

## 会社概要

2022年3月31日現在

商号 三井物産株式会社 (MITSUI & CO., LTD.)  
設立 1947年7月25日  
資本金 342,383,728,984円  
従業員 連結:44,336名 単体:5,494名  
連結対象会社 連結子会社:279社 持分法適用会社:230社  
ホームページ <https://www.mitsui.com/jp/ja/>

## 株主メモ

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  
期末配当基準日: 毎年3月31日 中間配当基準日: 毎年9月30日

単元株式数: 100株

株主名簿管理人・特別口座管理機関: 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  
(連絡先) 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

0120-782-031 (通話料無料) (受付時間: 土・日・休日・年末年始を除く9:00~17:00)

公告方法: 電子公告 (ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合には日本経済新聞に掲載します。)

\*公告掲載の当社ホームページアドレス <https://www.mitsui.com/jp/ja/koukoku/index.html>

### 住所変更など各種事務手続きに関するお問い合わせ先

#### 証券会社などの口座で株式を保有されている株主さま

お取引のある証券会社にお問い合わせください。

#### 特別口座で株式を保有されている株主さま

三井住友信託銀行株式会社にお問い合わせください。

電話番号: 0120-782-031 (通話料無料) (土・日・休日・年末年始を除く9:00~17:00)

### 未払配当金のお支払いに関するお問い合わせ先

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申し出ください。

電話番号: 0120-782-031 (通話料無料) (土・日・休日・年末年始を除く9:00~17:00)

## 編集後記

今号より株主通信の表紙をリニューアルしました。表紙左上に配した「360° business innovation.」は当社のコーポレートスローガンで、三井物産ブランド・プロジェクトの一環として策定されました。本誌12ページ以降では、新たにスタートしたブランディングの取り組みである「志」プロジェクトをご紹介します。三井物産が大切にしている価値観や、社員が抱く「志」とはどのようなものか、ぜひお読みください。

ご注意: 本冊子に記載されている将来予測その他の情報は、現時点で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、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、本冊子の情報の利用の際には、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。

## 2022年夏 三井物産株式会社 株主通信

2022年6月22日発行 三井物産株式会社 IR部  
〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号  
TEL.03-3285-1111 (代表)



環境に配慮した植物油インキを使用しています。

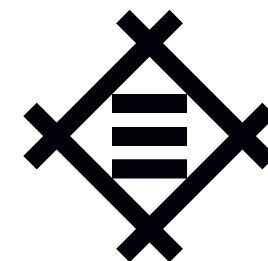
# 360° business innovation.

## 目次

ページ

- 2 株主の皆さまへ
- 4 中期経営計画2023「変革と成長」
- 6 財務ハイライト
- 8 2022年3月期下半期のあしあと
- 10 三井物産のビジネス最前線
- 12 ブランディングで企業価値向上を

三井物産株式会社  
株主通信 2022夏



MITSUI & CO.

## 株主の皆さまへ

株主の皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

# 過去最高益を達成 持続的成長への<sup>たゆ</sup>弛まぬ取り組み

### 2022年3月期業績

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の継続拡大、サプライチェーンの混乱、さらには地政学的情勢の激動などによる世界規模でのビジネス環境の大きな変化に直面しました。その中で当社は、トレーディング機能発揮を通じたサプライチェーンの維持と強化、既存事業の強靱化、そして事業ポートフォリオの組み替えなどの弛まぬ取り組みにより、全てのセグメントで大きく業績を伸長させ、過去最高益を達成しました。また、キャッシュ創出力の拡大に応じ、自己株式取得と増配による株主還元の拡充も行いました。

### 2023年3月期計画

2023年3月期は中期経営計画の最終年度であり、同計画のテーマとして掲げた「変革と成長」の総仕上げの年となります。今期も当社を取り巻く事業環境の不確実性が引き続き高まる中、危機管理対応と複数シナリオへの備えを強化していきます。これらの内外環境変化を踏まえつつ、トレーディング機能の強化や各事業会社における地道な経営改善の取り組みを継続するとともに、新たな収益基盤の構築に向けてStrategic Focusとして掲げたエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、マーケット・アジアにおける取り組みや、新事業への挑戦を通じて、持続的な成長を実現していきます。



三井物産株式会社代表取締役社長 堀 健一

### サステナビリティ

当社は時代に応じて業態、事業を柔軟に変化させ、社会課題の解決に貢献することを追求してきました。社会の変化のスピードが加速し、人々の行動変容が進む環境において、サステナビリティの重要性やESGを重視した経営の必要性は一層高まっています。中でも気候変動問題は重要な課題の一つであり、当社は幅広い産業の知見を結集し、世界のさまざまな国・地域の発展と、気候変動への対応の両立といった地球規模の課題解決に貢献していきます。

