

株主通信



2020年
夏号

中期経営計画 2023 ～変革と成長～

三井物産株式会社

目次

ページ

2	株主の皆さまへ	10	2020年3月期下半期のあしあと
4	中期経営計画2023	12	三井物産のビジネス最前線
8	財務ハイライト	14	ブッサンジン360°



MITSUI & CO.
証券コード8031

中期経営計画2023始動

前中期経営計画の総括と2020年3月期

当社は、2017年以降、世界経済の緩やかな成長を背景に着実に収益を積み上げてきました。金属資源、エネルギーなど中核分野では収益基盤の強化を進め、ヘルスケアなどの成長分野では次の収益の柱を確立すべく取り組みを進めました。2020年3月期は新型コロナウイルス感染拡大と原油価格急落により、エネルギー分野などで減損損失を計上したため、当期利益は目標水準を達成できませんでしたが、基礎営業キャッシュ・フロー、ROEはおおむね目標水準を達成しました。

中期経営計画2023

2020年5月1日に「中期経営計画2023～変革と成長～」を公表しました。社員一人ひとりが、これまでの思考や行動様式を大胆に変革させ、新たな高みへの成長を達成するというのがこのテーマに込めた思いです。

新型コロナウイルス感染拡大により、事業環境は過去に類を見ない速さで変化しています。まさに将来の予測が困難な時代だからこそ、当社のDNA「挑戦と創造」の精神を大事に、自己変革を進め、当社の成長を通じて社会の発展に貢献したいと考えています。

新しい経営理念(MVV)

中期経営計画2023の策定と同時に当社の経営理念であるMission Vision Values (MVV)を改定しました。

以前のMVVは2004年に制定しましたが、その後の16年間で事業環境は大きく変化しました。我々の仕事においても人材の多様化が進み、仕事の現場はより世界へ、そして関係会社へ広がっています。たゆまず「挑戦と創造」を続け、株主の皆さまを含む社会の期待に応えるべく、社員が日々の行動に反映できるように改定しました。

結び

事業環境の不確かさは増しており、非常時の経営が求められています。社員をはじめとするステークホルダーの安全確保、リスク管理の徹底、既存事業の維持などを優先し、経営にあたります。一方で、当社の重要事業資産である顧客、パートナーとの関係強化に努め、新たな事業の創出にも挑戦していきます。中期経営計画2023で掲げた「変革と成長」の戦略を実行し、更なる高みへ挑戦していきます。今後とも株主の皆さまのご支援を心よりお願い申し上げます。



三井物産株式会社 代表取締役社長 安永 竜夫

Mission

世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

Vision

360° business innovators

一人ひとりの「挑戦と創造」で事業を生み育て、社会課題を解決し、成長を続ける企業グループ。

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、常に変化を生む主体であり続けます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、個の成長を全体の成長につなげます。

真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、未来に対して誇れる仕事をします。



中期経営計画2023 ～変革と成長～

新たなステージに向けたコミットメント

三井物産が目指す“あり姿”とは

本中期経営計画は、今年新たに策定した経営理念(MVV)と、昨年刷新したマテリアリティを基軸としています。新型コロナウイルス感染拡大により過去に経験したことがないほど激変する事業環境に対応すべく、社員一人ひとりが自らを変革させ、デジタル化や環境対応など、今後加速する変化とニーズを着実にとらえ、会社の成長を通じて社会の発展に貢献していきます。

経営理念（新MVV）

中期経営計画
(2018/3-2020/3)
Driving Value Creation

中期経営計画2023
(2021/3-2023/3)
変革と成長

マテリアリティ

安定供給の基盤をつくる

豊かな暮らしをつくる

環境と調和する社会をつくる

新たな価値を生む人をつくる

インテグリティのある組織をつくる

前中期経営計画の振り返りと今後の課題

前中期経営計画からの継続課題に加え、新型コロナウイルスの感染拡大などにより新たに出現した課題にも対応します。

前中期経営計画期間の主な成果

- 金属資源やエネルギー分野での収益基盤の拡大
- 「環境と健康」に焦点を当てた事業基盤の拡大
- 投資規律や株主還元などの資本政策において大きな役割を果たしているキャッシュ・フロー経営の浸透

