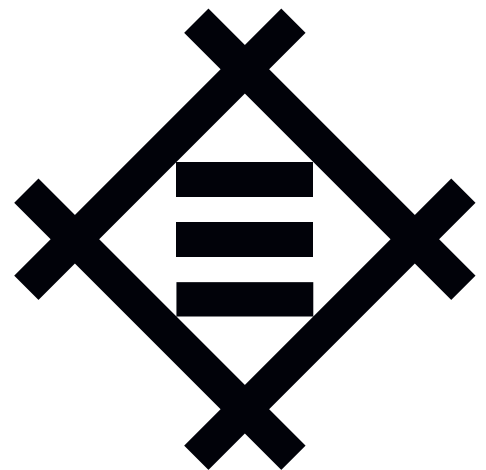




**360° business innovation.**



三井物産株式会社  
アニュアルレポート 2016

**MITSUMI & CO.**

# Expansion on the move

## 飼料添加物製造

飼料添加物メチオニン(必須アミノ酸)の大手製造メーカーNovus社。

世界的に伸長する食糧需要を満たすために、長期にわたり年率5%程度の成長率が続く期待されるメチオニン市場の需要に応えるべく製造能力の拡大を計画しています。

メチオニン生産量

2015年

32万トン



2020年

44万トン(計画)



## ヘルスケア

インドの病院グループ買収などにより事業拡大するアジア・トルコ最大の民間病院グループIHH社を中核にヘルスケア事業を展開。

アジア・オセアニアをカバーする医薬情報サービス大手MIMSグループとアジア透析事業DaVita Care社への出資参画により病院周辺事業を拡大します(P.59参照)。

IHH Healthcare Bhd.公表の全病床数

2015年

7,000床超



2016年

約10,000床

### タンクターミナル

米国ヒューストンで長年取り組んできた化学品タンクターミナルITC社と、欧州主要港アントワープのITC Rubis社は、ともに需要伸長に応えるべく、拡張工事を進めています(P.64参照)。

化学品に加えて石油製品の需要増も取り込み、商品市況に左右されない安定的な事業拡大を見込みます。

ITC社/ITC Rubis社  
合計タンク能力

2015年  
210万m<sup>3</sup>



2020年

340万m<sup>3</sup>(計画)



### IPP

世界21カ国、70カ所で発電事業を展開。

建設中案件の完工による利益積み上げや、資産の組み替えによる、地域や電源タイプを分散した優良なポートフォリオの構築により、持続的成長を目指します(P.51参照)。

当社持分発電容量(ネット)

2015年  
9.6GW



2016年

11.1GW

# Reinforcement on the move

## 鉄鉱石

長きにわたりパートナーと取り組んできた、豪州・ブラジルでの鉄鉱石事業。

中長期の需要伸長に応えるべく、優良資産に基づいた生産量拡大と競争力強化をさらに進め、世界市場への安定供給に貢献します (P.48参照)。



## LNG

原油や天然ガスの埋蔵量、生産量、コスト競争力の三位一体の強化の一環として、多様性のあるLNGポートフォリオと物流機能の増強をグローバルに展開。

エネルギー資源の安定供給や世界のさまざまな需要家のニーズに応えられる体制の構築を進めています。

# Innovation on the move



## IoT

産業向けIoTデータ管理ソフトウェアのグローバル・リーディングカンパニー OSIssoft社に新たに出資参画。

同社開発のPI Systemはフォーチュン・グローバル500の企業の65%、世界125ヵ国ですでに利用されており、当社グループの事業のオペレーション最適化や新たな事業モデルの構築に活用します (P.61参照)。

## 高速携帯通信

サブサハラアフリカで第4世代通信規格であるLTE方式による高速携帯通信事業者Afrimax社に出資参画。

提携先Vodafone社のブランドで、現在7%にとどまる同地域のインターネット普及率の向上に貢献します。



## 新薬開発ファンド

大手投資会社や製薬受託大手 Quintiles社らと共同で新薬開発ファンドNovaQuestを拡大組成。

ますますコストの膨らむ新薬開発のソリューションとしてさらに活用されるべく取り組みます。



## 炭素繊維製軽量タンク製造

炭素繊維を使用したコンポジットタンクメーカー Hexagon Composites社に出資参画。

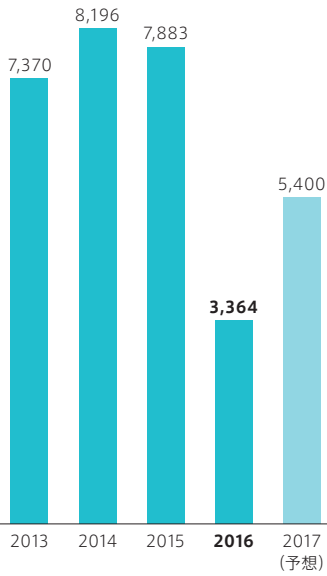
グローバル市場での同社事業の拡大により、軽量化素材を活用した輸送分野における温室効果ガス排出削減に貢献します (P.55参照)。



### EBITDA\*

億円

(3月期)

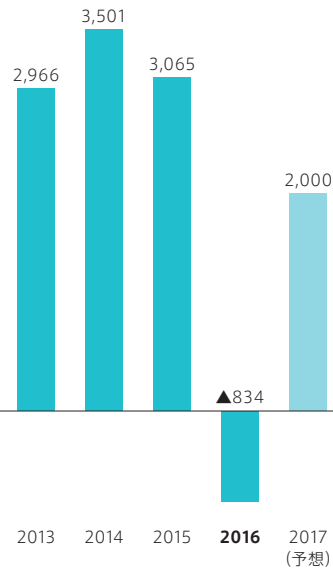


\* EBITDAは、売上総利益、販売費及び一般管理費、受取配当金、持分法による投資損益、減価償却費及び無形資産等償却費の合計として算出しています。

### 当期利益\*

億円

(3月期)

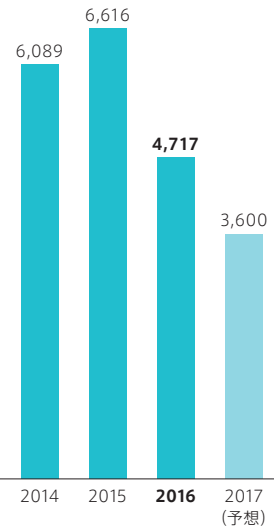


\* 当期利益 (損失) (親会社の所有者に帰属)

### 基礎営業キャッシュ・フロー

億円

(3月期)



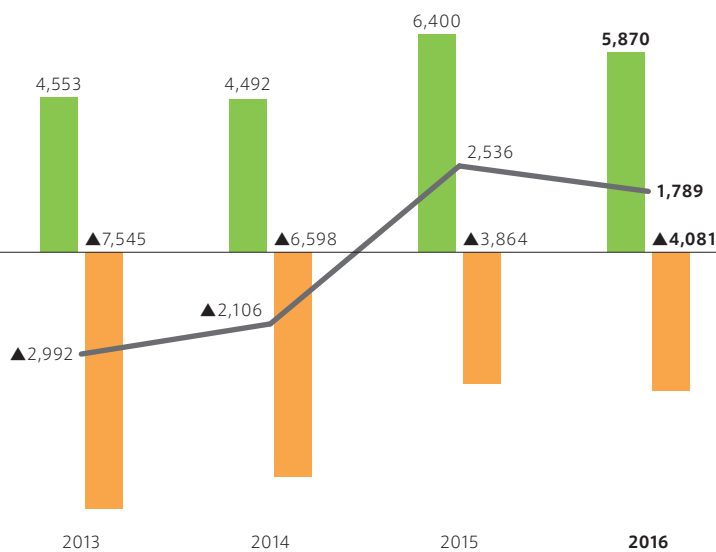
\* 2013年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは開示していません。

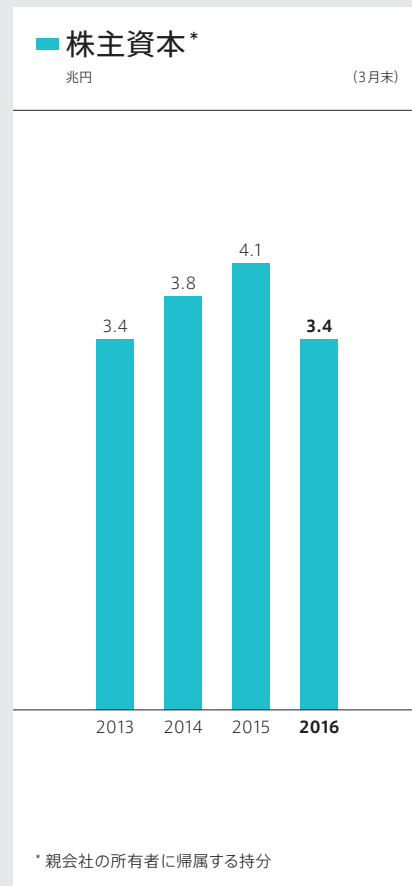
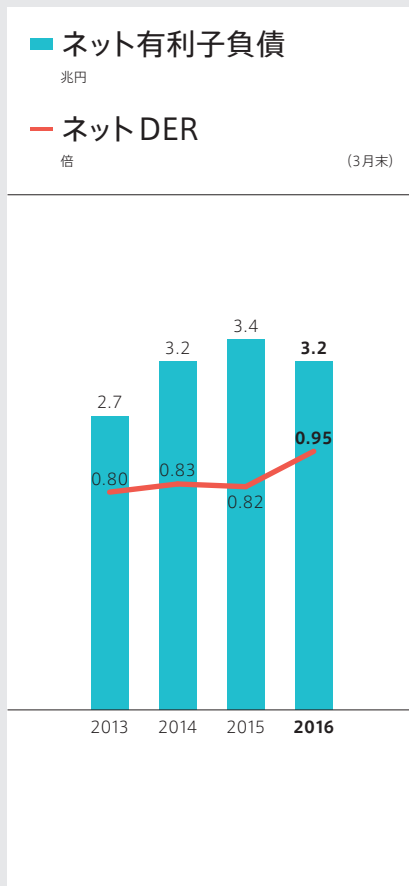
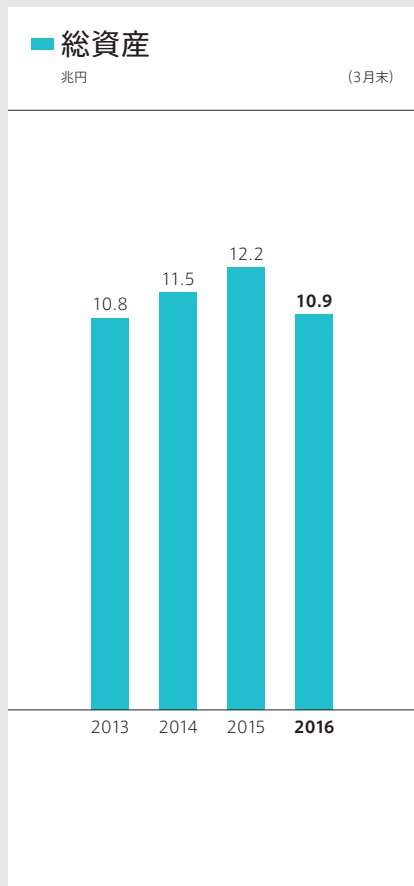
# Financial

### 営業キャッシュ・フロー 投資キャッシュ・フロー フリーキャッシュ・フロー

億円

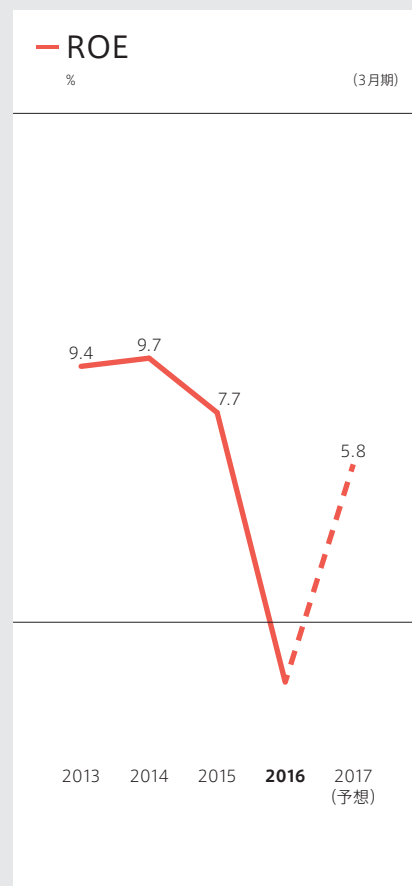
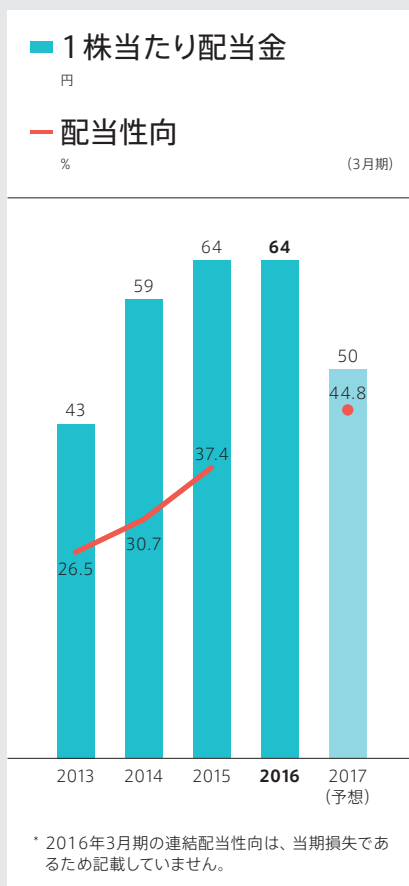
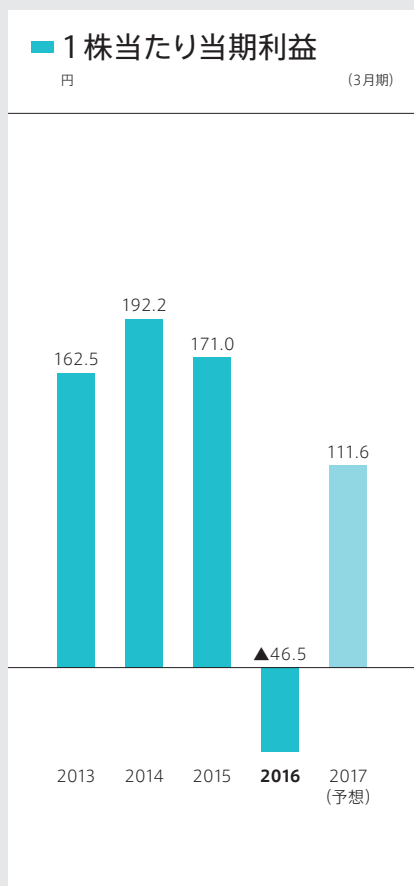
(3月期)





# Highlights

(IFRS 基準)



# CONTENTS

## 08 ▶▶ 社長メッセージ



## 14 ▶▶ 中期経営計画の進捗

- 14 中期経営計画 Challenge & Innovation for 2020～三井物産プレミアムの実現～
- 15 CFOメッセージ
- 18 現中期経営計画に沿った2016年3月期の成果
- 20 事業投資のライフサイクル・マネジメントと規律あるポートフォリオ経営の実践

## 22 ▶▶ 三井物産の価値創造

- 22 時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産
- 24 三井物産の価値創造
- 26 三井物産の価値創造プロセス
- 32 「攻め筋」における戦略的事業展開
- 34 Key Strategic Domain: Mobility  
攻め筋「モビリティ」における、  
三井物産ならではの価値創造



## 44 ▶▶ 営業概況

- 44 オペレーティングセグメント別データ一覧
- 46 鉄鋼製品セグメント
- 48 金属資源セグメント
- 50 機械・インフラセグメント
- 54 化学品セグメント
- 56 エネルギーセグメント
- 58 生活産業セグメント
- 60 次世代・機能推進セグメント
- 63 米州セグメント
- 64 欧州・中東・アフリカセグメント
- 65 アジア・大洋州セグメント





## 66 ▶ コーポレート・ガバナンス

- 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
- 70 特別対談：  
三井物産らしいコーポレート・ガバナンスの在り方
- 74 コーポレート・ガバナンスの状況
- 82 内部統制
- 85 組織図



## 86 ▶ 事業活動とマテリアリティ

- 86 「攻め筋」ごとの重要課題と取り組み
- 90 重要課題に対する主な取り組み事例
  
- 92 10年データ
- 94 会社情報・投資家情報

ステークホルダーの皆さまへ

社会の一員としてともに発展・成長し、夢溢れる未来に向けて価値を創造していく当社の理念は、厳しい経営環境の下でも見失ってはならない羅針盤です。足下の課題への対処や、これまでの施策の果実化、そして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。すべてのステークホルダーの皆さまには、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。

当社の財務状況に関する詳しい情報については有価証券報告書を、より詳しいESG情報についてはCSRレポート2016を、そのほかの詳しい情報に関しては関連する当社刊行物を、当社ウェブサイトよりご覧ください。

IR 部長

### 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。

# 社長メッセージ

三井物産は、さまざまな事業現場の最前線で  
個の力を最大限に発揮することにより、  
連結グループの価値創造を最大化し、  
地球上のさまざまなステークホルダーの皆さまとともに  
持続的成長を目指します。

## 就任1年目の振り返り


社長就任1年目となった2016年3月期は、多額の減損を計上し、当期利益（親会社の所有者に帰属）が834億円の損失となりました。当社創業以来、初めての連結業績赤字となったことを非常に重く受け止めています。中国やそのほかの新興国における需要が想定以上に下振れ、商品市況に大きな影響を及ぼしたことに加え、米国会計基準から国際会計基準への切り替えによって、商品市況変動による評価性損益がこれまで以上に計上されやすくなったことなどが要因として挙げられますが、何より、こうした商品市況のサイクルに耐え得る収益基盤の確立が不十分であったと認識しています。

一方で、基礎営業キャッシュ・フローは4,700億円を獲得し、堅実なキャッシュ創出力を示しました。強いキャッシュ・フローは、当社の資源・エネルギー分野の競争力の表れで

すが、機械・インフラや化学品など、資源・エネルギー分野以外でもキャッシュ・フロー、利益ともにしっかりと稼ぎ続ける土台ができてきました。

これを可能としたのは、現場社員が自らイニシアティブを取って事業を創り出し、既存の事業をさらに大きくしてきたからにほかなりません。より多くの現場でこうした動きを実践するために、「グローバル連結経営指針」を策定しました。これは、より一層分権型の連結経営を目指すもので、各事業会社が、自ら成長プランを策定し、本社の経営資源も活用し一体となって実行してもらいたいという考え方によるものです。私自身も各現場にどんどん赴いて、最前線にいる社員の意識や行動をより一層刺激したいと考えています。

そのほか、事業現場への人員シフトや、意思決定の迅速化、会議の運営効率化などによる生産性向上を進めました。引き続き時間や人材、資金など、限られた経営資源の有効活用に注力していきます。



代表取締役社長  
安永 竜夫

## 安定収益型事業を拡充する

当社の資源・エネルギー事業の根源的な競争力は高いと自負していますが、市況のさまざまな局面に備えて、収益力の下方耐性を強化するため、「安定収益型事業」の拡充を確実に進めていきます。

この中で中核を担う事業はすでに育ってきています。まず、攻め筋「食糧と農業」における飼料添加物製造のNovus社ですが、今般、増資引き受けにより、出資比率を引き上げ、世界的な食糧需要の増加に呼应すべく、製造能力の増強を計画しています。また「ハイドロカーボンチェーン」では、米国において、価格競争力あるガスを原料とするメタノール生産を開始するとともに、タンクターミナル拡張を通じて、需要が高まる石油・石油化学製品の供給力を強化し、「インフラ」では、IPP事業における当社持分発電容量（ネット）が11GWを超え（2016年3月末現在）、今後の成長市場である海外電力の資産は日本企業トップとなりました。

「モビリティ」におけるPenskeグループとの提携事業においては、自動車小売事業の収益拡大に加えて、新たに出資したトラック・リース事業が収益貢献を開始し、堅調な物流需要の伸長により継続的な貢献が見込まれます。このように、すでに当社の強みとなっている事業を活かし、それらの能力拡張や水平展開、周辺事業への事業拡大により、2017年3月期には安定収益型事業で1,400億円の利益を見込み、2020年3月期には2,000億円を目指します。

この一環として、既存事業や知見を活用できる事業に集中させつつ、成長投資に取り組み、新たな収益基盤の確立を進めます。具体的には、自動車などの軽量化素材として需要が伸長する炭素繊維をはじめ、人口増加に対応する畜水産やフードサイエンス、アジアでの病院周辺事業、そして、IoTやビッグデータのさまざまな事業への活用、新興国の成長に対応する携帯高速通信事業やテレビショッピング事業などに取り組んでいきます。

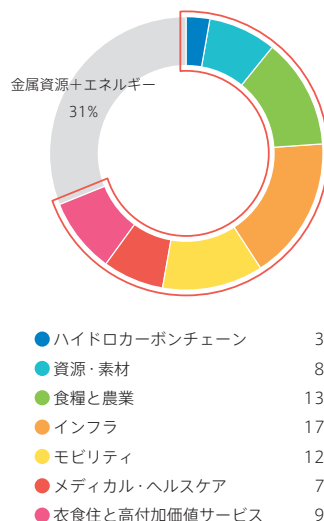
## 安定収益型事業の拡充

2017年3月期における資源・エネルギー以外の安定収益型事業からの利益は、「インフラ」、「食糧と農業」、「モビリティ」の攻め筋を主に約1,400億円（全体の約70%）を見込む

攻め筋	主な案件*
ハイドロカーボンチェーン	タンクターミナル、メタノール
資源・素材	鉄鋼販売、合成樹脂販売、米州自動車プレス部品
食糧と農業	農業化学、米国食用油脂製品、製糖
インフラ	IPP、FPSOリース、ブラジルガス配給
モビリティ	自動車販売・トラックリース、鉄道車両リース、ブラジル一般貨物輸送
メディカル・ヘルスケア	アジア病院、製薬支援
衣食住と高付加価値サービス	TVショッピング、リース、給食

\*青字は、2017年3月期より通期で収益貢献が開始する案件（含む拡張や追加）

安定収益型事業からの利益  
攻め筋別割合（赤枠部分）



## 強い資源・エネルギー分野をさらに強くする

資源・エネルギー市況は、中国や新興国の景気回復に一定の時間を要し、当面上値が重い状況が続くと見えますが、需給バランスの調整もあり、中長期的には緩やかに回復すると考えています。

市況低迷により収益は厳しい状況が続きますが、こうした局面でこそ、同事業分野のさらなる競争力強化に取り組めます。現在の環境でも利益が見込めることを投資判断の前提条件として、各案件を徹底的に精査・選別し、既存権益の拡張、および新たな優良権益の獲得により、収益基盤の底上げを進めます。一方で、資源・エネルギー分野においても、商品市況の直接的影響を受けにくい収益モデルである周辺インフラ事業にも取り組んでいます。例えば、豪州鉄鉱石の輸出港湾事業はすでに収益貢献を開始したほか、米国LNG輸出プロジェクトも2018年の商業化を目指して順調に進捗しています。

## 経常的なリサイクルモデルの確立を目指す

当社は、ポートフォリオ良質化の一環で、以前より資産リサイクルに継続的に取り組んできましたが、今後はさらに一歩進めて、当社のキャッシュ・フロー創出力と収益力のレベルをもう一段押し上げるべく、この資産リサイクルを経常的なモデルとして確立したいと考えています。

例えば、IPP事業では、建設中の案件が完工し立ち上がる時点で一部またはすべての持分を売却するなど、「Build and Sell」のサイクルを確立させ、軌道に乗せることにより、ポートフォリオの最適化を進め、新陳代謝しながら収益を経常的に上げることを目指します。こうしたリサイクルにより、2017年3月期は500億円の収益貢献を見込みます。



## 投資規律の徹底とリソースシフト

---

投資規律の徹底は、すでに全社で定着していますが、2016年3月期に巨額の減損損失を計上したことを真摯に受け止め、さらに徹底していきます。

資源・エネルギー分野では、長年の事業経験と業界プレゼンスを基に、高い目利き力を保持していると自負していますが、もう一段高いレベルのハードルを課すことで商品市況の下方耐性強化を進めます。具体的には、中長期の価格見通しや開発・生産計画などをもう一段厳しいレベルで徹底的に精査し、投資機会の選択・集中を進め、同時に同分野の人材の一部を資源・エネルギー以外の分野に振り当て、スキルやノウハウの融合による相乗効果を狙います。

資源・エネルギー以外の分野については、競争入札などで高値掴みとならないよう自分たちのスキルやノウハウに基づいて、実行性と妥当性を徹底的に精査していきます。

また、資源・エネルギー分野からそれら以外の分野への人材シフトにより、投資規律の徹底をさらに研ぎ澄ますことを狙っています。事業投資のストラクチャリングや事業経営のノウハウを持った人材と、業界の知見やネットワークを武器とする業界に精通した人材が相互作用しながら協働することにより、競争力ある事業の構築・育成につなげていきます。

## 個の力を最大限発揮する環境づくり

---

現在の厳しい商品市況が続くことを前提に、成長機会や収益獲得機会をもっと貪欲に追求する意識を社員に徹底して求めます。そのために、経営としてできる限りの後押しを惜しみません。この1年、私はお客さまやパートナー企業のトップに直接お会いし、トップ同士の信頼関係構築に注力してきました。ビジネスの新規開発や拡大というのは、人間同士の信頼関係に基づいて成就するものであり、今後も積極的に出向きたいと考えています。



一方で、生産性を高めるため、個の力を最大限発揮できる環境づくりを進めています。

まず、先に述べた通り、今後は「グローバル連結経営指針」に沿って、当社グループの各事業会社に個々の成長戦略を描かせ、できる限りのポテンシャルを引き出します。各会社による自らの競争力強化および拡大を本社から支援していくことで、グループ全体の長期的な競争力の強化につなげます。

また、個々の社員レベルにおいては、社員の働き方改革に着手し、ワークライフバランスを向上させながら業務効率を上げることで、各社員が持つ能力を最大限発揮する環境づくりを進めています。その一環として、モバイルワーク制度の導入や時差出勤制度の試験的導入などを開始しました。海外現地法人や現地パートナーらと仕事をしているため、早朝や深夜の電話会議なども少なくないことから、担当地域や業務内容に応じ、また、チームで取り組むべき仕事と、個人で完結する仕事の区別などを含め、最大限に効果を挙げられる最適な働き方を取り入れ、生産性を高めたいと考えています。この施策を通じて日本政府が進める「一億総活躍」にも貢献していきます。

## 持続可能な社会の成長に向けた、 当社ならではの価値提供の追求 ～国創り・産業振興～

---

世界的に社会・経済が発展する中では、環境問題をはじめ、食料やエネルギーの安定供給が世界共通の課題ですが、例えばエネルギー構成が石炭から石油、石油からガス、化石燃料から再生可能エネルギーへと変化する中で、資源・エネルギー事業および発電事業を展開する当社は、経済性と環境配慮、ならびに社会のニーズのバランスを考えていかななくてはなりません。COP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）で、2020年以降の温暖化対策の国際枠組みが採択されたことなども踏まえ、LNGの安定的供給体制の拡充と新興国のガス化を推進していきます。

また、例えば、私たちが資源開発に参画する場合には、発電や輸送・交通などのインフラ整備、農業や産業振興、医療や人材育成など、ホスト国の国創りや産業振興に資する長期的な取り組みを通じて、Win-Winの関係を構築したいと常に意識しています。これにより、当社事業の持続性と次の事業機会の発掘につなげます。

こうしたことを念頭に置きつつ、パートナーやお客さまと信頼関係を構築し、未知の地域や事業に飛び込んで果敢に商機を開拓するというパイオニアの役割を果たしていくことこそ、創立以来実践してきた当社の姿です。

## 2017年3月期の事業計画と株主還元

2017年3月期の当期利益は、安定収益型事業の拡充による利益積み上げが収益回復に大きく寄与し、資産リサイクルも確実に実行することにより前期比2,834億円増益の2,000億円を見込みます。

こうした中、株主還元については、基礎営業キャッシュ・フロー3,600億円を前提に、当期利益、EBITDA、配当金額の安定性や継続性を総合的に勘案し、1株当たり50円を予定します。自社株買いについては、資本効率向上を意識しつつ、投資需要の将来動向、フリーキャッシュ・フロー水準、有利子負債、株主資本利益率など、経営を取り巻く諸環境を勘案の上、機動的に対応する方針です。なお、ROEは5.8%となる見通しであり、現中経で掲げた2017年3月期ROE10～12%という目標は、想定レベルを遥かに超えた商品市況の下落により、到達が非常に難しくなったと言わざるを得ません。安定収益型事業の拡充や資産リサイクルの経常化などを重点施策としつつ、経営環境の変化も踏まえ、安定収益型事業からの利益を2020年3月期に2,000億円に伸ばすことなど、二桁台のROEへの道筋について、2018年3月期から始まる次期中期経営計画を策定する中で、さらに議論を深めていきたいと考えています。

## 最後に

これまで、三井物産は、常に変化を商機と捉えて、事業を進化させてきました。今後も厳しい経営環境が続きますが、未来に向けて新たな価値創造を力強く進めていく所存です。投資家を含めたさまざまなステークホルダーの皆さまとの対話の機会を増やすことにより、当社についての理解を深めていただきながら、持続可能な成長の実現と経営の改善につなげるように努めます。引き続き、変わらぬご支援とご鞭撻を心よりお願い申し上げます。

2016年7月

代表取締役社長

安永 竜夫

# 中期経営計画 Challenge & Innovation for 2020

～三井物産プレミアムの実現～ (2014年5月に公表)

## 基本方針

- ▶ 「競争力」「経営力」「開拓力・展開力」に一層の磨きをかけ、顧客ニーズの産業的解決を実現  
→ 当社の強みを活かした「攻め筋」の確立
- ▶ 「既存事業」の収益基盤強化と「パイプライン案件」の完遂
- ▶ 強靱なキャッシュ創出力に裏打ちされた「新規事業」への投資と「株主還元」の両立

(2016年5月公表)

## 2017年3月期定量計画

▶ EBITDA :	5,400億円
▶ 当期利益(親会社の所有者に帰属) :	2,000億円
▶ 基礎営業キャッシュ・フロー :	3,600億円
▶ ROE :	5.8%
▶ 年間配当予想 :	1株当たり50円



## 2020年に目指す在り姿

- ▶ 「攻め筋」に沿った事業の連携による新たな価値創造
- ▶ 成長投資と株主還元へのバランスのとれた配分
- ▶ EBITDA 1兆円超えの常態化
- ▶ 持続的な利益成長と二桁台のROE



# CFOメッセージ

営業現場との密な連携による「攻め」と客観的な選別・判断による「守り」の両面で専門的機能を発揮し、連結グループの収益力・価値向上と、そのための財務安全性の維持・向上に取り組めます。

代表取締役常務執行役員 CFO

松原 圭吾



## 2016年3月期業績の総括

2016年3月期の経営環境を振り返ると、新興国で弱い動きが続いたことに加え、先進国でも減速感が見られ、世界経済全体として回復力に乏しい成長となりました。

米国では輸出の低迷や設備投資の減少により年度後半に成長が鈍化し、日本では個人消費の落ち込みなどにより停滞が続き、欧州でも緩やかな回復にとどまりました。中国では過剰設備の削減や不動産市場の調整などにより成長が鈍化し、その他の新興国では原油安の恩恵を受けたインドが好調な一方で、資源輸出への依存度の高いブラジルやロシアなどでは厳しい状況が続き、二極化が進行しました。また、鉄鉱石価格(Fe 62% CFR North China)は、中国経済の成長鈍化の影響を大きく受けて一時40米ドル/トンを割り込む局面もありましたが、概ね50米ドル/トン台で推移し、ドバイ原油価格も、供給増加見通しなどを背景に一時20米ドル/バレル前半まで下落する局面もありましたが、概ね30~40米ドル/バレル台で推移しました。

