

株主通信



2021年
夏号

絶え間ない「変革と成長」

～社長 堀 健一 就任メッセージ～

三井物産株式会社

目次

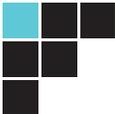
ページ

- | | | | |
|---|---------------|----|-------------------|
| 2 | 株主の皆さまへ | 8 | 2021年3月期下半期のあしあと |
| 4 | 中期経営計画2023の進捗 | 10 | 三井物産のビジネス最前線 |
| 6 | 財務ハイライト | 14 | ブッサンジン360°～新社長の挑戦 |



MITSUI & CO.

証券コード8031



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。
2021年4月1日付で代表取締役社長に就任した堀健一です。

絶え間ない 「変革と成長」

コロナ禍の振り返りと 経営方針

コロナ禍で大幅に落ち込んだ主要国の景気は、中国・米国を中心に、経済活動の再開や財政出動、ワクチン接種の進展で、一定の回復を示しています。当社を取り巻く事業環境のみならず、世界的な環境への意識の高まりなど、人々の価値観にも大きな変化が生じていますが、中期経営計画2023で掲げた基本方針は変わりません。「変革と成長」を絶え間なく続け、グローバルに展開する幅広い事業基盤とネットワーク、多岐にわたる知見や多様性を強みに、産業の枠組みにとらわれない新しい価値を創造していきます。

2021年3月期経営成績と 2022年3月期事業計画

中期経営計画初年度の2021年3月期はビジネス環境が大きく変化するなかでスタートしましたが、価格堅調な鉄鉱石事業、エッセンシャルビジネスとして安定供給に貢献したトレーディング事業などの底堅い収益基盤に加え、事業ポートフォリオ組み替えによる下方耐性の強化など、コロナを奇貨とした取り組みを推進した結果、基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益ともに計画を大きく上回りました。また、強いキャッシュ創出力を勘案し、追加株主還元も決定しました。

2022年3月期事業計画は、基礎営業キャッ



三井物産株式会社 代表取締役社長 堀 健一

シュ・フロー6,800億円、当期利益4,600億円と中期経営計画の定量目標の前倒し達成を狙うと共に、更なる高みを目指します。また、コロナ後の世界を俯瞰すれば、強い既存事業の周辺に成長機会があると確信しています。収益基盤の一層の強化によるキャッシュ創出力向上に加え、Strategic Focus(戦略的注力領域)に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・アジアを中心に将来を担う良質な事業群を構築し、成長と株主還元の両立を目指します。また、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動問題に引き続き積極的に取り組みます。中期経営計画で公表した中長期の温室効果

ガス削減目標達成のために、グローバルに有する当社事業を通じ、広く世界の温室効果ガス削減に貢献すると共に、経済性を確保しながら、自社排出量の削減を追求していきます。

結び

2022年3月期は、中期経営計画2年目です。コロナ禍からの回復は国や地域によってばらつきがあり、引き続き予断を許しません。中長期的な企業価値の向上を実現するために、中期経営計画で掲げた目標や戦略を着実に実行していきます。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。



