが有する能力を活かしてビジネスを創り出すことを通じて、社会に新しい価値を創造し続けていく存在です。だからこそ、その能力を世界中の現場で日々鍛え、強くし続ける「個の強化」が重要となります。そのため、より多くの社員を国内外の関係会社など最前線に異動させるとともに、「働き方改革」を通じて多様なプロ人材がその能力を最大限に発揮できるよう、柔軟かつ生産性の高い働き方を担保する諸施策の導入を積極的に進めています。

一方、ビジネスはお客様やパートナーとの地道な信頼関係があって初めて成り立つものであり、能力だけではなく人から好かれ信頼される魅力ある人材でなければなりません。そうした人間力も兼ね備えた強い「個」の集合体が、幅広い顧客基盤や優良パートナーなど、長年培ってきた

「ネットワーク」と、部門間の垣根を越えてさまざまな分野の力を組み合わせる「総合力」を駆使することで、他社が容易に真似できない当社ならではの強さを創出します。この強い「個」とネットワーク、そして総合力を今後も着実に充実させていくことで、在り姿に掲げた主体的な事業創出による新たな価値の持続的創造を加速します。

---

当社のコーポレート・スローガンである360° business innovation. が示す通り、グループ全体に溢れる優れた資質や能力を持つバラエティ豊かな社員が、それぞれの得意とするあらゆる領域で、自らビジネスを作り、育て、新たな価値を次々と生み出す。そうした連鎖的な価値創造を通じて成長を加速していくことこそが、新中経のテーマ「Driving Value Creation」に込められた意味です。結果へのこだわりは私の信念であり、3年後の定量目標と、その先の目指すべき在り姿の実現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、よろしくお願い申し上げます。

2017年8月  
代表取締役社長

安永 竜夫

# Mitsui's Value Creation Process

当社は、「自らが新たなビジネスを創り、育て、発展させる集団」として、世界中でさまざまな産業やバリューチェーン上であらゆる事業を展開し、産業的解決策を提供してきました。当社の特徴であり強みでもあるグループの総合力と、優れたパートナーやお客様とのネットワークを駆使し、主体的に事業の創出に取り組み、新たな価値の創造に挑戦します。

## 1

### Capitals

□□ P.10

#### 経営資本

##### 人的資本

- 総合力とネットワークを駆使して主体的に事業の創出に挑む「多様なプロ人材」

##### 組織資本

- 三井物産の特徴であり強みでもあるグループの「総合力」

##### 関係資本

- 顧客、サプライヤー、グローバルメジャー、地域の産業資本、地元政府、地域社会などとの強固な「ネットワーク」

##### 財務資本

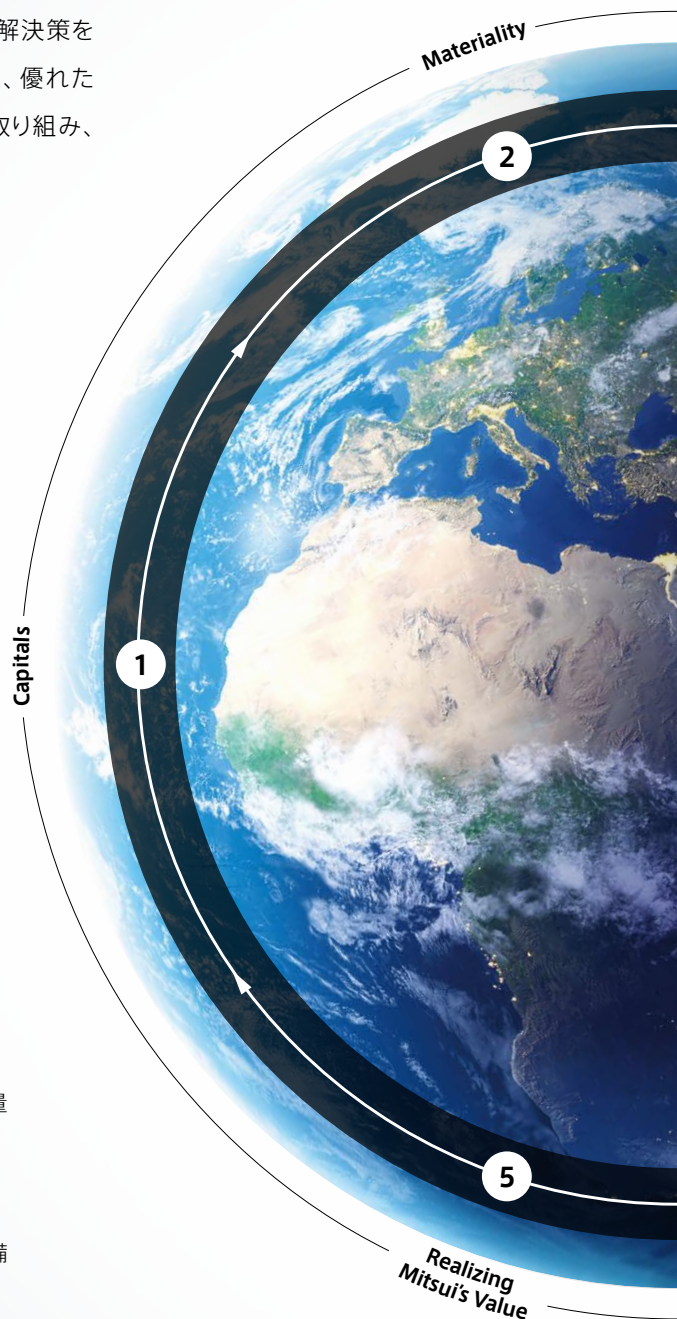
- 規模と安定性のある「財務基盤」

##### 自然資本

- 鉄鉱石、銅、原油やガスなどの鉱物・エネルギー資源の豊富な埋蔵量
- 大気、水、土壌、森林

##### 製造資本

- オフィスビルを含めた建物や、鉄道、港湾、発電所などのインフラ設備





## 2

### Materiality □ P.11

#### マテリアリティ

社会が抱える課題を捉え、その解決に向けて新たなストーリーを描き、ビジネスや産業を革新していくことが、当社の価値創造の原点です。社会課題に対する現場の感度を高めるべく、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

## 3

### Strategic Focus □ P.12-13

#### 新中期経営計画

新中期経営計画で掲げた重点施策は以下の4つです。

- ・ 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
- ・ 新たな成長分野の確立
- ・ キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化
- ・ ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

## 4

### Portfolio Management □ P.14

#### 規律あるポートフォリオマネジメント経営の実践

候補案件の絞り込みから投資決定、事業の立ち上げ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て、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、投資規律の徹底と柔軟な資産の入れ替えを通じて、バランスのとれたキャッシュ配分と資本効率の向上、事業ポートフォリオの強靭化を実現します。

## 5

### Realizing Mitsui's Value □ P.15

#### 新たな価値の創出

1~4を通じ、多岐にわたる産業において、グローバル・トレーディング、資源開発、インフラ整備、製造・加工、物流、小売、サービスなどバリューチェーン上の新たな領域に事業を拡げ、自らビジネスを創り、育て、新たな価値を生み出します。新たに創造された付加価値は当社の経営資本として蓄積され、さらなる価値創造プロセスのサイクルに投入されます。



# Capitals

## 経営資本

世界中のさまざまな産業やバリューチェーン上で、あらゆる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て自らの資本を磨き、その資本で新たな価値の創出に挑む。この繰り返しによって当社は社会とともに持続的に発展します。

### 人的資本

#### 多様なプロ人材

(2017年3月末現在)

42,316名(連結)

5,971名(単体)

#### 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」

☐ 人材についてはP.50をご覧ください。

### 関係資本

#### ネットワーク

(2017年6月末現在)

事業所数

139

(国内12、海外127)

展開国

66カ国・地域

#### PARTNERSHIP

「顧客」「サプライヤー」「グローバルメジャー」  
「地元政府」「地域社会」

### 組織資本

#### 総合力

(2017年3月末現在)

子会社・関連会社

469

営業本部<sup>\*1</sup>

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

### 財務資本

#### 財務基盤

(2017年3月末現在)

総資産

11.5兆円

株主資本<sup>\*2</sup>

3.7兆円

ネットDER

0.88倍

☐ 10年データについてはP.74をご覧ください。

\*1. 2017年4月1日現在

\*2. 親会社の所有者に帰属する持分



# Materiality

## 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、社会の課題やニーズ、当社への期待を的確に捉えて社会的な責任を果たしていく上で、この5つのマテリアリティ(重要課題)が指針になると同時に、このマテリアリティ自体も刻々と変化する時代に沿って定期的に変化します。これらマテリアリティこそが現場の感度を高め、ステークホルダーとの対話を促進し、価値創造へと繋がる「360° business innovation.」を体現します。

※ 三井物産のマテリアリティについてはサステナビリティレポート2017も併せてご覧ください。

	社会課題の認識	主なリスクと機会
<b>地球環境の保全</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化、気候変動</li> <li>生物多様性損失</li> <li>エネルギー、水不足</li> <li>環境汚染</li> </ul>	<b>リスク</b> 気候変動や水不足などの資源制約がもたらす事業活動への悪影響、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など  <b>機会</b> 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、エネルギーの多様化による事業領域の拡大など
<b>人権の尊重</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>資源開発などにおける先住民への配慮</li> <li>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</li> </ul>	<b>リスク</b> 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など  <b>機会</b> 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など
<b>地域産業・生活基盤の充実</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進国におけるインフラの老朽化</li> <li>新興国などのインフラ整備</li> <li>食の安全・安心</li> <li>健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保</li> </ul>	<b>リスク</b> 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など  <b>機会</b> 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、「ヘルスケアエコシステム」の構築を通じたビジネスの市場拡大、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など
<b>資源・素材の安定供給</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加と資源・素材の需要拡大</li> <li>サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大</li> </ul>	<b>リスク</b> 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など  <b>機会</b> 持続可能な資源開発と食料供給などサプライチェーン全体での環境・労働・社会側面の配慮、トレーサビリティ確保による競争力拡大など
<b>ガバナンスと人材</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全</li> <li>画一的な働き方による生産性の停滞</li> <li>人材の多様化、グローバル化</li> </ul>	<b>リスク</b> 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など  <b>機会</b> 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への貢献、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など



# Strategic Focus

## 新中期経営計画

2020年3月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画「Driving Value Creation」を策定しました。計画に掲げた定量目標の達成に向け、強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化、新たな成長分野の確立、キャッシュ・フロー経営の深化、そしてこれら施策を支える経営基盤の強化に取り組みます。

### 新中期経営計画

<b>経営環境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
-------------	--

<b>経営課題</b>	<p>変化やリスクに耐えうる収益基盤の確立が最重要課題。総花的にリスク資産を積み増すのではなく、当社が強みを有する成長領域を見極め、メリハリをつけて、有限な経営資源を配分し、それを支える経営基盤の強化を進めます。</p>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 10px; text-align: center;">                 環境変化と リスクに耐えうる <b>収益基盤の確立</b> </div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 10px; text-align: center;">                 ダイナミックな 経営資源の配分             </div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 10px; text-align: center;">                 さらなる <b>経営基盤の強化</b> </div> </div>

<b>定量目標</b>	<b>当期利益<sup>*1</sup></b> <div style="background-color: #00a0c0; color: white; padding: 20px; text-align: center;"> <b>4,400</b>億円  <small>(2020年3月期)</small> </div> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <div style="text-align: center;"> <small>3,061</small>億円  <small>(2017年3月期)</small> </div>	<b>基礎営業 キャッシュ・フロー<sup>*2</sup></b> <div style="background-color: #00a0c0; color: white; padding: 20px; text-align: center;"> <b>6,300</b>億円  <small>(2020年3月期)</small> </div> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <div style="text-align: center;"> <small>4,948</small>億円  <small>(2017年3月期)</small> </div>	<b>ROE</b> <div style="background-color: #00a0c0; color: white; padding: 20px; text-align: center;"> <b>10%</b>  <small>(2020年3月期)</small> </div> <hr style="width: 50%; margin: 5px auto;"/> <div style="text-align: center;"> <small>8.6%</small>  <small>(2017年3月期)</small> </div>
-------------	---	---	--

\*1. 親会社の所有者に帰属する当期利益

\*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)

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** □□ P.23-31

新中期経営計画の中核分野は、金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品の3つ。これらは当社の圧倒的な主力分野であり、新中期経営計画期間中にこれら3分野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ポルトオン投資を継続し、強い事業をさらに強固なものとしします。

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

また、下記施策により既存事業を徹底強化し、価値向上を図ります。

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



収益の柱の強化・拡大と既存事業の収益力向上

**2 新たな成長分野の確立** □□ P.32-41

企業は、その持てる能力によって社会的課題を解決することで、持続的に価値を創造し、その価値をステークホルダーと共有して社会とともに成長することが重要です。今後の中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

**3 キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化**

□□ P.18-22「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**

□□ P.42-45「経営基盤の強化：Corporate Officers パネルディスカッション」



# Portfolio Management

## 規律あるポートフォリオマネジメント経営の実践

候補案件の絞り込みから投資決定、事業の立ち上げ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て、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、投資規律の徹底と柔軟な資産の入れ替えを通じて、バランスのとれたキャッシュ・フロー配分と資本効率の向上、事業ポートフォリオの強靱化を実現します。







# Realizing Mitsui's Value

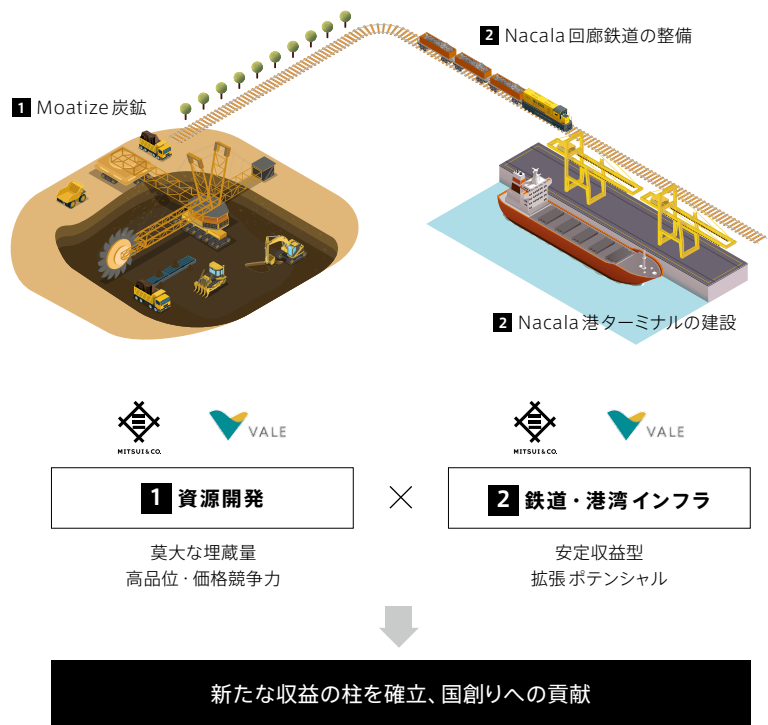
## 新たな価値の創出

多岐にわたる産業において、グローバル・トレーディング、資源開発、インフラ整備、製造・加工、物流、小売、サービスなどバリューチェーン上の新たな領域に事業を拡げ、自らビジネスを創り、育て、新たな価値を生み出します。新たに創造された付加価値は当社の経営資本として蓄積され、さらなる価値創造プロセスのサイクルに投入されます。

### CASE 1

#### 資源開発とインフラ整備の複合事業で国創りへ貢献する

現地国やグローバル・プレーヤーとの強固な信頼関係を礎に、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。

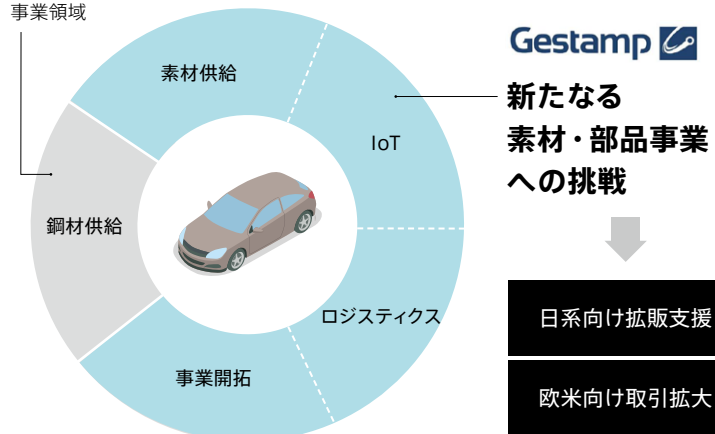


### CASE 2

#### パートナーとともに事業を多角化

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Smart Factory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



## 新中期経営計画

# Driving Value Creat

### 三井物産 インベスターデイ2017 Mitsui & Co. Investor Day 2017

2017年6月、投資家向けに新中期経営計画を中心とした経営戦略や重点取り組みを説明する「三井物産インベスターデイ2017」を開催しました。以下URLで使用・配布した資料および動画を掲載しています。ぜひご覧ください。



<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/meeting/investorday/2018/index.html>

本パートでは、P.13に示した新中期経営計画の重点施策に基づく取り組みを、より詳細に説明します。

□□ P.13「重点施策」

---

## 18 CFOメッセージ

### 23 中核分野

24 金属資源

26 エネルギー

28 機械・インフラ

30 化学品

### 32 成長分野

33 モビリティ

36 ヘルスケア

38 ニュートリション・アグリカルチャー

40 リテール・サービス

### 42 経営基盤の強化

42 Corporate Officers

パネルディスカッション

---

これまで取り組んできた  
キャッシュ・フロー経営を  
新中期経営計画で  
さらに深化させます。

代表取締役専務執行役員 CFO

松原 圭吾



### 2017年3月期の業績解説

2017年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は、商品市況の底打ちにより後半に向けて景況感が改善し、米国を中心に底堅い成長を見せました。今後も緩やかな回復基調が続くと見えますが、米国新政権が掲げる政策の進捗状況や、中東や東アジアをめぐる地政学リスクの高まりなどを特に注視しています。

このような環境下、2017年3月期の当期利益（親会社の所有者に帰属）は、期初の予想を大幅に上回る3,061億円（前期比3,895億円改善）となり、基礎営業キャッシュ・フローも期初の予想を上回る4,948億円（前期比231億円増加）となりました。商品市況が堅調に推移したことに加え、商品市況に左右されにくい安定収益型事業の拡充と、強みである金属資源・エネルギー事業の競争力向上に取り組んだ結果です。

### キャッシュ・フロー経営を実践した 前中期経営計画（2015年3月期～2017年3月期）

当社は、前中期経営計画（以下、前中経）よりキャッシュ・フロー経営を重点施策の一つとして位置付けており、着実に実践しました。前中経期間の3年間累計では、基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルによる資金獲得から、既存事業とパイプライン案件への投資を差し引いたリカーリング・フリーキャッシュ・フローは1兆3,100億円となり、そのうち8,200億円を成長投資に配分した結果、フリーキャッシュ・フローは4,900億円の獲得となり、前中経の経営目標としていたフリーキャッシュ・フローの黒字化を達成しました。また、株主還元額の3,750億円を差し引いた株主還元後のフリーキャッシュ・フローも1,150億円の黒字となりました。

基礎営業キャッシュ・フローに及ぼす商品市況

の下落の影響は決して小さいものではありませんでしたが、投資規律を徹底し、投資案件を厳選したことで、株主還元を着実に実施しながらも、株主還元後のフリーキャッシュ・フローの黒字化達成という結果を出すことができました。「成長投資と株主還元の両立」を謳ったキャッシュ・フロー経営を十分に実践することができた3年であったと自負しています。

## 財政基盤の安定性確保と資本効率向上を意識したバランスシート

2017年3月末のバランスシートは、2016年3月末と比較すると、総資産は5,905億円増加の11兆5,010億円、ネット有利子負債は671億円増加の3兆2,821億円となりました。利益剰余金の積み上げを主因に、株主資本は3,525億円増の3兆7,322億円となり、ネットDERは0.95倍から0.88倍に低下しました。なお、すでに調達済みの劣後特約付シンジケートローン5,550億円の50%を資本とみなした場合、ネットDERは0.75倍となります。

資金調達については、円滑な事業活動に必要と

なる適切な流動性の確保と、財務の健全性・安定性の維持を基本方針とし、主に国内金融機関からの長期借入および社債の発行などによる期間10年程度の長期資金に加え、大型投融資案件などでは政府系金融機関からの借入やプロジェクト・ファイナンスを活用しています。また、事業展開に伴う資金需要に対する機動的な対応と、金融情勢悪化時の影響を最小限に抑えるために、有利子負債返済額の2年分以上に相当する現金及び現金同等物を維持しています。

なお、当社では営業本部ごとにリスクアセットに対する利益率を意識して収益力向上に取り組んでおり、財務の安全性確保のため全社レベルのリスクアセットを株主資本の8割以内に抑えるなど、資産ポートフォリオをコントロールしています。

2017年3月期のROEは8.6%となり、商品市況の低迷を主因に前中経の定量目標10~12%を達成することはできませんでしたが、新中期経営計画(以下、新中経)で掲げた重点施策を着実に遂行することにより、2020年3月期の定量目標で掲げたROE10%を達成します。

新中経においても、財務基盤の安定性確保と資本効率の向上の両立は、継続して取り組むべき重要な課題であると認識しています。

バランスシート(2017年3月末現在)  
兆円

流動資産 4.5	負債 2.7	総資産 11.5兆円
	有利子負債*1 4.8 (3.3)	株主資本 3.7兆円
非流動資産 7.0	株主資本*2 3.7	ネットDER 0.88倍
		非支配持分 0.3

\*1. 有利子負債のカッコ内数字は、ネット有利子負債  
\*2. 親会社の所有者に帰属する持分

格付け(2017年5月末現在)

格付機関名	格付け(カッコ内はアウトルック)	
ムーディーズ	短期	P-2
	長期	A3 (ネガティブ)
スタンダード&プアーズ	短期	A-1
	長期	A (ネガティブ)
格付投資情報センター (R&I)	短期	a-1+
	長期	AA- (安定的)