前中期経営計画からの主な課題

- 既存事業の収益性向上
- 強みがある領域における次の収益の柱の確立
- 社員一人ひとりの意識の改革

新たな課題

- リスク管理、コスト削減を通じた下方耐性強化
- デジタル化や脱炭素化などの加速する変化をとらえた成長の実現



定量計画

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には減益は避けられない見通しですが、本中期経営計画「変革と成長」で掲げた戦略の確実な実行により成長軌道への早期回復を目指します。

基礎営業キャッシュ・フロー

5,500 億円
(2023年3月期)

5,610 億円
(2020年3月期)

当期利益

4,000 億円
(2023年3月期)

3,915 億円
(2020年3月期)

ROE

10%
(2023年3月期)

(2023年3月期)

9.7%
(2020年3月期)

基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額(絶対値)を減算

株主還元

2021年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは4,000億円を見込んでいます。環境変化も踏まえた中長期の成長機会の追求と、資本効率向上を意識した資金配分を実行し、総還元性向の引き上げを図っていきます。これらの方針に基づき、本中期経営計画期間は、年間配当額1株当たり80円を下限として設定しました。自社株買いについても機動的に実施していきます。

■ 株主還元についてはP9参照

全社施策としての「6つのCorporate Strategy」

目指す“あり姿”に加えて、前中期経営計画からの課題と新たに出現した課題を踏まえて全社施策としてのCorporate Strategyを策定しました。各事業本部は以下の6つの戦略を核として、中長期的に持続可能な成長を実現していきます。



次ページ▶

各戦略の
ポイントを解説!



6つのCorporate Strategyをキーワードで解説！

中期経営計画2023の「Corporate Strategy」のポイントをご紹介します。

事

事業経営力

当社が主体的に関与できる事業へ、人材を含め経営資源を集中し、結果を出すと共に組織としての事業経営力強化を図ります。

新型コロナウイルス感染拡大の影響も受け、短期的には減益となる中早期に成長軌道へと回復するためには、既存事業の収益力の向上が必要です。



ウエスト・アンジェラス鉄鉱山
(オーストラリアにおける鉄鉱石事業)

プ

「プロ人材」の 適材適所

採用地によらない人材登用を進め、グローバル・グループ全体で「プロ人材」を適材適所に配置していきます。また、新型コロナウイルス感染拡大の影響で普及した在宅勤務と、新たな価値創造のための新社屋での「プロ人材」による知的化学反応の両立を目指し、社員の意識と行動様式の変革を促します。

ポ

ポートフォリオ 経営

当社の強固な財務基盤の維持・向上に努めると共に、成長投資の機会を評価する際には、追加株主還元も比較対象として、柔軟に資金配分を実行していきます。

また、現在の厳しい事業環境も踏まえ、投資決定済みの案件などについても投資額やその時期の見直しを徹底します。



本社は2020年5月に移転完了
(東京都千代田区大手町「三井物産ビル」)

基

基盤事業

当社の基盤事業である金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品については、“強いものをより強くする”戦略を進めます。埋蔵量の維持・拡充のための投資や売却を含めた資産の入れ替えなどを進め、中長期的な競争力を持つ事業ポートフォリオへの最適化を実行していきます。

S

Strategic Focus

病院事業や再生可能エネルギー事業など、これまでの取り組みを通じて当社の総合力が発揮できる領域を「Strategic Focus」として人材・資金などの経営資源を投入し、次の収益の柱の確立を目指します。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たビジネスにも挑戦します。