ここがポイント！！

中期経営計画2023「変革と成長」の進捗

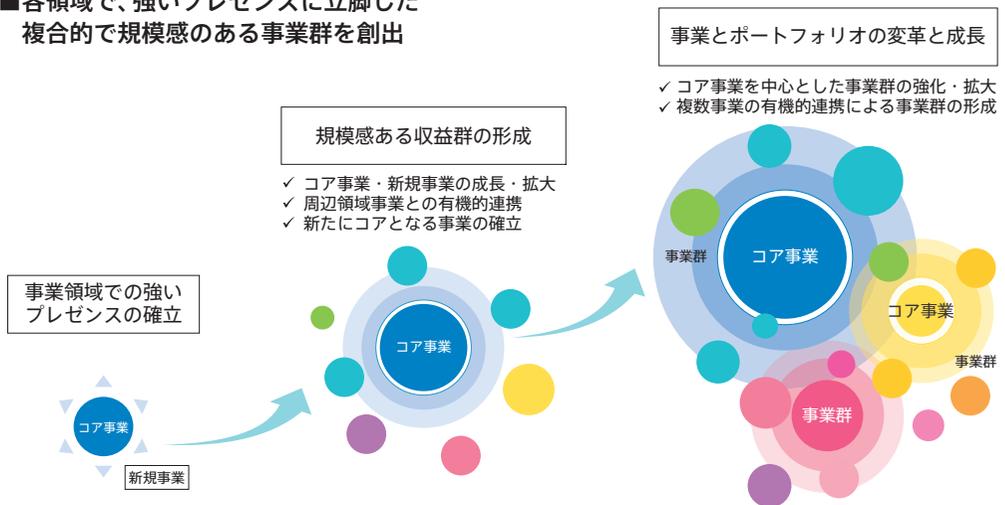
中期経営計画2023の進捗についてQ&A形式で解説します。



2022年3月期の重点施策は？

当社の強みである事業を軸に、機能拡張や水平展開、周辺の事業への拡大により産業横断的に事業群を形成していくことを狙います。たとえば中期経営計画2023でStrategic Focusに定めたエネルギーソリューションでは、LNG事業やトレーディング事業といった既存の強みがある事業を梃子に水素、アンモニアといった次世代領域の取り組みを進め、当社ならではのエネルギー転換を進めていく考えです。

■各領域で、強いプレゼンスに立脚した複合的で規模感のある事業群を創出



気候変動への取り組みの進捗は？

当社は温室効果ガス (GHG) について2050年のNet-zero emissions (実質排出量ゼロ) と、そのマイルストーンとして2030年のGHG インパクト半減を掲げています。2021年3月期は水素ステーションへの事業参画、北海道ガスへのカーボンニュートラルLNGの納入など、着実な進捗がありました。また、GHG 排出削減に貢献する事業の推進や将来の影響を分析するため、2020年4月に社内カーボンプライシング制度を導入しています。

▶ ガス田、LNG関連の事業の進捗は？

コロナ禍でも従業員やステークホルダーの安全を確保し、プロジェクトの着実な推進を経営課題として対応しました。2021年3月期は、西豪州ウェイトシアガス田の本格的な商業開発に向けた最終投資決断の実行や、米国キャメロンLNGプロジェクトの全系列生産開始などの成果を上げることができました。



キャメロンLNG全景(2019年4月)
©2019 Cameron LNG. All copyright and trademark rights reserved.

▶ ポートフォリオ組み替え、既存事業群再編とは？

金属資源、エネルギー、機械・インフラを中心とした事業領域で、既存事業の再評価を集中的に実施しました。その結果、一部の事業の撤退を決め、石油・ガス上流開発の領域では、量の拡充から質を一層重視する方針への転換を行いました。また、流通やICT分野で子会社の集約、合併などの既存事業群の再編にも進展がありました。引き続き環境の急激な変化に対応しうる下方耐性を強化していきます。