このような環境下、2016年3月期の当期利益(親会社の所有者に帰属)は、前期比3,899億円減益の834億円の損失となりました。これは、金属分野の銅事業、エネルギー分野、機械・インフラ分野のIPP事業などを主として3,500億円の減損損失を計上したことや商品市況の下落を主とした市況の影響

2,220億円などによるものです。また、EBITDAについても、上記の減損損失の一部を持分法による投資利益において計上したことにより、前期比4,519億円減少の3,364億円となりました。

基礎営業キャッシュ・フローは、原油・ガス価格下落の大きな影響を受けながらも、4,717億円の獲得と、強いキャッシュ創出力を示しました。このうち、エネルギーと金属の2分野で7割超を稼ぎました。

なお、飼料添加物事業の好調を主因に化学品分野は利益とキャッシュ・フローのいずれの点でも大きく伸長しました。

## 2017年3月期の見通し

2017年3月期においても、世界経済は停滞感の強い動きが続く、資源・エネルギー商品価格の低迷は当面続くものと見えますが、それらの市況の直接的影響が小さい安定収益型事業で約1,400億円、世界有数の競争力を誇る鉄鉱石事業を含めた金属資源で約600億円を見込むことなどにより、当期利益2,000億円を見込みます。なお、この中には、当社が価値向上に取り組んできた事業資産のリサイクルによる利益500億円が含まれています。また、EBITDAは5,400億円を見込みます。

## 投資規律の徹底

営業本部単位で、資産ポートフォリオの良質化や投資キャッシュ・フローの意識を持って、案件の優先順位づけや選別をしながら、投資推進と資産リサイクルを進める投資規律の仕組みは全社レベルで定着しました。さらには、重要案件や大型案件については、検討の初期段階において、必要条件の明確化や案件追求の是非などを経営が判断する仕組みも軌道に乗せ、機動性も進化させました。

このような投資規律の徹底についてはこれまでも注力してきましたが、2016年3月期の巨額の減損損失の計上とそれによる赤字転落については非常に重く受け止めており、ボラティリティの高まる経営環境において、投資規律の一層の徹底を進めます。投資案件の選別や意思決定の過程では、ハードルレートの数値自体を改定するよりも、収益性の算出に使用される中長期の需給予測や価格見通しの客観性や事業計画の蓋然性などについて、過去事例の見直しも含めて、より一層厳しく客観的な視点で判断することに取り組んでいきます。

資源・エネルギー分野においては、市況のスーパーサイクルの中で、「安い時に仕込む。高い時に手を出さない。」という基本スタンスに沿って、権益獲得や拡張を判断することを厳格に実行します。また、資源・エネルギー以外の分野でも、既存事業や知見の活かせる事業に選択的・集中的に取り組むことにより、高値掴みを回避することが鍵だと考えています。

## キャッシュ・フローの配分

現中経期間の最終年度となる2017年3月期には、基礎営業キャッシュ・フロー3,600億円、資産リサイクルにより2,700億円の資金獲得を見込み、そこから、既存事業とパイプライン案件への投資に3,900～4,900億円を振り当てる計画です。これにより、現中経期間3年間累計では、基礎営業キャッシュ・フロー約1兆5,000億円、資産リサイクル8,000億円を獲得する見通しです。既存事業とパイプライン案件への投資に1兆3,000億円内外を振り当てることにより、リカリング・フリーキャッシュ・フローは1兆円内外となる見込みですが、これを成長投資と株主還元でバランス良く配分し、現中経期間3年間累計のフリーキャッシュ・フローの黒字を堅持します。なお、2017年3月期単年度においては、リカリング・フリーキャッシュ・フロー見通し1,400～2,400億円では、成長投資と株主還元をカバーするには不十分と考え、経営戦略の機動的な実行のために、ハイブリッド・ファイナンス（劣後特約付シンジケートローン）を取り入れることにしました。

## 財務基盤の安定と資本効率向上の両立

2016年3月期末の財政状態は、原油価格下落を反映したLNG投資の公正価値減少や円高の影響などにより、総資産10兆9,000億円、株主資本3兆4,000億円、ネットDER0.95倍となりました。また、商品市況の下落による基礎営業キャッシュ・フ

## キャッシュ・フローマネジメント（実績および見通し）

（2016年5月公表）

億円

	2015年3月期 実績 (a)	2016年3月期 実績 (b)	累計 (a)+(b)	2017年3月期 通期見通し	現中経3年間 累計見通し	
RESOURCES	基礎営業CF …… ①	6,600	4,700	11,300	3,600	14,900
	資産リサイクル …… ②	3,400	1,900	5,300	2,700	8,000
	既存事業+ パイプライン案件への投資 …… ③	▲5,300	▲3,300	▲8,600	▲3,900～▲4,900	▲12,500～▲13,500
	Recurring FCF …… ①+②+③	4,700	3,300	8,000	1,400～2,400	9,400～10,400
ALLOCATION	成長投資（新規事業への投資）	▲1,900	▲2,700	▲4,600	・FCFの黒字化（3年間累計） ・「成長投資」と「株主還元」の両立	
	株主還元（配当金・自社株買い）	▲1,150	▲1,150	▲2,300		
有利子負債の調達・返済（±）						

Free Cash Flow (FCF)

ローの減少を勘案して、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おり、全体的に安全性の高いレバレッジ・レベルでコントロールしていると考えています。

その一方で、2017年3月期のROEは5.8%にとどまる見通しであり、現中経の目標10～12%への到達は非常に困難となっていますが、2020年3月期には安定収益型事業を2,000億円に伸ばすことを含め、二桁台のROEへの道筋をさらに協議していきたいと考えています。

当社では、ROEを利益÷リスクアセットとリスクアセット÷株主資本に分解して考え、営業本部ごとに利益÷リスクアセットを意識して収益力向上に取り組む一方で、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割以内に抑えています。

今後も財務基盤の安定性と資本効率の向上の両立を重要な経営課題として、引き続き取り組んでいきます。

## CFO 部門の取り組み

収益基盤の徹底強化の重点施策である安定収益型事業の拡充のため、CFO 部門でもそれらの事業領域に人的リソースを優先的に配置し、営業本部とともに収益基盤の徹底強化に取り組めます。個々の投資案件において、客観的な需給予測やリスク分析を踏まえた事業計画の蓋然性・妥当性を厳しく精査することにより、高値掴みを回避し、優良案件の形成と選別を着実に進めます。

また、ポルトオン投資（事業拡充目的の投資）や新規投資への注力ばかりでなく、既存事業における現場の実態を改めて把握し、財務体質や業務プロセスの課題抽出と改善策の実行により、各事業の良質化に取り組みます。大きな損失を計上している事業の早期建て直しを最優先課題として集中的に取り組むとともに、個々の事業会社の潜在性を改めて徹底的に分析・把握し、その顕在化の実現に取り組めます。

CFO部門として、営業現場との密な連携による「攻め」と客観的な選別・判断による「守り」の両面で専門的機能を発揮し、当社グローバル連結グループの収益力・価値向上とそのための財務安全性の維持・向上に取り組めます。

## 投資家や金融機関の方々との対話

これまででも投資家や金融機関の方々とは直接対話の機会を積み重ねてきましたが、当社の経営戦略や財務政策などについて私から率直に話をさせていただくと、それに対して当社とは異なる客観的な視点からさまざまな意見をいただくことができ、大変有意義です。厳しい経営環境の続く中、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、そこで得られる論点を経営の改善に活かすことがますます重要になると考えています。今後も、当社の成長や企業価値向上のため、変わらぬご支援をよろしくお願い申し上げます。

2016年7月

## バランスシート

(2016年3月末現在)

兆円

流動資産 4.3	負債 2.5	総資産 10.9兆円
	有利子負債*1 4.7 (3.2)	株主資本 3.4兆円
非流動資産 6.6	株主資本*2 3.4	ネットDER 0.95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. 本レポートでは「親会社の所有者に帰属する持分」を、株主資本と表記しています。

## 格付け

(2016年5月現在)

格付機関名	格付け (カッコ内はアウトルック)	
	短期	長期
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- (ネガティブ)

# 現中期経営計画に沿った2016年3月期の成果

収益基盤のさらなる強化に向け、市況の直接的な影響を受けずに  
 収益の積み上げを見込む、資源・エネルギー以外の安定収益型事業の拡充を進め、  
 強みである資源・エネルギー事業においても、  
 埋蔵量・生産量・コスト競争力の三位一体の強化を進めました。

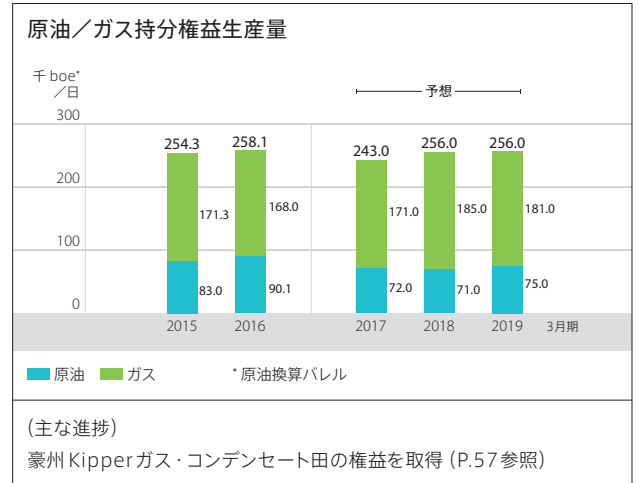
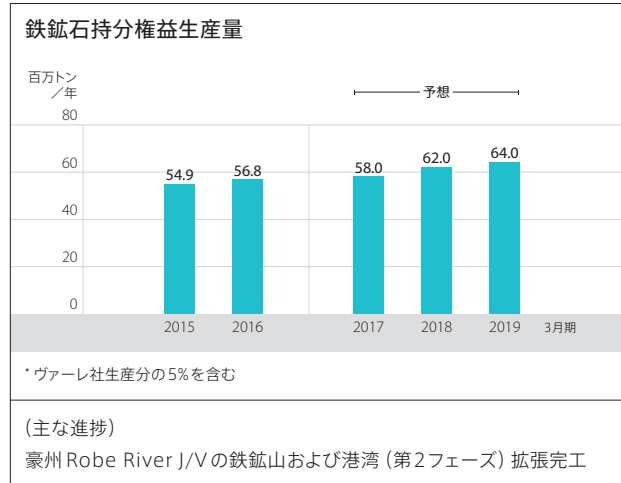
## 安定収益型事業の拡充

攻め筋	強みの領域	成果
ハイドロカーボン チェーン	原料安（シェールなど）／製品需要堅調の 米国化学品、およびエネルギー川下領域	▶ 米国メタノール製造（生産開始） ▶ 米国タンクターミナル（フェーズ1稼働開始、フェーズ2拡張進捗） ▶ 米国キャメロンLNG（工事進捗）
資源・素材	自動車素材・部品事業	▶ ノルウェー炭素繊維製品（出資） ▶ 韓国炭素繊維部材（出資）
食糧と農業	市場プレゼンスを活かした事業	▶ 米国メチオニン製造Novus（増設計画） ▶ チリサーモン拡大（出資）
インフラ	安定的キャッシュ収入を生むインフラ事業群	▶ ブラジルガス配給拡充（出資） ▶ オマーン発電（参画合意）
モビリティ	米州を中心とした自動車販売・商業輸送領域での 事業	▶ 米国トラックリース（収益貢献開始） ▶ ブラジルVLI（通期収益貢献開始）
メディカル・ ヘルスケア	病院ネットワークを核とした周辺事業と製薬支援	▶ アジア病院グループIHH（事業拡大） ▶ アジア・オセアニア医療情報サービス（共同買収） ▶ 米国新薬開発ファンドNovaQuest（事業拡大）

## 2016年3月期のCash Flow Allocation

		単位：億円	主要案件	
基礎営業キャッシュ・フロー		+4,700	エネルギー：+2,060（前期比▲1,420）、金属資源：+1,350（同▲250）、 海外：+650（同+300）、機械・インフラ：+630（同▲70）	
資産リサイクル		+1,900	FPSO貸付金回収、米電解事業、国内不動産	
投融資合計		▲6,000	既存事業＋パイプライン案件 ▲3,300	新規事業 ▲2,700
(内訳)	鉄鋼製品	▲150	風力発電用タワー製造	
	金属資源	▲400	豪州鉄鉱石港湾・インフラ拡張	
	機械・インフラ	▲1,250	ブラジルガス配給、FPSO、ブラジル旅客鉄道	
	化学品	▲350	米国メタノール製造、ノルウェー炭素繊維製品	
	エネルギー	▲2,050	タイ沖、中東石油・ガス事業開発、豪州ガス田	
	生活産業	▲550	アジア・オセアニア医療情報サービス、米国新薬開発ファンド	
	次世代・機能推進	▲500	IoT・データ解析、インドTVショッピング	
	海外	▲750	米国タンク・ターミナル拡張、チリサーモン、米国メチオニン	
株主還元（配当）		当期利益は期首予想を下回ったが、EBITDA、基礎営業キャッシュ・フロー状況ならびに配当金額の安定性・継続性を総合的に勘案し、1株当たり64円を維持。		

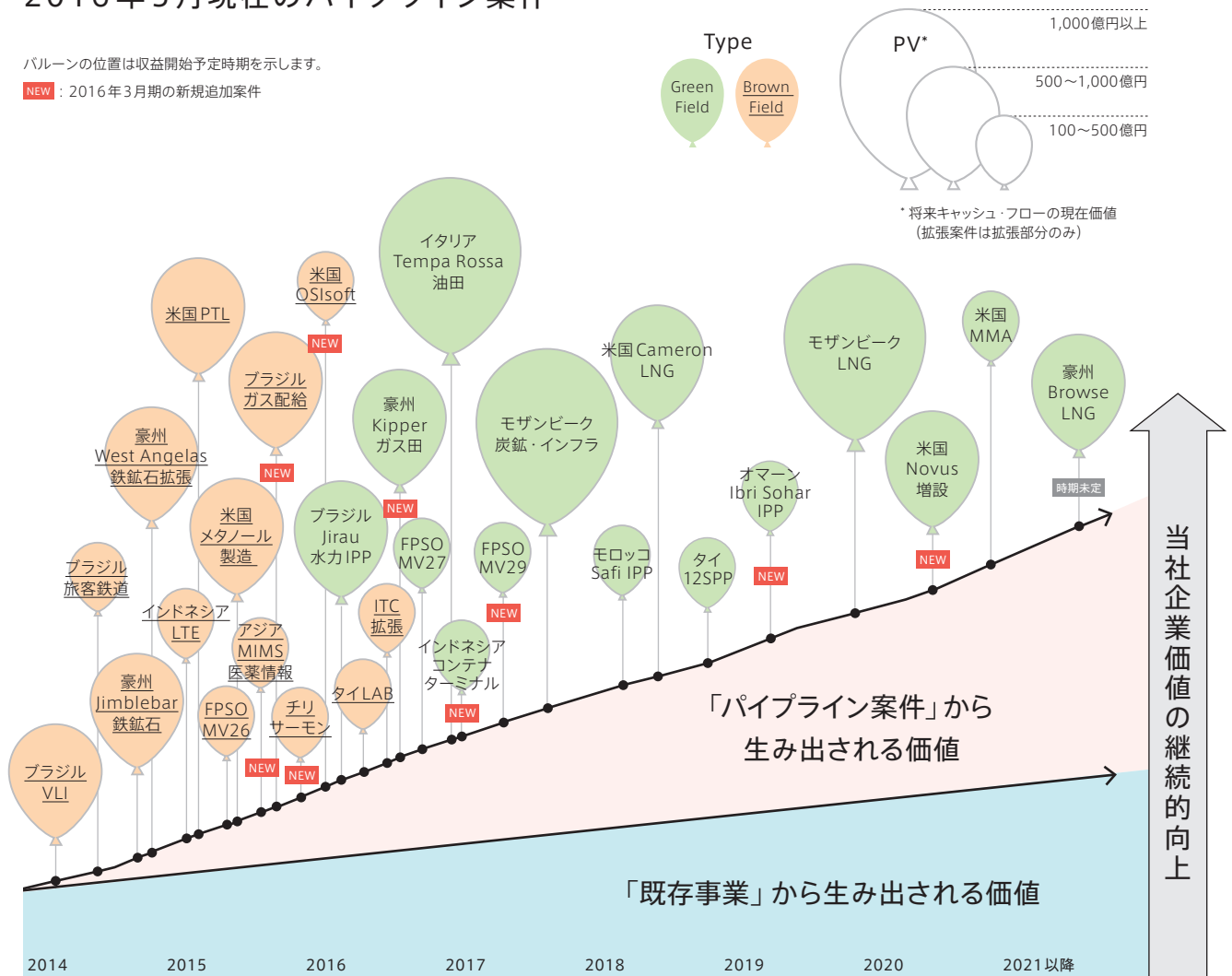
## 資源・エネルギー事業における埋蔵量・生産量・コスト競争力の三位一体の強化



## 2016年5月現在のパイプライン案件

バルーン的位置は収益開始予定時期を示します。

NEW : 2016年3月期の新規追加案件



# 事業投資のライフサイクル・マネジメントと 規律あるポートフォリオ経営の実践

当社は、多岐にわたる産業において、グローバル・トレーディングを事業の基軸に置きながら、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へ事業を拡げ、顧客やパートナーに対して産業的解決策を提供してきました。事業領域の拡張にあたっては、バリューチェーンや市場を俯瞰し、下記のような戦略目標に合致する事業への投資機会を探求し、実行につなげています。

## 戦略目標

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

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は、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ています。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させていきます。

### 案件形成

あらかじめ設定した戦略目標に合致する既存事業の拡充や新規事業化案件を、各業界や地域におけるパートナー・顧客関係などのネットワークと知見を活かしながら探求、開発。候補案件の絞り込みや具体化計画の策定にあたっては、戦略性、事業が提供する付加価値、成長性、競争力などを考慮。

#### リスク管理

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

### 分析・評価・審議

事業計画の実行性、当社機能発揮とValue-upの蓋然性、関係者間の契約諸条件、リスクの分析と管理策、事業価値評価、案件遂行期間、内部統制の有効性などを分析の上、必要収益率などの定量基準<sup>\*1</sup>や定性評価に基づき判断。各委員会<sup>\*2</sup>における審議を経て案件を選別し、実施を決定する。

#### リスク管理

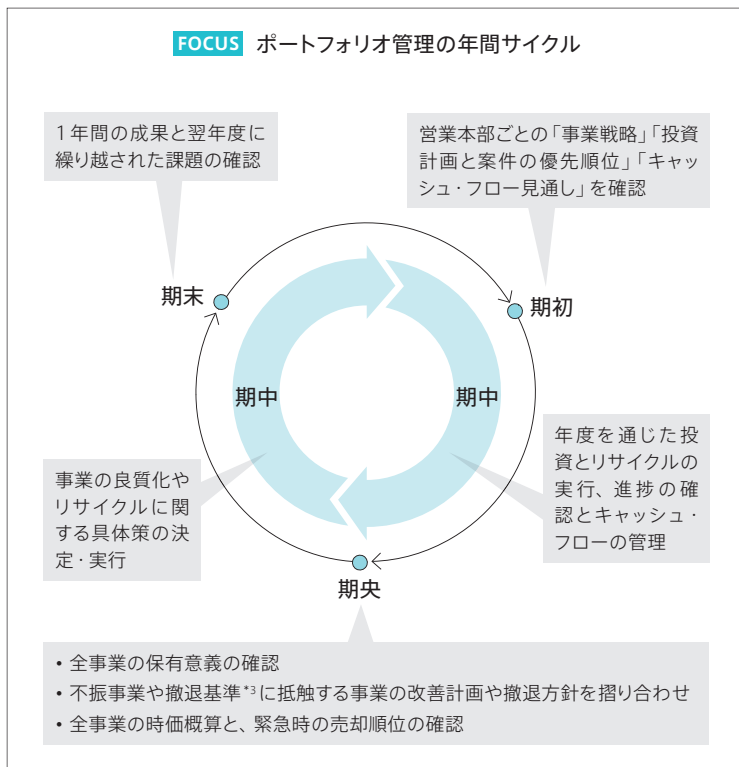
- ▶ 商品市況・為替・金利・コストなどに関する前提条件の妥当性精査とストレステスト
- ▶ 契約条件交渉
- ▶ Due Diligence

### 最終投資決定・実行

社内許可条件や、契約上の発効要件が充足された時点で投資を最終決定・実行。

#### 規律の維持

- ▶ 投資差額などに関する適切な会計処理



### 戦略的リサイクルの検討

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

#### 規律の維持

▶ ポートフォリオ管理のサイクル堅持 **FOCUS**

### 事業の運営と Value-up

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

#### リスク管理

- ▶ 市況や競合など事業環境の把握と対応
- ▶ 設備の稼働や収支の状況把握と対応
- ▶ 財務、税務、労務、法務、与信、環境など

#### 規律の維持

- ▶ 内部統制の有効性確認
- ▶ 資産の適正価値評価と、適時適切な会計処理

### 事業開発 (Greenfield 案件)

金属資源・エネルギー権益やインフラ設備などの開発・整備プロジェクトを、パートナーとともに実施。綿密な進捗管理と発生する事態への機動的対応によって、計画する予算と期間内での完遂につなげる。

#### リスク管理

- ▶ プロジェクト管理 (予算、工期、与信、契約、財務、環境など)

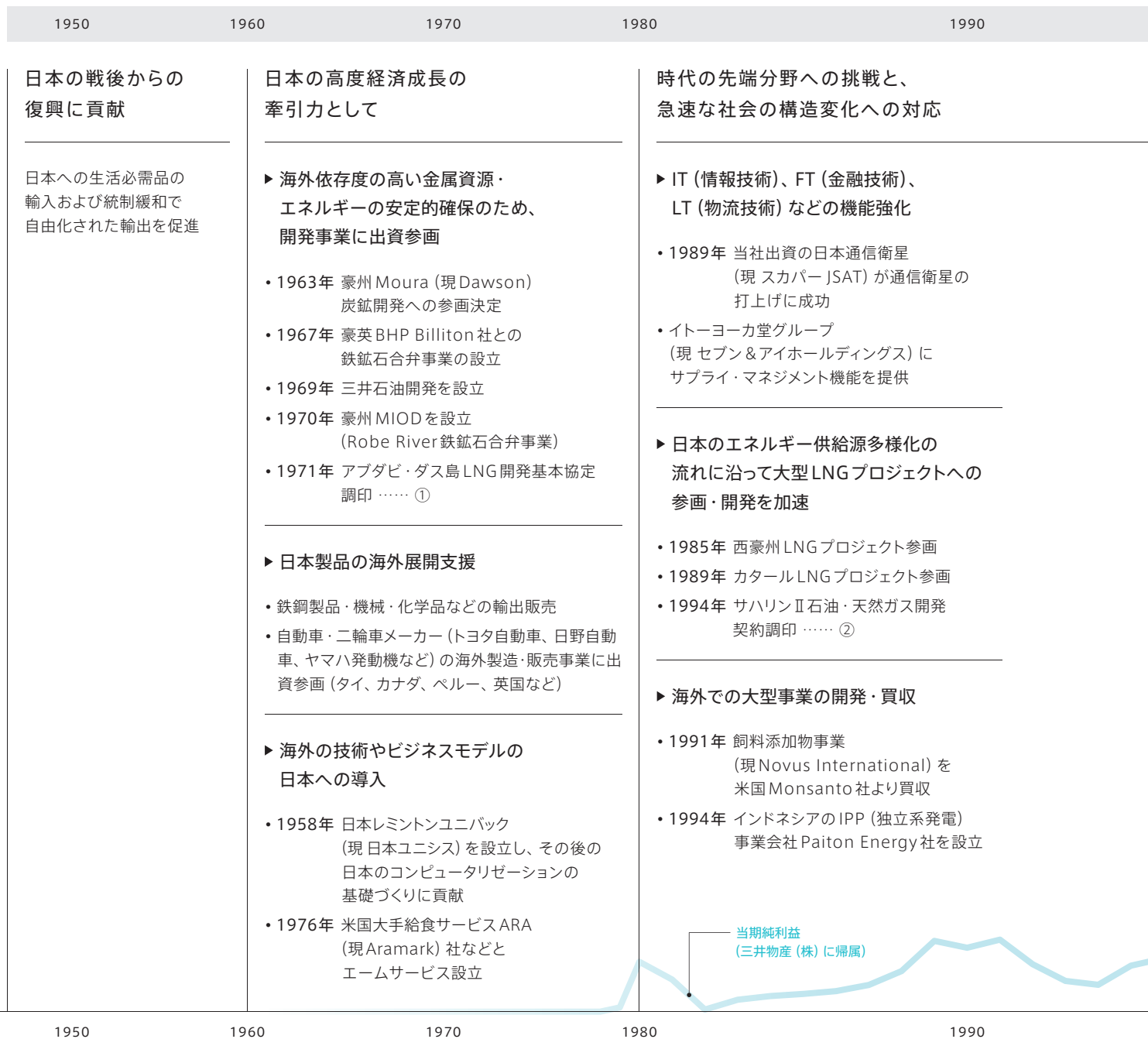
\*1. 当社連結 IRR、当社連結投融資保証収益率およびリスクリターン比率などを充足することです。リスクリターン比率とはリスクアセット量に対する当社持分連結純利益の比率です。リスクアセットとは、当社連結グループで保有する営業債権や投資、固定資産などの資産および保証債務などのオフバランスシート・ポジションについて、信用リスクや市場リスクなどの潜在的な損失リスクに応じ当社が独自に設定したリスクウェイトを乗じることにより算定している、想定損失の最大額です。

\*2. 各営業本部での審議を経て申請される稟議案件につき、投融資保証額基準などによって、個別案件審議会、ポートフォリオ管理委員会、経営会議、取締役会の各段階で審議されます。

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

# 時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産

三井物産は、創業当時より常に時代のニーズを見据えて自らの役割と機能を見つめ直し、絶え間なく柔軟に業態を進化させ、世界中でさまざまな事業を展開しています。



①アブダビ・ダス島LNG開発 (UAE)



②サハリンIIプロジェクト (ロシア)  
©Sakhalin Energy Investment Company Ltd.



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を通じ出資参画 …… ③
- 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

▶ 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に出資参画
- 2007年 総合メディカル（株）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（現IHH Healthcare社）に出資参画 …… ④
- 2013年 世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカー Gestamp社の米州事業に出資参画
- 2013年 インドネシア大手財閥Lippoグループの通信会社に出資、高速携帯通信サービスに参入
- 2015年 米国トラックリース最大手Penske Truck Leasing社に出資参画 …… ⑥
- 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 米国でメタノールの商業生産を開始

当期利益  
(親会社の所有者に帰属)

▶ 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（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 …… ⑤
- 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

2000

2005

2010

2015

USGAAP

IFRS



③ Vale社のカラジャス鉱山（ブラジル）  
©Photo: Dario Zalis / Vale



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



⑤ VLI社の機関車（ブラジル）



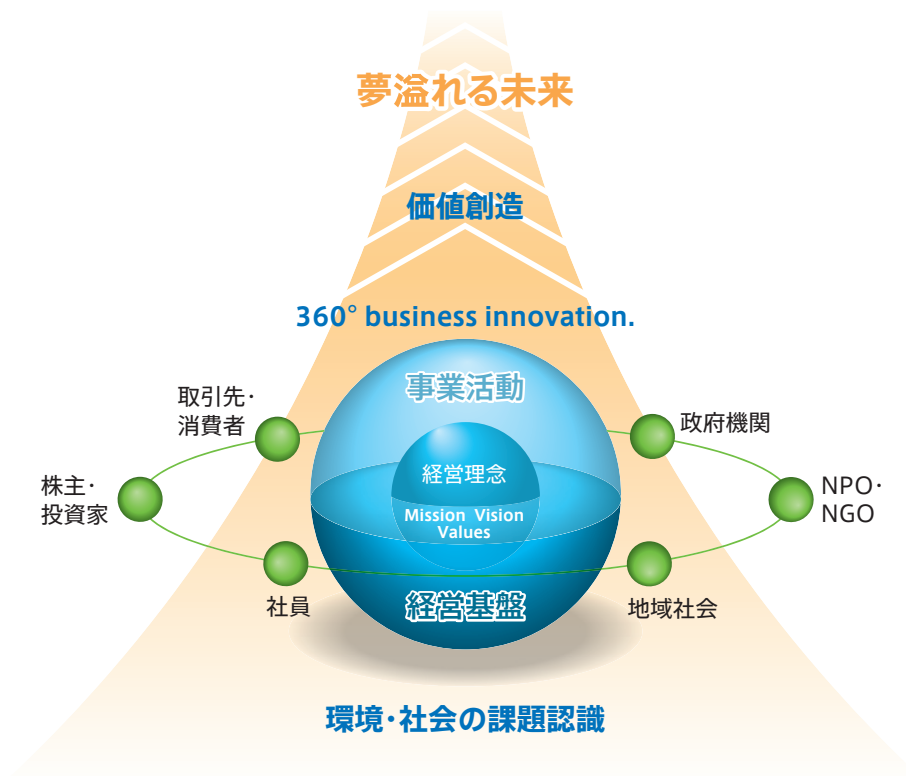
⑥ PTL社のトラック

# 三井物産の価値創造

コーポレートスローガン「360° business innovation.」には、地球上のあらゆるところで発想や情報、お客さまやパートナー、そして私たちの事業などをつなぎ合わせ、その中から新しいストーリーを描いてビジネスや産業を革新していくという意味が込められています。事業の現場をはじめ、これを全社で体現することに、当社の価値創造の原点があります。

企業の成長と社会の発展は常に密接な関係にあり、今後もますますこの関係性が重要になります。当社では、経営陣と社員一人ひとりが高い感度を持ちながら社会の抱えるさまざまな課題を認識し、ステークホルダーの声に耳を傾け、その解決に向けていかに貢献できるかを考えるところから価値創造のプロセスが始まります。そこではこうした認識や活動を、当社の経営理念 (Mission、Vision、Values) を中心に据えた経営基盤と強固な事業基盤がサポートしています。

このように、社会と共有する価値観を基にさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会のニーズを捉え、当社のグローバルな総合力を駆使して、ニーズに応える産業的解決策を見出します。そうした価値創造を続けながら、夢溢れる未来に向けた社会の持続可能な発展に貢献することが、当社の使命です。



## 経営理念

### Mission

三井物産の企業使命

大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作りに貢献します。

### Vision

三井物産の目指す姿

世界中のお客様のニーズに応える「グローバル総合力企業」を目指します。

### Values

三井物産の価値観・行動指針

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

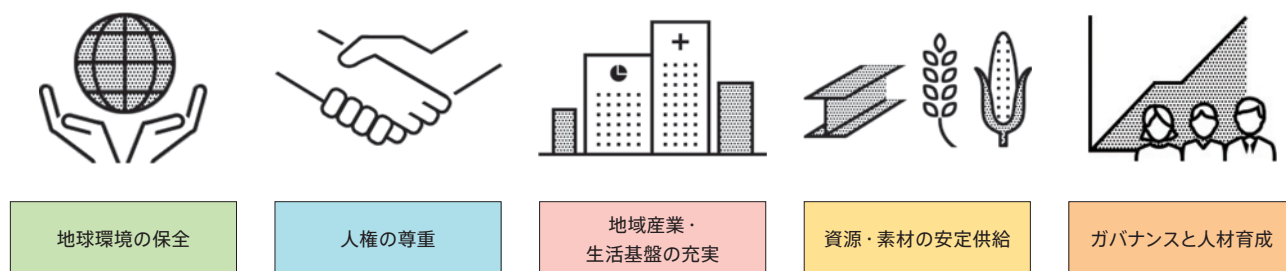
## 三井物産のマテリアリティ

次のページから紹介する当社の事業活動を通じた価値創造の具体的なプロセスは、経営の重要な指標の一つとして2015年に特定した重要課題（マテリアリティ）と密接な関係にあります。重要課題の特定には取引先やNPO・NGO、有識者などの意見や、国連グローバル・コンパクトなどの国際的な枠組みと、経営上の重点施策や事業分野ごとの戦略などとの整合性や相乗効果を勘案し、注力して取り組むべき課題認識として抽出しました。