## 新中期経営計画における 定量目標

新中経では、基礎営業キャッシュ・フローと当期利益の2つを主なKPIとして設定しています。強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化により、キャッシュ創出力を拡充することで、基礎営業キャッシュ・フローは、2018年3月期に5,000億円、2020年3月期に6,300億円まで伸ばす計画です。当期利益は、2018年3月期に3,200億円、2020年3月期には当社の史上最高益となる4,400億円を目指します。この4,400億円の内訳は、金属資源とエネルギーで2,400億円、非資源分野で2,000億円を計画していますが、金属資源・エネルギーについては、商品市況の上昇に過度に頼らず、保守的な市況見通しを前提にしており、生産量の増加やコスト削減による増益を見込みます。非資源については、機械・インフラや化学品のさらなる収益力強化が増益のドライバーとなります。また先述の通り2020年3月期のROEは10%を目標とします。

## キャッシュ・フロー経営の深化と 財務基盤の強化

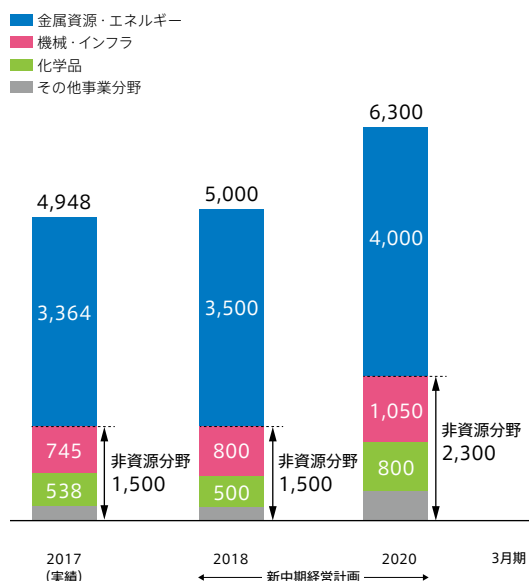
前中経より取り組んできたキャッシュ・フロー経営を、新中経ではさらに深化させます。

まず、安定基礎営業キャッシュ・フローに基づく下限配当を設定します。安定基礎営業キャッシュ・フローとは、将来の商品市況動向も見据え、当社が安定的に創出可能な基礎営業キャッシュ・フローのレベルを意味します。この安定基礎営業キャッシュ・フローを基に算出した配当総額を下限として、株主の皆様へ還元します。

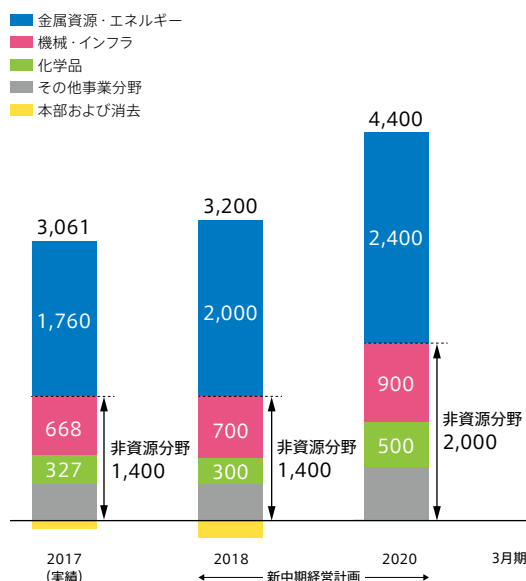
次に、新中経でも3年間累計での株主還元後のフリーキャッシュ・フローの黒字化を実現することにより、有利子負債の水準を管理し、財務基盤の強化を図ります。また、黒字化した株主還元後のフリーキャッシュ・フローについては、その時々々の経営状況や事業環境に応じて、追加の株主還元や有利子負債の返済、追加投資に配分します。

なお、格付けについては、これらの施策を通じ

基礎営業キャッシュ・フロー\*1(分野別)  
(億円)



当期利益\*2(分野別)  
(億円)



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

\*2. 親会社の所有者に帰属

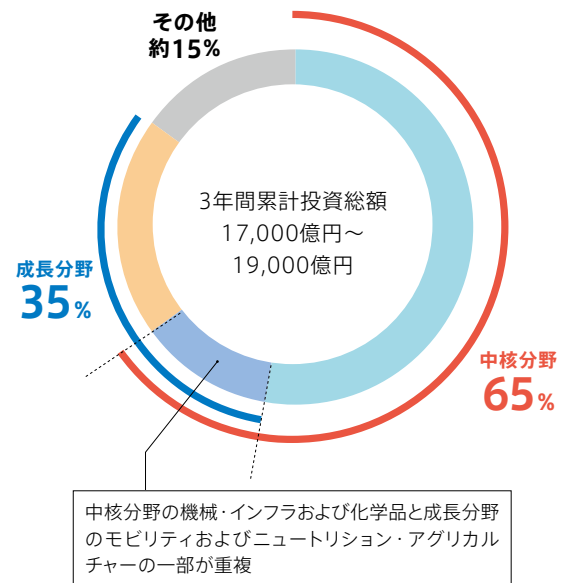
て、現状のA格以上を維持するとともに、持続的な向上にも努めます。

以上の基本方針に基づくキャッシュ・フロー・アロケーションは、3年間累計で、基礎営業キャッシュ・フロー1兆7,000億円、資産リサイクル7,000億円、合計2兆4,000億円のキャッシュ・インを見込みます。資産リサイクルの主な事業分野は、機械・インフラ、金属資源・エネルギー、生活産業となります。一方、キャッシュ・アウトは、投資総額1兆7,000億円～1兆9,000億円に、下限配当総額3,000億円を加えた、2兆円～2兆2,000億円となる見込みで、この結果、下限配当控除後のフリーキャッシュ・フローは、2,000億円～4,000億円を見込みます。

投資については、引き続き投資規律を徹底の上、案件を厳選して実行します。投資総額1兆7,000億円～1兆9,000億円のうち、約65%を金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品の中核3分野に配分し、強い基礎営業キャッシュ・フロー創出力の維持と強化に充当します。中核3分野への配分のうち、当社が最も強みとする金属資源・エネ

ルギーへの投資が約半分を占めます。一方、35%を成長分野に配分し、次の収益の柱を構築します。

#### 投資の配分



#### キャッシュ・フロー・アロケーション見通し(2018年3月期～2020年3月期)

		3年間累計
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー・・・①	17,000億円
	資産リサイクル・・・②	7,000億円
キャッシュ・アウト	投資・・・③	▲17,000～▲19,000億円
	下限配当・・・④	▲3,000億円
下限配当控除後のフリーキャッシュ・フロー・・・①+②+③+④		2,000～4,000億円
		配分*
追加株主還元		
有利子負債の返済		
追加投資		

\* 下限配当後のフリーキャッシュ・フローは、経営判断により、追加株主還元、有利子負債の返済、追加投資に配分します。

## 株主還元の基本方針

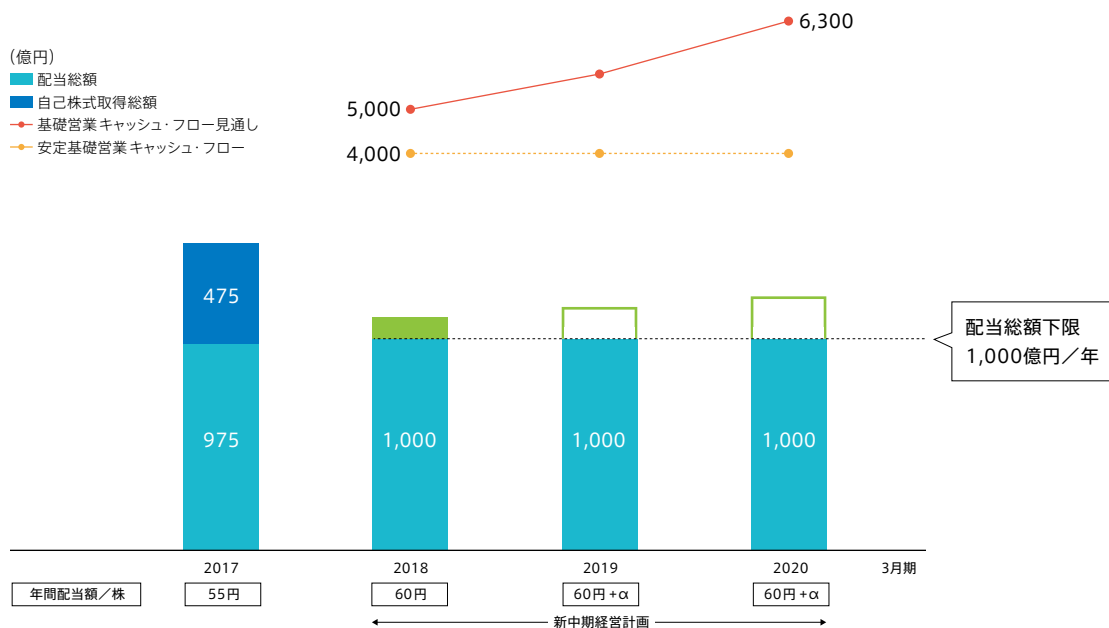
当社では、独立役員が出席した取締役会における討議を経て、利益配分に関し二つの基本方針を決定しています。一つ目は、企業価値の向上と株主価値の極大化に向け、内部留保の積み上げによって中核分野や成長分野での資金需要に対応する一方、当期利益の一部を配当という形で株主の皆様へ直接還元していきます。二つ目は資本効率向上などを目的とした自己株式の取得については、取締役会にて、経営環境はもとより、投資需要の将来動向、フリーキャッシュ・フローの水準、有利子負債残高およびROEの水準などを踏まえた上で、金額や取得時期を機動的に決定します。

この基本方針の下、2017年3月期の年間配当金は1株当たり55円とし、さらに追加の株主還元策として総額475億円の自己株式取得を実施した結果、1,450億円のキャッシュを株主の皆様へ還元しました。新中経期間は年間4,000億円の安定基礎営業キャッシュ・フローの創出を前提に、年間配当総額1,000億円の下限を設定します。なお、2018年3月期の年間配当金は、前期比5円増配の1株当たり60円とする予定です。基礎営業キャッシュ・フローの拡大を通じて、継続的な増配を今後も目指すことを基本に、事業戦略の推進に必要な内部留保を十分に確保していると判断できた場合に、柔軟な追加株主還元を図ることも検討します。

2017年8月

### 株主還元方針

配当	年間配当総額は1,000億円の下限を設定
自社株買い	経営を取り巻く諸環境を勘案の上、機動的に対応





Mitsui & Co. Investor Day 20  
三井物産インベスターデイ 2017



新中期経営計画

## 中核分野

金属資源

エネルギー

機械・インフラ

化学品



# 金属資源

Mineral & Metal Resources

## 基本戦略

### 1 競争力ある資源を確保し、安定供給に貢献

- ・アップサイドを確実に取り込める収益基盤の確立

### 2 顧客やパートナーのニーズに応えた物流や事業を創出

- ・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

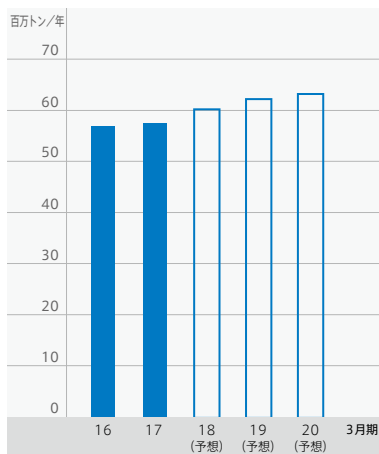
### 3 経済発展と環境保全に資する事業の推進

- ・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

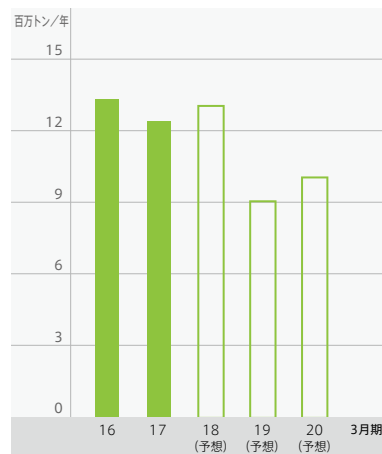
金属資源は産業の礎となる素材の原料であり、中長期的に重要な産業と考えています。資源需要の成長速度は鈍化傾向にありますが、まず優先すべきは、既存資産をベースに、一定規模の収益創出を可能とする強固な体制の構築です。収益基盤の柱である鉄鉱石をはじめ、石炭、銅、冷鉄源、合金鉄、ニッケルやコバルトといった新金属、そしてアルミを注力分野と位置付け、優良資産の補充や積み増し、ポートフォリオの良質化、成長領域での取り組みを通じて、構築した収益基盤を長期にわたって維持します。また、ボルトオン型の投資をしっかりと継続していくことに加え、今後成長が見込める新たな案件についても、案件を厳選し、競争力のある、そして優良な案件に仕立て、タイミングを見極めながら、取り組みます。

## 持分権益生産量\*

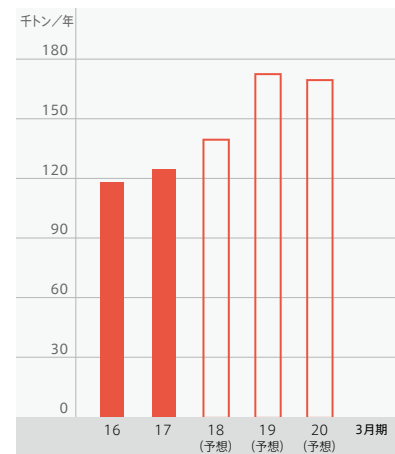
### 鉄鉱石



### 石炭



### 銅



\* Vale 生産分の5%を含みます。

## 個別戦略

### 鉄鉱石

豪州ではRio Tinto社およびBHP社との共同事業を通じて、また、ブラジルではVale社の株主として競争力のある事業を推進、近年でもさらなる資産の良質化を図るべく、鉱山および港湾への投資を着実に実行しています。今後も長期的な需給を十分に分析した上で、生産量の拡大、埋蔵量の拡充、操業効率化などによるコスト削減を三位一体として、事業の強化を図ります。

### 石炭

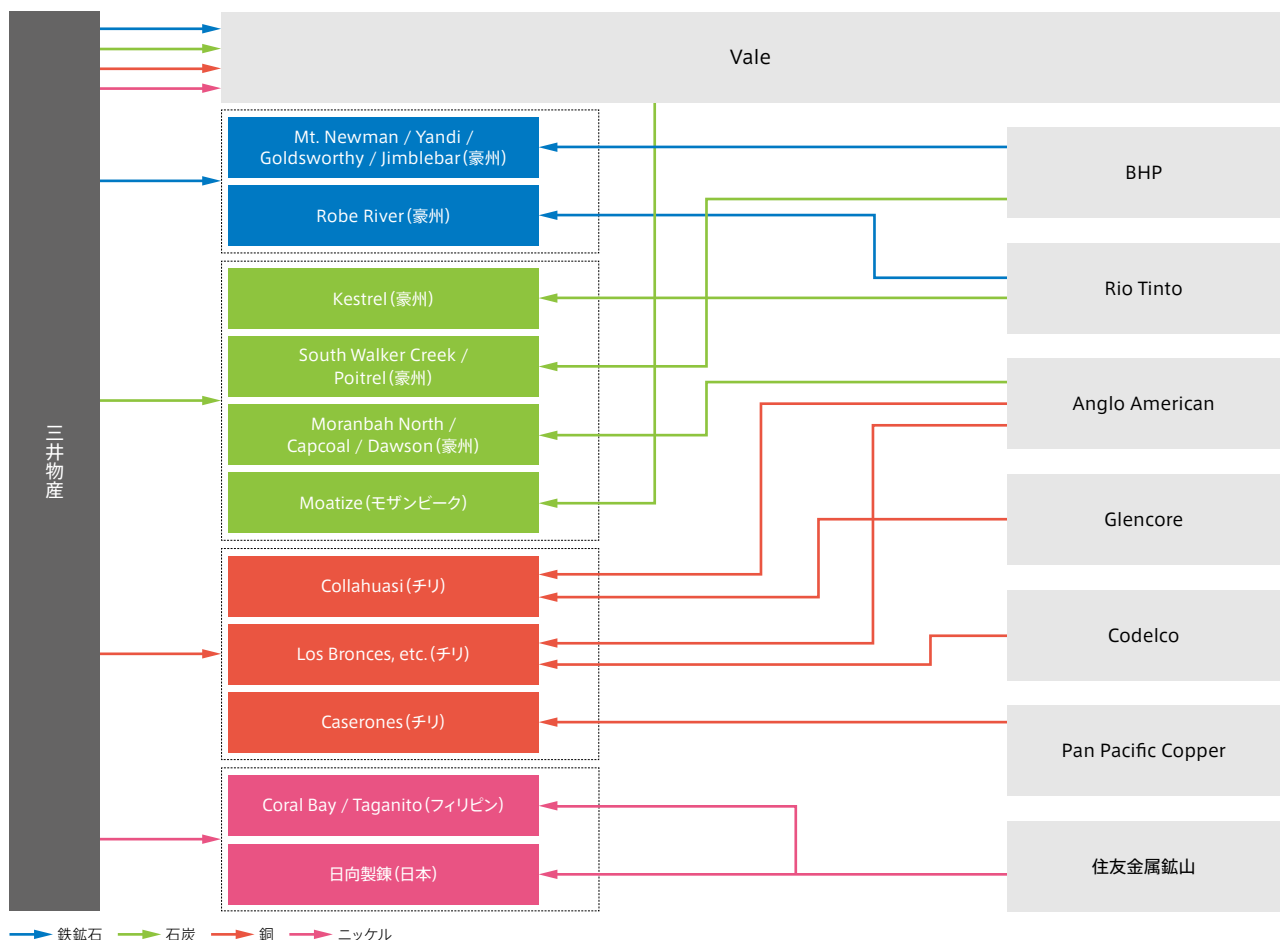
2017年3月に出資・参画したモザンビークのMoatize炭鉱・Nacalaインフラ事業は、競争力ある炭鉱開発のみならず、鉄道と港湾インフラ事業を含む一体開発の事業であり、同国の国創りに貢献する案件です。この事業の操

業安定化を着実に進めるとともに、総合力の発揮による周辺事業の構築、販売支援、収益力の強化を図ります。また長年にわたり取り組んでいる豪州での事業については、優良な資産にリソースを集中し、ポートフォリオの良質化に努めます。

### 銅

チリにて3つの銅事業を推進しています。Collahuasiは競争力のある事業であり、拡張も視野に入れてさらなる良質化を図るとともに、Anglo American Surは鉱量の拡充などにより、競争力を強化します。一方、Caseronesについては、ランプアップの段階ではありますが、操業面での改善やコスト削減効果などに成果が出始めており、これをさらに推し進めることで良質化を図ります。

個別戦略一覧



# エネルギー

Energy

## 基本戦略

### 1 競争力ある資産ポートフォリオの構築

- ・既存資産の競争力強化
- ・良質なアセット(埋蔵量・生産量)の獲得
- ・LNG生産能力の拡大

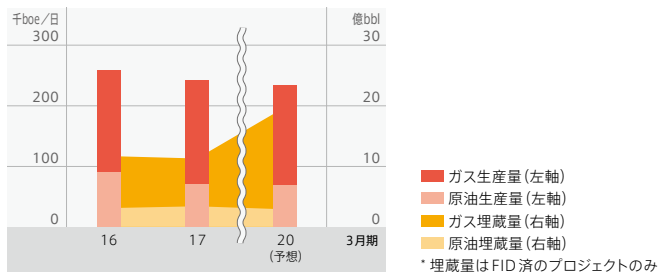
### 2 当社機能を発揮した中～下流・エネルギー Value Chainの展開

- ・自社権益生産物の有利販売
- ・新たな需要開拓・創出、中～下流インフラ事業での取り組み

### 3 新エネルギー・再生可能エネルギー事業の拡充

当社の原油・ガス持分権益生産量は2020年3月期にかけて概ね横ばいに推移する見込みです。埋蔵量に関しては、新中期経営計画期間中にモザンビークLNGプロジェクトの最終投資決断を見込んでおり、これに伴う埋蔵量認識を主因として、2020年3月期にかけて大きく増加する見込みです。案件を厳選しながら資産の補充を行い、埋蔵量・生産量を、競争力を確保しながら保有していく方針です。LNGについては、足元では約500万トンの生産能力を保有していますが、2020年3月期にはCameron LNGプロジェクトの立ち上げにより、LNG生産能力は約900万トンまで増加する見込みです。その後はモザンビークやサハリンⅡの拡張など、引き続き優良案件を積み上げ、LNG生産能力を拡大していきます。

