

Our Presence



世界の人々が必要とする

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。



モノやコトを届ける

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。

豪州・ブラジルで保有する鉄鉱石事業を通じ、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、資源保有国の成長への寄与と顧客への鉄鉱石の安定供給を通じて、世界経済の発展に貢献しています。



塩生産量

3.4百万トン/年





鉄鉱石持分出荷量

51.3 百万トン／年



豪州に、計155平方キロメートルの広さを誇る、シャークベイ、オンズローという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。

原油・天然ガス持分生産量

24.3万バレル/日



11ヵ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2014年3月末時点で、原油換算で日量約24万3千バレルとなっており、2020年にはこれを33万バレルまで引き上げる計画です。

8つの稼働中のLNGプロジェクトに参画しており、これらプロジェクトのLNG生産能力は年間6,700万トンに達します。このうち当社の持分生産能力は480万トンですが、2020年にはこれを940万トンまで、ほぼ倍増させる計画です。



LNG持分生産能力

480万トン／年



水処理容量

920万 m^3 / 日*

タイ、メキシコ、中国、チェコをはじめ、世界7カ国で上水供給や下水処理、海水の淡水化などの水事業を展開しています。限りある水資源の有効利用に必要なインフラの整備を通じて、世界の水問題の解決に貢献しています。

* 操業・保守受託事業を含むグロス容量

IPP事業持分発電容量

8,480 MW

世界20カ国で67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燃料のバランスの取れたポートフォリオを保有し、社会経済の発展とより良い社会環境の創出に必要なインフラ整備に取り組んでいます。



ヘルスケア

10カ国 6,000床超

2014年5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。

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規模の調達ネットワークが世界の穀物需要を支えます。



食糧取扱量

1,500万トン/年

世界8カ国で、33の再生可能エネルギー発電事業を推進しています。持続可能性や二酸化炭素排出量削減の観点から世界規模で風力や太陽光などの再生可能エネルギーによる発電の重要性が高まっており、当社は引き続き低炭素社会インフラの構築に貢献していきます。

再生可能エネルギー発電事業

8カ国、33事業





三井物産の森

74カ所、
44,000ヘクタール

年間約16万トンの
CO₂を吸収・固定

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。





過去9年間の助成案件数

463 案件

～未来につながる社会をつくる～

「環境」とは「ひとを取り巻くすべてのもの」という捉え方から、震災復興への取り組みを含めた地球環境問題の解決と持続可能な社会の構築に貢献するさまざまな活動や研究を支援しています。

人材

単体従業員

6,097名

連結従業員

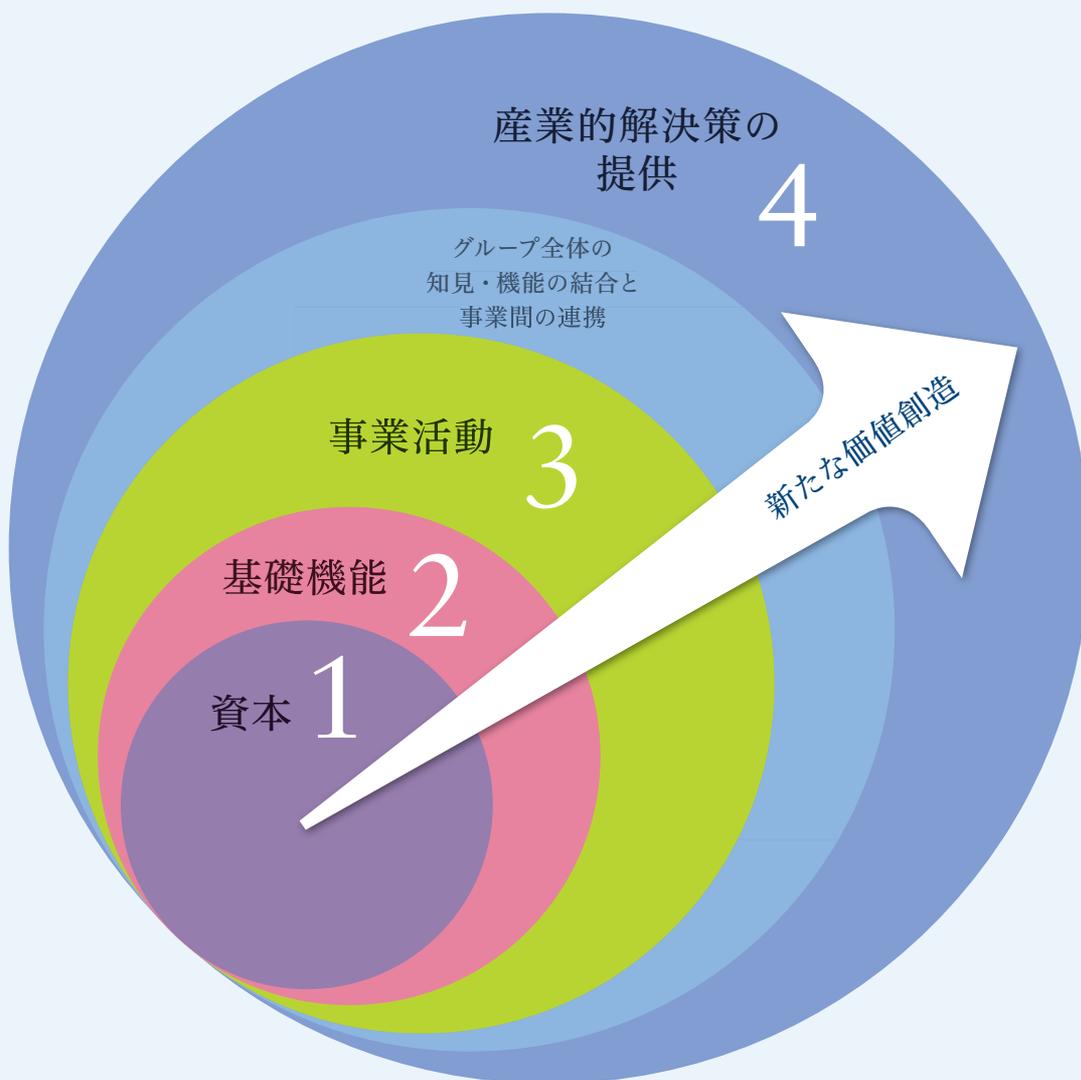
48,090名

当社にとって人材こそが最大の資産です。創業当初から語学修業生制度を取り入れるなど、グローバル人材の育成に注力してきました。人を育成し、その時代や事業環境に求められるビジネスを創出することにより、社会に貢献することが可能となります。



Business Model

実業に根差して新たな価値を創造し続ける 「時代のニーズの産業的解決者」



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

1 それぞれの時代のニーズに応え、柔軟に業態を進化させながら蓄積してきた強み

組織資本

- 産業ごとに特化する12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
- 専門的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

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

財務資本

- 規模と安定性のある財務基盤
- ネットDER …………… 0.83倍
- 株主資本 …………… 3.8兆円

2/3 基礎機能を組み合わせ、バリューチェーンのさまざまなステージで事業を遂行

基礎機能

- マーケティング
- ファイナンス
- ロジスティクス
- リスクマネジメント
- IT/プロセス構築



事業

- 資源開発・生産
- インフラ整備
- 製造・加工
- グローバルトレーディング
- ロジスティクス
- 卸・小売り・金融
- サービス



参画形態

- プロジェクト開発・投資
- 事業投資・経営
- 売買
- 請負
- ◇ オペレーターシップ
- ◇ パートナーシップ

4 三井物産グループのさまざまな知見・機能の結合と事業間の連携によって効果的な産業的解決策を顧客やパートナーに提供

部門横断的な知見・機能の結合

- 部門を越えて協働し、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

産業軸と地域軸による産業的解決策の提供

- 事業統合や能力拡大によるスケールメリットの創出
- 複数事業会社の組み合わせによる新たな事業モデルの創出
- 業際に着目し、従来の業界の枠組みを越えた事業の創出
- 成功モデルの新市場への展開
- 地場パートナーとの提携による事業の多角化

三井物産ならではの新たな価値創造

7つの攻め筋における戦略的事業展開

当社の強みを最大限に活かし、新たな付加価値実現につなげる戦略的取り組み分野を、7つの「攻め筋」として設定。商品セグメントの枠組みを越えた連携の下に、事業を展開し、産業的解決策を提供していきます。

	攻め筋	関係商品セグメント
 <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> <ul style="list-style-type: none"> □ 上流開発（原油・ガス）、商業化（LNG、化学品、発電） □ 輸送・周辺事業（船舶、鋼材、インフラ建設など） 	
 <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> <ul style="list-style-type: none"> □ 金属資源の開発・生産、製品の流通・加工・再利用 □ 技術進歩を見据えた金属・化学素材事業の展開 	
 <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> <ul style="list-style-type: none"> □ 肥料・食糧資源、食品原料 □ 農業化学、食品・栄養化学 	
 <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> <ul style="list-style-type: none"> □ 電力・水・港湾など □ 次世代型都市開発など 	
 <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> <ul style="list-style-type: none"> □ 自動車、産業機械、船舶、航空、交通 □ 運送事業や他の「攻め筋」への広がり 	
 <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> <ul style="list-style-type: none"> □ 病院事業、周辺サービス事業 □ 医薬開発・製造・販売 	
 <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> <ul style="list-style-type: none"> □ 衣・食（流通・データ・Eコマース） □ 住（不動産・金融・関連サービス） 	