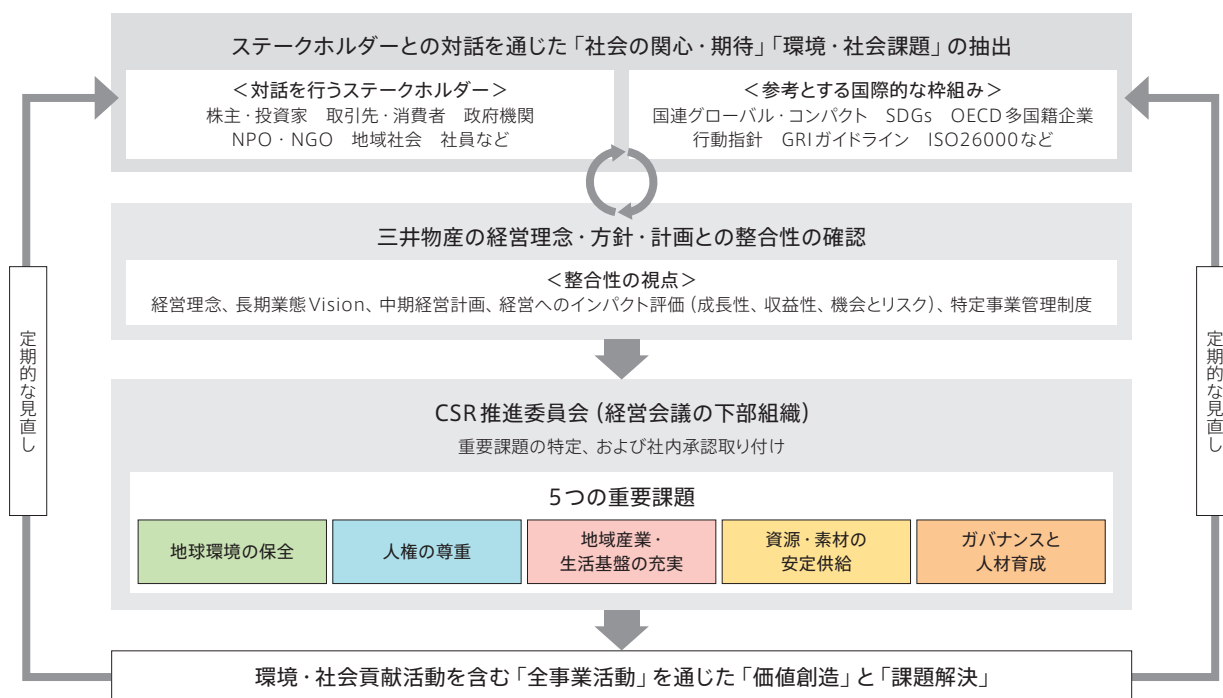
社会の持続的な発展への産業的解決者として、社会のニーズや当社への期待を的確に捉えて社会的な責任を果たしていく上で、この5つの重要課題が指針になると同時に、この重要課題自体も刻々と変化する時代に沿って定期的に変化していきます。これら重要課題こそが現場の感度を高め、ステークホルダーとの対話を促進し、価値創造へとつながる「360° business innovation.」を体現します。

▶ P.86～P.91、ならびにCSRレポート2016も併せてご覧ください。

### 5つの重要課題



### 重要課題の抽出プロセス

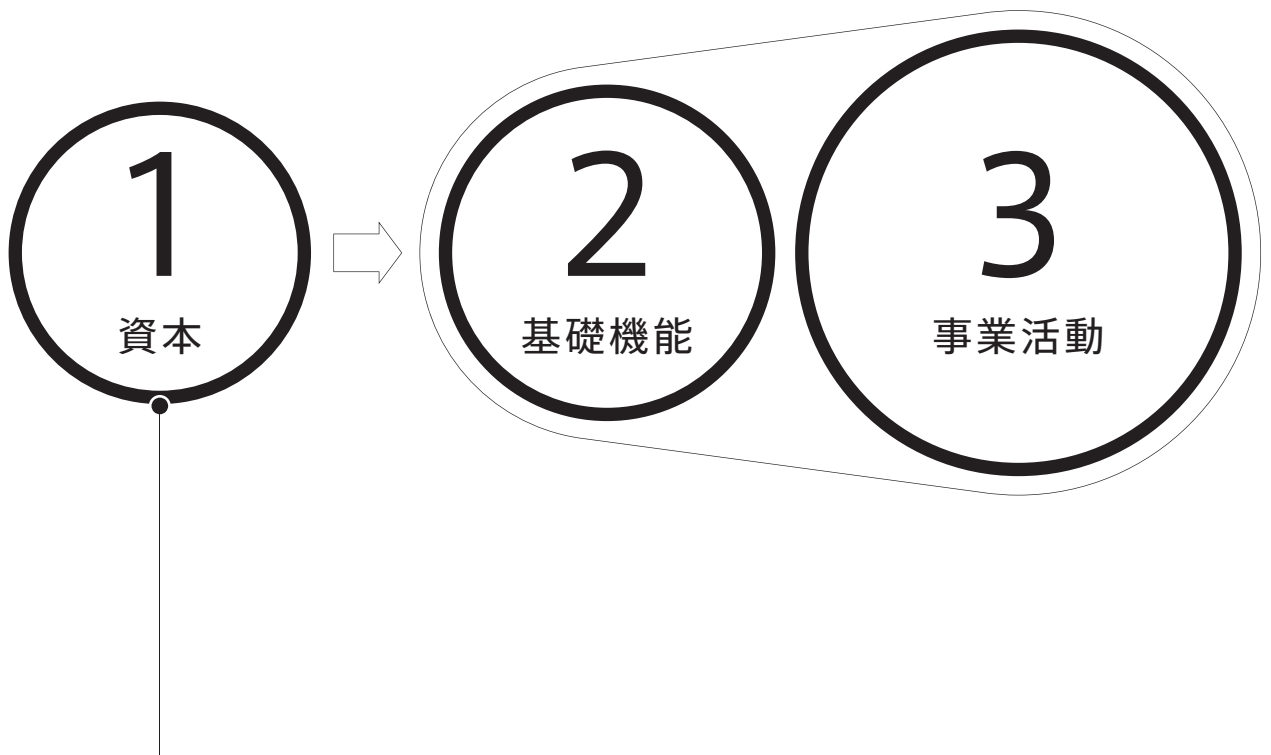


# 三井物産の価値創造プロセス

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することにより、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。

この根幹には、事業活動を通じて社会とともに自らの5つの資本や基礎機能を磨き、事業活動を進化させる成長のサイクルが存在します。

(P.26、P.27両ページをめくり、事業活動を通じた価値創造プロセスと事例をご覧ください。)



## ▶ 5つの資本

### 組織資本

- 産業ごとに特化する15営業本部
- 地域市場を横断的にカバーする海外3地域本部
- 専門の見地から事業活動を支援するコーポレートスタッフ部門

### 人的資本

- 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

### 社会・関係資本

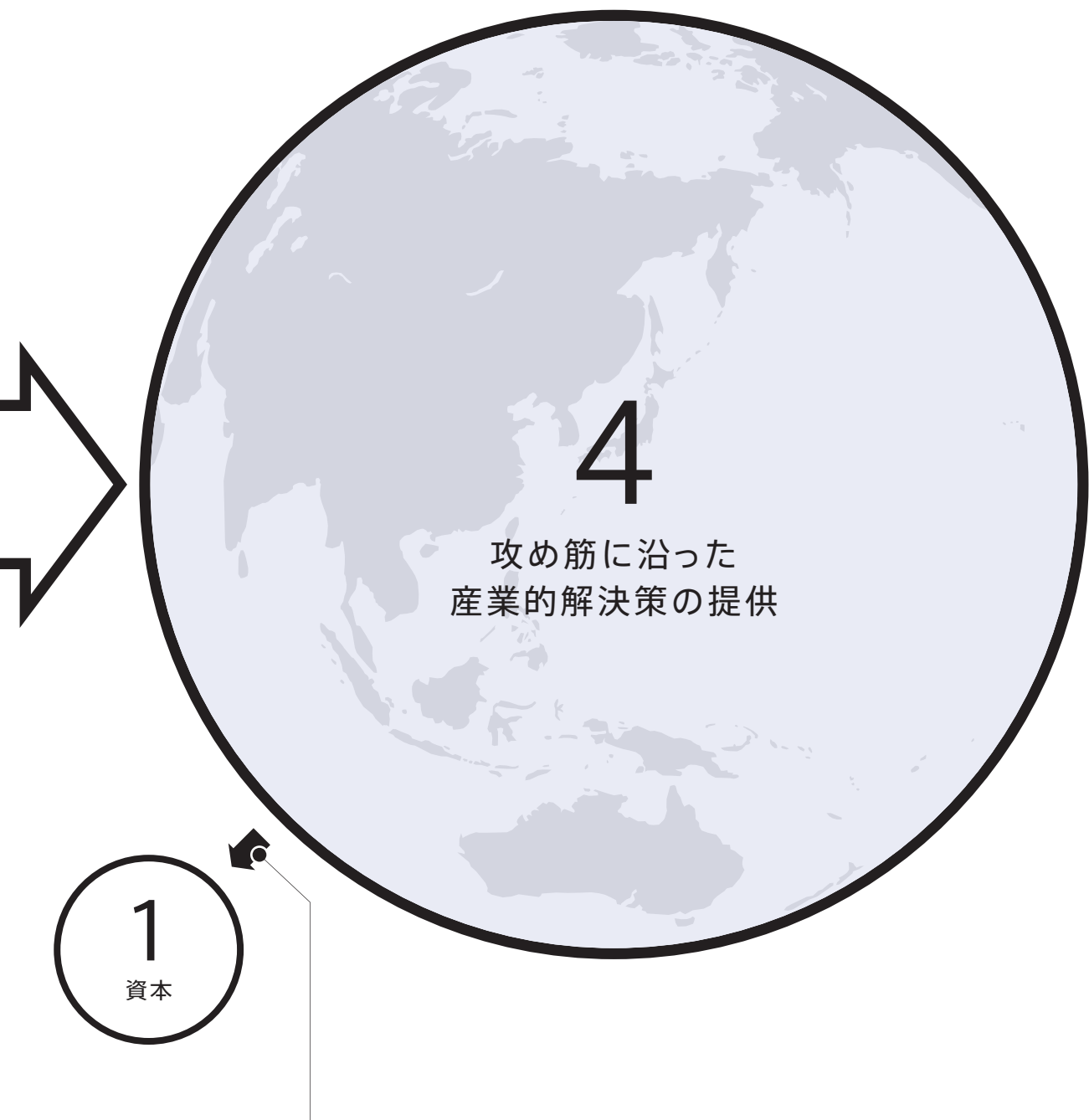
- 多岐にわたる産業界でのプレゼンス
- 顧客・サプライヤーとの取引関係やパートナーシップ
- グローバル・メジャーや地域の産業資本との提携関係
- 持続可能な社会、地域社会との信頼関係

### 財務資本

- 規模と安定性のある財務基盤
- 株主資本\* 3.4兆円
- ネットDER 0.95倍
- \* 親会社の所有者に帰属する持分

### 自然資本

- 鉄鉱石、銅などの鉱物資源
- 原油、ガスなどのエネルギー資源
- 大気、水、土壌、森林
- 生物多様性、生態系の健全性

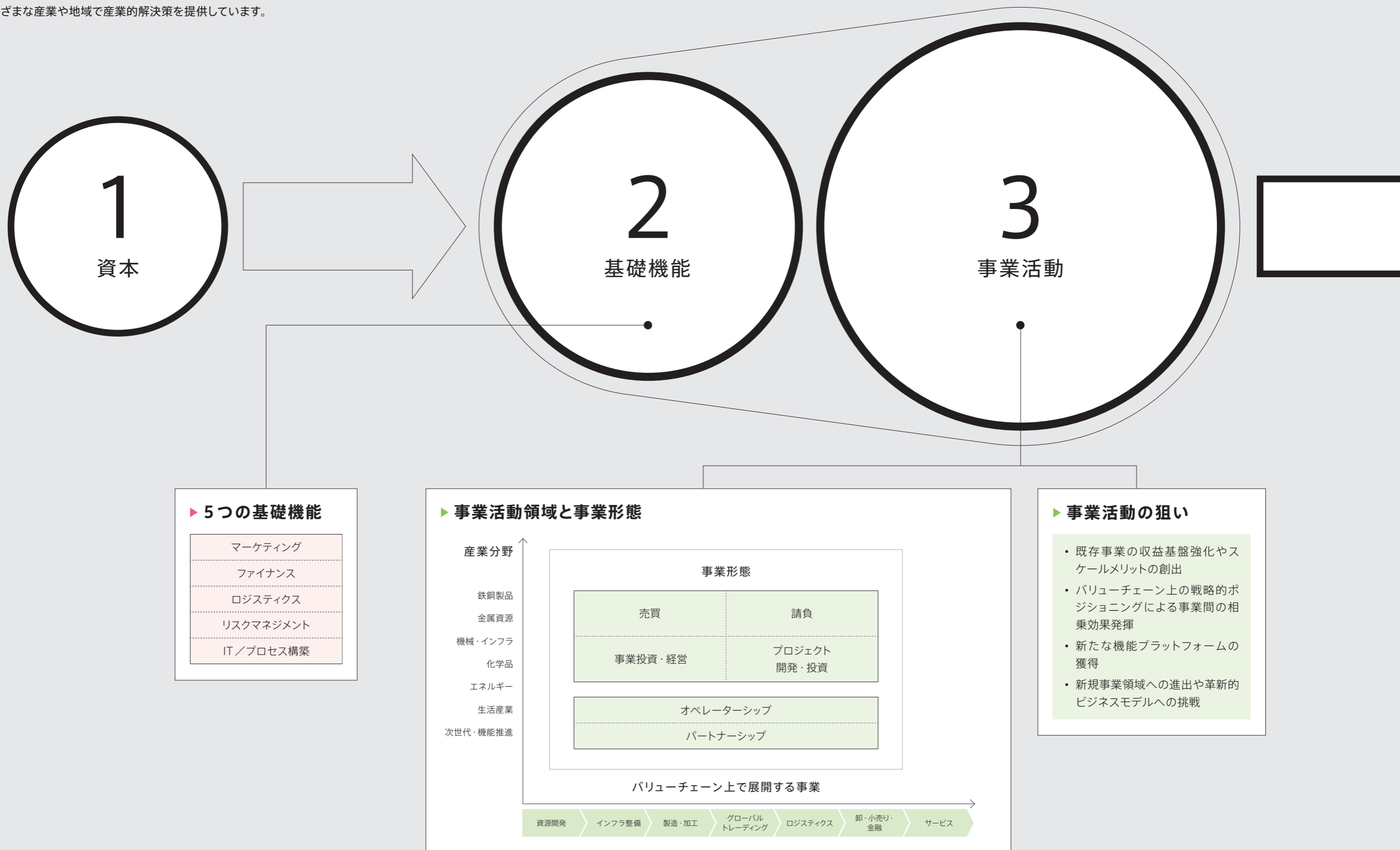


▶ 資本への影響・効果

組織資本	コーポレート・ガバナンス体制と内部統制の永続的改良
人的資本	意義のある仕事を創造する「実現力」を持った人材の育成
社会・関係資本	国・地域の成長と発展に必要なインフラ整備や基礎的サービスの向上 顧客やパートナーに新しい価値を生み出し、地域社会から評価され信頼を得られる仕事
財務資本	収益力の向上と健全性と、効率性ある財務戦略の実行を通じた、財務基盤の維持・強化
自然資本	資源・素材の安定供給と地球環境の保全に配慮した、サプライチェーンの管理

# 産業的解決策の提供による新たな価値創造

5つの基礎機能を複合し、各事業の狙いに応じたさまざまな形態の事業活動を行っています。  
 さらに、これらの事業を通じて得られる知見やネットワークを駆使し、バリューチェーンを俯瞰することにより、時代のニーズを機敏に捉え、連結グループ内でノウハウや機能を結合させ、さまざまな産業や地域で産業的解決策を提供しています。



# 4

## 攻め筋に沿った産業的解決策の提供

### ▶ 時代のニーズの「捕捉」

- 地域間に偏在する需給ギャップや経済格差
- 新興国台頭による世界の勢力図変化
- 資源価格高騰といった市場の地殻変動
- 既存ビジネスモデルの陳腐化や業界構造の変化
- 技術革新による新たな産業の勃興

### ▶ グループ全体の知見・機能の結合

- 部門を超えて協働し、ニーズの変化とともに事業の括りを組み替える組織柔軟性
- 基礎機能の共有や、次世代・イノベーション推進を促す戦略的組織設計
- 社内の経験値を統合し、ベストプラクティスとして事業支援につなげるコーポレートスタッフ部門

### ▶ 「攻め筋」に沿った、部門横断的な事業の連携

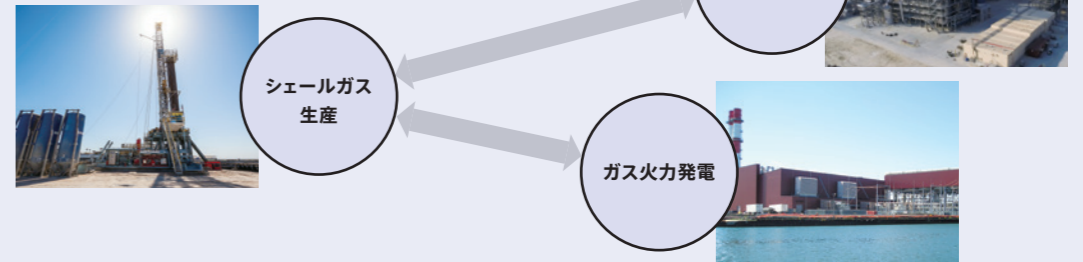
攻め筋	商品別セグメント						
	鉄鋼製品	金属資源	機械・インフラ	化学品	エネルギー	生活産業	次世代・機能推進
ハイドロカーボンチェーン	●	●	●	●	●	●	●
資源(地下+地上)・素材	●	●	●	●	●	●	●
食糧と農業			●	●	●	●	●
インフラ	●	●	●	●	●	●	●
モビリティ	●		●	●	●	●	●
メディカル・ヘルスケア				●	●	●	●
衣食住と高付加価値サービス			●	●	●	●	●

### ▶ 産業軸と地域軸による産業的解決策の提供

- バリューチェーンを俯瞰し、業界の枠組みを超えた事業展開 ..... ▶ 事例 A
- 成功モデルの新市場への展開 ..... ▶ 事例 B
- 地場パートナーとの提携による事業の多角化 ..... ▶ 事例 C

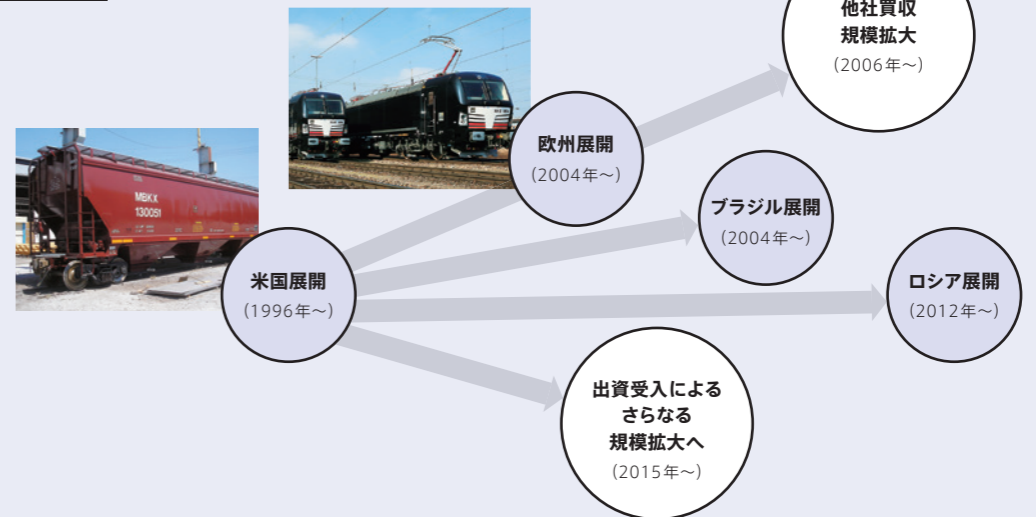
#### 事例 A

市況リスクを補完し合うガス生産事業と化学品製造やガス火力発電事業の総合展開



#### 事例 B

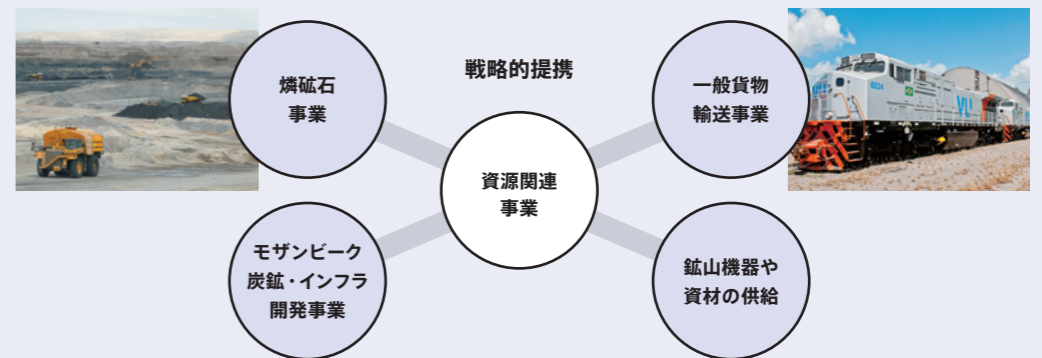
鉄道車輛リース事業モデルのグローバル展開



#### 事例 C

Vale 社\*との多角的な共同事業運営

\*当社はVale社の持分会社Valeparの発行済株式の15%を保有し、Vale社と戦略的アライアンス協定を締結しています。



# 「攻め筋」における戦略的事業展開

前ページで示した価値創造プロセスによって、「攻め筋」ごとにバリューチェーン上で事業展開する活動領域とその内容を以下に示します。

## 7つの「攻め筋」



<p><b>ハイドロカーボンチェーン</b></p>	<p>エネルギーの上流～下流、関連事業の展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上流開発 (原油・ガス)、商業化 (LNG、化学品、発電)</li> <li>・輸送・周辺事業 (船舶、鋼材、インフラ建設など)</li> </ul>		
<p><b>資源 (地下+地上)・素材</b></p>	<p>資源採掘から素材加工、循環型社会構築への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・金属資源の開発・生産、製品の流通・加工・再利用</li> <li>・技術進歩を見据えた金属・化学素材事業の展開</li> </ul>		
<p><b>食糧と農業</b></p>	<p>食糧増産と食の安定供給に貢献するソリューション提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・食糧資源、食品原料、農業</li> <li>・農業化学、食品・栄養化学</li> </ul>		
<p><b>インフラ</b></p>	<p>国創りへの貢献とインフラを起点とするビジネスの広がり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電力・水・港湾など</li> <li>・次世代型都市開発など</li> </ul>		
<p><b>モビリティ</b></p>	<p>輸送機械などの製造・販売・金融・関連サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車、産業機械、船舶、航空、交通</li> <li>・運送事業や他の「攻め筋」への広がり</li> </ul>		
<p><b>メディカル・ヘルスケア</b></p>	<p>病院を中核とした事業展開と医薬バリューチェーン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院事業、周辺サービス事業</li> <li>・医薬開発・製造・販売</li> </ul>		
<p><b>衣食住と高付加価値サービス</b></p>	<p>次世代機能 (IT・金融・物流) 活用による消費者連動型ビジネス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・衣・食 (流通・データ・Eコマース)</li> <li>・住 (不動産・金融・関連サービス)</li> </ul>		



事業展開内容							
資源開発	建設・操業	製造・加工	グローバル トレーディング	ロジスティクス	卸・小売・金融	サービス	
原油 ガス 石炭	原油・ガス生産設備 パイプライン ガス火力発電 LNGターミナル	石油製品 化学製品 LNG	エネルギー鋼材 石油・化学製品販売 トレーディング	在庫・物流網 石油・LNG船 ガス配給 化学品タンクターミナル	製品販売	IoT	
鉄鉱石 銅 石炭 塩 など	集荷設備 港湾設備	鋼材加工 グリーンケミカル 軽量化素材	鋼材 樹脂 スクラップ 電子材料		商品デリバティブ	IoT	
穀物 サーモン 燐硫石	集荷設備 港湾設備	油脂 製糖 茶類	穀物 コーヒー 肥料・農業	海上輸送 鉄道輸送	肥料・農業	農業IT	
	発電 物流インフラ 上下水処理 各種プラント スマートシティ開発		インフラ鋼材	送電	電力・ガス小売 インフラファンド	港湾ターミナル エンジニアリング 熱電供給 IoT	
	鉄道・港湾	自動車 自動車部品 エンジン開発	自動車 建設・鉱山機械 船舶 航空機 鉄道車輛 部品・部材	自動車 自動車部品	ディストリビューター ディーラー 販売金融 リース・レンタル	船舶保有運航 貨物・旅客輸送 IoT	
		医薬品 医薬品原料	医薬品原料		医薬品 調剤薬局 新薬ファンド	病院 病院周辺事業 医療人材サービス	
製紙資源 木材	オフィスビル スマートシティ	アパレルOEM 住宅資材 パッケージ製品	建材 紙資材	物流施設	TVショッピング ファッションブランド 住宅資材 食品流通 リテール・サポート 電子決済 ファンド事業	シニアリビング 給食 ファシリティ・ マネジメント 高速通信 IoT	



Key Strategic Domain: Mobility

## 攻め筋「モビリティ」における、 三井物産ならではの価値創造

- 35 ▶ 攻め筋「モビリティ」とは
- 35 ▶ 攻め筋「モビリティ」の成長戦略
- 36 ▶ 重要プロジェクトの紹介
  - ▶ 北米トラックリース・レンタル  
およびロジスティクス事業
  - ▶ ブラジル一般貨物輸送事業

- 38 ▶ 対談：経営と現場のビジョンを語る  
攻め筋「モビリティ」における、  
三井物産ならではの価値創造



## 攻め筋「モビリティ」とは

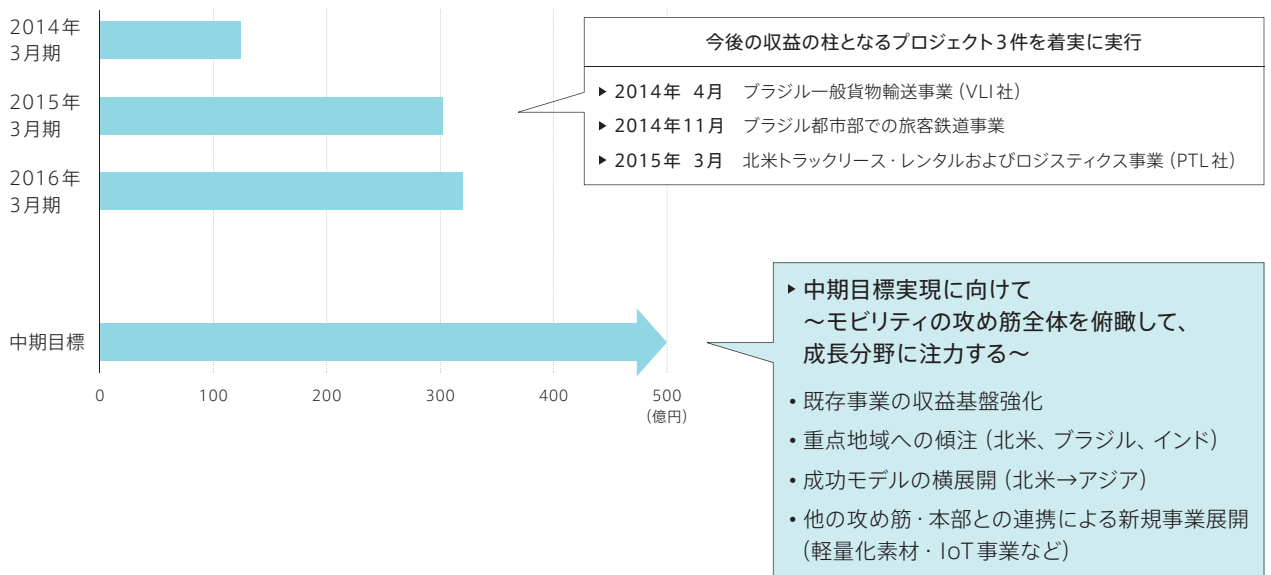
自動車、産業機械、船舶、航空、交通などの分野のバリューチェーンを俯瞰し、輸送機械などの製造・販売・金融・関連サービスなどの事業を展開。また、メーカーサイドだけでなく、ユーザーサイドからも事業機会を捉え、ロジスティクス事業などの新規事業や他の攻め筋での展開につなげていきます。



## 攻め筋「モビリティ」の成長戦略

現中経（2015年3月期～2017年3月期の3年間）において、各事業領域を攻め筋「モビリティ」で括ることで、成長機会の裾野が広がり、収益面でも新たな成果が見えてきています。今後、攻め筋「モビリティ」全体での収益基盤のさらなる底上げを図ります。

### ▶ 機械・輸送システム本部の当期利益（親会社の所有者に帰属）

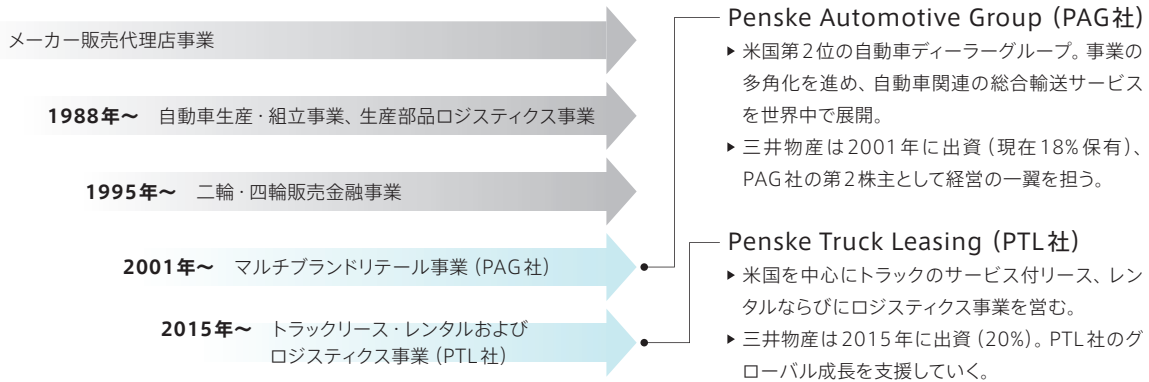


## 重要プロジェクトの紹介

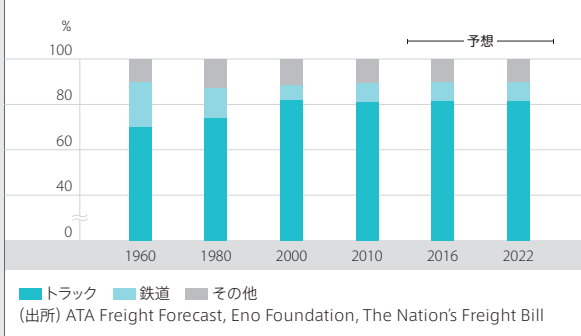


### 北米トラックリース・レンタルおよびロジスティクス事業

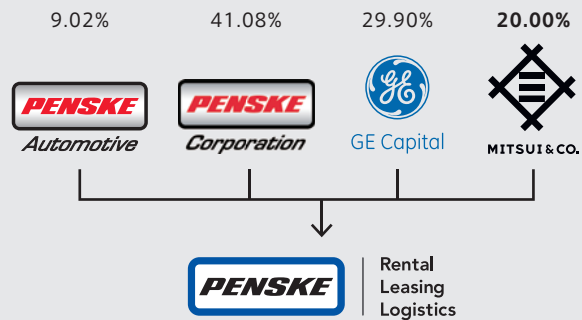
#### 三井物産の自動車ビジネスの変遷



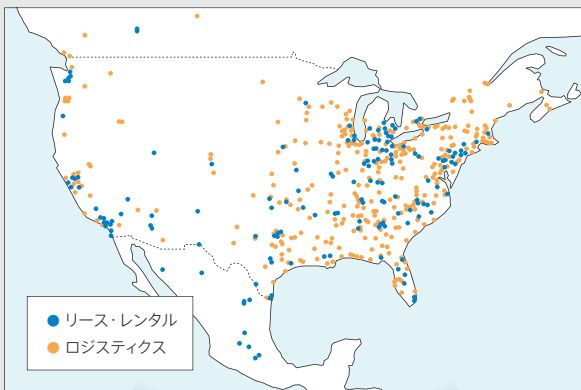
#### 全米輸送モードにおけるトラック比率



#### ▶ PTL 社の出資者構成



#### ▶ 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)

#### ▶ PTL 社提供サービスの概要

##### フルサービスリース

- ・法人向けトラックリース事業
- ・約700カ所超の在米自社サービスショップを通じて修理や給油などのメンテナンスも行うフルパッケージサービス

##### コントラクトメンテナンス

- ・顧客が保有するトラックに対するメンテナンスサービス
- ・高度なメンテナンスサービスを通じ、顧客トラックの稼働時間と資産価値を最大化

##### トラックレンタル

- 法人向けならびに個人向けの短期レンタル
- ・法人向け：顧客の多様な輸送ニーズに対応可能
- ・個人向け：近距離での引越など、さまざまな用途向けにトラックを提供