原油・ガス持分権益生産量／埋蔵量



原油・ガスの主な上・中流権益

2017年3月末現在

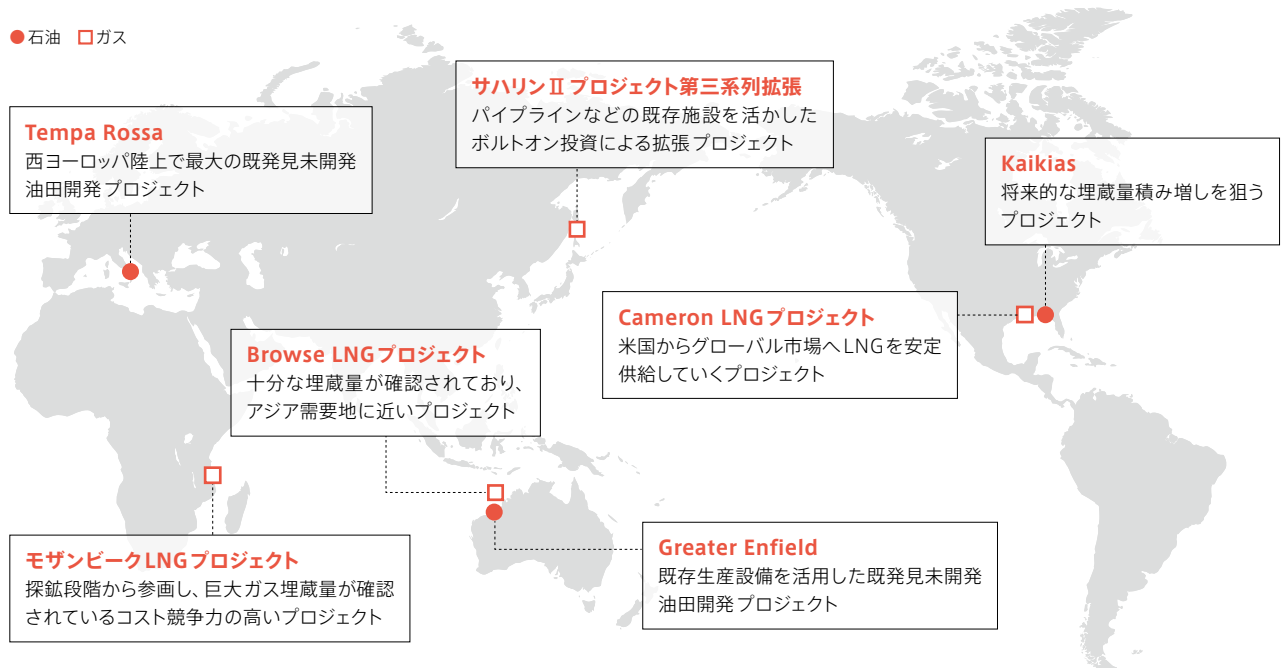
	探鉱段階					開発段階			生産段階
	入札	探査	解析	試掘	評価	基本設計	投資決断	開発開始	生産開始
天然ガス LNG	豪州: 15 exploration permits (MEPAU) ニュージーランド: 7 exploration blocks (MEPAU) タイ: Block G7/50, G8/50 (MOECO) ベトナム: Blocks B&48/95, 52/97*1 (MOECO) インドネシア: Tuna (MOECO) ミャンマー: M3, AD-9, AD-11, MD-5, EP-2, PSC-G, MOGE-3 (MOECO)					米国: Marcellus Shale (MEPUSA)*2, Eagle Ford Shale (MEPTX)*2 Cameron LNG (液化事業参画子会社) (MITUSA) 豪州: Meridian CSG (MEPAU)*2, Browse LNG (JAL-MIMI) モザンビーク: Area 1*1 (MEPMOZ)			ロシア: Sakhalin II LNG (Sakhalin Energy) 豪州: NWS LNG (JAL-MIMI), Casino/Henry/Netherby, Meridian CSG, Kipper (MEPAU) タイ: Blocks 10.11.12.13.10A.11A.G4/48, Block B12/27, Blocks 14A.15A.16A, Blocks B8/32&9A, Block G4/43 (MOECO) インドネシア: Tangguh LNG (KG Berau/KG Wiriagar) 米国: Marcellus Shale (MEPUSA), Eagle Ford Shale (MEPTX) カタール: Qatargas 1 LNG (MILNED), Qatargas 3 LNG オマーン: NOGJV (MEPME), Oman LNG アブダビ: Abu Dhabi LNG 赤道ギニア: Equatorial Guinea LNG 英国: Britannia (MEPUK)
原油	ブラジル: BAR-M215/217/252/254 英国: 22/19e, 22/19c					米国: Eagle Ford Shale (MEPTX)*2, Kaikias (MOECO) イタリア: Tempa Rossa (MEPIT) 豪州: Greater Enfield*1 (MEPAU)			ロシア: Sakhalin II (Sakhalin Energy) 豪州: Wanaea Cossack (JAL-MIMI), Enfield, Vincent (MEPAU) タイ: Blocks 10.11.12.13.10A.11A.G4/48, Blocks 8/32 & 9A, Block G4/43, L10/43, L11/43 (MOECO) オマーン: Blocks 3, 4, 9, 27 (MEPME) 米国: Eagle Ford Shale (MEPTX) 英国: Alba, Britannia (MEPUK)

\*1. 既発見未開発鉱区 \*2. 一部生産段階移行済

## 個別戦略

### 競争力のある資産ポートフォリオの構築

E&P事業では、イタリアTempa Rossa油田、豪州Greater Enfield油田、米国Kaikias油田プロジェクトの着実な立ち上げを進めます。LNG事業では、米国Cameron LNGプロジェクト、モザンビークLNGプロジェクトの新規立ち上げのほか、既存プロジェクトでのボルトオン投資による拡張案件も着実に進めます。



### エネルギー Value Chainの展開

新規物流フローの構築や新たな販売先開拓・需要創出を通じた物流機能のさらなる高度化を進め、顧客への付加価値提供に努めます。

#### ガスバリューチェーン

従来は電力・ガス会社を中心とする顧客へのエネルギー供給を行ってきましたが、当社のガスバリューチェーンをさらに伸ばすべく、ガス火力発電所・LNG受入基地事業などにも取り組むことで新たな需要を創出し、自らのLNGを供給していく取り組みに注力していきます。

#### 石油バリューチェーン

従来からのオマーンや豪州での自社権益原油に加え、今後生産開始するTempa Rossa、Greater Enfield、

Kaikias各油田からの当社権益原油のマーケティングを行います。トレーディングでは超軽質原油(コンデンセート)や品質調整機能を発揮する低硫黄重油など当社が強みを発揮できる商品を中心に積極的に取り組みます。

### 新エネルギー・再生可能エネルギー事業の拡充

微生物によるガス発酵技術を開発する米国のベンチャー企業LanzaTech社への出資や、豪州ではCO<sub>2</sub>を回収し地中貯留するCCS(Carbon Capture and Storage)技術に関する実証、北海道苫小牧でのバイオマス発電などに取り組んでいます。さらに国内外での地熱・バイオマス発電事業の展開、水素など次世代エネルギーを見据えた新エネルギー事業にもグローバルに取り組めます。

# 機械・インフラ

Machinery & Infrastructure

## 基本戦略

### 1 持続的な収益基盤の徹底強化

- 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

### 2 戦略的ライフサイクルマネジメント

- 適切なタイミングでの資産リサイクル
- 旬を逃さない不断のポートフォリオの良質化

### 3 新たな事業領域への挑戦

- 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

電力、海洋エネルギー、自動車、船舶といったコア事業群が確立しており、今後これらの既存事業の収益基盤を徹底的に強化します。また、強みの上に資産を積み増すボルトオン投資を中心に、新しい分野へのチャレンジも含めた新規投資を行うとともに、適切なタイミングにおける資産のリサイクルを積極的に進めます。

## 個別戦略

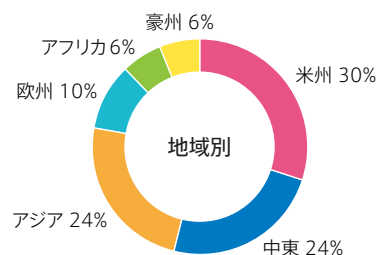
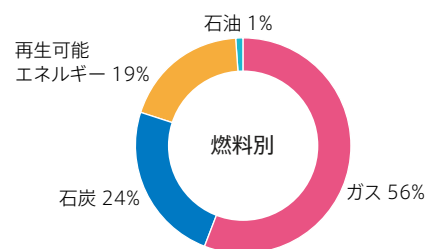
### 電力事業

個別資産のValue-upを実践するべく、一部の資産では、Digital技術の導入・活用を開始しています。また、新規事業の開発を追求するとともに、事業参入後の適切なタイミングにおける資産売却によりキャピタルゲインを追求します。また、この開発から売却までのサイクルを加速し、資本効率を上げていきます。環境変化も踏まえ、再生可能エネルギー事業の比率をさらに高め、ESGに配慮したポートフォリオを構築します。

### 海洋エネルギー事業

主な取り組みとして、ブラジルPetrobras社などとの関係を活かし、事業パートナーである三井海洋開発(株)とともにFPSO(Floating Production Storage & Offloading System:浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)事業を拡大しています。このほか、新たに参入したサブシー事業の

発電ポートフォリオ(燃料別、地域別)



当社持分発電容量  
ネット:10.4GW グロス:38GW

(2017年3月末現在)

ビジネスチャンスを探し、海洋エネルギー事業の規模拡大を図ります。

### ガス配給事業

ブラジル26州のうち19州でガス配給量の約50%を供給する国内ガス配給事業に取り組んでいます。本事業は、Petrobras社との戦略的パートナーシップを象徴する事業として成長を続けており、海洋事業との相乗効果により今後さらなる拡大を目指します。また、経営効率化の追求はもちろんのこと、さらなる事業拡大や同国のガス自由化の動きを捉えて、周辺ビジネスの展開など、ブラジルでの事業拡大を実現します。

### 「自動車」「建産」「交通」「船舶」「航空」

従来の顧客メーカーの販売支援や金融提供に加えて、リース・保守・ロジスティクス事業など、より複合的なビジネス形態へ発展してきました。幅広い顧客基盤と業界で超一流のパートナーとの関係を活かし、ビジネス現場の顧客間の需給・機能・業界・地理・文化などのギャップを埋めることで事業を創出、収益を積み上げていきます。

**自動車**：伝統的に強みである日系自動車メーカーの海外製造・販売事業のValue-upへの取り組みを継続するとともに、当社が出資参画する米国Penske Automotive Group社およびPenske Truck Leasing社を通じて乗用車・商用車の販売・リース・フリートマネジメントといっ

た輸送に関わる複合的なサービスをグローバルに提供してまいります。電気自動車、シェアリングエコノミーなど自動車産業の構造変化に対応するイノベーションへも積極的に取り組んでいます。

**建産**：鉱山・建設機械代理店事業や、建設機器レンタル、工作機械の事業基盤の拡充に加え、産業構造や需要動向の変化を捉えたロボティクス、モビリティ分野での軽量化、AIを活用したビジネスへの展開や、当社横断的取り組みの「食料と農業」では農機販売事業にも挑戦しています。

**交通**：インフラ整備、車両リース、貨物輸送、旅客輸送など、交通事業のValue-upに取り組むとともに、駅事業、複合一貫輸送といったモビリティの創出・価値向上をコアバリューに据えた、成長フロンティアに挑戦してまいります。

**船舶**：船舶売買事業を中核として、船舶保有・LNG船・運航管理・備船、中古船仲介・船用機器の各事業での拡充を目指します。また、海運業界に関わる技術革新など新たな取り組みへも積極的に挑戦してまいります。

**航空**：航空機リース／トレーディングを拡大・先鋭化するとともに、航空エンジンを含め、第三者資本と連携した新たな展開を目指します。また、貨物機改修、ヘリ・ビジネスジェット・防衛の各事業強化にも積極的に取り組んでいます。

幅広い顧客基盤と一流のパートナー



# 化学品

Chemicals

## 基本戦略

### 産業の結節点から事業領域や産業の枠を超えて化学の力で新たなビジネスを創出する

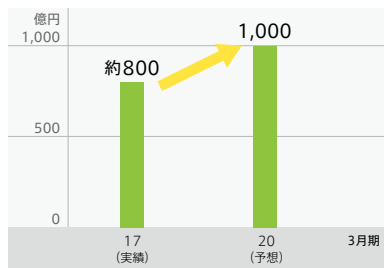
#### 1 新たな成長機会の取り込み

- モビリティやコンシューマープロダクツ領域における機能性素材の事業拡大
- アグリカルチャー領域でのポートフォリオ拡充
- フードサイエンス領域での既存事業良質化

#### 2 トレーディングの高度化

- パートナー・顧客との強固なネットワークの拡大
- 新たなトレーディングや事業投資の機会創出

トレーディング関連売上総利益



#### 3 ボルトオン投資の実行

- メチオニン生産ライン増設
- タンクターミナル事業の拡張
- メタノール事業の安定操業・規模拡大

化学品セグメントはあらゆる産業と接点があるという特徴があります。

ベーシックマテリアルズ本部は業界を俯瞰し、国内外パートナーとの重層的関係のさらなる深堀、Deal Flowに繋がる存在感のある物流や事業を展開していきます。

パフォーマンスマテリアルズ本部は、「モビリティ」「コンシューマープロダクツ」「ICT・新産業」などの成長産業に対し、素材の高機能化の視点から、マーケットイン・プロダクトアウトの両面でアプローチし、新たなビジネスを創出していきます。

ニュートリション・アグリカルチャー本部は食の生産性向上と高付加価値ニーズの高まりに対し、周辺産業や消費者ニーズの変化も捉えながら、既存ビジネスの強化・拡大と新たな事業の育成を目指します。

## 個別戦略

### 新たな成長機会の取り込み

環境対応ニーズの高まりによる自動車軽量化・マルチマテリアル化への対応として、自動車部品向けの炭素繊維や樹脂コンパウンドなどの事業拡大を目指します。例えば炭素繊維関連においては、主体的にサプライチェーン構築を図りながら、事業の拡大に取り組めます。また、今後、消費者ニーズの多様化・高度化が見込まれる食品包材や家庭用洗剤といった成長市場において、



Forward Engineering社/炭素繊維複合材料を用いた車体構造設計



差別化に繋がる高機能な素材の事業構築に取り組みます。タイの洗剤原料製造事業会社 LABIX Company 社や、シンガポールの包材用高機能樹脂製造事業会社 Prime Evolve Singapore 社、インドネシアで医薬包材製造事業を手がける PT. Champion Pacific Indonesia 社に出資し、稼働を開始しました。

アグリカルチャー領域では欧州をはじめとした当社自前の販売・登録・サービスネットワークも活用しながら事業の極大化を図ることが可能な農薬製品の獲得を通じて、引き続き農薬事業のポートフォリオを拡充します。フードサイエンス領域ではサンエイ糖化(株)や物産フードサイエンス(株)、曾田香料(株)などの既存事業の強化を進めていきます(□□詳細はP.38「ニュートリション・アグリカルチャー」をご参照ください)。

### トレーディングの高度化

化学品セグメントは海外拠点59カ国、約5,000人のグローバル連結人材を擁し、多岐にわたる領域で強固な顧客基盤を有しています。トレーディングは化学品事業における生命線であり、トレーディングで構築した取引先との重層的関係の延長線上に新たなトレーディングや事業投資が生まれるサイクルを重視しています。

ベーシックマテリアルズ本部では、グローバルな需給バランスや各種規制を見据え、ロジスティック機能を駆使しながら、お客様の工場と世界を繋ぐ「バーチャルパイプライン」の役割を担うことで、サプライヤーとユーザー双方の課題解決に貢献すべくビジネスを展開しています。また、パフォーマンスマテリアルズ本部とニュートリション・アグリカルチャー本部は、末端産業との接点が多いことから、

アプリケーション高度化を俯瞰しつつ、用途別にカスタマイズされた各種サービスの提供に注力しています。

### ボルトオン投資の実行

主に、アニマルニュートリション事業、タンクターミナル事業やメタノール事業における安定操業や規模拡大に向けたボルトオン投資を推し進め、収益基盤のさらなる強化を狙います。

当社が80%を出資し、飼料添加物製造・販売を営む Novus International (以下、Novus 社)は、過去10年間で平均約100億円前後の利益を計上しています。同社が手掛けるメチオニン生産について、ライン増設を図るほか、スペシャリティ事業の強化にも取り組みます。

タンクターミナル事業では、1972年に設立された Intercontinental Terminals Company (以下、ITC 社)の規模を順調に拡大し、安定的に収益を計上しています。旺盛なタンク需要を背景に、ITC 社にて当初見込みを前倒して順次拡張計画中です。アントワープに設立したJ/Vについても、段階的拡張を通じて今後10年程度でタンク能力を現状の3倍弱まで拡張していく計画です。

メタノール事業では、サウジアラビアに続き、2015年10月より米国でも生産を開始しました。シェール革命による原料ガスの安定供給と価格競争力に加え、パートナーの既存インフラを活用することで事業の優位性を確かなものとしています。今後は、既存事業における安定操業や規模の拡大をさらに進め、収益基盤の強化を狙っていきます。同時に、当社のグローバルトレーディング基盤強化に資する、競争力のある原料ガスをベースとした拡張や新規案件についても引き続き検討していきます。



Novus 社



ITC 社タンクターミナル



米国 Fairway Methanol 社製造工場



新中期経営計画

# 成長分野

モビリティ

ヘルスケア

ニュートリション・アグリカルチャー

リテール・サービス



# モビリティ

Mobility

## 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。カーシェアリング事業の拡大
- 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 未来のクルマ創りへの関与**
  - ・自動車部品・素材事業の拡大

地球温暖化、人口増加、都市化、高齢化が進み、人々の嗜好にも多様な変化が生じています。特に近年は、安全や環境に対する意識の高まり、移動に対するユーザーの意識変化が進んでおり、産業にも大きな影響を及ぼしています。当社は、鉄鋼製品、機械・インフラ、化学品などの複数のセグメントが、それぞれの専門分野でモビリティ産業に取り組みとともに、環境社会への貢献、業界や社会のニーズへの対応でしっかりと連携しながら、当社の総合力を発揮し、モビリティ分野での事業の拡大およびビジネスモデルの進化に取り組んでいます。

## 個別戦略

### 輸送サービス革新

米国の Penske Truck Leasing (以下、PTL 社) と商用車リース・レンタル・フリートマネジメント・ロジスティクスなどの複合的な輸送サービスを展開しています。またブラジルでは VLI 社へ 2014 年に出資参画して以降、鉄道・港湾・内陸ターミナルを束ねた複合一貫輸送サービス事業に取り組んでいます。

人の移動に関しては、人口増加と大都市化の進展を背景に、自動運転技術とシェアリングエコノミーを起点とした

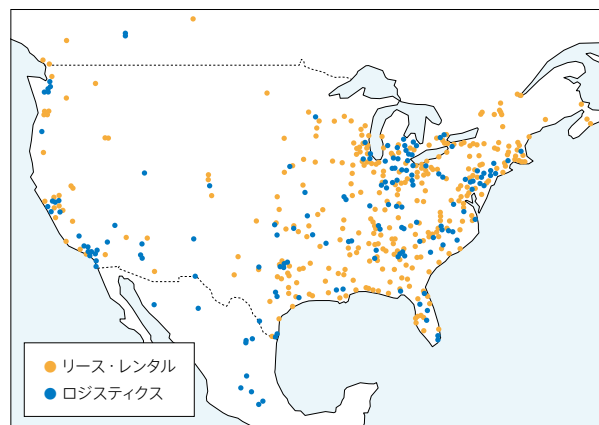


PTL 社トラック



VLI 社貨物列車

### PTL 社 北米ネットワーク



### グローバル展開

- ・リース・レンタル事業：米国/カナダ/豪州
- ・ロジスティクス事業：米国/カナダ/メキシコ/ブラジル/中国/インド/西欧(英国/オランダ/ドイツ)

交通システムの変革とともに、ICTを活用したモビリティサービス業の出現を通じた移動の利便性向上、ラグジュアリーな移動空間・移動時の良質な体験の提供など、近年新たな潮流が見られます。こうした見通しの下、当社は英国旅客鉄道事業をはじめ、世界各地で展開する既存の旅客輸送事業を起点に、駅事業のような商業・不動産などの開発やICT／ビッグデータを利活用した他モビリティサービスとの複合サービスの提供など、新たなビジネス機会へ挑戦します。

### シェアリングエコノミー

シンガポールは、自動車保有の規制が強く、カーシェアリングの需要が拡大しています。当社は2010年に同国でのカーシェアリング事業Car Clubに出資参画し、現在までに60%のトップシェアを誇る事業へと成長させました。2022年までに保有車両台数を現在の4倍の1,000台、会員数を4倍の3.1万人、売上高も4倍超の2,800万シンガポールドル(約27億円)へ拡大する計画です。



Car Clubが提供する車

### エンジニアリングサービス

当社は自動車向け制御システム開発会社のAZAPA(株)(以下、AZAPA社)に出資参画しています。同社は、大手自動車メーカーをはじめ、複数の本邦メーカーによる次



AZAPA社が開発する超小型モビリティ

世代自動車開発や自動運転関連に代表される制御システム開発に従事しています。少子高齢化による技術者数の伸び悩みが顕在化する日本では、特にAZAPA社のような独立系の開発プレーヤーの重要度が増すと考えています。当社では、AZAPA社事業を支援するとともに、同社を起点に、電動化や自動運転といった新技術領域において日本のモノづくり産業が必要とする機能提供の取り組みを模索しています。

### ネットビジネス

日本でオンライン中古車オークションを運営するカープライス(株)に出資参画しています。ロシアで開発されたITシステムを活用し、透明性の高い中古車取引を実現。国内市場が縮小する中、全国の整備工場やガソリンスタンドの方々との協業を加速させ、より多くのカーオーナーと中古車販売店の利益拡大を通じ、国内自動車産業と地方経済への貢献に挑戦します。



カープライス店舗

### 自動車部品・素材

2016年末に出資参画した自動車部品最大手のGestamp Automoción(以下、GA社)を通じて、自動車産業の中核に刺さり込み、未来のクルマ創りに直接関わります。当社は、素材供給のみならず、さまざまな産業におけるグローバルパートナーや事業資産を活用し、新素材の提案をはじめ、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・部品物流の効率化を図ることで同事業の価値向上に貢献します。

## Column

## 世界最大手 Gestamp Automoción 社の競争優位性

車体の軽量化・安全性強化を支えるホットスタンピング技術を中心に各自動車メーカーとの取引を着実に拡大し、現在では自動車部品世界最大手の地位を確立。全世界上位12社を含む自動車メーカーと、800車種を超える部品を開発し、量産・供給する実績を誇ります。

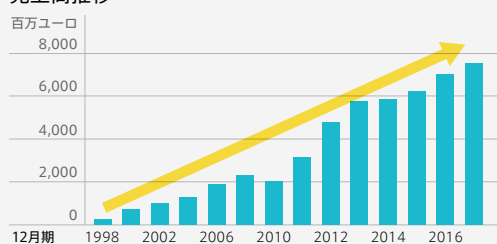
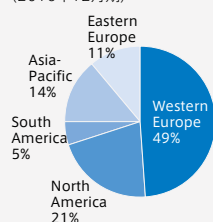
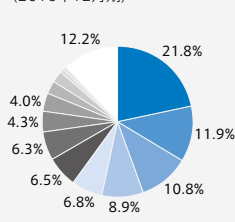
最も特徴的な強みは、車体の高強度化と軽量化に対応する技術開発力と、その確かな力に裏打ちされた提案力です。自動車部品製造は、金型の設計から温度管理など製造プロセスに至るまで幅広い技術開発が必要となりますが、プレス設備から金型まで全て自前で対応できることが、GA社の最大の強みとなっています。また、ハイテン・ホットスタンピングなどの鋼材の共同開発だけでなく、アルミや炭素繊維といった新素材と最先端の工法の組み合わせにより、自動車会社が求める安全性能と軽量化ニーズに対して、最適な解決策を提示することも可能です。

GA社は、全世界の自動車メーカーに技術者を派遣し、最適の素材を用いた最適のボディを提案するなど、各メーカーの次世代モデルの開発・設計にコンセプト段階から携わっています。自動車メーカーでは、電動化や自動運転などの開発に経営資源を振り向けつつある中、一部の部品については技術力および提案力のある部品メーカーに任せる動きが加速しており、GA社の存在感はますます大きくなると考えています。