### 結び

世界情勢は大きな転換期を迎えていると感じています。世界が直面している変化をしっかりと見据え、「挑戦と創造」の精神で多岐にわたるビジネス課題に対する実効性の高い解決策を提供するために、国境や産業の枠組みを超えた企業間提携を進め、新たな価値創造をグループ全体で推進してまいります。今後とも株主の皆さまの変わらぬご支援を心よりお願い申し上げます。

# 中期経営計画2023「変革と成長」— 2023年3月期重点施策

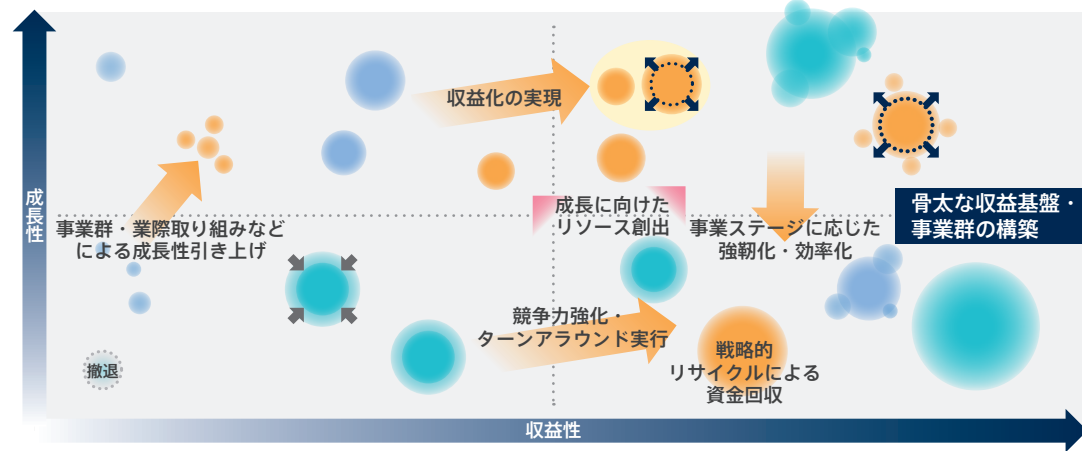
中経2年目の2022年3月期は、過去最高益更新の原動力の一つとなった「収益基盤の強化」、需要拡大・供給制約下におけるLNG・鉄鉱石などの「安定供給に向けた取り組み」、加えてStrategic Focus(戦略的業務領域)をはじめとする「成長戦略の打ち手の着実な実行」を推進しました。

2023年3月期においても、「変革と成長」を絶え間なく続けていきます。

## 1 収益基盤の継続強化

成長性と収益性の2つの軸で事業ポートフォリオのあり姿とその実現に向けたプロセスを可視化しました。規律とメリハリのあるリソース配分をさらに進め、各事業の競争力強化と事業ポートフォリオの入れ替えを実行することで、骨太な事業群形成を推進していきます。また、トレーディング機能の強化、地道な経営改善を通じた損益分岐点の引き下げなどが収益拡大につながっており、今後も同様の取り組みを加速させ、強靱な事業ポートフォリオの構築を進めます。

4象限を踏まえた事業ポートフォリオの構築・入れ替え



## 2 成長戦略の打ち手の着実な実行

中期経営計画2023でStrategic Focusとして定めたエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、マーケット・アジアの各領域の取り組みを引き続き進めます。厚みを増した良質なパイプライン案件をもとに、Strategic Focusに加え、強いコア事業に隣接する収益機会もボルトオン投資などでしっかりと取り込むべく、成長投資を実行してまいります。

## 3 更なる成長実現に向けて～“D”s & “I”s～

事業環境が大きく変化している今こそ、環境変化に対応し、次の波をとらえるための取り組みが必要です。当社では、今後の持続的な成長のために必要な事項をキーワードとして抽出し、“D”と“I”で始まる標語として設定しました。社員一人ひとりが危機感を持ち、今、何を考えるべきかを意識することで、更なる成長を実現していきます。

