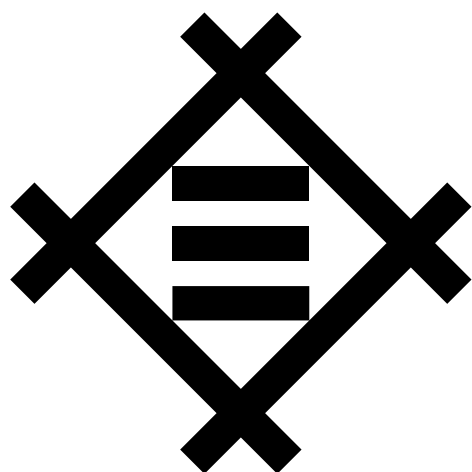




# 360° business innovation.

三井物産株式会社  
アニュアルレポート 2015



**mitsui & co.**



# 360° business innovation.

世界の未来を、世界とつくる。

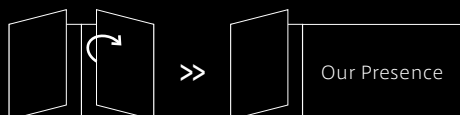
三井物産。それは、人。

人の意志。人の挑戦。人の創造。

私たちは、一人ひとりが世界に新たな価値を生みだします。

世界中の情報を、発想を、技術を、資源を、国をつなぎ、  
あらゆるビジネスを革新します。

これからの時代に、新しい豊かさを生み、  
大切な地球とそこに住む人びとの夢あふれる未来をつくっていきます。



# About Us

## > 関係会社数 (2015年3月31日現在)

連結子会社 279 社      持分法適用会社 166 社

## > 従業員数 (連結) (2015年3月31日現在)

47,118 人

## > 2015年3月期ハイライト

当期利益  
(親会社の所有者に帰属) 3,065 億円

ROE 7.7 %      EBITDA 7,883 億円

総資産 12.2 兆円      親会社の所有者に  
帰属する持分 4.1 兆円

ネットDER 0.82 倍

> オペレーティングセグメント

鉄鋼製品	鉄鋼製品の調達・供給、コイルセンター・電炉メーカー・圧延メーカー・部品メーカー・鉄鋼流通業などへの出資
金属資源	事業投資を通じた資源開発、生産、加工、 販売事業（鉄鉱石、石炭、製鋼原料、銅、ニッケル、アルミニウム）、環境リサイクル
機械・ インフラ	インフラ開発（電力、海洋エネルギー、基礎産業、水、物流）、海・陸・空の輸送システムの提供
化学品	石油・ガスを原料とする汎用化学品、グリーン・スペシャリティケミカル、農業化学、食品・栄養化学、 機能・先端材料などの分野におけるグローバルな物流・投資事業
エネルギー	原油や天然ガスなどのエネルギー資源の探鉱・開発・生産、物流取引、環境・次世代エネルギー事業
生活産業	食糧・食品のグローバル販売、 メディカル・ヘルスケア、アウトソーシング・サービス、不動産、生活資材、ファッションなどの事業
次世代・ 機能推進	通信事業、Eコマース、放送事業、テレビショッピング事業、アセットマネジメント、リース、保険、 バイアウト投資、ベンチャー投資、コモディティデリバティブ取引、物流センター事業、物流ソリューション
海外	「米州」「欧州・中東・アフリカ (EMEA)」「アジア・大洋州」の三極体制による海外地域戦略の推進

# Our Presence

原油・天然ガス・LNG持分生産量

25.4 万バレル/日

11カ国において原油と天然ガスを生産する上流資源開発事業に参画しています。これらの事業からの当社の持分生産量は2015年3月末時点で、原油換算で日量約25万4千バレルとなっています。

塩生産量

3.5 百万トン/年

豪州に、計155平方キロメートルの広さを誇る、Shark Bay、Onslowという2つの広大な塩田を保有しています。塩は苛性ソーダや、塩化ビニル、ガラスなどの工業用原料、および食用塩の原料となります。



鉄鉱石持分出荷量

54.9 百万トン/年

豪州・ブラジルで保有する鉄鉱石事業では、地域社会や地球環境に配慮した鉱山開発・インフラ整備を行い、資源保有国の成長と世界の顧客への安定供給に貢献しています。

食糧取扱量

1,750 万トン/年

世界的な人口増加と経済の発展に伴い、大豆やトウモロコシ・小麦など、食糧資源の需給ギャップは拡大傾向にあります。国境を越えたグローバルな調達ネットワークが、世界の穀物需要を支えます。



世界中のさまざまな国や地域で、社会や産業の根幹を担う事業をダイナミックに展開しています。

IPP事業持分発電容量

9.6 GW

世界21カ国で68の発電事業に出資しています。ガスや石炭などの火力に加え、水力や再生可能エネルギーなど、電源タイプのバランスの取れたポートフォリオを保有し、より良い社会環境の創出に取り組んでいます。

ヘルスケア

10カ国、7,000床超

2015年4月IHH Healthcare Bhd.公表の全病床数

アジア最大手の民間病院グループであるIHH Healthcare Bhd.に出資参画。人口増加、高齢化、経済発展に伴うライフスタイルの変化を背景に高まる多様な医療ニーズに応えるべく、マレーシア、シンガポール、トルコを中心にアジア広域で、病院事業のほか、医療教育機関などのヘルスケア関連事業を展開しています。



鉄道車輛リース

16,000両超

北米・ブラジル・欧州・ロシア、世界の4大陸において、貨車約16,000両、機関車約300両のリース事業を展開しています。最新の技術を搭載した車輛や、保守や運行管理を組み合わせた独自のサービスを提供することにより、他のリース会社との差別化を図っています。

三井物産の森

74カ所、44,000ヘクタール超

国土面積の3分の2を森が占める日本で、当社は全国74カ所に合計44,000ヘクタール超の森を保有しています。100年先、200年先の未来を見据え、持続可能な林業を実現し、日本の木材産業の活性化と日本の森林再生を目指しています。

# CONTENTS

004 社長メッセージ

012 会長メッセージ



>> 014

新中期経営計画の進捗を  
ご説明します。

## Our Performance

- 016 新中期経営計画 Challenge & Innovation for 2020  
～三井物産プレミアムの実現～
- 017 CFOメッセージ
- 020 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
- 022 新中期経営計画の初年度の成果と今後の取り組み
  - 022 「攻め筋」の確立に向けた取り組み
  - 024 「既存事業」の収益基盤強化と「パイプライン案件」の完遂
  - 026 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
  - 027 業績推移
- 028 オペレーティングセグメント別データ
- 030 10年データ

>> 032

三井物産の価値創造の  
プロセスをご説明します。

## Creating Value, Creating Premium

- 034 時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産
- 036 三井物産の事業活動領域と価値創造プロセス
- 044 「攻め筋」における戦略的事業展開
- 046 エネルギー事業に見る、プレミアム創出の軌跡とさらなる挑戦

>> 054

三井物産の営業概況を  
ご紹介します。

## 360° business innovation.

- |                  |                     |
|------------------|---------------------|
| 056 鉄鋼製品セグメント    | 068 生活産業セグメント       |
| 058 金属資源セグメント    | 070 次世代・機能推進セグメント   |
| 060 機械・インフラセグメント | 073 米州セグメント         |
| 064 化学品セグメント     | 074 欧州・中東・アフリカセグメント |
| 066 エネルギーセグメント   | 075 アジア・大洋州セグメント    |

### 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。



## >> 076

三井物産のコーポレート・ガバナンスをご説明します。

## Corporate Governance

- 078 取締役および独立役員
- 080 監査役および独立役員
- 081 執行役員
- 082 コーポレート・ガバナンス
- 082 社外取締役対談
- 085 コーポレート・ガバナンス
- 090 内部統制
- 093 組織図

## >> 094

事業活動を通じた社会への価値創造をご紹介します。

## Our Sustainability

- 096 サステナビリティハイライト
- 098 三井物産の CSR
  - 098 価値創造と「三井物産の CSR」
  - 099 ステークホルダーとの対話
  - 100 重要課題の特定・見直しプロセス
- 102 「攻め筋」ごとの CSR 課題と実績
- 104 事業活動と社会的責任
  - 104 次世代を見据え、持続可能なエネルギーの仕組みを
  - 106 環境性能に優れたクルマを、もっと世の中へ

108 会社情報・投資家情報

世界中で展開される当社ならではの価値創造活動をステークホルダーの皆さまに効果的にご報告するべく、2015年は特に財務情報と非財務情報の「つながり」を基軸に、経営からのメッセージと事業の実践、経営戦略と目標に向けた取り組み、絶え間なく洗練してきた価値創造プロセスとその成果、そして当社経営の在り方と社会をはじめとするステークホルダーの皆さまへのコミットメントなどを、統合レポートの形に描き出しました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワーク ver 1.0」、GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポート・ガイドライン 3.0」などを参考にしました。

このレポートを初めて手にする方も、また毎年お読みいただいている方も、このレポートを通じて等身大の当社へのご理解を深め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 2015 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。



# 社長メッセージ



代表取締役社長  
安永 竜夫

三井物産は、時代を跨いでさまざまな国や地域の産業に深く関わり、社会やお客さまの期待やニーズに応えるビジネスをダイナミックに創造して、国創りや産業の振興に貢献してきました。技術や情報、お客さまやパートナー、事業と事業をつないで当社ならではの産業的解決策を提供し、社会に新たな豊かさを生み出し続けるために、全社員の先頭に立って攻めの体制を強化し、一つひとつの事業をより強く、より存在感のあるものにつくり上げていきます。

## 三井物産らしい仕事

### 国創りに貢献する

私は、当社らしい仕事のスタイルとは、さまざまな国や地域の産業構造に深く刺さり込み、その根幹を担う事業をダイナミックに創造し、国創りや産業の振興に貢献することだと考えています。例えば豪州では、約50年前に鉄鉱山や炭鉱の開発に参画して以来、原油・ガスの生産からLNGの製造・輸出など資源・エネルギーの開発に深く携わるとともに、穀物の集荷や塩田事業、ウッドチップ事業など幅広く輸出産業の振興に取り組んできました。また、地域社会や産業の発展に資する発電事業や建機・商用車事業を手掛けるのみならず、日豪の人材交流・教育をサポートするプログラムの提供などを通

じて、同国の人材育成にも貢献しています。国ごとに形は異なりますが、ブラジルやロシアにおいても、資源・エネルギー、素材、インフラ、モビリティ、食糧・食品といった分野において複合的に事業を展開し、同時に環境保全や社会貢献活動、人材育成に取り組んでいます。

今後も世界の人口が増加し、経済の成長と技術の進化による生活の質の向上や、人々のライフスタイルや価値観の変化が進むに伴い、医療や通信、衣食住に関わる高付加価値サービスなどの分野において、新たなニーズがグローバルに拡大していきます。国や地域、お客さまやパートナー、技術や情報をつないで、これらのニーズに応えるビジネスを創造し、それぞれの国や地域に新しい豊かさを生み出す、そして地域の方々から評価される、これが私の想い描く三井物産らしい仕事です。

## それぞれの業界で 存在感あるプレイヤーに

社長就任にあたり、社員には自らを鍛える場を積極的に求め、実践を通じて力を磨きながら、それぞれの業界で存在感のあるプレイヤーになってほしいと伝えました。中長期視点で国や地域に深く関わり、資源開発やインフラ事業から消費者向けビジネスまで幅広い事業分野で価値を提供し、社会の豊かさを実現することが三井物産の目指す姿であり、それを実現するための存在感のある強い事業のラインアップを揃えておくことが必要です。このためには、今は強い分野であっても、常に変化を先取りし、新しい存在感を打ち出すための施策を講じなくてはなりません。また、いまだ強い存在感を勝ち得ていない分野を強くするためには、ビジネスの拡大・強化に向けてあらゆる方策を検討し実行しているのか、競争に打ち勝つためにぎりぎりの交渉など修羅場を積み重ねているのかといった視点で自分たちのこれまでの行動を冷静かつ客観的に見つめ直し、社員一人ひとりが世界各地で、より貪欲にビジネスの機会を追い求め、三井物産を売り込んでいくことが求められます。

---

### 成長戦略

当社をさらなる成長の軌道に乗せるため、私たちがやるべきことをお話しします。

## 既存事業を革新する

### > 強い事業をさらに強く

まず、私たちの強みや得意とする分野をより一層強化させます。当社は複雑で長期にわたる大型プロジェクトの開発に強みがあります。資源・エネルギーの開発やインフラの整備といった国家レベルのプロジェクトの

実施に向け、相手国政府の狙いや計画を正確に理解すると同時に、需要家のニーズを長期視点で把握し、開発オペレーターやコントラクターなどと協業しながら、10年、20年という時間をかけて資金を回収していく仕事です。当社が長い年月をかけて築き上げてきた分野であり、既存の事業は力強い利益とキャッシュ・フローを生み出しています。

鉄鉱石や原油・ガスの価格はここ1年下落基調にあります。中長期的には世界経済の拡大・発展に伴い需要は底堅く推移すると考えます。コスト競争力の高い保有鉱山の拡張や油・ガス田の権益延長・拡大に注力し、同時に、培われた知見や業界ネットワークをフルに活かして優良権益の獲得につなげます。既存権益の埋蔵量は生産に伴って減退していきますので、案件を厳選して投資を継続し、収益基盤をさらに強固にしていきます。また、今後の開発案件は従来以上に技術上の難易度や操業上のコストが上がります。当社は個別プロジェクト・レベルではノンオペレーターとして参画するケースが多いですが、引き続き関係会社も含めた三井物産グループ全体でオペレーターと同レベルの技術や操業知見を装備し、投資案件の選別、技術評価、開発過程における重要事項の決断、生産の効率化とコスト削減、リスク管理などに活かしていきます。

インフラ分野においても、IPPや上下水処理、ガス配給など、それぞれグローバルに規模感のある資産群を形成しており、安定的に利益を生み出しています。例えばIPPでは、当社ネット持分発電容量は約10GWに達しており、電源タイプ、地域、売電形態などのバランスがとれたポートフォリオを形成しています。当社は、すでに事業を開発・運営する十分な知見とプラットフォームを保有していますので、今後は、オペレーターとして主体的にプロジェクトを立ち上げて価値を最大化し、必要に応じてリサイクルを行いながら、次の事業を開発していくという段階に入ります。これにより、利益の成長と資本効率の向上を追求します。



## 強みを起点に拡がりを追求

### > 地域と産業に刺さり込む

米国のシェール革命に代表される資源エネルギーの新たな供給源の出現と需給バランスの変化、世界的な産業構造の変化、財政状況や自由化の進捗による国家間のファンダメンタルズの違いなど、世界の経済情勢に影響を与える要因は多様化し、その相関関係はますます複雑化しています。新興国、先進国という単純な区分けではなく、国ごとにビジネス機会が大きく異なっています。チャンスの大きい国に狙いを定め、機動的にリソースを投下してビジネスの新しい種をしっかりとつかんでいくことが大切です。

### > 米国有数の輸出事業者から、 米国内のバリューチェーン・プレイヤーへ

当社は、米国において競争力のあるシェールガス・オイル権益を保有し、順調に生産を進めています。シェールガスを起点とした当社の取り組みは、同国産業界における私たちの存在感や役割、そして収益基盤を大きく変えようとしています。ガス・バリューチェーンの川下

にあたる化学品分野では、ガスを原料にメタノールやアクリル樹脂原料などの製造・販売事業を立ち上げようとしており、すでに大きな利益貢献を果たしている飼料添加物事業やタンクターミナル事業と合わせて同分野の裾野を拡大していきます。また、インフラ分野でも、同じくガスを燃料とする電力事業を展開しています。これらにより、上流であるガス生産事業と合わせて、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を構築できます。また、米国がガスの輸入国から輸出国へと立場を転換する機会を捉え、私たちが得意とするLNGの製造プロジェクトを2018年の商業生産開始に向けて始動させたほか、メキシコに販売するためのガスパイプラインの整備、運営事業にも取り組んでいます。競争力のあるエネルギー資源を基に米国産業界全体の物流の動きが活発化する中、当社は鉄道貨車やトラックのリースや北米全域をカバーする関連ロジスティクス事業のプラットフォームを獲得しています。かつて当社は、米国有数の輸出事業者と言われていましたが、今は逆に米国内のガス・バリューチェーンの中の有力な戦略的プレイヤーとなっています。これがまさに当社らしい仕事の拡がりであり、成長の源です。





＞ モザンビークの国創りに貢献し、  
長期的成長につなげる

モザンビークでは、世界最大級のガス田を発見し、2019年の商業化に向けてLNGの製造プロジェクトを開発中です。すでに、計画する年間生産量のうち、800万トン強に関し需要家からの購入意思を獲得しており、EPCコントラクターの選定も進んでいます。また、2014年12月には同国において炭鉱と鉄道・港湾インフラの開発案件への参画を決定しました。世界有数の競争力の高い炭鉱であり、港湾インフラ開発や鉄道輸送事業など当社の既存プラットフォームを活用して価値を最大化させる狙いです。将来的には、ガスを利用した各種事業の展開や農業分野への取り組みなど、当社ならではの多面的展開が期待されます。

＞ 総額1兆円を超える  
充実した案件のパイプライン

このように世界のさまざまな地域や産業分野において、規模感や拡張性を持ったプロジェクトが数多く始動しており、これらパイプライン案件の現在価値は1兆円を超えます。すでに操業を開始している事業の価値向上に取り組み、開発中のプロジェクトを完遂させることで、

2018～2020年頃には当社の収益力のフェーズがもう一段、二段上へと切り上がっていくと確信しています。これだけ規模が大きく、また、社会にとって意義のある仕事をいくつも手掛けている企業は、世界でもそう多くはありません。当社だからこそ描ける競争戦略です。

## 新たな成長エンジンを創る

＞ 新たな豊かさを提供するために

それぞれの国や地域の人々と社会に新たな豊かさを生み出すために、当社がより一層強化すべき分野があります。

「食糧と農業」においては、肥料、農薬、飼料添加物など農業化学のラインアップが充実してきています。これに呼応する形で当社の食糧集荷販売事業のネットワークをさらに強化することで、相乗効果のある事業をグローバルに展開できます。より消費者に近い「メディカル・ヘルスケア」や「衣食住と高付加価値サービス」の分野では、医療や通信、流通、食品など、新興国における成長需要を戦略的に取り込んでいきます。いくつかの市場においては地場の有力パートナーとともに事

業を拡大させつつありますが、当社の存在感をさらに高める必要があります。また、当社らしい展開力を備えるため、業界におけるGame Changerとなり得るような機能や製品群をもった事業プラットフォームの獲得も狙います。

### > ビジネスモデル・イノベーション

Internet of Things、Machine-to-Machineなど、インターネットが機械のみならずシステム全体をコントロールし、最適化する時代が到来しています。当社は、資源、エネルギー、インフラ、化学品、食品流通など幅広い分野で実業を有する、情報通信技術（ICT）関連サービスの利用者でもあります。これを差別化の切り口として、このほど新設したICT事業本部が中心となって、サービスプロバイダーとユーザーという二つの視点で俯瞰した新しいビジネスの創造を目指します。最適な機械の組み合わせを考え、信頼性が高く、効率的でコスト競争力のあるシステムを構築することが収益化の鍵であり、先ほどの二つの視点に加えて、さまざまなメーカーとの強固なパートナーシップを持つ当社が付加価値を提供できる部分です。

また、新たな成長エンジン構築への取り組みを加速させるために、コーポレートディベロップメント本部を新設しました。Game Changerとなるような戦略的案を主体的に担う役割を持ち、さまざまな経験や知見を有する人材を全社から機動的に動員して、案件発掘、選定、条件交渉、出資後の経営統合やValue-upに取り組めます。

## ディール・フローを潤沢にし、意思決定のスピードを上げる

いまだ存在感を勝ち得ていない分野で、有望な案件を引き寄せることは容易ではありません。私はこれらの

分野により多くの時間を割き、お客さまやパートナーと直接お会いして会社としての中長期的なコミットメントを伝え、トップ同士の信頼感の醸成に努めます。

また、ディール・フローが潤沢になったとしても、選別のプロセスに時間をかけ過ぎてチャンスを逃してしまつては本末転倒であり、パートナーとの信頼関係にも影響を与えかねません。優良な候補案件がある程度リストアップされた段階で、経営会議レベルで案件を選別するなど、意思決定の迅速化を図ります。戦略性や競争力、パートナーの信頼性など、優劣を見極める本質的ポイントは案件ごとにそう大きく変わるものではありません。その上で選別された案件を最終投資判断につなげるための重要な前提条件を現場の営業部門と確認し、事業性の評価や契約条件の交渉にあたることで、投資規律をしっかりと効かせます。

## 現場への人員シフトによる、攻めの強化と人材の育成

### > 現場の中心は事業会社へ

当社はさまざまな産業や地域で事業を運営し、事業と事業、お客さまやパートナーをつないで、解決策を提供しています。つまり、私たちにとっての現場の中心は実際に事業運営を担っている事業会社にあり、ここが当社の収益力の源泉です。当社はこれからさらに収益力を高めていく必要がありますが、このための最大の課題は全社員のより一層の戦力化であり、もっと多くの人材を現場に送り出し、稼ぐ力を底上げしたいと考えています。

本社コーポレートスタッフ部門は内部統制を有効に働かせるとともに、事業支援を横断的に行う機能プラットフォームとしての役割を担っていますが、すでにこれら機能を自律させている事業会社や営業本部もあるため、管理体制にも濃淡をつける必要があると考えます。本社と事業会社間、あるいは営業本部とコーポレート





スタッフ部門間で重複している管理を極力排除するなど、管理の質は落とすことなく効率化を進め、人員を営業本部や事業会社の現場にシフトさせて、攻めの体制を強化します。

#### > 現場での人材育成

私の三井物産での原体験は、プラント・プロジェクトを追いかける中で、世界中を駆け巡りながら、さまざまな国籍や文化の人々と切磋琢磨してきたことです。相手を理解すると同時に、相手にも自分を理解せしめながら議論と交渉を重ねることが、最終的にお互いにとってメリットのある形に契約をまとめ上げる上で大変重要だと学びました。こうした経験は、今の私にとって大きな武器となっています。

例えば、ビジネスの交渉現場において、妥協できる点とできない点を見極めながら、ゴールを見据えてゲームプランを組み立てる能力を身に付けるためには、やはり実際に人間関係の中で揉まれるしかありません。より多くの若手をビジネスの基本が身に付き次第、事業会社の現場に配し、ぎりぎりの状況において

自力で課題を乗り越えるような修羅場体験をさせたいと考えています。

#### > ダイバーシティ

人材の開発・活用でもう一つ重要なことがダイバーシティです。国籍・性別・キャリアなどの異なる多様な人材が、自分の個性を仕事に活かし、さらには異なるスキルや発想、価値観を互いにぶつけ合いながら強い「個」の集合体を作ることが、三井物産ならではの新たな価値創造には不可欠です。今般、当社の社外取締役 に初めて外国の方をお迎えしましたが、当社の経営にこれまでにない視点をもたらしてくれることを期待するとともに、多様性を成長に結び付けていく会社の姿勢を社員に示したいとも考えました。ダイバーシティの効果 を最大限発揮するためには、当社が事業を行う地域の文化や習慣にあった職場環境や、それぞれのライフスタイルやライフイベントに合わせて選択できるキャリアパスを会社が提供することが大切なのはもちろんです。制度の整備だけでなく、社員一人ひとりの意識を変えていくことも同様に重要だと思っています。

## 社会的責任の遂行とステークホルダーとの対話

国創りをビジネスの根幹にしている以上、当社の手掛ける事業の多くは、国や地域社会とのパートナーシップそのものとも言えます。国や地域社会への配慮を含め、実業をしっかりと遂行することを通じて企業の社会的責任を果たしていきたいと考えています。例えば、資源開発における労働衛生・安全・環境 (HSE : Health, Safety and Environment) に関わるリスク管理については、国際規格・基準を踏襲し、オペレーターによる操業状況の確認に活かしています。

また、全てのステークホルダーとの対話を常に心掛けるとともに、さまざまな機会を捉えて当社の姿を正しく分かりやすく発信することが、社会とのより強固なパートナーシップを築くためにとても大切であり、これからも実践していきたいと思えます。

## 2016年3月期の業績予想と株主還元

当社の中長期的な成長と企業価値向上に向けた打ち手は着実に積み上がっていますが、市況価格の急落は足元の業績に大きな影響を与えています。2016年3月期の業績予想は、機械・インフラや化学品などにおいて増益を見込むものの、鉄鉱石と原油価格の下落の影響を主因に、連結当期利益は前期比665億円減益の2,400億円を見込みます。

このような厳しい環境にはありますが、引き続きキャッシュ創出力は堅調であり、新中期経営計画3年間の累計キャッシュ・フローは計画水準を達成する見通し

です。株主還元についても、中期的視点から配当金額の安定性と継続性を考慮し、当期利益2,400億円を前提に、前期同額の1株当たり64円を予定します。この結果、配当性向は48%となります。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、ROE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。

## 最後に

当社は2014年9月に、新しいコーポレート・スローガン「360° business innovation.」を発表しました。これには、地球上のあらゆる情報やアイデア、お客さまやパートナー、そして当社の事業をつなぐことにより、新しいストーリーを描きビジネスや産業を革新し、地域・社会や株主の皆さまを含むステークホルダーの期待に応えていくという決意が込められています。今後も未来へ向けた当社ならではの新たな価値創造を力強く進めていく所存ですので、ステークホルダーの皆さまの変わらぬご支援とご鞭撻を心よりお願い申し上げます。

2015年7月

代表取締役社長

安永 竜夫

# 会長メッセージ



代表取締役会長  
飯島 彰己

## 社長時代を振り返って

経営は常に試練や課題と隣り合わせですが、私が社長に就任した2009年4月からの6年間も、リーマンショックや東日本大震災、メキシコ湾原油流出事故など、さまざまな厳しい局面に直面しました。そのたびに、解決できない課題はない、という強い意志のもと、社内外の叡智を集め、社長としての判断を下して解決してきました。全社をあげて困難を乗り越えるたびに、新たな発見や学びがありましたが、こうした経験を積み重ねることで、会社は着実に力をつけてきたと思います。

同時に、積極的に投資を積み重ねた結果、当社ならではの強みを持った事業分野をより一層強化できたと、手応えを感じています。今後は強みを活かした7つの「攻め筋」に沿って、成長戦略を推し進める段階に入っていきます。また、投資をするということは、その国のパートナーになることでもあります。近年、相手国の政府やパートナー企業から当社に寄せられる期待が大きく変わったと肌で感じています。私自身も世界中を飛び回り、各国政府の要人や企業のトップの方々と直接お会いしてネットワークを広げ、仕事との結節点を作ってきましたが、社員一人ひとりの現場への意識や行動も変わったことで、当社全体の事業発展のポテンシャルが高まったと実感しています。

株主や投資家の方々との対話も積極的に行い、経営に活かしました。新中期経営計画を発表し、ブランディングプロジェクトを立ち上げた2014年は、当社の成長戦略や等身大の姿をわかりやすく

伝えるため、北米と欧州の投資家をそれぞれ夏と冬の2回訪問し、また、国内の機関投資家やアナリストとの面談や、個人投資家向け説明会を行うなど、濃密な対話を集中的に行いました。資本政策の強化にも手を打ち、2014年2月には、三井物産として初めて自社株買いを実施しました。

## 安永社長に託す思い

国内外での豊富な現場経験と幅広い人脈を持っている安永社長に、経営の舵取りを託しました。お客さまや社員を大切にす温かいハートを持ちながらも、厳しい状況での決断力も兼ね備えており、事業環境の変化がどれだけ激しくとも、地に足を着けながら当社を進化させていくリーダーだと思います。安永社長が経営企画部長の職にあった2010年からの3年間に、私は安永社長と毎週一対一で当社の経営について議論を重ねました。安永社長は、最近の2年間は機械・輸送システム本部長として、短期間ながらも業績を伸長させ、同時に、さらなる成長に向けたいくつもの優良投資案件を実現させました。

「挑戦と創造」「自由闊達」「人材主義」「土魂商才」という当社に根付いた精神を大事にしながら、お客さまとの信頼関係をより広く、より太くし、そして強い現場力を持った組織づくりに邁進してもらいたいと思います。

## 会長としての抱負

議長として、取締役会による経営の監督機能が適切に発揮されるよう努めます。当社は、監査役会設置会社の形態によるコーポレート・ガバナンスを採用していますが、同時に、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の3つの諮問委員会を設置して、監督機能を強化しています。各諮問委員会は、社外役員が委員長を務める、あるいは社外役員数が過半を占める構成とし、また、全会一致を取締役会への上申の条件とすることで、社外役員の意見が適切に反映される仕組みとなっています。

2015年6月より社外取締役の人数は、全取締役14名のうちの5名となりました。社内取締役とは違う視点から、経営判断の要所で貴重な質問、意見や要望をいただき、侃々諤々と議論することも少なくありません。例えば、最終判断すべき投資案件について、その事業内容や市場性、リスクなどを議論するのみならず、そもそもその事業が当社の目指す姿においてどのような意味があるのか、なぜその事業をしたいのか、といったストーリーを聞き、判断につなげたいとの要望を社外取締役よりいただいたことから、2015年4月から取締役会での討議や運営の仕方を変えています。