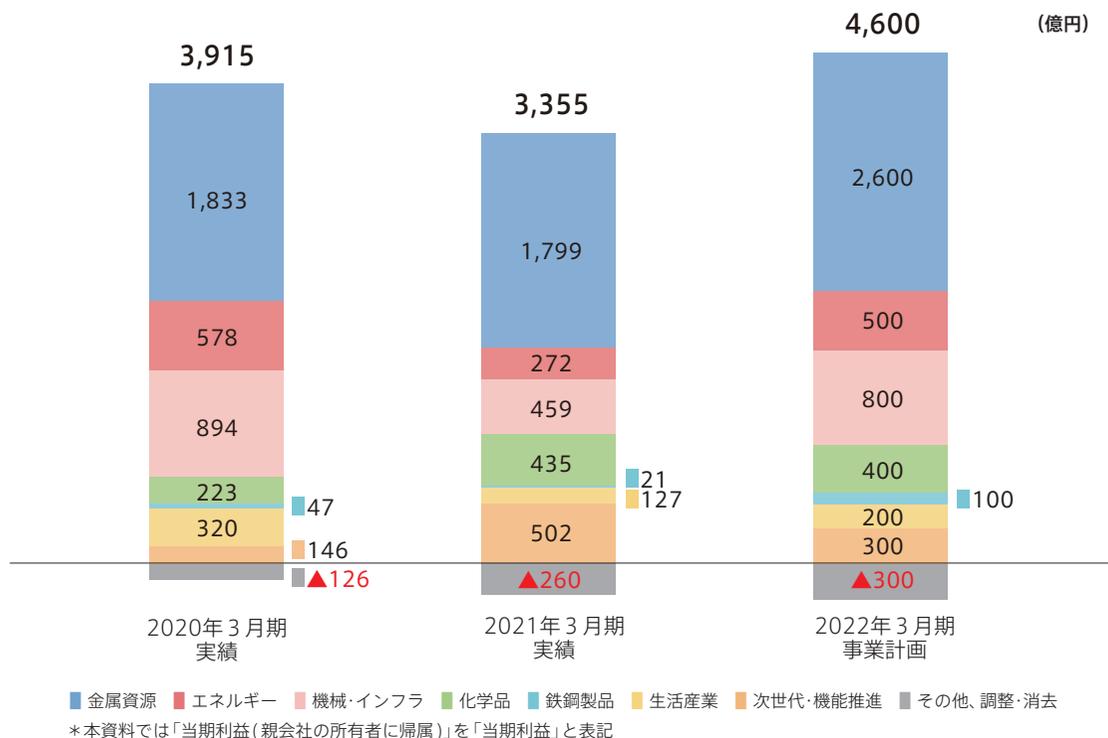
▶ インドネシアの大手企業グループCT Corpとの取り組みの狙いは？

伸びゆくアジアの消費者需要を当社の成長に取り込むことを目指し、インドネシアの大手財閥CT Corpとの取り組みを深化させることを決定しました。CT Corpは金融や小売などさまざまな事業で消費者との接点を複層的に持つ、インドネシアで生まれ育った企業です。同社の経営改善に貢献し、海外からの商品やサービスのインドネシアへの紹介など、同社の企業価値向上に努めます。

▶ 事業へのコロナ禍の影響は？

2021年3月期の前半は、特に人々の移動に関わる事業や外食、ファッション関連の事業に大きな影響がありました。しかし下期にかけては中国や米国を中心に早期に経済活動が再開され、想定を上回る回復が見られました。特に食料や農業関連、資源・電力供給、病院事業などのエッセンシャルビジネスが定性、定量の両面で貢献しました。

当期利益(セグメント別)

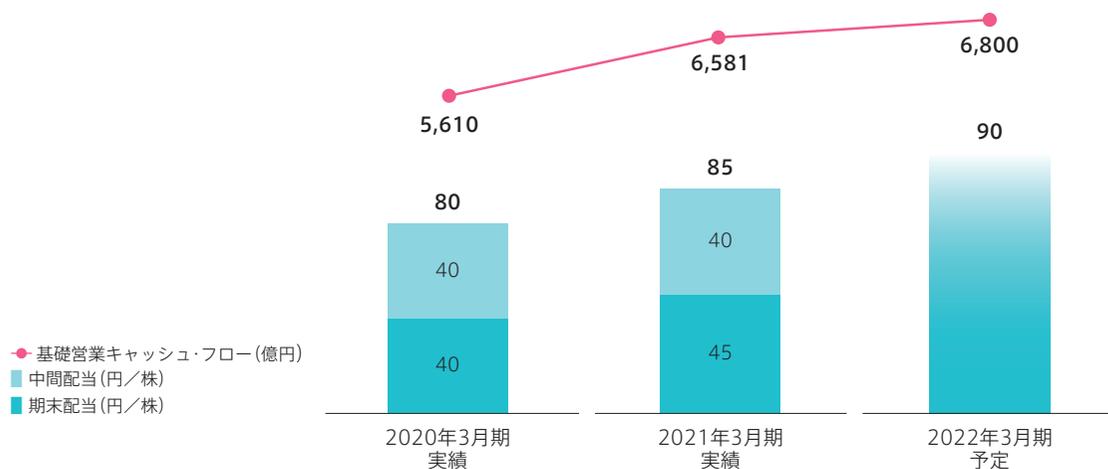


2021年3月期はコロナ禍により減益となるも 下半期を中心に強固な収益力を示し、計画を大幅に上回る

2021年3月期の当期利益は3,355億円となりました。新型コロナウイルスの感染拡大の影響により前期比560億円の減益となりましたが、コロナ禍からの経済回復を受けて堅調に推移した鉄鉱石事業や、市場が回復するなかで機能を発揮したトレーディング事業、そして投資事業の成果であるFVTPL益が業績を牽引し、事業計画を大きく上回りました。