### “D”s

**Diversity** Diversity of people and perspective

多様な人材と発想

**DX** Digital transformation, everywhere

DXを全ての事業に

**Differentiation** Differentiated proprietary network, extended globally

世界中の顧客ネットワークで更なる差別化

**De-carbonization** Diversified and multi-faceted business clusters, transitioning toward De-carbonized society

脱炭素社会に向けた削減貢献事業群の拡大

### “I”s

**Inclusion** Inclusion, in all we do

誰もが活躍できる環境を

**Innovation** Innovation, all around

一人ひとりが世界を変える

**Imagination** Imagination, at the edge of uncertainty

今こそ想像力を豊かに

**Initiative** Initiatives, toward value-chain disruptions and new versions of globalization

新たな潮流に先手を打つ

### Q. 事業環境をどのように認識していますか？ 事業計画への影響は？

A. 世界経済の不確実性は高まっており、なかでも地政学リスクの顕在化、サプライチェーンの混乱、インフレ高進といった事業を取り巻く大きな環境変化は、当社にとりポジティブな影響と、ネガティブな影響の双方をもたらします。このような環境下、危機管理対応と複数シナリオへの備えを強化します。

#### ① 地政学リスクの影響

- + 資源価格の高騰
- 資源供給ソースに対する制限・制約

#### ② サプライチェーンの混乱の影響

- + トレーディング機能の発揮機会増
- ± ロジスティクスコストの上昇
- 半導体などの部品・素材不足

#### ③ インフレ高進の影響

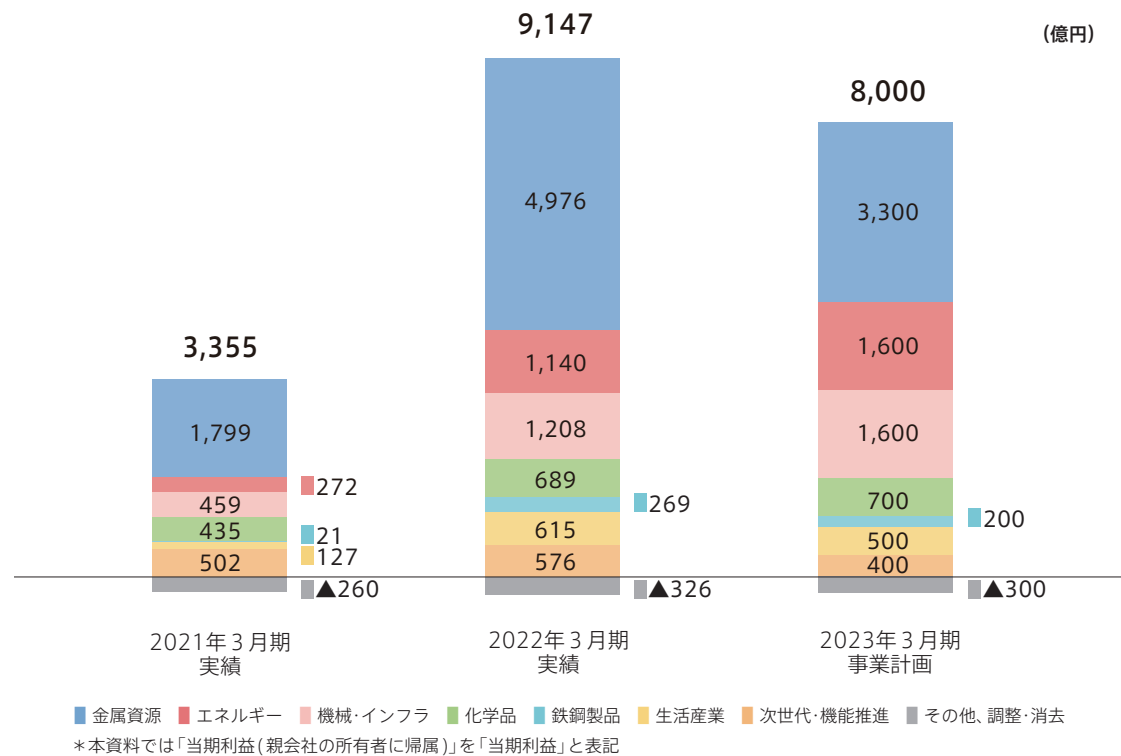
- + 素材などの市況上昇
- 景気後退による市場縮小
- 原材料コスト、人件費増加
- 金利上昇

- 当社対応方針
- ✓ 地政学リスクを踏まえた危機管理対応と複数シナリオへの備えの強化
  - ✓ グローバル市場やコスト構造への影響も踏まえた時間軸・優先順位の機動的な見直し
  - ✓ 供給・納入責任の着実な履行と市況変化も踏まえたアップサイドの着実な取り込み