対外活動の面では、海外企業のトップや政府要人とのネットワークの維持、拡大に加え、2015年6月からは経団連の副会長を拝命しましたので、従来の二国間委員会の委員長などの活動と併せ、日本政府の経済ミッションへの同行などの財界活動に力を入れます。それらの活動を通じ、三井物産だけでなく日本、そして世界の発展に微力ながら貢献していきたいと考えています。

2015年7月

# Our Performance

新中期経営計画の進捗

>> CONTENTS

- 016 新中期経営計画 Challenge & Innovation for 2020  
～三井物産プレミアムの実現～ (2014年5月に公表)
- 017 CFOメッセージ
- 020 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
- 022 新中期経営計画の初年度の成果と今後の取り組み
  - 022 「攻め筋」の確立に向けた取り組み
  - 024 「既存事業」の収益基盤強化と「パイプライン案件」の完遂
  - 026 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
  - 027 業績推移
- 028 オペレーティングセグメント別データ
- 030 10年データ

# 新中期経営計画 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

## 定量目標 (2017年3月期、IFRS 基準)



## 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

(IFRS基準)



代表取締役常務執行役員 CFO  
松原 圭吾

CFO部門の「攻め」と「守り」の機能を磨き、営業部門とともに事業の現場で使命を果たして、より強い事業ポートフォリオを創造し、これを支える健全性と効率性を兼ね備えた財務戦略を実行します。

## 業績の総括と見通し

### > 2015年3月期業績の総括

2015年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は、米国の堅調な景気拡大に牽引され全体として緩やかに回復し、日欧の景気回復ペースはドル高や量的金融緩和の効果により年度後半より緩やかながら持ち直しました。これまで成長の牽引役だった中国においては過剰生産の調整や不動産市況の軟化によって成長率が鈍化し、国際商品市況の下落要因にもなりま

した。その他の新興国経済は、資源輸出国において成長率が大幅に低下する一方、インドなど資源輸入国では景気の好循環が生まれつつあります。

期初には120米ドル/トン台だった鉄鉱石価格 (Fe62% CFR North China) は期中を通して下落基調が続き、期末には50米ドル/トン近辺まで下落、ドバイ原油価格も2014年10月以降下落のペースを速め、一時は50米ドル/バレル割れまで急落しました。

かかる環境下、2015年3月期の当期利益 (親会社の所有者に帰属) は、前期比436億円減益の3,065億円となりました。

機械・インフラセグメントが利益を大きく伸長させたものの、鉄鉱石価格の下落による減益や、原油価格急落に伴う減損計上が大きく影響しました。

一方で、経常的な収益力を測定するEBITDAは、鉄鉱石価格の下落の影響を大きく受けたにもかかわらず、原油・ガスの生産量の増加が寄与し、前期に近い水準の7,883億円となったことは特筆すべきことだと考えます。

### > 2016年3月期の業績見通し

新中期経営計画（以下、新中経）の2年目にあたる2016年3月期は、機械・インフラセグメントにおいて引き続き業績伸長を見込むのに加えて、化学品にて期中に見込む米国のメタノール生産事業の操業開始や堅調なトレーディングによる業績回復を見込み、生活産業でも不動産売却などによる業績回復を見込みます。しかしながら、2016年3月期は2014年9月より始まった原油価格下落の影響を年間を通じて受けることになり、当期利益（親会社の所有者に帰属）は、前期比665億円減益の2,400億円となる見通しです。また、EBITDAは、1,283億円減少の6,600億円となる見通しです。

## 新中期経営計画の進捗と今後の取り組み

### > キャッシュ創出力の強靱化

新中経の初年度の基礎営業キャッシュ・フロー\*は、前期比527億円増加の6,616億円と、過去最高を達成しました。セグメント別の主な内訳は、エネルギーで3,480億円、金属資源で1,599億円、機械・インフラで696億円であり、原油・ガスの生産量の増加や、機械・インフラの業績伸長が増加の主因となりました。資産の戦略的リサイクルにおいても大いに成果があり、株式会社リクルートホールディングスの株式上場に伴う一部持分売却や、既存のファイナンスリース債権の売却などにより約3,400億円を獲得し、基礎営業キャッシュ・フローと合わせた資金獲得額は1兆円超となりました。

このほど、現下の事業環境や市況見通しを基に新中経3年間の累計獲得キャッシュの見通しを精査した結果、基礎営業キャッシュ・フローは約1兆7,000億円を、資産リサイクルは約9,000億円を見込み、合計では、当初の目標レンジ内の2兆

6,000億円を獲得できる見通しとなりました。商品価格の下落幅に比してキャッシュ・フローの落ち込みが少ない理由は、原油・ガス生産事業のキャッシュ創出力が、当初想定よりも強かったためと分析しています。

### > 投資規律の徹底とキャッシュ・フロー配分

初年度は、タイや米国での原油・ガス生産や豪州での鉄鉱石生産といった既存事業の拡張、ブラジルでの一般貨物輸送事業や米国でのメタノール製造事業など仕掛り中のパイプライン案件に、合計で約5,250億円を投資しました。また、将来の利益成長につながる事業として新たに実施を決定し、投資の実行に至った事業としては米国トラックリース事業や米国農業用殺菌剤事業などがあり、これら合計で約1,900億円を投資しました（P.024～026参照）。この結果、営業キャッシュ・フローから投資キャッシュ・フローを差し引いたフリーキャッシュ・フローは、約2,500億円の黒字となりました。

このほか、初年度に新たに実施を決定した新規事業には、モザンビークでの炭鉱と鉄道・港湾インフラの一体開発や、米国でのクロロプレンゴム製造・販売事業などがあり、今後、前提条件の充足や関連契約の締結がなされ次第、投資を実行する予定です。将来の利益成長に大いに貢献する優良案件を、機敏なアクションや粘り強い交渉を通じて獲得できたと考えています。

投資規律の徹底は、新中経達成のための大変重要な施策です。本社および各営業本部のキャッシュ・フロー動向を都度把握し、創出されたキャッシュを期初に計画した配分の枠組みや、投資案件の優先順位にそって投資に振り当てるという考え方は、コーポレートスタッフ部門や営業本部の各階層に浸透し、実践されていると実感しています。その一方で、計画した配分の枠組みに捉われ過ぎ、あるいは社内検討に費やす時間や案件細部の検証プロセスが原因で、重要な案件を逸してしまうことのないよう、想定以上の大型案件や戦略上の重要性が高い緊急案件については、経営会議レベルにて早期に方向性の判断を下せるような仕組みも導入しました。

引き続き、投資規律を徹底させ、新中経期間累計のフリーキャッシュ・フローの黒字化と、「成長投資」と「株主還元」へのバランスあるキャッシュ・フロー配分を目指します。

\*営業活動に係るキャッシュ・フローから運転資本の増減に係るキャッシュ・フローを除いたキャッシュ・フロー

---

## 財務基盤の安定と資本効率向上の両立

2015年3月期末の財政状態は、総資産約12兆2,000億円、株主資本\*約4兆1,000億円、ネットDER0.82倍と、引き続き強固な財務基盤を維持しています。今後も円滑な事業活動に必要なレベルの流動性の確保と、財務の健全性と安定性の維持を基本方針に据え、資金借入れについては期間10年程度を中心とすると同時に、年度別償還額も平準化し、借り換えリスクの低減を図っていきます。年内にも米国の利上げ実施が見込まれており、為替の大幅な変動や新興国からの資金流出などの可能性にもしっかりと備えていく考えです。

2015年3月期のROEについては、円安に伴う外貨調整勘定の増加などによって株主資本が増加した一方で、商品市況の下落を主因に減益となったため、前期比で2ポイント低下の7.7%となりました。新中経で掲げた2017年3月期の目標10～12%達成のハードルは上がっていますが、既存事業の収益基盤強化とパイプライン案件の着実な遂行による新たな収益源の確立に取り組み、同時に、資産の入れ替えや適切な資本政策を実行して、資本効率の向上を追求します。

\* 親会社の所有者に帰属する持分

---

## CFO部門のさらなる機能発揮

CFO部門は、守りと攻めの両方の機能を、バランスよく発揮することが求められます。

各投資案件の意思決定(P.020～021参照)の過程においては、CFO部門が財務・経理・税務・リスク管理などの面から案件審査に関与します。想定するシナリオごとの事業価値の評価やリスクの分析、会計処理や税務コストの妥当性の評価など、守りの面での審査は部門の性格からして得意な部分ですが、攻めの部分でもより一層貢献したいと考えます。営業部門による案件検討の早い段階からともに取り組み、日頃の事業支援活動で得られた知見やビジネス感覚も活かしながら、税務や財務面での改善策や、想定される経営リスクへの予防策の提案など、事業に付加価値を与え、良質化に結び付けられるような攻めのサポートを強化していきます。また、これまでの

経験からも、粘り強く相手と交渉を重ね、収益性の向上やリスクの低減に真摯に取り組んだ投資案件には良好なトラックレコードがありますが、こういった信頼感の素地となる案件形成のプロセスにも目を配りながら、場合によっては営業部の背中を押すこともCFO部門の大切な役割と考えます。

事業へ出資した後も、CFO部門の人材が事業会社の現場に向かい、収益力の強化や企業価値の向上に貢献しています。例えば、業績が落ち込んだ場面では、実態の把握から課題の抽出、対応策の策定、資金調達などのサポートを行い、経営改善や企業再生を目指します。このためにもリスクに対する感覚を日々磨き、過去の経験値を活かしながら次に起こる事態を察知して早めの対策を講じるなど、基本動作を徹底して繰り返すことが大切だと思います。

CEOとともに経営を担えるCFO人材の育成を加速するため、各種研修に加えて、事業会社への若手の派遣を増やします。当社の収益力の源泉である事業会社の現場で、苦しい状況でも自分で責任と使命感をもって働いた経験は、必ず将来に生きてきます。想定外の事態やトラブルが発生する状況でも事業をしっかりと立て直し、再生させ、場合によっては撤退という判断も下せるCFO人材を、さらに養成していきたいと考えます。

---

## 投資家や金融機関の方々との対話

これまでも、投資家や金融機関の方々との直接対話の機会を積み重ねてきました。当社の戦略や業績、今後の方向性などについて私から率直に話をさせていただくと、それに対して大変示唆に富んだ指摘や、当社の立場とは異なる視点からの議論をいただき、大変有意義です。いただいた指摘や論点を、経営の改善や株主の方々を含むステークホルダーとの良好な関係づくりに反映させ、さらには社内のおさまなレベルにフィードバックして当社に対する資本市場からの評価や期待を認識させることが、当社の企業価値向上において大切だと考えています。

今後も、当社の成長性や企業価値を適正に評価していただけるよう、丁寧に双方向の対話を重ねていきたいと思っております。

2015年7月

# 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、当社が発揮する機能、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、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

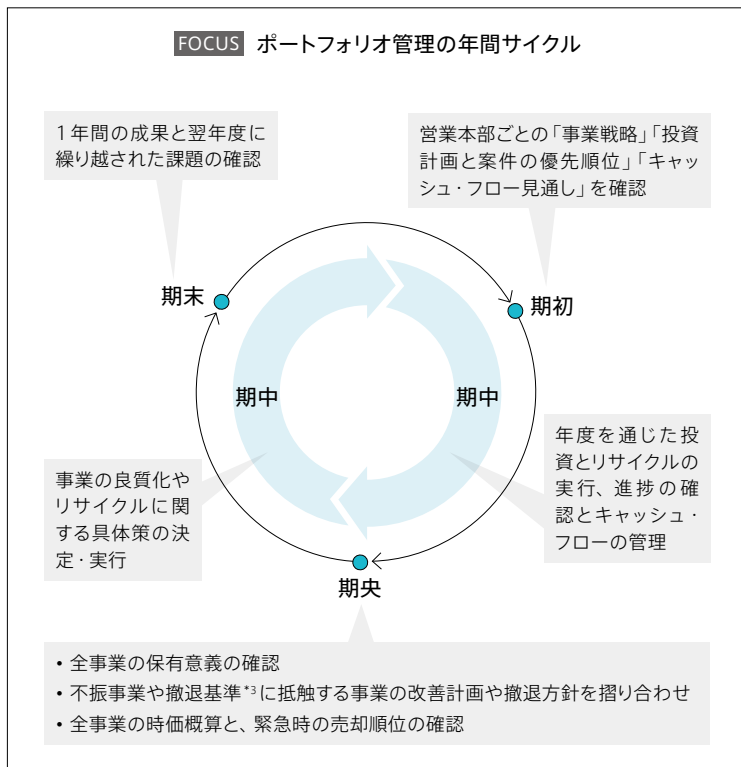
- > 商品市況・為替・金利・コストなどに関する前提条件の妥当性精査とストレステスト
- > 契約条件交渉
- > Due Diligence

## 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。

# 新中期経営計画の初年度の成果と今後の取り組み

## 「攻め筋」の確立に向けた取り組み

当社ならではの強みを活かした7つの「攻め筋」の確立に向けて事業展開に取り組み、初年度には、戦略上重要な案件への参画合意や投資実行など、大いに成果が上がりました。

今後さらに各セグメントが連携・協調し、相乗効果の発揮や強い事業群の構築による攻め筋の確立を目指します。



<p>ハイドロカーボン チェーン</p>	<p>エネルギーの上流～下流、 関連事業の展開</p>	
<p>資源(地下+地上)・ 素材</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>	
<p>食糧と農業</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>	
<p>インフラ</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>	
<p>モビリティ</p>	<p>輸送機械などの 製造・販売・金融・関連サービス</p>	
<p>メディカル・ ヘルスケア</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>	
<p>衣食住と 高付加価値サービス</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>	

	初年度 (2015年3月期) の成果	今後の取り組み
 <ul style="list-style-type: none"> <li>既存・パイプライン案件の遂行を通じ、米国を中心に「攻め筋」の確立に進捗 (シェール生産好調、カメルーン最終投資決定など)</li> <li>米国でのMMAモノマー製造・販売につき基本合意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産量・埋蔵量・コスト競争力の三位一体の強化</li> <li>物流事業強化と下流分野での事業強化</li> </ul>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>モザンビークでの炭鉱の開発に参画合意</li> <li>米国でのクロロブレンゴムの製造・販売の事業譲受につき契約締結</li> <li>中国での油脂化学品の製造・販売に参画合意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産量・埋蔵量・コスト競争力の三位一体の強化</li> <li>新素材、冷鉄源結束点での事業展開</li> </ul>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>農業用殺菌剤のグローバル事業を買収</li> <li>ブラジルの農業生産合弁会社を操業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学品事業 (農業化学、食品・栄養化学) と食糧事業 (農業・畜水産) をつなぎ、食糧増産・安定供給を実現</li> </ul>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>モザンビークでの鉄道・港湾インフラの開発に参画合意</li> <li>タイでのコジェネレーション事業 (12件) に参画合意</li> <li>インドネシアでのコンテナターミナルの建設・運営に出資参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電源タイプの多角化、既存資産の基盤強化</li> <li>資源インフラ、新ビジネス展開</li> </ul>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>トラックリース・レンタルの北米大手 Penske Truck Leasing 社に出資参画</li> <li>ブラジルの旅客鉄道事業に出資参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商用車・貨車・旅客鉄道事業の総合展開</li> <li>レンタル、リース、金融、物流事業の競争力強化</li> </ul>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>IHHヘルスケア社の事業拡大</li> <li>富士製薬工業 (株) との戦略的提携を強化 (追加株式取得)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IHHヘルスケア社を核とした周辺サービス事業の展開</li> <li>製薬企業への支援サービス事業の展開</li> </ul>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>香港の食材加工・卸業に出資参画</li> <li>中国の給食事業に参画合意</li> <li>三井情報 (株) の100%子会社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア中間層の消費拡大を捉えた多角的展開</li> <li>サービス・プラットフォーム事業 (通信・マーケティング・流通) を基盤とした川下領域への展開</li> </ul>	



## 「既存事業」の収益基盤強化と「パイプライン案件」の完遂

原油、ガス、鉄鉱石など当社が圧倒的な優位性を持つ事業において生産量、埋蔵量、コスト競争力の三位一体の強化に進捗があったほか、豪州 Jimblebar 鉄鉱山の開発完了、米国 LNG 輸出プロジェクトの投資決定など、開発中プロジェクトの重要な節目を達成しました。

2015年  
3月期の  
実績

### > 既存事業の収益基盤強化

- 金属資源 コスト競争力強化（鉄鉱石、石炭）
- 機械・インフラ IPP事業の拡張・多角化
- 機械・インフラ ブラジルガス配給事業の拡張
- 機械・インフラ 北米貨車リース資産倍増に向けた資本受入
- 化学品 米国化学品タンクターミナル拡張完工

### > パイプライン案件の完遂・主要マイルストーンの達成

- 金属資源 豪州 Jimblebar 鉄鉱山 35 百万トン体制達成
- 化学品 米国電解事業年間を通じフル生産開始
- エネルギー 米国 Cameron LNG プロジェクト最終投資決定

### 2015年3月期に拡充した既存事業資産

鉄鉱石事業  
持分生産量：

51百万トン → **55百万トン**

原油・ガス上流資産  
持分生産量：

243千バレル/日 → **254千バレル/日**

IPP事業  
持分発電容量：

8.5GW → **9.6GW**

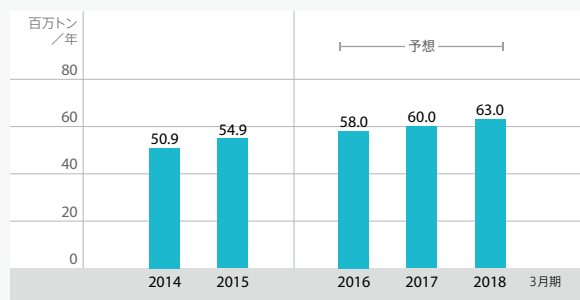
穀物生産・集荷関連事業  
取扱量：

15百万トン/年 → **17.5百万トン/年**

IHH Healthcare 病院事業  
ベッド数：

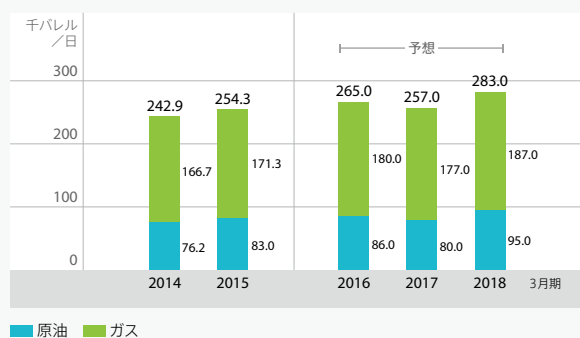
約5,000床 → **約7,000床**

### 鉄鉱石持分権益生産量



\* ヴァーレ社生産分の5%を含む

### 原油/ガス持分権益生産量



「既存事業」を拡大・良質化することにより収益基盤を強化

今後の  
取り組み

> 既存事業

資産の競争力強化（質・量・コスト）やパートナー戦略の深化により、  
収益力強化につなげる

> パイプライン案件

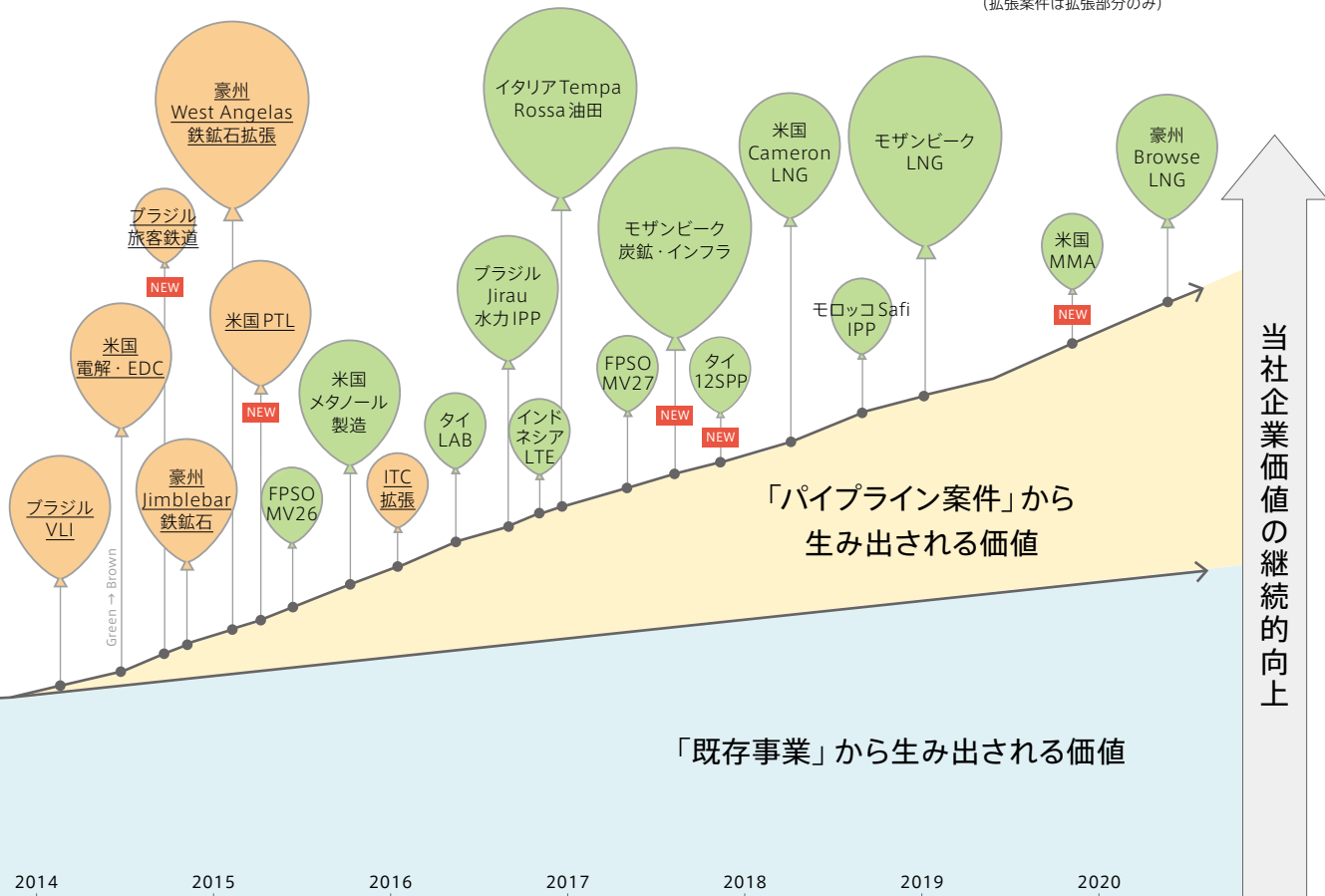
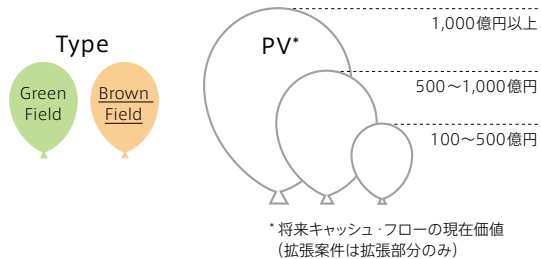
より一層拡充したパイプラインの価値実現に向け、  
開発中 Greenfield 案件の重要マイルストーンの達成や、  
操業中の Brownfield 案件のバリューアップに取り組む

2015年5月現在のパイプライン案件

(含む2015年3月期中の新規追加案件)

バルーン的位置は収益開始予定時期を示します。

NEW : 2015年3月期中の新規追加案件



## 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 (IFRS基準)

初年度は、基礎営業キャッシュ・フローは約6,600億円の資金獲得となりました。資産リサイクルは、約3,400億円の資金獲得となり、基礎営業キャッシュ・フローと合わせ、合計約1兆円の資金を獲得しました。一方で、約7,150億円の投融資を行いました。このうち、既存事業とパイプライン案件への投融資額は約5,250億円となり、新規事業への投融資額は約1,900億円となりました。引き続きキャッシュ創出力の強靱化を進めながら、Recurring Free Cash Flowを成長投資と株主還元バランスよく配分します。

#### 初年度 (2015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		+6,600	前期比+520。エネルギー：+3,500(前期比+340)、金属資源+1,600(同▲220)、機械・インフラ+700(同+300)	
資産リサイクル		+3,400	前期比+350。 リクルート株式、ファイナンスリース債権、Valepar 優先株	
投融資合計		▲7,150	既存事業+パイプライン案件 ▲5,250	新規事業 ▲1,900
(内訳)	鉄鋼製品	▲50	米国自動車プレス部品事業	
	金属資源	▲750	豪州鉄鉱石港湾・インフラ拡張、豪州鉄鉱山開発	
	機械・インフラ	▲2,650	米国トラックリース事業、ブラジル一般貨物輸送事業*、FPSOリース	
	化学品	▲500	米国メタノール製造、米国農業用殺菌剤事業	
	エネルギー	▲1,950	タイ沖事業開発、米国シェールオイル・ガス開発	
	生活産業	▲500	中国物流施設開発事業、国内不動産	
	次世代・機能推進	▲150	米国ベンチャー投資、保険ファンド出資	
	海外	▲600	豪州風力発電事業、米国タンクターミナル拡張	
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・フロー状況などを総合的に勘案し、1株当たり配当額は期首予想と同額の64円を据置き。連結配当性向は37%。		

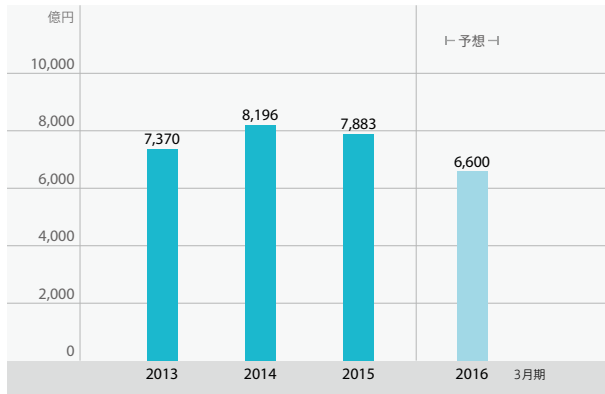
\* 2014年3月期中に実行予定案件が期ずれしたものです。新中期経営計画の対象外です。

#### 最新の Cash Flow Allocation 見通し (2015年3月期～2017年3月期 3年間累計)

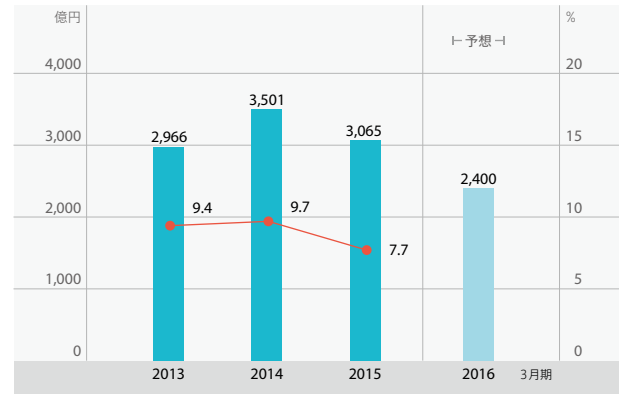
		新中経公表時 (2014年5月)	最新見通し (2015年5月)	
RESOURCES (Recurring FCF)	フリー キャッシュ・ フロー	基礎営業キャッシュ・フロー …… ①	+1.8～2.0兆円	+1.7兆円
		資産リサイクル …… ②	+0.7～0.9兆円	+0.9兆円
		Cash Inflow …… ①+②	+2.5～2.9兆円	+2.6兆円
		2014年5月時点の 既存事業+パイプライン案件への投資	▲1.5兆円	▲約1.5兆円
ALLOCATION	成長投資 (新規事業への投資)	・フリーキャッシュ・フロー黒字化		
	株主還元 (配当・自社株買い)	・「成長投資」と「株主還元」の両立		
有利子負債の調達・返済 (±)				

## 業績推移 (IFRS基準)

### EBITDA

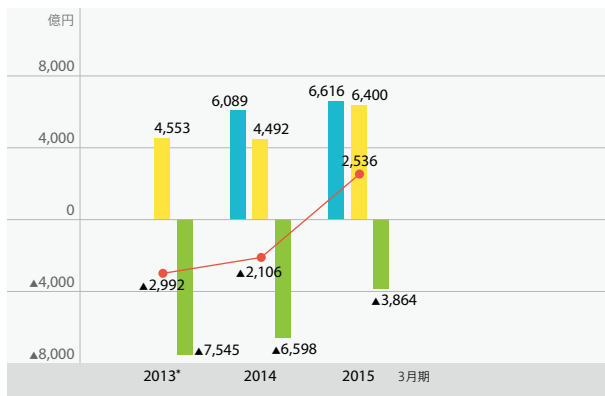


### 当期利益 (親会社の所有者に帰属) / ROE



■ 当期利益 (親会社の所有者に帰属) ● ROE (右軸)