##### ロジスティクス

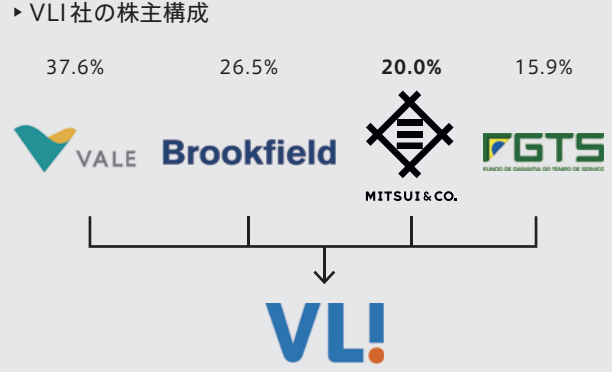
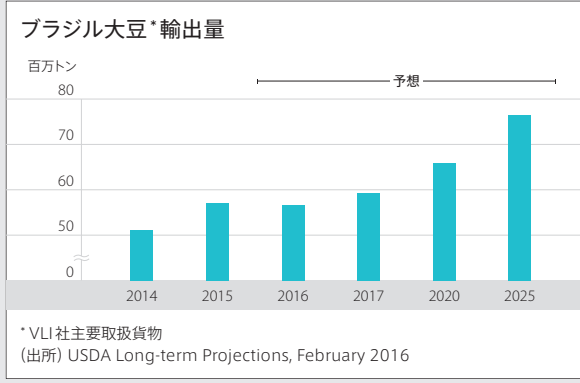
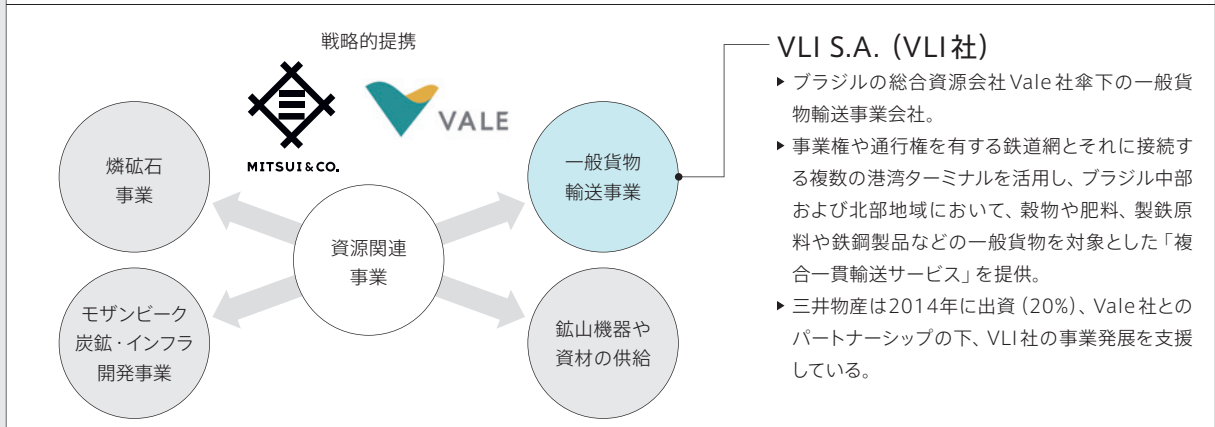
顧客が抱える複雑なサプライチェーン・物流ニーズに具体的な解決策を提供

- ・輸送業：自社機材・運転手による輸送
- ・倉庫、物流拠点：保管・配送拠点の運営
- ・運行管理：ルートデザイン・輸送・受発注・在庫・情報・物流改善などを包括的に管理

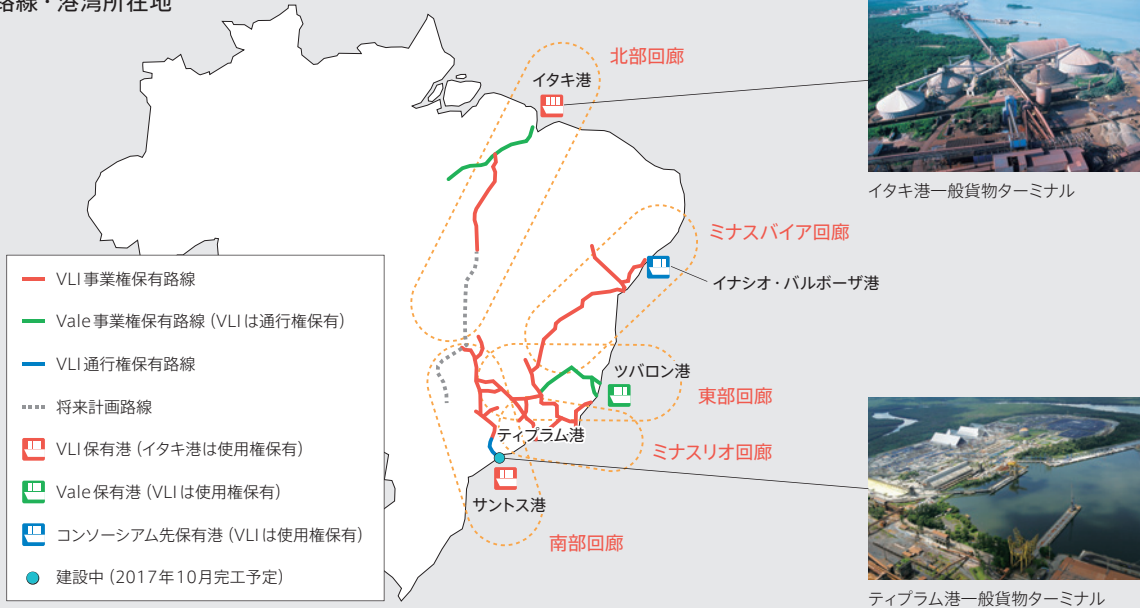


## ブラジル一般貨物輸送事業

### Vale 社との多角的な共同事業運営



### ▶ 鉄道路線・港湾所在地





対談：経営と現場のビジョンを語る

# 攻め筋「モビリティ」における、 三井物産ならではの価値創造

執行役員  
機械・輸送システム本部長  
**八木 浩道**



代表取締役  
副社長執行役員  
**安部 慎太郎**



代表取締役  
副社長執行役員  
**高橋 規**

略歴

1983年 当社入社  
2014年 当社執行役員、  
機械・インフラ業務本部長  
2015年 当社執行役員、  
機械・輸送システム本部長  
(現任)

担当

プロジェクト本部、機械・輸送システム本部、エネルギー第一本部、エネルギー第二本部

主な略歴

1977年 当社入社  
2009年 当社執行役員、  
プロジェクト本部長  
2014年 当社代表取締役副社長  
執行役員 (現任)

担当

鉄鋼製品本部、金属資源本部、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

主な略歴

1977年 当社入社  
2009年 当社執行役員、  
米州副本部長兼  
米国三井物産(株)副社長  
2010年 当社執行役員、  
鉄鋼製品本部長  
2014年 当社専務執行役員、  
米州本部長兼  
米国三井物産(株)社長  
2016年 当社代表取締役副社長  
執行役員 (現任)

\*この対談では前米州本部長としての視点からもコメントしています。

当社では、7つの攻め筋に沿って、営業本部間で連携し、相乗効果を発揮することにより、産業的解決策の提供を目指しています。すでに強みを発揮している「ハイドロカーボンチェーン」、「インフラ」に加え、「モビリティ」の攻め筋は、当社連結グループ内連携が効果的に機能し、さまざまな成果を挙げています。

ここでは、具体的な事例を通じて、当社の価値創造と成長のビジョンにつき、今後どのような展開が期待できるのかを「経営」と「現場」双方の視点から紹介します。

#### ポジショニングの転換による新たな収益基盤の確立

### 北米における トラックリース・レンタルおよびロジスティクス事業： Penske Truck Leasing, L.P. (PTL社)

**安部：**これまで輸送機械事業において、当社は自動車、船舶、航空機分野の各メーカーのグローバル展開をお手伝いする形で、販売ネットワークの整備・拡充、海外での製造事業、ファイナンス事業などを展開してきました。各現場はそれぞれ高い専門性を持っていましたが、経営から見ると、横の拡がりにはやや物足りなさを感じ、今から4年ほど前に、これらの事業を「モビリティ」という視点で括って、戦略を練ってみると何か化学反応が起きるのではないかと考えました。例えば、自動車事業の現場では、2001年にPenske Automotive Group (PAG社)に出資参画後、乗用車ディーラー事業を深掘りしつつ、Penskeグループとの信頼関係を深め、次なる協業案件を検討していました。一方、鉄道貨車リース事業の現場では、北米でのモーダルシフト、すなわちトラック輸送から鉄道輸送への切り替えの潮流を分析する中で、北米では今後も引き続きトラック輸送が伸びるだろうと洞察していました。こういった各現場が持つ知見を基に、経営レベルで徹底的に議論した結果、北米トラック事業の高い将来性についての確信を持つこととなり、経営の後押しによって、PTL社への出資に発展しました。

それまで自動車事業では、主に自動車メーカーというお客さまを、販売・生産サイドでサポートしてきました。先般出資参画したPTL社は商用車のユーザーサイドの事業であるため、これまでとは異なる商機を見出せるポジションを獲得できたという点を意義深く考えています。

**八木：**すでに触れられた通り、乗用車ディーラー事業者として全米第2位のPAG社の株式を2001年に取得し、その後、買い増して、現在約18%を保有しています。出資参画後、乗用車ディーラー事業での協業を通じ、PAG社と強固な信頼関係を構築しながら、さらなる成長機会を模索していました。そこで、「モビリティ」という視点で俯瞰して、先進国でありながら人口と貨物輸送の成長が見込める「米国市場」で、乗用車と比較して景気変動に強く、当社の知見や強みも発揮しやすい「商用車分野」、さらに製造ではない「輸送サービス業」に着目しました。かねてよりPTL社への出資参画の機会を模索していたところ、PTL社側からも当社の裾野の広い顧客基盤を高く評価され、20%出資参画することとなりました。

その後、協業を進める中で、実際に、米州のさまざまな産業における当社のお客さまやパートナーに対して、PTL社から物流ソリューションの戦略的な提案をすることで、数多くの価値提供の機会が具体的に見えてきています。また、PAG社とは豪州での協業も始め、商用車事業、トラックリース・レンタル事業、ディーゼルエンジン販売事業を推し進めています。このように、PAG・PTL両社を軸に、「モビリティ」の攻め筋における事業間の連携を一つひとつ実現していくことで、単一事業で期待できる範囲を超えた成長機会を見出せると現場では強く実感しています。

**高橋：**少し視点を変えて、米国の自動車産業全体の動きを見ると、元々は、最終組み立て工場の多くが米国中西部に集中し、部品工場もその周辺に集まっていたのですが、生産の最適化が進んだ結果、現在では最終組み立て工場の多くが国境を越えたメキシコに移転しています。一方、重要な部品は依然、米国中西部での生産が続いており、結果、米国の自動車産業のサプライチェーンをNAFTA(北米自由貿易協定)全体で捉える必要が出てきています。このような産業構造の変化の中で、部品

## 攻め筋「モビリティ」における、三井物産ならではの価値創造

輸送ネットワーク型サービスの重要性はますます高まっており、最適な数量の部品をいかに正確なスケジュールで、遠く離れた最終組み立て工場に持ち込めるかが、米国自動車産業の拡大・成長における最重要課題の一つとなっています。PTL社は、こうした課題に対応したサービスを提供しています。また、自動車産業向け以外にも、例えば、大手飲食チェーンの生鮮品の物流を包括的に請け負っており、全米で高いプレゼンスを發揮しています。

次に米国のトラック輸送業界を見てみると、トラック輸送は、巨大市場・米国の輸送量全体の80%を占める物流の大動脈です。現状、半分以上のシェアを中小規模事業者が占めていますが、物流圏がNAFTA全体に拡大するにつれ、業界構造が変わらざるを得ないのではないかと考えています。

PTL社は、米国の環境面や安全面などの各種規制に対応した新規投資も先行的に進めており、顧客に質の高いサービスを提供するために必要な実績・知見を持っています。例えば、NAFTA圏でのトラック事故は、運転手の過重労働によるケースが最も多いようですが、PTL社では、運転手が何時間運転し、どれだけ休息を取ったかをITを使った管理システムによって、きちんとモニターし、過重労働による事故を未然に防ぐ体制となっています。これらも先行投資により対応している一例です。

米国トラック業界に起こりつつある環境変化を踏まえて、米州本部では、PTL社が持つ優れたサービス基盤を、鉄鋼製品や自動車部品、食品、リテールといった幅広い分野での当社連結グループの事業の高付加価値化につなげるべく検討を重ねており、すでに相当数の具体的な成果を挙げています。例えば、米国発でグローバルに給食関連事業を展開するパートナー企業に対し、PTL社の機能を活用することで、同企業の成長戦略を後押しできないかを検討しています。また、新しいパートナー候補に対して新規協業案件を提案する際、当社提案上の強力な武器となっています。

**八木:** PTL社を起点とした「拡がり」という点で実感している事例をお話しします。当社が日系のパートナーとともに展開する北米トラック販売事業にとって、PTL社は最重要顧客の1社なのですが、PTL社に出資参画したことで、例えば、日系パートナーでの次期トラック開発にあたり、PTL社のニーズを踏まえたアドバイスをするなど、当社として事業に付加価値を提供することができています。

また、PTL社事業の他地域への地理的拡大も検討しています。北米と同様に他地域においても、当社の既存の事業会社や合併会社に対し、PTL社のサービスを組み合わせ、それぞ



れの事業の成長に貢献することで、全体の成長も加速させていく道筋を描いています。

**安部:** 当社は、世界中のさまざまな地域の事業現場で顧客が抱える課題に日々向き合っています。そして、顧客・パートナー企業のトップに対して戦略的な提案を直接持ち込める関係にあります。これはPTL社の事業を拡大していく上で、当社が提供できる価値だと思いますが、モビリティの攻め筋だけではなく、他の攻め筋でも同様の取り組みができるはずだと確信しています。

**高橋:** また少し視点を変えて、自動車の素材分野のお話をします。現在、世界市場の自動車生産台数はおよそ1億台、その生産に使われる素材1億トンのうち、最も重量のある素材が鉄鋼です。当社は長年、世界で高いシェアを誇る日本の鉄鋼メーカーから鉄鋼製品を仕入れ、米国自動車メーカーに販売してきました。1980年代に日系自動車メーカーが生産拠点を米国に現地化したのに合わせ、当社も1985年から米国で加工・流通拠点となるコイルセンター事業に参入し、鉄鋼製品の物流と事業投資を組み合わせたハイブリッド型のビジネスモデルの確立を目指しました。その後、2007年には、当時米国内に25カ所の鋼材加工センターを有していたSteel Technologies社を買収し、米国自動車メーカー・ビッグ3との取引も拡大、ビジネスの裾野は一気に拡がりました。2013年には、世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカーであるGestamp Automoción社の米州事業をJoint Venture化し、自動車部品加工事業に本格的に参画しました。さらには、昨今の環境問題への意識の高まりから、重量のある鋼板に代わる軽量素材として、アルミや炭素繊維などの素材分野にも投資していま



す。具体的には、アルミ素材では米国や中国で自動車サスペンション用アルミ鍛造部品事業を行っています。また、炭素繊維素材では2016年2月にノルウェーの炭素繊維製タンクメーカーへ25%出資参画（詳細はP.55参照）、さらに同社の加工技術と日系メーカーの炭素繊維製造技術を活かす形で、燃料電池自動車用の高圧水素タンクの製造・販売事業を行う合弁会社設立に向け、事業性を検討しています。

このように、当社として自動車の素材分野を掘り下げてきた歴史があり、特定の分野に精通した人材が揃っているからこそ、「モビリティ」の攻め筋における当社の自動車向け素材・部品事業の競争優位につながっています。

**安部：**自動車の素材・部品の分野で当社が事業を拡大できる余地は大きいと期待しています。また、素材・部品の分野と同様に、一つの分野を徹底的に掘り下げることが当社の競争優位につながる、ということは自動車事業についても言えます。一例ですが、当社はトラックを使った日系のお客さま向けの自動車部品物流事業に地道に取り組み、ノウハウを磨いてきました。PTL社に出資するタイミングで、同事業をPTL社のロジスティクス事業に統合しましたが、それまで磨いてきた同事業のノウハウが、PTL社のロジスティクス事業の中で拡がりを持つ形で活かされています。

成長市場を面で捉え、貨物輸送需要を大きく取り込む

## ブラジルにおける複合一貫輸送サービス事業： VLI S.A. (VLI社)

**高橋：**ブラジルの総合資源会社Vale社と当社の間には、鉄鉱石事業を通じて長い歴史があります。その後、2003年にVale社のコントロール会社にあたるValeparに15%の出資参画する形でVale社の経営に参画しました。現在、Vale社は資源開発事業を中心に、当社にとっての最重要パートナーとなっています。

資源開発事業には、さまざまな資機材やサービスが必要となります。出資以降、当社は鉱山開発に使用する建機の供給や、メンテナンスサービスなどを通じて、Vale社の資源開発事業の効率改善に寄与しています。また、VLI社に対しても、同社に出資した2014年以前から貨車リースや資機材の供給などを行っていました。

現在、Vale社とはモザンビークにおける炭鉱開発から、既存鉄道路線の整備と路線新設、港湾インフラの開発までを一体的に行う複合プロジェクトを進めています。

**八木：**VLI社への当社出資の経緯をお話しすると、2010年当時、ブラジルの一般貨物輸送市場はインフラの老朽化が進み、輸送コストは高く、輸送効率も低い状況でした。Vale社は、傘下に一般貨物輸送事業を行うVLI社を持っており、ブラジル政府から国内の一般貨物輸送用インフラの整備について相談を受けていました。政府の強い意向を受け、Vale社は第三者資本を活用することによりインフラ整備を進める方針となり、当社はVLI社への出資について打診を受け、2014年に約700億円でVLI社の20%の株式を取得しました。

**安部：**一般的に、長距離輸送には鉄道輸送が適していますが、ブラジルでは、鉄道網の整備が遅れているため、トラックによる長距離輸送への依存度が高く、非効率な輸送状況となっています。また、輸出入の窓口となる港湾設備も不足しています。その結果、物流コストが非常に高くなっており、ブラジル経済の成長への深刻な阻害要因となっています。一方、ブラジルは複雑な地権の問題が、鉄道網整備を難しくしています。これらは、ブラジルの国創りにおいて、時間を掛けてでも粘り強く取り組まなければならない課題と認識しており、経営として長期的な視点で取り組んでいます。

**八木：**経営側のそういった理解の下、現場では、地道に一つひとつ目の前の課題解決に取り組み、既存の貨車の運行効率の改善と輸送量の増大を進めています。具体的には、信号システムの改修や大型貨車、高性能な機関車への切り替えに加え、当社米州本部や鉄鋼製品本部と連携し、車輪やレールを日本



## 攻め筋「モビリティ」における、三井物産ならではの価値創造

製の高品質のものに換えて摩擦抵抗を下げ、速度アップと燃費効率の改善、長寿命化を進めています。さらに、運行効率の改善に向け、当社自動車部隊のサポートを得て本邦自動車メーカーの効率的な生産システムの考え方をVLI社へ導入中です。また、当社北米貨車リース会社の鉄道運行の専門家とともに、運行効率改善に向けた取り組みも進めています。これらの取り組みの結果、2015年の輸送量は349億トンキロ\*となり、2014年対比+9%の伸びを記録しました。このような、連結グループ内の各事業の持つネットワークやノウハウを活かした業務改善は当社ならではの価値提供と言えます。

現在、鉄道で輸送可能な一般貨物の量はブラジル全体の輸送量の2割程度に過ぎず、貨物輸送の大半は、依然非効率なトラック輸送に依存している状況です。港での積出も含めて、鉄道輸送効率を改善し、輸送能力を拡大することで、VLI社の輸送量は飛躍的に伸び、それに伴い同事業の利益も右肩上がりて伸びていくと確信しています。

\* 貨物1トンを1キロメートル運ぶと「1トンキロ」と計算

## 攻め筋「モビリティ」の将来に向けて

## 自由闊達な風土の醸成、経営資源の戦略的な分配

**安部：**総合商社の事業は資源と非資源に区分して分析されることが多いですが、資源・エネルギー事業の比率が高いと言われている当社にとって重要なことは、あらゆるバリューチェーンにおいて、商品市況の直接的な影響を受けないビジネスモデルを構築することだと考えています。その代表例が、今回紹介したPTL社のトラックのリース・レンタルおよびロジスティクス事業、VLI社の複合一貫輸送サービス事業です。これらの事例を通じて説明した通り、バリューチェーン上で違った立ち位置を取ること、すなわち「リポジショニング」を通じて、商品市況の直接的な影響を受けないビジネスを拡げること、当社収益基盤はもう一段上のステージへ厚みを増すと考えています。

2020年3月期に資源・エネルギー以外の事業分野で2,000億円の収益目標を目指している中、「モビリティ」の攻め筋に経営が寄せる期待は大きいですし、その期待に十分応えてくれると思っています。

**八木：**モビリティの攻め筋では、「リポジショニング」を通じて、パートナーに新たな価値を提供しつつ、事業領域を拡げていく形ができつつあり、現場でも大きな手応えを感じています。これをさらに加速させていくのが、今後収益を拡大していく上での基本戦略です。

具体的な定量収益のイメージですが、機械・輸送システム本部では、当期利益（親会社の所有者に帰属）を2016年3月期の320億円から中期的に500億円規模にまで伸ばすことを目標として掲げています。

**安部：**モビリティ分野は、地域に根差した専門性やネットワークにより差別化できるので、参入障壁は比較的高いと言えます。当社には、各現場を徹底的に深掘りしている人材がそれぞれさまざまな分野にいます。各人材が持つ専門的な知見やネットワークを活かして、出資比率が50%を超えない少数株主の立場でも、各事業の企業価値向上に貢献してきました。攻め筋「モビリティ」の成功には、各現場での深掘りも不可欠であり、単に横の連携を目指すだけでは、ここまでの展開は実現できなかったと思います。

**八木：**機械・輸送システム本部は、連結従業員数が全社の約3割に上り、関係会社数が約150社と非常に多い本部です。相当数の社員が世界中の関係会社に向向していますが、そうした社員との距離感をどう縮めるかについて、現場のトップとして常に腐心しています。常日頃から、世界中に散らばる出向者との直接の会話を大切に、本社と関係会社との間でそれぞれが持つ情報や考え方を風通し良く共有し合うことを心掛けています。そして、日々の会話・情報共有を通じて、現場のモチベーションを高く保ち、各自に生き生きと働いてもらえる雰囲気醸成し、一人ひとりの稼ぐ意欲を高め、収益拡大につなげていくというのが、私のマネジメントスタイルです。





**安部：**難しい現場の運営を、本部一丸となって本当にしっかりやってくれていると思います。

収益拡大の過程では、関係会社の数も増えることになるかもしれませんが、そうすると、ガバナンス・内部統制の維持・強化が課題となります。例えば、組織を発展的に分割することも考えられますが、組織を分けることによって、一枚岩にまとまりつつある攻め筋「モビリティ」の良いところを活かし切れなくなってもいけません。経営側もこれらの課題意識を持って、現場の運営をサポートしていきたいと思っています。

**八木：**私たち営業本部だけでガバナンス・内部統制を維持・強化するのではなく、事業支援ユニット\*の力も借りることで、収益拡大との両立を図りたいと考えています。

2017年3月期は、ブラジルでの都市交通事業などで着実な事業運営とさらなる企業価値向上に努め、早期の収益貢献につなげます。また、先進国での成功モデルを新興国に展開することで、新たに参入できるビジネスがまだまだあると見込んでおり、それらにも挑戦していきます。

一方で、技術革新や環境規制によって、輸送手段が劇的に変わっていく可能性があります。この可能性についても本部一丸となって追求していきます。

\*各営業セグメントに対応する業務部、フィナンシャルマネジメント部（P.85の組織図をご参照ください）。

**高橋：**素材の分野に関しても同じことが言えます。近い将来、素材の変化がきっかけとなり、自動車の生産拠点の移動やそれに伴う部品の物流に変化が生じるとは思いますが、それぞれの分野における専門性やネットワークを活かして、しっかりと先手を打てるのが攻め筋「モビリティ」の強みです。

「モビリティ」という攻め筋の中でさまざまな事業を捉えることで、追求すべき価値や戦略の方向性が改めて明確となり、結果、新しい事業・シナリオが次々と出てきていることを実感しています。私の担当する分野では、素材分野のさまざまなビジネスチャンスを追求していきます。

**安部：**「モビリティ」の攻め筋で取り組んできた「リポジショニング」は、他の攻め筋においても展開可能です。例えば、当社の強みであるハイドロカーボンチェーンでも、ガスのバリューチェーンでは、ガス開発・液化（LNG）事業に加え、他の攻め筋と連携する形で、その先の需要を創出する事業に取り組んでいます。具体的には、物流部分では、LNG輸送船、受入ターミナル、その先の国内輸送、需要部分では、ガス火力発電や新規用途開拓など、LNG需要創出につながる川下事業に注力しています。このように、強みを起点とした拡がりを生むことで、ガスバリューチェーン全体の収益を拡大しています。

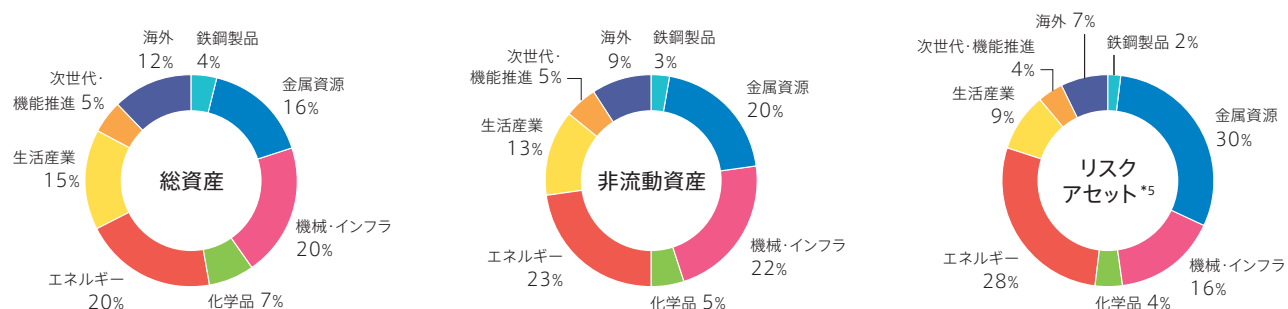
「リポジショニング」を他の攻め筋でも実現していくことで、当社全体の成長を加速させていきます。

# オペレーティングセグメント別データ一覧

(2016年3月期、IFRS基準)

	鉄鋼製品 	金属資源 	機械・インフラ 	化学品 	エネルギー 	
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・輸送システム本部	基礎化学品本部 機能化学品本部 (旧組織名)*2	エネルギー第一本部 エネルギー第二本部	
EBITDA	109	(938)	292	301	2,101	
売上総利益	320	987	1,271	765	1,090	
主な内容	鉄鋼製品	豪州鉄鉱石 豪州石炭	機械の販売・リース・ 関連サービス	化学品販売	石油・ガス生産・販売	
受取配当金	21	14	36	13	353	
主な内容					LNG事業	
持分法による投資損益	48	(2,041)	80	80	(223)	
主な内容	鋼材流通・ 加工・製造	豪州鉄鉱石 ブラジル鉄鉱石 チリ銅	IPP 自動車・建機販売リース エネルギーインフラ	中東メタノール製造	LNG事業 石油製品物流事業	
販売費及び一般管理費	(290)	(370)	(1,277)	(650)	(507)	
減価償却費 及び無形資産等償却費	10	472	182	94	1,388	
当期利益(損失) (親会社の所有者に帰属)	63	(1,625)	183	177	(39)	
基礎営業キャッシュ・フロー	48	1,345	629	196	2,060	
総資産	3,922	15,914	20,098	7,325	19,735	
非流動資産	1,908	12,566	13,988	2,953	14,581	
持分法適用会社に対する投資	1,074	7,226	7,782	997	2,568	
その他の投資	761	928	883	681	3,473	
有形固定資産	89	4,308	2,157	941	7,316	
その他*4	(16)	104	3,166	334	1,224	
単体従業員	327人	245人	788人	569人	420人	
連結従業員	1,519人	429人	16,172人	2,274人	764人	

オペレーティングセグメント別構成比



	生活産業 	次世代・機能推進 	米州 	欧州・中東・アフリカ 	アジア・大洋州 	会社合計 <sup>*1</sup>
	食糧本部 食品事業本部 コンシューマー サービス事業本部 (旧組織名) <sup>*2</sup>	ICT事業本部 コーポレート ディベロップメント本部	米州本部	欧州・中東・アフリカ 本部	アジア・大洋州本部	
	99	125	694	53	409	3,364
	1,165	529	1,148	205	233	7,266
	食品 食糧 ファッション関連 生活資材	情報システム 国内・国際物流 金融・保険 商品デリバティブ	飼料添加物 化学品タンクターミナル シニアリビング 鉄鋼製品	化学品 鉄鋼製品 機械	化学品 鉄鋼製品 食糧 食品	
	37	49	1	3	8	547
	185	78	82	37	355	(1,320)
	アジア病院 米国食用油脂製品	国内TVショッピング 国内リース	鋼材加工	鋼材加工 化学品タンクターミナル	豪州鉄鉱石・石炭 <sup>*3</sup>	
	(1,420)	(578)	(635)	(197)	(204)	(5,660)
	132	46	98	5	17	2,532
	(140)	161	283	35	116	(834)
	(89)	76	555	18	73	4,717
	15,238	5,105	6,488	1,513	4,029	109,105
	8,201	3,361	2,986	286	2,395	66,238
	3,056	1,137	800	148	386	25,153
	2,424	1,597	128	44	187	11,797
	1,368	387	1,484	30	253	19,384
	1,353	240	574	64	1,569	9,904
	808人	406人	230人	158人	236人	6,006人
	9,778人	3,571人	3,829人	874人	1,280人	43,611人

\*1. 会社合計には、表示していない「その他」及び「調整・消去」が含まれます。

\*2. 2016年3月までの旧組織名を記載しています。2016年4月付の新組織については、P.54(化学品セグメント)およびP.58(生活産業セグメント)をご参照ください。

\*3. アジア・大洋州セグメントの持分法による投資損益には、豪州の鉄鉱石・石炭事業の当セグメント持分が含まれます。

\*4. 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。

\*5. リスクアセットとは、当社連結グループで保有する営業債権や投資、固定資産等の資産及び保証債務等のオフバランスシート・ポジションについて、信用リスクや市場リスク等の潜在的な損失リスクに応じ当社が独自に設定したリスクウェイトを乗じることにより算定している、想定損失の最大額です。ここでは商品セグメント別の分布率を記載しています。