## GA社について

本社：スペイン  
 事業：自動車部品 プレスメーカー  
 生産拠点：101カ所+8カ所建設中(世界21カ国)  
 研究開発拠点：12カ所+1カ所建設中(世界8カ国)、  
 技術者1,300名  
 売上高：7,549百万ユーロ(2016年12月期)  
 EBITDA：841百万ユーロ(2016年12月期)

## 売上高推移

地域別売上高構成比  
(2016年12月期)客先別売上高構成比  
(2016年12月期)

## GA社の優位性

車体の高強度化・軽量化に対応する  
技術開発力

## • 多種多様な加工技術



さまざまな素材と最先端工法で  
安全性能と軽量化ニーズを解決



# ヘルスケア

Healthcare

## 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 アセット間の連携強化による価値向上

- ・製品の販売促進支援
- ・集患機能の強化
- ・業務効率の改善 など

### 3 オペレータシップの獲得

- ・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

2000年に全世界で3.0兆USドルだった医療費は2014年には7.7兆USドルに達し、今後も①人口増・高齢化、②中間所得層の拡大、③疾病構造の変化の流れが進み、質の高い医療サービスへのニーズが高まると予想されます。一方で、医療費支出の抑制も求められています。当社は、「場、人、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を通じ、中長期的な視座でヘルスケア分野の課題解決に貢献します。

既存アセットを徹底して磨き込み、期間収益を安定的に伸ばすことに注力するとともに、アセット間連携強化による価値向上を目指します。また、ヘルスケアエコシステムの持続的な成長を担保するためには、一定の資産積み増しも必要であり、厳選した投資を継続します。当社から見て役割を終えた資産は売却し、適宜キャピタルゲインも獲得していきます。期間収益拡大、資産の積み増し、資産売却によるキャピタルゲインの獲得という3つをバランス良く進めることで、独自の成長モデルを確立します。

## 個別戦略

### 既存事業の強化

IHH Healthcare(以下、IHH社)、総合メディカル(株)、日本マイクロバイオファーマ(株)、40年の歴史を数えるエームサービス(株)や(株)メフォスなどの主要関係会社の収益力のさらなる強化に加え、ここ1~2年に出資したColumbia Asiaグループ、DaVita Care(以下、DaVita社)、パナソニックヘルスケアホールディングス(株)(以下、パナソニックヘルスケア社)などの収益基盤強化を進めます。Columbia Asiaグループでは、インド事業の価格戦略、購買・外注コスト見直しなどの施策を推進しているほ

か、DaVita社では調達品目削減・調達ルート最適化を実行し、コスト削減で成果を上げ始めています。出資後間もないパナソニックヘルスケア社についても他案件同様に、今後、事業強化に寄与していきます。

### アセット間の連携強化による価値向上

アセット間の連携を強化し、全体としての価値向上と、当社ならではの価値提供に取り組みます。例えば、パナソニックヘルスケア社では、当社出資先医療機関の医師や看護師による同社製品の推奨、当社海外ネットワークを

活用した販売促進支援を行います。同時に、患者の血糖値データを活用した統合的な糖尿病治療を当社出資先医療機関で行うなど、医療機関側の集患機能を強化することにより、当社出資先医療機関の収益基盤の強化も目指してまいります。また、アジア・オセアニア地域12カ国と香港で、2百万人を超える医療従事者会員を持つMIMSグループは、当社関係会社のIHH社やColumbia Asiaグループに医療情報サービスや人材紹介サービスを提供しています。今まで製薬会社毎のフォーマットで読みづらかった医薬品情報が読みやすい形に整理、集約され、最新情報への更新も容易で、業務効率改善や薬の処方ミスのリ

スク軽減にも繋がっています。当社顧客の国内製薬会社にも、アジア地域における販売支援ツールとしてMIMSのサービスを提供しています。

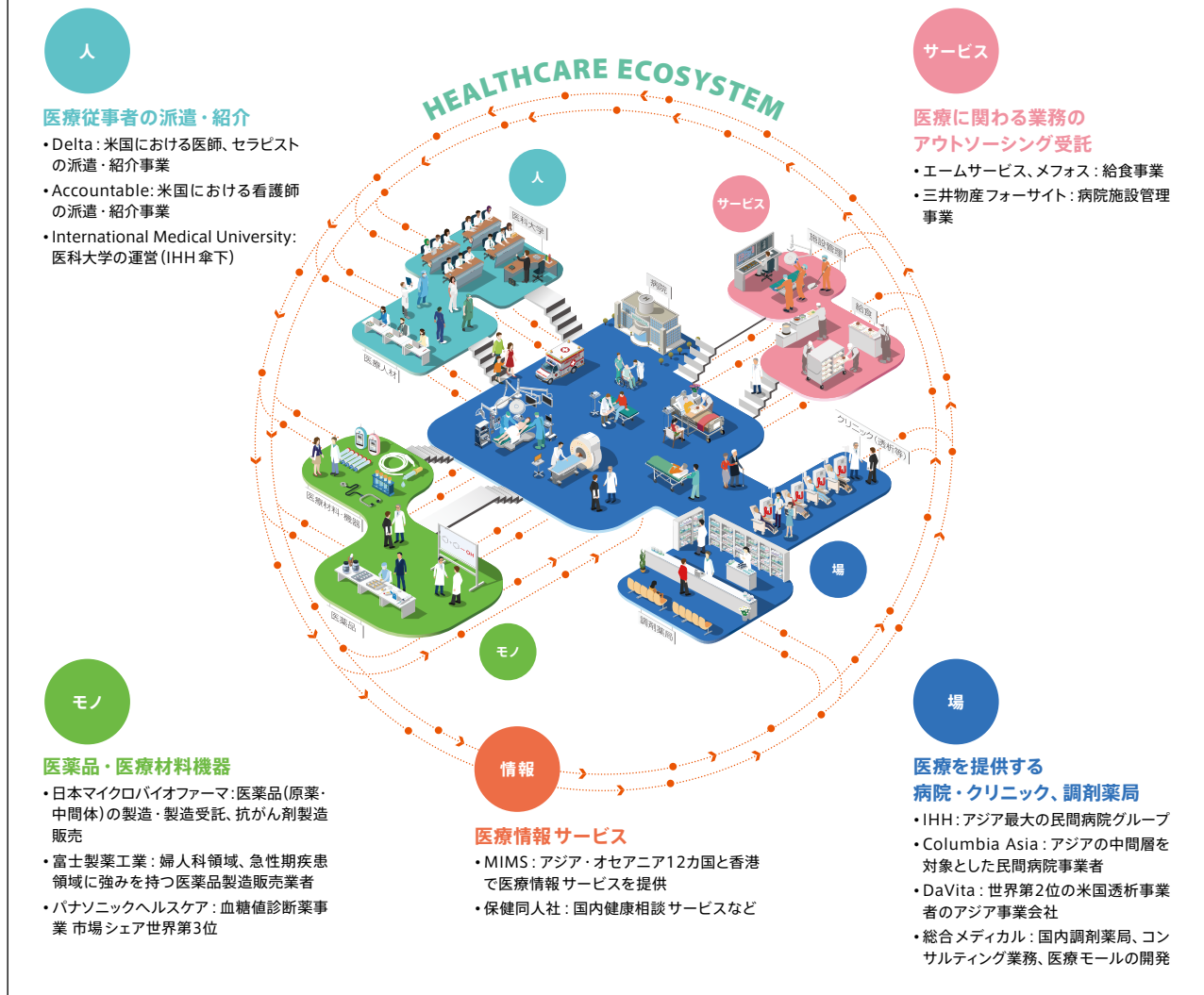
### オペレーターシップの獲得

「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」などの機能を発揮できる領域においてオペレーターシップの獲得を狙います。これにより、今まで以上に各事業会社の経営に深く関与し、事業価値の向上に取り組んでいきます。

## Column

### ヘルスケアエコシステムについて

当社が構築するヘルスケアエコシステムについて、各領域で展開する関係会社を紹介します。



# ニュートリション・アグリカルチャー

Nutrition & Agriculture

## 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、健康増進商材の取扱増
- ・フードサイエンス事業の加速

当社は、農薬や肥料といった農業資材関連事業から穀物トレーディング、飼料添加物事業、畜水産関連事業を通じて、食料の増産に貢献してきました。また、グローバルベースで海上・陸上の物流ロジスティクスをさらに整備していくことも、安定的な食料供給に欠かせません。そして、機能性食品素材などのフードサイエンス領域でも事業基盤を有しており、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を行いながら、バリューチェーンの中で裾野を広く事業を展開しています。

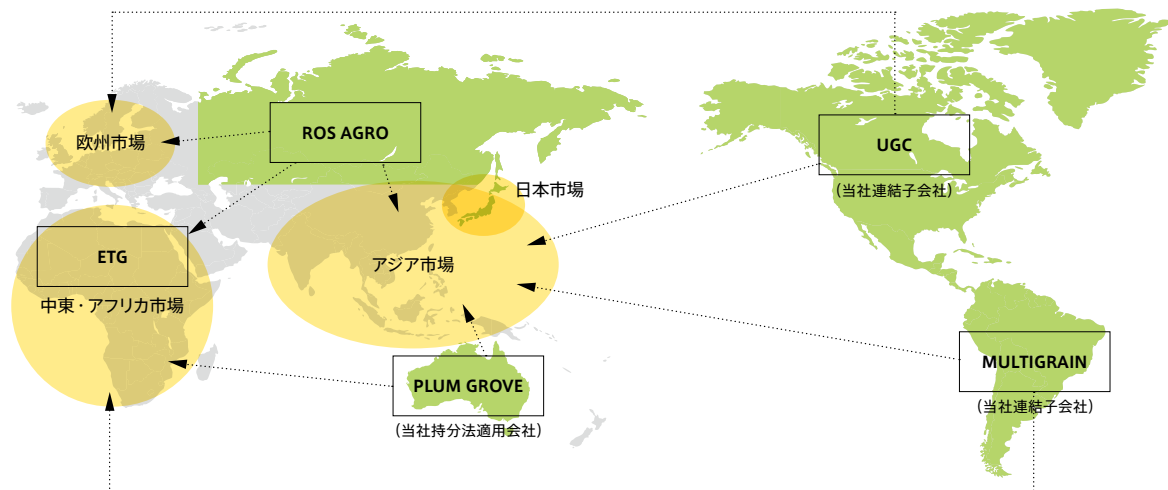
## 個別戦略

### Destination 戦略と

### Origination への繋ぎ込み

穀物・油糧種子について、Destination 日本で培ってきた、産地の確保、食の安全・安心、お客様の高付加価値ニーズへの対応などを、今後はDestination アジアの視

点で展開していきます。当社海外支店で現地採用した優秀なスタッフが、現地の市場を開拓しており、アジアでの市場プレゼンスも飛躍的に高まっています。これを強みにさらなるプレゼンス向上を狙います。また、ロシアのシベリア地帯が一大穀倉地域になる可能性を秘めており、ロシア

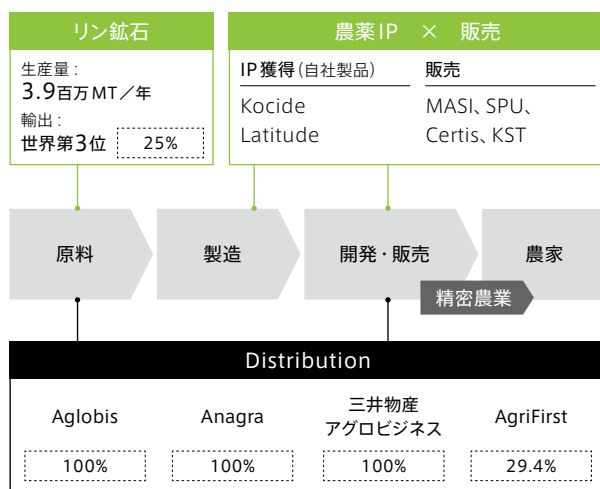




の食品産業がさらに振興することで、アジア、中東・アフリカの食料増産・高付加価値化に役立てていくことが可能になると見えています。当社は、Ros Agro社などの友好企業とともに、10～20年という長期的な視点でロシアの食品産業発展に寄与する取り組みを進め、これらのニーズを取り込んでいきます。

## アグリカルチャー

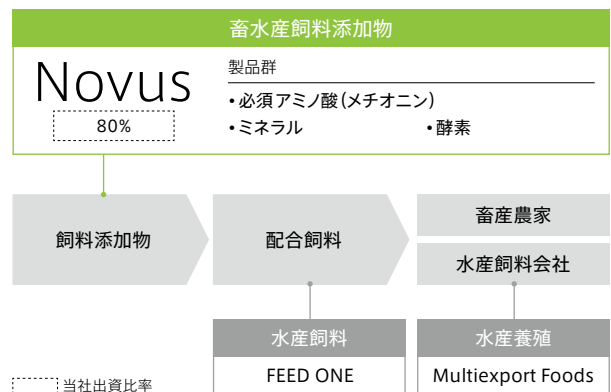
農業業界では、世界の農業メーカー各社による事業や商品編成の見直しが加速しており、当社の事業プラットフォームを通じてさらに事業拡大が見込める分野もあります。一例として2017年2月に米国のMonsanto社から種子処理農業事業を買収しました。当社自前の販売・登録・サービスネットワークも活用しながら、農業製品の獲得を通じて、農業事業のポートフォリオを拡充します。また、日本の農業メーカーは世界的に見ても新規の農業原体開発に強みがあるため、共同で市場開拓する機会を増やすほか、環境配慮型の生物農業事業も強化していきます。川下に位置する農業資材の販売では、各地域で一定の存在感・規模感を確立し、世界の「農」全体の成長を取り込みます。肥料原料である硫黄・硫酸事業は、当社の強みであるグローバルに展開する特殊物流資産とトレーディング網を活かした硫黄・硫酸の安定引取・安定販売をボルトオン型の投資などを通じてさらに強化します。



.....当社出資比率

## アニマルニュートリション

鶏の成長に不可欠であり、年率5～6%で成長するメチオニンの需要に対して、Novus社は増設プランを着実に実行することによって、安定供給実現に貢献します。また、今後ますます成長が期待されるミネラルや酵素といったスペシャリティ分野の商品ラインアップを拡充し、動物や魚の健康維持、病気予防、飼料の品質向上に貢献します。飼料における重要なタンパク源である魚粉の供給が中長期的に逼迫する見込みであり、バイオ技術を使った高付加価値の代替タンパク質事業にも出資し、商品ポートフォリオを上げていきます。



## フードサイエンス

サンエイ糖化(株)や物産フードサイエンス(株)では、それぞれぶどう糖や糖アルコールなどの製造を手掛けており、これら取扱商品は食品分野のみならず点滴や透析といった治療でも使用されています。香料もおいしさへの重要な要素であり、2017年5月には曾田香料(株)株式の公開買い付けを公表しました。長年の研究開発と事業経営によって培われた技術や製造・品質管理、商品・用途開発・販売などの知見を根拠に、国内外での事業展開を一層加速します。

# リテール・サービス

Retail & Services

## 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
- ・Digital Transformationによるソリューションの提供
- ・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
- ・小売事業の拡充
- ・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

世界的に多様な消費者の力が強まり、その嗜好もさまざまに個別化して行く中、消費者ニーズに対応するために、最新のデジタル・ロジスティクス・金融機能を駆使した次世代型事業の育成に取り組みます。また、ベンダーサービスなどのリテールサポート事業群に見られる機能を育成・強化するとともに、個々の事業アセット間の情報・事業連携を図ることで、変化に柔軟に対応し、さらなる成長を目指します。

## 個別戦略

### 事業アセット間の連携強化

リテールの業態は時代ごとに変化しますが、要素としては不変の「商品」「物流」「決済」の3つに引き続き焦点を当てた取り組みを加速します。

個々の事業アセットを徹底強化する一方で、川下と川中、川中と川上の各領域にある事業アセット間の情報連携や事業連携を促進する体制を整備していきます。例えば、リテールを競争力あるものにするには差別化できる良質な商品が必要であり、良質な商品を開発するには消費者ニーズの把握が必要となりますが、流通事業本部とICT事業本部で連携し、消費者ニーズを商品にまで繋ぎ込んでいきます。

また、セブン & アイグループとは、共同タスクフォース

を組成しており、サプライチェーンの強化やテクノロジー、金融を利用した新たな事業創造などについて連携して進めていく方針です。

### Digital Transformationによるソリューションの提供

デバイスやクラウド技術の進化、SNS、IoTの普及に伴い、文書、写真、音声、動画、センサー情報などのデータが急激に増加する一方で、データ収集、保管、分析における技術革新も進みました。この結果これまで活用できていなかった非定型で多種・多量なデータを活用することで、より精度の高い分析や予測が可能になりました。データを蓄積・分析し活用する技術を保有する海外の企業など

への出資を実施し、データ収集・解析による高度なマーケティングや需要予測など海外先進技術を導入することで、対顧客サービス、店舗の効率運営に寄与するソリューションを提供します。AIを含むDigital技術の活用により、リテール事業者が抱える課題を解決します。

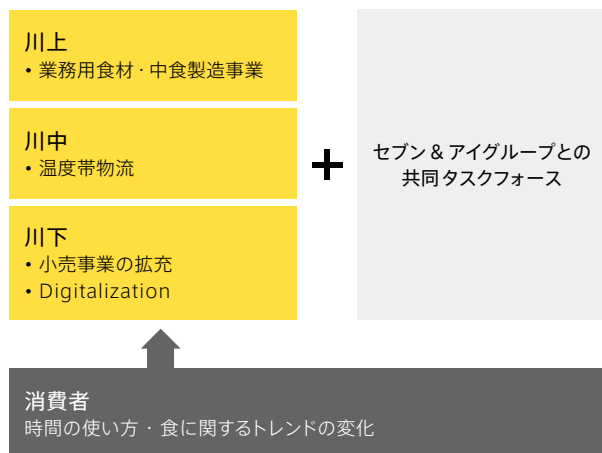
### メディアコマース事業の発展と強化

メディアコマース事業では国内外での20年以上にわたるTVショッピング事業の経験とノウハウを活かし、旺盛な新興国の消費需要を取り込むべく、インドのTVショッピング事業者 Naaptol 社や中国 CCTV Shopping 社の運営に参画、加えて本分野では多様化するEC事業にも取り組んでいきます。

重点メディアと位置付けているTV媒体については、国内ではマーチャンダイジングを強化し、(株)QVC ジャパンのさらなる成長を目指します。また、Naaptol 社と CCTV Shopping 社についても、収益力向上を図るべく、商品力、番組制作力、物流管理力の強化を行います。

### 変化への対応

家族構成やライフスタイルの変化から、中食市場の拡大が続いています。その中で、川上では業務用食材・中食製造事業、川中では温度帯物流、川下では消費者ニーズを把握し、商品に繋ぎ込むための小売事業の拡充と情報の活用などの面で、セブン&アイグループとの共同タスクフォースとも連携しながら、良質な事業アセットの獲得、育成に取り組めます。



また、多様化の進む消費者ニーズに対応する良質な食品の開発・提案にも重点的に取り組み、米国においてはフードサービス向けにドレッシング、ソースなどを製造販売する Ventura Foods 社にて、M&A や自社技術力向上を通じて、商品のラインアップを強化し、提案力にますます磨きをかけていきます。

### 資産運用 サービス

2017年2月に、米国不動産アセットマネジメント会社である CIM 社に20%出資参画しました。現在、取締役を含む3名を送って経営に参画し、国内で培った不動産アセットマネジメントの知見を活かして、ハンズオンでさらなる事業価値向上に取り組めます。保険分野では、2016年10月に主に自然災害リスクを対象としたファンドを運用する New Ocean Capital Management 社に15%出資参画しました。こちらにも非常勤取締役と担当者の2名を派遣し、リスク管理・分析を中心に事業運営に取り組めます。これらの取り組みを通じて当社のネット運用資産残高は約1.4兆円に達しており、今後、さらなる拡大を図ります。

同時に、国内においては、2017年4月に増資と人員補強を実施した三井物産オルタナティブインベストメンツ(株)(ジャパンオルタナティブ証券から社名変更)を通じ、国内投資家の皆様に魅力的なオルタナティブ資産運用サービスのご提供を拡大していきます。

### 資産運用サービスの紹介



# 経営基盤の強化

## 三井物産 インベスターデイ2017 Corporate Officers パネルディスカッション

代表取締役副社長執行役員 CCO : 鈴木 慎

代表取締役副社長執行役員 CAO : 田中 聡

代表取締役常務執行役員 CDO : 北森 信明

ファシリテーター: 梶原 伸洋 (株) エッジ・インターナショナル代表取締役社長

2017年6月に開催した三井物産 インベスターデイ2017での  
パネルディスカッションを基に、新中期経営計画の重点施策のうち、  
主にガバナンス・人材・イノベーションの強化に焦点を当てて、  
各オフィサーが具体的な取り組みについてご説明します。



### 鈴木 慎



### 田中 聡



### 北森 信明

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

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

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

## 地球環境課題へのアプローチ

ファシリテーター：地球環境、とりわけ気候変動という課題への具体的なアプローチをお聞かせください。

田中：当社が手掛ける資源・エネルギー事業やインフラ事業は、プロジェクトを進めていく過程で、環境アセスメントなどについて現地政府からの許認可が必要となるのですが、気候変動の影響が大きくなるにつれ、その許認可のハードルも高まってきています。私は以前にサハリンⅡプロジェクトに従事した際、環境面での許認可を取得するまでに大変苦労しましたが、今振り返れば、しっかり対応したことで、今に繋がる持続性あるプロジェクトの一つになったのだと思います。規制や許認可のハードルは事業リスクの一つですが、世の中の変化を見据えて、プロアクティブに対応していかなくてはなりません。

また、気候変動問題に対する当社の取り組みとして、最もわかりやすいのは再生可能エネルギーへの取り組みです。当社の持分権益発電量は10.4GWあり、そのうち約20%が再生可能エネルギーとなっています。このようにポートフォリオの一部を環境対応型のものへシフトしていく取り組みもあれば、技術力を発揮して一般的に環境負荷が高いとされる資源をうまく活用していく取り組みもあります。例えば石炭だと、依然需要の大きいアジアの新興国で、当社は高効率発電で環境負荷の低減を実現する超超臨界圧プラントの導入を進めています。このほか、再生可能エネルギー

は出力が不安定という課題があるため、発電した電気を蓄積して、AIも用いた需給調整を行うことで、全体のエネルギー効率を上げるといった新しい取り組みにも着手しています。