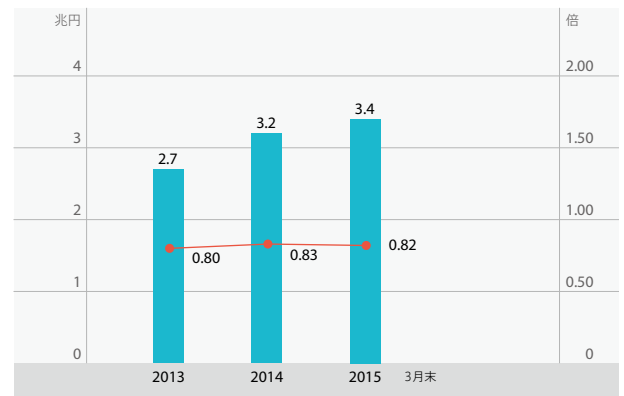
### キャッシュ・フロー



■ 基礎営業キャッシュ・フロー ■ 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

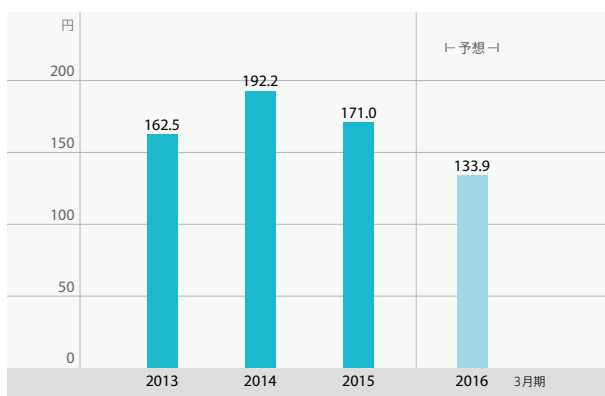
\* 2013年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは開示していません。

### ネット有利子負債 / ネットDER

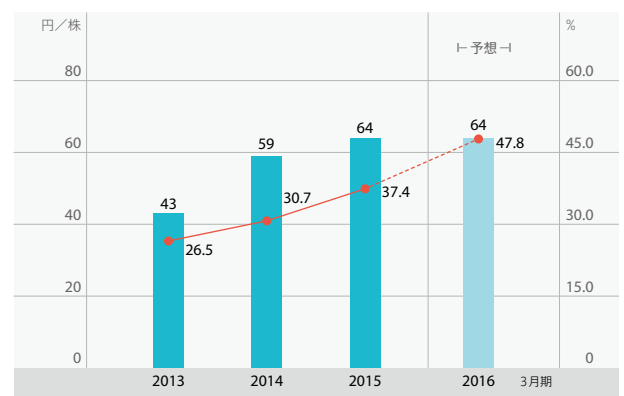


■ ネット有利子負債 ● ネットDER (右軸)

### 1株当たり当期利益



### 配当額 / 配当性向



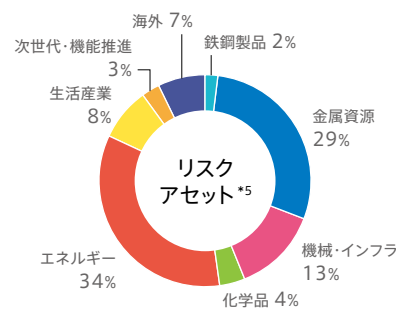
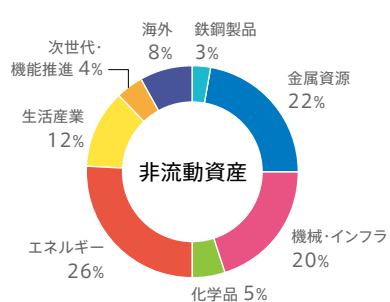
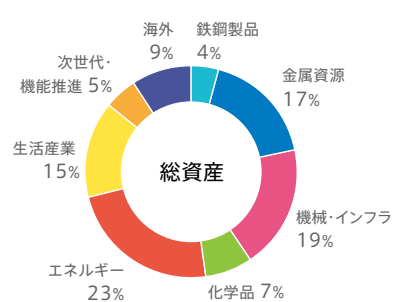
■ 配当額 ● 配当性向 (右軸)

# オペレーティングセグメント別データ

(2015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	エネルギー第一本部 エネルギー第二本部	
EBITDA	129	1,555	550	181	4,398	
売上総利益	380	1,461	1,301	701	2,027	
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	19	18	41	12	928	
主な内容					LNG事業	
持分法による投資利益	76	9	330	72	566	
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 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	(358)	(405)	(1,318)	(716)	(598)	
減価償却費 及び無形資産等償却費	12	472	196	111	1,475	
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	85	609	457	37	1,197	
基礎営業キャッシュ・フロー	71	1,599	696	135	3,480	
総資産	4,940	19,560	21,126	8,389	26,104	
非流動資産*4	1,990	16,168	14,488	3,347	18,625	
持分法適用会社に対する投資	916	8,162	7,812	926	3,382	
その他の投資	894	1,280	1,203	687	5,981	
有形固定資産	98	5,142	2,139	1,407	8,152	
その他	82	1,584	3,334	327	1,110	
単体従業員	327人	250人	769人	596人	430人	
連結従業員	1,624人	446人	18,868人	2,343人	784人	

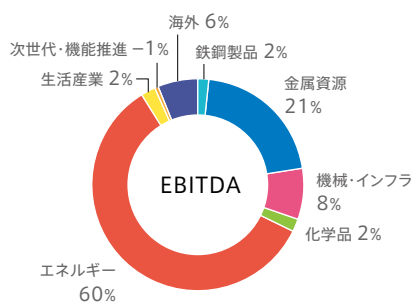
## オペレーティングセグメント別構成比



セグメント別の利益の構成要素を、よりわかりやすく開示しました

オペレーティングセグメントの利益の構成要素(売上総利益/受取配当金/持分法による投資利益)ごとに、金額と主な事業の内容を記載しています。また、オペレーティングセグメントの利益の構成要素と保有する資産との対応関係を示すため、非流動資産の総額及び内訳を新たに開示しています。

	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*1	会社合計*2
						
	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	次世代・機能推進本部 (旧組織名)*3	米州本部	欧州・中東・アフリカ 本部	アジア・大洋州本部	
	162	(50)	413	(5)	(25)	7,883
	1,162	374	926	193	122	8,458
	食品 食糧 ファッション関連 生活資材	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 鉄鋼製品 シニアリビング	化学品 鉄鋼製品 機械	化学品 鉄鋼製品 食糧 食品	
	48	51	1	3	9	1,141
	216	57	75	6	45	1,446
	国内TVショッピング アジア病院 米国加工油脂	国内リース	鋼材加工	鋼材加工 化学品タンクターミナル	タイ水事業	
	(1,392)	(586)	(678)	(212)	(208)	(5,846)
	126	53	90	5	7	2,684
	(27)	60	258	34	305	3,065
	40	61	252	25	66	6,616
	16,582	5,503	5,841	1,046	3,825	122,029
	8,657	2,783	2,903	290	2,622	74,724
	2,961	886	785	115	2,110	27,913
	2,692	1,254	135	42	197	15,298
	1,435	398	1,366	32	252	21,481
	1,569	245	617	101	63	10,032
	840人	360人	215人	147人	225人	6,085人
	9,781人	3,466人	4,315人	862人	1,441人	47,118人



- \*1. アジア・大洋州セグメントの当期利益(親会社の所有者に帰属)には、豪州の鉄鉱石・石炭事業の非支配持分利益が含まれます(EBITDAは金属資源セグメントに一括して表示)。
- \*2. 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。
- \*3. 2015年4月より、次世代・機能推進本部に替わり、ICT事業本部とコーポレートディベロップメント本部を新設。これに伴い、メディア事業をコンシューマーサービス事業本部からICT事業本部に移管しています。
- \*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。

# 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

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
<b>経営成績 (連結会計年度) :</b>								
収益	¥41,155	¥48,807	¥57,389	¥55,352	¥40,964	¥46,794	¥52,516	
売上総利益	8,166	9,037	9,881	10,163	7,020	8,592	8,783	
営業利益	2,658	3,089	3,748	3,947	1,445	3,170	3,484	
持分法損益	942	1,531	1,543	848	1,315	2,421	2,321	
当期純利益 (三井物産(株)に帰属)	2,024	3,015	4,101	1,776	1,497	3,067	4,345	
<b>財政状態 (連結会計年度末) :</b>								
総資産	85,736	98,133	96,909	83,642	83,690	85,981	90,118	
株主資本	16,779	21,103	21,837	18,817	22,301	23,662	26,413	
有利子負債	35,647	39,181	36,856	36,686	34,717	33,775	35,780	
ネット有利子負債	28,306	31,115	27,740	25,151	20,557	19,339	21,428	
<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	1,464	2,393	4,158	5,827	6,324	5,045	3,810	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,473)	(4,180)	(1,048)	(2,909)	(1,801)	(4,840)	(4,382)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	923	2,723	(1,851)	(98)	(2,144)	338	574	
フリーキャッシュ・フロー	(2,009)	(1,787)	3,110	2,918	4,523	205	(572)	
投融資額	—	(7,700)	(7,100)	(5,200)	(3,600)	(6,900)	(6,500)	
リサイクル	—	2,400	6,100	1,900	2,100	1,900	2,100	
ネット投融資額	—	(5,300)	(1,000)	(3,300)	(1,500)	(5,000)	(4,400)	
<b>財務指標 :</b>								
株主資本利益率 (ROE) (%)	14.5%	15.9%	19.1%	8.7%	7.3%	13.3%	17.4%	
総資産利益率 (ROA) (%)	2.5%	3.3%	4.2%	2.0%	1.8%	3.6%	4.9%	
ネット有利子負債比率 (ネットDER) (倍)	1.69	1.47	1.27	1.34	0.92	0.82	0.81	

<b>1株当たり情報 :</b>								
当期純利益 (三井物産(株)に帰属)								
基本	¥126.26	¥ 174.26	¥ 227.20	¥ 97.59	¥ 82.12	¥ 168.05	¥ 238.10	
潜在株式調整後	118.85	165.32	224.82	97.32	82.11	168.05	—	
配当額	24	34	46	25	18	47	55	
連結配当性向 (%)	19.0%	19.5%	20.2%	25.6%	21.9%	28.0%	23.1%	
株主資本	973.85	1,182.48	1,202.03	1,033.22	1,222.11	1,296.66	1,447.34	
<b>株価関連 :</b>								
期末株価 (東証終値)	1,702	2,200	2,020	986	1,571	1,491	1,357	
株価収益率 (PER) (倍)	13.48	12.62	8.89	10.10	19.13	8.87	5.70	
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.75	1.86	1.68	0.95	1.29	1.15	0.94	
<b>サステナビリティ関連 :</b>								
連結従業員数 (名)	40,993	41,761	42,621	39,864	41,454	40,026	44,805	
社外取締役比率 (%)	27.3%	30.8%	30.8%	33.3%	30.8%	30.8%	30.8%	
紙の使用量 (千枚、A4換算)	95,423	94,361	92,973	85,547	76,049	66,701	59,810	

- (注) 1. 米国財務会計基準審議会会計基準コーディケーション (ASC) 205-20 (非継続事業に係る損益 (税効果後) の区分掲記) に係る過年度損益の組み替えを行っていません。  
2. 営業利益は、売上総利益、販売費及び一般管理費、および貸倒引当金繰入額の合計として算定しています。  
3. 2010年3月期より、持分法損益を税効果前での表示に変更していますが、過年度の修正再表示は行っていません。  
4. 2006年3月期の有利子負債は、短期および長期債務からキャピタルリース債務、ASC815の影響額を控除して算出しています。  
5. 2006年3月期の投融資額、リサイクル、およびネット投融資額は、集計していません。  
6. 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。  
7. 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。  
8. 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。  
9. 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。  
10. 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。  
11. 紙の使用量は、国内全店 (本店 (東京)、6支社・5支店) を対象に集計したものです。



単位：億円		
	2013	2014
	¥ 49,116	¥ 57,407
	7,904	8,599
	2,546	2,752
	1,762	1,737
	3,079	4,222
	103,246	110,013
	31,818	35,864
	42,693	44,551
	28,394	32,244
	4,614	5,215
	(7,533)	(7,045)
	2,216	(347)
	(2,919)	(1,830)
	(9,600)	(10,100)
	2,200	3,050
	(7,400)	(7,050)
	10.6%	12.5%
	3.2%	4.0%
	0.89	0.90

単位：円		
	2013	2014
	¥ 168.72	¥ 231.79
	—	231.78
	43	59
	25.5%	25.5%
	1,743.34	2,000.78
	1,313	1,459
	7.78	6.29
	0.75	0.73
	45,148	48,090
	30.8%	30.8%
	57,833	56,588

## IFRS

単位：億円				単位：百万米ドル	
	2013	2014	2015	2015	
<b>経営成績（連結会計年度）：</b>					
収益	¥ 49,121	¥ 57,319	¥ 54,049	\$ 45,041	
売上総利益	8,141	8,801	8,458	7,048	
持分法による投資利益	1,831	1,712	1,446	1,205	
当期利益（親会社の所有者に帰属）	2,966	3,501	3,065	2,554	
EBITDA	7,370	8,196	7,883	6,569	
<b>財政状態（連結会計年度末）：</b>					
総資産	107,773	114,913	122,029	101,691	
親会社の所有者に帰属する持分	34,391	38,158	40,998	34,165	
有利子負債	41,764	44,111	47,939	39,950	
ネット有利子負債	27,391	31,788	33,822	28,185	
<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	5,333	
基礎営業キャッシュ・フロー	—	6,089	6,616	5,513	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,545)	(6,598)	(3,864)	(3,220)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,363	(132)	(1,262)	(1,052)	
フリーキャッシュ・フロー	(2,992)	(2,106)	2,536	2,113	
投融資額	—	—	(7,150)	(5,958)	
リサイクル	—	—	3,400	2,833	
ネット投融資額	—	—	(3,750)	(3,125)	
<b>財務指標：</b>					
株主資本利益率（ROE）（%）	9.4%	9.7%	7.7%		
総資産利益率（ROA）（%）	2.9%	3.1%	2.6%		
ネット有利子負債比率（ネットDER）（倍）	0.80	0.83	0.82		

単位：円				単位：米ドル	
	2013	2014	2015	2015	
<b>1株当たり情報：</b>					
当期利益（親会社の所有者に帰属）					
基本	¥ 162.53	¥ 192.22	¥ 170.98	\$ 1.42	
希薄化後	—	192.21	170.95	1.42	
配当額	43	59	64	0.53	
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	19.06	
<b>株価関連：</b>					
期末株価（東証終値）	1,313	1,459	1,612		
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		
<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		
社外取締役比率	30.8%	30.8%	35.7%		
紙の使用量（千枚、A4換算）	57,833	56,588	50,155		

- (注) 1. EBITDAは、売上総利益、販売費及び一般管理費、受取配当金、持分法による投資利益、減価償却費及び無形資産等償却費の合計として算出しています。
2. 基礎営業キャッシュ・フローの2013年3月期の数字は開示していません。
3. IFRSにおける2013年3月期、2014年3月期の投融資額、リサイクル、ネット投融資額の数字は開示していません。
4. 1株当たり情報は、期末時点の発行済株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（終値）に、基本的1株当たり当期利益（親会社の所有者に帰属）を除いて算出したものです。
7. 株価純資産倍率（PBR）は、期末株価（終値）に、1株当たり親会社所有者帰属持分を除いて算出したものです。
8. 1株当たり配当額以外の米ドル表示金額は、円建て金額を2015年3月末日時点の概算為替レート（1米ドル=120円）で換算したものです。
9. 1株当たり配当額の米ドル表示金額は、円建て金額を支払実行日における為替レートで換算したものです。

# Creating Value, Creating Premium

三井物産の価値創造

>> CONTENTS

034 時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産

036 三井物産の事業活動領域と価値創造プロセス

044 「攻め筋」における戦略的事業展開

046 エネルギー事業に見る、  
プレミアム創出の軌跡とさらなる挑戦

# 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。

1950

1960

1970

1980

1990

## 日本の戦後からの復興に貢献

日本への生活必需品の輸入および統制緩和で自由化された輸出を促進

## 日本の高度経済成長の牽引力として

- > 海外依存度の高い金属資源・エネルギーの安定的確保のため、開発事業に出資参画
- 1963年 豪州 Moura (現 Dawson) 炭鉱開発への参画決定
- 1967年 豪英 BHP Billiton 社との鉄鉱石合弁事業の設立
- 1969年 三井石油開発を設立
- 1970年 豪州 MIOD を設立 (Robe River 鉄鉱石合弁事業)
- 1971年 アブダビ・ダス島 LNG 開発基本協定調印



アブダビ・ダス島 LNG 開発 (UAE)

## > 日本製品の海外展開支援

- 鉄鋼製品・機械・化学品などの輸出版売
- 自動車・二輪車メーカー (トヨタ自動車、日野自動車、ヤマハ発動機など) の海外製造・販売事業に出資参画 (タイ、カナダ、ペルー、英国など)

## > 海外の技術やビジネスモデルの日本への導入

- 1958年 日本レミントンユニバック (現 日本ユニシス) を設立し、その後の日本のコンピューター化の基礎づくりに貢献
- 1976年 米国大手給食サービス ARA (現 Aramark) 社などとエームサービス設立

## 時代の先端分野への挑戦と、急速な社会の構造変化への対応

## > IT (情報技術)、FT (金融技術)、LT (物流技術) などの機能強化

- 1989年 当社出資の日本通信衛星 (現 スカパー JSAT) が通信衛星の打上げに成功
- イトーヨーカ堂グループ (現 セブン&アイホールディングス) にサプライ・マネジメント機能を提供

## > 日本のエネルギー供給源多様化の流れに沿って大型 LNG プロジェクトへの参画・開発を加速

- 1985年 西豪州 LNG プロジェクト参画
- 1989年 カタール LNG プロジェクト参画
- 1994年 サハリン II 石油・天然ガス開発契約調印



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

## > 海外での大型事業の開発・買収

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

2000

2005

2010

2015

新興国経済の急成長と世界的な産業構造変化に対応、  
ニーズの変化を機敏に捉えて事業規模を積極的に拡大

NEXT PAGE >>  
三井物産の事業活動領域と  
価値創造プロセス

> 偏在する資源・エネルギー需給ギャップの解消

- 2003年 ブラジル資源開発大手Vale社へValeparを通じ出資参画
- 2004年 豪州Enfield / Vincent油田に参画\*
- 2010年 Vale社とペルーで燐鉱石開発プロジェクトに参画
- 2010年 モザンビーク沖探鉱で世界有数規模のガス資源発見
- 2012年 チリCodelco社との戦略的提携・銅権益取得
- 2013年 豪州Robe River J/Vの港湾拡張工事開始
- 2014年 米国LNG輸出プロジェクトを最終投資決定

\* エネルギー事業については、「エネルギー事業に見る、プレミアム創出の軌跡とさらなる挑戦」をご参照ください。  
>> P.046



Vale社の  
カラジャス鉱山  
(ブラジル)

> 世界的な民間資本活用政策に沿った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
- 2004年 欧州機関車リース事業に参入
- 2006年 ブラジル・ガス配給事業を買収
- 2008年 メキシコ・水処理エンジニアリング会社 (現Atlatic社) 買収
- 2014年 Vale社が保有・運営するブラジル一般貨物輸送事業会社VLI社に出資参画
- 2015年 Odebrecht Transport社が保有・運営するブラジル旅客鉄道事業に参画



Atlatic社の出資する  
アグア・プリエタ下水  
処理場  
(メキシコ)

> アジアを中心とする人口急増への対応

- 1999年 インドネシアBAFを子会社化し二輪車金融販売事業を拡大
- 2000年 当社を含む日本連合7社の合併会社が台湾高速鉄道の建設契約締結 (2007年に営業開始)
- 2006年 タイ上水供給事業会社Thai Tap Water Supply社に出資参画
- 2007年 ブラジル穀物大手Multigrain社へ出資参画、  
アジア向け穀物供給源を拡大
- 2007年 当社子会社の北京百望達商貿有限公司にて  
セブン-イレブン北京向けサービス開始
- 2011年 アジア最大民間病院Integrated Healthcare Holdings  
(現IHH Healthcare) 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



VLI社の機関車  
(ブラジル)



Multigrain社が  
集荷する大豆農場  
(ブラジル)



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

# 三井物産の事業活動領域と価値創造プロセス

三井物産はさまざまな産業に携わり、それぞれのバリューチェーン上で事業活動を展開してきました。社内外の5つの資本を有効に活用し、5つの基礎機能を複合的に発揮させることが、事業活動の根幹となります。さらに事業を遂行する中で、時代のニーズを機敏に捉え、部門を超えて知見や機能を結合し、事業と事業を効果的に連携させることで、顧客やパートナーに産業的解決策を提供するという、当社ならではの新たな価値を創造しています。

## > 5つの資本

### 組織資本

- ・産業ごとに特化する13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\* 4.1兆円      ネットDER 0.82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



# 4

## 産業的解決策の提供

# 3

## 事業活動



# 1

## 資本

### >> このセクションの見方

三井物産が展開する事業活動の領域や実施形態は多岐にわたるため、その内容や価値創造プロセスを理解することが難しい、との声がたびたび寄せられます。ここでは、これらについて4つの要素に分解して以下の通り解説しています。

#### > 事業活動領域と実施・参画形態 ③

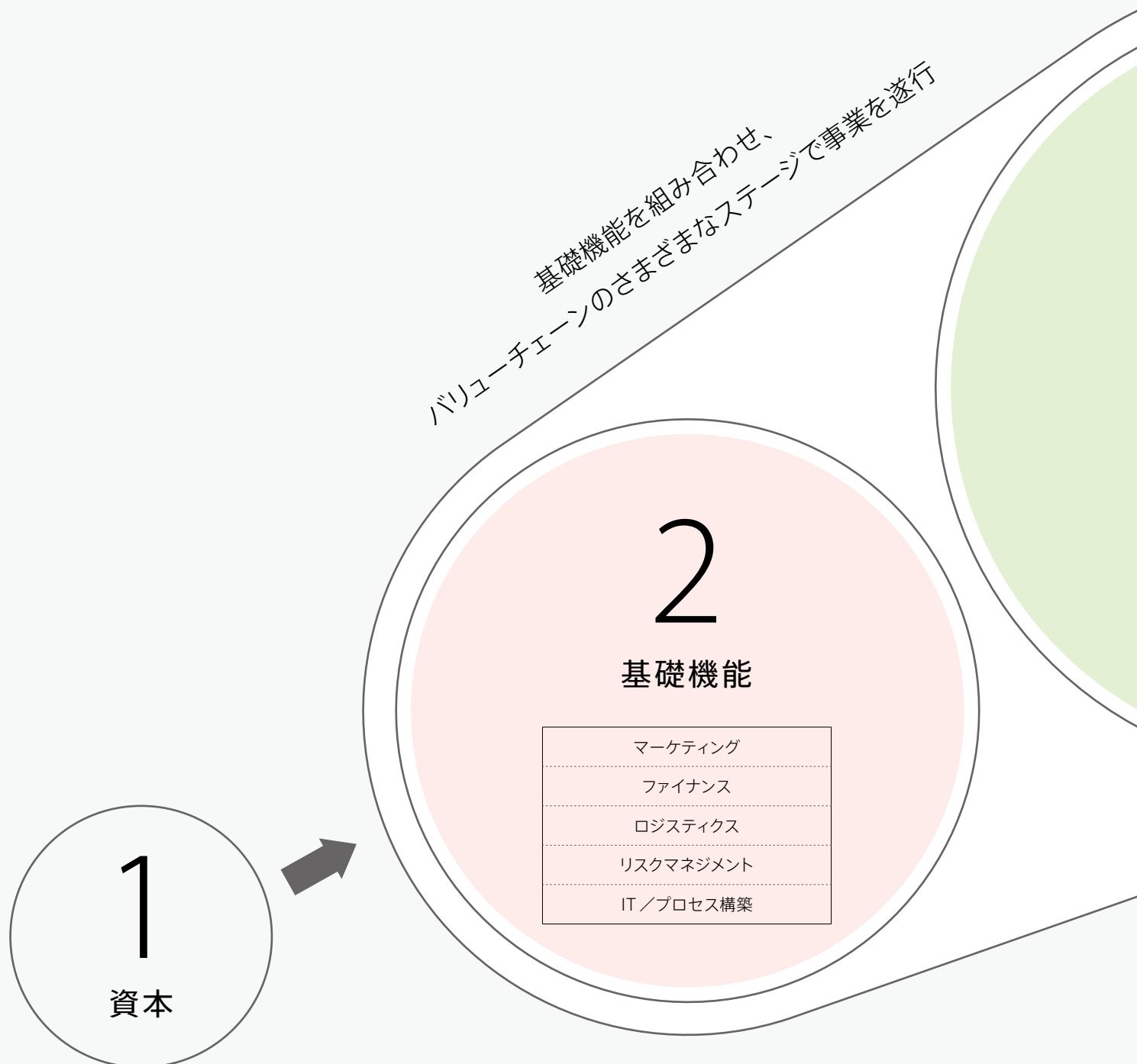
#### > 価値創造プロセス

- ・ 事業活動のために活用する社内外の資本 ① と発揮する基礎機能 ②
- ・ 部門を超えた知見や機能の結合と、事業と事業の連携による価値創造のプロセス (① ② ③ → ④)
- ・ 顧客やパートナーに提供された産業的解決策の事例 ④

#### > 資本への影響・効果 (④ → ①)

# 三井物産の事業活動領域と価値創造プロセス

三井物産はさまざまな産業に携わり、それぞれのバリューチェーン上で事業活動を展開してきました。社内外の5つの資本を有効に活用し、5つの基礎機能を複合的に発揮させることが、事業活動の根幹となります。さらに事業を遂行する中で、時代のニーズを機敏に捉え、部門を超えて知見や機能を結合し、事業と事業を効果的に連携させることで、顧客やパートナーに産業的解決策を提供するという、当社ならではの新たな価値を創造しています。