# 鉄鋼製品セグメント

鉄鋼製品本部



執行役員  
鉄鋼製品本部長  
勝 登

## 事業ポートフォリオ

### ▶ 鉄鋼製品を通じて産業分野を幅広く支える

国内外の顧客に対し、鉄鋼製品の調達・供給などのサービスの提供に加え、加工・流通拠点となるコイルセンター、製造拠点となる電炉・圧延メーカー、および部品メーカーや鉄鋼流通業などに出資を行っています。

#### インフラ

- ・ アジア、中東、アフリカなどでのインフラ案件向け鋼材の供給・拡販
- ・ アフリカ、ブラジル、豪州向けの鉄道レールなどの高付加価値鋼材の供給・拡販

#### 自動車

- ・ 自動車プレス部品製造事業、サービスセンター事業

#### エネルギー

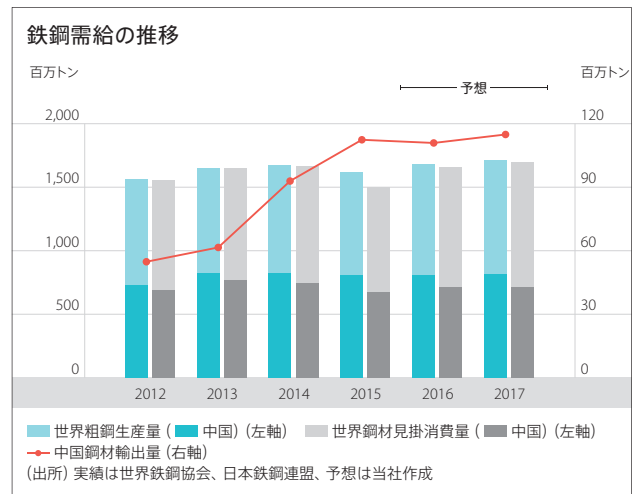
- ・ 従来のエネルギー鋼材に加えシェールガス開発、再生可能エネルギー関連の高付加価値鋼材の供給・拡販
- ・ 海洋構造物の組立・加工からメンテナンス（検査・修繕、技術支援）

## リスクと成長機会

### ▶ 供給過多に伴う業界再編の見通し

足元では、資源価格の低迷や中国鉄鋼メーカーの供給過剰を背景とした鋼材輸出量の増加により、世界的に市況悪化が深刻化しており、厳しい事業環境が継続しています。このような環境を受け、製鉄業統合に伴う鋼材流通分野の競争が激化し、さらなる業界再編が生じる可能性があります。

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



## 強み

- 国内およびグローバル物流基盤
- バリューチェーン構築による高機能サービスの展開
- 国内外の優良パートナーとの信頼関係

## 現中期経営計画に基づく取り組み

### ▶ Gestamp Automoción 社との戦略的取り組み

世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカーである Gestamp Automoción, S.L. (以下GA社) との幅広い取り組みを通じ、当社の中核事業である自動車分野での収益基盤を強化し、事業の拡張を推進します。

### GA社との取り組み①：米州自動車事業

2013年にGA社の米州事業会社群に参画しました。同社グループは米国、メキシコ、ブラジル、アルゼンチンの4カ国に計22工場、R&D拠点計2拠点を有し、自動車ボディおよびシャーシなど重要なプレス部品の製造・販売を手掛けています。近年、自動車の軽量化と車体高強度化を通じた環境性能と安全性の両立は、これまで以上に高いレベルが求められており、GA社が世界トップの高い技術を有するホットスタンピング（熱間プレス形成）という工法を活かした自動車部品のニーズが高まっています。同社との関係深化、ならびに両社の強みを活かし、堅調な景気が続く米国や新興国からの自動車部品事業における需要の取り込みを図り、自動車バリューチェーンにおいて幅広いニーズに対応します。



GA社が製造する自動車部品サンプル

### GA社との取り組み②：風力発電事業

自動車事業への参画を機会に、当社とGA社の協働は再生可能エネルギーの分野にも広がりました。2015年9月には、GA社と同じGonvarri-Gestampグループ傘下で、世界最大手の風力発電用タワーおよびフランジメーカーであるGRI Renewable Industriesグループ（以下GRI社）に出資しました。GRI社は世界7カ国に計12カ所の製造拠点をもち、世界各地で同品質のタワーとフランジを供給できる体制を整えた大手企業です。当社とGRI社は、風力発電開発の拡大が見込まれるアジア・米州地域での新規事業展開や、欧州を中心に普及が進んでいる洋上風力発電設備向けの新たな製造拠点設立を検討するなど、世界的に広がりを見せている風力発電の発展に貢献します。



製造中の風力発電用タワー

# 》 金属資源セグメント

金属資源本部



執行役員  
金属資源本部長  
大間知 慎一郎

## 事業ポートフォリオ

### ▶ 事業投資を通じた資源開発、生産、加工、販売事業

#### 鉄鉱石

- ・ 豪州での Rio Tinto 社や BHP Billiton 社との合併事業
- ・ ブラジルの鉄鉱石生産・販売会社である Vale 社の株式を間接保有

#### 石炭

- ・ 豪州での Anglo American 社や Rio Tinto 社、BHP Billiton 社との合併事業

#### 製鋼原料・環境リサイクル事業

- ・ 米国および豪州での Sims 社を通じた金属スクラップ事業
- ・ 中国・内モンゴル自治区でのオールドス電力冶金公司を通じた石炭・発電・合金鉄・化学品などの多角事業
- ・ 地球環境に配慮した国内外での金属資源・素材のリサイクル事業

#### 銅

- ・ チリでの Collahuasi、Anglo American Sur、Caserones 事業

#### ニッケル

- ・ フィリピンでの Coral Bay や Taganito 事業

#### アルミニウム

- ・ ブラジルでの Alunorte 精製所や Albras 製錬所を通じたアルミナ・アルミ地金事業
- ・ シンガポールでの Garmco 社を通じたアルミコイルセンター事業

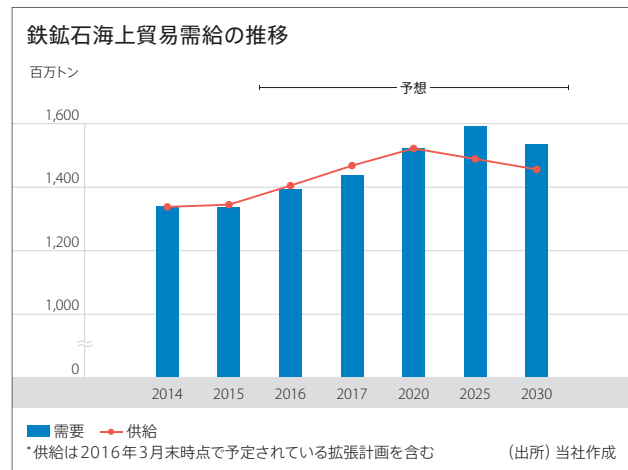
### ▶ 当社の強みである物流ネットワーク機能を活かした グローバルトレーディング

鉄鉱石、金属スクラップ・還元鉄・銑鉄・合金鉄など製鋼原料、自動車部品の再生品、石炭や石油コークス、銅精鉱・銅地金、ニッケル、アルミ、レアメタルなど

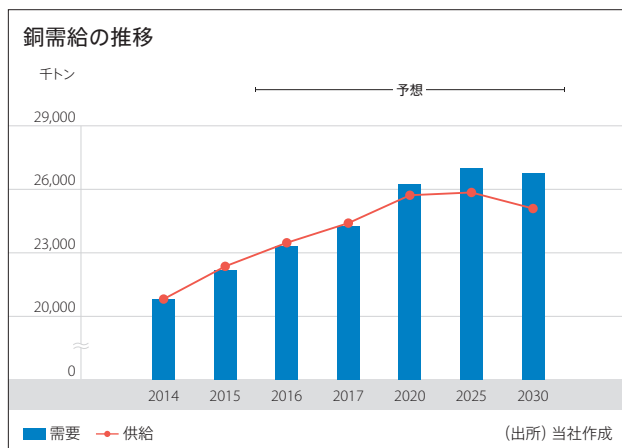
## リスクと成長機会

### ▶ 短期的には市況低迷リスクあるも、 長期的に伸びる需要で、需給は逼迫

短期的には中国や新興国の成長鈍化などにより市況低迷が当面継続するリスクがありますが、鉄鋼や非鉄金属は産業の基幹素材であり、その原料に対する需要は長期的な伸びが見込まれます。一方、開発・生産コストの上昇や既存鉱山の枯渇や品位悪化に加え、優良未開発案件に限りがあるため、供給が追いつかず、長期的には需給は逼迫していく見込みです。当セグメントが携わる金属資源分野は、引き続き重要性が高いビジネスです。







## 強み

- 優れたコスト競争力や拡張余力のある既存資産
- Rio Tinto社、BHP Billiton社、Vale社、Anglo American社、Codelco社など、資源メジャーとの強固なパートナーシップ
- 長年の経験を持った技術陣による案件の目利き力

## 現中期経営計画に基づく取り組み

### ▶ 西豪州の鉄鉱山で生産および港湾を拡張

2015年上半年に西豪州West Angelas鉄鉱山の新規鉱区の開発および生産能力の拡張が完了し、同鉱山の年間生産能力は29百万トンから35百万トンへと拡張しました。また、鉄鉱石積出港であるCape Lambert港の拡張についても、2014年のフェーズ1に続き、2015年7月にフェーズ2が当初計画通り完了し、年間出荷能力は2億600万トンまで拡大しました。



鉄鉱石積出港であるCape Lambert港 (豪州)

また同じく西豪州Jimblebar鉄鉱山も、当初の計画から約6ヵ月前倒しの2013年下半年期に出荷を開始し、フル生産(35百万トン/年)を2015年1～3月期に達成しました。

当社が保有する豪州での鉄鉱石事業は、世界的に見てもコスト競争力の高い事業であり、今後も当社の核となる優良資産です。引き続き、操業効率化を通じてコスト削減を進めることで競争力を高め、中長期的に見込まれる鉄鉱石の世界的な需要増に応えるべく供給体制を整備していきます。

▶ 当社の持分権益生産量はP.19の「鉄鉱石持分権益生産量」をご参照ください。

### ▶ 銅事業での総合力発揮

当社は、チリでのCollahuasi、Anglo American Sur、Caseronesなど銅鉱山事業をコアとして、銅生産者や需要家のニーズに応じた、さまざまな総合力発揮型の取り組みを進めています。物流においては、出資先以外を含むサプライソースの多様化、顧客ニーズに応じた機能の提供に加え、銅精鉱のブレンディングによる品位調整で限りある資源の有効活用に貢献しています。

また、出資先鉱山の操業効率化に向けた支援や、水や電力など鉱山周辺事業への協力などに取り組んでいます。特に、戦略提携関係にある世界最大の銅生産会社Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco社)とは、2014年に銅イノベーション関連のベンチャーキャピタルファンドに共同参画し、銅の新規用途開拓や鉱山操業効率化を促進する案件に取り組んでおり、今後さらに鉱山周辺事業での協力を発展させていきます。



Anglo American Sur事業のLos Bronces銅鉱山(チリ)

# 》機械・インフラセグメント

プロジェクト本部

機械・輸送システム本部



執行役員  
プロジェクト本部長  
米谷 佳夫



執行役員  
機械・輸送システム本部長  
八木 浩道

## 事業ポートフォリオ

### ▶ 未来社会と国創りに貢献するインフラ開発を推進

#### 電力

- ・火力発電、水力発電、再生可能エネルギーによるIPP(独立系発電)事業

#### 海洋エネルギー／基礎産業

- ・FPSO(浮体式原油・ガス生産貯蔵積出設備)などの海洋エネルギー事業
- ・LNG積出・受入設備、パイプライン、ガス配給事業などの基幹インフラ事業

#### 水／物流

- ・メキシコ、中国、欧州、中東で上下水道や海水淡水化、廃水処理施設の開発・運営
- ・港湾事業や空港事業を中心とする物流・社会インフラの開発・運営

### ▶ 海・陸・空の輸送システムを幅広くカバーし、社会・経済を支える

#### 海

- ・国内外の船主・海運会社向け新造船の販売・船舶運航管理、用船・中古船売買の仲介、造船会社向け船舶用機器の販売
- ・一般商船やLNG船の保有・運航

#### 陸

- ・日系メーカーの完成車や部品の輸出、生産、販売
- ・世界各地で日本車の輸入、卸売代理店、生産、部品物流、部品販売、販売金融
- ・鉱山用ダンプカー、油圧ショベルなどの販売、付帯サービス事業
- ・北米、ブラジル、欧州、ロシアで貨車・機関車のオペレーティングリース／ファイナンスリース、運行／保守管理業務を受託
- ・ブラジルでの一般貨物輸送事業、旅客輸送事業
- ・北米でのトラックリース・レンタル事業

#### 空

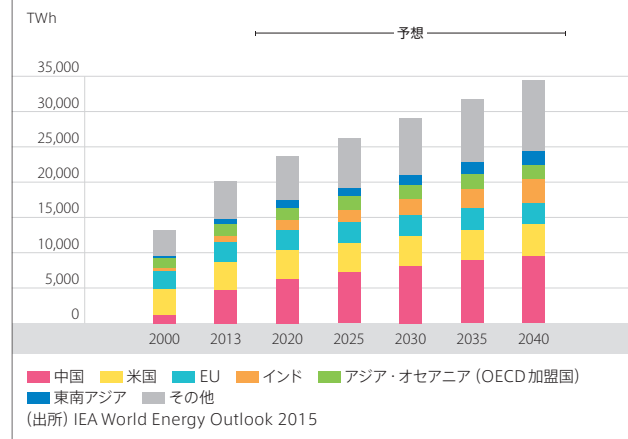
- ・国内外航空会社向け航空機や航空機エンジンの販売、リース、ファイナンスの提供・斡旋

## リスクと成長機会

### ▶ インフラ投資需要の拡大

人口増加・経済発展の著しい新興諸国では、電力・水・物流などの基幹インフラ整備の需要、先進国ではインフラ老朽化による改修需要や低炭素社会へのインフラ投資需要が拡大しています。エネルギー分野では、資源開発にかかる設備の高度化・大型化・複雑化により、総合的な開発需要の増加が期待されます。米国においてはシェールガス・オイルの開発により、開発インフラのみならず、パイプライン輸送や下流の化学品製造、ガス火力発電、LNG出荷設備などのニーズが生じています。

地域別電力需要の見通し

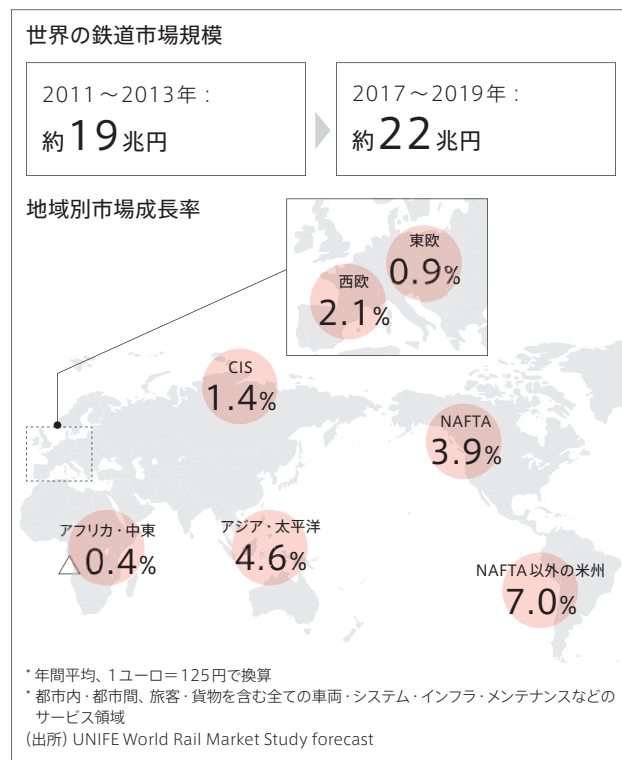


## ▶ 経済成長の拡大に合わせて

### 輸送機械の需要も堅調に拡大

新興国の成長鈍化や2014年後半以降の資源、エネルギー価格の下落もあり、鉱山機械需要低下による業績への一時的影響があります。しかしながら、新興国経済は引き続き成長すると考えられ、中長期的には資源、エネルギー需要も増加、それに伴い鉱山機械需要は回復、また、陸海ともに物流増加による市況回復が期待されます。

製造業回帰の進む米国の景気回復基調は、当社の自動車・トラック・工作機械・建設機械事業では追い風となります。新興国における経済成長に伴う環境問題への関心の高まりや、渋滞緩和に向けた公共交通機関へのモーダルシフトによる旅客鉄道整備の需要も高まると見込まれます。世界的に経済成長が続くことから、中長期的に航空旅客は増加し、機体、エンジン需要も伸びると期待されます。



## 強み

- プロジェクト開発力、地域展開力、ビジネスモデル（仕組み）構築力、事業経営力
- 長年培ったグローバルマーケティング力、グローバルトレーディング網
- インフラ開発・運営の知見、ノウハウ
- 資金調達力、ファイナンス組成力
- トヨタグループや米国Penske Group、本邦・海外船主をはじめ、国内外の優良パートナーとの厚い信頼関係

## 現中期経営計画に基づく取り組み

### ▶ IPP（独立系発電）事業の推進

当社は、地域および燃料などの特性を分散させた優良な発電事業ポートフォリオを構築し、建設中の発電所も合わせると、全世界で11.1GW（2016年3月末時点）の持分発電容量を有しています。建設中案件や新規案件が順次完工することにより、当社収益へ力強く貢献するとともに、ポートフォリオの良質化のため、戦略的な資産リサイクルを行っています。

- 2014年1月に20%出資したブラジル北部マテイラ川のジラウ水力発電所（合計3.75GW）は、2016年3月時点で42基が商業運転を開始しています。2016年中に全50基が完成すると、ブラジルで第4位の規模を持つ大型水力発電所となる予定です。
- 2016年1月には、50.1%の最大出資者として、オマーン北部のIbri工業地区およびSohar工業地区での天然ガス焚複合火力発電プラント（合計3.2GW）に参画しました。2019年の商業運転開始により、同国首都マスカットを含む北部電力網の約3割の電力を供給する予定です。



ジラウ水力発電所

・ 戦略的な資産リサイクルの一環として、マレーシアの大手電力会社 Tenaga Nasional Berhad 社とともに参画する超々臨界石炭火力発電所（合計 2.0GW、2019 年商業生産開始予定）について、2015 年 12 月に同年世界最大額のイスラム債発行による資金調達を完了し、2016 年 3 月には当社持分 30% のうち 15% を中国電力株式会社に売却しました。

▶ **ブラジルガス配給事業の推進**

当社は、ブラジルのガス配給事業への参画を通じて、同国のガス配給インフラ整備と安定的なガス配給に取り組み、2015 年 12 月には当該事業を追加取得しました。ブラジルのガス配給事業は、州政府から供与されたコンセッションに基づく地域独占事業であり、安定的キャッシュ収入を生む事業群の拡張により、当社収益に力強く貢献します。

2006 年にブラジル 7 州のガス配給事業会社に出資する Mitsui Gas e Energia do Brasil Ltda (以下「三井ガス」) の買収により、同国のガス配給事業へ参画して以降、2014 年に Companhia de Gas do Ceara S.A. (Cegas 社) の一部株式を取得し、2015 年 12 月には、ブラジル国営石油会社 Petróleo Brasileiro S.A. から、Petrobras Gás S.A. (ガスペトロ社) の一部株式を取得しました。これにより、当社が三井ガスを通じて出資参画するガス配給事業会社は 19 州へと拡大し、それらガス配給事業会社の取扱ガス配給総量は日量約 30 百万 m<sup>3</sup> となりました。



ブラジルガス配給事業

▶ **Penske グループとの強固な関係に基づく、北米トラックリース・レンタルおよびロジスティクス事業への参画**

当社は、販売台数全米第 2 位の乗用車ディーラー Penske Automotive Group (以下 PAG 社) に 2001 年初めて出資参画し、2004 年 3 月には出資比率を約 15% とし持分法適用会社としました。以来、PAG 社の筆頭株主で統括持株会社の Penske Corporation とともに PAG 社の経営を担っています。長年にわたり培われた Penske グループとの強固な関係は、戦略的パートナーと位置づけるまでに発展し、2015 年 3 月、当社は Penske Truck Leasing Co., L.P. (以下 PTL 社) のリミテッドパートナー持分 20.0% を約 750 百万米ドル (約 910 億円) で取得。北米でのトラックリース・レンタルおよびロジスティクス事業に新たに参画しました。当社が世界各地におけるトラック製造・組立、卸売、小売事業、および自動車関連ロジスティクス事業を通じてこれまでに蓄積したノウハウも活用し、トラックによる陸上輸送サービスの提供のみならず、輸送コスト低減や物流インフラの効率化による最適物流ソリューションの構築、また他セグメントとのシナジー効果創出にも取り組んでいます。本事業は交通インフラの一翼を担うと同時に、さらなるグローバル展開を目指します。



PTL 社トラック

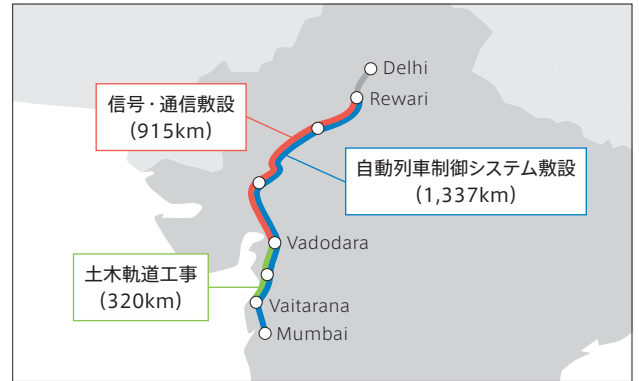
### ▶ インドにおける貨物専用鉄道の敷設プロジェクト

当社は、インドにおける貨物専用鉄道の敷設計画（DFC西回廊プロジェクト）において、現地建設業者や日本メーカーとの企業連合を通じて、総延長320kmの土木・軌道敷設工事および区間1,344kmの信号・通信・列車制御システム敷設を受注し、2022年頃の完工を目指してプロジェクトの履行を開始しました。

DFC西回廊プロジェクトは、日印政府が戦略的グローバル・パートナーシップの下に実現を目指すデリー・ムンバイ間産業大動脈構想の中核に位置し、新設貨物路線の周辺に整備される工業団地、物流基地、発電所、道路、港湾などのインフラを一体として、強固な経済基盤を築く計画です。

日本政府は、国家戦略プロジェクトの一つとして、民間企業による運転・保守・管理も視野に入れたパッケージ型インフラ事業の海外展開を強力に後押ししており、日本が高い技術と

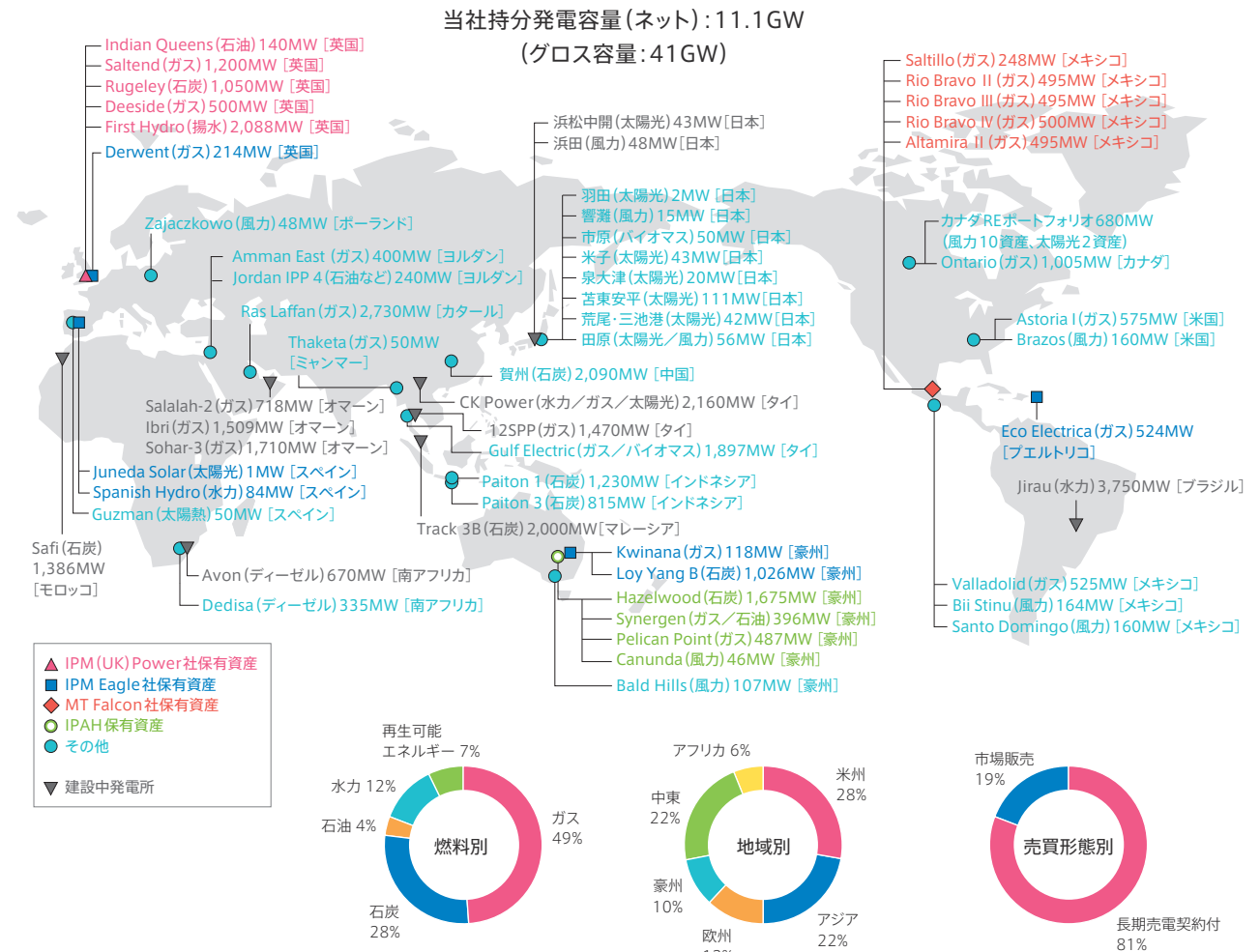
安全実績を持つ鉄道はその重点分野に位置づけられています。本プロジェクトにおいても、高品質なインフラ敷設のため、本邦技術活用を条件とした日本政府からの借款が供与されており、日本製のレールや信号システムが導入されます。当社は、かかる政策も追い風に、海外での鉄道インフラ整備事業の開発・実施に注力していきます。



契約区間

### 発電事業ポートフォリオ

2016年3月末現在



## 》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



化学品セグメントは、2016年4月より、従来の2営業本部体制から、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の3営業本部体制となりました。ニュートリション・アグリカルチャー本部は、化学品・食料の結節点を担う本部として、肥料・農薬などの農業資材、飼料添加物、食品素材・食品原料、糖アルコールなどの既存事業を統合、グローバルな食品・栄養科学の事業基盤を構築し、食糧増産と食の高付加価値ニーズに対応するビジネスに取り組みます。

### 事業ポートフォリオ

#### ▶ 事業領域や産業の枠を超えて「化学の力」で新しい価値を創造

##### 食糧と農業バリューチェーン

- ・ 欧州および米国での農薬販売事業
- ・ ペルーでの燐硫石事業および国内外での肥料事業
- ・ 食品・栄養科学事業

##### グリーン・バイオ領域での取り組み深化

- ・ カナダでのバイオコハク酸製造事業
- ・ マレーシアおよび中国でのパーム油を原料とする油脂化学事業

##### 競争力のある多様な原料の取り込み

- ・ サウジアラビアおよび米国でのメタノール製造・販売事業
- ・ 豪州での塩田事業

##### 日本技術優位製品の海外展開

- ・ シンガポールでの高機能ポリエチレン樹脂製造・販売事業
- ・ ドイツでの高機能ポリカーボネート原料の製造・販売事業

### リスクと成長機会

#### ▶ 需給構造、高付加価値化など産業構造が変化

シェール革命により、北米の石化産業の競争力が回復し、中東と並ぶ供給拠点となっています。また、プラント大型化と生産能力増加により、石化中間体のコモディティ化が加速し、コスト競争力の高い原料確保の重要性がますます高まっています。一方、中国や東南アジアでの地産地消化の進展に加え、本邦や欧州での石化プラント統廃合の動きなど構造変化の進捗により、石油化学品のトレードフローにも変化が起きている。

機能・先端材料およびスペシャリティケミカルの領域では、環境意識の高まりやQuality of Lifeの向上、技術革新の進展といった世界的なマクロ環境を背景に、軽量化と電装化が進む「自動車」、食品・洗剤・パーソナルケアなどの「コンシューマー

プロダクト」、スマートフォンの液晶ディスプレイ・ロボティクス・ヘルスケアなどの「ICT・新産業」の3つの成長領域に特に着目しています。

農業化学や食品・栄養科学の領域では、世界の食料増産や、健康意識の向上に伴う食の高付加価値ニーズが増大し、市場が拡大しています。

### 強み

- ・ DuPont社やDow Chemical社、Celanese社などグローバルリーディングカンパニーや、本邦をはじめアジア大手化学メーカーとの強固なパートナーシップ
- ・ グローバル販売・物流ネットワーク・優良な顧客基盤

### 現中期経営計画に基づく取り組み

#### ▶ 米テキサス州でのメタノール生産開始

当社と米国化学品大手のCelanese Corporation（以下Celanese社）が折半出資して設立したFairway Methanol LLCが2015年10月にメタノールの商業生産を開始しました。本事業では、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、Celanese社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。



米国Fairway Methanol社製造工場（年産能力130万トン）



執行役員  
ベーシックマテリアルズ本部長  
吉森 桂男



常務執行役員  
パフォーマンスマテリアルズ本部長  
森本 卓



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

メタノールは、天然ガスから化学品に至る「ハイドロカーボンチェーン」の川下に位置しており、住宅建材、自動車・エレクトロニクス用高性能樹脂、医薬品用途など需要の裾野が広く、今後も安定的な需要の伸長が見込まれます。当社はガス価格変動の影響を受けにくい強靱で安定した事業ポートフォリオ構築を目指し、北米やその他地域でのさらなるメタノール案件のほか、同様に天然ガスを原料とするアンモニア製造事業の検証を継続的に進めており、グローバルに「ハイドロカーボンチェーン」の裾野を拡大していきます。

### ▶ 炭素繊維関連事業の拡大

炭素繊維関連事業は「資源・素材」・「モビリティ」の2つの攻め筋に跨ります。当社は、2015年4月、学校法人 金沢工業大学の革新複合材料研究開発センターと炭素繊維加工品の量産化に向けた共同開発に着手。2016年2月には、ノルウェーの炭素繊維製タンクメーカーであるHexagon Composites ASAと資本・業務提携契約を締結。さらに、同年3月には、韓国の炭素繊維加工メーカーであるHankuk Carbon Co., Ltd.と資本・業務提携契約を結びました。

今後、自動車を中心とした輸送機器のエネルギー消費削減のために、部品・材料の軽量化が重視されていく中で、炭素繊維などの軽量化素材の市場が急速に拡大することが見込ま

れ、当社は、炭素繊維サプライチェーン全体の飛躍的な成長を取り込むべく、炭素繊維関連事業ポートフォリオの拡大を目指します。

### ▶ タイオイルグループとの石化系洗剤原料生産開始

当社とタイ国 営石油会社 Thai Oil Public Company Limited (以下 Thai Oil 社) との合併事業である LABIX Company Limited (以下 LABIX 社) が2016年2月にリニアアルキルベンゼン (以下 LAB) の商業生産を開始しました。

