

# 株主通信



2020年  
冬号

## 「変革と成長」の進捗

三井物産株式会社

ページ

目次

- |   |                  |    |              |
|---|------------------|----|--------------|
| 2 | 株主の皆さまへ          | 8  | 三井物産のビジネス最前線 |
| 4 | 財務ハイライト          | 10 | ブッサンジン360°   |
| 6 | 2021年3月期上半期のあしあと |    |              |



MITSUI & CO.

証券コード8031

# 「変革と成長」の進捗

## ーコロナを奇貨として

### 上半期の振り返り

本年度は新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大し、社会が大きく変化する中でのスタートとなりました。世界の経済活動は早期に回復した中国を先頭に徐々に再開してはいるものの、感染は再び拡大傾向にあり、依然として不確かな状況が続いています。

当社の事業活動にもいまだ制限はありますが、オンライン面談などの活用は当然のこと、何よりも世界中の当社グループ社員を総動員し、改めてお客様やビジネスパートナーとの関係強化に努めています。中期経営計画2023のテーマ「変革と成長」のもと、社員一人ひとりが思考・行動様式を変革させ、守

りに終始することなく取り組みを進められるよう経営にあたっています。

中国需要に下支えされた鉄鉱石事業や、ニューノーマルでの物の流れなどの市場変化を捉えたトレーディング事業、ICT関連事業などが堅調に推移した結果、基礎営業キャッシュ・フロー、税引後利益共に期首計画対比では順調な進捗となりました。通期予想は、着実なキャッシュ創出を勘案し基礎営業キャッシュ・フローを事業計画より上方修正する一方で、新型コロナウイルスの影響の長期化が想定される事業もあることから、当期利益は計画据え置きとしました。

事業開発では、福島天然ガス発電所の竣工



三井物産株式会社 代表取締役社長 安永 竜夫

やモザンビークLNGのプロジェクトファイナンスを組成するなど着実な進捗がありました。また、国内製糖業界の再編や中間流通子会社の集約など、既存事業群の再編や再構築を進めました。モビリティ関連や外食・購買需要の減少の影響を受けている生活産業領域では、経営のリソースを守りへ振り向け、ダメージコントロールに努めています。

## 成長軌道への早期回復と 更なる飛躍に向けて

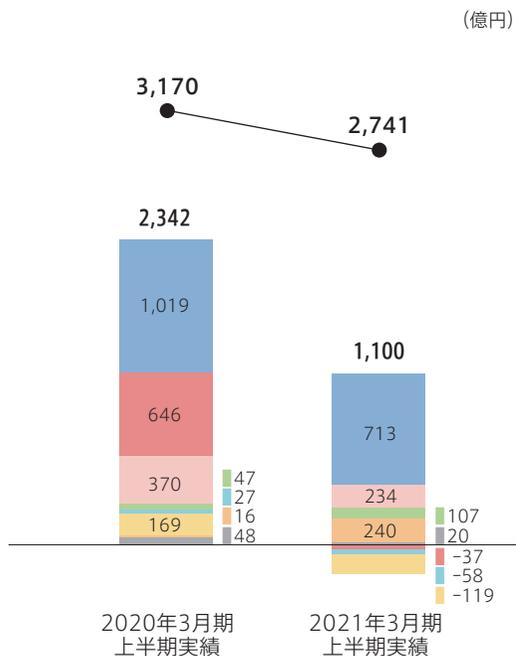
コロナ禍により先を読むのが難しい時代となったからこそ、中期経営計画で掲げたCorporate Strategyの実践が一層重要に

なっています。特にその筆頭である事業経営力強化は、早期の成長軌道への回復に不可欠です。経営改善の経験がある社員を集めたチームを活用し、既存事業会社の経営改善を進めるとともに、社内に点在する経営ノウハウの集約を進めています。当社の強みである事業、地域、人材の多様性を最大限に活用しながら、全社一丸となり取り組んでいます。また、気候変動問題への対応を機会とした取り組みでは、総合商社として初めて目標に掲げた2050年のNet-Zero Emissionsの実現に向け取り組んでまいります。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。