## イノベーション機能の強化

ファシリテーター：今回打ち出した「Digital Transformation(DT)」戦略ではどんなことに取り組めますか。

北森：当社が有する数多くの現場で収集した貴重なデータにAIを融合させて、コスト削減や売上拡大を図るほか、デジタルの力を使って既存のビジネスモデルを変換し、新しい価値を生み出していく戦略です。その戦略を担うのが、2017年5月に新設したDTチームです。経営企画部イノベーション推進室の社員をはじめ、大学で人工頭脳を学んできた新入社員や、連結子会社の三井

情報(株)の技術者が名を連ねます。

営業現場からは、すでに70~80ものDTに関するアイデアが上がってきており、DTチームではそのうちの何件かについて具体的な案件へ仕立てている最中です。先ほど田中副社長が述べた発電事業の現場では、各設備に備え付けたセンサーから得られるデータを収集し、故障予知や効率化、需給予測などへ活かしています。また、製造を手掛ける子会社では、同様に得たデータを用いて、ファクトリーオートメーション化に向けたソリューションを提供しています。

これまでインターネットの世界では、主に米国のITプラットフォームが主導役となることが多かったのですが、IoTとなると「現場」が必要となります。各産業でリアルな場を世界中に持つ当社にとって、これは大変大きなチャンスです。デジタル技術を使いこなし、社会的な課題、産業的な効率化にグループ一丸となって取り組んでいきます。



## ガバナンスの強化

ファシリテーター：三井物産のガバナンス体制の特徴をお聞かせください。

田中：当社が手掛けるビジネスは、国や地域、産業、業態、どの面においても多岐にわたり、晒されるリスクも現場によってさまざまです。そのため、それぞれの分野に精通した執行責任者に権限を持たせ、迅速に意思決定できる体制を整備するとともに、各現場の意志決定に透明性を担保する仕組みも備えています。

また、当社は監査役会設置会社ですが、監査役制度と委員会制度に明確な優劣の差はなく、採用した制度をどう有効に使いこなすかが肝要です。当社の場合、監査役の任期は4年と比較的長いので、取締役・経営陣への牽制機能として、社外取締役・社外監査役とともに、会社のことをよく知る常勤の社内監査役が果たす役割は大きいと言えます。一方で短所は、日本独特の制度であるため、海外の機関投資家の皆様にとって、わかりにくい制度だということです。その点を踏まえて、今後、このインベスターデイのような機会を通して、より丁寧に説明していきます。

鈴木：すでに当社の社外取締役は多彩な顔ぶれとなっていますが、このたびRio Tinto社の元CEOのサミュエル ウォルシュ氏も加わり、多様性は一層進みます。ウォルシュ氏選任に先立っては、私も何度か直接面談しましたが、これまでの実績や経歴に申し分なく、また大変

な紳士で、美術やオペラなどにも造詣が深く、私もこれからいろいろと教わることを楽しみにしていますし、取締役会も今まで以上に議論が盛り上がるでしょう。

## 人材の強化

ファシリテーター：人材面における課題や取り組み方針をお聞かせください。

鈴木：「人が仕事を作り、仕事人が人を磨く」という言葉が古くから当社にあります。やはり優秀な人材がいなければ仕事も作れませんし、仕事を作れば人を磨くこともできません。競争力強化に向けて、人材獲得競争がますます激しくなる中、優秀な人材を継続的に確保しながら、4万3千人の連結従業員一人ひとりの生産性を高めていくことが求められます。

北森：商品軸、機能軸、地域軸での専門性の「深さ」を縦棒に、ゼネラリストとしての知見の「広さ」を横棒に見立てて「T字型人材」と言いますが、この縦棒と横棒がうまく合わかっている人材が当社には多いです。今後は、縦棒が2~3本の「π字型人材」がもっと増えてほしいと思います。

鈴木：そのため、新中期経営計画では「最適人材の登用」と「個の強化」を掲げました。当社にはグローバルなタレントプールがあり、その中からベストタレントを必要な場所で登用します。例えば、グループ会社や海外関係会社に対し、ベストマネジメントミックスを狙って人材を派遣する場合、必ずしも日本の日本人が出向するわけではなく、海外拠点で採用されたプロパー社員を派遣させるなど、適材適所をグローバルに実践しています。

また、一人ひとりの潜在能力を最大



限に引き出すことを目的に、時間単位の有給休暇や、モバイルワークを2016年から取り入れたほか、2017年6月からは個人単位の時差出勤制度もスタートしました。さらに、評価・昇格・報酬体系を見直したり、現場を経験する機会をもっと増やしていく考えです。

田中：私は、アジア・大洋州本部長時代に、国籍や性別に関係なく、やる気と能力のある人材がより活躍できる場を整備し、とても大きな手応えを感じました。書類も会議も全て英語にして、社員間で情報の格差が生まれないようにしたこと、優秀であれば国籍に関係なく幹部に積極的に抜擢しました。また、現地で採用したスタッフも海外転勤や他の事業会社へ出向させるなど、活躍の場を増やしています。「個の強化」には、制度を変えようとするだけでなく、このように制度の運用を見直して、実例を積み上げていくことも必要だと思います。

鈴木：「個の強化」に向けては、社員と当社が出資する新しい社内ベンチャー制度もスタートしました。入社7年目以降の社員が、事業アイデアを安永社長にプレゼンし、いくつかの選考を経て、最終的に1~2件を選定します。退職して起業する若手も出てきている中で、社内にとどまって起業するののも一つの道であり、当社の新規事業開発にも繋がると期待しています。



### 既存事業、グループ会社の競争力強化

ファシリテーター：最後に、既存事業、グループ会社の強化に向けた取り組みについてお聞かせください。

田中：当社の事業群の中には、潜在価値を十分に引き出し切れていないものも少なくありません。そうした事業をリストアップし、対象となる事業に対しては、中途採用の人材も含む社内横断的な専門チームを送り込み、物流コスト効率化、在庫適正化、調達コスト削減、業務プロセス改善、営業生産性向上、管理会計深化といった現場支援を通じて、潜在価値の実現に徹底的に取り組めます。

北森：デジタル技術の活用による当社グループの競争力強化を目指し、DTチームを中心にAIベンチャーやメーカーなどと連携しながら、いわゆるオープンイノベーション型で、DTを推進して

いきます。また同時に、現場でオペレーショナルテクノロジーとデジタル技術を掛け合わせて、新たな価値を創出できる人材を、若手を中心に育成しつつ、当社全体でDTマインドを醸成していきたいと考えています。

鈴木：競争力強化には、必要なところに必要な人材を適時的確に投入することが重要であり、またそれができるのが当社の大きな強みだと言えます。2017年3月期は、非資源分野の強化を進める中で、主として資源・エネルギー分野から、人材を約60名ほど異動させました。各自、異動先・出向先で大変活躍しており、受け入れた側も大いに刺激を受けていると聞いています。新中期経営計画では、営業現場のニーズに応じて、コーポレートスタッフ部門から、プロ人材を数十人規模で異動させる予定です。まさに総合力の発揮であり、全体最適を通じた適材適所をこれからも一層進めていきます。



三井物産の ESG  
Sustainability



---

## Environment

48 三井物産が手掛ける環境関連ビジネス

## Social

50 人の三井

## Governance

52 三井物産のコーポレート・ガバナンス

54 コーポレート・ガバナンスの状況

60 社外取締役／社外監査役メッセージ

62 業務執行と内部統制

66 取締役および独立役員

68 監査役および独立役員

69 執行役員

---

# Environment

## 三井物産が手掛ける環境関連ビジネス

世界中で多岐にわたる事業を展開する三井物産は、環境問題への産業的解決による貢献を「環境方針」の行動指針に組み込み、その積極的な対応を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、グローバル・グループベースでさまざまな環境関連ビジネスを展開しています。

### 再生可能エネルギー関連事業

発電容量 (2017年3月末現在)

# 5.6GW(グロス)

太陽光発電  330MW

太陽熱発電  50MW

風力発電  1,307MW

バイオマス発電  56MW

流れ込み式水力発電  3,834MW



Bii Stinu 風力発電 (メキシコ)

### モーダルシフト



欧州でリース展開するシーメンス製電気機関車

トラック輸送比較CO<sub>2</sub>排出量

# 92.3%減

(トライネット・ロジスティクス (現 三井物産グローバルロジスティクス) 東京湾はしけ輸送 (市原～横浜))

総保有機関車数

# 約300両

(Mitsui Rail Capital Europe (欧州))

総保有貨車数

# 約1.6万両

(Mitsui Rail Capital (米国)、Mitsui Rail Capital Participações (ブラジル)、MRC1520 (ロシア))

## 資源リサイクル事業

金属屑取扱量

国内 **700**万トン/年  
(エムエム建材) (日本)

海外 **1,200**万トン/年  
(Sims Metal Management) (北米、欧州、豪州、ニュージーランドほか)

非鉄金属屑取扱量

**10**万トン/年  
(三井物産メタルズ) (日本)

自動車リビルト部品製造

**36**万個/年  
(GHM) (中国)

産廃処理能力

**27,000**mt/年  
(共英リサイクル) (日本)

## 製紙資源事業

植林

**27,500**ha  
(BTP、GTP、PTP、BFP) (豪州)

## 地球温暖化防止の取り組み

### 1 植林アセットマネジメント事業

当社は、安定的な植林資源の供給を通じて持続可能な社会の発展に寄与することを目指し、オセアニア・アジア・北米において植林アセットマネジメント事業を展開するNew Forests社(豪州)に出資、参画しました。同社の植林資産への投資および管理方針は「国連責任投資原則」に準拠し、全ての投資および事業に関して第三者機関の認証を得ることを原則としています。



オーストラリアにおけるNew Forests社管理植林地

### 2 木質バイオマス発電事業

当社は、(株)イワクラ、住友林業(株)、北海道ガス(株)との共同出資により、北海道苫小牧市に苫小牧バイオマス発電(株)を設立し、木質バイオマス発電事業を開始しました。

木質バイオマス発電事業は、カーボンニュートラルであることから地球温暖化対策の一環として期待されるエネルギー供給事業です。本事業の燃料となる木質チップには、社有林「三井物産の森」をはじめとする北海道の林地の未利用木材を100%利用する計画であり、これにより北海道内の森林環境の整備の促進ならびに林業振興への貢献、また雇用の創出により地域の活性化にも寄与するなど、社会的な意義を幅広く有する事業です。



苫小牧バイオマス発電

# Social

## 人の三井

グローバルに事業を展開する三井物産にとって、人材の多様化は重要なテーマです。

世界中のあらゆるニーズに対応し、ビジネスを革新し続けるため、  
多様な価値観やバックグラウンドを持つプロ人材が、お互いを理解し、  
認め合い、切磋琢磨しながら挑戦と創造を繰り返しています。

### 各地で活躍するプロ人材



#### Bernt A. Netland

President & Chief Executive Officer  
Intercontinental Terminals Company LLC

タンクターミナル業界での28年間の経験を通じ、タンクターミナル事業を経営する能力を取得。この経験を活かしながら、ITC社を長年安全運営し、安定した収益を生み出す会社に成長させました。彼の先見性により、条件の良い限られた土地を取得でき、現在米国ヒューストン・パサデナ地区にてタンク増設を可能にしました。



#### Wendy Holdenson

Chief Operating Officer & Director  
Mitsui & Co. (Australia) Ltd.

2014年6月に取締役EVPとして豪州三井物産に入社し、現在、取締役COOとして各営業部長とともに案件形成・問題解決にあたっています。オーストラリア貿易促進庁、ならびに福岡オーストラリア総領事館総領事などの職歴を持ち、日豪両国の政府、民間に有する幅広い人脈をフルに活用し、社内外で精力的に活動を行っています。現地社員のロールモデルとして、社員一人ひとりに、社会環境の変化を意識してもらうこと、そして社員全員が新分野に挑戦し、結果をデリバリーすることを目指して、個の強さを研鑽することの大切さを強調しています。

#### Rogério Soares Leite

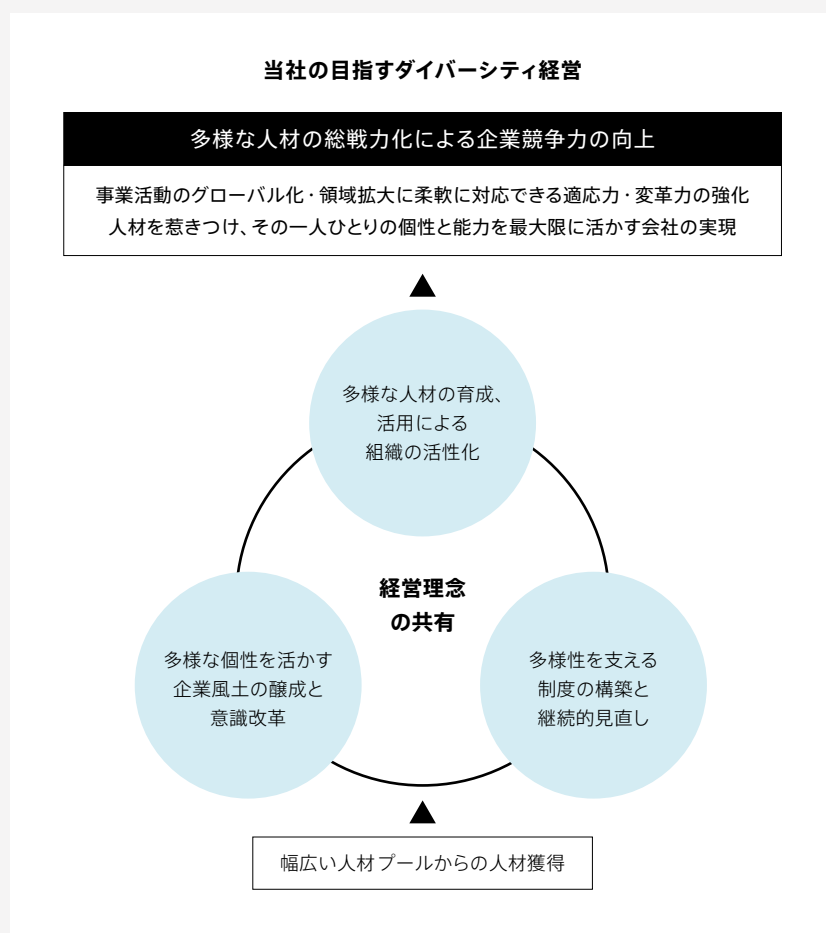
Chief Participations Officer  
Mitsui Gas e Energia do Brasil Ltda.

2006年にブラジルのGaspart社を買収し、Mitsui Gas社を設立した際、ブラジル三井物産より転籍。ブラジル人のみの会社において、当社の文化や価値創造のノウハウを効果的に浸透させました。2015年にGaspetro社に出資し、Mitsui Gas社と経営統合した際も、長年培った知見や能力を大いに発揮し、出資後のスムーズな経営統合を実現しました。



## ダイバーシティをグローバル経営の力に

経営理念の共有を中心に、その実現のための土台として、多様な個性を活かす企業風土の醸成と意識改革、多様性を支える制度の構築・継続的な見直しを進めながら、多様な人材の育成・活用を進め、「多様な人材の総戦力化による企業競争力の向上」を目指しています。



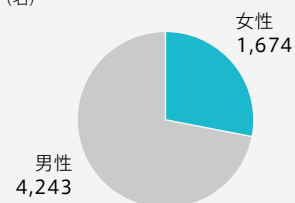
### 働き方改革

ダイバーシティ経営をさらに進化させていくために、従来の当社の働き方についても生産性・効率性の観点から見直し、必要に応じて会社全体で新しい取り組みも導入するという「働き方改革」を進めています。

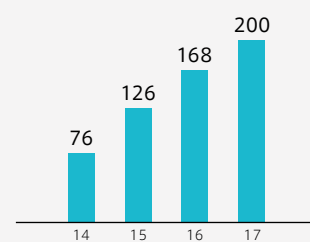
施策	導入時期	効果・狙い
時間単位の年次有給休暇	2016年4月～	1年間で8割の社員が活用
モバイルワーク制度	2016年6月～	利用者の7割が効率性・生産性の向上を実感
個人単位の時差出勤	2017年6月～	個人と組織のパフォーマンスが極大化する時間帯を選択可能

### データで見るダイバーシティ

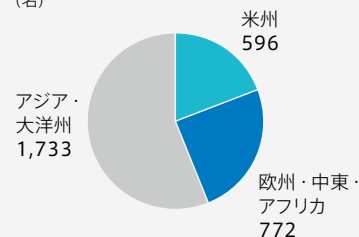
女性総合職(単体)  
(2017年7月1日現在)  
(名)



女性管理職数推移(単体)  
(2017年7月1日現在)  
(名)



地域別海外採用職員(現地法人)  
(2017年7月1日現在)  
(名)



# Governance

## 三井物産のコーポレート・ガバナンス

ビジネスや人材同様、取締役会も当社は多彩な顔ぶれとなっています。

今後も多様性を拡大し、その実効性を強化することで、

稼ぐ力を強化する当社ならではの「攻めのガバナンス」を進化させていきます。

### コーポレート・ガバナンス体制

機関設計

監査役会設置会社

取締役

14名



社内取締役 9名  
社外取締役 5名

監査役

5名



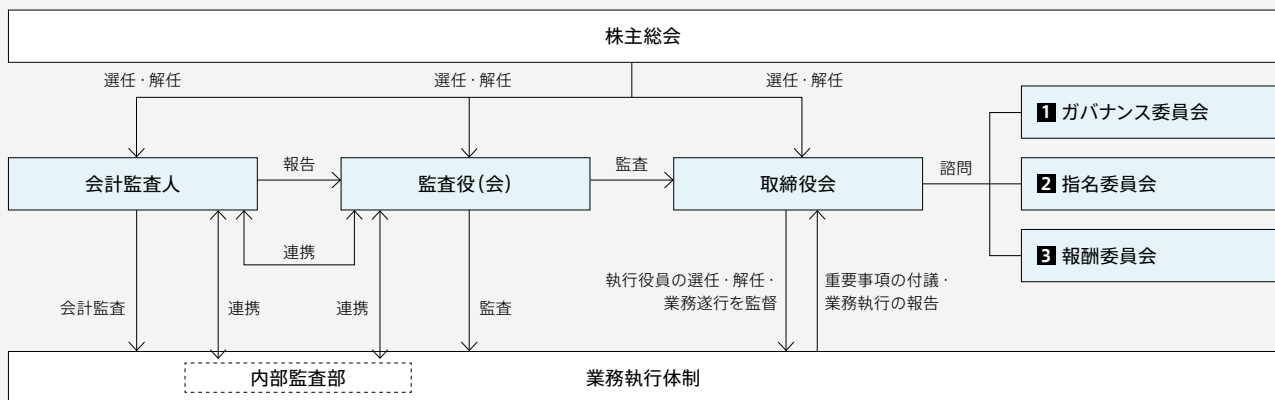
社内監査役 2名  
社外監査役 3名

女性役員比率

15.8%

外国人役員比率

10.5%



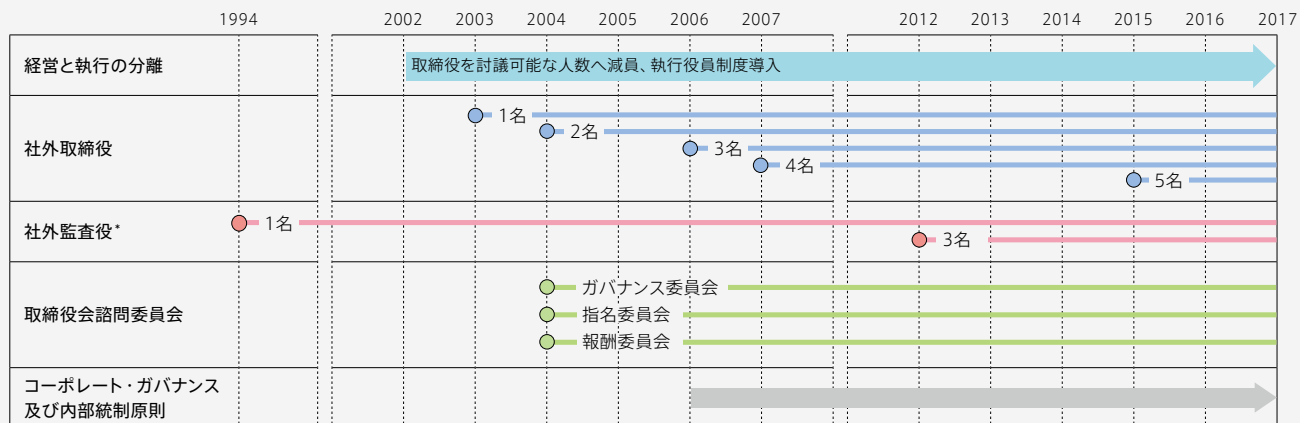
諮問機関	1 ガバナンス委員会	2 指名委員会	3 報酬委員会
委員長	会長	社外取締役	社外取締役
構成 (含む委員長)	会長 社長 社外取締役3名 社内取締役1名 社外監査役1名	社長 社外取締役2名 社内取締役2名 社外監査役1名	社長 社外取締役2名 社内取締役2名 社外監査役1名
目的	当社全体のコーポレート・ガバナンスの状況や方向性などについて社外役員の視点を交えて検討します。	当社取締役・執行役員の指名に関して、その選定基準や選定プロセスを策定し、また、取締役人事案に対する評価を行います。	当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関し、その体系・決定プロセスの検討ならびに役員報酬案に対する評価を行います。
2017年3月期の実績	合計2回開催し、当社ガバナンスのあり方、取締役会の実効性評価などにつき討議を行いました。	合計2回開催し、取締役および執行役員の選定プロセスおよび選定基準のレビューを行うとともに、取締役候補者が同選定基準に定める要件を充足していることを確認しました。	合計3回開催し、取締役および執行役員の報酬体系のレビューを実施し、固定報酬の限度額、ならびに業績連動報酬の限度額および算定フォーミュラの見直しについて検討しました。

## 取締役・監査役選任状況

	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)		○	○	○		
	加藤 広之	代表取締役、副社長執行役員						
	本坊 吉博	代表取締役、副社長執行役員						
	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		○	○			
	松原 圭吾	代表取締役、専務執行役員				○		
	藤井 晋介	代表取締役、専務執行役員						
	北森 信明	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

- 1** 議論のテーマ: 企業戦略や経営計画など会社の方向性により多くの議論の機会を設定
- 2** 構成: 人数、社外比率、能力・知見のバランスなど、適切な構成を不断に検討
- 3** 運営の見直し: 審議のポイントをより明確にし、より多くの審議時間を確保