■ P12「三井物産のビジネス最前線」

アジア最大の民間病院グループ「IHJ」を核としたヘルスケア事業



米国での分散型太陽光発電事業

N

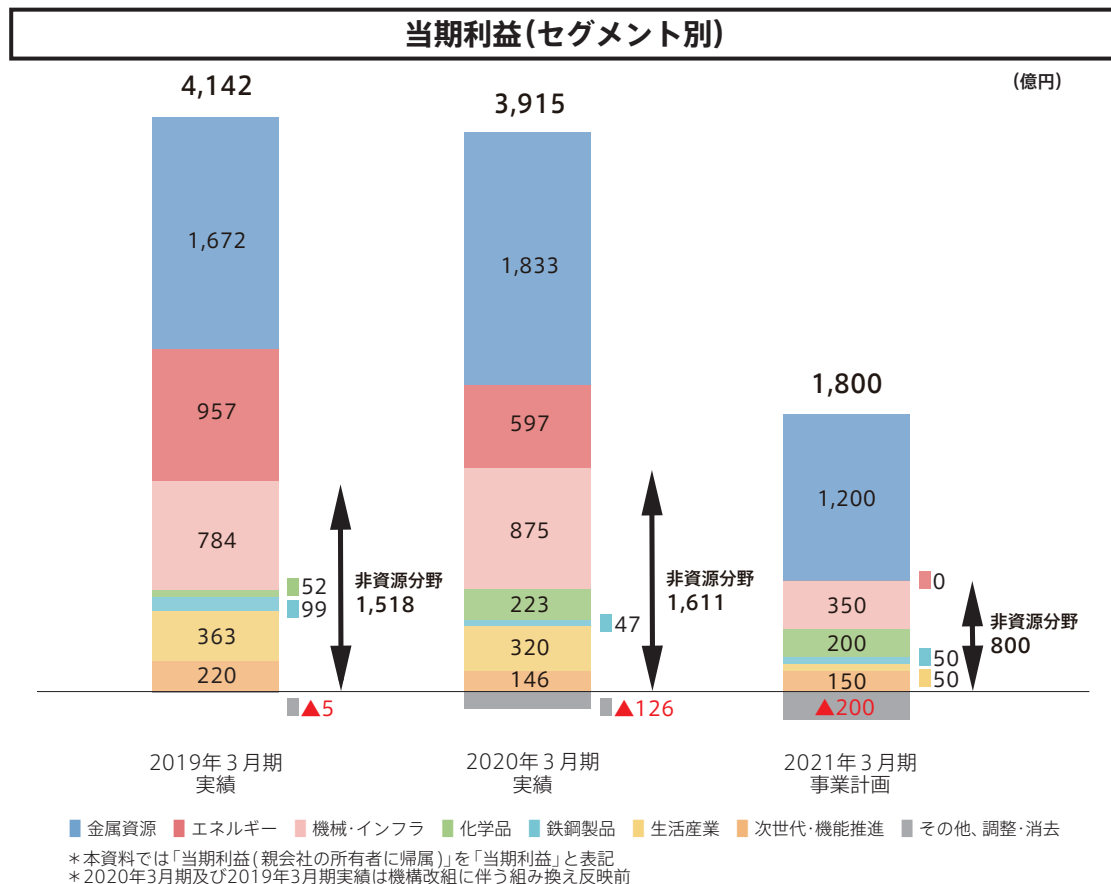
Net - Zero Emissions (実質排出量ゼロ)

当社事業からのGHG*排出量の削減に加え、再生可能エネルギー事業やエネルギー効率の高い燃料への転換など、削減貢献につながる取り組みを進めます。2050年の“あり姿”を「Net-Zero Emissions」とし、そのマイルストーンとして、2030年はGHGインパクト半減(2020年比)を目指します。