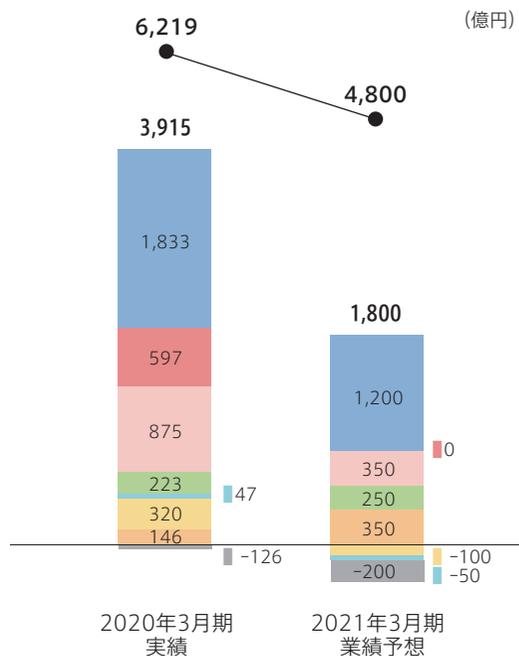
# 財務ハイライト

2021年3月期上半期連結決算・2021年3月期業績予想

## 上半期実績(セグメント別)



## 年間業績予想(セグメント別)



■ 金属資源 ■ エネルギー ■ 機械・インフラ ■ 化学品 ■ 鉄鋼製品 ■ 生活産業 ■ 次世代・機能推進 ■ その他、調整・消去  
● 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)

\* 本資料では上半期累計の「四半期利益(親会社の所有者に帰属)」を「上半期利益」と表記

\* 2020年3月期上半期実績は機構改組に伴う組み換え反映後

\* 基礎営業キャッシュ・フローは2021年3月期より、リース負債の返済による支出額(絶対値)を減算

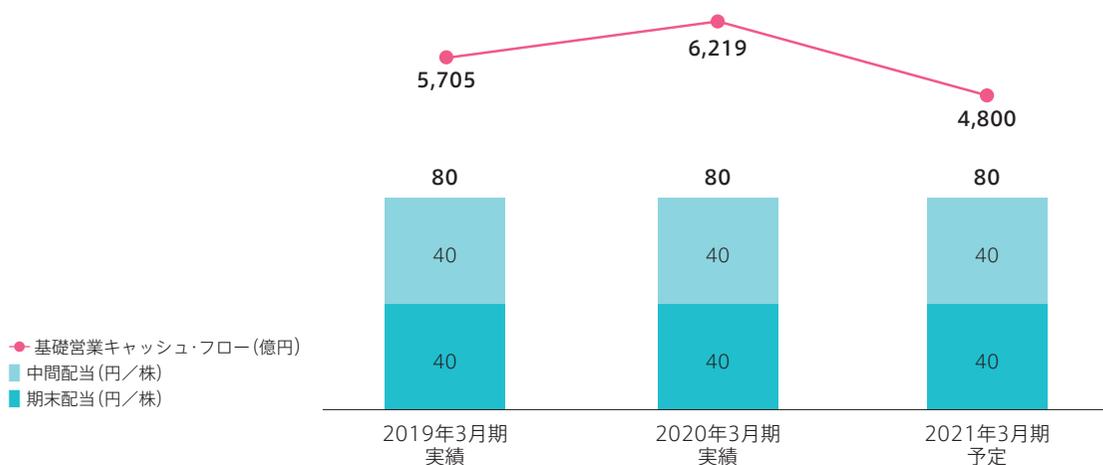
### 2021年3月期上半期は前年同期比減益となるが、事業計画比では着実に進捗

2021年3月期の上半期利益は、前年同期比1,242億円減の1,100億円、基礎営業キャッシュ・フローは前年同期比429億円減少の2,741億円となりました。事業計画に対する進捗率はそれぞれ61%、69%と着実な結果となりました。

コロナ禍の影響や原油などの商品市況の下落を主因に、前年同期比で減益となったものの、中国需要に下支えされ堅調に推移した鉄鉱石事業や、市場の変化に対応したトレーディング事業などが収益に貢献しました。

通期業績予想は、基礎営業キャッシュ・フローを計画より800億円上方修正して4,800億円とし、当期利益は1,800億円の据え置きとしました。

## 配当・基礎営業キャッシュ・フロー



①配当総額(億円)	1,400	1,400	1,350 (予定)
②自社株買い(億円)	—	580	400 (予定) <sup>注1</sup>
①+②株主還元総額(億円)	1,400	1,980	1,750 (予定)
基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向	24%	31%	—
[参考] 配当性向実績	34%	35%	—