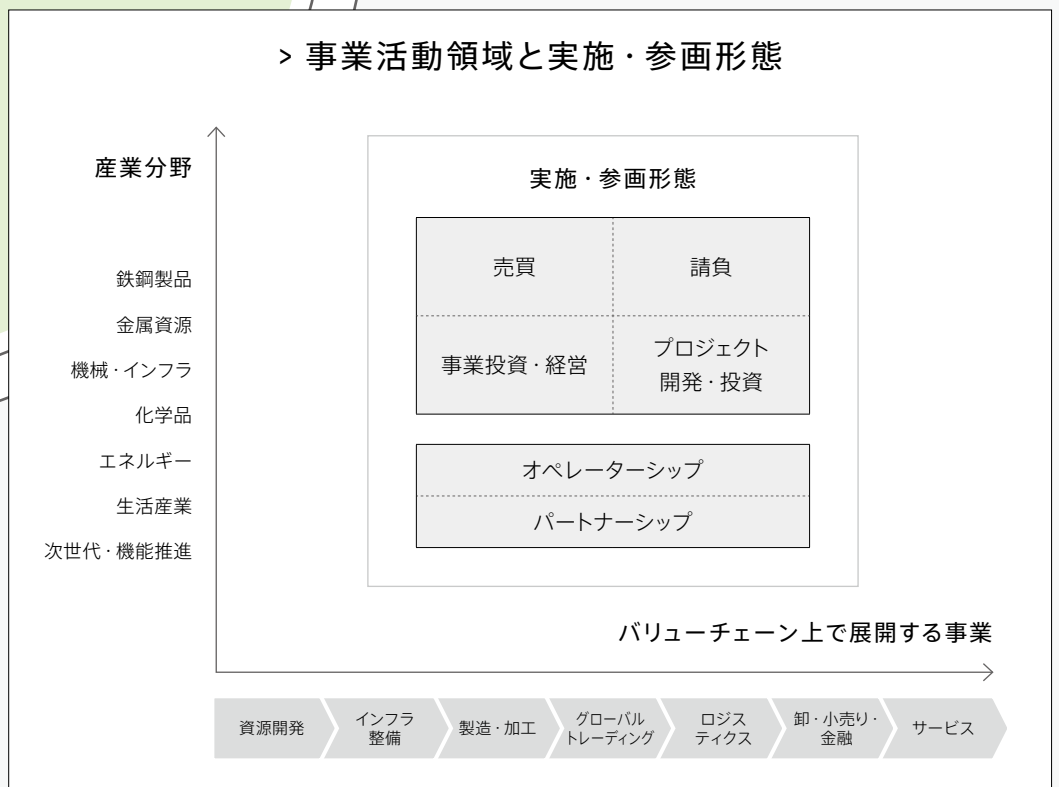
# 4

## 産業的解決策の提供

# 3

## 事業活動

### > 事業活動領域と実施・参画形態

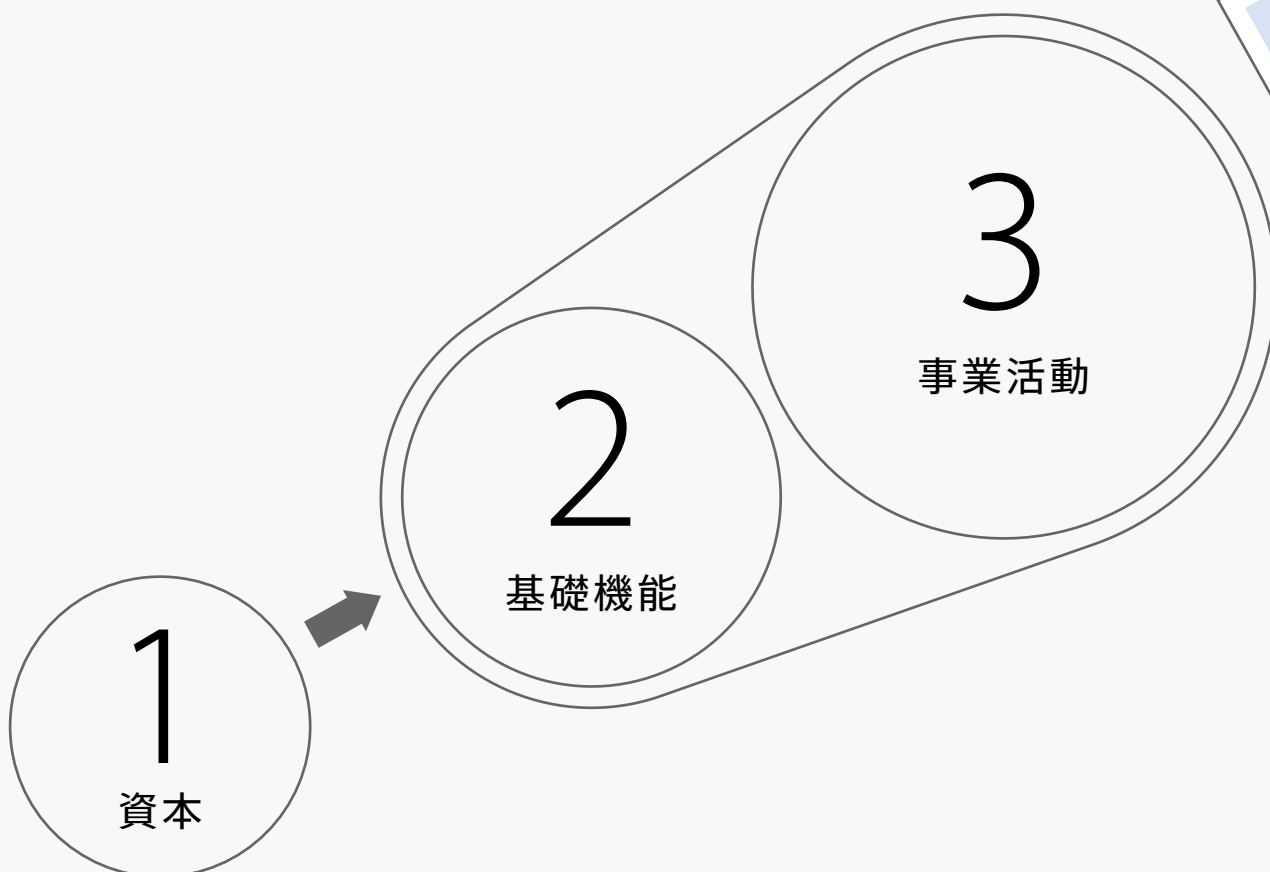


# 三井物産の事業活動領域と価値創造プロセス

三井物産はさまざまな産業に携わり、それぞれのバリューチェーン上で事業活動を展開してきました。社内外の5つの資本を有効に活用し、5つの基礎機能を複合的に発揮させることが、事業活動の根幹となります。さらに事業を遂行する中で、時代のニーズを機敏に捉え、部門を超えて知見や機能を結合し、事業と事業を効果的に連携させることで、顧客やパートナーに産業的解決策を提供するという、当社ならではの新たな価値を創造しています。

## > 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



# 4

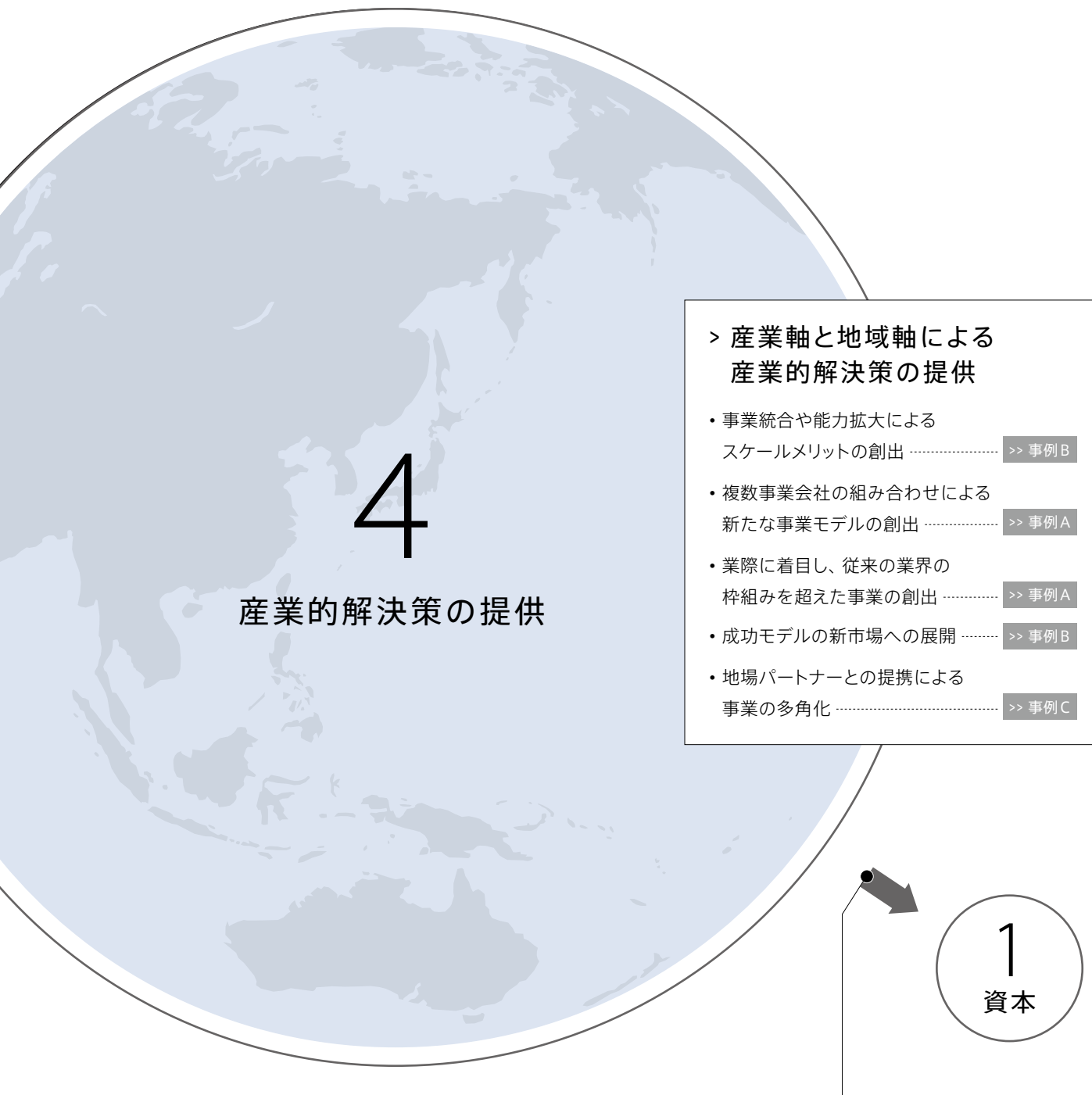
## 産業的解決策の提供

### > 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

	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			■	■		■	■
攻め筋 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			■	■		■	■

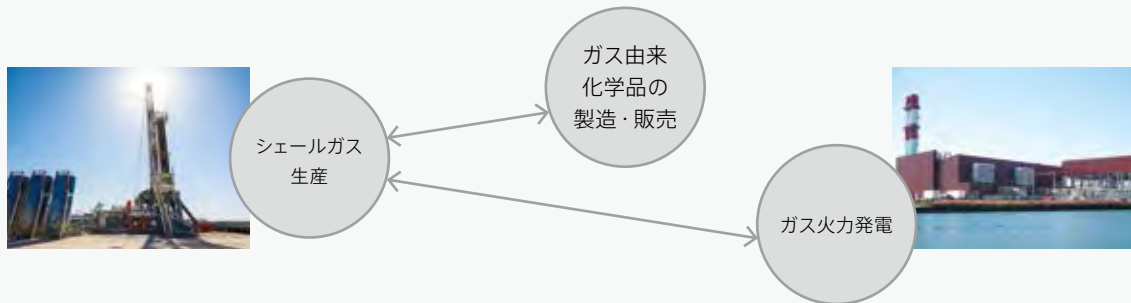


> 資本への影響・効果

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

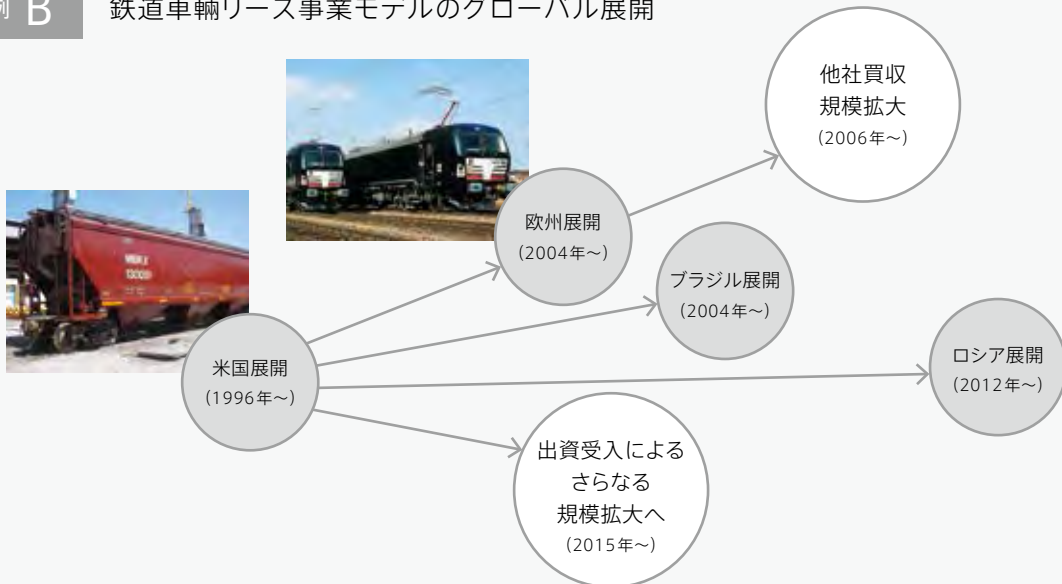
事例 A

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



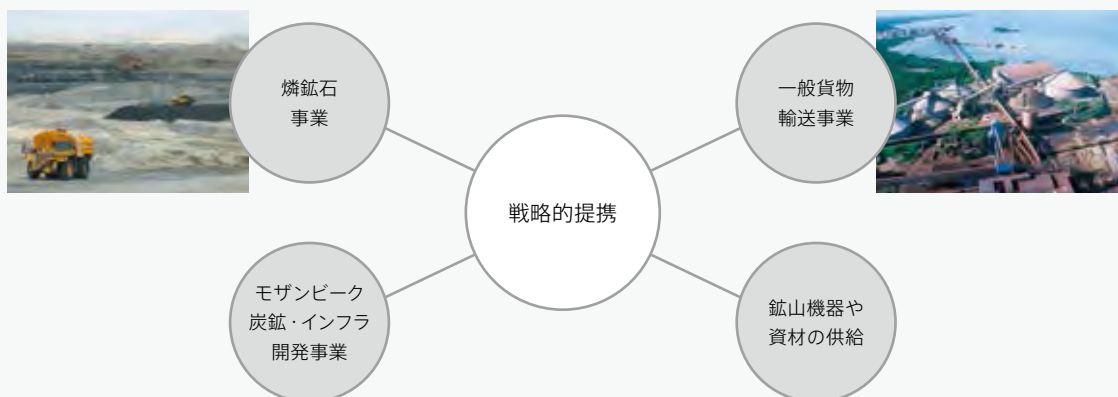
事例 B

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>		

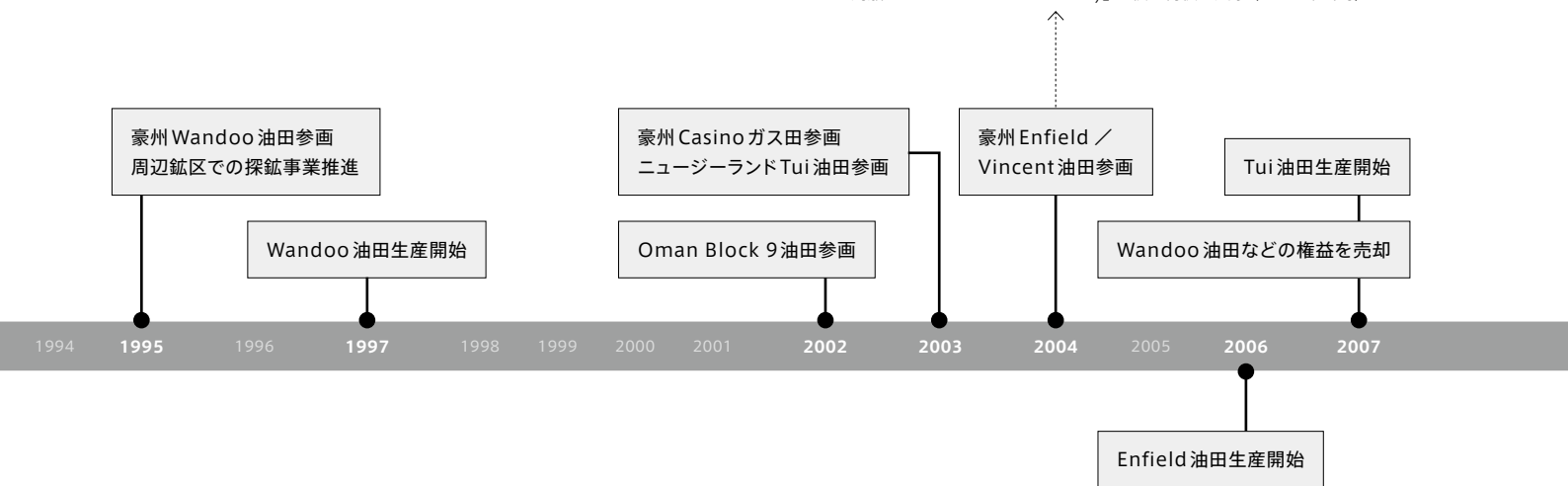
事業展開内容							
資源開発	建設・操業	製造・加工	グローバル トレーディング	ロジスティクス	卸・小売・金融	サービス	
原油 ガス 石炭	原油・ガス生産設備 パイプライン ガス火力発電 LNGターミナル	石油製品 化学製品 LNG	エネルギー鋼材 石油・化学製品販売 トレーディング	在庫・物流網 石油・LNG船 ガス配給 化学品タンクターミナル	製品販売		
鉄鉱石 銅 石炭 塩 など	集荷設備 港湾設備	鋼材加工 グリーンケミカル	鋼材 樹脂 スクラップ 電子材料		商品デリバティブ		
穀物 燐鉱石	集荷設備 港湾設備	油脂 製糖 茶類	穀物 コーヒー 肥料・農薬	海上輸送 鉄道輸送	肥料・農業		
	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	
	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	
		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	



# エネルギー事業に見る、 プレミアム創出の軌跡と さらなる挑戦



当社の権益原油の一つであるEnfield原油を日本向けに出荷すべく、当社用船のタンカー「Pacific Bravery」に積み荷役の風景（2013年当時）







>> CONTENTS

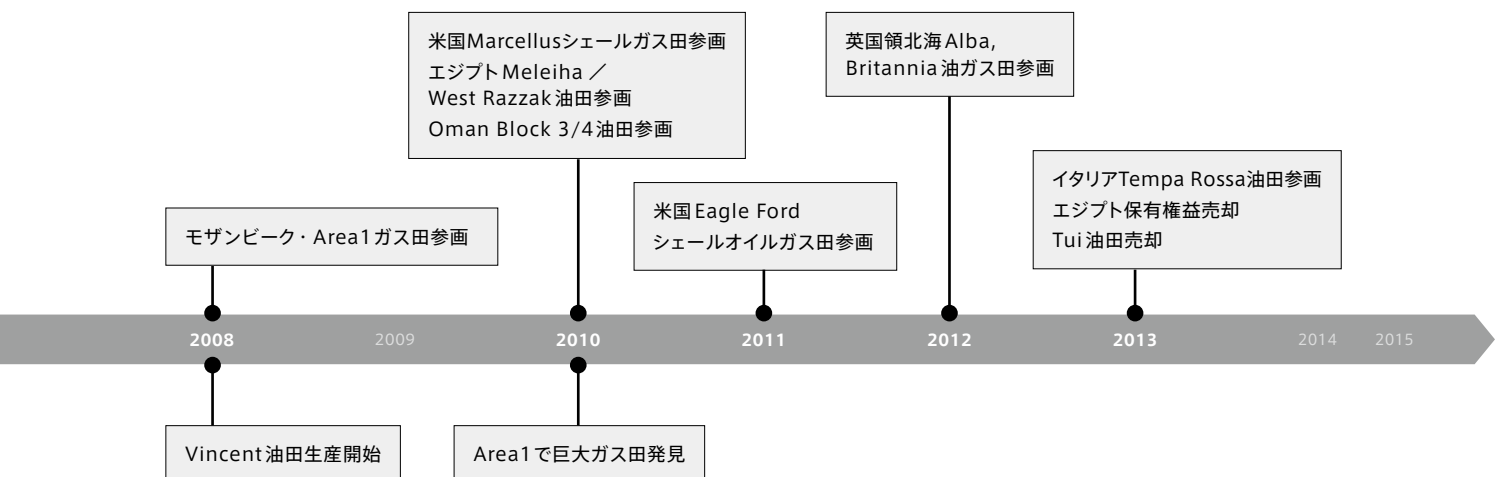
**1** >> P.048  
飛躍へのターニングポイント

**2** >> P.049  
ゆるぎない収益基盤の確立

**3** >> P.050  
ゆるぎない基盤からさらなる発展へ

**4** >> P.051  
バリューチェーン全体で事業をつなぐ

**対談** >> P.052  
エネルギー本部長が語る  
エネルギー事業の将来



E&P事業の  
挑戦

1

# 飛躍へのターニングポイント

当社は、東南アジアやオセアニア、中東、米州、欧州、アフリカなど世界各地でE&P事業を展開しており、今や日系企業の中でも指折りの事業ポートフォリオを構築しています。原点は、1969年に当社が中心となって設立した三井石油開発株式会社（以下、MOECO）の誕生にさかのぼります。MOECOは創立まもなくタイ沖で鉦区を取得し、1981年には原油や天然ガスなどの商業生産をスタート。これを皮切りに知見やノウハウの蓄積が進み、豪州のNorth West ShelfやロシアのSakhalin IIといった大規模液化天然ガス（LNG）プロジェクトの上流事業への参画へとつながっていきました。

いわゆるE&P事業への当社の本格参入は、今から20年前の1995年で、きっかけは豪州におけるWandoo油田の権益取得でした。当時の当社E&P事業規

模は今とは比較にならないほど小さく、人員も非常に限定的でした。社内の認知度も業界でのプレゼンスも決して高くはなく、苦労の連続でしたが、総合商社として世界各地に張り巡らせていたネットワークや、MOECOやLNG事業を通じて培われた知見を活用し、豪州のエネルギー業界に食い込みWandoo油田への道筋を構築していきました。

豪州の独立系石油開発会社Ampolex Ltd.（以下Ampolex社）が保有していた同油田は、当時、商業生産に入る一段階前の開発フェーズにありましたが、産出される原油の性状が重油に近く使い道が限られていたために販売先を見つけれず、商業化が難航していました。当社は、総合商社の伝統的な機能として持つマーケティングとロジスティクス機能を活用して、日本の電力会社や潤滑油メー

カーなどへの販路を開拓し、Ampolex社と販売先の双方から高い評価を獲得することができました。Wandoo油田での成功には、MOECOなどを通じて培ってきた技術的な知見もさることながら、当社のネットワークやマーケティング力が発揮されたことに加え、開発事業に必要とされる資金調達力・信用力が活かされたと言えます。

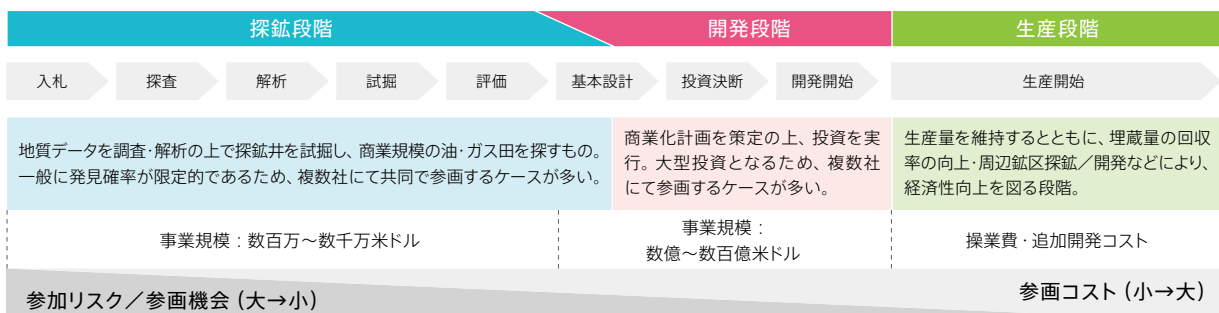
Wandoo油田はその後、生産量が減退期に入ったことから、資産の戦略的リサイクル方針に基づいて2007年に権益を売却しました。これは事業ポートフォリオの成長の一環として、売却により回収した資金を他の優良案件に再投資するというリサイクルを継続的かつ安定的に実践する好事例となっています。

## 石油・天然ガス上流開発とは

E&P事業は、商業規模の油田、ガス田を探す「探鉦」、生産井坑、プラットフォームなどの生産設備を建設する「開発」、それらの生産設備を操業し、地下から原油やガスを取り出し販売する「生産」の三段階に分類されます。探鉦案件は事業リスクが高いものの、参画コストはその分低いのが一般的である一方、生産案件は事業リスクが低いものの、参画コストは高い傾向があります。当社は

原油価格の高いボラティリティーや資源・エネルギーの獲得競争激化などを踏まえ、探鉦段階からの事業参画を積極的に進めることで、追加埋蔵量の取得コストを抑え、「探鉦・開発・生産」のバランスが良い資産ポートフォリオの形成により、競争力と成長力の高い事業基盤の構築を進めています。

### 石油・天然ガス探鉦・開発・生産のフロー







Wandoo B topsides and CGS undergoing commissioning after installation in early 1997

E&P事業の  
挑戦

2

## ゆるぎない収益基盤の確立

当社の現在の埋蔵量と生産量は、総合商社1位、日系企業では国際石油開発帝石株式会社に次ぐ2位を誇ります。業界内での評価や知名度は飛躍的に向上しており、引き合いも年間数百件に上るまでとなりました。大手石油会社からも「ぜひ三井物産と組みたい」「この資産は三井物産だからこそ買ってほしい」というような話が持ち込まれることも少なくありません。1995年のWandoo油田を通じたE&P事業への本格的な参入からわずか20年で、なぜこうしたプレゼンスを確立することができたのでしょうか。

まず、Wandoo油田の事業を通じた地質に関する知見の研鑽が挙げられます。この知見を最大限活用しながら、同油田の周辺鉱区で探鉱活動を推進し、かつ成功を通じて事業ポートフォリオを拡大することで案件選別の目利き力が鍛えられると同時に、業界内でのパートナー候補として知名度や信頼性が向上しまし

た。また、当社が持っているグローバルなネットワークによって、技術力はあるながら資金調達や販売先の確保などで商業化に苦心している地元企業と積極的に接触。こうした企業に対して、ファイナンス面やマーケティング面などで当社ならではの機能の補完や、原油輸送といったロジスティクス機能、プロジェクトそのものの信頼性や安定性をもたらす信用力をさまざまなパートナーに付加価値として提案していきました。

このような取り組みが実際に実を結んだ良い例が、2002年に買収した中東のOman Block 9でした。ノウハウが社内に蓄積されて案件発掘力や技術評価力も次第に高まっていく中、原油価格が伸び悩む市況環境も手強い、資金調達難に陥った企業が優良資産を手放し、当社が買収できる絶好の機会が到来しました。当社は、MOECOの技術者とともに案件を詳細に調べ上げ競争入札に参

加した結果、多くの競合企業から応札があったものの、案件を獲得することができました。この成功には、総合商社ならではのマーケティング力や的確な市況予測などを駆使したことや、これまでの事業経験からオマーンという国自体を深く理解していたことも有利に働きましたが、何よりも鉱区の技術的なポテンシャルを的確に評価した技術力が大きく寄与しました。

事実、Oman Block 9は生産量を伸ばし続け、今なお生産量の記録を更新している優良資産となっています。また、Oman Block 9買収の成功により蓄積された知見やノウハウはその後のニュージーランドや豪州、2010年に取得した近接鉱区でも役立ちました。さらに、これらの鉱区からの自主開発原油を販売していくことで、原油市場でのプレゼンスも高まり、当社の物流やマーケティング力の幅も広がりました。

E&P事業の  
挑戦

# 3

## ゆるぎない基盤からさらなる発展へ

中国やインド、東南アジアなどの新興国の国営企業やソブリン・ウエルス・ファンド（政府系投資機関が運営するファンド）などによる、競争力のある価格での権益落札が2005年頃より相次ぎ、資源獲得をめぐる競争は一段と激化。優良資産の取得が困難な状況は世界的な金融危機が発生する2008年頃まで続きました。

当社はこの間、価格が高止まりしている資産を無理に獲得することは避けつつ、豪州のEnfield、Vincent油田、ニュージーランドのTui油田などの価値の最大化に取り組みました。しかし、資源ビジネスというのは、生産を続ければ続けるほど、埋蔵量や生産量は減退し、キャッシュフローや収益も目減りしていくため、それ

を補うためのさらなる一手が必要でした。

そこで、当社が本格的に検討を始めたのが、資源開発分野が発展していないために比較的競争が低い国、「フロンティア地域」への進出でした。それまで技術的なリスクを最小限にとどめ、探鉱開発を行ってきましたが、石油天然ガス・金属鉱物資源機構（以下JOGMEC）の探鉱事業出資制度を活用し、日本政府の支援を得ながら、東アフリカに先陣を切って進出していきました。

2008年には、米国の独立系石油・ガス開発会社 Anadarko Petroleum Corporation（以下Anadarko社）から、モザンビーク沖Area1 鉱区の権益20%を取得。JOGMECの探鉱事業出資制度

を活用し、探鉱リスクの軽減を図りながら試掘を行った結果、豊富な天然ガス埋蔵量を発見するに至りました。可採埋蔵量は50～75TCF超と世界有数規模のガス田に達することが見込まれ、LNGとしての商業化に向けた開発が進んでおり、すでに日本やアジアを含む世界各地で販売活動を行っています。当プロジェクトは、資源の乏しい日本のエネルギー安定確保に貢献するだけでなく、モザンビークにとっても天然ガスの開発を起点に、港湾や電力などのインフラ整備やガス化学などの総合的な発展につながる、極めて重要な大型プロジェクトと位置付けられており、当社の総合力を最大限に発揮する舞台としても注目されています。



三井石油開発（株）、タイ沖ガス生産設備



モザンビークLNG作業風景

### E&P事業におけるリスクマネジメント

リスクマネジメントというと、原油価格下落リスクのヘッジと想像されがちですが、当社が考えるリスクマネジメントは、より能動的なアプローチを実践することも含みます。自ら操業しない分、オペレーターの操業力を見極め、問題があればきっちりと指摘できる力が問われます。優秀な実績を持つパートナーを探し出して

パートナーシップを組むだけでなく、自らの技術力を活用しノンオペながら積極的に操業への監視と貢献を行う。こうした能動的な取り組みこそ、ハイリスク事業であるE&P事業においても効果の高いリスクヘッジになると考えています。

## 20年間繰り返してきた資本強化のサイクル

人材、知見、資金といった資本を投じ、ネットワークを活かしながら権益を取得し、生産に関わることで、投じた資本以上の力を身に付ける。そうしたサイクルを20年間続け、E&P事業は拡大してきました。例えば、開発プロジェクトへ人材を新たに派遣すると、その社員は、E&P事業に関するノウハウを身に付けるだけでなく、現地での人的ネットワークも構築します。三井物産の看板を背負い、さまざまな場所へ出向き、顔を売ること、E&P事業としての当社の知名度はもちろん、「三井物産」としての知名度も