特に年度後半は世界的な景気の回復を取り込むことができたため、強固な収益力を示すことができました。また、事業環境の変化に対応すべくさまざまな分野で事業再評価とポートフォリオ組み替えを実施し、下方耐性の強化に努めました。2022年3月期は収益基盤の一層の強化および成長戦略の着実な実行により、当期利益は4,600億円を計画しています。

配当・基礎営業キャッシュ・フロー



①配当総額(億円)	1,378	1,426	—
②自社株買い(億円)	579	644	(750) ^{注1}
①+②株主還元総額(億円)	1,957	2,070	—

* 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) - (リース負債の返却による支出額(絶対値))

注1 2021年4月26日に終了した自社株買い250億円および2021年4月30日に発表した自社株買いの上限500億円

2021年3月期配当金は前期比5円増配の85円

2022年3月期配当金は90円を予定

2021年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、前期比971億円増加の6,581億円の獲得となりました。強いキャッシュ創出力を確認できたことから、年間配当金は前期比5円増配の1株当たり85円としました。第4四半期に公表した自社株買い含め、当期の株主還元総額は2,070億円となりました。

2022年3月期の基礎営業キャッシュ・フローの計画は6,800億円とし、当期利益とともに中期経営計画2023の定量目標の前倒し達成を目指します。2022年3月期の年間配当金については1株当たり90円を予定し、同時に下限配当も、この中期経営計画中は10円増加し90円に引き上げます。自社株買いについては2021年4月26日までに終了した250億円に加え、2021年5月6日から500億円を上限に実行することを決定しました。

2021年3月期下半期のあしあと

2020年10月 - 2021年3月



①



© 北海道ガス

⑤



②



⑥



③



⑦



④



⑧

2020年

- 10月14日 広島東洋カープ公式アプリ上でスタジアムグルメ混雑速報サービスの提供を開始 ①
- 10月26日 福島県相馬郡の福島天然ガス火力発電所で運転開始、竣工式典を実施 ②
- 10月28日 米国でのハリケーン「ローラ」および山火事被害に対して6万米ドルの支援
- 10月29日 ヴェオリア、セブン&アイとPETボトルリサイクル工場の合併会社設立に合意
- 11月18日 インドで貨物専用鉄道向け、保線機器供給契約を締結
- 11月26日 オランダのトマト種子企業に出資参画 ③
- 12月16日 動画メディア企業Tastemade Japanに出資参画 ④
- 12月18日 日本証券アナリスト協会から4年連続の「ディスクロージャー優良企業賞」を受賞
- 12月23日 西豪州ウェイトシアガス田ステージ2開発の最終投資決断を実行

2021年

- 2月 1日 三井情報株式会社と三井物産エレクトロニクス株式会社が合併
- 2月26日 北海道ガス株式会社にカーボンニュートラルLNGを供給 ⑤
- 3月 2日 英国のCO₂回収・貯留事業会社に出資参画
- 3月10日 アルゼンチン南部で風力発電事業の操業を開始 ⑥
- 3月19日 KDDI株式会社と共同でビッグデータと人工知能を活用し「次世代型都市シミュレーター」を開発
- 3月24日 チリ「コジャワシ銅鉱山」権益の追加取得 ⑦
- 3月26日 米国でのCO₂を有効活用したメタノールの増産計画を決定 ⑧

1 TOPICS オンラインで個人投資家向け説明会を開催



当社ウェブサイト並びにIRメール配信サービスでもご案内したとおり、2021年3月23日、オンラインで個人投資家向け説明会を実施し、多くの皆さまにご参加いただきました。今後も引き続き、株主・投資家の皆さまの信頼と共感を得られるよう取り組んでまいります。当日の説明会映像はウェブサイト(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>



2 TOPICS 「三井物産クラシック・コンサート2021～明日へつなぐハーモニー～」オンラインで配信



2021年4月、コロナ禍を乗り越えるべく頑張っている人々を音楽を通じて励まし、世の中を少しでも明るくする機会を創りたいとの思いをもって「三井物産クラシック・コンサート2021」のオンライン配信を行いました。昨年6月にオープンした大手町三井ホールにて、初のクラシックコンサートとして収録が行われ、1か月の期間限定で国内外に配信、多くの方にご視聴いただきました。

三井物産のビジネス最前線

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。



Upgrade your taste.