# コーポレート・ガバナンスの状況

## 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は実質的な討議が可能と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定しています。

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。

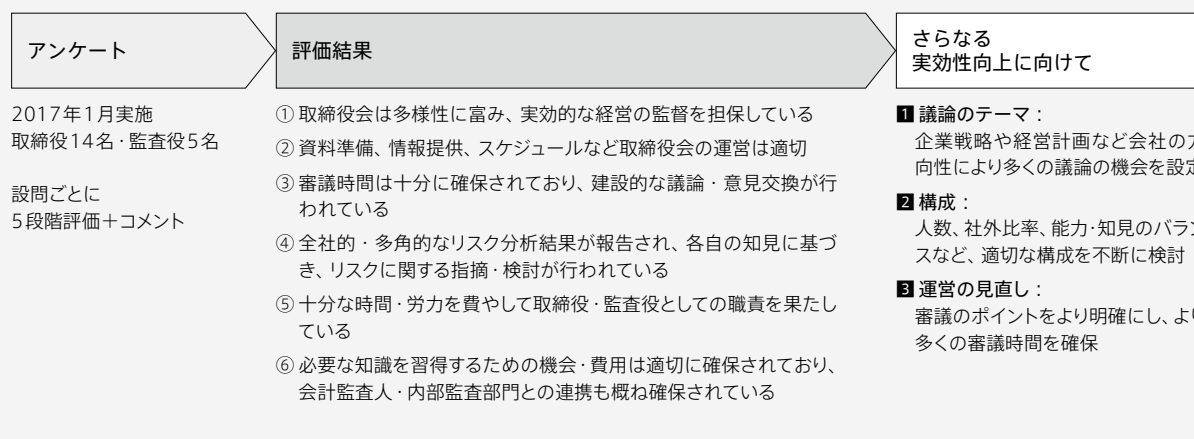


## 取締役会の実効性評価

2016年3月期に実施した取締役会の実効性に関するアンケート結果を踏まえ、取締役会および取締役会事務局は、2017年3月期、以下の点に取り組みました。

2016年3月期アンケートを踏まえた課題認識	取り組み内容	2017年3月期アンケートでの評価
議題検討時間の確保	社外取締役・社外監査役全員に専用PCを交付し、Eメールで適時に取締役会資料を配布	半数以上（社外役員も半数以上）が改善と回答
社外取締役の判断材料の充実	過去の資料や議事録を格納した取締役会データベースを整備し、専用PCからアクセス可能に。稟議書など社内の意思決定プロセスに関する資料も提供	社外役員の大多数が肯定的に評価 半数以上が改善と回答
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	社外取締役・社外監査役の全員で構成する「社外役員会議」の場で意見交換	複数の社外役員が肯定的・改善と評価
経営の方向性に関する審議の充実	営業案件の説明資料について、当社の戦略やポートフォリオにおける位置付けも示すよう変更	複数の社外役員が肯定的・改善と評価
	社外役員会議で、事業計画や中期経営計画について、執行側と社外取締役のフリーディスカッションを実施	複数の社外役員が肯定的・改善と評価

### ▶ さらなる実効性向上に向けて



## 監査役会

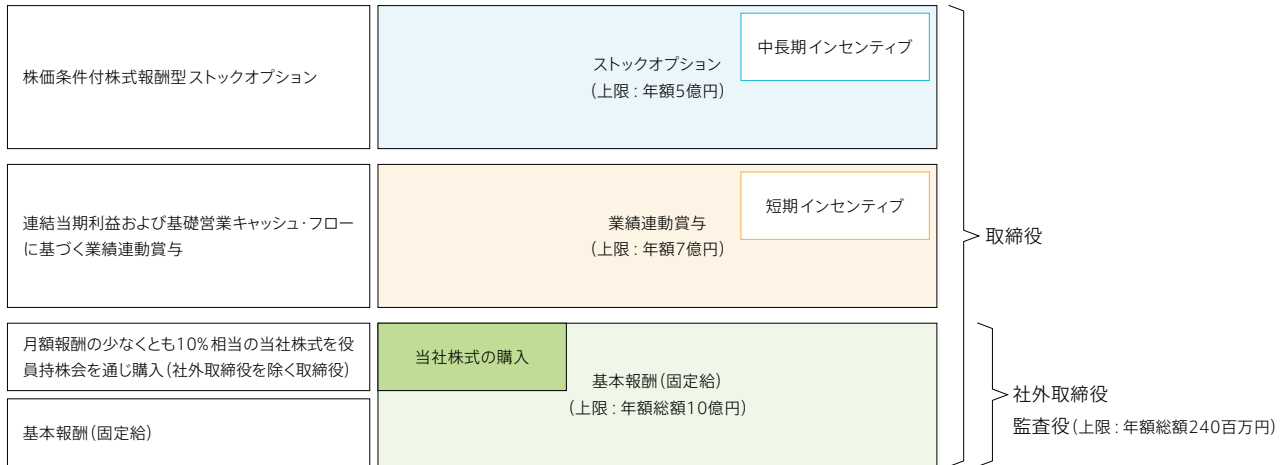
監査役会設置会社である当社においては、株主の負託を受けた監査役が取締役の職務執行を監査する役割を担っています。この目的のため、監査役は社内の重要会議への出席、各種報告の検証、会社業務の調査など多面的かつ有効な監査活動を展開し、必要な措置を適時に講じます。

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。

監査役は、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および内部統制システム、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。

## 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株および年額5億円の範囲で付与し、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。

### 2017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 <sup>1)</sup>	(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	支給総額 <sup>2)</sup>
取締役 (社外取締役を除く)	11名	714	306	82	1,103
監査役 (社外監査役を除く)	2名	132	—	—	132
社外役員	9名	110	—	—	110
合計	22名	957	306	82	1,345

<sup>1)</sup> 上記支給員数には、2017年3月期中に退任した取締役を含みます。

<sup>2)</sup> 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122名分総額556百万円、監査役18名分総額61百万円を2017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。

なお、個々の商取引において社外取締役と当社との間の利益相反などの問題が仮に生じた場合には、取締役会の運用・手続きにて適切に対処することとします。

#### 各社外取締役の選任理由／2017年3月期の活動状況

氏名	独立役員*	選任理由	2017年3月期 出席回数	重要な兼職状況
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。2017年3月期は報酬委員会の委員長を務め、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 14回／16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。2017年3月期はガバナンス委員会および報酬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 15回／16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
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。2017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 16回／16回	アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社 ゼネラル・カウンセラー アジア
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月期は、指名委員会の委員を務め、当社の役員指名の透明性の担保に貢献しました。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 13回／13回 (2016年6月就任以降)	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)グリーンペプタイト 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。同氏は、企業経営経験のみならず、地域活動、芸術・文化活動、慈善事業や国際経済協議団体での活動経験も豊富で、多角的な視点から当社の経営への助言と監督を行っていただけることを期待して社外取締役に選任しています。	(2017年6月就任)	—

\* 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／2017年3月期の活動状況

氏名	独立役員*	選任理由	2017年3月期出席回数	重要な兼職状況
松山 遙	○	主に弁護士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 16回／16回 監査役会 22回／22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 16回／16回 監査役会 22回／22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。	(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

\*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<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>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

<sup>\*1</sup> 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。

<sup>\*2</sup> 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

社外取締役が取締役会の審議に参加し、監督機能を発揮するためには、充実したサポート体制が必要と考え、定例および臨時の取締役会などに先立ち、議案の資料を提供しつつ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で開催し、経営上の重要事項について社外役員間、または社外役員と社内取締役・常勤監査役・会計監査

人・執行役員などとの間で情報共有・意見交換を行っています。2017年3月期は9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の中で意見交換および情報交換を行っています。

## 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。

## 社外取締役メッセージ



短期的に利益が出にくいといった理由で、  
「企業の未来をつくるような」長期的取り組みを  
止めようとした時に反対する立場を貫く

社外取締役  
竹内 弘高

**私** と当社の関係は、2002年に当社が一橋大学大学院とともに開校した企業内大学「三井マネジメントアカデミー」の設立に携わった時から始まりました。2016年6月に社外取締役に就任するまでは、研修プログラムという限られた機会でのみ当社を見ていたため、就任後に一気に視界が変わったと実感しています。

この1年、社外取締役として、取締役にあって耳の痛い意見もしっかりと言うことを意識してきました。例えば、取締役会での議案の事前説明に多くの時間と労力が費やされ過ぎていることや、若い人の企業に対する考え方の変化などを聞き出し、会長や社長にははっきりと伝えていきます。それができるのも、社外取締役の意見を高く尊重する信頼関係があるからこそだと思います。

一方で、当社の取締役会は、日本の会社法により執行も担うことから、どちらかという意思決定、即ち議案の「承認」に重点を置いており、徹底的に一からビジョンなどについて議論を行う機会は限られています。どちらが良いかは判りませんが、委員会制度を採用する欧米企業では、ビジョン

や戦略に関する議論が多く、時間通りに終わることはまずないとの印象です。米国企業の取締役を務める知人に話を聞くと、時に取締役会だけで2日間という時間をかけ、その場で企業戦略を根本的に見直すことも少なくないそうです。

社外取締役や社外監査役を配置する狙いは、全く異なった視点からの意見や知見を取り入れることのはずです。頻度は少なくともいいので、自分の信念・信条を取締役同士がぶつけあう場が必要だと思います。どんなにデータがあっても未来は予測できないからこそ、そうした場で生まれるビジョンが不可欠と考えます。日本のやり方に捉われずに、時にはもっとダイナミックな議論の場があってもいいのではないかと感じています。

なお、取締役の構成については、監査役会設置会社ということもあって、社外取締役が社内取締役よりも少ないですが、社外取締役は常に個別案件を熟知しているわけではないため、社内取締役の割合が多いことはむしろ自然なことで認識しています。また、取締役会では、審議案件の趣旨が説明されるのですが、それに加えて、説明者の信念や熱意もぜひ聞かせてほしいと思っています。

企業価値の向上について、ウォールストリートの考えれば、短期的に結果を出すことが求められるのでしょう。しかし、本当に企業のことを考えるならば、長期的な視点から“What's Good for Society”と“What's Good for the Company”を常に踏まえ、価値を長期的に創出し続けることが求められます。社会への貢献と利益成長は二律背反ではありません。ショートターミズムを株主が重視することは理解していますが、私が理想とする社外取締役の役割とは、短期的に利益が出にくいといった理由で、「企業の未来をつくるような」長期的取り組みを止めようとした時に反対する立場を貫くことです。だからこそ、説明者の信念や熱意を聞きたいのです。

日本は世界でも稀に見る長寿企業の多い国で、世界で創業300年以上の企業のうち日本企業は40%を占めると言われています。長寿企業が他と違うのは経営の視野の長さにあります。当社も300年続かために何をしなくてはいけないか、未来を見据えながら発言・行動していきたいと思っています。

## 社外監査役メッセージ

**当** 社の社外監査役に就任してから3年になりました。日本の会社法に基づく監査役は、取締役会における議決権こそ有していませんが、業務執行も担う取締役会意思決定に法令定款違反がないことや合理性も含めて監査するなど、助言・勧告を行う義務を有するため、ガバナンス上、極めて重要な機関の一つだと言えます。その重要性を意識して、取締役会や監査役会の審議を通じ、当社のさまざまな事業について詳しく説明を聞き、日々新しいことを勉強していますが、学べば学ぶほど、他社とは異なる当社特有のガバナンスの難しさを実感します。具体的には、事業の範囲が広いこと、世界各国で事業展開していること、そして事業の構想段階から価値創出までの時間軸が長いことです。

ガバナンスの目的の一つがリスク管理であるとすれば、事業ごとに適したリスク管理の手法や体制を構築することは当然であるわけですが、当社は事業の種類や範囲が広いため、その分、リスク管理の仕組みも種類や範囲が広くなります。一般的な事業会社の場合、どんなにグローバルに多角化を進めた大企業であっても、根幹となる事業は数種類に収まりますが、当社の手掛けている事業は非常に多岐にわたり、リスクの所在も異なることから、これを適切に管理していくのは並大抵のことではありません。しかも、それらの事業は全世界のあらゆる国と地域で展開されています。不透明かつボラティリティーの高い世界情勢の下、将来の変化を予測しながら当社ビジネスに与える影響を考え、次の手を打っていかねばなりません。加えて、各プロジェクトにおける投資から回収までの期間は非常に長いものが多く、10年後、20年後を考えながらポートフォリオを管理していく必要があります。

このように、事業軸・地域軸・時間軸という3つの視点から三次元的にリスクを管理しなくてはならないということが、当社のガバナンスの難しさではないかと感じています。当社が、取締役会による事前牽制機能を重視しているのも、このように複雑で多岐にわたるリスクを適切に管理しながら経営判断を下すからにはほかなりません。私自身も、社外監査役として、さらに弁護士としての企業法務の経験を活かして、取締役会の審議を通じてリスク管理に貢献できるように努めています。

その一方で、リスクの大きさを考えるあまり、現場が萎縮してしまわないよう注意する必要もあります。そのためには、



弁護士としての企業法務の経験を活かして、  
取締役会の審議を通じて  
リスク管理に貢献する

社外監査役  
松山 遙

アクセルとブレーキをともに高性能で揃えておくことが肝要です。ブレーキが的確に効くとわかっていれば、勝負時など走るべき時にアクセルを存分に踏み込むことができます。監査役の仕事というのは、まさにこのブレーキの役割です。三井物産という会社がエンジンを全開にして前に進めるよう、監査役としてリスク感度を高めるよう心掛けています。「人の三井」といわれる伝統を活かして、現場の社員が生き活きと前向きに仕事に取り組む、活力ある会社であり続けてほしいと思っています。

幸い、当社はガバナンス改革に積極的に取り組み、社外取締役・社外監査役にもリスクの所在が的確に把握できるよう取締役会資料の構成や議案の事前説明に工夫をこらしていただいています。しかし、個別案件のリスクは理解できても、当社のビジネス全体のポートフォリオやリスクの所在を理解するのは容易ではありません。これからも業務執行の取締役や担当部署の社員の方、社外取締役の方々と積極的に情報交換しながら、真に必要な場面で社外監査役として厳しく意見できるように感度を磨いていきたいと考えています。

# 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、会社の業務執行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。

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。

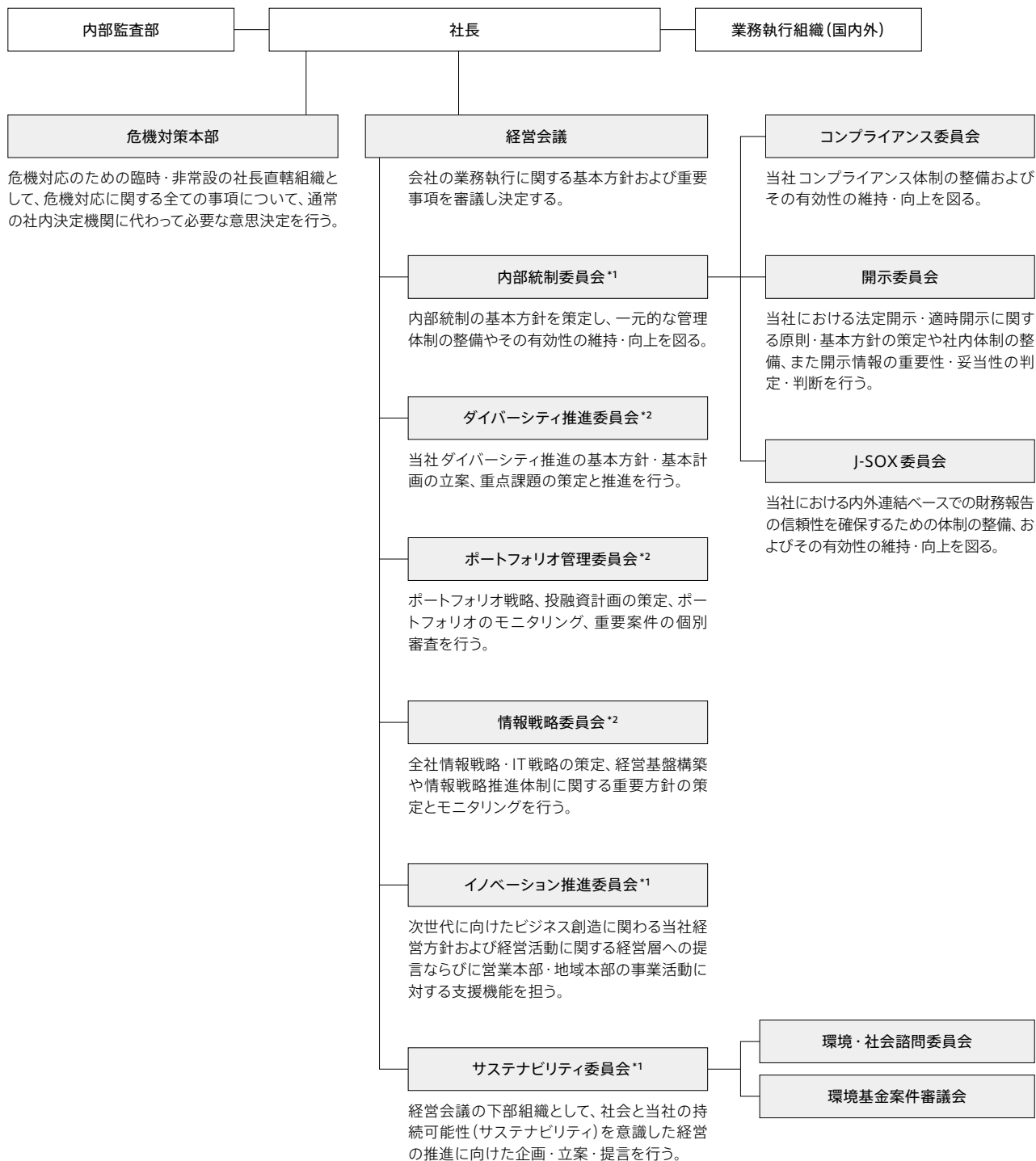
当社では、業務執行および内部統制に係る各種主要委員会を以下の通り設置し、ますます増大・多様化する広範なリスク・業態に対応しています。

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

また、危機対応時には迅速・的確な意思決定を行うため、臨時の社長直轄組織として「危機対策本部」を設定します。



内部統制および業務執行体制



\*1. 経営会議の下部組織 \*2. 経営会議の諮問機関

## リスク管理

---

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

されています。

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

## 財務報告に係る内部統制

---

当社は金融商品取引法に基づく内部統制報告制度へ準拠した対応を行っています。全社的な統制に加え、会計・決算、IT、および業務プロセスに係る内部統制の有効性について評価対象

部署による自己評価および独立部署によるテストを実施しています。

## 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「三井物産役職員行動規範」を定め、また子会社に

おいても同等の行動規範を定め、その継続的な点検により遵守状況の改善に努めています。また、内部通報窓口を、通報により本人が不利益を受けることがないことを担保しながら、社外弁護士および第三者機関へのものも含め複数ルート設置しています。

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。

## 企業集団における業務の適正確保

---

当社は「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」を定め、子会社に対しては法令その他に照らして合理的な限りこれに基づく内部統制を整備・運用し、持分法適用会社に対しては、他出資者と連携して、同様の内部統制を整備・運

用するよう働きかけることとしています。関係会社ごとに当社役職員から関係会社管理者を置き、「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例監査においては、リスク管理、経営・

業務の有効性、コンプライアンス、適切な財務報告の観点から、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

2017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

9年/89,388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

2年/29,657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)

### 加藤 広之

3年/39,664株

代表取締役副社長執行役員



1979年 当社入社  
2016年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

### 本坊 吉博

3年/30,092株

代表取締役副社長執行役員



1979年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

### 鈴木 慎

2年/52,073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

新任/38,994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)

### 松原 圭吾

2年/15,681株

代表取締役専務執行役員  
CFO\*



1979年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、専務執行役員、CFO(現任)

### 藤井 晋介

1年/16,010株

代表取締役専務執行役員



1981年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)

### 北森 信明

新任/20,887株

代表取締役常務執行役員  
CDO\*



1983年 当社入社  
2017年 当社代表取締役、常務執行役員、CDO(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

7年／11,625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

3年／2,168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

2年／2,457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

1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

新任／0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 Executives Council, Chairman(現任)  
Royal Flying Doctor Service (WA), Chairman Elect(現任)  
当社社外取締役(現任)

# 監査役および独立役員

2017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

2年/43,720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

2年/54,653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

3年/85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

2年/724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

新任/900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

2017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

加藤 広之\*

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

本坊 吉博\*

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

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

### 専務執行役員

松原 圭吾\*

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

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、ポートフォリオ管理委員会委員長

久米 敦司

欧州・中東・アフリカ本部兼欧州三井物産 (株) 社長

金森 健

中国総代表兼三井物産 (中国) 有限公司董事長

高橋 康志

米州本部兼米国三井物産 (株) 社長

森本 卓

アジア・大洋州本部兼アジア・大洋州三井物産 (株) 社長

### 常務執行役員

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

北川 慎介

関西支社長

勝 登

鉄鋼製品本部長

剣 弘幸

エネルギー第一本部長

藤原 弘達

エネルギー第二本部長

藤谷 泰之

コーポレートディベロップメント本部長

内田 貴和

財務部長

堀 健一

ニュートリション・アグリカルチャー本部長

小野 元生

人事総務部長

八木 浩道

南西アジア総代表兼インド三井物産 (株) 社長

竹部 幸夫

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

大間知 慎一郎

金属資源本部長

### 執行役員

佐藤 真吾

機械・輸送システム第一本部長

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

吉森 桂男

ベーシックマテリアルズ本部長

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兼新本社ビル開発室長

鳥海 修

内部監査部長

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

羽鳥 信

中部支社長

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

土屋 信司

ブラジル三井物産 (株) 社長兼米州本部本部長付

高田 康平

食料・流通事業業務部長

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

経営企画部長

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

吉川 美樹

食料本部長

齋藤 正記

ICT 事業本部長

# Key Data



---

72	時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産
74	10年データ
78	オペレーティングセグメント別データ一覧
80	セグメント別概況
80	鉄鋼製品セグメント
81	金属資源セグメント
82	機械・インフラセグメント
83	化学品セグメント
84	エネルギーセグメント
85	生活産業セグメント
86	次世代・機能推進セグメント
87	組織図
88	会社情報／投資家情報