徐々に高めていくのです。ただ、こうした積み重ねは、長い年月を要するため、一人の社員が最初から最後まで携わることはできません。構築したネットワークや培った知見を社内に還元し、次の人材を育てる土壌にするとともに、育った人材が新たなネットワークを構築し、ノウハウをさらに蓄積し、再び社内へ還元するという循環が、当社に大きな競争力をもたらします。当セグメントの人事戦略も、そうした発想を重要視しています。

### E&P事業の 挑戦

## 4

## バリューチェーン全体で事業をつなぐ

モザンビーク・Area1の権益取得をきっかけに、東アフリカという「フロンティア地域」で探鉱に成功した実績が業界内で広く知れ渡り、これを契機として当社の技術評価力や案件形成力がさらに高く評価され、優良案件の紹介がより一層舞い込む好循環が定着しました。また、Anadarko社との協業で築かれた非常に強い信頼関係が、後に米国において参入することになるシェールガス・オイル事業にも結び付くことになりました。

まず2010年には、米国 Mitsui E&P USA (MEPUSA社)を通じて、同社が米国ペンシルベニア州で開発・生産中だったMarcellusガス田におけるシェールガス事業の権益15.5%を取得。翌2011年にも、テキサス州で同じくAnadarko社が開発・生産中のEagle Fordシェールオイル事業に参画し、12.5%の権益を取得しました。両エリアとも豊富な埋蔵量が確認されており、米国で最も有望なシェールガス生産地の一つと注目されて

います。今後20～30年で累計数千本単位の井戸を順次掘削し、半世紀余りにわたって天然ガス、コンデンセートおよびNGLを生産する予定です。

また、シェールガス・オイルの開発に携わる傍ら、その米国内でLNG輸出の機運が高まっていることにも着目し、2014年に当社が参画する「Cameron LNGプロジェクト」において最終投資決断を行いました。Cameron LNGプロジェクトは、米国のSempra Energy社がルイジアナ州で保有する既存のLNG輸入用ターミナルに年産1,200万トンの液化設備を建設し、LNG輸出基地に転換する計画で、2018年の商業生産開始を目指しています。この計画において当社は年間400万トンのLNGを引き取り、主に日本の需要家を中心に販売します。さらに、その原料となる天然ガスの調達や、輸出基地から需要家までの輸送手段であるLNG船の手配も当社が担います。

このように、天然資源における上流事

業への参画とパートナーとの関係深化を起点に、物流事業や化学品製造事業などへ広げていくという取り組みは、米国だけでなく、他の地域でも検討しています。そのために設定したのがハイドロカーボンチェーンという当社ならではの攻め筋であり、中期経営計画の重要な戦略となっています。



シェールガス事業 Marcellus (米国) における掘削リグ  
©Anadarko Petroleum Corporation





対談：エネルギー本部長が語る

# エネルギー事業の将来

エネルギー第一本部長  
劔 弘幸



エネルギー第二本部長  
藤原 弘達

## 中長期的なエネルギー業界の見通しについて

劔：原油価格の急落により、エネルギー事業者、特に生産者を取り巻く環境は厳しいですが、世界的にエネルギー需要は今後も拡大し続けることは間違いありません。石油・天然ガスをめぐる競争は激化の一途をたどっています。加えて、原



劔 弘幸

執行役員 エネルギー第一本部長

主要管掌：石油・ガス資源上流開発、石油・石油製品・石炭・原子燃料などの物流

油や天然ガスが採掘できる場所は、比較的簡単かつ低コストで開発できるという地域から、深海や地層の奥深くなど単純に掘っただけでは開発できず、水圧破碎といった特殊技術を適用しないと採掘できないような地域へ移行しており、技術的な難易度もコストも上がっています。資源ナショナリズムのもとで産油国も含めて国営石油会社が自身の取り分を増やそうという傾向も強く、民間会社としていかに自分たちの権益をしっかりと確保していくかが非常に大きな課題です。

藤原：ガス開発ならびにLNG事業では、原油価格急落の影響はありますが、クリーンエネルギーとしても注目される天然ガスの需要は、2025年には現在の倍ぐらいまで伸びると見えています。ガスに係る市場の隅々まで根を張り、上中流から需要まで押えるべくガスバリューチェーンをしっかりと構築しつつある当社にとって、長期的な安定性と競争力のある優良資産を確保する大きなチャンスです。

## エネルギー事業の「在り姿」とは

劔：上流から中流、下流までバリューチェーン全体で、ビジネスチャンスを追いかけていますが、それぞれの領域で世界と伍していける競争力を身に付けることが大前提です。その上で拡がりを持たせていく。他のセグメント（営業本部）とともに、事業を「つなぎ」、バリューを広げていくというプロセスが定着して、大きな成果となって現れれば大変面白くなります。

2014年には、「シェールガス事業部」を発足させ、ガス・オイル開発やガス輸送網の運営・構築、ガスを活用した化学事業などシェールガス関連事業の創出を推進していますが、こうした取り組みをバリューチェーンの随所で遂行します。

藤原：お客さまに競争力ある価格で安定的にガスをお届けすることを基本に、コスト競争力のある優良なアセットを取得するとともに、今後は設計・調達・建設



(EPC)にも携わり、プラントエンジニアリングの面でも知見と実績を積み上げます。これに加えて、当社の掲げる7つの「攻め筋」の一つである「ハイドロカーボンチェーン」の中で、中流、下流への取り組みを加速させることで、生産から開発、輸送、販売という一気通貫のビジネスモデルを構築します。現在取り組んでいる新規案件が実際に立ち上がってくる2020年頃までに、目指すビジネスモデルを完成させ、その5年後には揺るぎないものにしたいと考えています。

## 在り姿に向けた課題

**藤原**：今は、資金力だけで権益を取得できる時代ではありません。産油国に対し、産業を興すなど、雇用を生み出す仕組みを創造していくことで、権益取得のチャンスも一層増えてくると考えています。これまで以上に大きなリスクを管理しながら、より主体的にプロジェクトを開発、展開できるような実力を組織として身に付ける方針です。そのためにはまず、プロジェクトをしっかりと形成し、全体をマネージできる人材を育成し、組織を構築していかななくてはなりません。同時に、今まで磨いてきた専門性やビジネススキルを、グローバルでも超一流の域まで高めていく努力が不可欠です。

**劔**：これまで、例えば優良なパートナーと組んで、彼らの技術力や資金力に当社のマーケティング力などを組み合わせしてきました。事業を操業する役割は彼らが担い、当社は独自の機能を発揮することで貢献しつつ事業基盤を拡大してきました。当社の経験の蓄積も進んでおり、そろそろ脱皮を考える時期が来たと考えています。自分たちがイニシアティブをとって、事業を開発したり、操業したりできるようになると、もっと面白いことができる

可能性があります。逆に言えば、これに取り組まないと、他社より一歩でも二歩でも先に行くのは極めて難しいという危機感を抱いています。

ただ、操業力を身に付けるのは極めて難しく、一朝一夕とはいきませんので、プロジェクト管理に長けた企業や、技術力に優れた企業を買収することも視野に入れる必要があると考えています。

**藤原**：パートナーの実力に当社の力を加えるという発想から、当社が主体者となって、国内外のさまざまな企業に当社のほうからアプローチし、多様な専門性をつないで案件を形成していく発想に切り替えていく必要があると思っています。今までとは違う価値が生み出せるはずで、大切なことは、一人ひとりが意識を変えて、新しいフィールドに果敢に入り込み、主体的な案件形成のために必要なものを組織としても個人としても貪欲に吸収していくことです。そのモチベーションとして、私は世界屈指のLNGプレーヤーを目指す「夢」を、社内で常々話っています。

## エネルギービジネスにおけるトップのモチベーション

**藤原**：原油価格が下落して、確かに厳しい局面にありますが、他社と競合して十分に勝てる、競争に耐え得る強い基盤を私たちは持っています。LNG事業で言うと、1970年代にアブダビのプロジェクトに参画して以来、その長い歴史の中でコスト競争力の高いプロジェクトを積み上げてきました。これらのプロジェクトでコスト競争力を保ちながら新たに事業を拡張していけるかが、今後を占う鍵になります。それができれば競争に十分に勝てる力を今後10年、20年と保てるはずで、

こういうときこそ、今の事業基盤を筋肉質にするチャンスであり、実現できれば、数年後には世界のエネルギー業界でも大変強いプレーヤーになっていると信じています。

**劔**：エネルギーが世の中から必要とされなくなることはありませんが、日本で策定された「エネルギー基本計画」にあるように、再生可能エネルギーをはじめ、新しいエネルギー源が登場し、利用形態も変化が見られます。その中で変化を先取るような、または変化に応じた取り組みを推進していきます。人々の生活や経済活動にエネルギーは不可欠です。私たちは、世界に貢献するという視点で、エネルギーを安定的かつ比較的廉価に、使いやすい形で社会に届けるという心意気で仕事をしています。

その「届ける」という点で、エネルギー輸送の面でもさまざまな取り組みを展開しています。原油や天然ガスを採掘する場所と、実際の消費地や今後需要が伸びる地域は多種多様であり、この間を最適につなぐ仕組みを創出、提供したいと考えています。需給バランスも意識した輸送システムを構築できれば、本当に面白いビジネスになりますし、企業体としても相当強いものになると考えています。



藤原 弘達

執行役員 エネルギー第二本部長

主要管掌：天然ガス・LNG事業開発、同物流、環境・次世代エネルギー

# 360° business innovat

三井物産の営業概況

ion.

>> CONTENTS

- 056 鉄鋼製品セグメント
- 058 金属資源セグメント
- 060 機械・インフラセグメント
- 064 化学品セグメント
- 066 エネルギーセグメント
- 068 生活産業セグメント
- 070 次世代・機能推進セグメント
- 073 米州セグメント
- 074 欧州・中東・アフリカセグメント
- 075 アジア・大洋州セグメント

\* 2015年3月期のオペレーティングセグメント別データについては、P.028～029をご参照ください。

# 営業概況



## 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投資を行っています。

##### 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

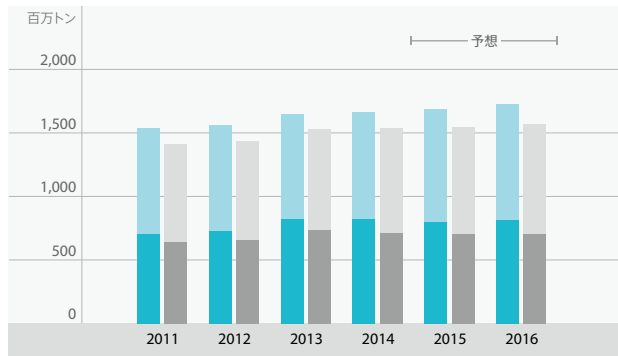
- ・従来のエネルギー鋼材に加えシェールガス開発、再生可能エネルギー関連の高付加価値鋼材の供給・拡販
- ・海洋構造物の組立・加工からメンテナンス（検査・修繕、技術支援）

### 成長機会とリスク

#### 供給過多に伴う業界再編の見通し

足元では、BRICs 諸国の経済成長が鈍化する一方、中国などでは鉄鋼メーカーによる供給過剰を背景に鋼材輸出量が拡大しており、競争の激化および業界再編が加速する傾向にあります。しかし中長期的には、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す。一方で、国内は景気回復に伴い短期的には好調の維持が見込まれますが、中長期的には内需の減少に加え、製鉄業統合に伴う鋼材流通分野の競争が激化し業界再編が生じる可能性があり、事業環境は厳しさを増している状況です。

#### 鉄鋼需給推移



■ 世界粗鋼生産量 (■ 中国) ■ 世界鋼材見掛消費量 (■ 中国)  
(出所) 実績は世界鉄鋼協会、日本鉄鋼連盟、予想は当社作成

## 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

## 新中期経営計画に基づく取り組み

### ブラジル鋼材加工センターが 商業生産を開始

ブラジルに自動車向けの鋼材加工・販売事業会社 MAG Aliança Automóveis do Brasil SSC S.A. (以下 MAG 社) を、ArcelorMittal Gonvarri Brasil S.A. (ブラジル、以下 AMG 社) と折半出資で設立、2014年8月より商業生産を開始しました。年間16万トンの加工能力を備えています。

ブラジル政府は、国内自動車産業の成長戦略を強力に推し進めており、中長期的に同国自動車生産の拡大と鋼材加工需要の伸張が期待されています。当社は、これまで世界各地の鋼材加工センター運営で培ってきた操業・営業ノウハウと、ブラジルでの事業経験が豊富なAMG社の知見を融合し、同国での鋼材加工から部品製造までのバリューチェーンの構築を目指します。



MAG 社鋼材加工センター

### 風力発電用タワー・フランジ製造事業への 出資参画に合意

世界最大手の風力発電用タワー・フランジメーカーである GRI Renewable Industries グループ (スペイン、以下 GRI 社) を統括する持株会社 Gonvarri Eólica, S.L. (スペイン、以下 Eólica 社) への出資に合意しました。GRI 社は、当社が2013年に出資参画した自動車プレス部品製造事業 Gestamp Automoción 社 (出資は米州事業会社のみ) と同じ Gonvarri-Gestamp グループ傘下にあり、既存事業でのパートナーシップが本事業参画につながったものです。

今回の出資参画を機に、当社と GRI 社は今後、風力発電開発の拡大が見込まれるアジア・米州地域・欧州・アフリカを中心に、洋上風力発電設備向けの新たな製造拠点設立を検討していきます。



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

- ・ 1960年代より拡大継続してきた、豪州でのRio Tinto社やBHP Billiton社との合併事業に出資参画
- ・ 世界最大の鉄鉱石生産・販売会社であるVale社の株式を間接的に保有

##### 石炭

- ・ 豪州でAnglo American社やRio Tinto社、BHP Billiton社とともにDawson事業、Kestrel事業などに出資参画

##### 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のほか、中国で内モンゴル自治区のオールドス電力冶金公司に出資参画し、石炭・発電・合金鉄・化学品などの多角事業を推進
- ・ 地球環境に配慮し、国内外で金属資源・素材のリサイクル事業を推進

##### 銅

- ・ チリでCollahuasi、Anglo American Sur、Caserones事業などに出資参画

##### ニッケル

- ・ フィリピンでCoral BayやTaganito事業、ニューカレドニアでVNC事業に出資参画

##### アルミニウム

- ・ ブラジルでのAlbras精錬所やAlunorte精製所を通じたアルミナ・アルミ地金事業、中国での東陽光アルミ社とのアルミ製品製造事業、シンガポールでのGarmco社のアルミコイルセンター事業に出資参画

#### 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

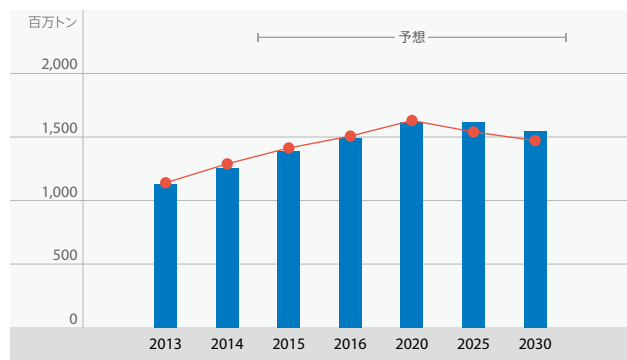
鉄鉱石、金属スクラップ・還元鉄・銑鉄・合金鉄など製鋼原料、自動車部品の再生品、石炭や石油コークス、銅精鉱・銅地金、ニッケル、アルミ、レアメタルなど

### 成長機会とリスク

#### 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

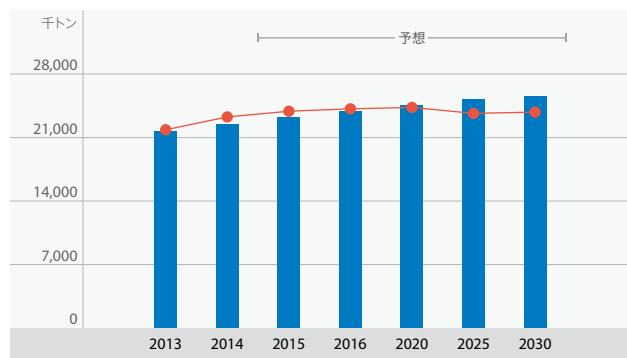
短期的には中国・新興国の成長鈍化などにより市況低迷が当面継続するリスクがありますが、鉄鋼や非鉄金属は産業の基幹素材であり、その原料に対する需要は長期的な伸びが見込まれます。一方、開発・生産コストの上昇や既存鉱山の枯渇や品位悪化に加え、優良未開発案件に限りがあるため、供給が追いつかず、長期的には需給は逼迫していく見込みです。当セグメントが携わる金属資源分野は、引き続き重要性が高いビジネスです。

### 鉄鉱石需給の推移



■ 需要 ▲ 供給  
\*供給は2015年3月末時点で予定されている拡張計画を含む (出所) 当社作成

### 銅需給の推移



■ 需要 ▲ 供給 (出所) 当社作成

## 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

## 新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

2014年2月に決定した西豪州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、2014年末より生産を開始しました。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たことになります。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が完了し、年間出荷能力は2億600万トンまで拡大しました。

2013年6月に投資参加した西豪州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。生産拡張と港湾積み込み設備の増設を引き続き検討しています。



鉄鉱石積出港であるCape Lambert港(豪州)

## チリのCodelco社およびCorfo社と銅関連イノベーション事業推進で合意

Corporación Nacional del Cobre de Chile(チリ銅公社、以下Codelco社)およびCorporación de Fomento de la Producción(チリ経済開発公社、以下Corfo社)と、銅関連イノベーション事業推進に関する覚書を締結し、Corfo社支援プログラムを活用したベンチャーキャピタルファンドに対してCodelco社とともに投資しました。

世界最大の銅生産国であるチリでは、銅の用途開拓に携わる企業や、鉱山操業効率向上のソリューション開発・提供を目指す企業が多数存在します。また、鉱山の安定操業のためには、水・エネルギー・環境などの問題に対する解決が不可欠です。当社は、ファンド投資を通じたイノベーション技術の創出により、チリ銅業界の持続的成長と競争力維持に貢献していくとともに、新たな事業機会の創出につなげていきます。



Codelco社、Corfo社との銅関連イノベーション事業推進に関する覚書調印式



## 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



常務執行役員  
プロジェクト本部長  
金森 健

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（P.063をご参照ください）

##### 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

- ・国内外の船主や海運会社向け新造船の販売や船舶運航管理、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

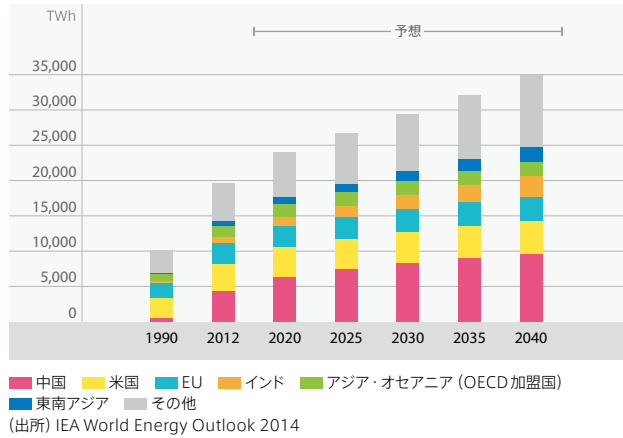
### 成長機会とリスク

#### 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。

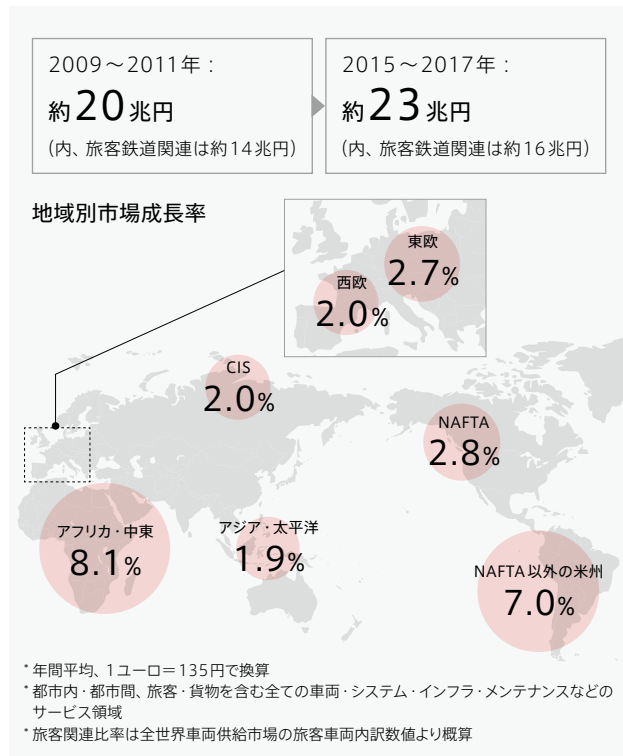
### 地域別電力需要の見通し



### 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

### 世界の鉄道市場規模



(出所) UNIFE World Rail Market Study forecast 2012 to 2017

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

### 新中期経営計画に基づく取り組み

#### タイでコジェネレーション (熱電併給) 事業を推進

当社は、タイの民間発電事業者Gulf Energy Development Co Ltdと計12件のコジェネレーション (熱電併給) 事業を共同推進することで合意し、当社は投資子会社を通じて、本事業の持株会社の株式の30%を取得しました。

本事業は、タイ国内の工業団地内に12件の天然ガス焚きのコジェネレーション発電所 (総発電容量1,470MW) を新規に建設・運営するもので、総事業費は約24億米ドルとなる見込みです。タイ発電会社に25年間にわたり電力を販売するとともに、工業団地内の産業需要家に余剰電力および蒸気を販売します。商業運転は2017年以降に順次開始する予定です。

当社は、これまで培ってきた発電所の設計・調達・建設やIPP事業の知見を活かして本事業の円滑な開発・運営を実現し、電力および蒸気の安定供給を通じタイの経済発展に貢献します。

## 営業概況

### 機械・インフラセグメント

#### インドネシア・ジャカルタで

#### 新コンテナターミナル建設・運営事業に参画

当社は、インドネシア港湾公社PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)、PSA International Pte Ltd (シンガポール)、日本郵船株式会社とともに、インドネシアのコンテナ貨物の約5割を取り扱うタンジュンプリオク港の沖合での新コンテナターミナルの建設・運営事業に参画しました。

新ターミナルは、年間コンテナ取扱容量約150万TEU、全長850メートル、喫水16メートルと、最新鋭の大型コンテナ船にも対応可能な大深水港として稼働開始予定です。また、陸電供給設備や電化ヤード・クレーンの導入も予定しており、環境配慮型のグリーン・ターミナルとして、港湾施設の環境負荷削減に積極的に取り組んでいきます。

当社は2011年9月にシンガポールの港湾開発・運営会社Portek社へ資本参加し、新興国を中心とした全世界で港湾ターミナル事業案件の開拓を進めています。今回の参画により、東南アジアの経済成長を取り込むとともに、ノウハウを蓄積し、物流インフラ事業の拡大につなげます。



建設中のタンジュンプリオク港の沖合コンテナターミナル

#### ブラジルの旅客鉄道事業へ参画

当社は、ブラジルで鉄道・道路・空港などのインフラ事業を保有・運営するOdebrecht TransPort S.A. (以下OTP社)とJ/Vを設立し、ブラジルの都市交通分野のコンセッション・PPP事業を共同で推進する契約を締結しました。当社は、新規に設立した投資子会社を通じて、J/Vの株式40%を約5億リアル(約225億円)で取得しました。

本事業は、OTP社が保有するリオデジャネイロ州近郊鉄道やサンパウロ地下鉄などの4資産を本J/Vを通じて共同で建設・運営するとともに、今後、同国主要都市における新規事業の開発・投資を進めます。また、同国で課題となっている都市交通インフラ網の整備や旅客の安全・安定輸送に貢献すると

もに、日本の鉄道事業者やメーカーが持つ鉄道技術・ノウハウを有効活用することで、本事業の価値向上を図ります。



リオデジャネイロ州近郊鉄道

#### 北米トラックリース・レンタル事業および

#### ロジスティクス事業へ参画

当社は、主に米国でトラックのサービス付リース、法人・個人向けレンタル、保守請負事業を展開する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、General Electric Capital Corporation傘下投資子会社より約750百万米ドル(約910億円)で取得し、北米におけるトラックリース・レンタル事業およびロジスティクス事業に出資参画しました。PTL社は北米に張り巡らされたネットワークを活用し、合計約21万台のトラック、トラクター、トレーラーを保有・管理しています。当社は、これまで長年にわたり、トラック製造・組立、卸売、小売事業に取り組んできたほか、自動車関連の生産部品物流会社を運営しています。この参画を通じ、トラックを活用した陸上輸送サービスの提供に加え、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の構築にも取り組み、こうして蓄積されたノウハウを活用し、さらなるグローバル展開を目指します。



PTL社トラック



## 米国 Cameron LNG 輸出プロジェクトに係る 定期用船契約を締結

米国Cameron LNG輸出プロジェクトにおいて、日本を中心とした需要家向けのLNG輸送用に、定期用船による8隻のLNG船調達を進め、2015年5月までに全隻の定期用船契約を締結しました。これらの定期用船料の総額は最大約7,000億円となります。なお、8隻のうち3隻については、当社が一部出資する船舶保有会社からの定期用船とする予定で、LNGのさらなる安定輸送に貢献します。

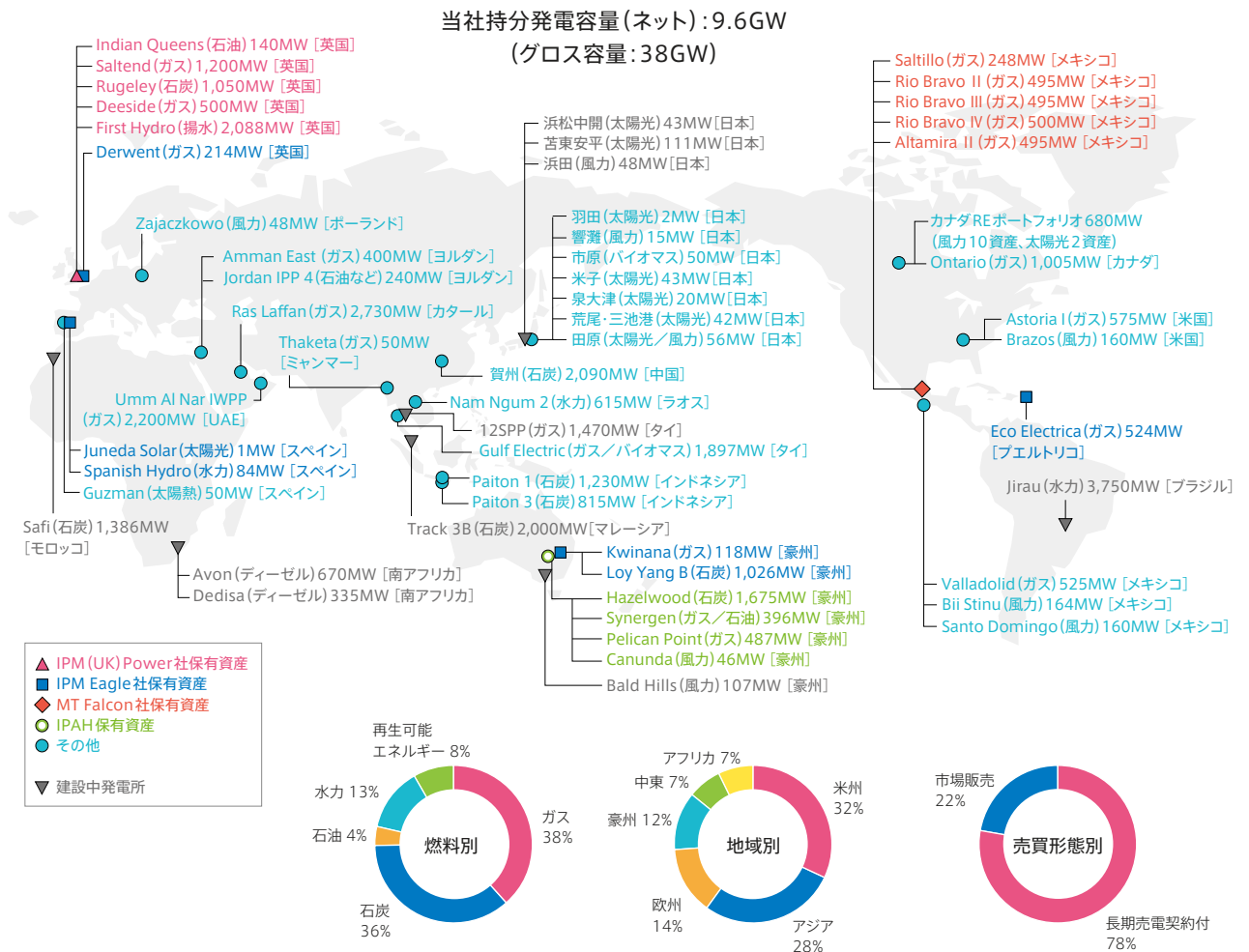
今後、当社が計画している新規LNG生産プロジェクトのほか、世界各国で生産されるLNGの国際輸送にも積極的に取り組み、LNG船の保有・用船・運航に関する知見をさらに積み上げ、LNG船事業の強化・拡大を目指します。