# 財務ハイライト

2022年3月期経営成績・2023年3月期事業計画

## 当期利益(セグメント別)



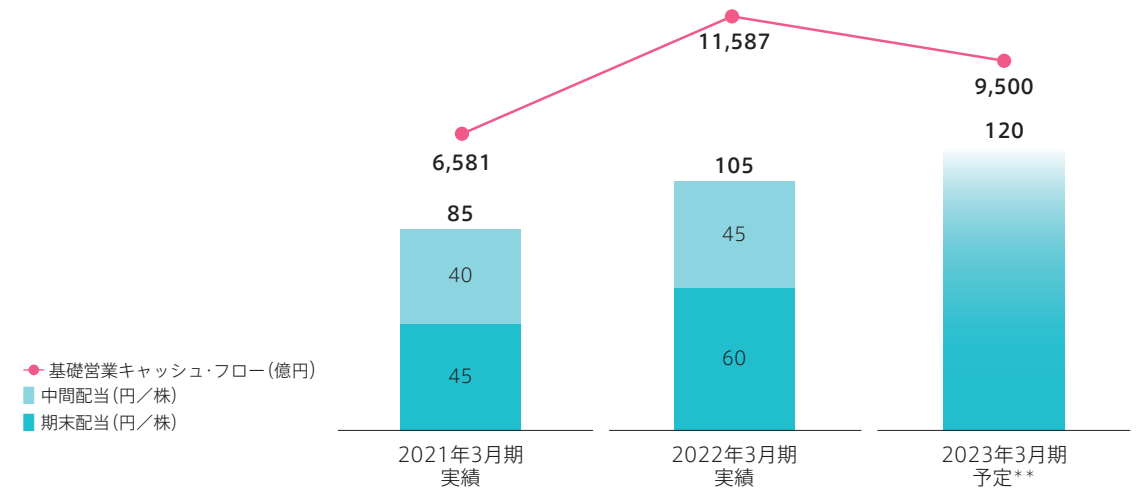
### 収益基盤の強化により、全てのセグメントで大きく業績が伸長

#### 当期利益、基礎営業キャッシュ・フローともに過去最高を大幅に更新

2022年3月期の当期利益は、前期比5,792億円増益の9,147億円となりました。新型コロナウイルス感染拡大、ウクライナ情勢など、不確実性や地政学リスクに直面しましたが、LNG・化学品などではトレーディング機能を発揮し、事業環境の変化に伴う収益機会を確実に取り込みました。また、商品市況のアップサイドの取り込みに加え、既存事業会社においてもコスト削減などを通じた損益分岐点の引き下げによる事業競争力の強化を着実に進め、収益力拡大につなげました。さらに、機械・インフラを中心とした複数案件で操業開始に伴う収益貢献が始まったこと、事業ポートフォリオの組み替え・既存事業の再編を進めたことで、全てのセグメントで業績が大きく伸長し、基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益とともに過去最高を大幅に更新しました。

中期経営計画の最終年度となる2023年3月期も、収益基盤の更なる拡大を追求します。

## 配当/基礎営業キャッシュ・フロー



①配当総額 (億円)	1,430	1,700	(1,900)
②自己株式取得 (億円)	640	1,750	(1,000)
①+②株主還元総額 (億円)	2,070	3,450	(2,900)

\* 基礎営業キャッシュ・フロー = (営業活動に係るキャッシュ・フロー) - (運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー) - (リース負債の返済による支出額(絶対値))  
 \*\* 2022年5月2日公表時点

### 2022年3月期配当金は前期比20円増配の105円

#### 2023年3月期配当金は120円(下限)を予定

2022年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、前期比5,006億円増加の11,587億円の獲得となりました。力強い業績を受け、年間配当金は前期比20円増配の1株当たり105円とし、第4四半期に完了した自己株式取得を含め、当期の株主還元総額は3,450億円となりました。

2023年3月期の基礎営業キャッシュ・フローの計画は9,500億円とし、2023年3月期の年間配当金についてはさらに15円増加の1株当たり120円(下限)を予定しています。引き続き力強いキャッシュ創出力が見込まれることから、2022年5月6日より、1,000億円を上限とする自己株式取得を実施することを決定しました。