もっとおいしく、もっと楽しくを発見しよう。

ライフスタイルに関する動画制作・配信から独自商品の開発・販売まで、消費者に豊かな暮らしを届けるテイストメイド・ジャパン

デジタルの力で、新しい「買う」を提供 より消費者に近い領域で新たな価値をつくる

三井物産はこれまでリテールビジネスにおいて、取引先への原料調達や中間卸の領域で力を発揮してきました。新たに、デジタルを活用することで消費者との接点を広げ、より消費者に近いところで新たな価値を生み出す挑戦を始めています。リテールデジタルソリューションズ株式会社(以下RDS)が手掛けるEC支援事業や、“デジタルネイティブ”と呼ばれる若年層を主要ターゲットとしてビジネスを展開するTastemade Japan株式会社(以下テイストメイド・ジャパン)はその一例です。

RDSの強み

EC事業に必要となるさまざまな専門的ノウハウを一貫して提供

EC(Electronic Commerce)とは「電子商取引」のことで、事業運営には数多くのプロセスが必要となります。顧客のEC事業を支援するためにはそれぞれの分野における専門的知見が必要であり、RDSはこれらを一貫してサポートしています。今後、自社物流センターも稼働予定です。

集客・販促・広告
コンサルティング

ウェブサイト
構築・運営

商品情報
管理

会員情報
管理

決済
システム

物流
システム



急速に拡大する「食」のEC市場で 消費者向けの新たなビジネスを創出する

ライフスタイルが多様化する現代において、いつでも、どこでも便利に買い物ができるネットショップやECモール(インターネット上の仮想商店街)は、私たちの暮らしに欠かせない存在となりました。これらEC市場のなかでも、特に食品の分野は、昨今の新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、需要が急速に拡大しています。三井物産は加速するデジタル化や消費者へのパワーシフトを機会ととらえ、EC関連の中核事業として2020年7月に食品ECに特化したEC支援のRDSを設立しました。RDSの事業を通じて消費者との接点を増やし、新たなビジネスを創出していきます。

専門的知見により EC事業を一貫してサポート

RDSは食品ECに特化し、メーカーや小売り事業者が展開するECサイトの構築・運営・販売支援から、ECの在庫管理、物流までを一貫してサポートする「ECフルフィルメント事業」を展開しています。ファッション領域でECフルフィルメント事業を展開している株式会社ビービーエフ(三井物産16.5%出資)の知見を活用し、ECサイトの売上拡大やブランド育成を支援しています。また三井物産が長年培ってきた顧客基盤を活かし、これらの企業が自社商品をネット販売する機会を広げて

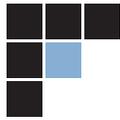


います。RDSは、徹底的なデータ分析とECに関する専門的知見により、消費者向け食品ビジネスのデジタル化推進と差別化された商品の開発に機能を発揮しています。

ECサイト構築・運営から ECリテール事業へ

RDSは更なる成長戦略として、自社物流センターを12月に稼働予定、これを活用してメーカーのEC在庫から物流を一元管理するECフルフィルメント事業とECリテール事業を両輪として展開していきます。両事業から得る消費者データを商品開発に活用し、多様化する消費者ニーズに応えるとともに、より便利により早く、消費者に商品を届ける仕組みを提供します。

三井物産はRDSを通じ、食品EC事業展開を加速するとともに、消費者の新しいニーズを捉えた商品・サービスを提供し、豊かで便利な食生活への貢献を目指します。



消費者との接点を、新しいビジネスの力に



世界で毎月3億人以上の視聴者が、30億回以上再生するテイストメイドの動画コンテンツ。日本のSNSアカウントは700万人のフォロワーを持ち、月間視聴回数1億回を超えています。テイストメイドはここから得られる膨大なデータを消費者ニーズの把握、コンテンツ制作に活かしています。