関係商品セグメント ① 鉄鋼製品 ② 金属資源 ③ 機械・インフラ ④ 化学品 ⑤ エネルギー ⑥ 生活産業 ⑦ 次世代・機能推進

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 タンク・ターミナル 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	製品販売	
	鉄鉱石 銅 石炭 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 塩 燐鉱石	集荷設備 港湾設備	油脂 製糖	穀物 肥料・農薬	海上輸送 鉄道輸送	肥料・農薬	
		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 カーシェアリング
			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	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

挑戦と創造

一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続けてきました。これからも世界が抱える課題の産業的解決者として、戦略的な視点で事業に「挑戦」し、新たな価値を「創造」し続けます。

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 社との鉄鉱石合併事業の設立
- 1969年 三井石油開発を設立
- 1970年 豪州 MIOD を設立 (Robe River 鉄鉱石合併事業)
- 1971年 アブダビ・ガス島 LNG 開発基本協定調印



アブダビ・ガス島 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パック (現日本ユニシス) を設立し、その後の日本のコンピュータリゼーション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

1960年代～1970年代

1950

1960

1970

1980

1990

2000

1947年～1950年代

1980年代～1990年代

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

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

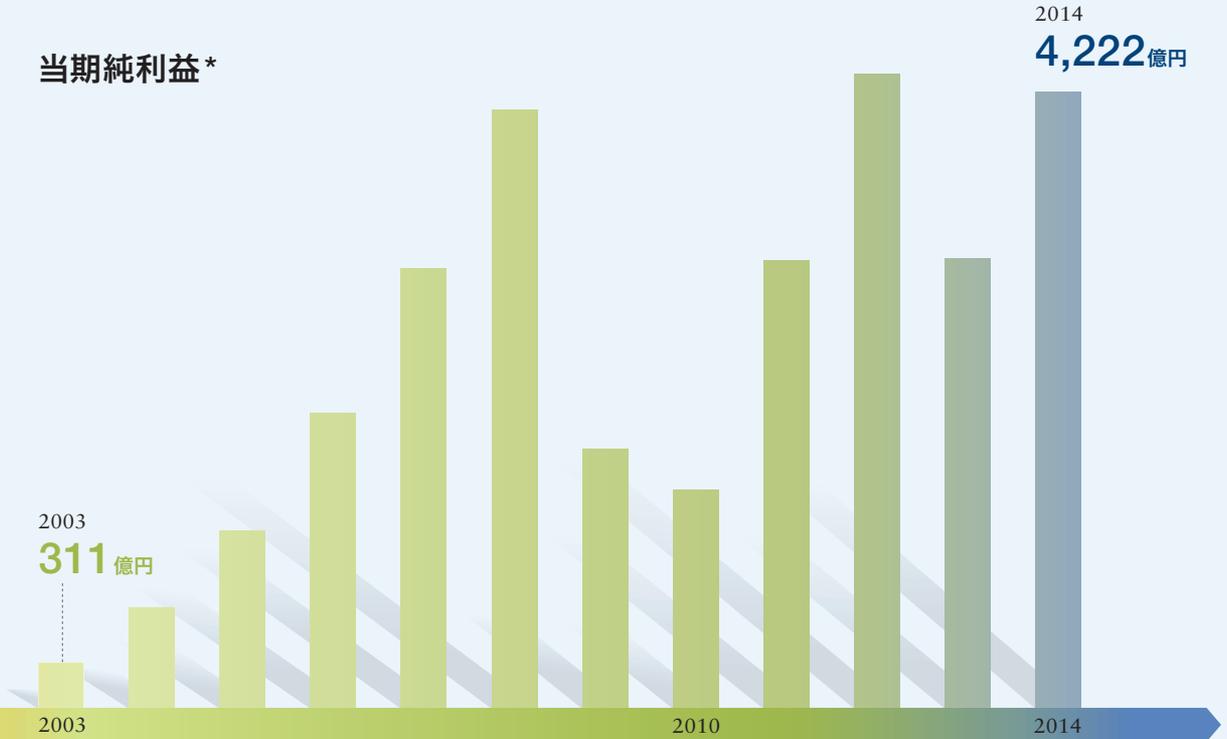
□ 海外での大型事業の開発・買収

- 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 を設立
- 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.

当期純利益*



2000年～現在

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

□ 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
- 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

□ 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 GDF Suez) 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 Atlatec) 買収

□ 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社の合弁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 に出資参画
- 2007年 ブラジル穀物大手 Multigrain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

□ 米国シェール革命をきっかけとした多面的展開

▶ 詳しくはP.026を参照ください



Vale社の
カラジャス
鉱山
(ブラジル)



Multigrain
が集荷する
大豆農場
(ブラジル)



Cape Scott
風力発電所
(カナダ)

Vision and Strategy

CONTENTS

004 社長メッセージ

三井物産グループの強みを活かした「攻め筋」の確立と、部門を越えた連携により、当社ならではの価値創造、「三井物産プレミアム」の実現を目指します。



010 CFOメッセージ

キャッシュ創出力のさらなる強靱化と規律ある財務戦略の実行により、新中期経営計画最終年度の2017年3月期には、1兆円水準のEBITDA達成と、ROE10～12%への引き上げを目指します。



014 2014年3月期決算ハイライト

016 Management Strategy

経営戦略

018 新中期経営計画

Challenge & Innovation for 2020

026 SPECIAL FEATURE

ハイドロカーボンチェーンに見る 三井物産プレミアム

—シェールガスからのプレミアム実現に向けて



SRI インデックスへの組み入れ状況

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、ESG（環境、社会、企業統治）の取り組みにおいて、特に優れた企業に与えられるRobecoSAM「ブロンズ」クラスの認定を受けています。（2014年3月31日現在）

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。



034 Business Strategy

オペレーティングセグメント別成長戦略

- | | | | |
|-----|-------------------|-----|-----------------|
| 036 | オペレーティングセグメント別データ | 058 | 生活産業セグメント |
| 038 | 鉄鋼製品セグメント | 064 | 次世代・機能推進セグメント |
| 040 | 金属資源セグメント | 068 | 米州セグメント |
| 044 | 機械・インフラセグメント | 070 | 欧州・中東・アフリカセグメント |
| 050 | 化学品セグメント | 072 | アジア・大洋州セグメント |
| 054 | エネルギーセグメント | 074 | 主な連結子会社と持分法関連会社 |

078 Sustainability for Growth

事業活動を支える三井物産のESG

- | | | | |
|-----|-----------------|-----|---------------------|
| 080 | ESGトピックス | 092 | コーポレート・ガバナンスおよび内部統制 |
| 084 | 三井物産の事業活動と社会的責任 | 100 | 取締役および独立役員 |
| 086 | 三井物産の環境への取り組み | 102 | 監査役 |
| 088 | 「人の三井」人材を資産に | 103 | 執行役員 |
| 090 | 三井物産の社会貢献活動 | 104 | 組織図 |

105 Fact Data

ファクトデータ

- | | |
|-----|--------------------------|
| 106 | 連結財務諸表 (IFRS) |
| 111 | 連結財務諸表 (米国会計基準) |
| 116 | 10年データ (含むサステナビリティ関連データ) |
| 118 | 会社情報・投資家情報 |

アニュアルレポート2014の編集方針

当社は、全てのステークホルダーの皆さまに当社経営からのメッセージをお伝えするとともに、経営戦略や重点施策、および事業概況や、本業を通じて社会に価値を提供する「三井物産のCSR」などについてご理解いただく統合レポートとして、アニュアルレポートを発行しています。持続的な成長を目指し、「挑戦と創造」の精神をもって果敢に事業活動に取り組む当社へのご理解の一助となりましたら幸いです。

なお、財務状況に関するより詳しい情報については有価証券報告書を、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ご覧ください。

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。したがって、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。

社長メッセージ





三井物産グループの強みを活かした
「攻め筋」の確立と、部門を越えた
連携により、当社ならではの価値創造、
「三井物産プレミアム」の実現を目指します。

2014年3月期の当社連結業績は、金属資源、エネルギー事業の生産量拡大と配当の増加、トレーディングの復調や有価証券の売却益増加などにより、全セグメントにおいて前期比で増益となる堅調な結果となりました。2014年3月までの2カ年の中期経営計画「挑戦と創造2014」に基づき、収益基盤の強化に向けて着実に足場を固めてきた結果、緩やかな回復基調にある世界経済を追い風として上手く捉えることができたと認識しています。