キャッシュ創出力の強化を継続し、成長投資と株主還元の両立に取り組みます。

# 2022年3月期下半期のあしあと

2021年10月 - 2022年3月



①



⑤



②



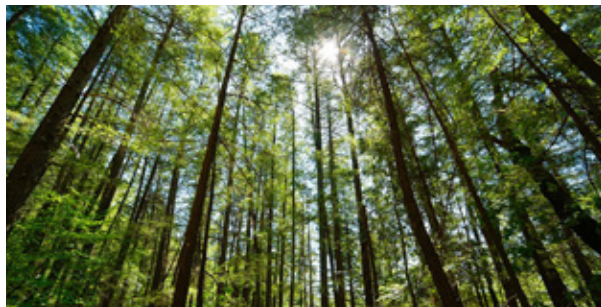
⑥



③



⑦



④



⑧

\*本頁記載の日付は、ウェブサイトにおけるリリースまたはトピックスの掲載日としています。

2021年

- 10月 4日 西豪州におけるクリーン燃料アンモニア生産を見据えたCCS共同調査を実施 ①
- 10月 26日 低炭素ソリューションに関して米国企業とMOU締結、共同作業開始
- 11月 8日 国際電子書類プラットフォームを展開するTradeGoを設立
- 11月 9日 フランス電池システム製造会社との資本関係強化・協業契約締結を通じモビリティ電動化を推進 ②
- 11月 11日 AI創薬事業会社を設立 ③
- 11月 15日 イタリア野菜種子事業会社を買収
- 11月 24日 ファンド出資を通じてオランダ畜水産種苗企業に参画
- 12月 3日 豪州森林カーボンプレジット事業に参画 ④
- 12月 23日 オマーン国既存ガス火力資産でのCO<sub>2</sub>回収・利活用事業を検証 ⑤

2022年

- 1月 21日 株式会社NOBORIの合併に伴う、医用画像管理システム(PACS)事業者PSPの株式取得 ⑥
- 1月 27日 ブラジルの電力トレーディング企業へ資本参加
- 2月 1日 クリーン水素製造技術を開発するカナダ企業へ出資参画
- 2月 14日 脳科学ソリューション会社、株式会社NeUへ出資参画 ⑦
- 2月 24日 グローバルでの産業ガス事業拡大に向けエア・ウォーター株式会社と戦略的提携に合意 ⑧
- 3月 1日 CO<sub>2</sub>排出量可視化・削減クラウドサービスを提供するe-dash株式会社を設立
- 3月 24日 再エネ事業をグローバルに展開するMainstream社へ出資参画
- 3月 25日 英CCS事業会社とDirect Air Capture技術の事業化に向けたMOU締結

## 1 TOPICS 日本IR協議会から「IR優良企業大賞2021」を受賞



当社は、一般社団法人日本IR協議会による、IR優良企業賞2021において「IR優良企業大賞2021」を受賞しました。これまでも「IR優良企業賞」「IR優良企業特別賞」を受賞していますが、「IR優良企業大賞」受賞は今回が初めてです。選定理由として「経営トップがIRを重視し、資本市場を意識した経営や財務戦略を実行している」などの評価をいただきました。今後も株主・投資家の皆さまとの双方向コミュニケーションの強化と開示情報の更なる充実に取り組みます。

## 2 TOPICS オンラインで個人投資家向け説明会を開催



2022年3月10日、オンラインで個人投資家向け説明会を実施しました。多くの皆さまにご参加いただき、「当社事業がどのように形づくられ、今何を行っているか」「今後は何を指すのか」といった事柄について、外部専門家との対談形式でわかりやすく解説しました。説明会の様子はウェブサイト(下記)でご覧いただけます。