当社関係会社が保有するLNG船

## 発電事業ポートフォリオ

2015年3月末現在





## 化学品セグメント

基礎化学品本部

機能化学品本部



執行役員  
基礎化学品本部長  
吉森 桂男



執行役員  
機能化学品本部長  
森本 卓

### 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業販売事業
- ・ ペルーでの磷鉱石事業
- ・ 国内外での肥料事業、食品・栄養化学事業

#### 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

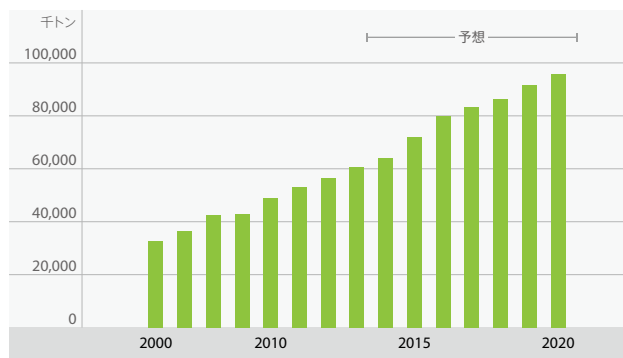
### 成長機会とリスク

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より、輸出市場が縮小しています。

農業化学や食品栄養化学の領域では、資源メジャーが肥料資源ビジネスに参入する一方、化学メーカーはライフサイエンス領域へのシフトを進めています。機能・先端材料の領域では、自動車・家電・包材などに用いられる材料の需要が新興国を中心に増加しています。その一方で、中国からの材料供給の増加から、付加価値の低い商品で価格競争が激化しており、日系化学メーカーをはじめ、グローバル企業は高付加価値商品へのシフトを加速しています。新たな領域でのプレーヤー参入は、競争激化につながりますが、市場の活性化にも寄与するチャンスと見ています。

## メタノールの世界需要動向



(出所) IHS

## 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

## 新中期経営計画に基づく取り組み

### 米国メタクリル酸メチルモノマー製造販売に係る合併事業を開始

当社と三菱レイヨン株式会社は、米国でメタクリル酸メチル(MMA)モノマー製造・販売事業について詳細を検討することで合意し、合併会社設立に向け、覚書を締結しました。合併会社へは、三菱レイヨンが過半の出資を行う予定です。



水族館の水槽に使用されるアクリル樹脂  
(アクアマリンふくしま提供)

三菱レイヨングループが持つ新しいMMAモノマー製造技術「新エチレン法(アルファ法)」と、当社が有する海外企業とのネットワークやさまざまな機能を組み合わせ、米国で競争力の高いMMAモノマー事業の実現を目指します。また、合併会社は、The Dow Chemical Company(米国、以下Dow Chemical社)のエチレン製造供給網からエチレンを取得するとともに、製品の一部をDow Chemical社に販売する計画です。年産25万トン規模のMMAモノマー生産設備の稼働を目標としています。

## 米国DuPont社から

### 銅殺菌剤Kocide 事業資産を買収

当社はE.I. du Pont de Nemours and Company(米国、以下DuPont社)の銅殺菌剤事業を買収する契約を締結しました。当社100%子会社のMitsui AgriScience International USAが新たに設立したKocide LLC(以下Kocide社)を通じ、DuPont社が保有する銅殺菌剤の商標Kocide®、製品の各国での登録、登録データ、製造ノウハウ(製造プロセスに関わる特許)を取得、今後米国テキサス州ヒューストンにある銅殺菌剤製造工場を買収します。

当社100%子会社の農業販売会社Spiess-Urania Chemicals GmbH(ドイツ、以下Spiess Urania社)は、同じく銅剤の製造を行っており、今回のKocide事業の買収を通じ、Kocide社とSpiess Urania社双方の事業のシナジー創出を図り、グローバルな農業市場での競争力をより一層強化していきます。



世界の果樹・野菜農家を支える殺菌剤Kocide®





## 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**

### 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

### 成長機会とリスク

世界の新規資源開発の停滞を懸念するも、  
中長期的に需要は増加

一時110米ドルまで高騰した原油価格 (WTI) は、欧州や中国  
経済が減速する中で、米国のシェールオイル増産による供給増

原油・ガスの主な上・中流権益

2015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 : Laverda*1 and 29 other permits (MEPAU) ニュージーランド : PEP50119 and PEP54863 (MEPAU) タイ : Block L10/43 and 2 other permits (MOECO) ベトナム : Blocks B&48/95, 52/97*1 (MOECO) カンボジア : Block A (MOECO) インドネシア : Merangin 1, Tuna, West Papua 1 & 3 (MOECO) ミャンマー : M3, AD-9, AD-11, MD-5 (MOECO)					米国 : Marcellus Shale (MEPUSA)*2 Eagle Ford Shale (MEPTX)*2 Cameron LNG (液化事業参画子会社) 豪州 : Meridian CBM (MEPAU)*2, Browse LNG (JAL-MIMI) モザンビーク : Area 1*1 (MEPMOZ)			ロシア : Sakhalin II LNG (Sakhalin Energy) 豪州 : NWS LNG (JAL-MIMI), Casino/Henry/Netherby, Meridian CBM (MEPAU) ニュージーランド : Kupe (MEPAU)
原油	ポーランド : Poland Shale (MEPPOL) ノルウェー : PL475/PL475D (MOECO) イエメン : Block 7 (MEPME) リビア : Block 201 (MOECO) モザンビーク : Area 1*1 (MEPMOZ) ガーナ : Keta (MEPGK)					米国 : Eagle Ford Shale (MEPTX)*2 イタリア : Tempa Rossa (MEPIT)			タイ : Blocks 10.11.12.13.10A.11A.G4/48, Block B12/27, Blocks 14A.15A.16A, Blocks B8/32&9A, Block G4/43 (MOECO) インドネシア : Tangguh LNG (KG Berau/KG Wiriagar) 米国 : Marcellus Shale (MEPUSA), Eagle Ford Shale (MEPTX) カタール : Qatargas 1 LNG (MILNED) Qatargas 3 LNG (MITLI) オマーン : NOGJV (MEPME), Oman LNG (MITLI) アブダビ : Abu Dhabi LNG (MITLI) 赤道ギニア : Equatorial Guinea LNG (MITLI) 英国 : Britannia (MEPUK)

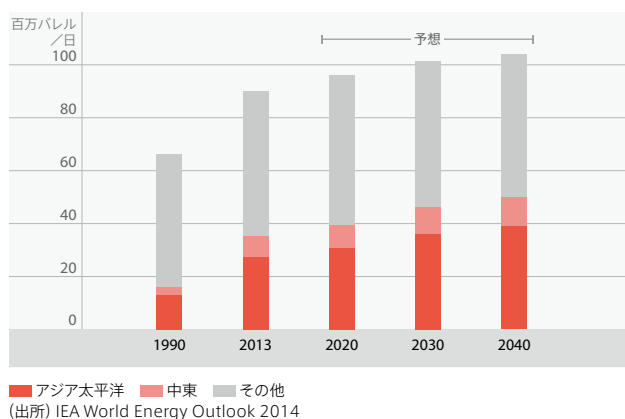
\*1. 既発見未開発鉱区 \*2. 一部生産段階移行済

などもあり、需給ギャップが拡大、短い間に半値以下の40米ドル台まで下がりました。この影響から、開発投資を抑制する動きが一部で見られるものの、一方で優良権益を獲得できるチャンスも広がっています。

また、石油・天然ガスをめぐる資源獲得競争は、資源ナショナリズムの台頭もあって今後も激化すると見込まれるほか、深海や地層の奥深くなど採掘が難しい場所での開発が増え、技術難易度もコストも上がっており、資源開発事業を取り巻く環境は引き続き厳しくなっています。資源開発事業者にとっては、持続的な成長力の確保がますます大きな課題となっています。

世界のエネルギー需要は、アジア、中東など新興国での人口増・経済成長を主因に、今後も長期的に増加が見込まれます。また同時に、クリーンエネルギーである天然ガスへの需要も伸び、2025年には今の倍ぐらいの規模になる見込みです。上流から中下流にかけて、ガスバリューチェーンを展開し、それぞれのステージで存在感を確立することで、伸びる需要を取り込むチャンスも大きくなります。

### 世界の石油需要



### 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

### 新中期経営計画に基づく取り組み

#### 米国 Cameron LNG 輸出プロジェクトの最終投資決断を実行

当社の100%子会社である Mitsui & Co. Cameron LNG Investment, Inc.は2014年8月、米国での天然ガス液化事業

について最終投資決断を行いました。本事業は、年間1,200万トンの液化能力(400万トン×3系列)を有した天然ガス液化設備を建設・運営するものです。当社はそのうち年間400万トンを、日本を中心とするアジアの需要家へ販売します。その一環として、定期用船による8隻のLNG船の調達も進めました。

引き続き、LNGの上流開発・生産から中流、下流に至るまでのバリューチェーンに当社ならではの総合力を発揮して関わり、各分野の機能・知見を活かした取り組みを展開していきます。



Cameron LNG (米国) プラント完成予想図

#### 微生物による発酵技術を持つベンチャーへ出資

当社は、微生物によるガス発酵でエタノールや合成ゴム原料となるブタジエンを作り出す技術を持つ米国ベンチャー LanzaTech Inc. (以下LT社)へ出資しました。

LT社は、製鉄所からの排ガス(主に一酸化炭素と水素)からエタノールを製造する技術に関して、すでに中国の鉄鋼大手数社での実証実験を完了しており、現在、早期の稼働を目指して、商業生産プラント建設を検討しています。製鉄の生産工程で発生するガスを利用し、年間2万トン以上のエタノールを生産する計画です。今後、欧州や台湾、インドの製鉄所でも導入を検討しています。



LanzaTech Inc. 米国本社研究所





## 生活産業セグメント

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



執行役員  
食糧本部長

吉川 美樹

執行役員  
食品事業本部長

羽鳥 信

執行役員  
コンシューマーサービス事業本部長

西村 至

### 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とフランチャイズ事業
- ・ 医療人材派遣事業、教育事業

##### 不動産

- ・ オフィスビル、ビジネスパーク、スマートシティ、物流施設、住宅の開発・賃貸・運営事業

##### 生活資材

- ・ 植林・ウッドチップ加工事業、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

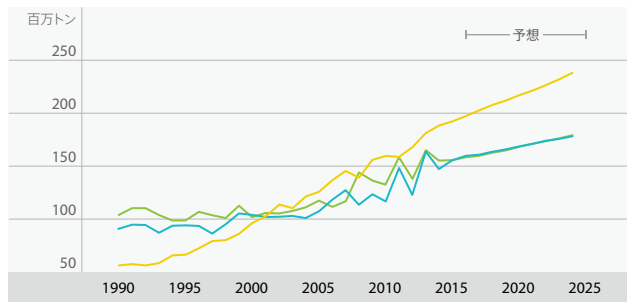
- ・ グローバル市場向けブランド事業、ファッションEC事業、衣料品OEM事業、高機能繊維素材輸出事業

### 成長機会とリスク

#### 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。

#### 食糧の需要動向



— 大豆・大豆粕・大豆油 — 小麦 — その他穀物

(出所) 米国農務省

## 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

## 新中期経営計画に基づく取り組み

### 富士製薬工業との資本業務提携

当社は、2014年4月にジェネリック（後発）医薬品メーカーの富士製薬工業株式会社（東証一部上場）による27億円の増資を引受けました（増資後の出資比率22%）。同社は、高い品質管理能力が求められる注射剤に強く、診断用薬やホルモン剤では日本で高いマーケットシェアを誇っています。

当社は、同社が進める海外からの医薬品導入や、同社が保有するタイのOlic社を活用した海外展開において、当社のグローバルネットワークを活用し、国内外でのジェネリック医薬品のさらなる普及拡大に貢献していく方針です。



富士製薬工業の医薬品製造ライン

### 中国の業務用食材加工販売大手に出資

香港・中国華南地区の業務用食材加工販売大手の捷栄国際控股有限公司（以下TWIH社）に対し、2014年10月に約20%出資しました。TWIH社は、コーヒー、紅茶、砂糖、乳製品、畜産・

水産品などを香港・中国華南地区で加工販売する企業で、マクドナルド社や大家楽(Café de Coral)といったファーストフードやレストランから、シェラトン社、中国南方航空といったホテルや航空会社など、5,000社以上の幅広い顧客基盤を有します。

中国の業務用食材市場は市場規模約12兆円で、年率10%の成長が見込まれています。今回の出資により、三井物産は現地外食産業へのアクセスを確保し、TWIH社の商品開発力と三井物産のグローバルな供給力を融合させながら、事業拡大を図っていきます。



香港や華南でTWIH社が提供するコーヒー

### ブラジル農業生産合併会社（SLC-MIT社）の操業拡大

2014年10月にブラジルの大規模農業生産合併会社 SLC-MIT Empreendimentos Agrícolas S.A.（以下 SLC-MIT 社）の増資引受けを実行しました。SLC-MIT 社は、当社とブラジル農業生産最大手 SLC Agricola S.A.（以下 SLC 社）との2社間で2013年8月に設立され、同国東北部バイア州において同社のノウハウを駆使して効率的な大豆・綿花の生産を進めてきました。

SLC-MIT 社は、本増資を通じて、バイア州に加えて、ブラジル最大の大豆生産地域である中西部のマトグロッソ州での大豆・トウモロコシ・ヒマワリの生産を開始します。

当社は、世界有数の食糧資源国ブラジルに保有する約12万ヘクタールの農地で100%子会社の農業生産会社 Agricola Xingu S.A. や SLC-MIT 社を通じ、農業分野での確固たる地位を確立し、世界の食糧安定供給に貢献していきます。



SLC-MIT社が運営する大豆の大規模農場



## 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



執行役員  
ICT 事業本部長  
北森 信明

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

2015年4月より、新中期経営計画で定めた「在り姿」実現を加速させるべく、次世代・機能推進本部に代えて、ICT 事業本部とコーポレートディベロップメント本部を新設しました。ICT 事業本部はICT 活用を通じた当社ならではの付加価値創出を行うことで当社収益基盤の拡充を図り、コーポレートディベロップメント本部は、収益基盤確立に加え、当社業態進化につながる戦略的案件を遂行します。この2つの営業本部の新設により、収益基盤を強化し、7つの「攻め筋」における当社総合力をより機動的かつ有効に発揮させる体制としました。

### 事業ポートフォリオ

#### ICT を活用し、当社ならではの付加価値創出

- 通信事業、サービスプラットフォーム事業（高速通信、Eコマース、電子決済）、関連サービス事業（マーケティング・データセンター）
- 放送事業、テレビショッピング事業
- メディカル・ヘルスケア、農業・資源・エネルギー分野でのITサービス、ビッグデータを活用した次世代型事業の創出
- サイバーセキュリティやクラウドサービスの創出・提供

#### 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

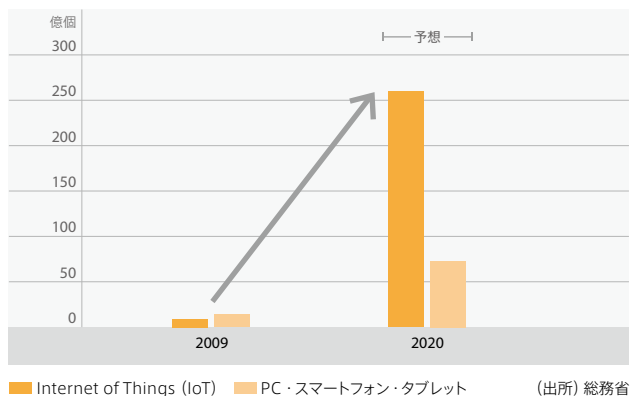
- アセットマネジメント事業、リース事業、保険事業
- バイアウト投資、ベンチャー企業への投資

- 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）、低温物流事業、顧客に対する物流戦略の策定・提案

### 成長機会とリスク

ICT 技術の革新を通じて、次々と新しいビジネスを創出。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、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

#### Internet of Things の増加： インターネットに接続される端末数の予測





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ます。

また、医薬・ヘルスケア、環境、農業、エネルギーマネジメントをはじめ、技術革新などにより、新事業の創出が期待される分野や成長市場での投資活動は引き続き活発です。

### グローバルでのアセットマネジメントビジネスの拡大

各国における金融緩和、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。また、現在の環境下投資家からの投資意欲が強く、アセットマネジャーは従来のアセットに加えて新規アセットタイプの取り組みも求められています。

### 経営ノウハウおよび

#### リスクキャピタル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リスクキャピタル・成長資金の提供者であるバイアウトファンドなどPEファンドが果たすべき役割はますます重要となってきています。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、他の投資アセットとの相関性が低く、良好なリターンを獲得が可能であることから、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、食生活に関わる消費者ニーズの多様化に伴い、温度管理物流などの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

## 新中期経営計画に基づく取り組み

### インドネシアでの

#### Lippoグループとの多面的取り組み

当社は三井情報株式会社と共同で、インドネシア大手財閥であるLippoグループのデータセンター事業に出資しました。

インドネシアでは、スマートフォンの急速な普及から通信量が急増しており、高速データ処理を可能とするデータセンターやクラウドサービスの需要が増大しています。Lippoグループとはすでに共同で衛星放送事業、高速通信事業などを展開しており、データセンターはそれらの事業を支えるITインフラとしての機能を果たすとともに、事業間のシナジーを創出していきます。また、日本でのデータセンター事業ノウハウを有する三井情報とともに出資参画することで、独自性のあるクラウドサービスを同国で展開していきます。



データセンターイメージ図

### 投資事業有限責任組合を通じて

#### 安川情報システムの株式取得

当社の子会社である三井物産企業投資株式会社は、その運営する投資事業有限責任組合を通じ、株式会社安川電機の子会社で、東証二部に上場する安川情報システム株式会社の株式を20%取得しました。

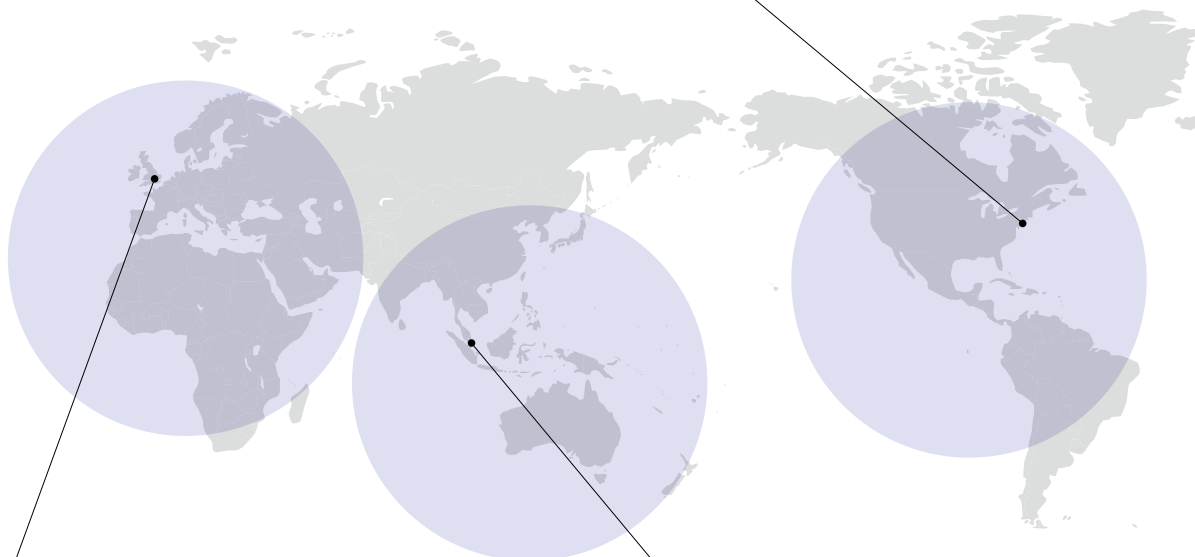
当社および三井物産企業投資は、IoT (Internet of Things) やM2M (Machine to Machine)、環境エネルギー、ヘルスケアといった分野を今後急速に市場が拡大する領域と捉えています。当該分野で要となる確固たる技術力を有する安川情報システムと資本業務提携し、当社グループが持つ幅広い産業分野へのアクセスを活用しながら、グローバルな展開を図ることで同社の事業拡大・伸張を支援していきます。

## 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

- 経済発展著しい国、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



副社長執行役員  
米州本部長  
**高橋 規**

## 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

## 成長機会とリスク

### 堅調な景気拡大が続く米国、潜在性の高い中南米

好調な企業収益、雇用の着実な改善、株価と住宅価格上昇による資産効果、住宅市況の調整進展などを背景に、米国は堅調な景気拡大を続け、世界経済を牽引しています。こうした環境下、既存事業の筋肉質化と展開力による成長が期待されます。また、中南米各国は、一時QE3縮小による悪影響の懸念もありましたが、豊富な鉱物・食料資源、拡大する中間層、および若く安価な労働力層の厚い人口動態などに支えられ、概ね堅調な経済成長を維持しています。また、所得水準の向上に伴い消費需要がさらに拡大しています。

## 新中期経営計画に基づく取り組み

### 米国シニア不動産向け投資事業会社に出資

当社100%子会社のMBK Real Estate LLC (以下MRE社)は、米国ヘルスケアリート大手HCP Inc. (以下HCP社)との折半により、シニア不動産向け投資事業会社を設立しました。投資総額は1.5億米ドル、今後2年以内を目途に、総資産規模3億米ドルから4億米ドル程度を目指します。MRE社は、これまで30件を超えるシニアサービスアパートの開発・運営に加え、戸建・賃貸住宅の開発を手掛けてきました。その過程で培ったノウハウを基に、本事業会社が保有する施設についても、MRE社が管理・運営を行います。MRE社は、現在シニアサービスアパート13施設を保有、4施設を運営していますが、高齢者数増加による需要の伸びが期待される中、今回のHCP社からの出資受け入れにより事業規模を拡大するとともに、運営施設の安定的な確保が可能となります。



HCP社との合弁投資事業会社が保有する高齢者向け住宅(米国)

## 欧州・中東・アフリカセグメント

### 欧州・中東・アフリカ本部



### 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

- 日本向けファッション事業
- 医薬品を中心とするメディカル・ヘルスケア事業
- 食料品、食品原料の販売、仲介取引

#### その他

- 英国での路線バス電気自動車化（EV化）実証事業
- 中東でのエネルギーの開発・生産事業、石化・発電プラント事業

### 成長機会とリスク

#### 多彩なビジネスチャンスを持った欧州・中東・アフリカ

欧州経済は長く厳しい経済情勢が継続していますが、各国政府の景気回復に向けた対策の効果が近く現れることが期待されています。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。

### 新中期経営計画に基づく取り組み

#### トルコ最大の総合パッケージメーカーへ出資参画

欧州三井物産はトルコ最大の総合パッケージメーカーである Sarten Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.（以下 Sarten 社）への 15% 出資参画しました。Sarten 社は、トルコ国内に持つ 13 の工場にて食品・生活用品やモーターオイル用途などのスチール缶とプラスチック容器を製造し、トルコのみならず、中東・欧州・ロシア・北アフリカなど周辺国で、約 1,500 社にのぼる顧客に販売しています。

トルコやその周辺国は、今後の経済成長に伴い、人口の増加や生活習慣の変化が見込まれ、パッケージ製品への需要が伸びることが期待されています。当社の総合力と機能提供により、Sarten 社の顧客・販売網の拡充、物流の最適化や新規事業の開拓などを通じて、一層の価値創造を目指します。





## アジア・大洋州セグメント

### アジア・大洋州本部



### 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販売

### 成長機会とリスク

#### 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。

### 新中期経営計画に基づく取り組み

#### インド農業機械製造販売事業へ参画

当社はヤンマー株式会社、およびインド財閥 Murugappa Group 傘下の Coromandel International Limited とともに、インドに稲作用の農業機械（田植機・コンバインなど）製造・販売・サービス会社 Yanmar Coromandel Agrisolutions Pvt. Ltd.（以下 YCAS 社）を設立し、当社は同社株式の 20% を取得しました。インドは稲作面積世界第 1 位の農業大国ですが、都市化の進展により小規模農家の土地離れが起きており、労働集約的な稲作に機械を導入して働き手不足を補い、収穫量の安定的な増加を図ることが課題となっています。3社のパートナーシップをより強化しつつ、ヤンマーおよび YCAS 社製農業機械の拡販に努め、インド農業の機械化に貢献していきます。



YCAS 社が販売する農業機械



# Corporate Governance

三井物産のコーポレート・ガバナンス

>> CONTENTS

- 078 取締役および独立役員
- 080 監査役および独立役員
- 081 執行役員
- 082 コーポレート・ガバナンス
  - 082 社外取締役対談
  - 085 コーポレート・ガバナンス
  - 090 内部統制
- 093 組織図

# 取締役および独立役員

2015年6月19日現在



1 飯島 彰己    2 安永 竜夫    3 雑賀 大介    4 木下 雅之

5 安部 慎太郎    6 加藤 広之    7 本坊 吉博    8 鈴木 慎    9 松原 圭吾

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

## 取締役 取締役在任年数／所有株式数

**飯島 彰己** 7年／72,717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）

**雑賀 大介** 5年／27,678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）

**加藤 広之** 1年／27,049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）

**安永 竜夫** 新任／13,579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）

**木下 雅之** 4年／31,374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）  
1978年 当社入社  
2014年 当社代表取締役、副社長執行役員、CIO、CPO（現任）

**本坊 吉博** 1年／19,986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** 新任／37,553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）

**安部 慎太郎** 3年／24,083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）

**松原 圭吾** 新任／7,558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）

## 独立役員 在任年数／所有株式数

**野中 郁次郎** 8年／18,739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（現任）  
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）  
当社取締役（現任）  
2012年 早稲田大学特命教授（現任）

**武藤 敏郎** 5年／8,256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 当社取締役（現任）

**平林 博** 8年／13,354株

社外取締役  
1963年 外務省入省  
1993年 同経済協力局長  
1998年 駐インド兼ブータン特命全権大使  
2002年 駐フランス兼アンドラ特命全権大使  
2003年 兼駐ジブチ特命全権大使  
2006年 特命全権大使（査察担当）  
2007年 当社取締役（現任）  
財団法人（現 公益財団法人）日印協会理事長（現任）  
2009年 財団法人（現 公益財団法人）日本国際フォーラム副理事長（現任）  
2015年 一般社団法人日本戦略研究フォーラム会長（現任）

**小林 いずみ** 1年／481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** 新任／0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 株式会社みずほ銀行）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（現任）  
2015年 当社取締役（現任）

# 監査役および独立役員

2015年6月19日現在



## 常勤監査役

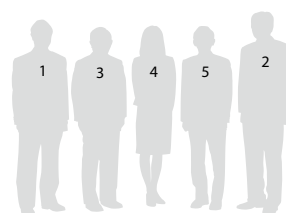
監査役在任年数／所有株式数

**岡田 譲治** 新任／40,771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** 新任／39,033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** 6年／2,537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 (現任)  
2009年 当社監査役 (現任)

**松山 遙** 1年／41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** 新任／0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

2015年7月1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

#### 雑賀 大介\*

鉄鋼製品本部、コンシューマーサービス事業本部担当、  
ポर्टフォリオ管理委員会委員長

#### 木下 雅之\*

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、IT推進部、  
ビジネス推進部、広報部、環境・社会貢献部、事業統括部、  
各業務部管掌)、イノベーション推進対応、環境担当、  
イノベーション推進委員会委員長、情報戦略委員会委員長、  
CSR推進委員会委員長