---

# 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 Investment Company Ltd.



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



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

### ■ 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 アジア・オセアニア医療情報サービスMIMSグループに出資参画
- 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
<b>経営成績(連結会計年度)：</b>							
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
<b>財政状態(連結会計年度末)：</b>							
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
<b>キャッシュ・フロー(連結会計年度)：</b>							
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,158	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)
<b>財務指標：</b>							
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

<b>1株当たり情報：</b>							
<b>当期純利益(三井物産(株)に帰属)</b>							
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
<b>株価関連：</b>							
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
<b>サステナビリティ関連：</b>							
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	2017
<b>経営成績(連結会計年度)：</b>						
収益	¥ 49,121	¥ 57,319	¥ 54,049	¥ 47,597	¥ 43,640	\$ 39,672
売上総利益	8,141	8,801	8,458	7,266	7,193	6,539
持分法による投資損益	1,831	1,712	1,446	(1,320)	1,706	1,551
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	2,783
EBITDA	7,370	8,196	7,883	3,364	5,961	5,419
<b>財政状態(連結会計年度末)：</b>						
総資産	107,773	114,913	122,029	109,105	115,010	104,555
親会社の所有者に帰属する持分	34,391	38,158	40,998	33,797	37,322	33,929
有利子負債	41,764	44,111	47,939	47,105	48,016	43,651
ネット有利子負債	27,391	31,788	33,822	32,150	32,821	29,838
<b>キャッシュ・フロー(連結会計年度)：</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,553	4,492	6,400	5,870	4,042	3,674
基礎営業キャッシュ・フロー	—	6,089	6,616	4,717	4,948	4,499
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)	(3,212)
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,363	(132)	(1,262)	(505)	(503)	(457)
フリーキャッシュ・フロー	(2,992)	(2,106)	2,536	1,789	509	462
投融資額	—	—	(7,150)	(6,000)	(6,350)	(5,773)
リサイクル	—	—	3,400	1,900	2,900	2,636
ネット投融資額	—	—	(3,750)	(4,100)	(3,450)	(3,136)
<b>財務指標：</b>						
株主資本利益率(ROE)(%)	9.4%	9.7%	7.7%	(2.2%)	8.6%	
総資産利益率(ROA)(%)	2.9%	3.1%	2.6%	(0.7%)	2.7%	
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	

単位：円 単位：米ドル

<b>1株当たり情報：</b>						
<b>当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)</b>						
基本	¥ 162.53	¥ 192.22	¥ 170.98	¥ (46.53)	¥ 171.20	1.56
希薄化後	—	192.21	170.95	(46.54)	171.10	1.56
配当額	43	59	64	64	55	0.49
連結配当性向(%)	26.5%	30.7%	37.4%	—	32.1	
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	19.23
<b>株価関連：</b>						
期末株価(東証終値)	1,313	1,459	1,612	1,295	1,612.5	
株価収益率(PER)(倍)	8.08	7.59	9.43	—	9.42	
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.70	0.69	0.70	0.69	0.76	
<b>サステナビリティ関連：</b>						
連結従業員数(名)	45,148	48,090	47,118	43,611	42,316	
社外取締役比率(%)	30.8%	30.8%	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	

(注) 1. EBITDAは、売上総利益、販売費及び一般管理費、受取配当金、持分法による投資損益、減価償却費及び無形資産等償却費の合計として算出しています。

2. 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。

3. 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。

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. 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。

6. 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。

7. 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。

8. 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。

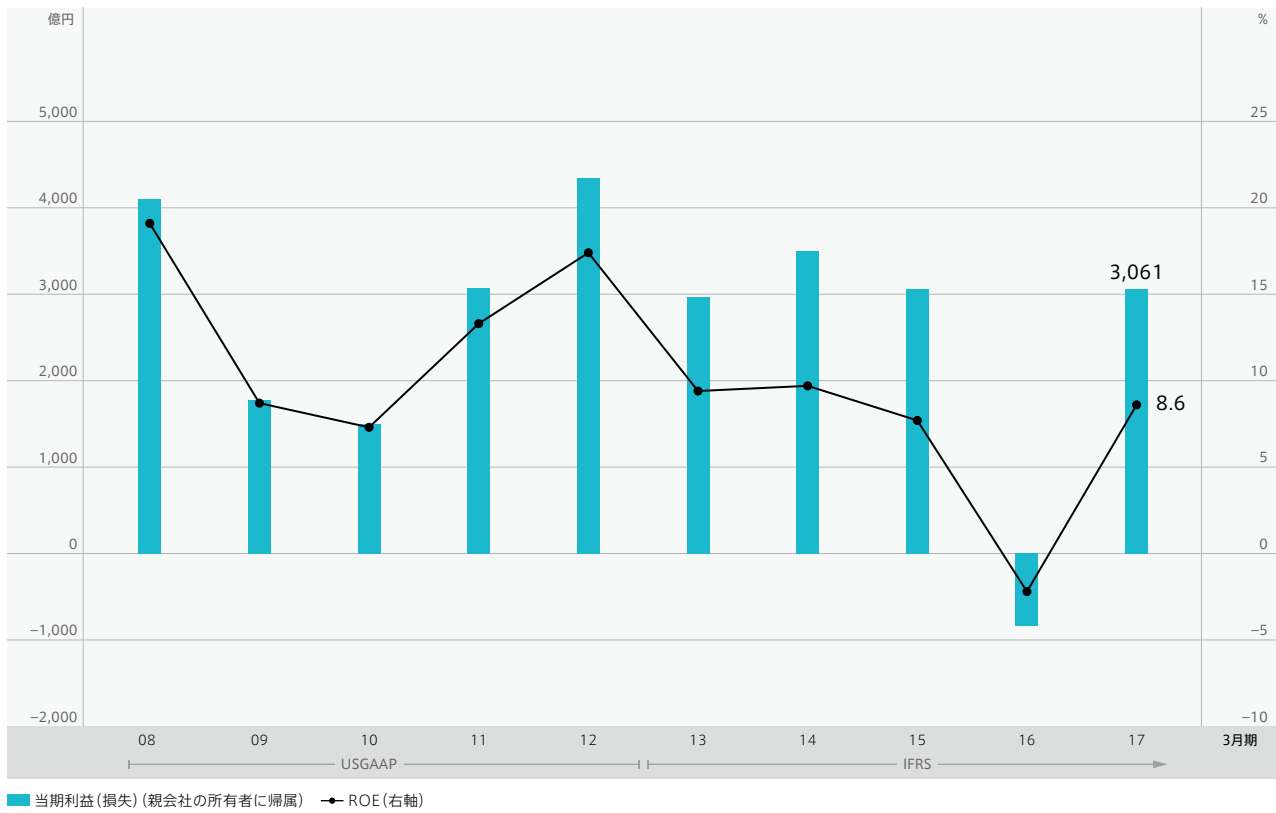
9. 株価純資産倍率(PBR)は、期末株価(東証終値)に、1株当たり親会社所有者帰属持分を除いて算出したものです。

10. 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2017年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=110円)で換算したものです。

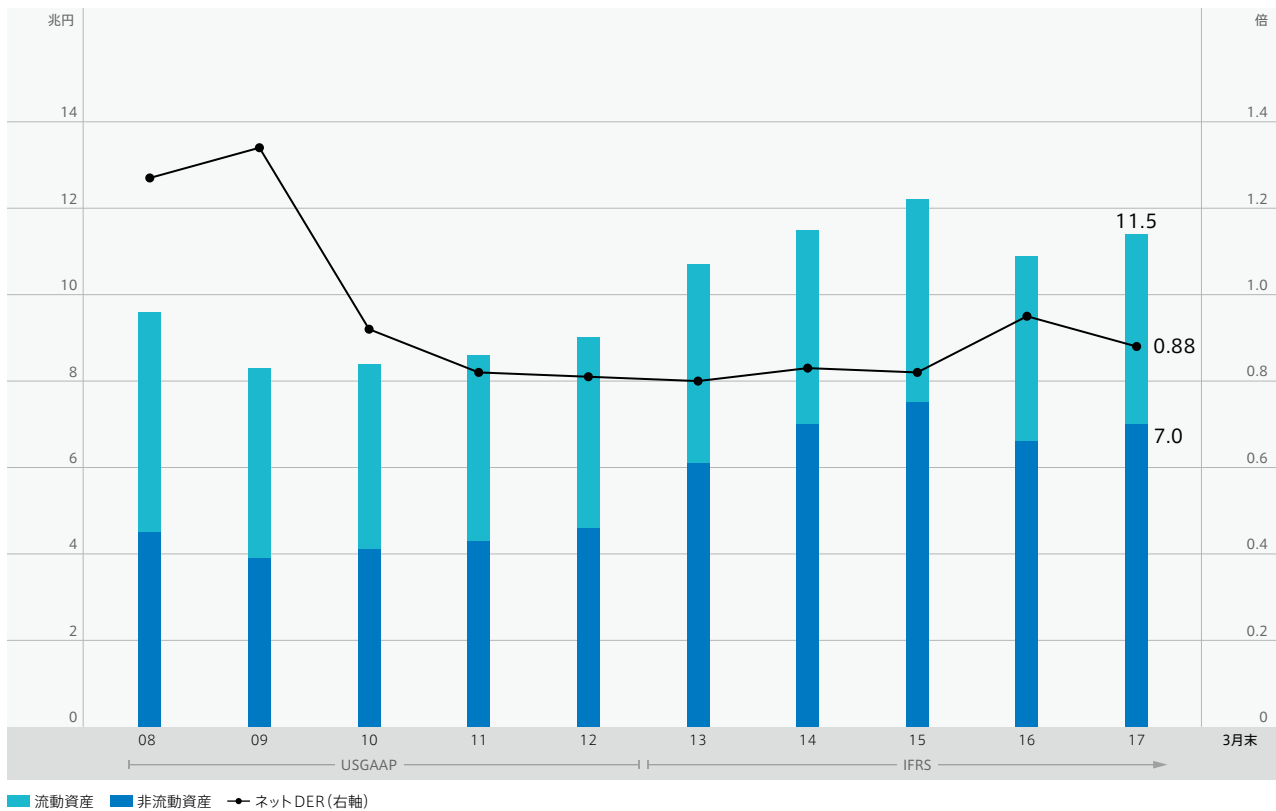
11. 1株当たり配当額の米ドル表示金額は、円建て金額を支払実行日における為替レートで換算したものです。

10年データ

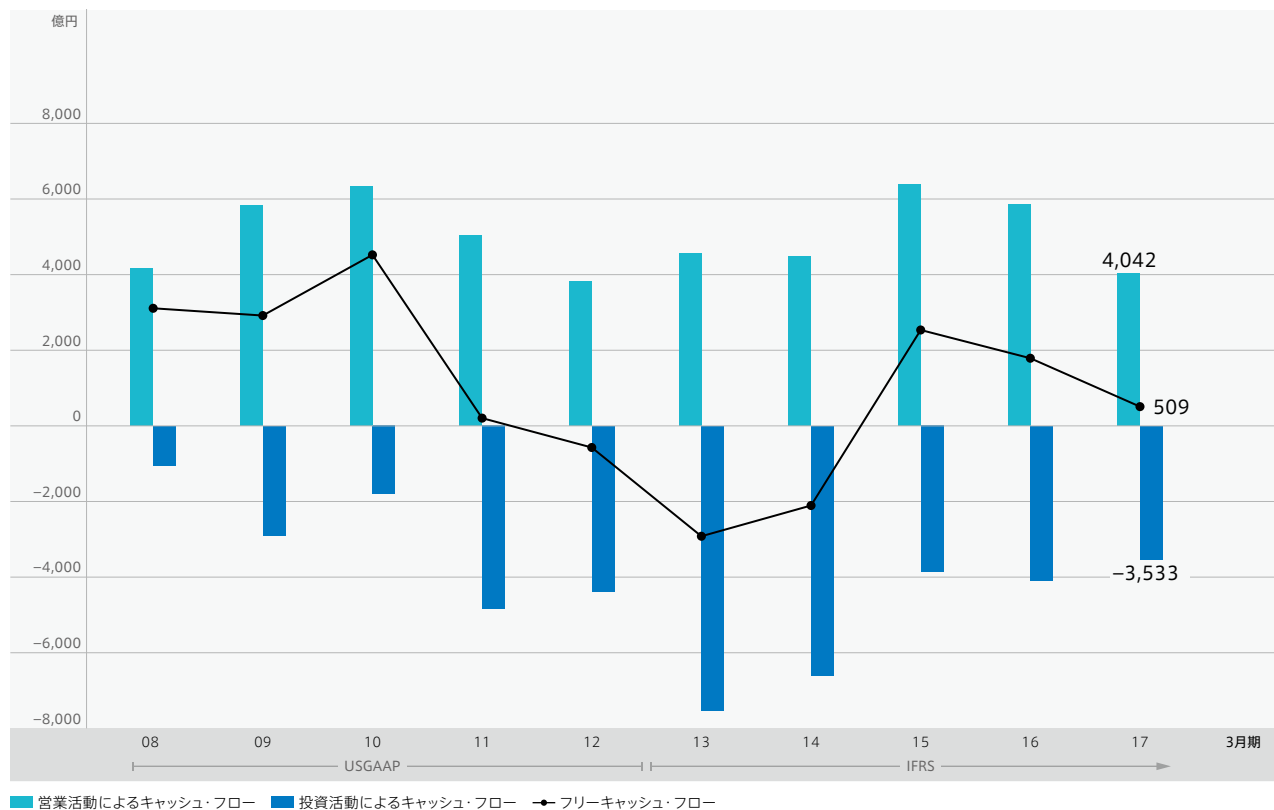
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)／ROE



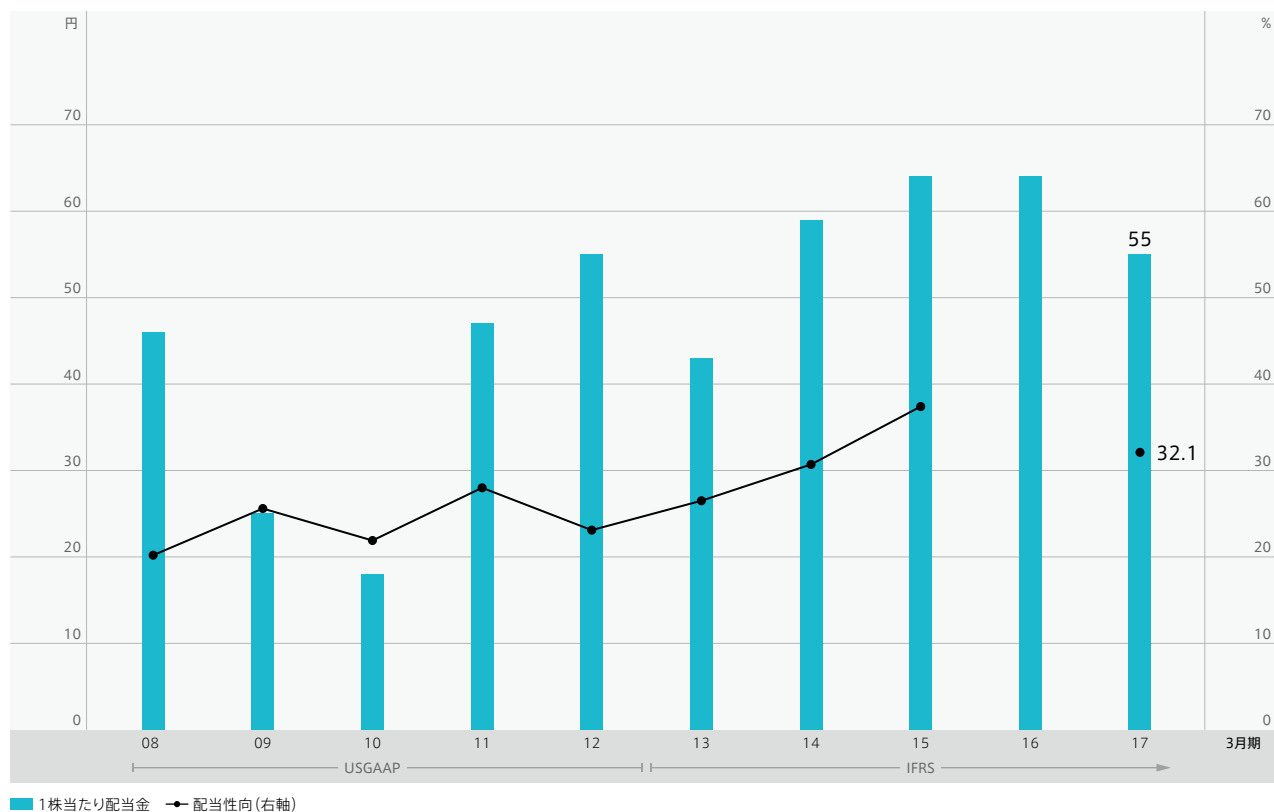
総資産／ネットDER



### キャッシュ・フロー



### 配当金



# オペレーティングセグメント別データ一覧

(2017年3月期、IFRS基準)

(グローバルセグメント集約及び社内制度変更に伴う組み替え反映後)

	鉄鋼製品	金属資源	機械・インフラ	化学品	
単位: 億円					
本部名	鉄鋼製品本部	金属資源本部	プロジェクト本部 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	

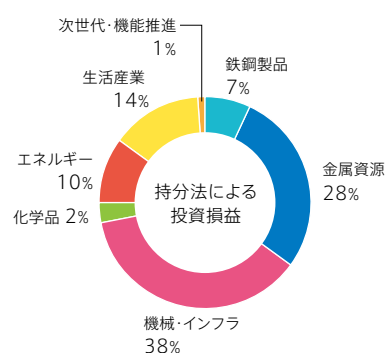
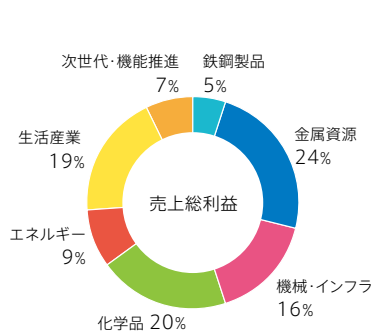
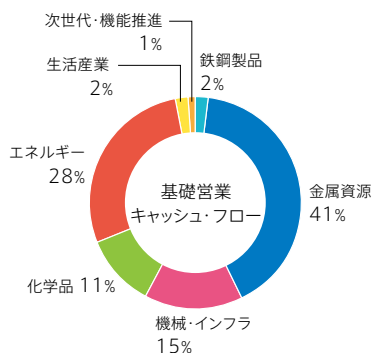
基礎営業キャッシュ・フロー	86	2,022	745	538	
ネット投資キャッシュ・フロー	-407	-732	-703	-13	
投資キャッシュ・フロー(IN)	123	220	654	301	
投資キャッシュ・フロー(OUT)	-530	-952	-1,357	-314	
フリーキャッシュ・フロー*1	-321	1,290	42	525	

売上総利益	383	1,817	1,223	1,490	
持分法による投資損益	111	486	643	39	
受取配当金	28	20	30	19	
販売費及び一般管理費	-366	-369	-1,238	-969	
その他	-48	-511	10	-252	
当期利益(損失) (親会社の所有者に帰属)	108	1,443	668	327	

総資産	6,126	19,622	22,381	11,752	
非流動資産	3,105	14,673	15,651	4,745	
有形固定資産	95	4,105	2,010	2,033	
持分法適用会社に対する 投資	2,088	7,111	8,932	1,132	
その他の投資	863	1,385	1,110	821	
その他*2	59	2,072	3,599	759	

単体従業員*3	321	245	791	598	
連結従業員*3	1,374	440	15,497	2,658	

## オペレーティングセグメント別構成比





	エネルギー	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		

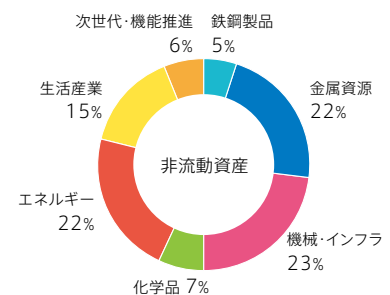
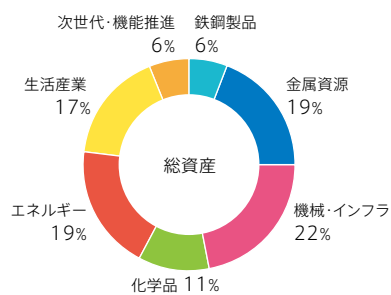
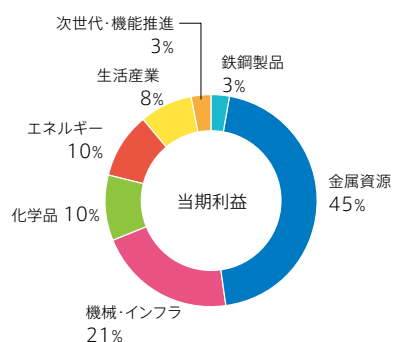
	1,342	83	61	71	4,948
	-383	-578	-391	-237	-3,444
	551	680	290	116	2,935
	-934	-1,258	-681	-353	-6,379
	959	-495	-330	-166	1,504

	686	1,447	497	-350	7,193
	171	241	20	-5	1,706
	326	43	41	12	519
	-478	-1,481	-549	60	-5,390
	-388	3	101	118	-967
	317	253	110	-165	3,061

	19,053	17,234	6,114	12,728	115,010
	15,160	9,934	4,054	2,941	70,263
	6,906	1,695	379	1,012	18,235
	2,546	3,994	1,636	-22	27,417
	4,067	2,522	1,867	737	13,372
	1,641	1,723	172	1,214	11,239

	378	824	398	2,416 (607)	5,971
	724	10,466	3,398	7,759 (4,692)	42,316

\*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、繰延税金資産等が含まれます。  
 \*3. カッコ内の数値は米州本部、欧州・中東・アフリカ本部、アジア・大洋州本部の従業員数の合計です。



# 鉄鋼製品 セグメント

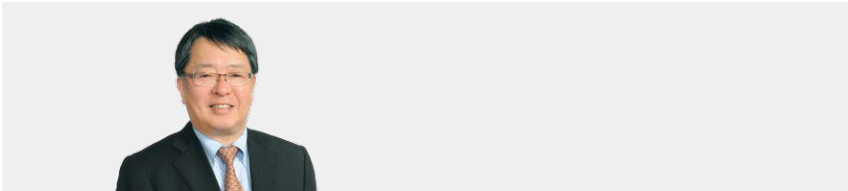
■ 鉄鋼製品本部



鉄鋼製品事業 / Siam Yamato Steel 社の熱間圧延ライン(タイ)