石油化学系の洗剤原料である LAB は、東南アジア域内における人口増加と電動洗濯機の普及とともに、安定的な需要の伸長が見込まれます。当社は、同地域の伸び行く需要に対応していくために、Thai Oil社とともに、LABIX社を設立。本事業は Thai Oil社による競争力のある原料の安定供給と操業ノウハウに加え、当社が持つ販売ネットワーク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。

当社はマレーシアや中国でパーム油由来の天然系洗剤原料・界面活性剤原料の製造販売事業に参画しており、天然系・石油化学系双方の洗剤原料事業を持つ強みを活かして、原料から洗剤や界面活性剤などの最終製品に至るまでのバリューチェーンを俯瞰し、顧客基盤の拡大と新規事業展開を目指していきます。



燃料電池自動車用水素ステーション



タイ LABIX 社 LAB 製造工場 (年産能力 10 万トン)

# 》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



執行役員  
エネルギー第一本部長  
**劔 弘幸**



執行役員  
エネルギー第二本部長  
**藤原 弘達**

原油価格 (Brent) の推移

ドル/バレル



当社の可採埋蔵量 (2016年3月末時点)

原油 (億バレル)	3.1 (△0.2)
天然ガス (原油換算億バレル)	8.6 (±0)
計 (原油換算億バレル)	11.7 (△0.1)

\*カッコ内は前期比増減

## 事業ポートフォリオ

### ▶ エネルギー資源の安定供給が使命

- ・ 石油や天然ガス／LNGなどのエネルギー資源の探鉱・開発・生産
- ・ 石油や天然ガス／LNG、石油製品、石炭、原子燃料などの物流取引
- ・ 低炭素化社会の実現に向けた環境・次世代エネルギー事業

## リスクと成長機会

### ▶ 市況低迷下の持続可能な成長への弛まぬ努力

世界の原油生産が高い水準で推移している中、原油価格の低迷は長期化の様相を呈しています。エネルギー資源の獲得競争も依然として激しく、埋蔵量の確保や生産量の伸長が一段と難しくなっています。この状況下、資源開発事業者が長期的に持続可能な成長を実現することは、より一層難しい課題となっています。

## 原油・ガスの主な上・中流権益

2016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 : 18 permits (MEPAU) ニューージーランド : 7 blocks (MEPAU) タイ : Block L10/43, G7/50 (MOECO) ベトナム : Blocks B&48/95, 52/97 <sup>*1</sup> (MOECO) カンボジア : Block A (MOECO) インドネシア : Tuna, West Papua 1 & 3 (MOECO) ミャンマー : M3, AD-9, AD-11, MD-5, EP-2, PSC-G, MOGE-3 (MOECO) ブラジル : BAR-M215/217/252/254 ノルウェー : PL642 (MOGN) 英国 : 22/19e, 22/19c					米国 : Marcellus Shale (MEPUSA) <sup>*2</sup> Eagle Ford Shale (MEPTX) <sup>*2</sup> Cameron LNG (液化事業参画子会社) (MITUSA) 豪州 : Kipper, Meridian CSG (MEPAU) <sup>*2</sup> , Browse LNG (JAL-MIMI) モザンビーク : Area 1 <sup>*1</sup> (MEPMOZ)			ロシア : Sakhalin II LNG (Sakhalin Energy) 豪州 : NWS LNG (JAL-MIMI), Casino/Henry/Netherby, Meridian CSG (MEPAU) ニューージーランド : Kupe (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, G8/50 (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						米国 : Eagle Ford Shale (MEPTX) <sup>*2</sup> 豪州 : Laverda/Cimatti <sup>*1</sup> イタリア : Tempa Rossa (MEPIT)			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, 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



当社ではこの厳しい事業環境を、ポートフォリオを強化する好機と捉えて、より強固な収益基盤の構築をさらに進めています。LNG プロジェクトを含む上流事業では、主体的な取り組みを強化し、商品市況の下落による開発費用などの低下を活かして収益性を向上させ、未開発埋蔵量の開発促進や優良資産の取得を通じ、収益基盤の原油価格への変動耐性をさらに強化します。また、こうした取り組みを長期的に継続することにより、埋蔵量の持続的なリプレースメントと生産能力の拡大を実現し、長期的な収益力の強化につなげます。

上流事業での取り組みに加えて特にLNGにおいて、新興国を中心とした新たな需要の取り込み(Demand Creation)や、グローバルな物流体制の強化により、当社のプレゼンスを高めるとともに、バリューチェーンにわたり市況の影響を受けにくくすることで、事業ポートフォリオの持続的な価値創造力を高めます。また、次世代を睨んだ非化石燃料への取り組みも進化させ、次世代ポートフォリオの構築を進めます。

今後も新興国を中心に長期的な需要の増加が見込まれると同時に、よりクリーンなエネルギーへのシフトや、化石燃料から離れる動きもすでに見られます。当社では長期的な視野からエネルギービジネスのトレンドを捉えて、今後も継続して価値創造力を発揮することを目指し、あらゆるエネルギーの安定的な供給を通じて社会の持続的な成長に貢献していきます。

## 強み

- 三井石油開発株式会社を中心とした高い技術力
- 資源開発を起点に多彩な価値を創出できる総合力
- 半世紀にわたり積み上げた豊富な実績と知見、顧客基盤とパートナーシップ、ネットワーク

## 現中期経営計画に基づく取り組み

### ▶ 主要パイプライン案件の進捗

- Cameron LNG : 2018年の稼働開始を目指し、建設工事が順調に進捗
- Mozambique LNG : FIDに向けて開発計画策定や許認可取得などの作業を推進中
- Browse LNG : 開発計画の見直しを決定
- Tempa Rossa : 2017年末頃の生産開始を目指す

### ▶ 三位一体の強化(埋蔵量・生産量・コスト競争力)

#### Kipperガス田権益取得

当社の100%子会社であるMitsui E&P Australia Pty Ltd. (以下MEPAU社)は、豪州Santos社より、豪州ビクトリア州沖合のKipperガス田の権益35%を取得しました。

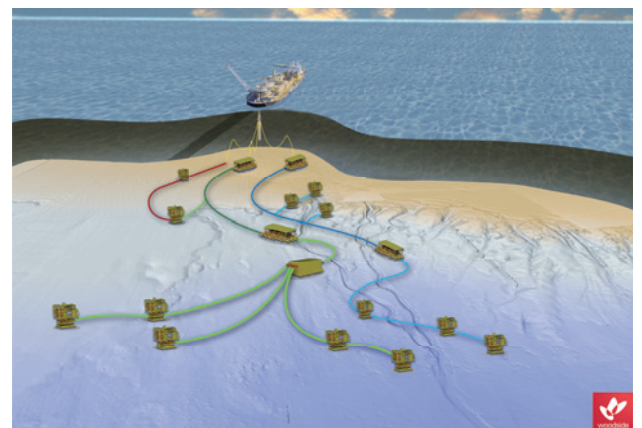
この買収は、MEPAU社が長く追求してきた国内ガス事業の拡充と、Santos社のポートフォリオ調整ニーズが上手く合致し、実現したものです。この買収によりMEPAU社の原油価格への耐性を強めるとともに、豪州の国内ガスマーケットにおける存在感を増し、今後のさらなる拡充への足掛かりとしていきます。

#### Greater Enfieldプロジェクトの最終投資判断

MEPAU社は2016年6月、豪州Woodside Energy Limited (以下Woodside社)と共同で保有する西豪州沖合の未開発油田群に関して、商業開発の最終投資決断を実行しました。本プロジェクトでは今後約19億米ドル(MEPAU社分40%、約8億米ドル)を投資し、生産井の掘削や海底設備工事などを行い、2019年央の原油生産開始を目指します。

開発の対象となる油田群は探鉱・評価活動を通じて発見および埋蔵量が積み増されたほか、既存生産設備の活用により初期投資や操業コストが抑えられたことにより、本プロジェクトは原油価格の下方耐性に強い経済性を見込めるに至りました。

この投資決断は当社およびMEPAU社に蓄積された知見やオペレーターのWoodside社との強固なパートナーシップに支えられ、当社の埋蔵量・生産量の補完に寄与すると同時に、コスト競争力を高めながら当社のエネルギーの安定供給力の強化を実現するものです。今後もWoodside社とともに、安全や環境へ十分に配慮しながら着実に開発を進めていきます。



Greater Enfieldプロジェクト: Vincent油田で使用されている生産設備(浮体式生産貯蔵積出設備Ngujima-Yin)へ海底でつなぎ込む。画像はWoodside社提供

## 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



生活産業セグメントは、2016年4月より、従来の3営業本部体制から、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、食料本部、流通事業本部の4営業本部体制となりました。ヘルスケア・サービス事業本部は、ヘルスケア事業や製薬支援事業、アウトソーシングなどのサービス事業のグローバル展開を加速するとともに、隣接領域の開拓やIT・データを活用した新規事業開拓に向けた取り組みを深化していきます。

### 事業ポートフォリオ

#### ▶ 「食」のバリューチェーン構築

- ・ 穀物、油脂、糖質、水畜産、飲料原料、乳製品などを世界各地で確保・供給
- ・ 加工油脂・砂糖・配合飼料などのグローバル供給
- ・ スーパー、コンビニエンスストア、給食・ケータリング、レストラン・チェーン向けに加工食品、酒類などを販売
- ・ コンビニエンスストアなど国内リテール企業のグローバル展開支援

#### ▶ 世界を豊かにする消費者向けサービスの提供

##### メディカル・ヘルスケア

- ・ 病院事業、病院周辺事業、医薬品の製造・開発支援事業、ジェネリック医薬品の製造販売事業

##### サービス

- ・ 給食サービスや施設運営管理サービスを軸としたアウトソーシング事業
- ・ 医療人材派遣事業、教育事業

##### 不動産

- ・ オフィスビル、産業系施設、住宅の開発・賃貸・運営事業

##### 生活資材

- ・ 製紙資源事業、紙資材事業、製材事業、オフロードタイヤ販売事業、衛生陶器の製造販売事業

##### ファッション

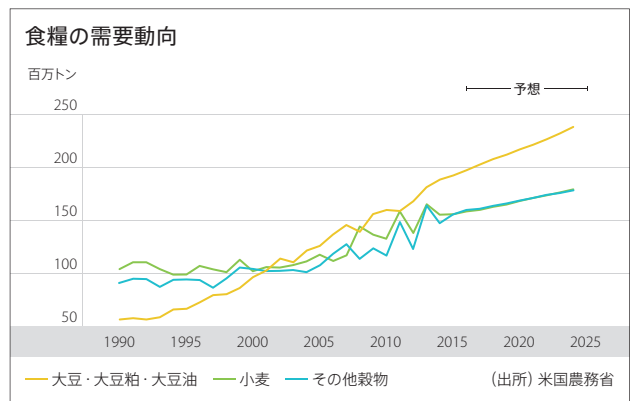
- ・ グローバル市場向けブランド事業、衣料品OEM事業、高機能繊維素材輸出事業

### リスクと成長機会

#### ▶ 食糧資源の確保と安定供給へのニーズの高まり

世界的な人口増加基調や経済の拡大を背景に、偏在化する食糧供給地と持続的に増加する食糧需要とのギャップが拡大し、食糧資源の確保と安定供給へのニーズが一層高まると予想さ

れます。また、TPPなど多国間経済連携協定の進展に伴い、従来の産業構造や貿易の枠組みへの影響が予想され、国内農業における産業化・構造変化も加速するものと考えられます。



#### ▶ 消費市場の構造的変化の加速

成熟した日本の消費市場では、人口減少や少子高齢化などにより、消費量は緩やかに減少していく見通しです。量だけでなく、例えば医療・健康の重視や利便性・安全性の追求など、求められるサービスの質も大きく変化しています。一方、アジア・中東などの新興国や、新たなビジネスモデルの発信地でもある米国などでは、人口増加、生活水準の向上、ライフスタイルの変化などを背景に、質・量の両面で消費市場の成長が今後も期待されます。

### 強み

- ・ 穀物などの食糧資源でのグローバルな集荷・販売網
- ・ 日本の食料・食品市場におけるバリューチェーン上でのさまざまな優良パートナーとの信頼関係
- ・ さまざまな先進的事業・サービスモデルの経験



執行役員  
食料本部長  
吉川 美樹



執行役員  
流通事業本部長  
羽鳥 信



執行役員  
ヘルスケア・サービス事業本部長  
永富 公治



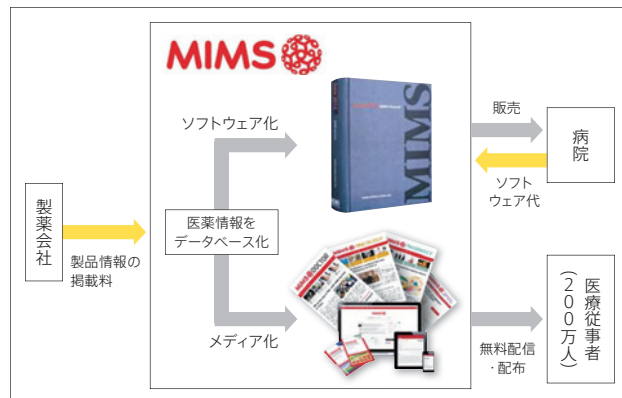
執行役員  
コンシューマービジネス本部長  
西村 至

## 現中期経営計画に基づく取り組み

### ▶ アジア・オセアニア地域で医療情報サービス事業に参画

2015年10月に、アジア・オセアニア地域で医療情報サービスの有力企業MIMSグループを株式会社エス・エム・エス（以下エス・エム・エス）と共同で買収しました（当社出資40%、1億米ドル）。同グループは域内12カ国で50年超の実績に基づく知名度と医療従事者約200万人の登録会員を基盤とし、ウェブサイトや書籍、モバイルアプリなどの複数媒体を通じて医薬情報サービスなどを提供しています。

エス・エム・エスが持つ情報サービスの開発・運営ノウハウと当社の医療関連事業のグローバルネットワークを組み合わせることにより、既存事業の拡大と新規事業の展開を進め、同地域の医療の質と生産性の向上に貢献します。



MIMSグループのビジネスモデル図

### ▶ アジアにおける産業系施設の開発を展開

2015年4月、インドネシア上場不動産大手PT. Surya Semesta Internusa Tbkの子会社に、タイ賃貸用倉庫・工場大手TICON Industrial Connection Public Company Limitedと共同出資し、2015年7月には、アジア最大級のデベロッパーAscendas Pte Ltd. (シンガポール) ならびにマレーシア政府系投資ファンドであるKhazanah Nasional Berhad傘下の

UEMグループと賃貸用倉庫・工場開発事業の合併会社を設立しました。三菱地所株式会社と共同出資した中国の物流施設開発事業においても上海、天津の3拠点で操業し、他の都市でも検討を進めており、アジアの優良パートナーとの連携により、産業系施設の開発を戦略的に進めていきます。

### ▶ 買収による米国食用油脂製品製造事業の拡大

2016年2月に、当社の連結子会社であるWILSEY FOODS, INC.が50%保有する米国食用油脂製品製造大手のVENTURA FOODS, LLCを通じて、カナダのWing's Foods Products Limitedのソース・調味料事業を買収しました。

また、5月にはCargill, Incorporatedから米国のドレッシング・ソース・マヨネーズ事業を買収しました。これらの買収により、北米市場における高付加価値製品を含めた商品ラインナップや顧客網、製造拠点をさらに拡張させ、収益拡大を図ります。



Ventura Foods社の小売ブランド製品

## 》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



常務執行役員  
ICT事業本部長  
北森 信明



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

### 事業ポートフォリオ

#### ▶ 当社ならではの付加価値を創出した ICT 事業

- ・新興国高速ネットインフラ事業
- ・サービスプラットフォーム事業、マーケティングなどのサービス事業
- ・放送事業、テレビショッピング事業
- ・IoTデータプラットフォーム事業
- ・SI、サイバーセキュリティ、クラウドサービス事業

#### ▶ 培った金融と物流ノウハウで当社の業態進化を促進し、新たな事業領域を拡大

- ・アセットマネジメント事業、リース事業、保険事業
- ・バイアウト投資、ベンチャー企業への投資
- ・コモディティデリバティブ取引、顧客や当社グループに対するコモディティ商品の価格変動リスクのヘッジ提供
- ・国内外の物流センター事業（倉庫・配送センター）、顧客に対する物流戦略の策定・提案

### リスクと成長機会

#### ▶ 新興国に見込まれる高い成長と新規ビジネスの可能性

新興国では、PCからモバイルへのシフト、通信インフラにおける投資の拡大、さらにはサービス分野への投資のシフトなどICT事業分野において目覚ましい成長が見られます。また、近年、先進国で展開されている高速ネットインフラ事業やテレビショッピング事業など先進国で利用されているビジネスが新興国においても立ち上がってきています。

#### ▶ ICT技術の革新やビジネスモデル変化のタイミングを捉えビジネス創出

スマートフォンやタブレットの普及、クラウドなどのICTインフラの進化により、IoT、ビッグデータを活用した新たなビジネスが次々と生まれています。インフラを最適に制御するなど、高度なICTサービスと実体経済が密接に関わる次世代社会に向けて、技術革新とともに、今後も新たなサービスやビジネスモデルが創造される変化の激しい環境にあり、タイミングを逃さぬスピード感が必要とされています。

#### ▶ グローバルでのアセットマネジメントビジネスの拡大

各国での金融緩和、法整備の進展などの恩恵を受け、不動産事業と金融事業の知見を融合させた不動産アセットマネジメント事業は、先進国・新興国を問わずグローバルに拡大しています。

#### ▶ 経営ノウハウおよびリスク資本の提供を通じた企業の成長支援

企業が事業拡大を行う上で、経営ノウハウおよび資金の提供者であるバイアウトファンドといったPEファンドが果たすべき役割はますます重要となっています。また、機関投資家の投資リスク分散と投資先の多様化の観点から、PEファンドは引き続き魅力的なアセットクラスであると期待されています。

#### ▶ 新興国消費市場の成長に伴い、グローバル物流ニーズも多様化

日本発着の物流が頭打ちとなる一方で、新興国では経済や消費市場の成長を背景に域内物流の増加が見込まれます。また、消費者ニーズの多様化に伴い、付加価値ある物流サービスが求められています。

## 強み

- ・国内外有力パートナーとのネットワークを活かしたビジネスモデルの構築
- ・ICT中核子会社、ベンチャー投資実績を活かした新事業領域開発
- ・経営・投資・リスクマネジメント人材の育成・輩出

## 現中期経営計画に基づく取り組み

### ▶ インドでテレビショッピング事業に参画

当社は、2015年10月にインドでテレビショッピング事業を展開する Naaptol Online Shopping Private Limited (以下 Naaptol 社) への追加出資を行いました(追加出資後の当社出資比率約25%)。同社は、24時間テレビショッピング専門チャンネル、広告枠を利用した物品販売、EC事業などを手掛けるインドの総合通信販売事業者のリーディングカンパニーです。

インドのテレビショッピング市場は、2020年までに年間平均成長率45%、市場規模として5,000億円程度に成長することが見込まれています。当社は、日本および中国でのテレビショッピング事業における知見と経験を活用し、Naaptol社が有する多言語・全国配送に対応したテレビショッピング事業を通じ、インドの人々へ上質でバリエーション豊かな商品を届けていきます。



Naaptol社番組撮影風景

### ▶ IoTデータ管理ソフトウェア開発・販売会社へ 出資参画

当社は産業向けIoT / M2Mデータ管理ソフトウェアの開発・販売を行う米国のOSIsoft, LLC (以下OSI社) と戦略的業務提携に合意し、2016年3月に投資参画しました。近年、より高度なデータ解析や可視化を活用したオペレーションの最適化やビジネスモデルの変革へのニーズが高まっています。OSI社の開発したデータ管理インフラPI Systemは、多様かつ膨大なオペレーションデータを一元管理できる高い汎用性を備え、顧客の業務効率化や品質・安全の向上および戦略的意思決定を支援するシステムとして、1,000以上の電力・ユーティリティ企業、世界の大手オイル&ガス企業の95%に導入されています。当社は、本提携および出資を通じ、OSI社が開発・発展させてきたPI Systemの普及を支援するとともに、OSI社が長年にわたり蓄積した知見を活用し、さまざまなパートナー企業とPI Systemのデータを活用したIoTソリューションの構築に取り組んでいきます。



### ▶ 国内バイアウトファンド事業への取り組み

当社は2015年9月に、株式会社三井住友銀行、株式会社日本政策投資銀行と共同で、投資事業会社であるMSD企業投資株式会社(以下MSD企業投資)を設立し、同社が運営するファンドに100億円出資し運用を開始しました。

MSD企業投資は、昨今の国内・海外市場の競争激化や事業承継問題など、国内企業が直面する厳しい経済環境や多様な経営課題に対し、長期的な視野に立ったパートナーとして、投資先企業の自立・永続の実現に向け、スポンサー3社が有する幅広いネットワークや知見を活用し、次の発展フェーズまでの成長を支援していきます。

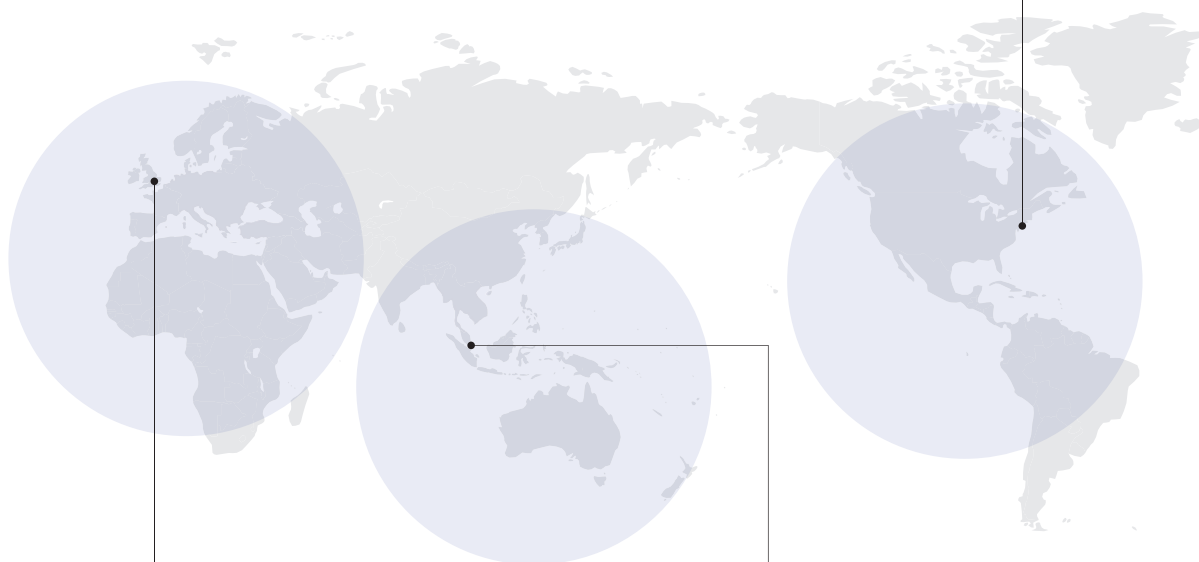
当社は、国内外に広がるネットワークやこれまで蓄積した事業運営ノウハウを活用し、MSDファンドの投資先企業の海外展開や経営改善などを通じた成長に貢献していきます。

海外三極体制の強み



》米州セグメント

- 最新ビジネスの発信地である米国における長年の事業投資経験
- 中南米での現地に根差した広範な事業活動
- 地域に根差した多様な人材



》欧州・中東・アフリカセグメント

- トルコ、アフリカ、中東など成長著しい市場
- 地場有力パートナーとの長年の信頼関係に基づく新規ビジネス分野での案件形成力
- 地域に根差した多様な人材を有しており、地場ならではの革新的な事業の発掘や、現地産業の業態変化への即応が可能



©dgordonphotography

》アジア・大洋州セグメント

- 経済発展の著しい国や地域
- 地場有力パートナーとの長年の信頼関係
- 地域に根差した多様な人材



## 》米州セグメント

米州本部



専務執行役員  
米州本部長  
高橋 康志

### 事業ポートフォリオ

最新ビジネスの発信地である米国における長年の事業投資経験を活かして、主に以下のような事業を展開。

#### 金属分野

- ・製鉄メーカーや鉄鋼加工業者、大手需要家、リサイクル業者との提携によるバリューチェーンの効率化
- ・Steel Technologies LLC (50%出資) ほか関係会社が行う鉄鋼製品の一貫加工サービスの提供
- ・Champions Pipe & Supply, Inc.やCinco Pipe and Supply, Inc.を活用した油井管などのエネルギー関連鋼材供給サービスの提供

#### 機械・インフラ分野

- ・ブラジルおよびメキシコでの電力、水、交通、資源・エネルギーの大型インフラ・プロジェクト、関連事業の開発・運営
- ・自動車、建機、船舶、航空、交通事業の強化拡大

#### 化学品分野

- ・石油化学製品、食品・飼料添加物、化学肥料・農薬、合成樹脂、樹脂添加剤などのトレーディング
- ・Novus International, Inc.における飼料用アミノ酸の製造・販売
- ・Intercontinental Terminals Company LLCにおけるタンクターミナル事業

#### 生活産業分野

- ・各種食品原料・加工食品、メディカル・ヘルスケア、生活資材、ファッションビジネス、サービス、不動産事業
- ・United Grain Corporation of Oregonでの穀物集荷・輸出事業
- ・MBK Real Estate LLCにおける住宅事業、シニア向けサービス付住宅事業

#### その他

- ・エネルギー分野や次世代・機能推進分野における新規案件の発掘・組成

### リスクと成長機会

#### ▶ 底堅い米国経済と潜在力の高い中南米

依然堅調な個人消費や雇用環境などを背景に、米国は引き続き世界経済の成長の支えとなっています。しかし、油価低迷によるエネルギー関連企業の収益悪化や新興国の通貨安は米国経済にも影響を及ぼしており、経済動向への注視が必要となっています。こうした環境下、当社は既存事業の筋肉質化と新規事業の創造に向けてさらなる成長を追求します。一方、中南米各国は、資源価格下落と米国の利上げによる資金流出圧力により通貨安が進行し、成長が鈍化しています。しかし、非常に大きな経済規模を有する中南米は潜在力の高い魅力的な市場であり、規律ある投資を維持しながら、インフラやサービス分野などを中心に成長事業へは引き続き攻めの姿勢を継続していきます。

### 現中期経営計画に基づく取り組み

#### ▶ チリのアトランティックサーモン

##### 養殖・加工・販売事業に参画

当社は、チリの大手サーモン養殖・加工・販売事業会社であるMultiexport Foods S.A. (以下Multiexport社)の子会社Salmones Multiexport S.A (以下Salmex社)に2015年10月、出資参画(23.4%)しました。

世界的人口増加や生活水準の向上を背景に、良質の動物性タンパク源である水産物の需要は年々増加しています。Multiexport社は、養殖から加工までの一貫生産設備を有するチリ有数の大手サーモン事業会社で、養殖・加工したスモークサーモン、切り身、刺身といった商品を米国やブラジル、日本他主要マーケットへ販売しています。当社は、日本市場を中心に同社商品を約20年間にわたって販売していますが、今後一層の安定供給を続けるとともにSalmex社への出資を契機に、自社グループのネットワークを活かし、さらなる需要増が期待されるグローバル市場への販路拡大に力を入れ、事業価値向上に取り組んでいきます。



Multiexport社 サーモン養殖場(チリ)

## 》 欧州・中東・アフリカセグメント

欧州・中東・アフリカ本部



専務執行役員  
欧州・中東・アフリカ本部長  
久米 敦司

### 事業ポートフォリオ

欧州三井物産を中心に、現地法人とその他支店・駐在員事務所が、傘下の関係会社とともに、各営業本部・地域本部と互いに連携。

#### 金属分野

- ・ エネルギー関連産業向け油井管・ラインパイプ販売および関連 SCM サービスの提供、海洋構造物の組立・加工、検査・修繕、メンテナンス事業
- ・ 欧州での自動車鋼板および電磁鋼板などの加工・販売事業
- ・ アフリカおよびトルコ周辺でのパッケージメーカーとの共同事業、素材（ブリキ）販売
- ・ 中東・アフリカを中心に輸送インフラ鋼材（建材・レール）の販売
- ・ 鉄鋼原料、非鉄金属・製品および冷鉄源の販売、仲介取引

#### エネルギー分野

- ・ LNG などのエネルギー関連事業の開発・推進
- ・ エネルギー資源の販売、仲介取引

#### 機械・インフラ分野

- ・ 欧州、中東、アフリカでの発電事業（火力、風力、太陽熱）
- ・ 欧州での水道コンセッション事業
- ・ オフショア関連事業（FPSO）
- ・ アフリカを中心とした港湾運営事業
- ・ 船舶新造船・用船事業、機関車・航空機／エンジンのリース

#### 化学品分野

- ・ 化学製品や原料の販売、仲介取引
- ・ ベルギーでの化学品タンクターミナルの運営

#### 生活産業分野

- ・ 対日・対アジア向けのブランド製品輸出・ライセンスを核としたファッション事業
- ・ 医薬品製造支援（CMO）事業をはじめとする医薬・ヘルスケア関連事業
- ・ 教育分野を中心とする欧州発サービスのグローバル展開支援事業
- ・ 食料品、食品原料の販売、仲介取引

### リスクと成長機会

▶ **多彩なビジネスチャンスを持った欧州・中東・アフリカ**  
数年前に債務危機を経験した欧州経済は、原油安、ユーロ安、欧州中央銀行による量的緩和政策を追い風に緩やかな景気回復が続いています。また、中東では、2014年から続く原油価格の低下の影響や、地政学リスクの高まりが懸念される中、社会公共インフラの整備や、エネルギー資源を活用した新たな産業基盤の育成、さらには将来国を支える人材の育成に対するニーズが高まっています。アフリカにおいても、まだ脆弱な経済基盤の中、今後の成長を支える豊富な資源の開発や、それらを活かすためのインフラ整備、人口増に伴う食料需要の増大など、最後のフロンティアとして脚光を浴びています。

### 現中期経営計画に基づく取り組み

#### ▶ ベルギータンクターミナル運営会社 ITC Rubis 社 第2期プロジェクト（拡張）を推進

アントワープ港はロッテルダムに次ぐ欧州第2位の主要港であり、港内の石油化学工業地帯は欧州第1位の規模を誇っています。欧州内の堅調な化学品需要、中東・北米などからの化学品輸入増、バイオ燃料関連需要増の見込みに加え、ベルギー政府主導による積極的な港湾開発、化学品事業誘致活動によって、今後アントワープにおける液体化学品物流の増加が見込まれ、タンクターミナルへの需要は急速に伸長することが予想されます。

当社は、44年間にわたるタンクターミナル操業の実績を有する米国子会社 Intercontinental Terminals Company のノウハウを活かし、2008年より本事業に参画。2012年後半に第1期がフル操業を開始して以来、安定的に収益貢献しています。現在、第2期の拡張工事を進めており、2016年1月よりアントワープ港では初となる船から貨車への直接荷役設備によるサービスを開始するとともに、棧橋やタンク設備拡張も進め、10月より順次操業開始を予定しています。このように顧客のニーズに応える形で、同地域での伸び行く需要を取り込み、さらなる収益拡大を目指します。



ITC Rubis社のタンクターミナル



## 》アジア・大洋州セグメント

アジア・大洋州本部



専務執行役員  
アジア・大洋州本部長  
田中 聡

### 事業ポートフォリオ

アジア・大洋州三井物産（シンガポール）、タイ国三井物産、豪州三井物産を含む現地法人9社、子会社3社、関連会社3社で構成。

#### ASEAN 地域

- ・ 化学・鉄鋼製品、産業プロジェクト、食料を中心とした多様な事業を展開
- ・ タイでの長期供給契約に基づく地方給水公社への上水の供給

#### 南西アジア

- ・ 輸出入関連取引
- ・ インドでの国内企業との各種製造、同国内販売事業、同国内の物流を含むインフラ事業への投資機会の追求

#### オセアニア

- ・ 鉄鉱石および石炭などの鉱物資源の開発
- ・ 風力発電を含むエネルギー事業
- ・ 小麦など農産物の輸出版売

### リスクと成長機会

#### ▶ 内需中心に底堅い成長が続くアジア

アジア・大洋州地域は、中国経済の鈍化や先進国の景気回復の遅れで、総じて輸出が伸び悩んでいます。一方で、エネルギー資源を輸入に依存する国も多く、資源価格下落はこれらの国々の内需にプラスの影響をもたらしています。当社重点地域であるインドやインドネシア、ミャンマーをはじめとするアジアの新興国は、短期的には米国の利上げが資本流出を招くリスクに注意を要するものの、中・長期的には引き続き内需を中心に底堅い成長が期待され、衣食住に関わる消費財やインフラなどへの投資機会の拡大が見込まれます。