2015年3月期は、2009年3月に10年先を見据えて策定した長期業態VISIONの発表から5年という節目の年になります。今回策定した新中期経営計画「Challenge & Innovation for 2020～三井物産プレミアムの実現～」は、このビジョンをより明確にし、その実現に向けた道筋を定めた今後3年間の計画です。三井物産グループの強みを最大限に活かす戦略的取り組み分野を7つの「攻め筋」として設定し、部門を越えた知見のつなぎ合わせと事業の連携により、当社ならではの価値創造、「三井物産プレミアム」の実現を目指します。

2014年8月

代表取締役社長

飯島 彰己



新中期経営計画

「Challenge & Innovation for 2020 ～三井物産プレミアムの実現～」

長期業態 VISION の実現に向けて

▶ 詳細はP.018の新中期経営計画の概要をご参照ください

2014年5月に発表した新中期経営計画「Challenge & Innovation for 2020 ～三井物産プレミアムの実現～」(以下、新中経)は、2020年の三井物産グループの在り姿を見据えた今後3年間の計画です。2020年という年は、東京オリンピック・パラリンピックを機に、新しい東京と日本を世界に示す、日本にとって大きな意味を持つ年だと思えます。同時に、当社にとっても、2009年3月に発表した長期業態VISIONの到達点にあたり、さらにその次の長期業態VISIONに向けた節目の年となります。未来を見据えて、新しい三井物産を創るという想いを込めて新中経を策定しました。

現在の長期業態VISIONでは、2020年の在り姿と進化の方向性を示し、それを経営の羅針盤として「挑戦と創造2012」「挑戦と創造2014」という2つの中期経営計画を積み上げてきました。この間に成長投資を積極的に推進するとともに、資産の良質化と競争力の強化を図ることで、

当社グループの事業基盤はより強固なものとなりました。例えば、鉄鉱石の持分権益生産量は年間50百万トンを超え、そのコスト競争力は世界のトップクラスにあり、原油・ガスの持分権益生産量は日量24万バレル、IPP事業の持分発電容量は8.5GWに到達しています。2014年3月期の純利益^{*1}は4,222億円、EBITDA^{*2}は7,986億円、基礎営業キャッシュ・フロー^{*3}は5,964億円となり、キャッシュを着実に創出する強靱な収益力を身につけることができました。

このように、2020年の在り姿の実現に向けて、これまで紆余曲折はあったものの、順調に進捗してきたという手応えを感じていますが、新中経では積み上げてきた成果を礎に、目指す在り姿をより明確に設定しました。

*1. 米国会計基準に基づく、純利益は当期純利益(三井物産(株)に帰属)

*2. 売上総利益+販売費及び一般管理費+受取配当金+関連会社持分法損益+減価償却費及び無形資産等償却費

*3. 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

三井物産プレミアムの実現

お客さまやパートナーのニーズに応える当社ならではの仕事を實現するために、部門を越えて多様な知見をつなぎ合わせ、当社の強みを活かした攻め筋に沿って、さまざまな事業を連携・協調させていきます。そして、2020年に向けて、当社にしか創造できない差別化された価値、「三井物産プレミアム」を實現することを目指します。

「競争力」「経営力」「開拓力・展開力」に磨きをかける

当社ならではの価値の創造のために、「競争力」、現場での「経営力」、「開拓力・展開力」に磨きをかけて、総合力発揮の原動力を強化します。

競争が激化するグローバル市場においては、人材・組織・事業会社それぞれの「競争力」をさらに強靱なものとし、これらを結集して当社グループ全体の競争力向上につなげることが必須です。

また、世界各地でさまざまな事業を展開する当社にとって、現場での「経営力」は各事業の成否を左右する鍵であり、日々の課題に取り組む中でこれを研ぎ澄ませていきます。

そして、お客さまやパートナーへの具体的な解決策の構築と実践を通じて、新たな事業モデルを構築する「開拓力」や、商品・産業のバリューチェーン、あるいは国・地域を軸として、事業活動を多面的に広げていく「展開力」に一層の厚みを加え、磨きをかけていきます。

7つの「攻め筋」で総合力を発揮

当社がこれまで確立してきた強みを最大限に活かし、新たな付加価値實現につなげるための攻め筋として、「ハイδροカーボンチェーン」、「資源・素材」、「食糧と農業」、「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」の7つの「攻め筋」を設定しました。

当社は各産業界に根差して「資源開発・資材調達・輸送・生産・販売・流通・サービス・消費」といったバリューチェーン上のさまざまなステージで事業活動を展開してきています。商品セグメントの枠組みを越えた事業間の連携・協調を通じて、強みとする事業を梃子にした新領域の開拓や他事業の競争力の強化を推進する、あるいは相互にリスクをヘッジし合うことで当社にしかできない新たな事業を創出する、さらにはバリューチェーン全体の効率性を向上させるといったことが可能となります。7つの攻め筋は、このような部門を越えた戦略的取り組みによる新たな価値創造の形を示したものです。

例えば、「ハイδροカーボンチェーン」においては、米国でのシェール革命を適時に捉えながら、獲得した良質な上流権益の開発・生産を進めています。また、シェールガスを原料や燃料とする化学品製造や火力発電などの事業を効果的に連携させるとともに、ガスの液化やLNGの輸送、そして関連インフラ設備の建設・部材供給といった周辺事業も積極的に展開しています。

▶ 詳細はP.026の特集をご参照ください

また、「食糧と農業」においては、世界的に人口が増える中で食の需要と供給の偏在化が課題となっています。世界規模で広がりつつあるこの課題の解決のために、当社はさまざまな部門で事業活動を広げています。まず、穀物、油脂、砂糖、塩などの食糧資源を世界のさまざまな産地で確保し、食糧の安定的供給に尽力しています。農業化学の領域では燐鉱石の権益を取得・開発し、農薬や飼料添加物の製造・販売もグローバルに手掛け、さらには、新興国を中心に農業機械の販売などにも取り組んでいます。

このように、「攻め筋」への取り組みを通じて、各部門の顧客との取引関係やネットワーク、専門知識をより効果的に組み合わせ、さらに将来的には事業間の連携・協調にまで発展させることで、相乗効果の発揮や強い事業群の構築に基づく新たな価値創造を目指していきます。

▶ 詳細はBusiness Modelをご参照ください

強靱なキャッシュ創出力と 企業価値の継続的向上を目指す

新中経の策定にあたり、主要な既存事業や資産の競争力、ならびにこれまでの投資活動を改めて検証した結果、当社のキャッシュ創出力は今後も強靱であり続けることを確認することができました。新中経においては、これら既存事業や資産の収益基盤を一層強化し、最終年度の2017年3月期には、EBITDA1兆円を目標とします。

また、すでに推進方針が決定されており、今後数年以内に収益貢献が予定される案件、すなわち「パイプライン案件」を完遂させることが、在り姿を達成する上で不可欠であり、当社の企業価値の一層の向上につながるものと認識しています。主要な「パイプライン案件」には、豪州の鉄鉱石事業

の拡張をはじめ、イタリアでの油田開発、モザンビークでのガス田開発とLNG製造、米国でのLNGや化学品の製造、ブラジルの貨物輸送事業などが挙げられます。全ての「パイプライン案件」の現在価値の合計は1兆円を上回り、その多くの案件で、収益に寄与し始める時期が今後4年間に集中しています。

既存の事業が生み出す基礎営業キャッシュ・フローおよび資産リサイクルによる資金獲得の合計額から、既存事業のさらなる拡張およびパイプライン案件実施のための投資額をネットしたRecurring Free Cash Flowは、3年間累計で1.0～1.4兆円となる見込みです。



さらなる成長に向けた投資と株主還元の両立

このように創出された Recurring Free Cash Flow を、さらなる成長のための新規事業投資と株主還元バランスよく配分する計画です。新中経期間中は、既存事業の良質化とパイプライン案件の完遂に重点を置くと同時に、さらなる成長に向けた新規事業投資にもしっかりと対応していきます。攻め筋ごとにバランスの取れた配分とする方針で、「メディカル・ヘルスケア」や「衣食住と高付加価値サービス」など、高い成長率を見込める攻め筋に一層資金を配分していく考えです。

資本効率の向上と株主還元の強化にもしっかりと手を打ちます。将来の収益基盤拡大を目指した優良案件への積極的投資の結果、当社のバランスシートはこの2年間で9兆円から11兆円に拡大しました。今後はフリーキャッシュ・フローの黒字化基調を定着させ、資産の拡大と利益の成長

とのバランスを保つことで、2017年3月期のROEは10～12%を目指します。

株主還元について、配当による直接還元を基本方針とする点はこれまでと変わりありません。新中経においては、強靱なキャッシュ創出力を踏まえ、株主還元を強化すべく連結配当性向を従来の25%から30%へ引き上げます。また、資本効率向上策の一環として、2014年3月期には500億円を上限とする自己株式購入を実施しましたが、引き続き、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、経営を取り巻くさまざまな環境を勘案の上で、機動的に対応していきます。