* GHG:温室効果ガス。Green House Gasの頭文字

財務ハイライト

2020年3月期経営成績・2021年3月期事業計画



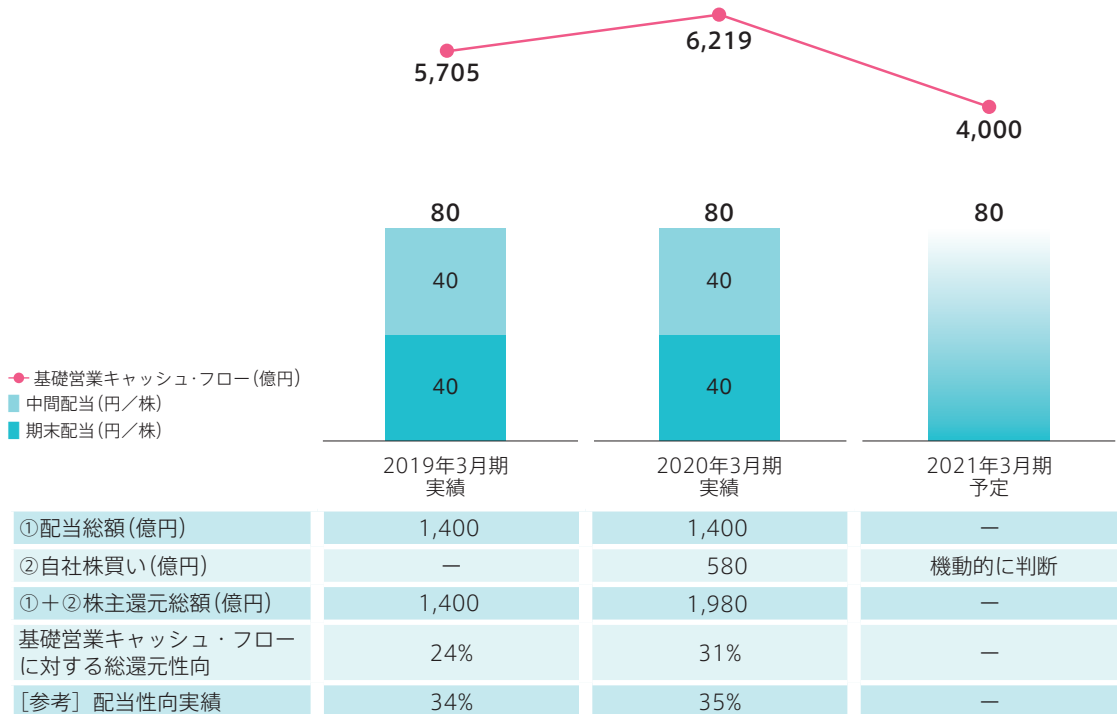
2020年3月期は新型コロナウイルス感染拡大により減益。

2021年3月期利益目標にも影響を織り込む。

2020年3月期の当期利益は、前期比227億円減益の3,915億円となりました。新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済活動の停滞、原油価格の下落により主に石油・ガス開発関連資産の減損を計上し、事業計画に対し未達となりました。

2021年3月期においても新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業環境の激変による業績悪化は避けられない見通しで、当期利益の目標は1,800億円としています。収束時期および経済活動再開後の中期的な影響については不確実性が高いものの、商品市況の下落、モビリティ・ヘルスケアにおける需要・稼働率の大幅な低下、鉄鋼製品・化学品など素材関連の低迷、事業売却の遅れなどの要因を見込んでいます。

配当・基礎営業キャッシュ・フロー



*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)

強い^{てこ}キャッシュ創出力を梃子に、厳しい事業環境においても 2021年3月期年間配当金は1株当たり80円を維持。

2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、豪州鉄鉱石事業の貢献などにより、前期比514億円増加の6,219億円の獲得となり、キャッシュ創出力を堅持しました。年間配当金は事業計画から変更なく1株当たり80円としました。第4四半期に公表した自社株買いのうち期末までの取得分を含め、当期の株主還元総額は約2,000億円となりました。

2021年3月期の同キャッシュ・フローは、新型コロナウイルス感染拡大の影響下においても4,000億円を見込み、年間配当金も1株当たり80円を予定します。本中期経営計画期間は80円を下限に設定、今後も同キャッシュ・フローの更なる創出を通して配当の安定的向上を目指すと共に、自社株買いについても事業環境、資本効率などを勘案し、機動的に実施していきます。



2020年3月期下半期のあしあと

2019年10月 - 2020年3月



1



5



2



6



タイ1件目のガス火力発電建設写真(チョンブリ県)