### 現中期経営計画に基づく取り組み

#### ▶ インドで医薬品卸事業に参画

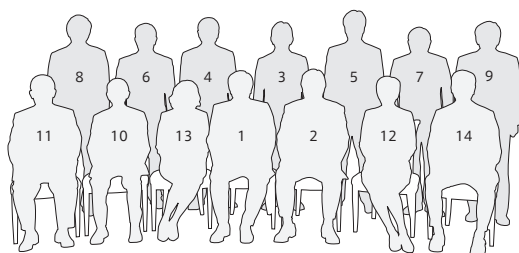
当社は、2015年8月にインド最大手ヘルスケア企業であるApolloグループの創業者から、同国で展開する医薬品卸最大手Keimed Private Limited（以下Keimed社）の株式20%を取得しました。Keimed社は、約200の製薬メーカーから約20,000以上の医薬品目を取り扱い、充実した品揃えを実現し、インド国内広域での医薬品配送網を構築しています。インドの医薬品市場の規模は、経済発展に伴う中間層の拡大や、保険制度・医療機関を含む医療インフラの整備などの期待から、さらなる市場の拡大が予想されます。当社のグローバルネットワークを活用することで、日本を含めた世界中のさまざまな最先端医薬品を調達、Keimed社を通じ同国の医療機関へ供給することにより、インド医療の質の向上に貢献します。また当社が長年培った物流の効率的な運営のノウハウをKeimed社に提供することで、同社のさらなる事業拡大を支援します。



Keimed社の医薬品物流センター（インド）

# 取締役および独立役員

2016年6月21日現在



1 飯島 彰己    2 安永 竜夫    3 安部 慎太郎    4 高橋 規

5 加藤 広之    6 本坊 吉博    7 鈴木 慎    8 松原 圭吾    9 藤井 晋介

10 野中 郁次郎    11 武藤 敏郎    12 小林 いずみ    13 ジェニファー ロジャーズ    14 竹内 弘高

## 取締役

取締役在任年数/所有株式数

**飯島 彰己** 8年/81,172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** 1年/21,441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)

**安部 慎太郎** 4年/29,466株

代表取締役副社長執行役員

1977年 当社入社

2014年 当社代表取締役、副社長執行役員 (現任)

**高橋 規** 新任/42,258株

代表取締役副社長執行役員

1977年 当社入社

2016年 当社代表取締役、副社長執行役員 (現任)

**加藤 広之** 2年/33,027株

代表取締役副社長執行役員

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)

1979年 当社入社

2016年 当社代表取締役、副社長執行役員、  
CIO、CPO (現任)

**本坊 吉博** 2年/25,112株

代表取締役専務執行役員

1979年 当社入社

2014年 当社代表取締役、専務執行役員 (現任)

**鈴木 慎** 1年/44,605株

代表取締役専務執行役員

CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)

1981年 当社入社

2015年 当社代表取締役、専務執行役員、CCO (現任)

**松原 圭吾** 1年/11,531株

代表取締役常務執行役員

CFO (チーフ・フィナンシャル・オフィサー)

1979年 当社入社

2015年 当社代表取締役、常務執行役員、CFO (現任)

**藤井 晋介** 新任/12,186株

代表取締役常務執行役員

1981年 当社入社

2016年 当社代表取締役、常務執行役員 (現任)

## 独立役員

在任年数/所有株式数

**野中 郁次郎** 9年/19,594株

社外取締役

1958年 富士電機製造 (株) 入社

1977年 南山大学経営学部教授

1979年 防衛大学校教授

1982年 一橋大学商学部附属産業経営研究施設教授

1995年 北陸先端科学技術大学院大学教授

1997年 カリフォルニア大学バークレー校経営大学院ゼロックス知識学  
ファカルティ・フェロー

2000年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

2006年 一橋大学名誉教授 (現任)

2007年 クレアモント大学大学院ドロッカー・スクール名誉スカラー (現任)  
当社社外取締役 (現任)

2012年 早稲田大学特命教授 (現任)

**武藤 敏郎** 6年/9,966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) 大和総理理事長 (現任)

2009年 私立開成学園理事長・学園長

2010年 当社社外取締役 (現任)

**小林 いずみ** 2年/1,337株

社外取締役

1981年 三菱化成工業 (株) (現 三菱化学 (株)) 入社

1985年 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン (株) 入社

2001年 メリルリンチ日本証券 (株) 代表取締役社長

2002年 (株) 大阪証券取引所社外取締役

2007年 社団法人 (現 公益社団法人) 経済同友会副代表幹事

2008年 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官

2014年 当社社外取締役 (現任)

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** 1年/1,046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** 新任/0株

社外取締役

1969年 (株) マッキンエリクソン博報堂入社

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)

# 監査役および独立役員

2016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** 1年／42,889株

常勤監査役

1974年 当社入社

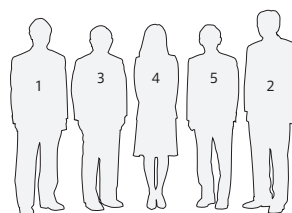
2015年 当社常勤監査役 (現任)

**山内 卓** 1年／47,185株

常勤監査役

1976年 当社入社

2015年 当社常勤監査役 (現任)



1 岡田 譲治

2 山内 卓

3 渡辺 裕泰

4 松山 遙

5 小津 博司

## 独立役員

在任年数／所有株式数

**渡辺 裕泰** 7年／4,504株

社外監査役

1969年 大蔵省 (現 財務省) 入省

1997年 同東京国税局長

1998年 同関税局長

2000年 同財務総合政策研究所長

2002年 国税庁長官

2004年 早稲田大学大学院

ファイナンス研究科教授

2009年 当社監査役 (現任)

**松山 遙** 2年／69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** 1年／308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)

# 執行役員

2016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

### 安部 慎太郎\*

プロジェクト本部、機械・輸送システム本部、エネルギー第一本部、エネルギー第二本部担当、電力・エネルギー総合戦略委員会委員長

### 高橋 規\*

鉄鋼製品本部、金属資源本部、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担当

### 加藤 広之\*

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、事業支援ユニット (各業務部) 管掌)、国内支社支店担当、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、CSR推進委員会委員長、イノベーション推進委員会委員長

専務執行役員

### 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、貿易・物流管理部、物流推進部、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

アジア・大洋州本部長兼アジア・大洋州三井物産 (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

米州本部長兼米州三井物産 (株) 社長

### 久米 敦司

欧州・中東・アフリカ本部長兼欧州三井物産 (株) 社長

常務執行役員

### 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

### 鈴木 徹

南西アジア総代表兼インド三井物産 (株) 社長

### 吉海 泰至

事業統括部長

### 北森 信明

ICT事業本部長

### 小野 元生

人事総務部長

### 藤井 晋介\*

ICT事業本部、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

### 藤谷 泰之

コーポレートディベロップメント本部長

### 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

### 相京 勝則

中部支社長

### 森本 卓

パフォーマンスマテリアルズ本部長

### 北川 慎介

関西支社長

執行役員

### 佐藤 真吾

タイ国三井物産 (株) 社長兼出向 [ミットサイアム・インターナショナル・リミテッド社長]

### 藤原 弘達

エネルギー第二本部長

### 吉川 美樹

食料本部長

### 勝 登

鉄鋼製品本部長兼国内営業推進部長

### 堀 健一

ニュートリション・アグリカルチャー本部長

### 米谷 佳夫

プロジェクト本部長

### 吉森 桂男

ベーシックマテリアルズ本部長

### 西村 至

コンシューマービジネス本部長

### 丸岡 利彰

カナダ三井物産 (株) 社長兼米州本部長補佐

### 烏海 修

法務部長

### 高橋 正純

内部監査部長

### 宇野 元明

インドネシア三井物産 (株) 社長

### 内田 貴和

財務部長

### 羽鳥 信

流通事業本部長

### 永富 公治

ヘルスケア・サービス事業本部長

### 八木 浩道

機械・輸送システム本部長

### 土屋 信司

ブラジル三井物産 (株) 社長兼米州本部長付

### 高田 康平

食料・流通事業業務部長

### 大間知 慎一郎

金属資源本部長

### 目黒 祐志

CIS 総代表兼三井物産モスクワ (有) 社長

### 上野 佐有

経営企画部長

### 剣 弘幸

エネルギー第一本部長

### 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

## 三井物産らしいコーポレート・ガバナンスの在り方



代表取締役会長  
飯島 彰己



社外取締役  
小林 いずみ



社外取締役  
ジェニファー ロジャーズ

コーポレートガバナンス・コードの施行から1年が経過し、  
三井物産は、より実効性の高く、“三井物産らしい”コーポレート・ガバナンスの在り方を追求しています。  
取締役会諮問機関であるガバナンス委員会の委員長を務める取締役会長の飯島取締役、  
同委員会委員の小林いずみ社外取締役、ジェニファー ロジャーズ社外取締役の3名に、  
三井物産のコーポレート・ガバナンスについての取り組みと外部環境の変化を踏まえた  
今後の課題について語っていただきました。

## コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

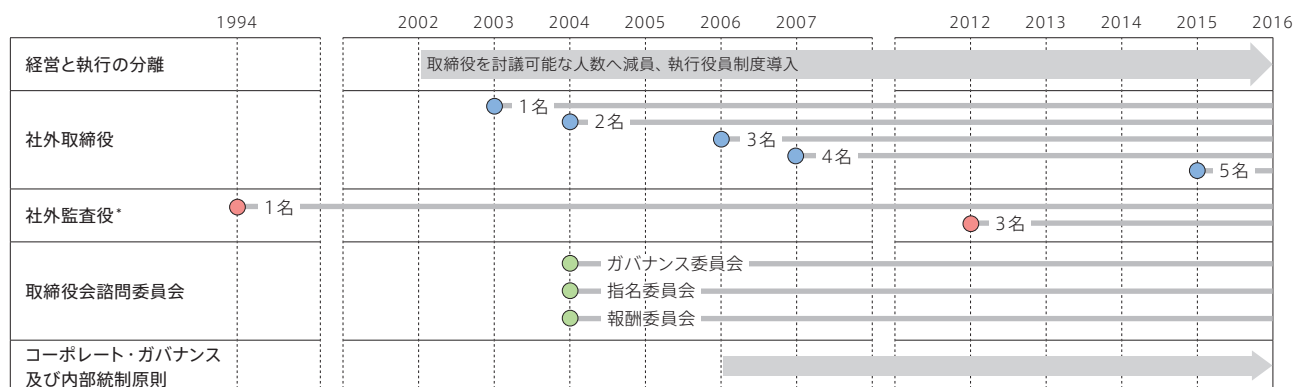
**飯島：**コーポレート・ガバナンスを強化するにあたり、最も重要だと考えているのは、外形基準を満たすだけでなく、魂を込めること、社外取締役、監査役の方々とともに取締役会として執行への監査・監督機能を高めることだと考えています。当社は、2003年から社外取締役を迎え、任意の諮問委員会も置くなど、体制を整えてきましたが、2015年6月より、ロジャーズ氏を新たな社外取締役として迎え入れ、社外取締役を5名に増員しました。この結果、社外取締役は全取締役の3分の1以上となっています。同時に、2015年より社外取締役のみによる会議を開催し、多様な背景・考え方を持つ社外取締役の方々に自由に討議していただき、意見交換し、経営に採り入れることができる仕組みを導入しました。また、制度設計も見直し、取締役会の諮問機関であるガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の構成について、社内取締役が過半数を占める場合には社外取締役が委員長を務めることとし、委員長が社内取締役の場合には、社外取締役を委員の過半数とすることとしました。取締役会の審議においても、規程上は過半数による賛成で推進できますが、社外取締役の反対意見がある場合には再審議する場合もあるなど、運用面で社外役員の意見を重視し、実効性を高めています。監査役会設置会社という形態を軸にしながらも、当社において実効性の高いコーポレート・ガバナンスの在り方を常に意識しながら、取り組みを推し進めてきました。

2016年3月には、取締役および監査役全員を対象に、取締役会の構成、運営状況、自身の職責などについて自由記入方式で意見を求め、これらの意見を基に、ガバナンス委員会において議論した後、取締役会にて実効性の評価を行いました。ほぼ全員から、経営に対する監督機能を十分発揮しているという結果を得ることができたわけですが、この結果はこれまで、またこの1年取り組んできたガバナンス強化の成果だと思えます。

**ロジャーズ：**社外取締役就任後1年が経過しましたが、振り返ると大変刺激を受けた1年でした。総合商社の事業は多岐にわたり、その構造も複雑ですので、多様な情報の収集と理解が求められます。この点、審議案件について事前に事務局から質・量ともに有用な説明を受けました。取締役会においては、各事業を取り巻く市場環境の把握に努め、当社における経営管理の在り方を常に考えて、議論してきました。また、コーポレート・ガバナンス全般に関しても、他社の経営者との意見交換などを参考にして、当社のガバナンスの在り方や今後の強化策などについて考えてきました。

**飯島：**おっしゃる通り、当社は、多様な地域で、多岐にわたる事業を推進していますので、社外取締役の方々からは、より多様な視点からご意見をいただく必要があります。新たに就任していただいたロジャーズ氏に限らず、社外取締役の皆さんが持つ経験や専門性を基にした多様な「知」の融合は、社内取締役だけでは見えない新たな気付きをもたらしてくれています。

### ガバナンス体制推移



\* 社外監査役の人数（選任数／定款で定めた上限）は一時4人／7人となり、その後3人／5人へ

## 変化する外部環境と期待される社外取締役の役割

**小林：**コーポレートガバナンス・コードが施行され、社外取締役の声が経営に大きく影響するようになりました。自らの専門知識を活かした意見だけでなく、より広く、多様な視点で物事を捉えながら、意見を述べていく、社外取締役の責務がより大きくなったと言え、今まで以上に緊張感が高まったように思えます。また、スチュワードシップ・コードの導入によって、投資家の関心事も利益やROEといった定量情報のみならず、企業としての在り方そのものへと変化していると感じています。

会長がおっしゃった通り、例えば、社外取締役会議を新たに設けたことは、他の社外取締役が持っている問題意識を共有し合える点でとても良い施策だと思います。また、この会議において、監査役や会計監査人と対話する機会を通じて、彼らの視点や問題意識を知ることができたのは、経営を監督する立場の私たちにとって重要だと考えています。

**飯島：**監査役、会計監査人や内部監査部とのコミュニケーションは、当事業への理解促進につながります。このコミュニケーションルートは、まさに取締役会の実効性評価を通じて得たコメントを基に導入したものです。また、社外取締役からは、事業計画策定にあたってより積極的に関与したいという前向きなご意見をいただいています。次期中期経営計画、さらには10年ごとに打ち出す長期業態ビジョン策定の過程で社外取締役の方々のご意見もさらに反映させたいと考えています。

**ロジャーズ：**私の場合は、弁護士で、また、外国人であるというバックグラウンドから、株主や従業員の期待を受けている点もあると思います。米国人として議論を尽くすことが当然であるという文化で育ってきましたので、日本文化とは少し異なる徹底的な討議スタイルを当社取締役会でも崩すことなく、あらゆる角度から質問を投げかけています。討議を通じて、質・量ともに十分な情報や意見の交換を行い、社外取締役の多様な知見を引き出し、経営に採り入れてほしいと思います。

**小林：**コーポレート・ガバナンスについての環境変化だけでなく、世界中でデジタル化がますます進むことにより、ビジネスモデルも劇的に変わっていくと思います。イノベーションという技術そのものに焦点が当たりがちですが、その技術を産業や市場で有効利用するいわばソフト面の能力が重要だと思います。そのような時代にあって、当社はまさにその能力を持っているので、大いに価値創造できる機会が増えるのではないかと思います。長期業態ビジョンを策定するにあたっては、市場動向や顧客ニーズの変化動向、また、投資家からの企業に対する評価軸の変化をできるだけ早く把握していくことが求められます。将来の市場動向やビジネスモデルの在り方などについて、私たち社外取締役を交えて一緒に研究・議論する場があってもいいと思います。それを実現するために、社外取締役からもテーマの提案や新たな視点の提供も実施していきたいと考えています。

**飯島：**日本が大きく変わろうとしている中で、当社も変革する必要性があります。取締役会の在り方においても、「挑戦と創造」を具現化していかなければいけないと思います。当社が掲げる3つの理念は「挑戦と創造」、「人材主義」、「自由闊達」です。社外監査役も含めて8人の社外役員がいる体制を最大限活用して自由闊達なコミュニケーションを実践し、「知」を集約することにより当社の目指すべき方向性について議論を深め、事業計画や長期業態ビジョンに反映させていきたいと考えています。



## より強い三井物産を目指し、より実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実践を追い求めて

**ロジャーズ：**当社の社外取締役は、数の点では日本をリードしていると思います。複雑な事業構造への理解が深い社内取締役と、そこに異なる観点から新しい見解を加える社外取締役とのバランスが大事です。当社では社外取締役への個別案件などについては個別戦略や背景の理解につながる情報提供は量的に充実しており、良い議論がなされていますが、今後市場環境や事業ポートフォリオに対する考え方など、これまで以上に総合的な点からも意見を交わせる機会を設けてほしいと思います。これにより、より一層、経営に有意義な議論ができると思います。

**飯島：**取締役会という会議体に縛られず、特に戦略の議論においては、社外取締役と執行役員・社員との双方向コミュニケーションの機会も増やしていきたいと考えています。直接意見を交わす時間が増えれば、事業現場の執行にとっても有用であるのはもとより、執行役員や社員の中から将来の経営人材、ひいては社長にふさわしい人材候補の選定においても、社外取締役からより有用なご意見をいただくことにもつながると考えます。

**小林：**ぜひそのような機会を増やしていただきたいと思いません。社外取締役として、これまで以上に事業現場に出てものの見方や考え方に触れ、取締役レベルでの議論の質を高め、株主やステークホルダーの期待に応えていきたいと考えています。

**飯島：**コーポレート・ガバナンスというのは、時代や競争環境の変化によって、常に変化するものです。冒頭に述べたように、仏作って魂入れずでは意味がありません。お二人のおっしゃったことを含め、今後の実効性評価などでの提言を取り入れることを続け、常に当社にふさわしいコーポレート・ガバナンス体制の追求、また、その体制が有効に機能しているかを考え続け、進化させ続けていきたいと考えています。

当事業そのものにおいても、既存の枠組みだけで生き残れるほど甘くはありません。常に業態を進化させ、いつの時代も強く魅力ある三井物産であり続けたいと考えています。ただ業態を急に換えられるわけではありませんので、長期的に応援いただける株主の皆さまの存在が必要です。応援したいと思える会社であり続けるよう、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話をさらに充実させ、当社のポテンシャルを丁寧にお伝えしていくことが重要と考えています。今後の当社にご期待いただければと思います。

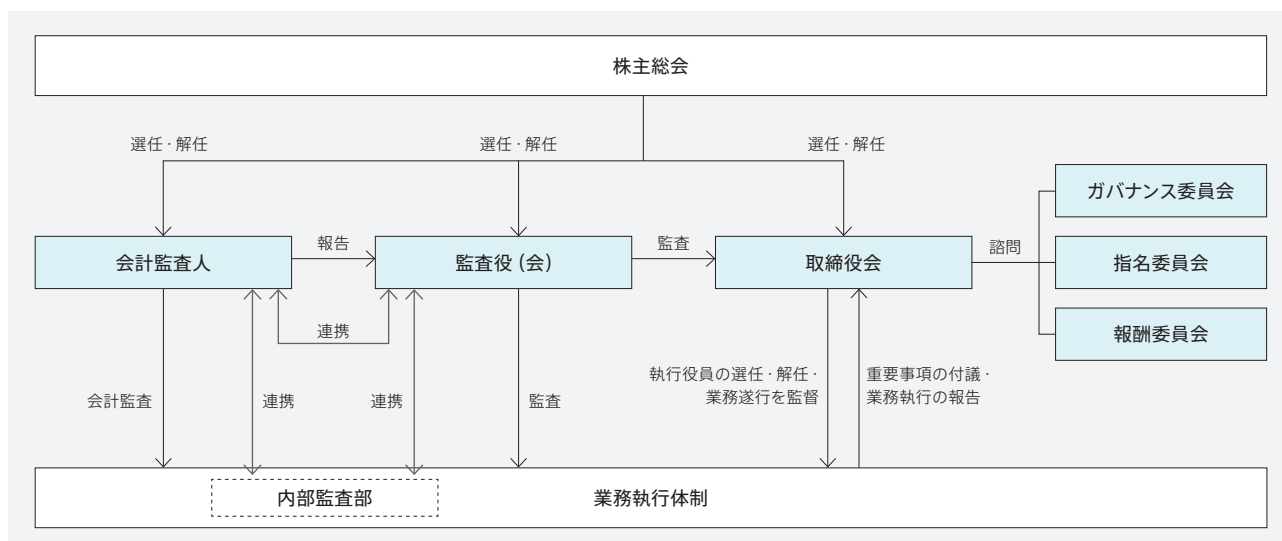


# コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計	監査役会設置会社
取締役	14名(うち社外取締役5名)／任期：1年
監査役	5名(うち社外監査役3名)／任期：4年
社外取締役比率	35.7%
女性役員比率	15.8%
取締役会の諮問委員会	ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ／任期：1年
三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則	<a href="http://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/system/">http://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/system/</a>
コーポレート・ガバナンス報告書	<a href="http://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/outlook/">http://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/outlook/</a>
取締役会開催回数(2016年3月期)	16回(うち臨時取締役会1回)
監査役会開催回数(2016年3月期)	18回

コーポレート・ガバナンス体制



## 取締役会

取締役会は経営監督の最高機関です。取締役は、取締役会のメンバーとして、会社の業務を執行する代表取締役、取締役、執行役員による業務執行を監督しています。

当社は、コーポレート・ガバナンスにおいて重視している「経営の監督と執行の役割分担の明確化」のため、取締役会による監督機能を確保すべく2002年4月に執行役員制度を導入し、執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲しています。

当社の取締役会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。

取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令および定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項および重要な業務の執行状況につき報告を受けます。

取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

### ▶ 取締役の選任

当社は、以下の取締役の選任基準を勘案の上、取締役候補者を選定します。なお、候補者の選定については、指名委員会が策定した選定プロセスおよび取締役の選任基準に基づく必要な要件を充足していることにつき、指名委員会の確認を得た上で行います。

- 全人格的に優れ、当社経営幹部たる資質を備える者。
- 強い統率力と高い倫理感を兼ね備え、遵法精神と公益に資する強い意思を持つ者。
- 業務遂行に健康上支障のない者。
- 取締役として取締役会の行う「会社の業務執行に関する意思決定」と「取締役の職務執行の監督」を円滑に遂行する能力を具備する者。
- 取締役の善管注意義務と忠実義務を全うし、「経営判断の原則」に則り会社にとって最良の判断を行う能力、先見性、洞察力に優れる者。

### ▶ 取締役に対するトレーニングの方針

取締役の就任の際に、株主から負託された取締役に求められる役割（受託者責任）と法的責任を含む責務を果たすため、当社の事業・財務・組織など、ならびに会社法関連法令、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関して十分に理解を深める機会を設け、また、必要に応じこれらを継続的に更新する機会を設けています。

### ▶ 取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども踏まえ、取締役会の実効性について、分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。

2016年3月期は、取締役および監査役全員を対象に取締役会の構成、運営状況および自身の職責などについて意見を求め、これらの意見を基に、ガバナンス委員会において議論したのち、取締役会にて実効性の評価を行いました。概要は以下の通りです。

- 当社取締役会は多様性に富み、実効的な経営の監督を担保する体制が整えられている。
- 個々の取締役・監査役は、業務執行から独立した客観的な立場から、経営陣に対する監督・監査を行うとの取締役会の責務を理解した上で各自の知見に基づき取締役・監査役としての職責を果たしている。
- 取締役会が経営陣の意思決定に対し、多角的にリスクを検討した上で必要に応じて問題点の指摘を行い、社外役員からの有益な指摘に対し真摯に取り組むなど、経営に対する監督機能を十分発揮している。

当社では、今後も引き続き取締役会の実効性の向上に努めます。

## コーポレート・ガバナンスの状況

### ▶ 取締役会の諮問機関

社外取締役および社外監査役が委員長または委員として参加する取締役会の諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しています。

諮問機関	ガバナンス委員会	指名委員会	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	社長 社外取締役2名 社内取締役2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検討し、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。
2016年3月期の 実績	合計3回開催し、当社ガバナンスのあり方、「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」の改正、取締役会の実効性評価などにつき討議を行い、その結果を答申しました。	合計3回開催し、当社取締役・執行役員の選定基準・プロセスのレビューを行うとともに、取締役候補者は同選定基準に合致している旨、答申しました。	1回開催し、当社取締役・執行役員の報酬体系のレビューを実施したほか、株主総会決議に基づく取締役月額報酬の限度内での社外取締役の報酬決定を答申しました。

## 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。現在5名選任されている監査役は一人ひとり独立の機関として監査を行いますが、個々の監査役による監査の実効性確保のため、監査に関する意見を形成するための協議機関かつ決議機関として、監査役会を設置しています。

監査役の監査対象は多岐にわたります。取締役の職務執行、取締役会などの意思決定、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の独立性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。

監査に係る重要事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする場である監査役会は原則として毎月1回開催します。

常勤監査役は、経営会議をはじめとする社内の重要な会議または委員会に出席します。また、監査役全員による会長・社長各々との会談を定期的に開催するほか、常勤監査役は取締役および執行役員との個別対話ならびにコーポレートスタッフ部門担当役員および部長との定例会議において報告を受け意見交換を行います。

### ▶ 監査役の選任

監査役会は、取締役が株主総会に提出する監査役の選任議案について、同意の可否を審議しています。監査役会は、監査役の候補者、監査役選任議案を決定する手続きなどについて、取締役との間であらかじめ協議の機会を持ちます。

当社は、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。

### ▶ サポート体制・連携

監査役の職務遂行を補助する組織として監査役室を設置し、これに必要な、適正な知識、能力を有する専任スタッフを3名以上配置することとしています。

#### • 内部監査部などとの協業

常勤監査役は、効率的な監査の遂行のため、内部統制やリスクマネジメントを担う社長直轄の組織である内部監査部と頻りに情報交換を行うほか、内部監査部の定例内部監査の講評会に原則として全て出席しています。内部監査部長は、内部監査の計画および実績を定期的に監査役会に報告します。監査

役は、必要に応じ、内部監査部およびその他内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況およびリスク評価などについて報告を求め、また、監査への協力を求めます。

また、社外監査役を含む監査役も取締役会に出席しており、取締役と同様、取締役会を通じて内部監査結果および内部監査計画などについての定期的な報告を受けています。

#### • 会計監査人との関係

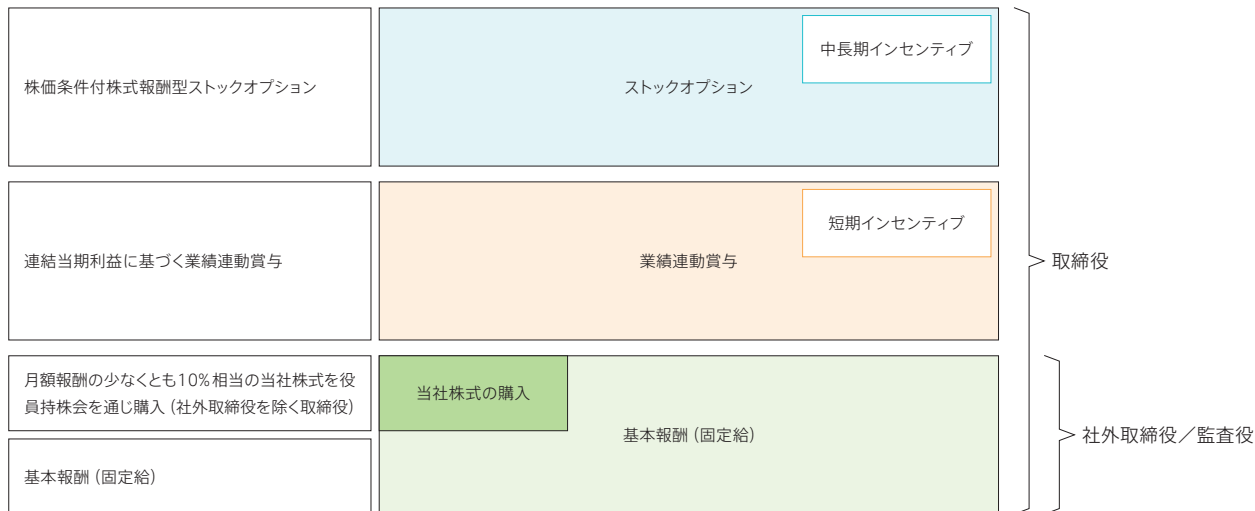
監査役会は、期末において会計監査人より会計監査および内部統制監査の手続き、ならびに監査結果の概要につき報告を受け、意見交換を行います。監査役は、期中において会計監査人との月例連絡会議を開催し、会計監査人の監査計画・重点監査項目・監査状況などの報告を受け、情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査および内部統制監査の遂行について協議します。

### ▶ 監査役に対するトレーニングの方針

監査役の就任の際に、株主から負託された監査役に求められる役割（受託者責任）と法的責任を含む責務を果たすため、当社の事業・財務・組織など、ならびに会社法関連法令、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関して十分に理解を深める機会を設け、また、必要に応じこれらを継続的に更新する機会を設けています。

## 役員報酬

### 役員報酬の構成



\* 退職慰労金制度は廃止されており、制度廃止前に支給が決定されているものを除き、支給はありません。

#### ▶ 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、当社の連結当期利益（親会社の所有者に帰属）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。

- 業績連動賞与は、報酬委員会による諮問を経て適切である旨の答申を受け、取締役会で決定されたフォーミュラにより算定されます。賞与の支給額総額は、当期利益（親会社の所有者に帰属）の0.1%または5億円のいずれか少ない額としています。当期損失の場合は支給されません。個別支給額は、役職ごとに一定の額が定められています。
- 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回あ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。
- 退職慰労金は、当該制度廃止前に支給が決定されていたものを除き、支給されません。

中立的な第三者割当増資の立場を維持するため、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月例報酬のみとなり、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。

#### 報酬の額

役員区分	支給員数 <sup>*1</sup>	(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	支給総額 <sup>*2</sup>
取締役 (社外取締役を除く)	12名	715	0	94	809
監査役 (社外監査役を除く)	4名	127	—	—	127
社外役員	9名	107	—	—	107
合計	25名	949	0	94	1,043

\*1. 上記支給員数には、2016年3月期中に退任した取締役および監査役を含みます。

\*2. 上記金額のほかに、退任した役員に対し、退職慰労金および役員年金（当該制度廃止前に支給が決定されていたもの）を支払っています。

## 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。

#### 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。

### ▶ 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。

## コーポレート・ガバナンスの状況

### ▶ 社外取締役会議の開催

全ての社外取締役により構成される社外取締役会議を定期的  
に開催し、経営上の重要事項について社外取締役間、または  
社外取締役と社内取締役・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。2016年3月期  
は3回開催しました。

### ▶ 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・社外取  
締役会議を通じて、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、  
社外取締役会議においても、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間で意見交換および情報交  
換を行っています。