攻め筋に沿った成長投資と株主還元の二兎を追うことで、持続的な利益成長と資本効率の維持・向上を両立させていきます。

最後に

当社はこれまで長きにわたり、「必要なモノやコトを必要としている人々に届ける」という使命を果たすため、国・地域やお客さま、人やモノ、仕事やアイデアなどの要素をつなぎ、さまざまな組み合わせの中から事業を創出してきました。当社の強みであり、総合力の源泉であるこの「つなぐ」機能を最大限に発揮し、事業基盤の一層の強化と拡大を目指します。そして、世界中のさまざまなステークホルダーの

皆さまからのご期待に応え、より強く魅力ある三井物産へと進化を続けるとともに、日本経済の活性化と豊かな世界の実現に向け、多様なビジネスに「挑戦」し、新たな価値を「創造」していきます。

引き続き当社へのご支援をいただきますようお願い申し上げます。



代表取締役副社長執行役員 CFO

岡田 譲治

2014年8月

キャッシュ創出力のさらなる強靱化と
規律ある財務戦略の実行により、
新中期経営計画最終年度の2017年3月期には、
1兆円水準のEBITDA達成と、
ROE10～12%への引き上げを目指します。

2014年3月期業績の総括

2014年3月期における経営環境を概観すると、先進国の思い切った金融緩和策の効果により、世界経済は全体として緩やかな回復基調を維持しましたが、先進国経済と新興国経済の間で景気局面の違いは鮮明となり、国・地域により回復の状況はまだら模様となりました。米国経済は、2013年後半に量的緩和第3弾(QE3)の縮小や寒波による悪影響があったものの、雇用の着実な改善や好調な企業収益を

背景に底堅く推移しました。日本経済も、アベノミクスによる大胆な金融緩和により円安・株高が進み、企業収益改善と個人消費拡大につながりました。その一方で、中国をはじめとする新興諸国の経済成長鈍化に伴い、鉄鉱石などの商品市況が低調となり、当社にとってもその影響は小さくありませんでした。

米国会計基準に基づく当期純利益(三井物産(株)に帰属)は、金属資源・エネルギーの好調な出荷などにより業績が伸長したことに加え、その他セグメントでの事業好調や

株式売却益増加により、期首計画の3,700億円を大きく上回る4,222億円を達成しました。

基礎営業キャッシュ・フロー*は5,964億円の資金獲得となり、既存事業の強靱なキャッシュ創出力の表れとなりました。また投資キャッシュ・フローは、戦略的資産リサイクルを含め3,050億円の資金を回収する一方で、1兆円を超える資金支出を行い、川上領域での取り組み拡大など収益基盤の強化に成果がありました。

* 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

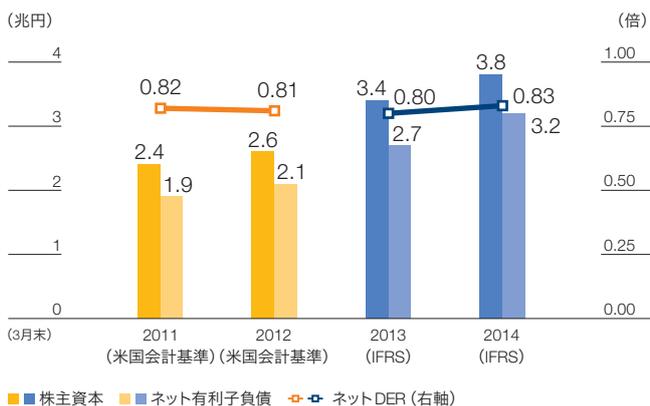
IFRS移行による経営成績への影響

2014年3月期の有価証券報告書から、従来の米国会計基準(U.S.GAAP)に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。

2014年3月期のIFRSに基づく当期利益(親会社の所有者に帰属)は3,501億円となりました。米国会計基準との主な差異として、一般社外宛投資の売却や評価損益がその他の包括損益として認識されるため、当期利益に含まれないことや、有形固定資産の減損判定方法の違いが挙げられます。また、LNG案件を中心とした非上場株式の時価評価などにより総資産は約5,000億円増加、株主資本*も約2,000億円増加しました。

* 資本のうち親会社の所有者に帰属する持分

株主資本/ネット有利子負債/ネットDER



キャッシュ創出力の強靱化

新中期経営計画(以下、新中経)では、2020年に向け純利益の持続的成長を目指す中、キャッシュ創出力のさらなる強靱化に重点を置いています。

このためにも、経常的な収益力を表し、かつキャッシュ創出力とも連動するEBITDAを新たな経営指標として採用することとしました。2014年3月期のEBITDAは、8,196億円*となりましたが、これを2015年3月期には8,500億円、2017年3月期には1兆円へと伸長させる計画です。なお、当社が定義するEBITDAにはキャッシュ・フローに連動しない持分法による投資利益を含みますが、近年、当社は持分法利益の約75%を配当によって現金回収しており、今後も回収率の向上に努めます。

基礎営業キャッシュ・フローは年間5,000億円を超えるレベルまで着実に伸長しており、新中経3年間の累計では、1兆8,000億円~2兆円を見込みます。

資産リサイクルによる資金回収は年間2,000億円を超える水準を維持していますが、新中経3年間の累計では7,000~9,000億円となる見込みです。生産ステージに移行した資源・エネルギー事業からの開発資金の回収や、インフラ事業のプロジェクト・ファイナンス組成および持分ダイリューションによる資金回収が大きな額を占めます。機械・インフラセグメント、金属資源セグメント、エネルギーセグメントのほか、生活産業セグメント、次世代・機能推進セグメントでも大きな金額を見込んでいます。

* IFRSに基づく決算数値から計算

格付け

格付機関名	格付け(カッコ内はアウトルック)	
ムーディーズ	短期	P-1
	長期	A2(安定的)
スタンダード&プアーズ	短期	A-1
	長期	A+(安定的)
格付投資情報センター(R&I)	短期	a-1+
	長期	AA-(安定的)

(2014年3月末現在)

事業ポートフォリオの良質化

資産のリサイクルは、資本効率向上に寄与する重要な取り組みです。足元で利益の上がっている事業や資産であっても、当社による価値向上の余地を踏まえて、戦略性と保有意義を見直し、売却判断を下して、投資リターンの最大化を図ることで、新たな成長投資への資金リサイクルにつなげ、資産利益率を高めていきます。

投資した案件や事業の良質化をより一層強化するために、2013年4月には、事業支援ユニットを立ち上げ、営業現場とコーポレートが一体となって協働する仕組みを導入しました。財務や経理、リスクマネジメントを担うコーポレートスタッフ部門が、案件組成の早い段階から関わり、会社の財務方針や営業本部の戦略目標に見合ったスキーム、経済条件となるよう、営業本部とともに作り上げていく仕組みです。投資した後の事業管理にも主体的に関与することで、社内のさまざまな知見が有機的に現場に活かされることを期待しています。

フリーキャッシュ・フローの黒字化

新中経では、投資規律の徹底によるフリーキャッシュ・フローの黒字化も重要な課題です。フリーキャッシュ・フローの黒字化により、資産の拡大と利益の成長とのバランスを保つことで二桁台のROEを目指します。

このために、投融資ポジション管理プロセスの先鋭化に取り組みます。これまで、営業本部ごとの投融資計画の確認と、個別案件審査を通じ投資額を管理していましたが、新中経策定にあたっては、全社のフリーキャッシュ・フロー動向を踏まえ、各営業本部において、投資案件の厳選と資産リサイクル候補案件の抽出に取り組んだ上で、経営と投融資計画を摺り合わせました。このように定められた投融資のネット金額をガイドラインと位置付け、計画外の案件を検討する場合には、全社ベースで案件の意義を検討し、リサイクル増額などの対策も含めフリーキャッシュ・フローを管理します。

資本効率向上と財務基盤安定の両立

IFRSに基づく2014年3月期末の財政状態は、総資産11兆4,913億円、株主資本3兆8,158億円、ネットDER0.83倍と、引き続き強固な財務基盤を維持しています。

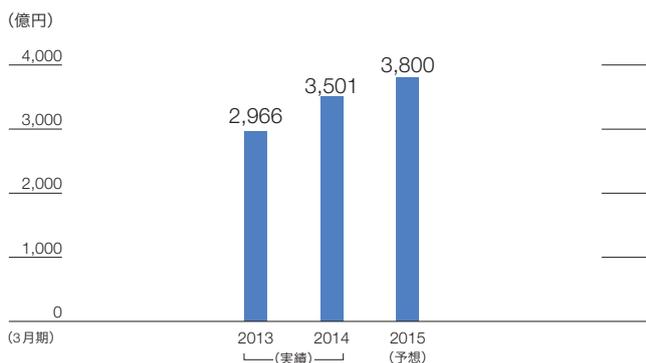
資本効率は、2017年3月期にROE10～12%への引き上げを目指します。このため、収益基盤強化による資産利益率の向上に全力を注ぐ考えですが、投資需要の将来動向やフリーキャッシュ・フロー水準など経営を取り巻く諸環境も勘案の上で、機動的な自社株買いも検討していきます。同時に資金調達の実績や事業リスクに対するバッファの観点から、新中経では引き続き強固な財務基盤として、ネットDER0.8倍程度を維持していく考えです。