3



7



4



8

2019年

- 10月 4日 AI技術を活用した個人向け与信・回収スコアリング事業会社を設立 ①
- 10月 7日 アフリカでの環境配慮型包装資材・原料の普及促進に関するパートナーシップに合意
- 10月23日 米国でEV充電ステーションの運営・管理プラットフォームを提供する事業会社に出資参画 ②
- 10月31日 インドでEV駆動用・産業用高効率モーターの製造工場を建設
- 11月12日 ブラジル沖合プレソルト層プジョス鉱区向け大水深対応FPSO 備船事業を推進
- 11月18日 タイで2件目の大型ガス火力発電事業をラヨーン県で推進 ③
- 11月21日 物流施設の自動化ロボットサービス会社がアパレル事業会社と第1号 RaaS 契約を締結 ④
- 11月27日 豪州グローブナー炭鉱の権益取得 ⑤
- 12月 9日 欧州農業販売会社への出資参画

2020年

- 1月10日 タイで複合地域開発向け地域冷房・配電事業に出資参画 ⑥
- 1月30日 ブラジル沖合マルリン鉱区向け大水深対応FPSO 備船事業を推進
- 2月 5日 フランスのアニマルヘルス企業への出資参画
- 2月 6日 イタリアのテンパロッサ油田が生産開始
- 2月 7日 日本IR協議会から「IR優良企業賞2019」を受賞
- 2月12日 衛星ライドシェアサービスを展開する米国の事業会社を買収 ⑦
- 3月 4日 女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に4度目の選定 ⑧

1 COLUMN 個人投資家向け「オンライン会社説明会」を実施



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、2020年3月9日に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。

当社では約2年前から「次世代ワークスタイルを実現するIT」の導入を推進しており、新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言発出中は、取締役会を含む社内外の会議や面談、イベントの多くがオンライン開催となりました。今後も積極的にITを活用し、事業活動を推進してまいります。

オンライン会社説明会映像はウェブサイトでご覧になれます

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



2 COLUMN 三井物産「サス学」アカデミーが文部科学大臣賞（最優秀賞）を受賞



三井物産「サス学」アカデミーは、子どもたちが持続可能(サステナブル)な未来をつくる力を育むためのプログラムです。文部科学省「青少年の体験活動推進企業表彰」は、社会貢献活動の一環として青少年の体験活動に関する優れた実践を行っている企業を表彰し、全国に広く紹介することにより、青少年の体験活動の推進を図ることを目的としています。本アカデミーは2016年以來「審査委員会特別賞」など4年連続で受賞し、2020年3月、最優秀賞の「文部科学大臣賞」に選ばれました。

アジアの病院事業を核として 世界の医療サービスの向上に 貢献する

アジア各国では、人口増や高齢化、生活習慣病の増加による医療ニーズの多様化が進み、病院などの医療インフラが圧倒的に不足しています。限られた医療資源を有効活用し、医療従事者の負担を減らしながら患者満足度を向上させるためには、遠隔診療の普及や未病・予防対策も重要な課題であり、デジタル技術を活用したさまざまなサービスが生まれています。当社はこうした変化をとらえ、広く消費者の「健康」をキーワードとして、病院の枠組みを超えた「人々を中心とした Wellness* の世界」への変革の先導者となるべく、事業間の連携やヘルスケアデータの有効活用などによる新たな事業の創出に挑戦すると共に、民間企業としてビジネスを通じた医療サービスの向上に取り組んでいます。

当社は2011年、アジア最大手の民間病院グループ、IHH Healthcare Berhad（以下、IHH）に出資参画しました。これまで医療周辺の事業に主体的に取り組むなかで培った知見を強みとしながら、幹部から中堅社員まで幅



広い人材がIHHの経営に関わることで、病院事業のノウハウを積み上げてきました。

また、2016年には、中間所得層向けに医療サービスを提供する病院グループ、コロンビアアジアヘルスケアに出資参画しました。同社の成長プラン策定から病院運営の効率化など、さまざまな施策を経営層と一体となり推進してきました。