### ▶ 各社外取締役および各社外監査役の選任理由／2016年3月期の活動状況

氏名	独立 役員*	選任理由	2016年3月期 出席回数	諮問委員会	重要な兼職状況
野中 郁次郎	○	長年にわたり、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と監督能力 を当社の経営に活かすとともに、独立の立場 から経営を監督することを期待して選任してい ます。	取締役会 16回／16回	ガバナンス委員会 指名委員会 (委員長)	トレンドマイクロ(株) 社外取締役
武藤 敏郎	○	長年にわたり、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 る高い見識を当社の経営に活かすとともに、 独立の立場から経営を監督することを期待し て選任しています。	取締役会 16回／16回	報酬委員会 (委員長)	—
小林 いずみ	○	長年にわたり、民間金融機関および国際開発 金融機関の代表として国内外で培ってきた幅 広い知識・経験を当社の経営に活かすとも に、独立の立場から経営を監督することを期待 して選任しています。	取締役会 16回／16回	ガバナンス委員会 報酬委員会	ANAホールディングス (株) 社外取締役 サントリー ホールディングス(株) 社外取締役
ジェニファー ロジャーズ	○	長年にわたり、国際金融機関において培って きたグローバルな視点や、日本企業における勤 務経験などを通じて培ってきた知識・経験を当 社の経営に活かすとともに、独立の立場から経 営を監督することを期待して選任しています。	取締役会 14回／14回 (2015年6月就任以降)	ガバナンス委員会	—
竹内 弘高	○	長年にわたり、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と監督能力 を当社の経営に活かすとともに、独立の立場 から経営を監督することを期待して選任してい ます。	(2016年6月就任)	—	(株)グリーンペプタイト 社外取締役



氏名	独立役員*	選任理由	2016年3月期 出席回数	諮問委員会	重要な兼職状況
渡辺 裕泰	○	主に財務省において、また、大学院教授として、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 14回／16回	—	(株)乃村工藝社 社外監査役 石油資源開発(株) 社外監査役
			監査役会 16回／18回		
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 15回／16回	ガバナンス委員会	(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
			監査役会 18回／18回		
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 14回／14回 (2015年6月就任以降)	—	トヨタ自動車(株) 社外監査役
			監査役会 14回／14回 (2015年6月就任以降)		

\* 証券取引所が定める、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役および監査役

## 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、

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

# 内部統制

当社では、内部統制を、「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。

取締役会は、会社法その他の関連法規、当社定款およびその他の社内規程に基づき、当社連結ベースの内部統制の基本設計を行い、内部統制の整備・運用および評価につき監督する役割と責任を負います。個々の代表取締役、取締役および執行役員は、取締役会が定める内部統制の基本設計に基づき、当社および当社関係会社の内部統制を整備・運用し、評価する役割と責任を負い、また、役職員が十分な内部統制の意識を持つよう環境を確立する役割と責任を負います。この基本方針案の策定は経営会議の下部組織である内部統制委員会が担当し、また、同委員会は内部統制の一元的管理体制の整備およびその有効性の維持・向上も行います。内部統制制度の構築および運用にあたっては、以下の4点を目的としています。

- 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

これらの目的達成のため、当社では次ページで示す体制を構築しており、その維持および適正な運用に努めるとともに、当社経営目的を達成するための役割をそれぞれ担っています。

## 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。

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。

2016年3月期においても、役職員のコンプライアンス意識および知識向上のため、コンプライアンスハンドブックの配布、各種e-learning およびコンプライアンス研修などを実施しまし

た。また、身近なコンプライアンスを見直す機会として、コンプライアンス見直し週間を実施し、セミナー、意見・情報交換を行うとともに、国内外勤務の全役職員および関係会社社員を対象としたコンプライアンス意識調査アンケートを実施しました。さらに、関係会社におけるコンプライアンス・プログラムの整備・運営について、重要関係会社を個別訪問するなど、関係会社のコンプライアンス担当者向けの支援を行い、連結グループとしての体制整備にあたっています。

コンプライアンスに反する行為がなされた時にそれを是正するための仕組みも重要であり、報告・相談ルートなどを通じ、さまざまな事例をきめ細かく把握する努力を継続しています。問題発覚時には、厳正に対応することも重要と考えています。

新たなビジネスへの挑戦と創造を進める攻めの経営と一体化した、現場自立型のコンプライアンス体制の確立を目指し、コンプライアンス違反が生じないような環境づくりを常に意識して、「自然体のコンプライアンス」の実現に取り組んでいきます。

内部統制および業務執行体制



\*1. 経営会議の下部組織 \*2. 経営会議の諮問機関

## 内部統制

### リスク管理

当社の事業運営に伴うリスクの管理は、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行いますが、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、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方針を得ることが必要とされています。環境関連事業や公共性の高い事業など、リスクが高いと考えられる事業領域については、「特定事業管理制度」の下、特に慎重な審査を行っています。

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、CSR推進委員会、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方針に当たります。

### 財務報告に係る内部統制

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

署による自己評価および独立部署によるテストを実施しています。

### 情報システムおよび情報セキュリティに関する内部統制

情報戦略委員会において、グローバル・グループ情報戦略に係る重要方針を策定しています。また、同委員会を中心に、情報システムの構築運営や、情報セキュリティ面で必要となる各規程を整備し、情報漏えいリスクなどの情報関連リスクの管理強化を進めています。具体的には、情報資産の調達・導入・運用方法、

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

### 内部監査

内部監査部は、内部統制の整備・運用状況を検証するとともに、リスク管理の妥当性・有効性を評価し、そ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、適切な財務報告の視点から、内部

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

### 企業集団

内部統制の基本設計は、経営者の職責ですが、その構築・整備・運用は構成員全員によって行われます。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」を定めていますが、子会社に対しては法令その他に照らして合理的な限りこれに基づく内部統制を整備・運用し、持分法適用会社に対しては、他出資

者と連携して、同様の内部統制を整備・運用するよう働きかけることとしています。関係会社ごとに当社役員から関係会社主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づく管理にあたらしめています。

# 組織図

2016年4月1日現在



国内事業所数 合計：12  
 ・本店：1  
 ・支社：6  
 ・支店：5

海外事業所数 合計：127 (65カ国・地域)  
 ・現地法人本店：34  
 ・現地法人管下店：63  
 ・支店：2  
 ・事務所：28

# 「攻め筋」ごとの重要課題と取り組み

7つの「攻め筋」	地球環境の保全	人権の尊重	
<p>ハイドロカーボンチェーン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ パーム油など天然油を原料とする油脂化学品事業 (マレーシア、中国)、とうもろこし由来のグルコースを原料とするバイオ化学品事業 (カナダ) など、グリーンケミカルを展開</li> <li>▶ 木質バイオマス発電事業への出資・参画 (日本)</li> <li>▶ 地熱発電事業 (三井石油開発) 推進に向けた地表調査・掘削開始 (日本)</li> <li>▶ 石炭火力発電所のCCS実証プロジェクト (蒙州) の実証実験完了</li> <li>▶ 微生物発酵技術を活用した燃料・化学品開発事業への出資・参画 (米国)</li> <li>▶ LNG プロジェクトにおける燃焼ガス再利用プラントの建設・操業開始 (カタール)</li> </ul>		
<p>資源 (地下+地上)・素材</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ リサイクル大手のアーネスト (日本)、格林美 (中国) と、日本の技術を導入したリピルト自動車部品製造合弁事業を設立</li> </ul>		
<p>食糧と農業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 農地の施肥量最適化でN<sub>2</sub>Oの発生を抑制 (カナダ、米国、ブラジル、ロシアなど)</li> <li>▶ 生物多様性を育む農法による米の生産・販売を支援 (東邦物産) (日本)</li> <li>▶ 鶏糞を肥料として製品化、鶏糞由来の炭を融雪剤として利用 (プライフーズ)、茶葉残渣を堆肥原料として利用 (三井農林) など、廃棄物の有効利用を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ RSPO (持続可能なパーム油のための円卓会議) 認証パームオイルの販売を支援</li> </ul>	
<p>インフラ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gonvarri Eolica 社 (スペイン) に出資・参画し、風力発電関連のインフラ用資材を供給</li> <li>▶ 太陽光発電事業 (日本)、風力発電事業 (蒙州)、流れ込み式水力発電事業 (ブラジル) など再生可能エネルギー事業を推進 (当社持分容量約2GW)</li> <li>▶ スマートシティ事業 (マレーシア) を推進</li> <li>▶ 太陽光ファンドを組成・販売 (ジャパンオルタナティブ証券)</li> <li>▶ Emerging Markets Infrastructure Fundによる再生可能エネルギー案件への投資</li> <li>▶ 近隣港の活用で物流サービス (トライネットグループ) の輸送ルートを短縮 (日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 全世界における水・発電・ガス関連事業などを通じて、生活環境の維持・向上に貢献</li> </ul>	

「攻め筋」ごとに「5つの重要課題」に即した取り組みをご紹介します。

各取り組みの事業分野別の分類や、コーポレート部門における取り組みなどの詳細について、CSRレポート2016も併せてご覧ください。

地域産業・生活基盤の充実	資源・素材の安定供給	ガバナンスと人材育成
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Takatuf Oman によるオマーン人学生向け留学プログラムの奨学金制度に参画 (オマーン)</li> <li>▶ アブダビ石油ガス大学での教育貢献イベントへの寄付を実施 (アラブ首長国連邦)</li> <li>▶ リリオ大学からの日本への留学生に対して奨学金を支給 (モザンビーク)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 天然ガス配給事業 (メキシコ、ブラジル)、ガス火力発電事業 (ミャンマー)、再生可能エネルギーによる電力販売事業 (日本) など、世界各地でエネルギー関連インフラ事業を推進</li> <li>▶ 世界各地の原油・石油製品・LNGなどの資源の確保と、その供給源の多様化、安定供給を推進 原油・ガスなど上流資産の生産拡大 (当社持分生産量: 254千原油換算バレル/日&lt;2014年度実績&gt; → 258千原油換算バレル/日&lt;2015年度実績&gt;)</li> <li>▶ LNGプロジェクトの開発と立ち上げ (モザンビーク、米国など)</li> <li>▶ 関係会社を通じた E&amp;P 事業 (豪州、中東、アジア、欧米など)</li> <li>▶ 国際輸送サービス (トライネットグループ) の推進</li> <li>▶ コモディティデリバティブ事業を通じたヘッジ機能の提供 (日本、英国、米国、シンガポール)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 宝鋼集団 (中国) と人事交流研修を継続実施 (1992年からの実績: 受け入れ82名、派遣502名。2015年度: 受け入れ2名、派遣4名)</li> <li>▶ Vale (ブラジル) と交換研修を継続実施 (派遣10名)</li> <li>▶ Vale/Valeparを通じて、社会に貢献する教育プログラムや日本語教育・日本語文化の紹介などの活動支援を推進 (ブラジル)</li> <li>▶ 鉄鉱山開発事業 (Mitsui Iron Ore Development) 近隣の小学校で科学教育を実施 (豪州)</li> <li>▶ 奨学金制度や日本語教育などを通じて (Mitsui Coal Holdings)、地域や炭鉱従業員を支援 (豪州)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ エコカー用二次電池や自動車製造用超硬工具などの金属材料として、コバルト、リチウムなどを安定供給</li> <li>▶ 鉄鉱石の開発と安定供給を推進 (豪州、ブラジル)</li> <li>▶ モアティーズ炭鉱開発プロジェクトを推進 (モザンビーク)</li> <li>▶ 複雑鉱とクリーン鉱とを品位調整する銅精鉱ブレンド事業で、銅資源の有効活用を推進</li> <li>▶ 銅の開発と安定供給を継続 (チリ)</li> <li>▶ 燐鉱床開発などによる肥料用原料の確保と製品の販売を推進 (ペルー)</li> <li>▶ 肥料販売事業 (日本)、飼料添加物製造事業 (米国)、農業販売事業 (米国、欧州) を推進</li> <li>▶ アンモニア・硫黄のグローバル高機能複合物流を推進</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 食糧の確保と安定供給 (穀物取扱数量: 17.5百万トン/年&lt;2014年度&gt; → 18百万トン/年&lt;2015年度&gt;)</li> <li>▶ Agricola Xingu 社など大規模農業を推進 (ブラジル)</li> <li>▶ 精密農業ソリューションの提供を通じ、食糧資源の供給増加 (カナダ、米国、ブラジル、ロシアなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 食の安全管理データベースを活用し、食料・食品のトレーサビリティを強化</li> <li>▶ 食品衛生管理委員会と食の安全セミナーを開催 (委員会12回、セミナー11回)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 上下水事業 (メキシコ)、港湾ターミナル事業 (インドネシア)、国際貨物ターミナル事業 (日本)、コジェネレーション事業 (タイ、ブラジル) などを推進</li> <li>▶ 物流集積地でのタンクターミナル事業を通じて、石油化学産業の基盤物流インフラ整備を推進 (米国、ベルギー)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 世界各地のインフラプロジェクトに対し、レール・鋼管・鋼板・鉄筋など必要資材の安定供給を推進</li> <li>▶ Gonvarri Eolica 社 (スペイン) に出資・参画し、風力発電関連のインフラ用資材を供給</li> </ul>	

「攻め筋」ごとの重要課題と取り組み

7つの「攻め筋」	地球環境の保全	人権の尊重	
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestamp社との取り組みを通じて、高い環境性能をもつ自動車部品を安定供給(米州)</li> <li>▶ 鉄道によるモーダルシフトや低燃費の航空機導入をリースで支援</li> </ul>		
メディカル・ヘルスケア			
衣食住と高付加価値サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 住宅向けなどの太陽光発電システム(三井住商建材)を販売(1,000棟以上)</li> <li>▶ アウトドア用生地において、環境配慮とともに児童労働や強制労働、差別の排除、結社の自由、労働安全衛生などの基準を持つBluesign®、リサイクルに関するGRSの認証取得を進め(三井物産テクノプロダクツ)、製品展開を推進(欧米など)</li> <li>▶ Fujisawaサステナブル・スマートタウン事業(日本)を推進(CO<sub>2</sub>削減目標70%、再生可能エネルギー利用目標30%以上)</li> <li>▶ 電気自動車・ハイブリッド車・プラグインハイブリッド車など新エネルギー車用リチウムイオン二次電池の供給を推進(中国)</li> <li>▶ シェアリングエコノミーの発展に貢献する、スマートフォン向けフリーマーケットアプリ事業へ出資・参画(日本、米国など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ アウトドア用生地において、環境配慮とともに児童労働や強制労働、差別の排除、結社の自由、労働安全衛生などの基準を持つBluesign®認証取得(三井物産テクノプロダクツ)を推進</li> <li>▶ 社員食堂事業(エムサービス)でヘルシーメニューを提供し、特定非営利活動法人TABLE FOR TWO Internationalを通じて開発途上国の学校給食への寄付を実施(約500,000食分)</li> </ul>	



▶▶ 各取り組みの事業分野別の分類や、コーポレート部門における取り組みなどの詳細について、CSRレポート2016も併せてご覧ください。

地域産業・生活基盤の充実	資源・素材の安定供給	ガバナンスと人材育成
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 航空機や鉄道車両のリースでエアライン・鉄道会社の運営効率化を支援</li> <li>▶ 自動車・二輪車・トラック・バスの販売・金融サービス・リースなどを通じて、新興国の移動手段や物流の改善を推進</li> <li>▶ 鉱山機械・建設機械の販売・メンテナンスを通じて地域産業・生活基盤の充実を支援</li> <li>▶ 一般貨物鉄道輸送事業によって穀物・鉄鋼製品・肥料などの輸送コストを削減（ブラジル）</li> <li>▶ 旅客鉄道事業で都市交通インフラ網を整備し、旅客の安全・安定輸送に貢献（ブラジル）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ LNG船の保有・運航を通じて、当社開発LNGを含む各種貨物を世界各地に安定供給（LNG船17隻、LNG当社持分生産量約500万トン／年＝日本の輸入量の約6%相当）</li> <li>▶ 船舶の販売を通じて、効率的な輸送を推進（新造船52隻）</li> <li>▶ 鉱山機械の販売・メンテナンスを通じて、資源の安定供給に貢献（6カ国で展開）</li> <li>▶ 農業機械の販売・メンテナンスを通じて、農産物生産性の向上に寄与（アジア地域で展開）</li> <li>▶ 一般貨物鉄道輸送事業によって穀物・鉄鋼製品・肥料などの輸送コストを削減（ブラジル）</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 乳がん検診普及に向けた基金を設立し（シンガポール）、乳がん患者の無償治療を計画（2016年から2年間、対象者120名）</li> <li>▶ IHH社傘下のGlobal Hospitalを通じて、大規模洪水の被災者向け災害医療に対応（インド）</li> <li>▶ 患者のQOL向上に寄与する医薬開発の推進（NovaQuest）</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 高速モバイル通信事業を通じて、通信インフラ基盤の整備とインターネットの普及を推進（サブサハラアフリカ、インドネシア）</li> <li>▶ TVショッピング事業を通じて、一般消費財の流通環境充実に貢献（インド、中国）</li> <li>▶ 地域企業の海外展開支援（輸送先：アジア、中南米など）や消費財物流（トライネットグループ）を推進（日本を中心にアジア各国）</li> <li>▶ 重量物ハンドリング（Huatiang Holdings）を通じて、インフラ整備需要に対応（シンガポールを中心に東南アジア各国）</li> <li>▶ NovaQuestやMGIベンチャー投資による医薬開発・IT・農業開発支援</li> <li>▶ 「仙台うみの杜水族館」事業（日本）を推進（開業初年度2015年7月1日～2016年3月31日：入館者数約1,496,700名）</li> <li>▶ 三井食品フードショーで日本各地の商品を展示・拡販し、地域活性化を支援（日本）</li> <li>▶ キッズキッチン協会を通じて子どもの食育活動を支援（当社、三井食品、物産フードサービス）</li> <li>▶ 幼稚園などと保護者の連絡帳アプリ「きっずノート」事業で、子どもの個性や発達に着目した子育て、安心で安全な保育環境づくりをサポート（日本）</li> <li>▶ 大学向けの講師派遣・カリキュラム考案を通じ、サイバーセキュリティ人材を育成（日本）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ FSC® CoC 認証の保有（三井物産パッケージング：FSC® C009939）によって、認証紙のサプライチェーンをつなぎ、持続可能な森林資源管理に寄与</li> <li>▶ FSC® / CoC 認証（当社 / 生活事業開発部 / 森林資源マーケティング室：FSC® C104107、Mitsui Bussan Woodchip Oceania Pty. Ltd.：FSC® C107463）およびPEFC / CoC 認証の保有によって、責任ある森林資源の管理・取扱いに寄与</li> <li>▶ T.M.Baikal（ロシア）から、木材製品を日本、中国、ロシアなどへ安定供給（約11万m<sup>3</sup>）</li> <li>▶ 「サプライチェーンCSR取組方針」遵守確認書を、新規調達先のほか、3年以上取引を継続している企業へ拡大（三井物産インターファッション）（2015年度241社、累計4,391社）</li> </ul>	

# 重要課題に対する主な取り組み事例



## 地球環境の保全

### 課題認識

- ▶ 地球温暖化・気候変動
- ▶ 生物多様性損失
- ▶ エネルギー、水不足
- ▶ 環境汚染

### リスク

気候変動による異常気象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

### 機会

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



## 地域産業・生活基盤の充実

### 課題認識

- ▶ 先進国におけるインフラの老朽化
- ▶ 新興国などのインフラ整備
- ▶ 食の安全・安心
- ▶ 健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保

### リスク

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

### 機会

新興国などの生活向上に向けたインフラ構築における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



## 資源・素材の安定供給

### 課題認識

- ▶ 人口増加と資源・素材の需要拡大
- ▶ サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大

### リスク

気候変動、人口増加に伴うエネルギー・食糧資源の安定供給不全による事業停止など

### 機会

持続可能な資源開発と、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

ここでは重要課題における、当社の事業活動と関わりのある社会の課題の認識と、それら課題の影響による当社にとっての主なリスクと機会、ならびに取り組み事例をご説明します。

CSRレポート2016ではさらに、各重要課題に取り組む三井物産のアプローチをご紹介しますとともに、GRIガイドライン(G4)上のマネジメントアプローチとして重要課題ごとの取り組みテーマを設定した上で関連方針や指標などを明確にし、G4が示すマテリアルな側面とバウンダリーを特定していますので、こちらも併せてご覧ください。

#### 事例

### 低炭素社会の実現に向けて、木質バイオマス発電事業を推進

三井物産は、株式会社イワクラ、住友林業株式会社、北海道ガス株式会社と共同で、北海道苫小牧市に苫小牧バイオマス発電株式会社を設立し、木質チップを利用したバイオマス発電事業を進めています。

本事業は、苫小牧市晴海町に5.9MW(メガワット)の発電設備を建設し、「再生可能エネルギー固定価格買取制度」を利用して発電事業を行うものです。2015年6月に着工し、2016年12月の稼働を目指しています。発電の燃料となる木質チップは、年間約6万トンを使用する予定ですが、この全量を、当社社有林「三井物産の森」を含む北海道の林地の間伐材や残材などの未利用木材より調

達します。これにより、森林環境の整備が促進され、北海道における林業振興にも貢献するほか、雇用の創出を通じて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となります。

三井物産にとって本事業は、低炭素社会の実現への取り組みの一環であると同時に、地元に着目し、地域企業や自治体と幅広くネットワークを構築しながら地域社会にも貢献していく取り組みです。また、この事業から得られる経験を活かして、今後も新たなエネルギー事業を発掘し、さらなるエネルギーの安定供給にも貢献していきます。

#### 事例

### サブサハラアフリカで高速モバイルデータ通信事業を展開し、教育やヘルスケア、農業などの革新を目指す

サブサハラアフリカと呼ばれるサハラ砂漠以南の国々は、依然、深刻な貧困や経済格差を抱えています。豊富な天然資源と増加する人口を背景に、目覚ましい経済成長を遂げようとしています。その成長の過程では、インフラの充実や農業生産性の向上、人材の育成が欠かせません。

三井物産は、サブサハラアフリカでAfrimax社が展開する第4世代LTE方式の高速モバイルデータ通信事業に2015年に出資・参画しました。現在、同地域では、携帯電話普及率は約7割に達しているものの、ブロードバンド回線の普及が進んでおらず、インターネット普及率は7%程度にとどまっています。一方で、モバイル

データ通信量は2019年までに約20倍(2013年比)になると予測され、本事業は、通信需要の増加に応じて情報通信環境の改善に大きく貢献できるものとなります。当社は、2013年にインドネシアで開始したLTE事業の実績を基に、需要増大への対応やインターネット環境の整備などに取り組んでいきます。

本事業で拡充される社会インフラや人的ネットワークは、三井物産のアフリカ事業のプラットフォームともなるもので、当社が強みとする幅広い事業チャンネルと展開力を活かし、教育やヘルスケア、農業革新などの事業展開を目指して、サブサハラ地域の発展に貢献していきます。

#### 事例

### 新興国の一般貨物輸送事業に参画し、資源・食糧の安定供給を輸送面から支える

ブラジルは、鉱物・金属資源や農産物など豊富な輸出資源を持っているものの、国内の輸送インフラの整備が遅れており、先進国に比ベトラック輸送への依存度が高く、高い物流コストが課題となっています。

三井物産は、大手鉄鉱石企業Vale社が設立したブラジルでの一般貨物輸送事業VLI社に2014年から出資・参画し、同社の約10,700kmの鉄道網とそれに接続する複数の港湾ターミナルを活用した複合一貫輸送サービスを提供しています。当社は、鉄道車両・設備の調達などにおける知見や実績、港湾エンジニアリング子会社の機能を活用し、事業価値の向上を図っています。

ブラジルにおける鉄鉱石事業を1970年代から継続してきた当社は、Vale社との協業により、地域社会や地球環境に配慮した鉱山開発と併せ、インフラ整備に取り組んできました。今回の輸送事業の展開は、製鉄原料や鉄鋼製品とともに、穀物、肥料などの資源・食糧の安定供給を目指すものです。トラックから鉄道へのモーダルシフトは、さらに同国の深刻な交通渋滞や大気汚染の抑制にも寄与します。

三井物産は、環境・社会課題の解決に貢献しながら、資源・食糧の安定供給を輸送面からも支えることで、世界的な人口増加に伴う資源・食糧の需要増大への対応を推進していきます。

# 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

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>経営成績 (連結会計年度) :</b>								
収益	¥48,807	¥57,389	¥55,352	¥40,964	¥46,794	¥52,516	¥ 49,116	
売上総利益	9,037	9,881	10,163	7,020	8,592	8,783	7,904	
営業利益	3,089	3,748	3,947	1,445	3,170	3,484	2,546	
持分法損益	1,531	1,543	848	1,315	2,421	2,321	1,762	
当期純利益 (三井物産(株)に帰属)	3,015	4,101	1,776	1,497	3,067	4,345	3,079	
<b>財政状態 (連結会計年度末) :</b>								
総資産	98,133	96,909	83,642	83,690	85,981	90,118	103,246	
株主資本	21,103	21,837	18,817	22,301	23,662	26,413	31,818	
有利子負債	39,181	36,856	36,686	34,717	33,775	35,780	42,693	
ネット有利子負債	31,115	27,740	25,151	20,557	19,339	21,428	28,394	
<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	2,393	4,158	5,827	6,324	5,045	3,810	4,614	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,180)	(1,048)	(2,909)	(1,801)	(4,840)	(4,382)	(7,533)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,723	(1,851)	(98)	(2,144)	338	574	2,216	
フリーキャッシュ・フロー	(1,787)	3,110	2,918	4,523	205	(572)	(2,919)	
投融資額	(7,700)	(7,100)	(5,200)	(3,600)	(6,900)	(6,500)	(9,600)	
リサイクル	2,400	6,100	1,900	2,100	1,900	2,100	2,200	
ネット投融資額	(5,300)	(1,000)	(3,300)	(1,500)	(5,000)	(4,400)	(7,400)	
<b>財務指標 :</b>								
株主資本利益率 (ROE) (%)	15.9%	19.1%	8.7%	7.3%	13.3%	17.4%	10.6%	
総資産利益率 (ROA) (%)	3.3%	4.2%	2.0%	1.8%	3.6%	4.9%	3.2%	
ネット有利子負債比率 (ネットDER) (倍)	1.47	1.27	1.34	0.92	0.82	0.81	0.89	

<b>1株当たり情報 :</b>								
当期純利益 (三井物産(株)に帰属)								
基本	¥ 174.26	¥ 227.20	¥ 97.59	¥ 82.12	¥ 168.05	¥ 238.10	¥ 168.72	
潜在株式調整後	165.32	224.82	97.32	82.11	168.05	—	—	
配当額	34	46	25	18	47	55	43	
連結配当性向 (%)	19.5%	20.2%	25.6%	21.9%	28.0%	23.1%	25.5%	
株主資本	1,182.48	1,202.03	1,033.22	1,222.11	1,296.66	1,447.34	1,743.34	
<b>株価関連 :</b>								
期末株価 (東証終値)	2,200	2,020	986	1,571	1,491	1,357	1,313	
株価収益率 (PER) (倍)	12.62	8.89	10.10	19.13	8.87	5.70	7.78	
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.86	1.68	0.95	1.29	1.15	0.94	0.75	
<b>サステナビリティ関連 :</b>								
連結従業員数 (名)	41,761	42,621	39,864	41,454	40,026	44,805	45,148	
社外取締役比率 (%)	30.8%	30.8%	33.3%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%	
紙の使用量 (千枚、A4換算)	94,361	92,973	85,547	76,049	66,701	59,810	57,833	

- (注) 1. 米国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。

## IFRS

単位：億円

	2014
	¥ 57,407
	8,599
	2,752
	1,737
	4,222
	110,013
	35,864
	44,551
	32,244
	5,215
	(7,045)
	(347)
	(1,830)
	(10,100)
	3,050
	(7,050)
	12.5%
	4.0%
	0.90

単位：億円 単位：百万米ドル

	2013	2014	2015	2016	2016
<b>経営成績 (連結会計年度) :</b>					
収益	¥ 49,121	¥ 57,319	¥ 54,049	¥ 47,597	\$ 43,270
売上総利益	8,141	8,801	8,458	7,266	6,606
持分法による投資損益	1,831	1,712	1,446	(1,320)	(1,200)
当期利益 (損失) (親会社の所有者に帰属)	2,966	3,501	3,065	(834)	(758)
EBITDA	7,370	8,196	7,883	3,364	3,058
<b>財政状態 (連結会計年度末) :</b>					
総資産	107,773	114,913	122,029	109,105	99,186
親会社の所有者に帰属する持分	34,391	38,158	40,998	33,797	30,725
有利子負債	41,764	44,111	47,939	47,105	42,823
ネット有利子負債	27,391	31,788	33,822	32,150	29,228
<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	5,336
基礎営業キャッシュ・フロー	—	6,089	6,616	4,717	4,288
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,545)	(6,598)	(3,864)	(4,081)	(3,710)
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,363	(132)	(1,262)	(505)	(460)
フリーキャッシュ・フロー	(2,992)	(2,106)	2,536	1,789	1,627
投融资額	—	—	(7,150)	(6,000)	(5,455)
リサイクル	—	—	3,400	1,900	1,727
ネット投融资額	—	—	(3,750)	(4,100)	(3,727)
<b>財務指標 :</b>					
株主資本利益率 (ROE) (%)	9.4%	9.7%	7.7%	(2.2%)	
総資産利益率 (ROA) (%)	2.9%	3.1%	2.6%	(0.7%)	
ネット有利子負債比率 (ネットDER) (倍)	0.80	0.83	0.82	0.95	

単位：円

	¥ 231.79
	231.78
	59
	25.5%
	2,000.78
	1,459
	6.29
	0.73
	48,090
	30.8%
	56,588

単位：円 単位：米ドル

1株当たり情報 :					
当期利益 (損失) (親会社の所有者に帰属)					
基本	¥ 162.53	¥ 192.22	¥ 170.98	¥ (46.53)	(0.42)
希薄化後	—	192.21	170.95	(46.54)	(0.42)
配当額	43	59	64	64	0.58
連結配当性向 (%)	26.5%	30.7%	37.4%	—	
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	17.14
<b>株価関連 :</b>					
期末株価 (東証終値)	1,313	1,459	1,612	1,295	
株価収益率 (PER) (倍)	8.08	7.59	9.43	—	
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.70	0.69	0.70	0.69	
<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	
社外取締役比率 (%)	30.8%	30.8%	35.7%	35.7%	
紙の使用量 (千枚、A4換算)	57,833	56,588	50,155	50,369	

- (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月期の投融资額、リサイクル、ネット投融资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) を除し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2016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。

# 会社情報

2016年3月31日現在

商号  
三井物産株式会社

設立年月日  
1947年7月25日

資本金  
341,481,648,946円

従業員数  
連結 : 43,611名  
単体 : 6,006名

連結決算対象関係会社  
連結子会社 : 275社  
持分法適用会社 : 187社

# 投資家情報

2016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

2016年3月31日現在

単元株式数  
100株

株主数  
400,805名

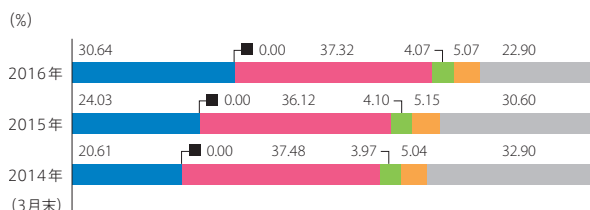
発行済株式総数  
1,796,514,127株  
(自己株3,755,527株を含む)

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)
株式会社三井住友銀行
日本生命保険相互会社
パークレイズ証券株式会社
三井住友海上火災保険株式会社
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)

## 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/>

### 金属資源・エネルギー関連

#### Production & Reserve Report

当社の金属資源・エネルギー事業の概要、生産量、埋蔵量などを開示しているほか、参考資料として需給関連データを掲載している詳細情報です。

毎年9月に発行しています。



PDFダウンロード

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

### CSR関連

#### CSRレポート

本アニュアルレポートの「Our Sustainability」において、当社の事業活動と社会的責任に主眼を置いた活動報告を行う一方、CSRレポートでは、最新の取り組みを網羅的に公開しています。

毎年8月に発行しています。



PDFダウンロード

<http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/csrreport/>

---

## CSR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・レポートニング・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>

三井物産株式会社



Printed in Japan