はじめは、デジタルマーケティングに課題を持つ取引先・出資先の支援から

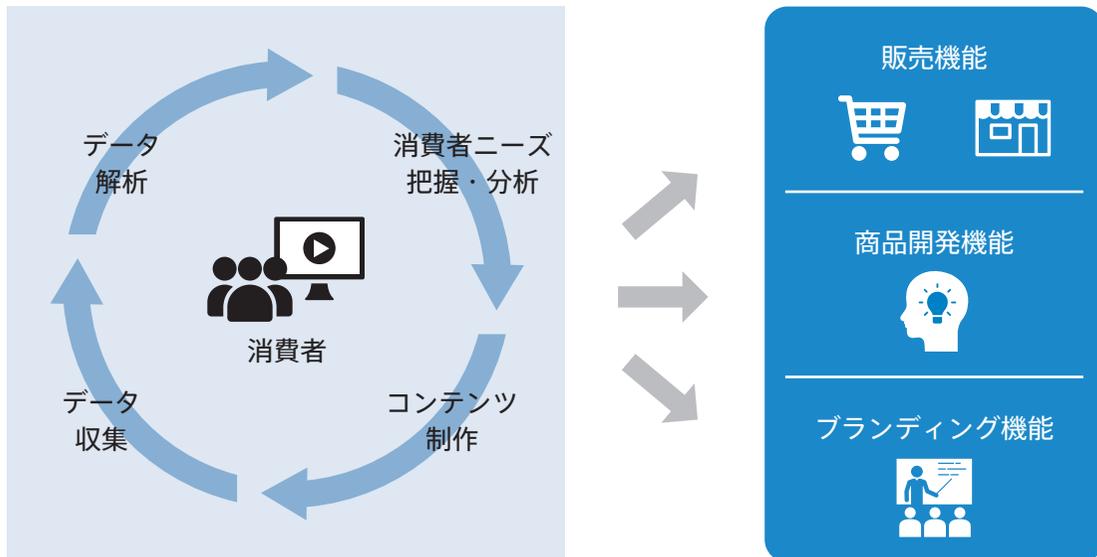
デジタルを活用した消費者との接点づくりの取り組みのもうひとつの事例が、米国 Tastemade, Inc. (以下テイストメイド) との協業です。テイストメイドは2012年に米国ロサンゼルスで創業、食や旅行などをテーマとした動画制作・配信事業を世界8か国で展開しています。三井物産は、2019年4月にテイストメイドに初めて出資して以来、同社のメディア機能と視聴者コミュニティを活用し、デジタル活用や若年層へのマーケティングに課題を持つ取引先や出資先の支援を積極的に行ってきました。

※ミレニアル世代、Z世代…前者は1980年代序盤から1990年代中盤までに生まれた世代。後者は1990年代中盤以降に生まれた世代。

ミレニアル世代・Z世代に向けた国内リテール事業展開も加速

中長期的に消費の中核を担うミレニアル世代、Z世代*はインターネットやSNSに囲まれて育ち、文字や写真のみのメディアよりも動画メディアに強い影響を受けています。テイストメイドとの協業は今後、三井物産の日本でのリテール事業展開においても大きな強みとなると考え、2020年12月、同社子会社である日本法人テイストメイド・ジャパンの株式の51%を取得しました。

テイストメイド・ジャパンの機能



消費者ニーズに応える ライフスタイルメディア

テイストメイド・ジャパンは、常に最新のデータを分析・活用し、視聴者の興味・反応を分析することで、今まで見えていなかったニーズをいち早く把握し、視聴者に楽しんでもらえる動画づくりを追求しています。食から旅行や住まいまでライフスタイルに関する提案を、実用性だけでなく、消費者に新たに「やってみたい」という気持ちを起こさせるエンタテインメント性を持ったコンテンツを通じて提供し、人々の豊かな暮らしに貢献していきます。

消費者と直接の接点を持つ 新しい「D2C」事業をつくる

現在、テイストメイド・ジャパンが推進しているのは「D2C (Direct To Consumer)」と呼ばれる事業です。すなわち、テイストメイド独自の商品を開発し、消費者に直接届けるビジネスです。多くのファンに愛されているテイストメイドならではの世界観を、動画で見ただけではなく、実際の暮らしに取り入れて楽しんでもらう。視聴するだけでなく、消費行動を起こしてもらう。そうしたデジタルメディア発の新しいリテールビジネスの実現を目指しています。

これからの三井物産に必要なのは 強い個、強いチーム

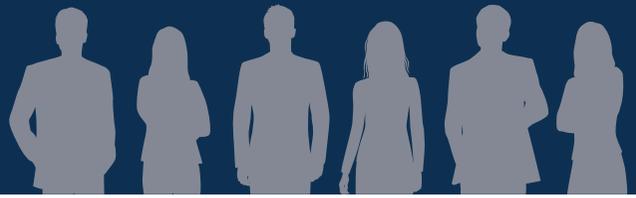


多様性こそが イノベーションの源泉

「社内外に友人が多く、フットワークが軽い。相手の懐に深く入り、良いところを引き出すのが上手。まさに『人の三井』を体現したような人物だ」。新社長の堀について、ビジネスパートナーや社員たちは異口同音にこう語る。