その経験と実績、人的ネットワークを踏まえ、2019年、追加出資によりIHHの筆頭株主となった当社は、同病院を核とした3つの成長戦略を描いています。すなわち、①中国やインドなどへの事業拡大による「地域の広がり」、②診断や検査など病院周辺事業の統合・スピンアウトによる「機能の広がり」、③IHHに集まる膨大な医療データの活用による「事業の広がり」です。アジアの病院事業を核として医療サービスの向上に貢献し、将来的には世界中の人々の豊かな暮らしを支えていきます。

*健康を肉体的なだけでなく、生活全体を積極的・創造的なものにして、健康を維持・増進させようとする生活活動。



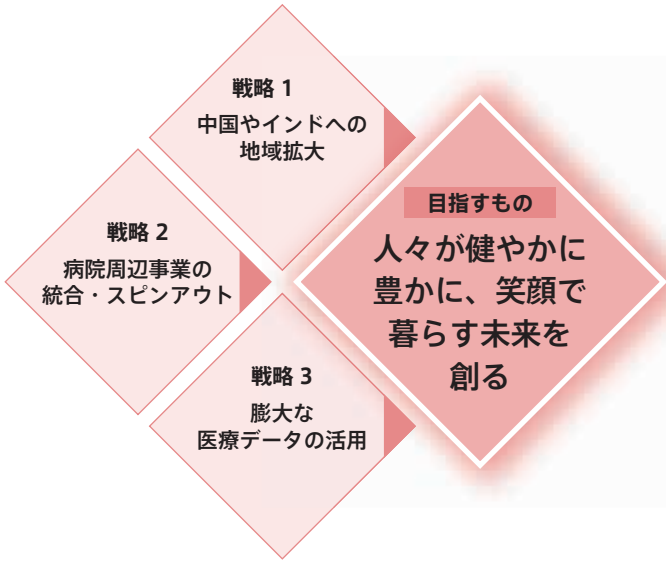
事業の中核はアジア最大手の民間病院グループ「IHH」

IHHとは…シンガポール・マレーシア・トルコなどを中心に事業展開し、圧倒的な規模を誇るアジア最大の民間病院グループ。中国やインドへの進出も果たし、アジアのヘルスケア市場の拡大を牽引しています。



展開国数 **10カ国** / 総病床数 **15,000床以上**
 入院患者 **約60万人**・外来患者 **約600万人**(年間)
 (2019年3月末時点の情報に基づく)

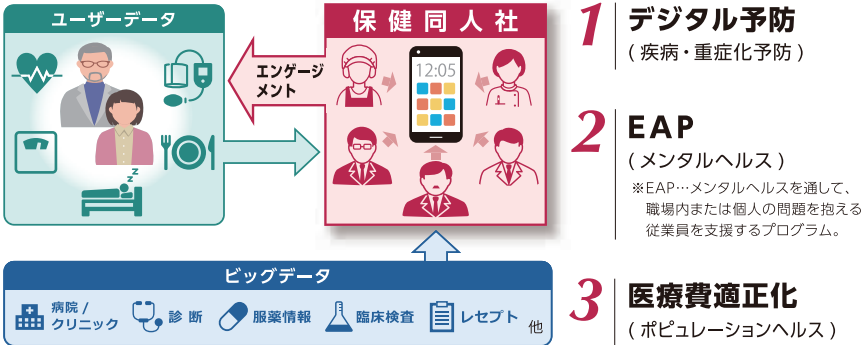
将来的には病院の枠組みを超えてさまざまな医療サービスの向上に貢献



こんな事業も手掛けています 保健同人社での未病・予防事業への取り組み

株式会社保健同人社は、『家庭の医学』などの書籍や人間ドック創案などで知られる未病・予防サービス事業者です。当社は2020年4月に同社を子会社化。同社顧客基盤を活用したデジタルヘルス事業を推進していきます。また同社は現在、新型コロナウイルスに関する情報発信や相談窓口の設置など、収束に向けた取り組みを進めています。