当社ウェブサイト トップページから「投資家情報」>「IR説明会」>「個人投資家向け説明会」をクリック

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



# 三井物産のビジネス最前線 — ESG Day 2021

あらゆるニーズに応じてビジネスを変革していく力。三井物産の「いま」をお伝えします。

## 初のESG特化型説明会となる「ESG Day 2021」を開催



### ESGへの具体的な取り組みを網羅的に説明

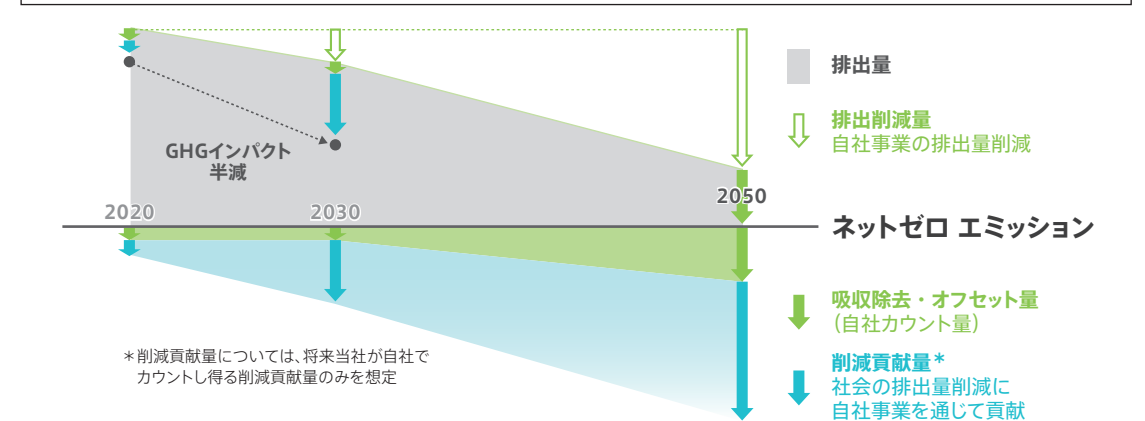
サステナビリティの重要性やESGを重視した経営の必要性・関心が、世界中で急速に高まっています。ステークホルダーの皆さまに当社のESGへの取り組みを説明することを目的に、2021年12月3日にESG Dayを開催しました。気候変動に加え、人材の多様性確保、ガバナンス体制など、E(環境)・S(社会)・G(企業統治)それぞれの具体的な取り組みを説明しました。

関心が高い気候変動対応に関して、当社は、2050年ネットゼロエミッション(実質的な排出量ゼロ)、当社の排出量から社会の排出削減につながる「削減貢献量」を差し引いた「GHG\*インパクト」の2030年半減(2020年対比)を目指すことを2020年に掲げましたが、ESG Dayでは、その2030年GHGインパクト半減に向けた道筋を初めてお示しました。

当社は目標達成へ向けて、産業横断的な事業形態によるさまざまな知見を結集し、気候変動という課題にしっかりと向き合い、現実的な解を提供していきます。そのために、事業ポートフォリオ組み替えを含め経済性を確保しながら当社の排出量削減を進めるとともに、広く世界のGHGの削減に向けた取り組みを進めます。加えて、新しい低炭素社会に向けた橋渡し役を担うLNG事業を通じて、移行期間においても、エネルギーの供給責任を長期的な目線で果たしてまいります。今回のESG Dayでは、2030年目標を達成するためのロードマップに加え、再エネ\*\*・水素・アンモニアなどの次世代の代替エネルギー源として期待されている分野への当社の取り組みを紹介しました。

\* 温室効果ガス  
\*\* 再生可能エネルギー

### GHG削減目標達成イメージ



### 次世代燃料としてのアンモニアへの取り組み

当社は、GHG削減に貢献する次世代発電用燃料として、燃焼してもCO<sub>2</sub>を排出しない燃料アンモニアに注力しています。経済産業省は、2050年の国内燃料アンモニア需要は2030年対比10倍に増えるとの見通しを出しています。当社は50年以上のエネルギー上流・LNG事業、40年以上の肥料・化学原料向けアンモニア事業の実績があり、日本向け輸入アンモニアの8割程度のシェアを有しています。産ガス国との関係やプラント立ち上げ知見、物流・事業知見を結集し、競争力あるクリーンアンモニアの安定供給を目指して米国やオーストラリア、UAEなどで製造拠点の確保を進めています。米国では、世界最大のアンモニア製造事業者であるCF Industries社と2023年の投資意思決定、2027年の稼働開始を目指し、共同で検討を進めています。

### 再生可能エネルギーへの取り組み

発電分野でもポートフォリオの変革を進め、2030年に発電資産に占める再エネ比率30%超への引き上げを目標としています。2022年4月には中南米・アフリカを中心に再エネ事業を手掛ける同地域のリーディングカンパニーであり、今後10年でグローバルに25GWの再エネ開発を目指すMainstream社に出資しました。また、インド再エネ事業者最大手ReNew社と、複数の再エネ発電所から24時間安定的に電力供給を行う同国初の「ラウンド・ザ・クロック」型事業も進めています。