2015年3月期の連結業績予想と新中経の収益成長

IFRSに基づく当期利益（親会社の所有者に帰属）は、2014年3月期比で約300億円増益の3,800億円を見込みます。鉄鉱石や原油・ガスなどの市況下落や探鉱費など資源関連コストの増加による減益要因があるものの、2014年3月期に計上した減損などの一過性要因の反動やエネルギーの生産数量の増加により、増益となる見込みです。EBITDAは2014年3月期比で約300億円増益の8,500億円を見込みます。

新中経期間中を通じ、既存事業の収益基盤の強化とパイプライン案件の着実な完遂に注力し、最終年度の2017年3月期には1兆円水準のEBITDA達成を目指します。

当期利益（親会社の所有者に帰属）(IFRS)

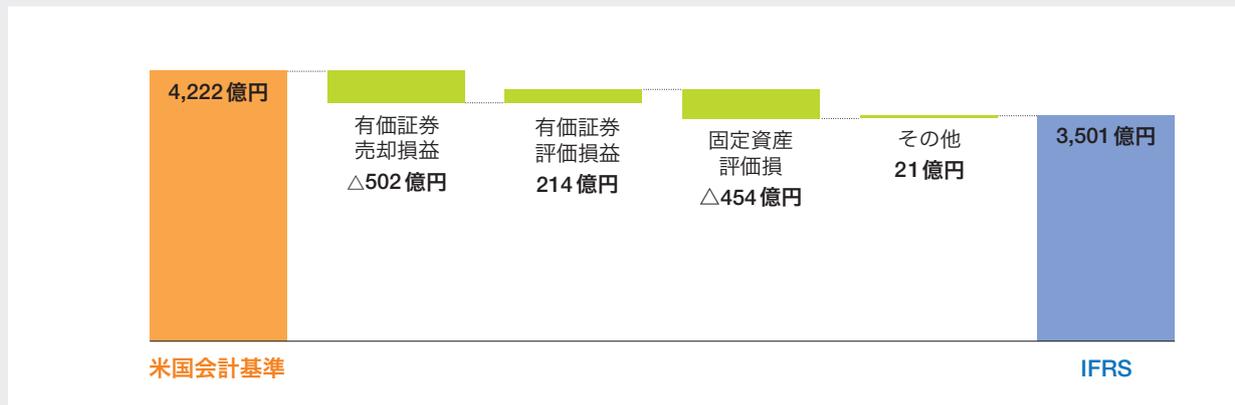


2014年3月期決算： 米国会計基準とIFRSの差異

経営成績

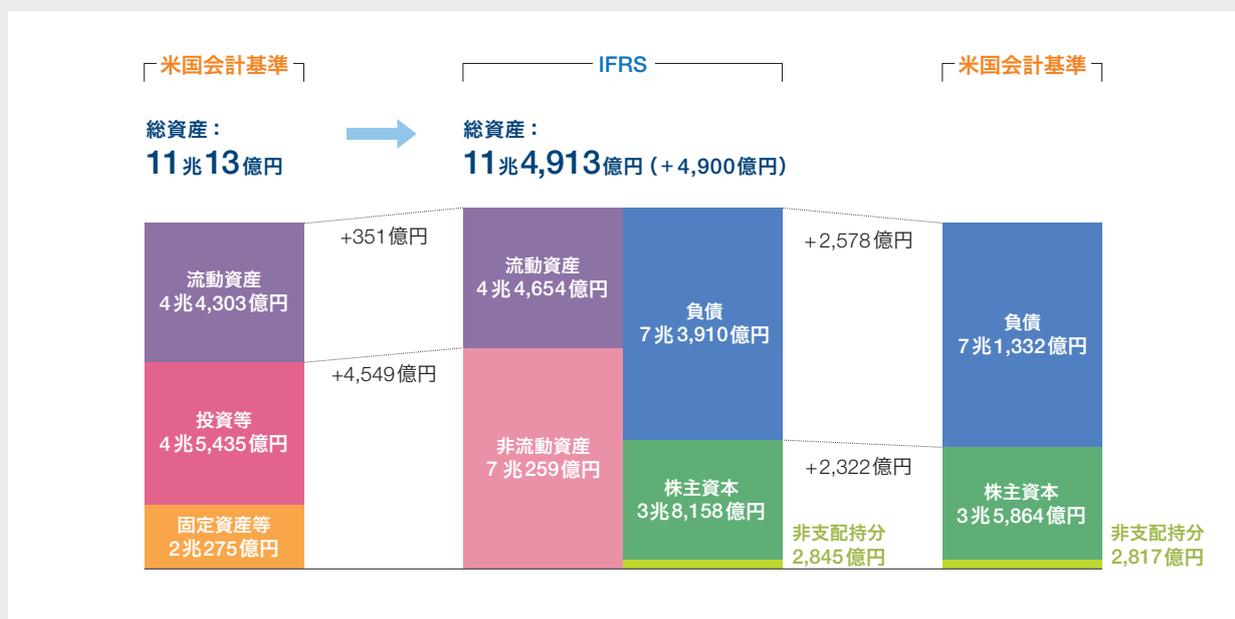
IFRSに基づく当期利益（親会社の所有者に帰属）は3,501億円となり、米国会計基準の当期純利益（三井物産(株)に帰属）4,222億円と比べ、721億円減少しました。

固定資産の減損認識方法の違いにより、IFRSにおいて追加で減損を認識したことにより454億円減少したほか、IFRSでは一般社外宛株式の売却益や評価損を計上しないことにより288億円減少しました。



財政状態

IFRSに基づく総資産は11.5兆円となり、米国会計基準の11.0兆円から0.5兆円増加しました。また、IFRSに基づく株主資本（親会社の所有者に帰属する持分）は3.8兆円となり、米国会計基準の株主資本3.6兆円と比べ、0.2兆円の増加となりました。いずれも、IFRSにおいて、LNGプロジェクトに対する投資などの非上場株式を公正価値で計上することが主因です。



2014年3月期決算ハイライト

(2013年3月期以降IFRSベース、そのほかは米国会計基準ベース)

LNGプロジェクトからの配当金の増加や鉄鉱石出荷量増などにより大幅増

当期利益（親会社の所有者に帰属）* / ROE



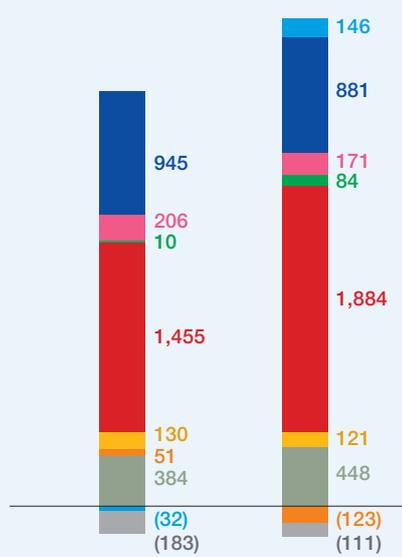
2014年3月期の当期利益（親会社の所有者に帰属）は、前期比で535億円増加の3,501億円となりました。石炭鉱山の減損などの一過性損失がありましたが、円安効果に加え、LNGプロジェクトからの受取配当金の増加、化学品や鉄鋼製品のトレーディング復調、および鉄鉱石の出荷数量の増加などが増益に貢献しました。また、株主資本利益率（ROE）は前期の9.4%から0.3ポイント上昇し、9.7%となりました。

* 米国会計基準では当期純利益（三井物産(株)に帰属）

セグメント別当期利益

(億円)

2013年3月期 2,966億円 → 2014年3月期 3,501億円



前期比の主な増減要因

- 鉄鋼製品** 178億円増益
鋼管の取引が堅調に推移したほか、貿易取引に係る為替損失が前期比で減少し増益
- 金属資源** 64億円減益
円安効果に加え鉄鉱石の出荷数量が増加した一方、豪州の石炭鉱山やチリの銅鉱山に係る評価損の計上やVale社の税務関連損失などにより減益
- 機械・インフラ** 35億円減益
南米の自動車関連事業や海外の発電事業が堅調に推移した一方、航空機エンジン開発に係る研究開発費負担の増加などにより減益
- 化学品** 74億円増益
円安効果のほか、石油化学品原料トレーディングの復調や農薬販売が堅調に推移したことなどにより増益
- エネルギー** 429億円増益
米国のシェールガス・オイル事業に係る減損損失を計上したものの、LNGプロジェクトからの受取配当金の増加や三井石油株式及び油田権益の売却益などにより増益
- 生活産業** 9億円減益
国内のオフィスビルの売却益を計上した一方、前期に計上した三国コカ・コーラ株式の売却益の反動減や新規子会社などの販売費及び一般管理費の負担増加などにより減益
- 次世代・機能推進** 174億円減益
TPV Technology株式の評価損を計上したほか、前期に計上した日本ユニシス株式などの売却益や評価益の反動減などにより減益
- 海外*** 64億円増益
米国のシニアリビング施設の売却益を計上したほか、豪州の鉄鉱石生産事業の持分業績伸長などにより増益