■保健同人社を核としたデジタルヘルス事業





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。



日本のカレーライスのおいしさをインド中に広めたい

プラセンジット・アディカリ Prasenjit Adhikari

ICHIBANYA INDIA PRIVATE LIMITED (出向) CEO

🔄 インド発の日本の国民食 ふるさとへ帰る

2019年6月、三井物産は“ココイチ”の愛称でおなじみのカレー専門店チェーン「カレーハウスCoCo壺番屋」を運営する株式会社壺番屋との間で、インドにおける直営とフランチャイズ展開で合意し、合併会社を設立した。

すでに海外で数多くの店舗を展開する壺番屋だが、インド進出は初の試みだ。インド三井物産から出向し、合併会社のCEOを務めるプラセンジット・アディカリは「これはカレーをふるさとに持ち帰るチャレンジ」と語る。

🔄 “和印折衷”カレー 完成までの試行錯誤の日々

合併会社設立に先立ち、アディカリはプロジェクトを立ち上げる。メンバーは、低温物流の知見をもつ人材、法務のプロ、公認会計士など各方面の専門家たちだ。アディカリが「多くの人たちにとって、まだ“日本料理＝お寿司”というインドで、日本のカレーは受け入れられるのか。市場調査や試食会を繰り返す日々が始まった。

彼らの前にまず立ちちはだかったのは品質管理の壁である。インドの地で、1年中いつでも

多様性の国・インドで 人々の豊かな暮らしづくりに貢献する

広大な国土に13億人を超える人口を持つインド。「多様性の国」とも言われる同国において、三井物産は1955年の駐在員事務所設立以来、総合会社として多種多様な事業に関わり、インドビジネスの知見を積み上げてきました。インドに進出する日系企業を業種別で見るとサービス業、卸・小売業の進出はまだ多くはなく、三井物産にとっても今回の“ココイチ・プロジェクト”は大きな挑戦です。当社が持つビジネスの知見に、“人の三井”が培ってきたプロ人材の力を掛け合わせ、インドの人々の豊かな暮らしづくりに貢献していきます。



インド1号店の店舗イメージと提供メニュー例

同じ品質の食材を確保することは想像以上に困難なことだった。彼らは無数の食品会社にアプローチし、粘り強く試作を重ねた。こうして、カレーソースは日本からの輸入、トッピングにはインドの人々になじみのある食材も取り入れた“和印折衷”カレーができあがった。

こだわり抜いた立地選定 1号店は“食の中心地”に

品質管理と同じく重要なのは、高い集客を見込める立地の確保である。アディカリは1997年に三井物産コルカタ事務所（現インド三井物産コルカタ支店）に中途入社して以来、インド三井物産の拡大に合わせてオフィスの候補地選定や設備の整備、ときには物件の売却まで数々の案件を手掛けてきた。2018年のニューデリー本店移転の際は、立地選定から賃料交渉、内装の決定まですべての業務を統括。「最もハードかつ大掛かりだった」と振り返る。その経験

が今回のプロジェクトに活かされたのは間違いない。彼は妥協することなく徹底的に探し回り、ついに首都デリー近郊で、ビジネス街と飲食街が融合する地区にある商業施設とテナント契約を結ぶ。そこは数多のレストランやカフェが軒を連ねる“食の中心地”であり、旗艦店にふさわしい理想の立地だった。

現在もその开店準備が進む*。中期的には他の大都市への出店も視野に入る。「ココイチのカレーを食べたインドの人たちがどんな顔をするか、特に子どもたちの反応が楽しみ」と、アディカリは胸を膨らませる。



*2020年5月末時点

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 <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)

表紙デザインについて

今号より株主通信の誌面を刷新しました。

表紙デザインは、当社マテリアリティの一つである「環境と調和する社会をつくる」
をテーマに制作しました。17個のブロックは「持続可能な開発目標 (SDGs)」の17の
ゴールをイメージしています。

使用写真 右上: チリの穀倉地帯 / 左上: 三井物産 新社屋 / 下: 三井物産の森・石井山林 (北海道十勝郡)



2020年夏号 三井物産株式会社 株主通信

2020年6月19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。