堀自身、ビジネスにおいて人の多様性とチームワークを何より重視してきた。真に多様性のある組織がチームワークを発揮するのは簡単なことではない。しかし堀は「さまざまなバックグラウンドを持った仲間と自由に意見交換して、試行錯誤しながら新しいことを進めるのが大事。多様性こそがイノベーションの源泉になる」という強い信念を持っている。

影響を受けた人物について尋ねると「多くの上司、同僚、部下」という答えが返ってきた。特に、かつての米国人上司からの「Dare to be wrong (間違いを恐れるな)」という言葉が胸に刻んでいる。間違いを恐れては物事を始めるときにためらってしまう。リーダーとして迅速な決断を迫られるときは躊躇なく決断すべきと学んだ。



■ ■ ■ 自身にないものを持つ人と ■ ■ ■ タッグを組んでこそ

堀はこれまで、国内外で化学品、金融、経営企画とさまざまな領域に従事してきた。一本道ではないキャリアのなかで、あえて火中の栗を拾いにいくような場面も少なくなかったという。たとえば15年以上前に担当した提携案件で相手方米国企業の幹部は「ミツイから話を持ち掛けられた当初、事業が軌道に乗っていたこともあって、他社との業務提携、ましてや事業売却など考えてもいなかった」と振り返る。しかし、双方が顔を合わせる初めてのミーティングが始まると、「ミツイ側の中心人物であった堀が、力強く自信をもってミツイが持ち込む価値についてプレゼンしてくれた。同時に、我々の目標に賛同し、共感を示してくれたことが印象的で、ミツイとの取り組みが両社の成長につながるものになると確信した」のだという。

不確実性に満ちた事業開拓に真正面から立ち向かうとなれば、困難の連続だ。しかし「自分がやらなくては」と感じたことにはリスクを取ってでも先頭を切って向かっていく。「ビジネスは、自身にはないものを持つ人とタッグを組んでこそ」。堀が貫いているのはそんな仕事のスタイルである。

■ ■ ■ 際立った個がチームを組めば、 ■ ■ ■ 組織は強くなる

2021年4月1日、三井物産の新社ビル初となった入社式で、126人の新入社員と約4万4,000人のグループ社員に向け、堀もまた社長として初めてのメッセージを送った。

中期経営計画2023「変革と成長」には、従来のセグメントを横断的に全社結集する「Strategic Focus (戦略的注力領域)」が定められている。堀はメッセージのなかで、社員同士、グループ企業同士の「プロ人材」としてのハイレベルな協業が必要であると訴えた。ユニークな個がチームをつくり、失敗を恐れず挑戦し続ければ、組織は必ず強くなる。個もまた成長する。堀の思いをシンプルなひと言で表そうとすれば「人の三井」に行きつく。堀自身も新たなステージで、社員とともに挑戦を続けていく。

堀 健一(ほり・けんいち)略歴

1962年生まれ、神奈川県出身。1984年、三井物産入社。商品市場部長、IR部長、経営企画部長などを経て2014年に執行役員。2016年にニュートリション・アグリカルチャー本部長。2018年に代表取締役常務執行役員。2019年に専務執行役員。2021年4月に代表取締役社長、CEO。趣味は観劇、洋楽コンサート鑑賞、野球観戦、週末のランニングなど幅広い。

会社概要

2021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 342,080,092,006円
従業員 連結:44,509名 単体:5,587名
連結対象会社 連結子会社:280社 持分法適用会社:234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

今号の「ブッサンジン360°」(p.14)では特別企画として新社長・堀健一を紹介しています。記事中の「強い個、強いチーム」という言葉は、当社経営理念にある「多様性を力に」に通じます。社長以下、社員一丸となって挑戦を続けていきたいと思えます。

表紙写真 左:三井物産の森・沙流山林(北海道) / 右:オランダのトマト種子育種圃場 / 下:英国製バスに搭載されたフランスの電池システム製造会社による電池システム ©Wrightbus, 2016



2021年夏号 三井物産株式会社 株主通信

2021年6月18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。

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。