* 米州、欧州・中東・アフリカ、アジア・大洋州の3つのセグメントを含みます。

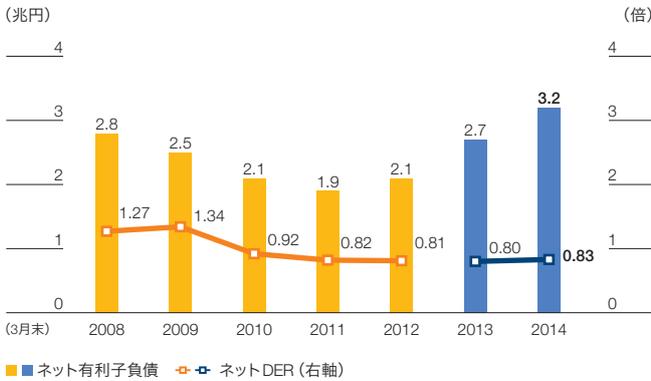
投融资実績

(億円)

事業分野	2013年3月期	2014年3月期	2014年3月期の主要案件
金属	3,700	2,550	豪州鉄鉱石の能力拡張、豪州鉄鉱山、米州自動車プレス部品事業、カセロネス銅鉱山開発
機械・インフラ	1,450	2,900	ブラジル水力発電、豪州発電/電力・ガス小売、リース用鉄道車輛、社有船、チェコ水事業
化学品	200	400	米国タンクターミナル拡張、米国メタノール製造
エネルギー	3,350	3,400	イタリア陸上油田開発、原油・ガス拡張、シェールガス・オイル開発
生活産業	650	600	米国医療人材関連、インド輸液製造、米国シニア施設・住宅
次世代・機能推進	250	250	インドネシア高速携帯通信
投融资合計	9,600	10,100	
リサイクル	(2,200)	(3,050)	ブラジルFPSOリファイナンス、エジプト・ニュージーランド油田権益、リース用鉄道車輛、三井石油株式、QIWI株式
ネット	7,400	7,050	

ネット有利子負債は増加したものの、引き続き強固な財務基盤を維持

ネット有利子負債／ネットDER



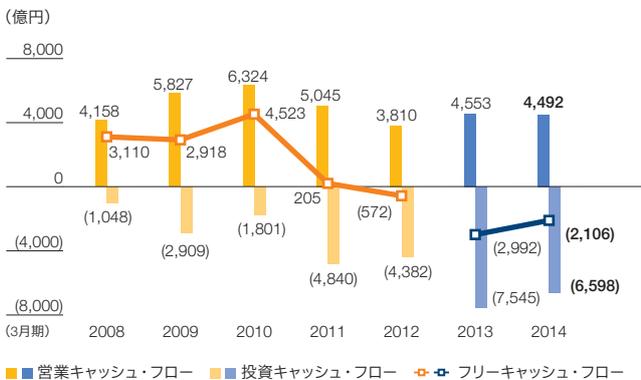
2014年3月末の総資産は新規投資や拡張投資の実行により、前期末比0.7兆円増の11.5兆円となりました。一方、ネット有利子負債は投融資の増加に伴い、0.5兆円増の3.2兆円となりました。また、株主資本(親会社の所有者に帰属する持分)は、利益剰余金の積み上げや円安、株価上昇により、0.4兆円増の3.8兆円となりました。

この結果、ネットDERは前期末からほぼ横ばいの0.83倍となり、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・安定性の維持を基本方針に、10年程度の長期資金を中心とした資金調達を行っていくとともに、長期資金の年度別償還額の集中を避けることで借り換えリスクの低減を図っていきます。

* ネットDER = ネット有利子負債 ÷ 株主資本
 ネット有利子負債 = 有利子負債 - (現金及び現金同等物 + 定期預金)

強靱なキャッシュ創出力を背景に、収益基盤の強化に資する投融資を着実に実行

キャッシュ・フロー



2014年3月期の営業キャッシュ・フローは、4,492億円の資金獲得となりました。営業利益の積み上げ3,052億円、および配当金の入金による2,773億円の資金獲得があった一方、運転資金の増減に伴う1,483億円の資金支出がありました。

投資キャッシュ・フローは、6,598億円の資金支出となりました。収益基盤強化に向けた優良案件への投資を着実に実行すると同時に、資産リサイクルも積極的に進めました。

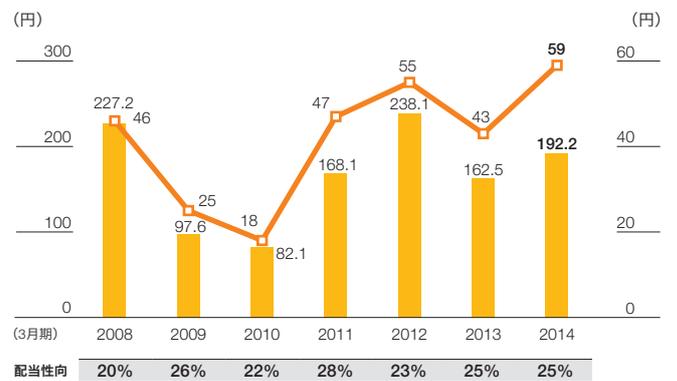
この結果、当期のフリーキャッシュ・フローは2,106億円の資金支出となりました。

* フリーキャッシュ・フロー = 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

総資産／資産利益率



1株当たり当期純利益／配当性向



*1. 2013年と2014年は米国会計基準による当期純利益の25%を配当性向としました。
 *2. 当期純利益は、当期純利益(三井物産(株)に帰属)を指します。