\* 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)  
2021年3月期より、リース負債の返済による支出額(絶対値)を減算

\* 基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向 = (株主還元総額) ÷ (基礎営業キャッシュ・フロー)

注1 2020年6月23日に終了した自社株買いの2021年3月期上半期における取得金額。今後の実施方針は未定

### 2021年3月期の予定配当金は80円、中間配当金は40円

2021年3月期業績の見直しと共に、中期経営計画の見直しを行いました。中期経営計画の3年間で目標とするキャッシュ創出力水準は実現可能と判断し、キャッシュ・フロー・アロケーションについては変更ありません。本年度の予定配当金は1株当たり80円を据え置き、中間配当金は1株当たり40円とします。今後も成長投資と資本効率の向上を意識した柔軟で戦略的な資金配分を進めていきます。

### 中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション

キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー	15,000億円
	資産リサイクル	9,000億円
キャッシュ・アウト	投資決定済み・既存事業維持	15,000~17,000億円
	成長投資 (Strategic Focus・新規)	3,000~5,000億円
	自社株買い+追加配当	マネジメント・アロケーション
	配当(下限)	4,000億円

# 2021年3月期上半期のあしあと

2020年4月 - 2020年9月



1



5



2



6



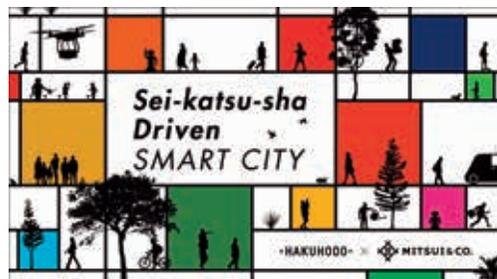
3



7



4



8

2020年

- 6月 4日 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う「食」を通じた医療現場への支援
- 6月12日 中国の野菜種子会社に出資参画
- 6月15日 三井物産流通ホールディングスを設立
- 6月17日 米国カリフォルニア州で水素ステーション事業者との協業取組を強化 ①
- 6月19日 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う「食」を通じた医療現場への支援(2回目) ②
- 6月24日 三井物産の国内全ての事業所で使用する電力の実質CO<sub>2</sub>フリー化を決定 ③
- 7月 3日 トヨタグループとブラジルでモビリティサービスの事業会社を設立
- 7月13日 鉄鋼業への低炭素鉄源、低炭素製鉄ソリューション提供に向けた取り組みの検討開始 ④
- 8月 7日 サステナビリティ関連方針の体系見直し、および人権方針策定
- 8月11日 食品ECのフルフィルメント機能を提供する会社を設立 ⑤
- 8月26日 タイで無人ヘリを活用した農業向け薬剤散布事業を開始 ⑥
- 9月 3日 深層学習技術を用いた地下構造解析を行うAI開発の合併会社を設立 ⑦
- 9月 9日 モロッコ王国タザ陸上風力発電事業における融資関連契約が発効
- 9月17日 博報堂と「生活者が主役のスマートシティづくり」に向けて連携 ⑧
- 9月23日 インド農薬製造販売会社への出資参画

## 1 COLUMN 統合報告書2020とサステナビリティレポート2020発刊



三井物産の「統合報告書」は、社会と共に持続可能な発展を追求し続ける当社の姿を長期的かつ統合的な視点からお伝えするものです。当社の強みや基本経営戦略を本年度公表した中期経営計画2023と関連付け、わかりやすい記述を目指しました。また「サステナビリティレポート」は、統合報告書を補完する年次報告書として詳細なESG情報を掲載しています。いずれも株主・投資家の皆さまからのご意見を参考にしながら改善を図りました。



当社ウェブサイト トップページから「投資家情報」「サステナビリティ」をクリックしてご覧ください

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

## 2 COLUMN 新本社にみるサステナビリティ



当社では2020年6月、本社および国内全ての事業所で使用する電力を実質CO<sub>2</sub>フリー化することを発表しました。本件は中期経営計画2023の中で掲げた2050年の「あり姿」であるNet-Zero Emissionsの実現に向けた具体的な施策の一つです。また、新本社を含む複合施設Otemachi Oneでは、当社ロビーやホールなど多くの空間に社有林「三井物産の森」から調達した木材を配し、当社のサステナビリティの取り組みを伝えています。