Mainstream社が保有する風力発電所

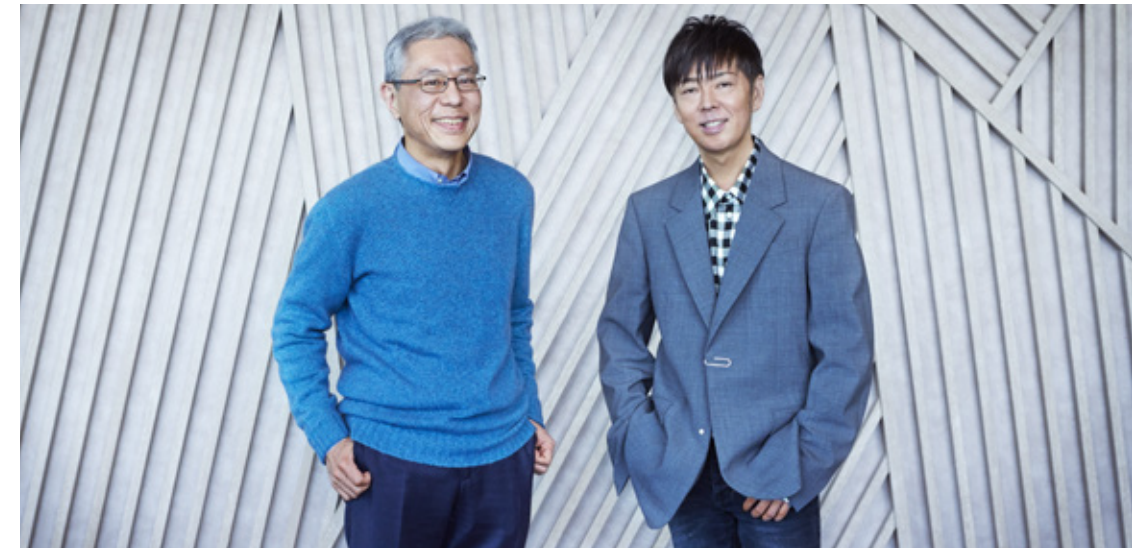
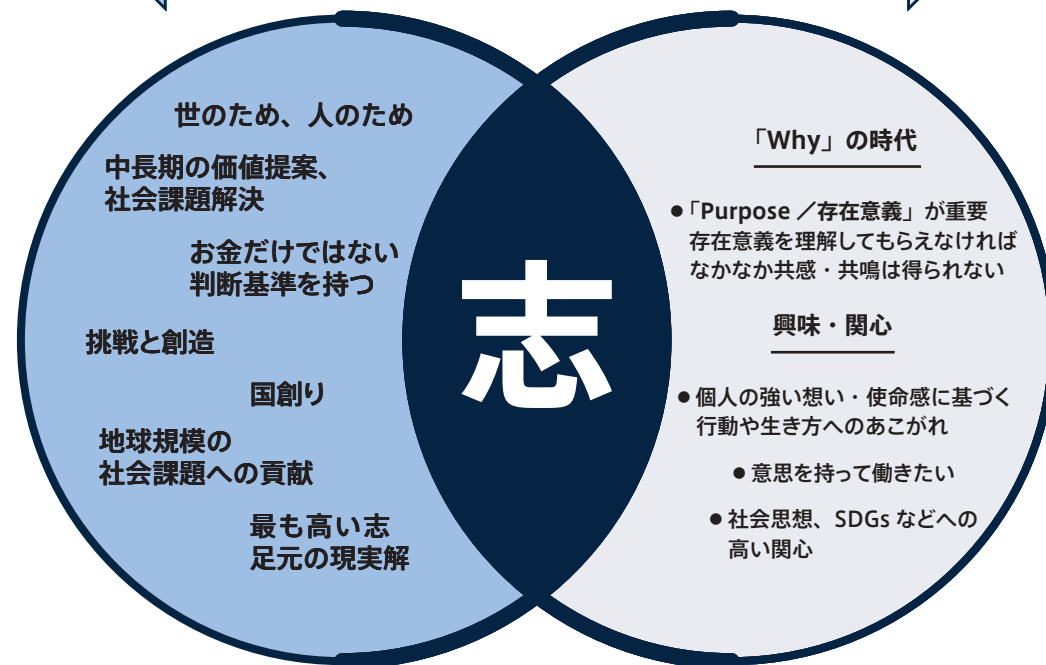
# その志で、世界を動かせ。

三井物産では、広く社会に等身大の三井物産を伝え、より深い信頼を得て、より世界に貢献できる存在になることを目指し、ブランディングに取り組んでいます。2014年には佐藤可士和氏を起用して「三井物産ブランド・プロジェクト」がスタート。その一環として、2021年、新たに始動したのが「志」をテーマにした取り組み、「志」プロジェクトです。