#### 安部 慎太郎\*

プロジェクト本部、機械・輸送システム本部、  
ICT事業本部、コーポレートディベロップメント本部担当、  
電力・エネルギー総合戦略委員会委員長

#### 高橋 規

米州本部長兼米国三井物産 (株) 社長

### 専務執行役員

#### 加藤 広之\*

金属資源本部、エネルギー第一本部、  
エネルギー第二本部担当、国内支社支店担当

#### 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

#### 石川 博紳

欧州・中東・アフリカ本部長兼欧州三井物産 (株) 社長

#### 久米 敦司

関西支社長

#### 本坊 吉博\*

基礎化学品本部、機能化学品本部、食糧本部、  
食品事業本部担当

#### 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

### 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

#### 相京 勝則

中部支社長

#### 吉海 泰至

#### 高橋 康志

豪州三井物産 (株) 社長兼ニュージーランド三井物産 (株) 会長

#### 澤田 眞治郎

中国総代表兼三井物産 (中国) 有限公司董事長

#### 金森 健

プロジェクト本部長

#### 鈴木 徹

南西アジア総代表兼インド三井物産 (株) 社長

#### 藤井 晋介

事業統括部長

### 執行役員

#### 中湊 晃

(株) 三井物産戦略研究所代表取締役社長

#### 吉森 桂男

基礎化学品本部長

#### 西村 至

コンシューマーサービス事業本部長

#### 藤谷 泰之

コーポレートディベロップメント本部長

#### 鳥海 修

法務部長

#### 高橋 正純

内部監査部長

#### 森本 卓

機能化学品本部長

#### 内田 貴和

財務部長

#### 羽鳥 信

食品事業本部長

#### 北森 信明

ICT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

#### 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]

#### 大間知 慎一郎

金属資源本部長

#### 目黒 祐志

CIS 総代表兼モスクワ三井物産 (有) 社長

#### 小野 元生

人事総務部長

#### 劔 弘幸

エネルギー第一本部長

#### 塩谷 公朗

経理部長

#### 竹部 幸夫

インドネシア三井物産 (株) 社長

#### 藤原 弘達

エネルギー第二本部長

#### 吉川 美樹

食糧本部長

#### 勝 登

鉄鋼製品本部長兼国内営業推進部長

#### 堀 健一

経営企画部長

#### 米谷 佳夫

アジア・大洋州副本部長兼アジア・大洋州三井物産 (株) SVP



# コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役対談

2015年6月よりコーポレートガバナンス・コードが施行されました。

上場企業においては、コーポレート・ガバナンスの充実・強化により

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現が期待されています。

当社の社外取締役であり、また、ガバナンス委員会の委員も務める

野中郁次郎および小林いずみの両氏に、社外取締役のあり方と当社の今後の課題について伺いました。



社外取締役  
野中 郁次郎



社外取締役  
小林 いずみ

### PROFILE

1958年富士電機製造(株)入社。防衛大学校教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、一橋大学名誉教授(現任)などを経て、2007年より当社社外取締役。日本を代表する経営学者。2002年米国の経営学会で最も権威のあるアカデミー・オブ・マネジメント・フェローグループに、アジアから初めて選出され、また、2008年にはウォールストリート・ジャーナルによる「The most influential business thinkers」にアジアから唯一選出された。著書に「知識創造企業」、「失敗の本質」(共著)など多数。

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



## 社外取締役の役割と コーポレート・ガバナンス

**野中**：社外取締役への役割期待として、株主の視点を代弁して経営陣を監督することも重要ですが、社内取締役と社外取締役という二項対立にとどまらず、両者が、互いの持っている「知」を融合させ、高めながら、新しい価値を生み出すことこそが最も必要だと考えています。日本におけるコーポレート・ガバナンスは、海外のそれをそのまま移植するのではなく、日本の文化や日本人特有の生き方も踏まえた体制を自分たちの知恵で確立していくことが求められていると感じています。

**小林**：海外のコーポレート・ガバナンスも必ずしも万能ではなく、例えば米国においてもリーマンショックに見られるように、完璧に有効なわけではありません。ただ、米国企業での経験を踏まえると、これまでの日本企業の多くは、利害関係や立場、思考が極めて似通った人たちが取締役会が構成されましたので、社外取締役が持つ異なる視点を取締役に取り入れ、議論がなされる仕組みを国全体でつくり出す、今のコーポレート・ガバナンス体制を構築しようとする変化は歓迎されるべきことだと考えます。今後の課題は、社外取締役の「知」を経営に最大限活かせるよう、意見を聞き、取り入れる仕組みを構築することです。また、より重要なのは異なる視点から発せられる意見を積極的に取り入れようとする姿勢そのもので、そのような姿勢がなければ社外取締役も形骸化してしまい、機能不全に陥ります。日本における形式の重要さは理解しつつも、姿勢やマインドをいかに変えていくかがポイントだと感じます。社外取締役も、「数」ではなく、社外取締役を「誰」にするかがとても重要だと思います。とはいっても、数も重要であることは間違いなく、複数名は必要で、性別だけではなく、異なる経験を持った方々が一堂に会することによって、よりオープンな発想で議論することができると思います。

**野中**：異質な「知」を経営に取り入れると言っても、そのアプローチは非常に複雑で、まさにアートのようなものです。また、社外取締役同士がもっと連携し、知恵を出し合うようなことがあればいいと考えています。

## 社外取締役として三井物産を見て

**野中**：槍田さんが社長在任時に社外取締役として就任し、8年が経ちました。当初はDPF事件などの反省から、「良い仕事」を社内に浸透させるプロセス、組織の変革を見てきました。飯島さんの社長在任時には、「ビジネス・イノベーション」や「機動力経営」をテーマにしたプロジェクトに私も社員と一緒に取り組む機会がありました。このようなプロジェクトを通じ、社会の発展に寄与するという理想主義と、きっちりと稼ぐという現実主義のバランスが企業の発展においていかに重要か、また、「良い仕事」を踏まえた上での「三井物産の在り姿」について学び、社員と議論することができました。

**小林**：私は、就任2年目ですので、当社の変革を見てきたというよりは、他社での取締役の経験も踏まえて、各業種、各社によって会社の在り方などは随分異なるとの感想をいただきました。当社は、事業分野が多岐にわたるので、より難しいと感じます。「良い仕事」とは、個別の案件でのことだけではなく、国や地域の発展に貢献することだと思います。一つひとつの案件が、当社の文化や精神、戦略にどう結び付くのか。多種多様なビジネスを手掛ける商社という業態からすれば、それらのビジネス間の結び付きを見出すことは容易ではないですが、それを意識しないと、一時的に収益を上げることはできても、競争力は失われ、永続的に稼ぐことができなくなる可能性もあります。その一方で、利益をしっかりと上げることができなければ「良い仕事」を続けることができないのも事実です。これを両立していくことが、当社にとって取り組んでいくべきブランディングなのだと思います。

また、企業にとって最大の資源は人です。昨今、女性に焦点があたりがちですが、男性でもその持てる能力が活かされていないケースも少なくありません。男女を問わず、一人ひとりの能力発揮を最大化させるとともに、一つに束ねて大きな力に変えていくのが、ダイバーシティの本質だと考えています。人事制度ももちろん重要ですが、より大切なことは各現場のリーダーが人材のフル活用を最重要課題として認識し、能動的に取り組むことです。

当社で驚いたことは、女性でも現場で精力的に活躍している社員が数多くいることです。もっと社内での認知度を上げ、外に向けて発信すれば、これから入社する次代の人材にとっていい刺激になるはずです。



**野中**：先ほど触れたプロジェクトを通じて、私も当社には優れた人材が本当に多いということがよくわかりました。

**小林**：投資案件について検討する際には、投資リターンなど細かい点を社外取締役が逐一検証する必要はないと考えています。それよりも、その案件が収益以外にどのような価値を生み出すのか、当社の成長戦略に合致することなのか、そういう視点で見ようとしています。その上で、これまで培った知見や経験を基に、多少テクニカルな質問もしています。仮に収益性が非常に高い案件であっても、当社の価値創造ストーリーにそぐわないのであれば、実行の必要性があるのか質問し、逆に、リスクが高い案件で社内に迷いが生じていても、中長期的な視点から熟慮を重ねた上で、当社にとって意味があると判断できれば迷うことなく背中を押します。社外取締役は、株主の視点を代弁するわけですが、その視点というのは今日の株主の視点だけでなく、将来の株主の視点をも含むべきと考えます。従って、長期的視点で将来の株主の利益も踏まえて発言しています。

**野中**：社外取締役はマイクロ・マネジメントが仕事ではありません。俯瞰した視点で、ビジョンと戦略がリンクしているか、そこを突き詰めていくところに私たちの存在価値があると思います。例えば、資源開発案件においては、資源からの収益見込みを追求するだけでなく、そこを起点に付加価値の裾野をどう広げていくか、つまり資源開発に参入する「意味」を見出せなければ、ステークホルダーからは理解はされても、共感されません。共感を得ることができれば、案件の成果は結果的に当社全体の収益にも還元されるはずです。

## 安永社長に期待すること

**野中**：安永社長は、槍田さん、飯島さんの後を引き継がれてご自分のビジョンを打ち出していると思いますが、ビジョンがあるからプロフィットが付いてくるのではなく、結果が付いてくるようにしなければいけないのです。当社は、DPF事件の反省から、今日まで理想主義と現実主義のバランスを追求してきました。ただ持続的成長には利益が不可欠ですから、経営のプロセスの中でそのバランスを取ってほしい。「良い仕事」を利益につなげるためにはそれこそ数多くの知恵が必要です。構想がどんなに立派でも駄目で、実行力が問われます。槍田社長（現顧問）、飯島社長（現会長）が「良い仕事」のマインドを社内に浸透させ、理想主義と現実主義のバランスは整いましたので、今度は安永社長が構想と実行を統合する機動力を発揮する番です。ぜひ持ち前の実践知で、全社員の競争力を一層引き上げて、結果に結び付けてもらいたいと思います。ですから、彼には、体力、精神力、そして胆力の発揮を大いに期待しています。また、株主や投資家の皆さまに対し、成長ストーリーを丁寧に語りつつ、大いに議論を交わしながら、企業価値向上策をともに立案して行ってほしい、その意味において株主ともう一步踏み込んだ対話を積み重ねてほしいと思います。

**小林**：私も胆力は非常に重要だと思います。ただ、企業のトップとは重責ですし、そういった胆力は社長一人だけで維持できるものではないと思います。三井物産グループ全体を一つにまとめて同じ方向を向かせることに胆力を使い、同時にそのことによって胆力をさらに鍛えていただきたい。そういった、良いスパイラルを作り出してほしいと思っています。




## コーポレート・ガバナンス

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。

経営および業務執行を担うのは、社外取締役5名を含む14名の取締役で構成される取締役会と、取締役との兼任者8名を含む43名の執行役員です。取締役会において選任された執行役員が、現場で指揮を執る営業本部長・地域本部長を兼ねており、会社業務に精通した取締役を中心に、機動性のある業務執行にあたっています。

そして、これら取締役会および執行役員による業務執行を含む事業遂行が当社経営目的に沿った最適なものとなることを担保するため、当社では、①主に取締役会および監査役による経営に対する監督・監査の枠組みである「コーポレート・ガバナンス」体制および②経営による企業内統制の仕組みである「内部統制」体制（詳しくはP.090以下参照）を整備・運用しています。

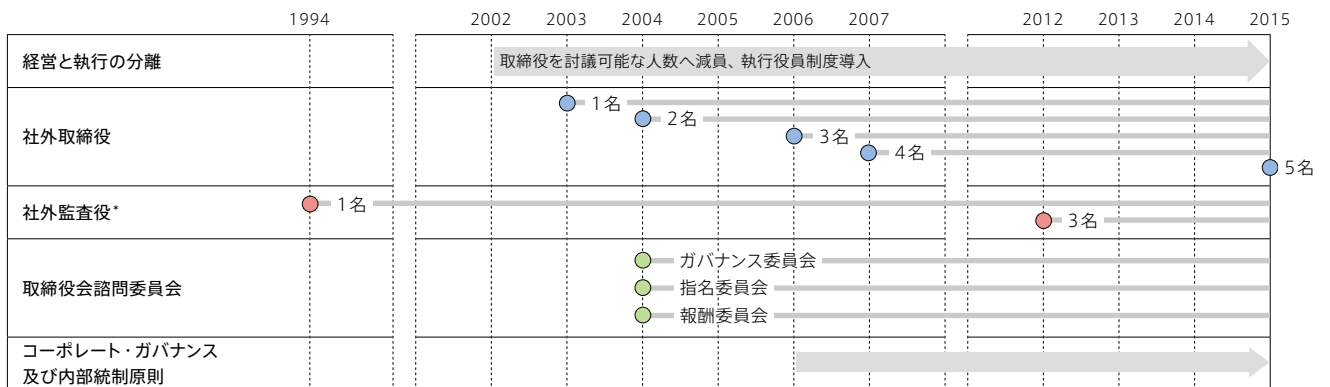
なお、当社コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に係る基本原則を「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」としてまとめ、当社ウェブサイト上に公開しています。また、当社コーポレート・ガバナンスの状況を記載したコーポレート・ガバナンス報告書を証券取引所に提出しています。

 <http://www.mitsui.com/jp/ja/company/governance/system/>

当社では経営監督の最高機関でもある取締役会に加えて監査役会を設置し、取締役会および各監査役が経営を執行・監督するコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。取締役会による監視監督の充実に加え、独立性の高い監査役会と会計監査人による監査機能の実効性により、監査体制をより強固なものにしています。

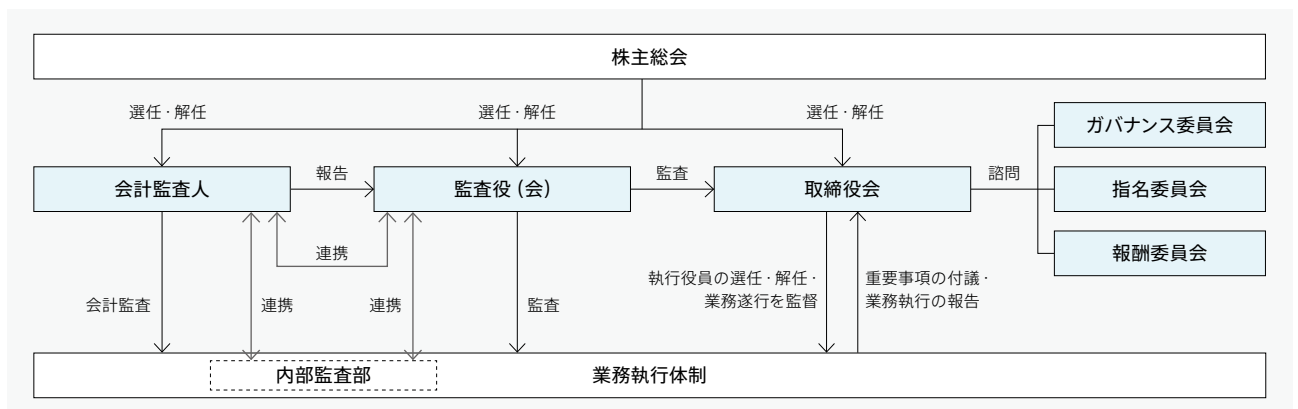
そして、その構築・運用にあたっては、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視し、経営執行の効率化と監督機能の強化のための体制づくりに努めています。

### ガバナンス体制推移



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

### 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。

取締役会は経営執行の最高機関でもありますが、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、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。このような役割分担により、経営執行にも関与する取締役会による実効的な経営監督を実現しています。

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おり、2015年3月期は16回開催されました。

### > 社外取締役

さらに、経営執行を監督する取締役会を、中立的な第三者としての立場から監督する役割を担うのが社外取締役です。当社では、2003年以降、より優れたコーポレート・ガバナンスの確保のため社外取締役を選任しています（P.085参照）。現在は国際企業戦略分野、外交分野、財政・金融分野などを専門とする5名が社外取締役として就任しており、中立な立場からの監督に加え、それぞれの専門的知識・経験に基づき経営に関与しています。

### 選任基準

当社では、以下に基づき社外取締役を選任しています。

- > 取締役会議案審議に必要な広範な知識と経験を備え、あるいは経営の監督機能発揮に必要な出身分野における実績と見識を有することを必要としています。
- > 経営の監督機能遂行のため、当社からの独立性の確保を重視しています。
- > 多様なステークホルダーの視点を事業活動の監督に取り入れる観点から、その出身分野・性別などの多様性に留意しています。

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

各社外取締役の選任理由および活動状況は以下のとおりです。

氏名	独立役員*	選任理由	2015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
平林 博	○	長年にわたり、外交官として培ってきた豊かな国際経験・知識など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	指名委員会	—
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 12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 12回／12回 (2014年6月就任以降)	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。	(2015年6月就任)	ガバナンス委員会	—

\* 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

## > 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、取締役会事務局（法務部および秘書室）が議案の資料を提供しつつ事前説明を行っています。必要に応じて、審議対象案件にかかる営業部担当者が同行し、より詳細な説明を行う場合もあります。

また、社外取締役は取締役会を通じて、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。

## > 取締役会の諮問機関

当社は社外取締役および社外監査役が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。2015年6月にガバナンス体制の強化を目的として、各委員会の構成を見直しました。この結果、ガバナンス委員会は過半数が社外取締役および社外監査役で構成され、従来社外取締役が委員長を務めていた報酬委員会に加え、指名委員会の委員長も社外取締役が務めます。

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。

## 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。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。

監査役は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回開催するほか、必要に応じて随時開催しており、2015年3月期には19回開催されました。

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。

> 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。

各社外監査役の選任理由および活動状況は以下の通りです。

氏名	独立役員*	選任理由	2015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 15回／16回 監査役会 18回／19回	—	(株)乃村工藝社社外監査役
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 12回／12回 監査役会 14回／14回 (2014年6月就任以降)	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)パイテック社外監査役
小津 博司	○	主に検事として培ってきた知識・経験に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	(2015年6月就任)	—	トヨタ自動車(株)社外監査役

\*証券取引所が定める、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外監査役

> 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。

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。

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繁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。

社外監査役は、監査役会などの場において会計監査人および内部監査部門より定期的にその監査活動状況・結果などについて報告を受け、また意見・情報交換を行うなど相互連携を図っています。

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

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。



## 役員報酬

### > 取締役の報酬

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、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決定されます。

社外取締役以外の取締役に対して支給する業績連動賞与は、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%（ただし、当期利益（親会社の所有者に帰属）が5,000億円以上の場合は、5億円）としています。個別支給額は、役職ごとに一定の額が定められます。

加えて、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、株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を年額5億円以内および年間500,000株を上限として、社外取締役を除く取締役に付与します。同新株予約権の権利行使期間は、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。

また、社外取締役を除く取締役は、株主との利害関係の一致を図るため、1回当たりの拠出金額の上限を100万円未満とした上で、月額報酬の少なくとも10%相当の当社株式を、役員持株会を通じ購入するものとしています。

中立的な第三者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であり、株式購入の義務もありません。

### > 監査役の報酬

監査役の報酬は、株主総会決議によって定められた報酬限度額の範囲内で、監査役間の協議で決定されます。監査役には月額報酬のみを支給しており、業績により変動する要素はありません。

なお、2015年3月期に支給された取締役および監査役の報酬の額は、以下の通りです。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。

#### 報酬の額

役員区分	支給員数*	(百万円)			支給総額
		基本報酬	賞与	ストックオプション	
取締役 (社外取締役を除く)	11名	737	307	120	1,164
監査役 (社外監査役を除く)	2名	113	—	—	113
社外役員	9名	93	—	—	93
合計	22名	943	307	120	1,370

\*上記支給員数には、2015年3月期中に退任した取締役3名および監査役1名を含みます。

## 会計監査

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

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

## 内部統制


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（以下、法令など）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。

三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則

 <http://www.mitsui.com/jp/ja/company/governance/system/>

## 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。

2015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全面

改訂と全役職員への配布、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、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とき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やかに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

---

## 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、委譲された権限を越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決裁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」のもと、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は、担当する分野のリスクについて、全社ポジションの監視、所定の権限の範囲内でのコントロール、ならびに担当代表取締役および執行役員の補佐にあたります。

---

## 財務報告に係る内部統制

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

対象部署による自己評価および独立部署によるテストングを実施しています。

---

## 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職員から関係会社主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づく管理にあたらしめています。

# 組織図

2015年7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：128 (65カ国・地域)  
 ・現地法人本店：34  
 ・現地法人管下店：62  
 ・支店：2  
 ・事務所：30



# Our Sustainability

事業活動を通じた社会への価値創造

当社のCSR情報は、当社ウェブサイトやCSRレポートにて、下記テーマを中心に詳しく掲載しています。

CSRレポート2015  <http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/csrreport/>

三井物産のCSRと5つの重要課題 >>

事業活動と社会的責任 >>

サプライチェーンへの取り組み

環境関連ビジネス

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

人権への取り組み

環境マネジメント >>

環境コミュニケーション >>

人材を資産に >>

ダイバーシティへの取り組み >>

三井物産環境基金 >>

三井物産の森と生物多様性

>> CONTENTS

096 サステナビリティハイライト

098 三井物産のCSR

098 価値創造と「三井物産のCSR」

099 ステークホルダーとの対話

100 重要課題の特定・見直しプロセス

102 「攻め筋」ごとのCSR課題と実績

104 事業活動と社会的責任

104 次世代を見据え、持続可能なエネルギーの仕組みを

106 環境性能に優れたクルマを、もっと世の中へ

# サステナビリティハイライト

## 外部評価

社会的責任投資 (SRI : Socially Responsible Investment) とは、財務分析に加え、社会・環境の側面からも企業評価を行い、企業が社会的責任を果たしているかについても投資基準とし、投資先企業を決定する行動を言います。三井物産は世界的なSRIインデックス (指標) のFTSE4Good Global IndexおよびDow Jones Sustainability World Indexの組み入れ銘柄企業に選定されています。また当社は、女性活躍推進に積極的な企業として、「なでしこ銘柄」に選定されています。



## 国連グローバル・コンパクト

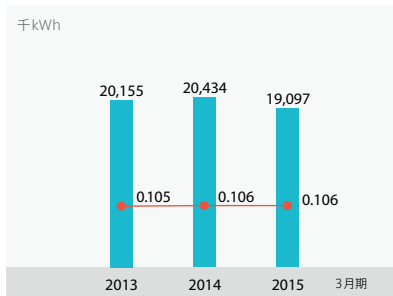
当社は、2004年10月に、国連が提唱する企業の自主行動原則である「グローバル・コンパクト」の支持を宣言し、「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野での遵守と実践に取り組んでいます。



## 環境への取り組み

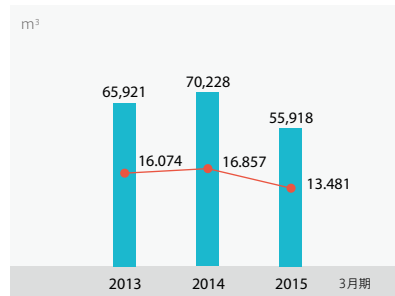
### オフィスにおける環境負荷

#### 電力使用量\*1



■ 電力使用量  
● 専有面積1m<sup>2</sup>当たりの電力使用量

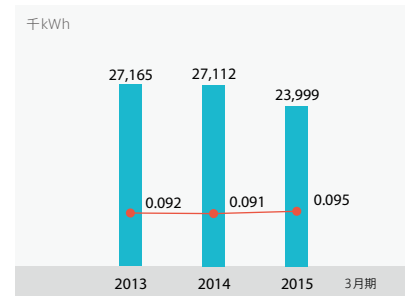
#### 水使用量\*2



■ 水使用量  
● 従業員1人当たりの水使用量

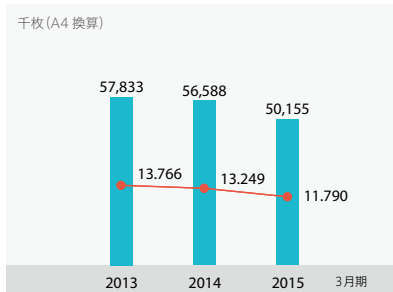
### 温室効果ガス (GHG) の排出量管理

#### 電力使用量\*3



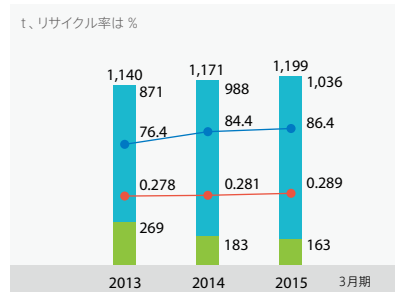
■ 電力使用量  
● 専有面積1m<sup>2</sup>当たりの電力使用量

#### 紙使用量\*1



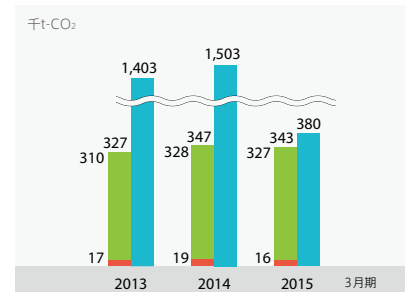
■ 紙使用量  
● 従業員1人当たりの紙使用量

#### 廃棄物排出量\*2



■ 最終処分量 ■ リサイクル量  
● 従業員1人当たりの廃棄物排出量  
● リサイクル率 (%)

#### CO<sub>2</sub>排出量\*4、5、6



■ 国内 ■ 国内関係会社  
■ 海外関係会社

\*1. 電力使用量および紙使用量は、国内全店 (本店 (東京)、6支社・5支店) を対象に集計。  
 \*2. 水使用量ならびに廃棄物排出量は、当社自社ビル (本店 (東京)、大阪、名古屋) を対象に集計。なお、本店 (東京) については、2014年11月25日に自社ビルから賃借ビルへ移転のため、以後対象より除外。  
 \*3. 省エネ法 (工場・事業場) に準拠し、本店・支社・支店のみならず、国内における当社所有建物に加え当社名義の賃借ビル・オフィス・研修所などを含む。  
 \*4. 国内は、省エネ法 (工場・事業場) に準拠し、本店・支社・支店のみならず、国内における当社所有建物に加え当社名義の賃借ビル・オフィス・研修所などを含む。  
 \*5. 国内関係会社は、金融商品取引法上の国内子会社を対象とし、改正省エネ法に準拠した算定基準を採用。  
 \*6. 海外関係会社は、連結決算対象の海外子会社を対象とし、WBCSDのGHGプロトコル (2004) に準拠した算定基準を採用。

## 人材を資産に

### 従業員の状況 (単体)

(人)

3月31日現在	従業員人数	男性	女性	平均年齢	平均勤続年数
2013年	6,212	4,545	1,667	42.5才	19.1年
2014年	6,160	4,503	1,657	42.4才	19.0年
2015年	6,085*	4,447	1,638	42.4才	19.0年

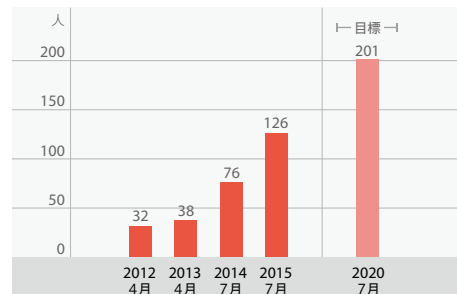
\* 出向者、再雇用嘱託、業務スタッフ職を含みますが、嘱託および海外事務所現地職員は含みません。

### 地域別従業員数

(人)

2015年3月31日現在	日本	米州	EMEA	アジア・大洋州	その他	合計
本店採用社員	4,873	328	219	516	149	6,085
海外採用社員	—	627	773	1,771	—	3,171

### 女性管理職数推移



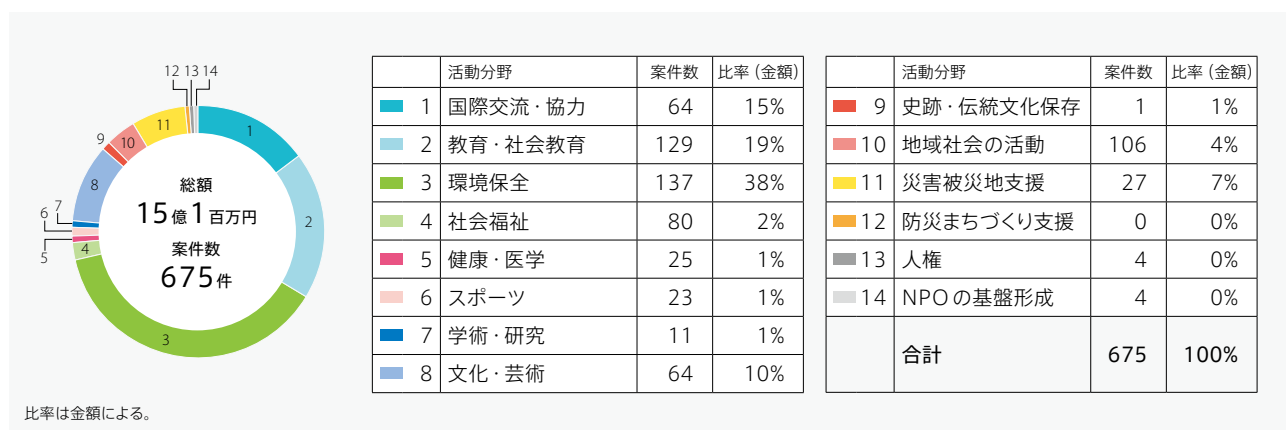
### 女性総合職・管理職・役員比率

(人)

7月1日現在	総合職			管理職			取締役			監査役		
	全体	女性	女性比率	全体	女性	女性比率	全体	女性	女性比率	全体	女性	女性比率
2013年	6,198	1,692	27.3%	2,883	38	1.3%	13	1	7.7%	5	0	0.0%
2014年	6,122	1,661	27.1%	3,299	76	2.3%	13	1	7.7%	5	1	20.0%
2015年	6,021	1,648	27.4%	3,353	126	3.8%	14	2	14.3%	5	1	20.0%