# 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。



世界的な人口増大・経済成長に伴い、長期的にエネルギー需要は増加する一方で、気候変動問題に対する社会的関心も高まり、環境負荷低減に資する新しいエネルギーソリューションの役割が拡大しています。

当社は、グローバルな社会課題である気候変動問題の産業的解決を事業機会ととらえています。今年4月に新設したエネルギーソリューション本部では、さまざまな事業領域で蓄積した知見、事業・顧客・パートナー基盤を結集し、三井物産ならではの複合的かつ機動的な取り組みを推進していきます。エネルギーソリューションの領域を中期経営計画2023において「Strategic Focus」の一つとして特定、中長期的な収益の柱とすべく重点的に取り組んでいます。

また、当社は総合商社として初めて、2050年のNet-Zero Emissions (GHG※実質排出量ゼロ)を目標に掲げました。この実現へ向けた取り組みにおいても、エネルギーソリューション本部は中心的な役割を担っています。

三井物産のエネルギー事業の歴史は古く、以前からLNG開発・発電事業を強みとしてきました。今後はこれらの事業プラットフォーム

を軸に、主に以下の事業を通じて低炭素・脱炭素社会の実現に貢献します。

①**再生可能エネルギー関連事業**:再生可能エネルギーへの転換を促進するために、太陽光発電・蓄電池・エネルギーマネジメント・電力/ガス小売りなどのNew Downstream事業と電力トレーディングをつなげたワンストップサービスを需要家に提供することを目指します。

②**次世代燃料事業**:従来型の炭化水素と比べてCO<sub>2</sub>排出量の少ないバイオエタノール・Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)などの導入を加速します。中国やインドなどグローバルに次世代エタノールの商業化を目指します。

③**水素関連、排出権事業**:短期的には水素導入に向けた法整備などが進む地域で地産地消案件の創出を、長期的には大規模な輸送サプライチェーンの構築を目指します。

エネルギーソリューション本部は、さまざまな事業本部や顧客・パートナー企業の英知を結集し、総合力の発揮とグローバルな横展開を通じて世界経済の発展と環境課題解決の両立に貢献していきます。

※ GHG:温室効果ガス。Green House Gasの頭文字

従来は連動していた GDP と CO<sub>2</sub> 排出量の相関が乖離

認識すべきメガトレンド



総合商社として初めて  
2050年の「Net-Zero Emissions」  
達成を目標に設定

三井物産グループの知見を結集した  
総合力の発揮：水素事業の例

当社では従来、それぞれのセグメントで水素インフラの開発や供給サービスの構築に取り組んできました。エネルギーソリューション本部ではその知見を結集し、トータルバリューチェーンの構築を目指します。



こんな事業も手掛けています

「生活者が主役のスマートシティ」をつくる

コロナ禍で新しい生活様式が求められるようになり、今後は先進国を中心に都市の分散化、街の多様化が進むことが予想されます。三井物産は株式会社博報堂と「生活者が主役のまちづくり」の実現を目指し連携しています。具体的施策の第1弾として、東京・渋谷エリアにて新たなサービスの実証に取り組む予定です。当社は持続可能な社会を目指す次世代のスマートシティ事業を国内外の都市で開発・運営していきます。



テクノロジーが主役のスマートシティではなく、  
生活者が主役のスマートシティを目指す



# ブッサンジン360°

強い「個」の集合体が発揮する全方位的な力。多様な「個」の魅力を紹介します。



## 新社屋への移転は単なる引っ越しではない！ 社員の意識・行動変革を巻き起こす「Work-X」の挑戦

「Work-X」プロジェクトメンバー

### 🔄 本社移転をきっかけに始まった Work-Xプロジェクト

2020年5月、三井物産は東京・大手町の新社屋へ本社を移転した。移転2年前の2018年頃、経営幹部および社員の間には「移転を単なる引っ越しで終わらせず、企業価値の向上に寄与するオフィスにすべき」という目的意識があった。