▶ その他の財務データはP.105から、10カ年の推移については、P.116～117をご覧ください



Management Strategy

経営戦略

018 新中期経営計画

Challenge & Innovation for 2020

026 SPECIAL FEATURE

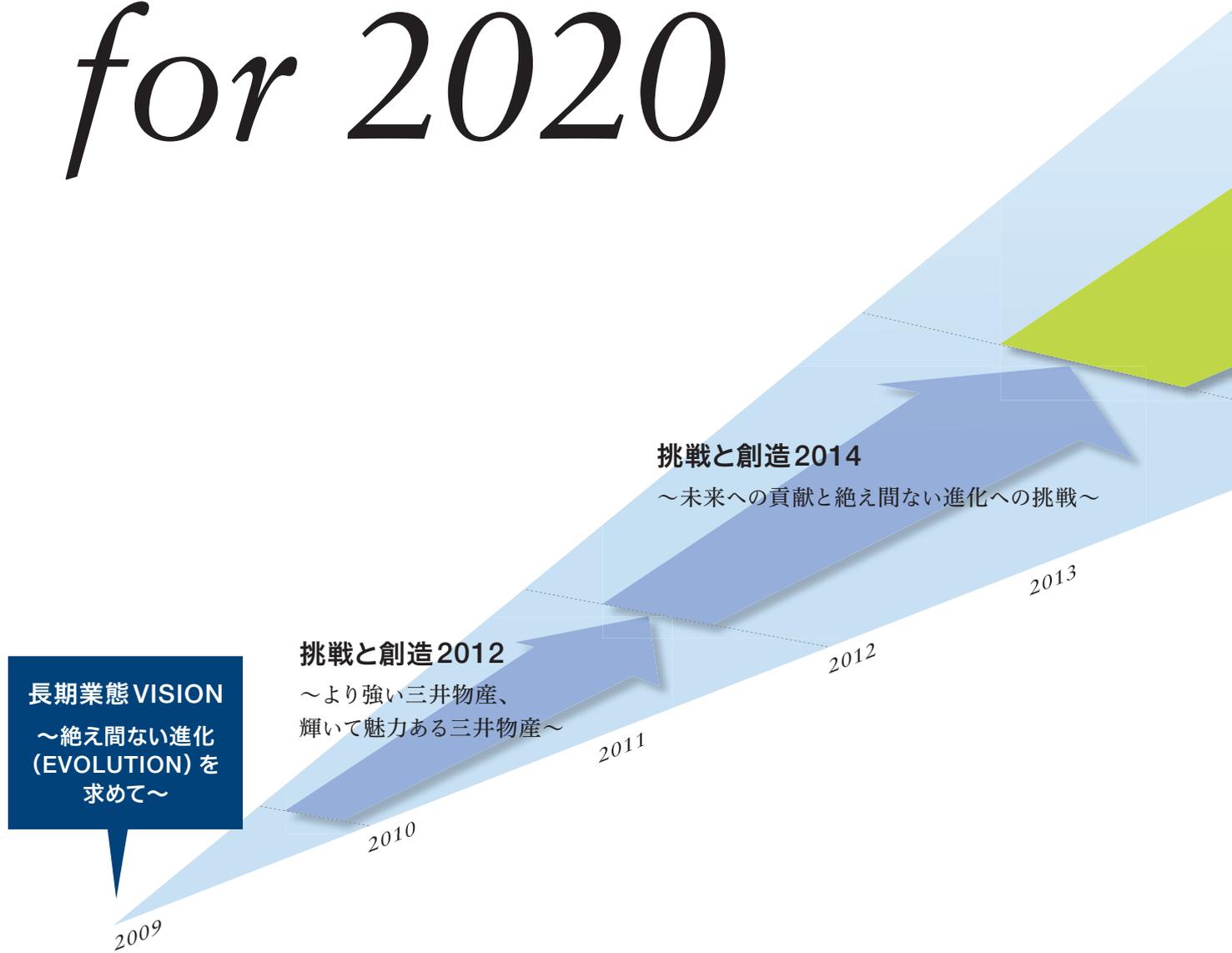
ハイδροカーボンチェーンに見る 三井物産プレミアム

—シェールガスからのプレミアム実現に向けて

nt

新中期経営計画

Challenge & Innovation *for 2020*



長期業態VISION
～絶え間ない進化
(EVOLUTION) を
求めて～

挑戦と創造2012

～より強い三井物産、
輝いて魅力ある三井物産～

挑戦と創造2014

～未来への貢献と絶え間ない進化への挑戦～

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



三井物産プレミアムの実現

新中期経営計画 ～三井物産プレミアムの実現～

2014

2015

2016

2017

2020

2009年、三井物産は10年後の「在り姿」と「進化の方向性」を示す長期業態 VISION ～絶え間ない進化 (EVOLUTION) を求めて～を策定。これを経営の羅針盤として、「挑戦と創造2012」、「挑戦と創造2014」という二つの中期経営計画を積み上げ、成長戦略を実行することで、当社の事業基盤はより強固なものとなりました。

長期業態 VISION 発表から5年。実現に向けた中間点という節目にあたり策定した新中期経営計画「Challenge & Innovation for 2020 ～三井物産プレミアムの実現～」は、目指す在り姿をより明確にし、その実現に向けたロードマップを示す、大変重要な計画です。

未来を見据えて、新しい三井物産を創り、「三井物産プレミアム」の実現を目指します。

基本方針

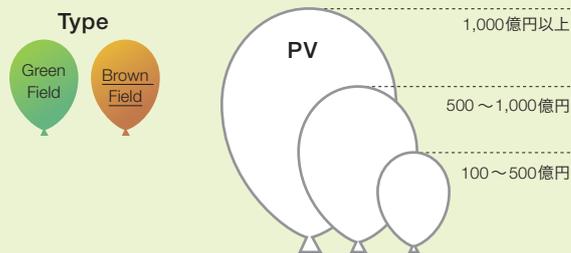
1 「競争力」「経営力」「開拓力・展開力」に磨きをかける

- 人材・組織・事業会社それぞれの競争力をさらに強靱なものとし、これらを結集することで、当社グループ全体の「競争力」を向上
- 日々の課題に取り組み、現場の「経営力」を強化
- 新たな事業モデルを構築する「開拓力」、および事業活動を多面的に広げる「展開力」の先鋭化

2 「既存事業」の収益基盤強化と「パイプライン案件」の完遂により当社企業価値を継続的に向上

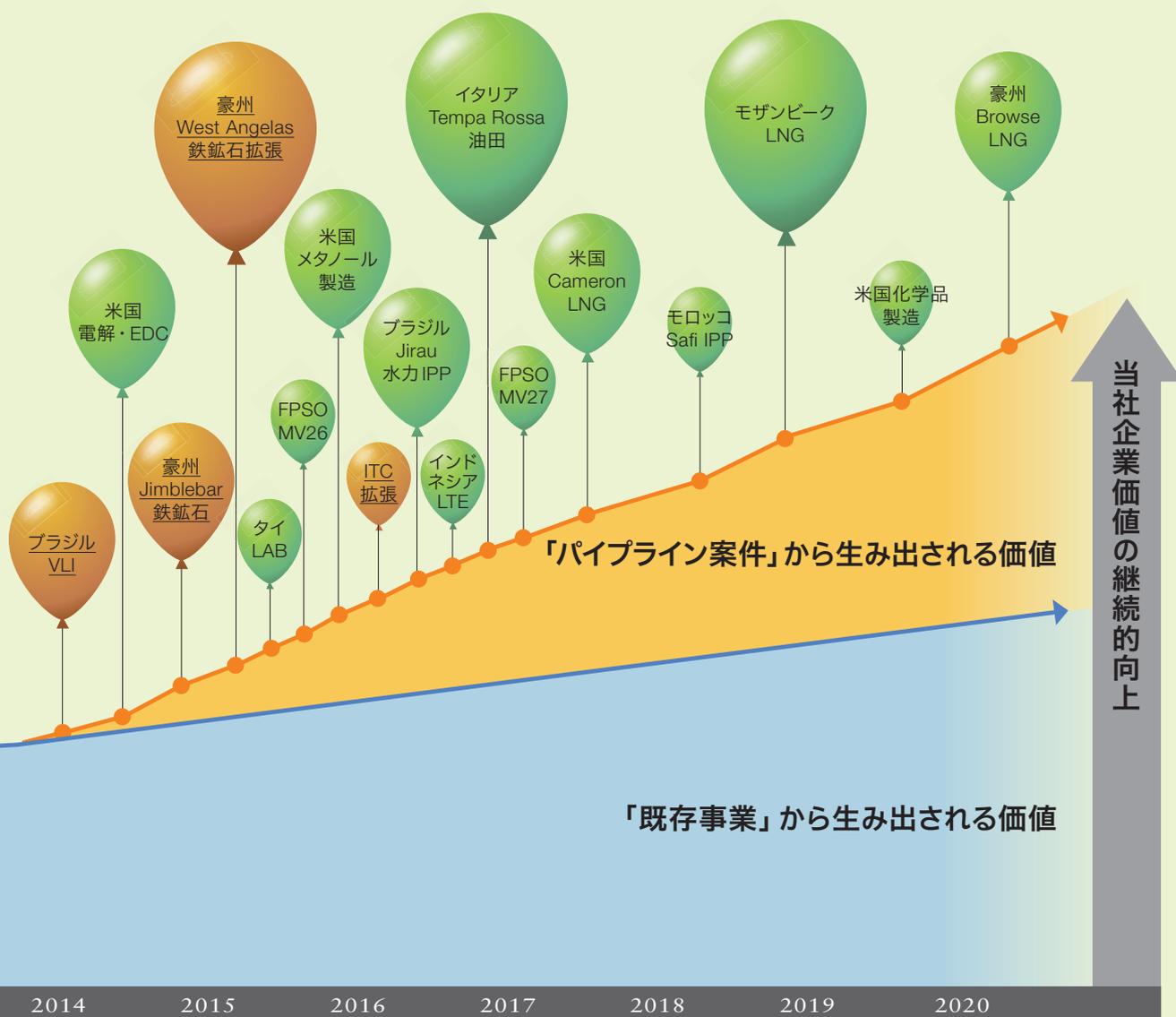


「既存事業」を拡大・良質化することにより収益基盤を強化



「パイプライン案件^{*1}」を着実に完遂することにより、
 企業価値を継続的に向上
 「パイプライン案件」の現在価値 (Present Value^{*2}) は1兆円超

*1. 2014年5月時点で推進方針が決定・開示されており、今後数年内に収益貢献が予定される案件
 *2. 将来キャッシュ・フローの現在価値 (拡張案件は拡張部分のみ)



基本方針

3 強靱なキャッシュ創出力と規律ある財務戦略の実行により「成長投資」と「株主還元」の両立を目指す

Recurring Free Cash Flow*¹は3年間で1～1.4兆円 **1**

- 基礎営業キャッシュ・フロー*²：+1.8～2.0兆円
- 資産リサイクル：+0.7～0.9兆円
- 「既存事業」と「パイプライン案件」への投融資：-1.5兆円

*1. 既存事業が生み出す基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルによる資金獲得の合計から、既存事業拡張およびパイプライン案件実施のための投資額をネットしたキャッシュ・フロー