## 社会貢献活動

### 2015年3月期社会貢献実績



### 三井物産環境基金

活動助成および研究助成の対象は、申請者が主体的に取り組む持続可能な社会の実現に貢献する「実践的な活動」や、「問題解決型研究」で、下記の領域に関わるものとします。

#### A 地球環境

自然の変化をモニタリングし、その結果に基づく必要な警鐘と対応につながる活動や研究

#### B 資源循環

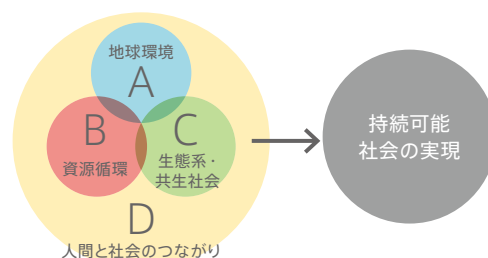
資源の効果的管理および活用につながる活動や研究

#### C 生態系・共生社会

生態系サービスの保全と利用、ならびに生態系と人間が共存するための調整につながる活動や研究

#### D 人間と社会のつながり

環境問題を基盤にした、人と社会の関係の再構築につながる活動や研究



# 三井物産のCSR

## 価値創造と「三井物産のCSR」

社会が持続可能でなければ、会社も持続可能とはなりません。また、会社が持続可能でなければ、社会的責任を果たすことはできません。三井物産はその時代の中で、社会はどう変わっていくのかを常に考え、私たちのポテンシャルを発揮するために、自社の機能をどのように進化させるべきかを、連続と追求し続けてきました。

当社に求められていることは、環境や社会に対する感度の向上に努め、ステークホルダーの声に耳を傾け、「社会の関心や期待」「社会課題」を認識すること、そして、期待に応え課題を

解決するためにどのように貢献していくかだと考えています。私たちは、経営理念 (Mission, Vision, Values)、ガバナンス、リスク管理体制、人材育成などの経営基盤をしっかりと固めた上で、ステークホルダーとともに当社コーポレートスローガン「360° business innovation.」に込めた意味を理解し、事業活動を進めていきます。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などをつなぎ、新しい価値を創造することで、「夢溢れる未来づくり」に貢献していく、これこそが当社の果たすべき役割であり、「三井物産のCSR」の考え方です。



### 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

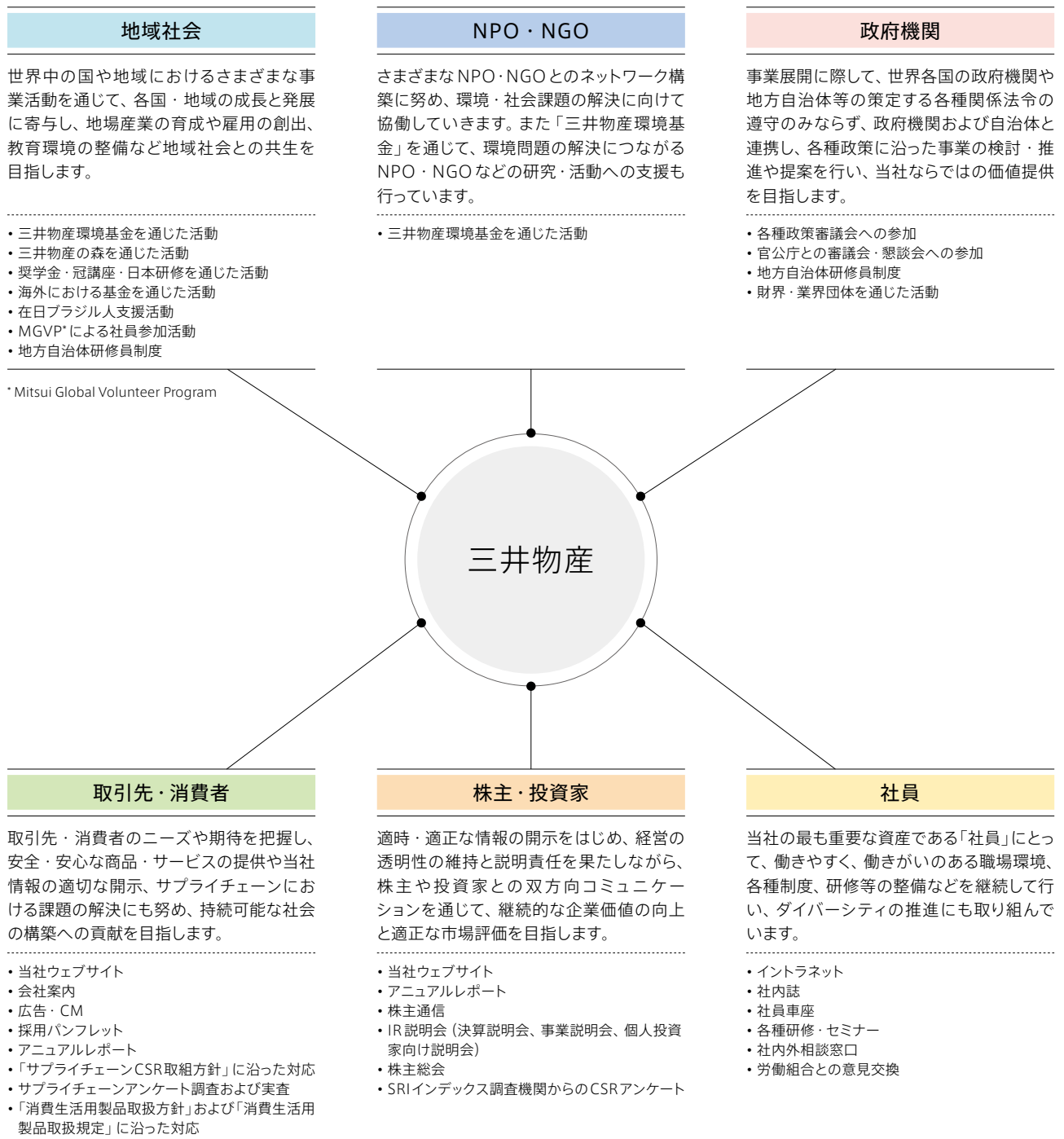
- ・「Fairであること」、「謙虚であること」を常として、社会の信頼に誠実に、真摯に応えます。
- ・志を高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事を追求します。
- ・常に新しい分野に挑戦し、時代のさきがけとなる事業をダイナミックに創造します。
- ・「自由闊達」の風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮します。
- ・自己研鑽と自己実現を通じて、創造力とバランス感覚溢れる人材を育成します。



# ステークホルダーとの対話

事業活動に関する全ての状況において、ステークホルダーとの双方向コミュニケーションを重視しています。「地域社会」「NPO・NGO」「政府機関」「取引先・消費者」「株主・投資家」「社員」といった多様なステークホルダーとの相互信頼を確かなものとするため、継続してコミュニケーションを図り、その情報開示に努めています。

## 三井物産のステークホルダーとその関わり、主なコミュニケーション



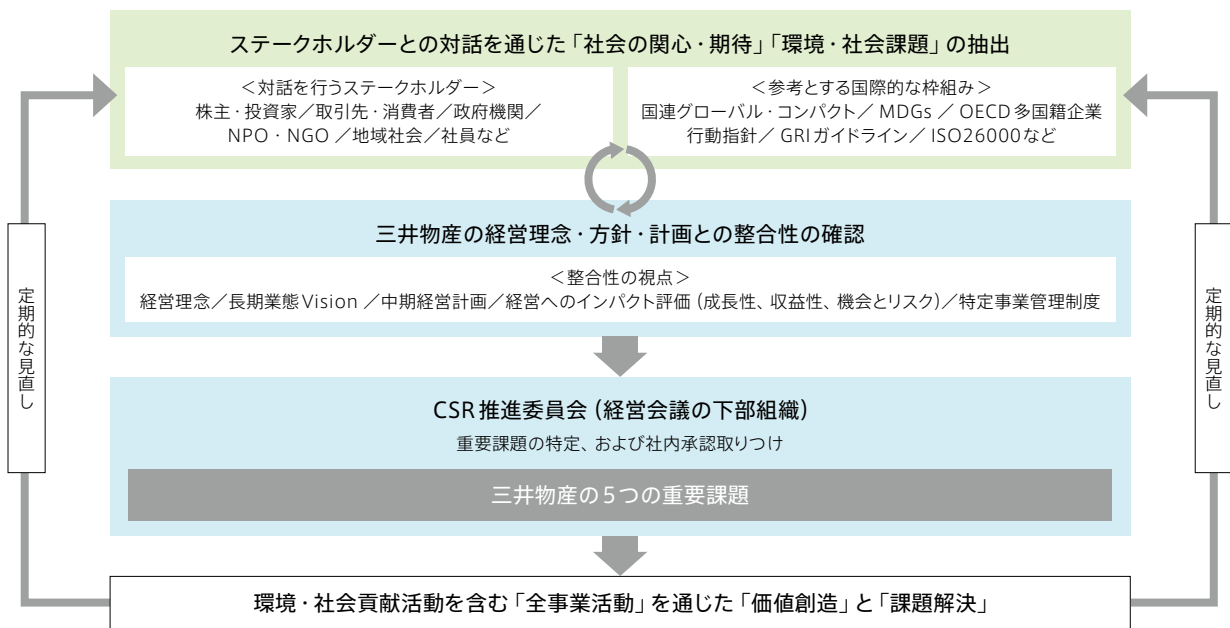
## 重要課題の特定・見直しプロセス

社外取引先やNPO、NGO、有識者などの意見や、国連グローバル・コンパクト、MDGs、GRIガイドライン、ISO26000といった国際的な枠組み、経営上の重点施策や事業分野ごとの戦略との整合性を考慮し、注力して取り組むべき課題を抽出しました。

その後、当社CSR推進の一翼を担う「CSR推進担当者会議」や「CSR推進委員会」での議論、そして「経営会議」での承認を

経て、2015年3月、経営における重要な指標の一つとして5つの「重要課題（マテリアリティ）」を特定し、全社で共有されました。

時代の変化に伴う社会のニーズや期待にしっかりと応えていくため、これらの重要課題は今後も定期的に見直し、全事業活動を通じた当社ならではの価値創造により、社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



## CSRの5つの重要課題

三井物産は、経営理念やCSR基本方針に沿った推進体制のもと、特定された5つの重要課題の解決に取り組んでいます。各課題に対する三井物産の認識とアプローチについても整理し、それぞれの課題における2014年度の具体的な取り組みを紹介しています。詳しくはウェブサイトをご覧ください。

[www.mitsui.com/jp/ja/csr/](http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/)

### 課題 1 地球環境の保全

課題の認識	三井物産のアプローチ
企業の存在意義・役割を十分に考え、事業活動を展開する上で、地球環境への配慮が重要であると認識しています。	環境関連法規・各種協定の遵守、環境汚染の発生の防止、温室効果ガス発生の抑制、生物多様性の維持など地球環境への影響を認識し、その緩和に向けて取り組むとともに、当社総合力の活用ならびにパートナーの協力をもって、各種環境課題の合理的で永続的な産業的解決を推進していきます。また、「三井物産環境基金」を活用し各種環境課題の解決、資源の効率的活用、生態系と人間の共生などに関するNPOや大学等の研究、活動案件への助成を継続していきます。

## 課題 2 人権の尊重

課題の認識	三井物産のアプローチ
世界中の国や地域でグローバルに事業を展開していることから、国際基準に則った人権の尊重はCSR経営の基盤であると認識しています。	国際社会の一員としての自覚を持ち、世界各国・地域の文化、伝統、慣習の理解に努めるとともに、サプライチェーンにおいても人権を尊重し、人種・信条・性別・社会的身分・宗教・国籍・年齢・心身の障がいなどに基づく差別をしないことや、強制労働、児童労働等人権を侵害する労働慣行の是正に取り組んでいきます。

## 課題 3 地域産業・生活基盤の充実

課題の認識	三井物産のアプローチ
事業を展開する世界各国・地域に暮らす人々の教育環境の整備、雇用機会の創出、生活の向上や地域産業の発展に資する貢献が大切であると認識しています。	事業活動を通じて、世界各国の成長と発展に必要な電力、交通、通信などのインフラ整備や、医療、介護等の基礎的サービスの向上、さらに、地場産業の育成や雇用創出に取り組んでいきます。また、主要大学での冠講座の開催、各種教育基金や奨学金を活用した教育環境の整備、人材育成に貢献していきます。

## 課題 4 資源・素材の安定供給

課題の認識	三井物産のアプローチ
新興国を中心に人口増加が続き、より豊かな生活を目指していく上で、エネルギー、金属、水・食糧、化学品などの資源および素材の需要増加に伴い、供給ソースの確保と安定供給が社会課題であると認識しています。	国内外のサプライヤー・需要家・事業パートナーとともに、世界各地に遍在する資源開発・生産、製品の流通・加工・再利用に取り組み、また、鉄道輸送、港湾設備などのインフラ・ロジスティックスの整備を推進し最適なサプライチェーンを構築していきます。その中で、各種CSR課題把握に努め、サプライチェーン全体での改善・解決にも取り組んでいきます。

## 課題 5 ガバナンスと人材育成

課題の認識	三井物産のアプローチ
事業活動を通じて継続的に社会に貢献し、社会から信頼される企業であり続けるため、その基盤であるコーポレート・ガバナンス体制の充実と内部統制、そして、それを支え、全ての事業活動の基礎となる人材を育成することが重大な課題であると認識しています。	社会から信頼される企業であり続けるため、公正な取引慣行、腐敗防止に努めていきます。また、当社の「総合力」と「つなぐ力」を一層発揮し、世の中に役立つ意義のある仕事を創造する「実現力」を持った人材を育てるため、OJTに加え、各種人材開発プログラムによる人材育成を行い、当社を支える原動力を強化していきます。

# 「攻め筋」ごとのCSR課題と実績

>> 詳しくはCSRレポートをご覧ください。

攻め筋	2015年3月期の主な取り組み
ハイドロカーボンチェーン	世界各地でエネルギー資源の確保と供給源の多様化、および安定供給を展開 バイオマス資源を活用したグリーンケミカルへの取り組みや低炭素社会実現に向けた事業展開 各国の教育機関や教育の取り組みへの支援、協賛を推進
資源(地下+地上)・素材	世界各地で鉄鉱石や石炭および銅の鉱山開発、および安定供給を継続 環境負荷軽減に資する次世代の自動車製造に向けた取り組み 事業パートナーとの交換研修や、既存事業に関連する地域の教育振興へ貢献
食糧と農業	食糧の供給源の多角化と、肥料・飼料添加物・農業を柱とした事業の展開 環境に配慮した農業事業の支援や、製造工程で発生する廃棄物の有効利用の促進 食品の安全管理体制の強化、および食の安全に関する意識啓発の徹底 食を通じた地域社会への貢献
インフラ	世界各地で社会基盤の充実となるインフラ事業を展開、運営 世界各地のインフラ事業で必要とされる資材の安定供給を実現 再生可能エネルギーを使用した発電事業や、省エネ・スマートシティー事業の推進 インフラ事業を通じた雇用の創出や、教育振興への支援
モビリティ	船舶、鉄道、トラックリース、鉱山用建機事業を通じた輸送事業の展開 新興国での移動・輸送手段の拡充や、関係会社を通じた雇用の創出 モーダルシフトや電気自動車推進などを通じた環境負荷軽減
メディカル・ヘルスケア	IHH病院事業を通じた地域医療の支援・拡充、およびさらなる展開
衣食住と高付加価値サービス	生活改善に役立つサービスを提供 環境負荷軽減に向けた取り組み 国内外の食品関連流通事業や支援活動を通じた食育や教育振興の促進

主な事例	CSR重要課題				
	地球環境の 保全	人権の尊重	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
モザンビークLNGプロジェクト、米国Cameron LNGプロジェクト、 豪州Browse LNGプロジェクト				●	
パーム油を原料とする油脂化学品事業（マレーシア）、 微生物発酵技術を活かした化学品開発事業（米国）	●				
モザンビーク国立リリオ大学教員の本邦留学のための奨学金支援実施			●		
Vale社とのMoatize炭鉱開発プロジェクトへの共同参画（モザンビーク）				●	
エコカーに用いられる二次電池などの材料となるコバルト、リチウム、 タングステンを安定供給	●			●	
Vale社と2003年より交換研修を実施。計23回、延べ271名が交流			●		●
ブラジルでの大規模農業の推進、燐鉱床開発をはじめとする 肥料用原料確保と製品の確保				●	
RSPO 認証パームオイルの販売支援、茶葉残渣の堆肥原料化	●	●	●		
食の安全管理データベースを活用したトレーサビリティの強化			●		●
ハラル市場向け業務用トマト加工品・調味料製造販売会社に出資		●	●		
上下水事業（メキシコ）、コジェネレーション事業（タイ、ブラジル）の推進	●		●		
風力発電用タワーフランジの開発・製造・販売を行う企業群に出資参画	●			●	
国内太陽光発電事業、風力発電事業（メキシコ）、水力発電事業（ブラジル）、 スマートシティ事業（マレーシア）の推進	●		●		
インフラ関連事業を展開する国での雇用を創出		●	●		
一般貨物鉄道事業、旅客鉄道事業に出資参画（ブラジル）	●		●	●	
新興国でトラック・バスを販売し物流を改善			●		
鉄道インフラ整備や鉄道車輛リースを通じたモーダルシフトの促進、 中国自動車メーカーとのEV開発推進、Gestamp社との取り組みを通じて 環境性の高い自動車部品製造事業を推進（米州）	●			●	
東マレーシア地域での病院開設、 マレーシア北東部の洪水被害への医療サービスなどによる復興支援		●	●		
銀行サービス網の行き届かない地域に住む人々の生活改善に資する 決済事業を展開（インド）		●	●		
英国MBK Arup Sustainable Projectを通じ、低炭素社会実現に向けた プロジェクト組成、トライネットグループを通じた地域企業の海外展開支援 および近隣港を起用した輸送ルートの短縮	●	●	●	●	
エームサービスによる開発途上国の学校給食への寄付、 キッズキッチン協会を通じた子供の食育活動の継続支援		●	●		



# 事業活動と社会的責任

新中期経営計画「Challenge & Innovation for 2020～三井物産プレミアムの実現～」において設定した戦略的取り組み分野である7つの「攻め筋」におけるさまざまな事業活動の中から、CSRの5つの「重要課題」の解決へつながる事例をご紹介します。



攻め筋：インフラ

## 次世代を見据え、持続可能なエネルギーの仕組みを

社会からの期待  
再生可能エネルギーは次代の電力供給を担えるか？

↑

三井物産の実現力  
三井物産は、安定供給可能な再生可能エネルギー事業の創造に挑戦しています

## > 資源・素材の安定供給

### 世界5大陸でエネルギーの安定供給に貢献

三井物産は、IPP（独立系発電事業者）として、世界5大陸で、地域特性や需要家のニーズに即した発電事業を展開しています。2014年12月末現在、総発電容量は38GW（当社持分発電容量9.6GW）で、そのうち水力を含めた再生可能エネルギーの比率は約21%を占めます。

自社主導型プロジェクトの事例としては、豪州ヴィクトリア州における風力発電事業があり、総発電量107MWの電力（約6.2万世帯の年間平均消費量に相当）をヴィクトリア州地域に供給。2020年までに消費電力の2割をクリーンエネルギーで賄うという豪州連邦政府の政策目標達成にも重要な役割を果たしています。

たしています。

パートナーシップ型の取り組みでは、フランスの総合エネルギー企業ENGIE（旧GDF SUEZ）グループやEDF Energies Nouvellesなどが開発・運営するカナダやメキシコ、ブラジルの再生可能エネルギー発電事業に出資参画しています。

また、日本国内においては単に大型太陽光・風力発電事業に参入するだけでなく、売電収入からの事業収益を投資家に配当するファンド向けに太陽光発電所開発を行うなど、独自の視点とノウハウを駆使して日本における再生可能エネルギーの普及・発展に取り組んでいます。

### 「再生可能エネルギー＋蓄電池」という新スキーム

世界的に需要が高まりつつある再生可能エネルギーですが、その利用を本格的に広げるためにはいくつかの壁を越える必要があります。

一つはコスト面における競争力です。長年にわたり主流となってきた石炭や石油、天然ガスなどの火力発電に比べ、再生可能エネルギーによる発電コストは今も高く、先進国を中心とした固定価格買取制度がその利用を支えている状況です。また、気象条件に大きく左右される風力・太陽光発電では、需要ピークに合わせて発電量を自在にコントロールするのは難しいのが現実です。

いのが現実です。

このような再生可能エネルギー事業固有の課題を克服するべく、三井物産は、蓄電池を活用したエネルギーマネジメントサービスを提供する米国のStem, Incに出資しました。風力でも太陽光でも、条件の良いときに発電し蓄電池にためておけば、需要に合わせて安定的に電力を供給することができるようになります。特にStem, Incは、蓄電池と高度なICTを組み合わせた次世代型エネルギーマネジメントサービスを得意としており、顧客の電力コストの低減を図り、電力システムの負担を低

減するデマンドレスポンスサービス\*を提供します。三井物産は、同社サービスを旺盛なエネルギー需要を持つアジア地域をはじめ、世界各地に展開していくとともに、こうした次世代型エネルギーマネジメントサービスの将来の在り姿として、複数の風力・太陽光発電と蓄電池を統合制御し、あたかも一つ

の仮想発電所（バーチャルパワープラント）のように運用する次世代電力事業ビジネスモデルの実現を目指しています。

\*デマンドレスポンスサービス：電力系統の需給が逼迫した際に、供給側が発電量を増やし調整するのではなく、需要側が電力系統からの要請に応じて電力消費量を抑制することで需給バランスを一致させるサービス。

## > 地球環境の保全

### 環境保全に配慮したブラジルの水力発電

水力発電は温室効果ガスの排出量が極めて少なく、しかも再生可能なエネルギーの一つです。しかし自然の中に大規模な施設を建設するため、周辺環境への影響を最大限に配慮する必要があります。

ブラジル北部マデイラ川の「ジラウ水力発電所」建設においては、河川の自然な流れを活かして発電機を回す「流れ込み式水力発電」方式を採用し、ダム式水力発電所と比べて貯水面積を少なく抑えているほか、既存植物の移植や魚類を保護する魚道の設置などを行い、周辺の生物多様性の保全に配慮

して、発電所の建設・運営を行っています。

ブラジルにおいて、水力発電は発電量の約9割を占める基幹電源であり、三井物産は本事業への参画を通じて、サンパウロ、リオデジャネイロを中心とした大都市圏に約1千万人分の電力供給を長期にわたって行っていきます。

ジラウ水力発電所



## > 地球産業・生活基盤の充実

### 街のインフラ整備や雇用の創出にも寄与

ブラジル「ジラウ水力発電所」は総建設費が約8,000億円に達する大規模な事業ですが、そのうちの約600億円を、周辺の生態系保全を含む生態系保全活動や、地域のための貢献プログラムとして使用しました。その内容は、近隣および水中の希少

動植物への影響調査、文化遺産の移転、保健所設立、マラリアなどへの対応、移転住民のための町づくり、住宅・学校・病院の建設など、環境への配慮と地域住民の生活基盤に充てられました。

## > 人権の尊重

### 先住民の方々とともに

メキシコで展開する風力発電事業では、先住民の方々が所有する用地を借用して発電所の建設・運営を行っています。借地契約に関しては、生活環境への影響にも配慮の上、適切な法的

手続きにのっとり締結を行っています。また、先住民の方々に対して平等で公正な雇用機会を提供しています。

## > ガバナンスと人材育成

### 事業を行う地域それぞれで将来を担う人材を育成

三井物産は、電力事業の推進により、世界各地で新たな雇を生み出していますが、それぞれの土地で地域の方々を数多く採用し、関連技術の移転を含めて、将来の電力事業を担う人材を育てています。

コンプライアンスについては、三井物産主導の事業では世界共通で同じレベルの基準を徹底しています。共同事業では、協働する各社と調整しながらコンプライアンスの強化を図っています。



攻め筋：モビリティ

環境性能に優れたクルマを、  
もっと世の中へ

社会からの期待

世界中で環境にやさしい  
モビリティ社会を



三井物産の実現力

三井物産は、常に次代の要請に  
応える技術革新に挑みながら  
自動車バリューチェーンの  
進化を追求しています

> 資源・素材の安定供給

## 世界で、自動車鋼材の安定供給を支える

三井物産は、自動車バリューチェーンの川上にあたる鋼材市場で新日鐵住金株式会社やJFEスチール株式会社をはじめとする国内大手メーカー、中国の宝钢集团有限公司などアジアの有力鉄鋼メーカーと協力関係を結び、世界規模での安定した鋼材供給に関わっています。

鋼材の流過程では、自動車や自動車部品の工場に入る前に必要な加工を施す「サービスセンター（コイルセンター）」が重要な役割を果たしています。サービスセンターが行うのは、巨大なトイレットペーパーのようなコイル状にして鉄鋼メー

カーが出荷する鋼板を、自動車メーカーなどの注文に応じて切断・加工すること。鉄鋼メーカーが2ヵ月先を見て生産計画を立てるのに対し、自動車メーカーの計画は1ヵ月単位で変動するため、両者のスケジュールの差を埋める在庫管理の機能もサービスセンターは担っています。

三井物産がサービスセンター事業に進出したのは50年ほど前にさかのぼり、1987年には米国のSteel Technologiesと北米に合併企業を設立、現在はSteel Technologiesの株式の50%を保有し、事業経営しています。米国、カナダ、メキシコに計24拠点を

を有し、通常の鋼板加工だけでなく酸洗やみがき帯鋼など、付加価値の高い加工ラインを持つ同社の競争力を三井物産の総合力に結び付け、北米地域におけるサービス力強化を実現しています。

また、新興国での生産拡大にも対応し、インドやロシア、中南米など世界各地でサービスセンター事業を展開し、鋼材の安定供給を支えています。



## 米州における Gestamp 社との取り組み

2013年には、米州における自動車鋼材バリューチェーンをさらに進化させました。それが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 Automocion, S.A. (以下Gestamp社)の米州事業会社群への出資参画です。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工場を有し、欧米系自動車メーカー向けを中心に、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。

## 注目を集める新技術「ホットスタンピング」

近年、自動車の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るようになってきました。それは超高張力鋼板など従来用いられてきた高性能鋼板の限界を超えるほどになっており、「ホットスタンピング(熱間プレス成形)」という新たな技術が注目を集めています。

これは、鋼板を高温に加熱し、急速冷却しながらプレス加工を行うことで、より薄い鉄板を使用し、超高張力鋼板でもなし得ないより高強度の部品を製造できる画期的な技術です。そして、このホットスタンピング技術において高い技術力を持っているのがGestamp社です。

欧州の自動車メーカーを中心に採用が広がるホットスタンピング技術ですが、生産性などで課題もあり、超高張力鋼板などとの効果的な使い分けが重要になっています。

Gestamp社は車体骨格などの最適設計をメーカーに提案する研究・開発も行っており、三井物産では自らが築いた幅広い自動車鋼板バリューチェーンに、Gestamp社の独自かつ高度な技術力を加え、自動車のさらなる環境性能向上と安全性の確保に貢献していきます。

## 風力発電の普及拡大にも貢献

Gestamp社の米州事業会社群への出資参画を機会に、三井物産とGestampグループとの取り組みは再生可能エネルギーの分野にも広がることとなりました。

2015年3月に、GestampグループのGonvarri傘下で世界最大手の風力発電用タワーおよびフランジ(タワーのつなぎ目部品)メーカーであるスペインのGRI Renewable Industries

グループ(以下GRI)の持株会社に出資。GRIは世界6カ国に計10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。

今回のGRIへの間接出資を機に、三井物産は鋼材バリューチェーンの面からも再生可能エネルギーである風力発電の普及拡大を後押ししていきます。

## 事業拠点の新設で地域の雇用を促進

自動車産業は裾野が広く、新たな土地に一つの自動車生産拠点が開設されると、部品工場や鋼材のサービスセンターなど関連事業を含めて大きな雇用が生まれます。三井物産の鋼材

バリューチェーンでも、毎年、世界各地に新たな生産・事業拠点を設けており、周辺地域での雇用機会を拡大し、地域社会の経済的な発展に寄与しています。

## 国際企業との関係を人材育成にも活かす

Gestamp社のような自動車産業における世界的な有力企業との関係強化は、三井物産の人材育成にも新たな可能性をもたらします。自動車部品や風力発電装置で世界的な地位を得ているGestampグループの人材は、どのような知識や経験を持って仕事にあたったのか。それを当社の次代を担う人材を育てることに活かすため、三井物産ではGestamp社との人材交流も積極的に進めています。

その手始めとして、2015年には当社が継続的に行っているGMA(グローバル・マネジメント・アカデミー/次世代幹部養成講座)へのGestamp社社員の参加やGestamp社主催のスペイン有名大学への寄付プログラムへの当社社員の派遣を通じ、Gestamp社と当社で人材交流を行っています。

# 会社情報

2015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：47,118名

単体：6,006名

## 連結決算対象関係会社

連結子会社：279社

持分法適用会社：166社

# 投資家情報

2015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

2015年3月31日現在

## 単元株式数

100株

## 株主数

311,332名

## 発行済株式総数

1,796,514,127株

(自己株式3,745,706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

THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10

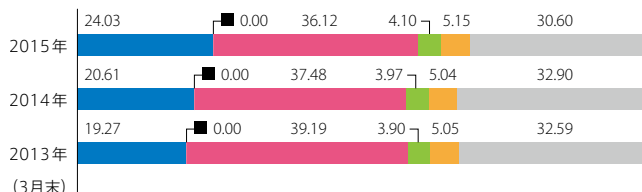
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223

STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234

第一生命保険株式会社

## 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3.0」
- > 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)

〒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