やがてそれは本社移転を機に会社全体の意識・行動の変革を目指すプロジェクトとなる。2019年8月、Work-X (Workplace Experience) 室が発足。魅力的な職場環境を作り、部門の枠を超えたコミュニケーション、コラボレーションを生み出すことをミッションとして各事業本部から集まったアンバサダーを含む28名の挑戦が始まった。

### 🔄 プロジェクトの目的を 4,000人に浸透させるには？

プロジェクト最大のチャレンジは、どうやって本社勤務の全社員約4,000人にその目的を理解・納得させ、変革に向けて自ら行動を起こしてもらうのかということだった。そのために各部署からアンバサダーを選出し、目的の共有、浸透をはかる役割を担ってもらうことにした。アンバサダーの一人は、「当初は単なる新社屋の使い方のお話だと思っていた」と振り返る。しかしすぐにプロジェクトの本質に気づいて「本社移転を、自分たちの意識・行動変革のきっかけにしよう」と周囲に呼びかけるようにしたという。彼らの主体的な姿勢に支えられ、Work-Xは現場の視点に立った新たな働き方の羅針盤となっていった。

## 多様な働き方を可能にし イノベーションを生む「キャンプ」

新社屋の大きな特徴は「キャンプ」と名付けられた共有スペースで、16階から28階までの各フロアの中央に配置されています。それぞれ異なるコンセプトを持つキャンプは、社員一人ひとりの多様な「個」が集まって戦略・作戦を練り、それぞれの現場で実践することでイノベーションを生み出すことを狙いとしています。



## 思い切ったデジタル化で コロナ禍を乗り越える

Work-Xでの議論を経て大きな成果が上がったことの一つが、思い切ったデジタル化の推進である。固定電話を原則廃止してスマートフォンに移行し、Microsoft Teamsなどのデジタル技術活用・ペーパーレス化を推奨した。機動的な働き方の実現や業務プロセスの効率化を目的として進めてきたことだが、結果として新型コロナウイルス感染拡大によって全社員が突然テレワークになるという緊急事態も無事に乗り越えることができた。

また、社員一人ひとりの席を固定せず、業務に応じて機動的にチーム編成ができる「グループアドレス制」の導入もWork-Xが仕掛けた施策だ。当初は慎重な意見も多かったが、丁寧な説明の繰り返しやトライアル実施を通じて社員の賛同を得ることができ、現在は新しい働き方として受け入れられている。

## 社員一人ひとりの意識・行動は 変革できると信じて

Work-X発足から1年以上が経過し、メンバーも交替が進んでいる。しかしその取り組みは、プロジェクトの本質をより深く追求しながら、環境変化に即した進化を続けている。

本社移転後間もない2020年6月に開催した第1回全社員向けオンラインイベントでは、安永社長をはじめとする経営幹部と2,500名を超える社員がMicrosoft Teamsでつながり、自由闊達な議論や質疑応答を行った。これまで経営幹部と社員が直接意見交換する全社員向け社内イベントは開催されたことはなく、参加者の満足度は88%に達した。Work-Xが巻き起こすコミュニケーション、コラボレーションの新たな風は、三井物産の更なる変革と成長につながっていく。

## 会社概要

2020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	341,775,294,921円
従業員	連結: 45,624名 単体: 5,676名
連結対象会社	連結子会社: 283社 持分法適用会社: 223社
ホームページ	<a href="https://www.mitsui.com/jp/ja/">https://www.mitsui.com/jp/ja/</a>

### 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 <b>0120-782-031</b> (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 <a href="https://www.mitsui.com/jp/ja/koukoku/index.html">https://www.mitsui.com/jp/ja/koukoku/index.html</a>	

#### 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

新社屋へ移転して約7か月が経ちました。新社屋では社員同士の交流が活発化しています。また、デジタル技術活用による業務効率化が進み、以前は大量の書類と格闘しながら決算業務をこなしていたIR部もペーパーレス化が進みました。「ブッサンジン360°」(p.10)では移転にまつわるプロジェクトの挑戦を紹介しています。ぜひお読みください。

表紙写真 左上:米国の太陽光発電施設/右上:三井物産 新オフィス/下:三井物産の森・清滝山林(京都府)



### 2020年冬号 三井物産株式会社 株主通信

2020年12月2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  
使用して印刷しています。

**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。