なぜ、いま「志」なのか

## 三井物産の価値観

## 次世代の価値観



佐藤可士和氏と堀社長による「志」プロジェクト対談記事はこちらから。スマートフォンやタブレットで右の二次元コードを読み取ってぜひご覧ください。



## 大切にしたい価値観

「志」プロジェクトでは、特に国内20~30代のビジネスパーソンを意識して、三井物産ならではの魅力を伝えます。プロジェクト立ち上げに際しては国内外の社員に幅広くヒアリングを行い、長きにわたり大切にしてきた三井物産の価値観や思いを探るとともに、未来を担う若い次世代の価値観を分析しました。その結果、両者が重なる部分にあるテーマとして「志」にたどり着きました。

に高い「志」を抱き、それぞれのビジネスの現場でその実現に向けて日々挑戦しています。プロジェクトのタグライン「その志で、世界を動かせ。」の「世界」とは、グローバルだけでなく自身が所属するコミュニティや業界なども意味します。自分が向き合う世界を動かすことが、より大きな動きにつながり、ひいては社会課題の解決につながっていく。変化の時代、社員一人ひとりがそれぞれの世界で未来像を描き、「志」を原動力として前に進むとしています。そうした多様な「志」が集う場が三井物産であることを、世界中の難問に向き合い、その解決に取り組む一人ひとりの姿を通じて発信していきます。

## 社員一人ひとりがメディア

三井物産を対外的に発信していくうえで最大の担い手、すなわちメディアは、社員一人ひとりです。三井物産の社員はそれぞれ

## その志で、世界を動かせ。

世界の難問に真正面から向き合い、現場で日々奮闘する社員の「志」をご紹介します。



### 再生可能エネルギーを世界を変える力にできるか？

平野 里沙 プロジェクト本部

#### 前例のない、しかし意義ある事業を前に上司にかけられた言葉

「新入社員だった私の役割は、日本国内で太陽光発電所に適した土地を探してきてくれた。草木の生い茂った休遊地に鎌を片手に分け入って関係者を案内したこともあります」。彼女は、宮城県東松島市における事業に携わることになった入社当時にそう振り返る。災害

時に非常用電源としても利用することも想定した、市街地に分散した発電設備を設置するプロジェクト。社内でも「このような事業こそ、三井物産としてやるべき仕事だろう」という声があがり、平野自身も非常に共感したという。

しかしハードルは高かった。「今こそ当社は太陽光発電事業を数多く手掛けていますが、当時は国内における実績がなく、意義ある事業

だとしても本当に実現できるのか、多くの議論がありました」。そうした場で上司にかけられた言葉を平野は今でもよく覚えている。「この事業は絶対にできる。なぜならば自分はあきらめるつもりがないからだ。解決すべき項目をひとつずつクリアしていけば最後にはできるのだから、まず自分たちがあきらめてはいけない」。たとえ前例がなくても粘り強くあきらめずに取り組めたのは、メンバーそれぞれに「自分がやるのだ」という強い思いがあったからだ。同じ目標を共有する仲間一人ひとりが「自分ごと」として仕事に向き合う。そんなチームは本当に強いと実感した。

#### 志は、ビジネスを通じて環境問題の解決に貢献すること

大学時代はドイツに留学し、現地の人々の環境問題に対する意識の高さに刺激を受けた。帰国後は、環境関連のみならず、幅広い社会課題の解決に取り組んでいる三井物産の仕事に関心を持った。入社後は、再生可能エネルギー関連事業などに携わっている。「誰かが困っていること、誰も気づいていないけれど問題かもしれないこと。そこにビジネスの面からアプローチしたい」と平野は言う。

現在はメキシコの電力事業全般を担当し、太陽光発電所建設のプロジェクトマネジャーを



務めている。責任者の立場になってみて痛感するのは「自分ひとりではできることは限られている」ということだ。いかに周りの人たちを巻き込んで、共感してもらえるか。一緒に取り組める環境を整えられるか。三井物産がメキシコで10年以上にわたって積み上げてきた電力事業のノウハウも活かしながら、現地のチームと綿密な打ち合わせを重ね、知恵を出し合っプロジェクトは進行している。自分があきらめない限り、何度でも挑戦できる。「再生可能エネルギーを、世界を変える力にできるか？」。彼女は今日もその難問に挑み続けている。

8名の社員のストーリーを映像で  
ご紹介しています。  
スペシャルサイトはこちらから。  
スマートフォンやタブレットで  
右の二次元コードを読み取って  
ぜひご覧ください。