**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。

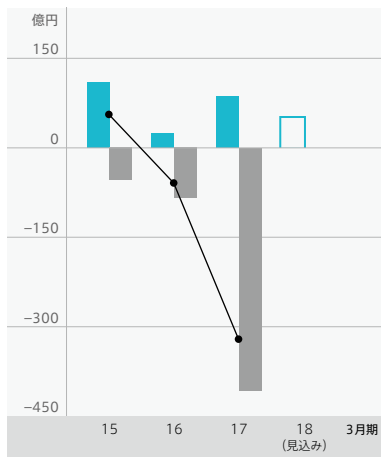


常務執行役員  
鉄鋼製品本部長  
勝 登

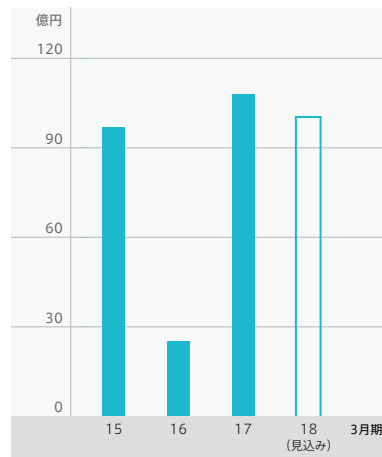
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績 (億円)		
			15/3期	16/3期	17/3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	49	37	37
(集約) Gestamp 事業	自動車向けプレス部品事業	Var.	21	14	6
GRI Renewable Industries	風力発電量タワー・フランジの製造	25.0	-	5	8
Game Changer Holdings	鋼材加工販売会社への投資	100.0	26	24	36
CHAMPIONS CINCO PIPE & SUPPLY	油井管の販売	100.0	-2	-63	-52

キャッシュ・フロー

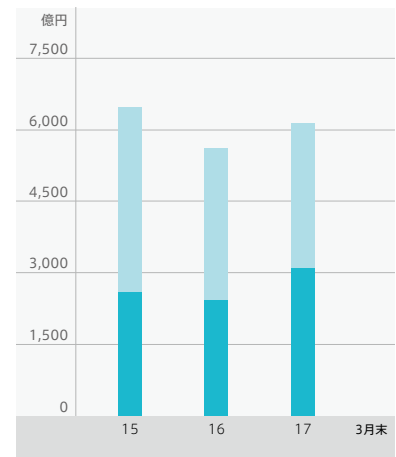


当期利益\*



\*親会社の所有者に帰属

総資産



# 金属資源セグメント

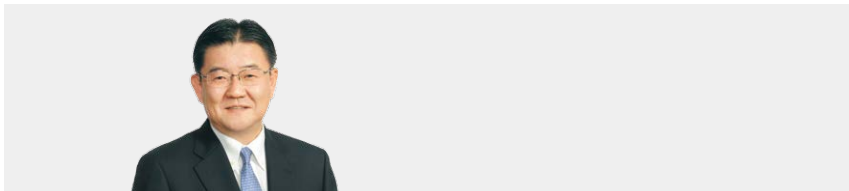
## 金属資源本部



鉄鉱石事業/  
West Angelas鉄鉱山(豪州)

### 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。

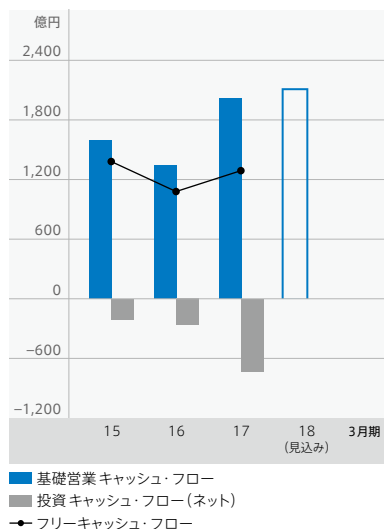


常務執行役員  
金属資源本部長  
大間知 慎一郎

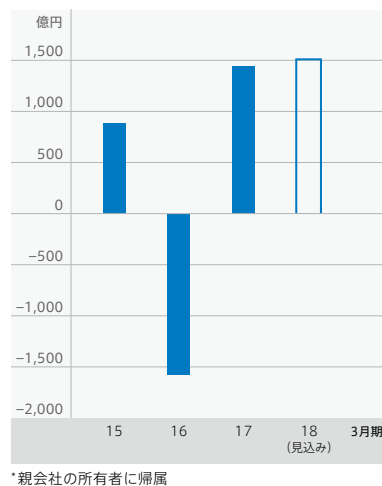
### 主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			15/3期	16/3期	17/3期
(集約) 豪州鉄鉱石事業	豪州鉄鉱石の採掘・販売	Var.	1,187	747	1,029
Valepar	ブラジル資源事業会社 Vale への投資	15.0	-253	-525	190
(集約) 豪州石炭事業	豪州石炭の採掘・販売	Var.	-6	-264	343
Japan Collahuasi Resources	チリコジャワシ銅鉱山への投資	61.9	42	14	33
Oriente Copper Netherlands	チリ銅事業会社 AcruX への投資	100.0	-178	-997	-86
三井物産 カッパーインベストメント	チリカセロネス銅鉱山への投資	100.0	-126	-521	-89

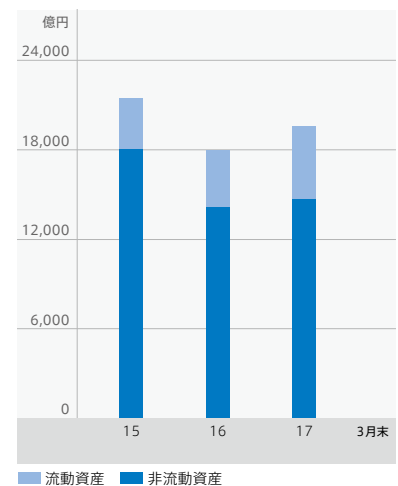
### キャッシュ・フロー



### 当期利益\*



### 総資産



# 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\*

\* 2017年4月1日付で機械・輸送システム本部から改組しました。



発電事業/  
Bii Stinu 風力発電(メキシコ)

## 事業内容

発電事業、電力・ガス・水の供給、鉄道、物流インフラなど、生活に欠かせない社会インフラの長期安定的な提供により、より良い暮らしづくりや国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、販売、金融・リース、輸送・物流、事業投資などを行っています。



執行役員  
プロジェクト本部長  
米谷 佳夫

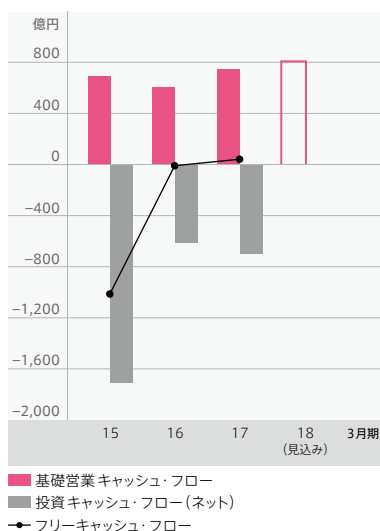
執行役員  
機械・輸送システム第一本部長  
佐藤 真吾

執行役員  
機械・輸送システム第二本部長  
瀬戸崎 毅

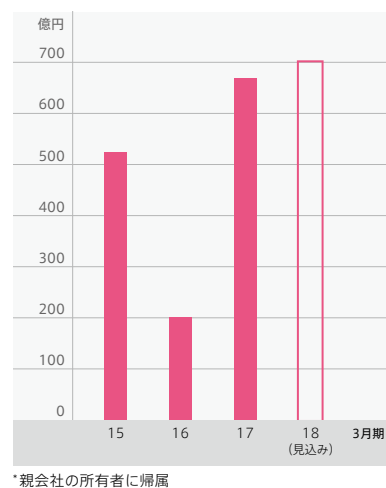
## 主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			15/3期	16/3期	17/3期
(集約) IPP 事業関連会社	海外発電事業	Var.	121	-415	86
(集約) FPSO/FSOリース事業関連会社	FPSO/FSOリース事業	Var.	18	76	78
(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.	55	30	89
Penske Automotive Group	自動車小売事業	18.1	54	67	63
(集約) 鉄道車輛リース事業会社	貨車・機関車リース事業	Var.	62	47	36
VLI	一般貨物輸送事業	20.0	30	31	22

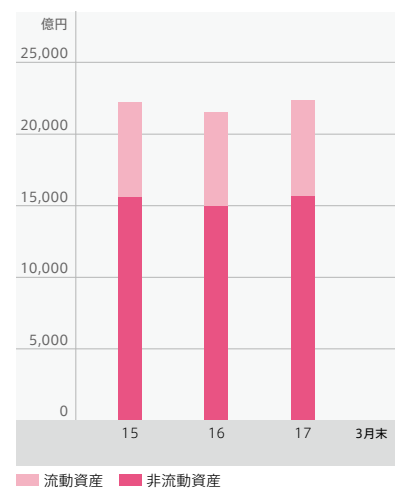
## キャッシュ・フロー



## 当期利益\*



## 総資産



# 化学品セグメント

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



化学品トレーディング／  
当社保有のエチレン専用船  
"Global Phenix"

## 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、肥料製品・農薬、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。



執行役員  
ベーシックマテリアルズ  
本部長  
吉森 桂男

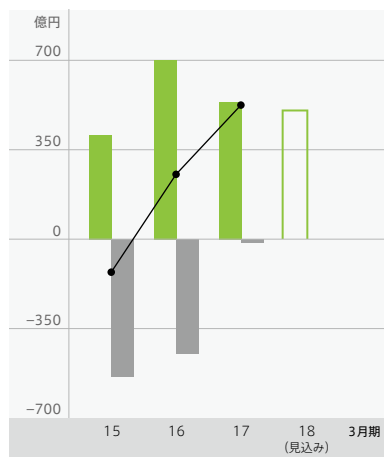
執行役員  
パフォーマンスマテリアルズ  
本部長  
加藤 丈雄

常務執行役員  
ニュートリション・アグリカルチャー  
本部長  
堀 健一

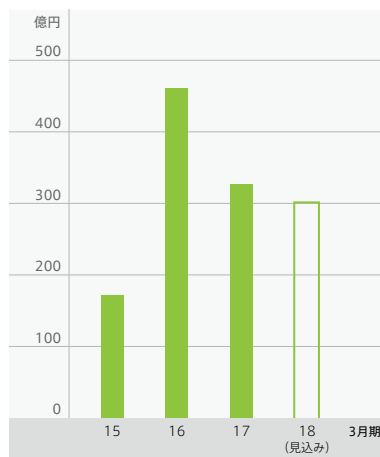
## 主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			15/3期	16/3期	17/3期
Novus International	飼料添加物の製造・販売	80.0	79	209	87
Intercontinental Terminals Company	化学品タンクのリース	100.0	48	55	48
MMTX	米国メタノール製造事業への投資、製品販売	100.0	—	-28	17
三井物産 プラスチック	合成樹脂などの総合卸売業	100.0	30	28	32
(集約) Mitsui AgriScience International	欧米農業事業の統括	Var.	14	15	16

## キャッシュ・フロー

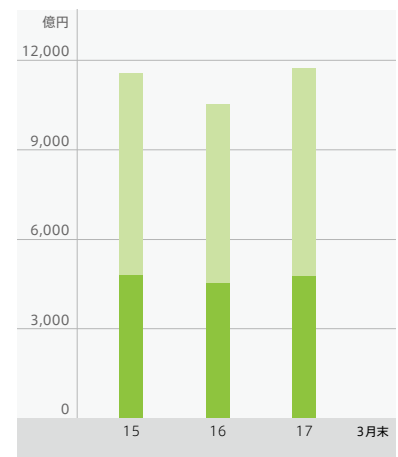


## 当期利益\*



\*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

■ 流動資産 ■ 非流動資産

# エネルギーセグメント

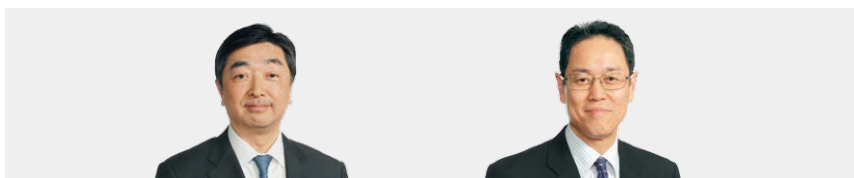
- エネルギー第一本部
- エネルギー第二本部



LNG事業/  
サハリンⅡ LNGプロジェクト  
(ロシア)

## 事業内容

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



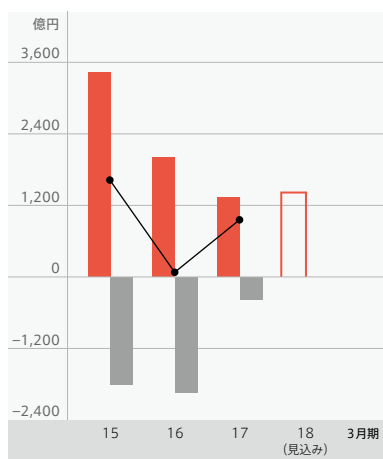
常務執行役員  
エネルギー第一本部長  
劔 弘幸

常務執行役員  
エネルギー第二本部長  
藤原 弘達

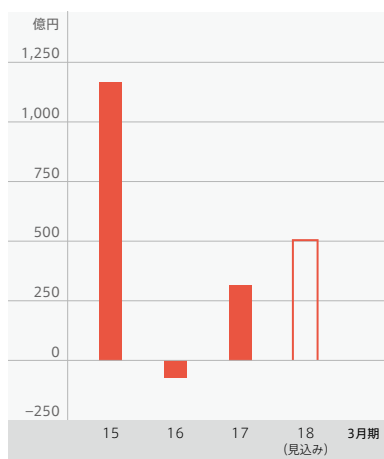
## 主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績 (億円)		
			15/3期	16/3期	17/3期
三井石油開発	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	74.3	370	99	67
Mitsui E&P Middle East	中東石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	241	-154	25
Mitsui E&P Australia	オセアニア石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	12	-56	17
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	石油や石油製品の現物・先物取引	100.0	-22	36	12
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	50.3	-117	-66	-31

## キャッシュ・フロー

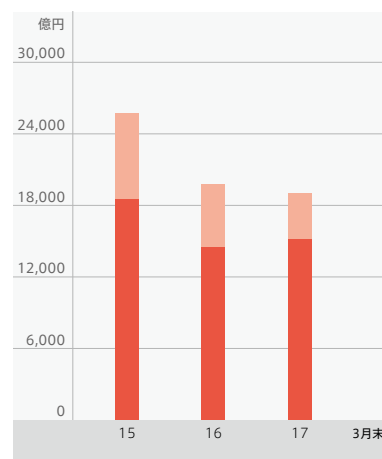


## 当期利益\*



\*親会社の所有者に帰属

## 総資産



■ 流動資産 ■ 非流動資産

# 生活産業セグメント

- 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



病院およびヘルスケア  
関連事業/  
Columbia Asiaグループ  
(マレーシア)

## 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。



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

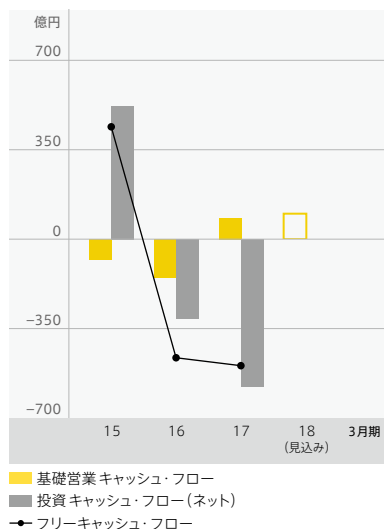
執行役員  
ヘルスケア・サービス事業  
本部長  
永富 公治

執行役員  
コンシューマービジネス  
本部長  
藤田 礼次

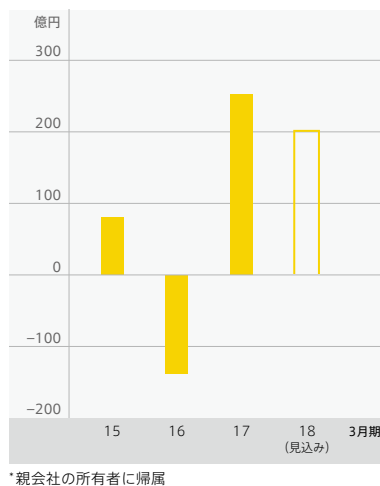
## 主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			15/3期	16/3期	17/3期
Multigrain Trading	農産物の集荷、販売事業	100.0	-85	-302	-12
三井製糖	砂糖精製業	32.2	16	20	51
WILSEY FOODS	食用油脂製品の製造会社 Ventura Foodsへの投資	90.0	32	51	35
MBK Healthcare Partners	海外ヘルスケア関連事業への投資	100.0	41	41	173
エームサービス	給食サービス業	50.0	13	16	19
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	0	85	24

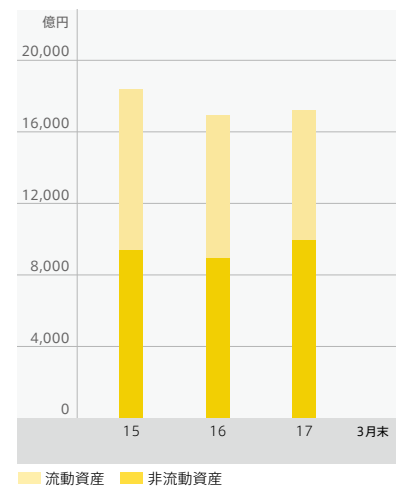
## キャッシュ・フロー



## 当期利益\*



## 総資産



# 次世代・機能推進 セグメント

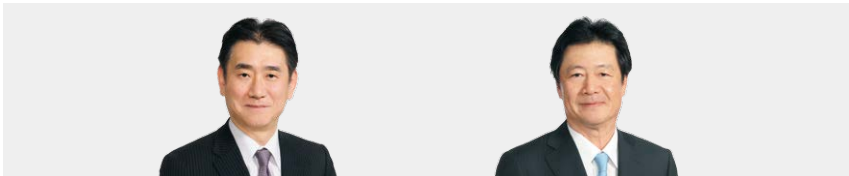
- ICT事業本部
- コーポレートディベロップメント本部



TVショッピング事業/  
QVC ジャパン(日本)

## 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。



執行役員  
ICT事業本部長  
齋藤 正記

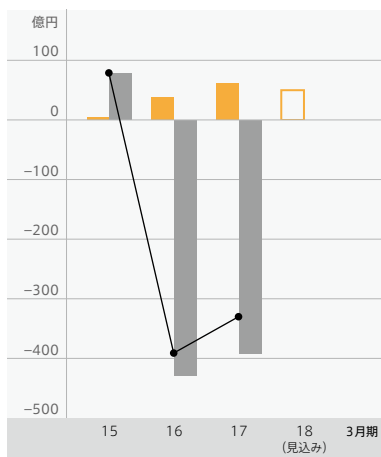
常務執行役員  
コーポレートディベロップメント本部長  
藤谷 泰之

## 主な関係会社

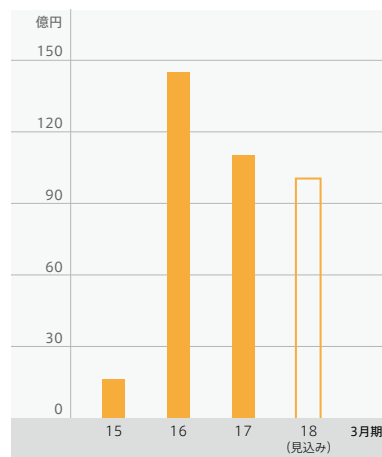
会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績 (億円)		
			15/3期	16/3期	17/3期
Asia Pacific Mobile	インドネシア高速携帯通信 サービス事業への投資	100.0	3	-22	-26
QVCジャパン	TV通信販売事業	40.0	41	42	44
三井情報	情報通信システムに関する企画・設計・開発・販売	100.0	3	6	13
JA三井リース	総合リース業	31.4	46	41	33
三井物産 グローバルロジスティクス*	国際輸送事業、物流倉庫事業など	100.0	9	14	19
三井物産 アセットマネジメント・ホールディングス	不動産アセットマネジメント事業	100.0	—	0	17

\* 2017年4月1日付にて旧トライネット・ロジスティクス社と旧トライネット社を経営統合

## キャッシュ・フロー

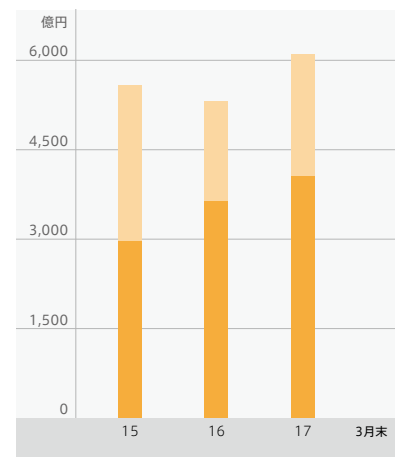


## 当期利益\*



\*親会社の所有者に帰属

## 総資産





# 組織図

2017年7月1日現在



# 会社情報

2017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：42,316名

単体：5,971名

## 連結決算対象関係会社

連結子会社：268社

持分法適用会社：201社

# 投資家情報

2017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

2017年3月31日現在

## 単元株式数

100株

## 株主数

329,308名

## 発行済株式総数

1,796,514,127株

(自己株式32,456,869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9)

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)

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)

STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234

## 株主構成比

(%)



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

※ 単元株所有株主・所有株式数ベース

---

## 詳細情報を掲載した当社刊行物の紹介

### 財務関連

#### 有価証券報告書

金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関するより詳しい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。



PDFダウンロード

<http://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/>

### サステナビリティ関連

#### サステナビリティレポート

本アニュアルレポートの「Sustainability」において、当社のサステナビリティに主眼を置いたESG情報ごとに報告を行う一方、サステナビリティレポートでは、マテリアリティを軸に最新の取り組みを網羅的に公開しています。

「サステナビリティレポート2017」は2017年9月に発行します。

---

## サステナビリティ関連報告で参考としたガイドライン

- ▶ GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポートング・ガイドライン第4版」
- ▶ 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」)

---

## 三井物産株式会社

〒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 : <http://www.mitsui.com>



Everboshi (L Star)  
Promotion of Women's  
Career Activities



Leadership Level A-  
(Climate Change)



三井物産株式会社