*2. 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

財務規律の徹底による「フリーキャッシュ・フロー*」の黒字化

- 投資の厳選と投資ポジション管理プロセスの先鋭化
- 資産拡大と利益成長のバランスを保つ

* Recurring Free Cash Flowから新規事業への投資キャッシュアウトを差し引いた額

Recurring Free Cash Flowを「新規事業」への投融資と株主還元バランスよく配分

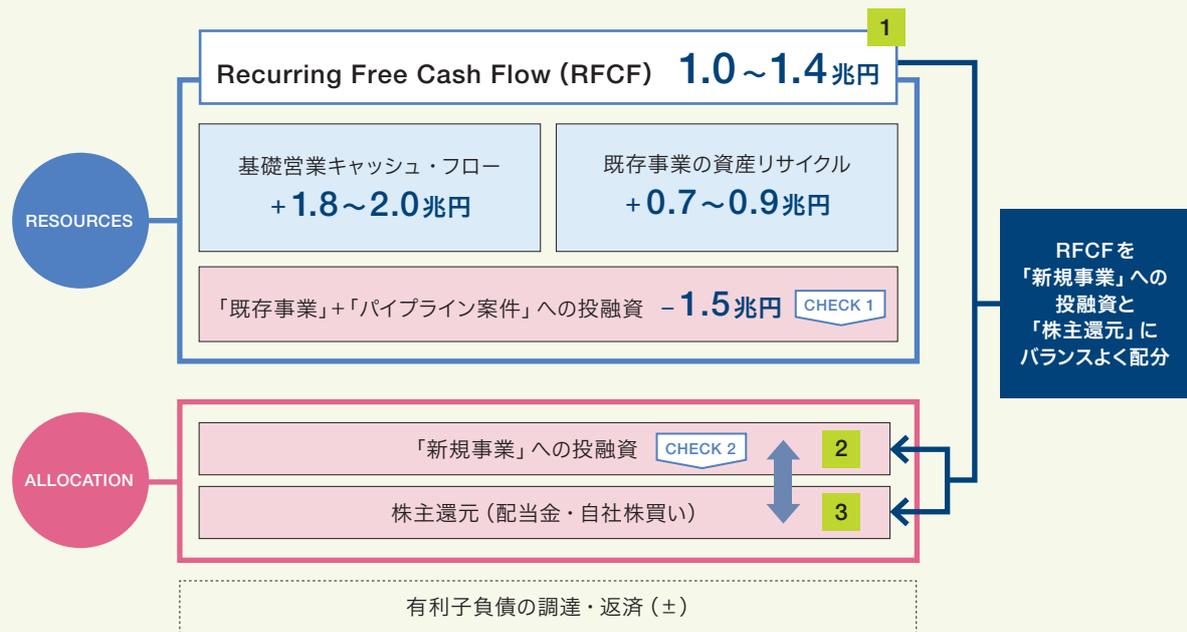
「新規事業」への投融資 **2**

- 産業分野のつながりを熟知した高収益領域への投資
- 「攻め筋」ごとにバランスのとれた配分

株主還元 **3**

- 基本方針：業績の一部について配当を通じ直接還元
- 連結配当性向：30%
- 自社株買い：投資需要の将来動向、フリーキャッシュ・フロー水準、有利子負債およびROEなど、経営を取り巻く諸環境を勘案し、機動的に対応

2015年3月期～2017年3月期の累計



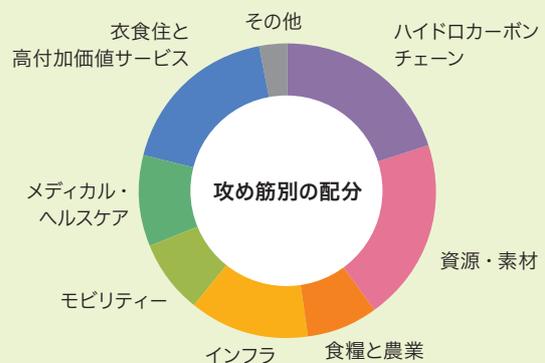
CHECK 1 「既存事業」+「パイプライン案件」への投融資の内訳

(2015年3月期～2017年3月期合計)

オペレーティング・セグメント

鉄鋼製品	100億円
金属資源	2,900億円
機械・インフラ	2,300億円
化学品	200億円
エネルギー	6,600億円
生活産業	1,100億円
次世代・機能推進	600億円
海外	1,200億円
合計	1.5兆円

CHECK 2 「新規事業」への投融資の内訳



重点施策

在り姿への道筋を盤石なものとするための重点施策

ポートフォリオ経営の進化

- ポートフォリオの良質化と組み換え
- フリーキャッシュ・フローの黒字基調の定着

グローバル展開力の深化

- 商品と地域の二軸によるハイブリッド経営
- 重点国：中国、インド、インドネシア、ロシア、メキシコ、ミャンマー、モザンビーク、チリ（新規）、トルコ（新規）
- 米国、豪州、ブラジルは引き続き注力

グループ経営基盤の強化

- 個々の組織強化（現場の経営力）
- 単体・連結レベルでの経営人材育成
- 攻め筋領域への人材重点配置

次世代を見据えたイノベーションへの取り組み

- 次世代ビジネス創造への施策継続と自律的取り組みの促進
- 日本（産業・市場・パートナー）を対象とする価値あるビジネス創造

定量目標

2017年3月期 EBITDA 1兆円水準

□ 経常的な収益力を表し、キャッシュ創出力との連動性高いEBITDAを、新たな経営指標に設定

IFRS基準 (3月期)	Challenge & Innovation for 2020		(参考)
	2015年	2017年	2014年(実績)
EBITDA*	8,500億円	1兆円	8,196億円
当期利益(親会社の所有者に帰属)	3,800億円	—	3,501億円
基礎営業キャッシュ・フロー	1兆8,000億円～2兆円(3年間累計)		5,976億円

* 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

2017年3月期 ROE 10～12%

□ 資本効率の維持・向上と、財務基盤の安定性の両立を目指す

IFRS基準 (3月期/末)	Challenge & Innovation for 2020	(参考)
	2017年	2014年(実績)
ROE	10～12%	9.7%
ネットDER	0.8倍	0.83倍

2017年3月末のバランスシートのイメージ(IFRS基準)

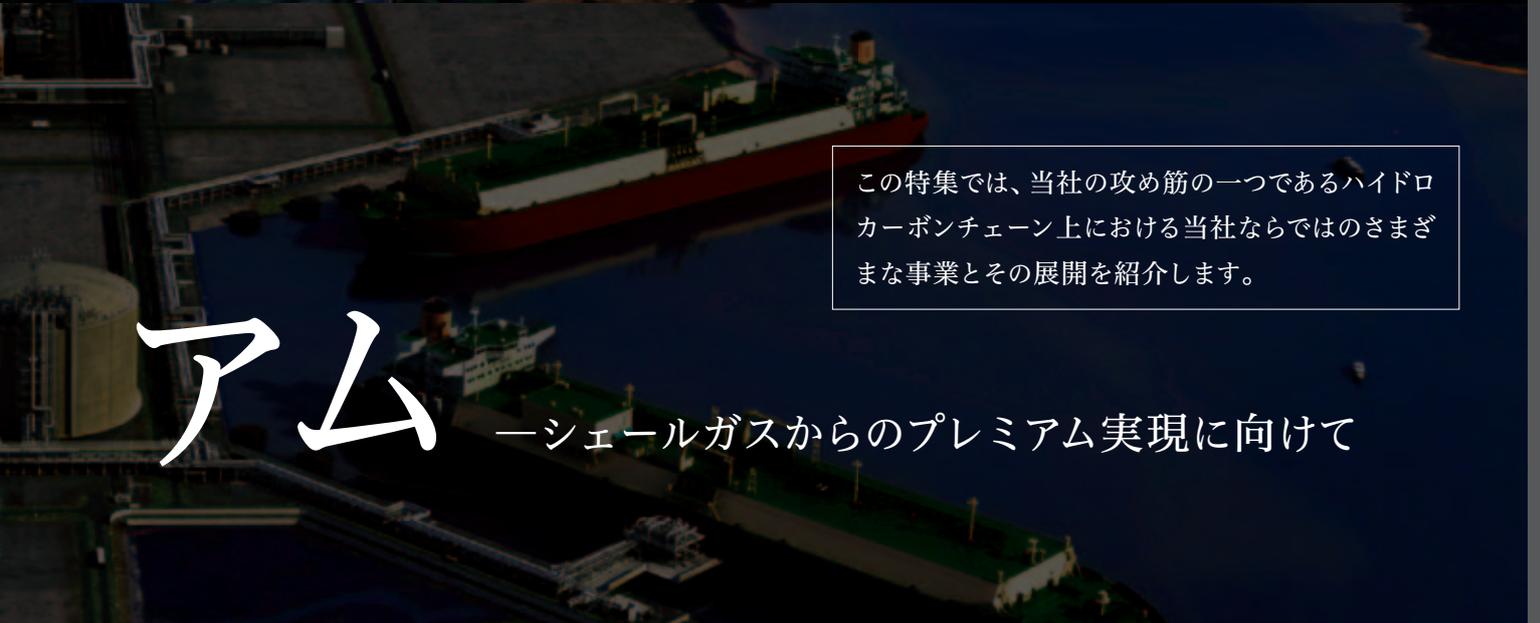
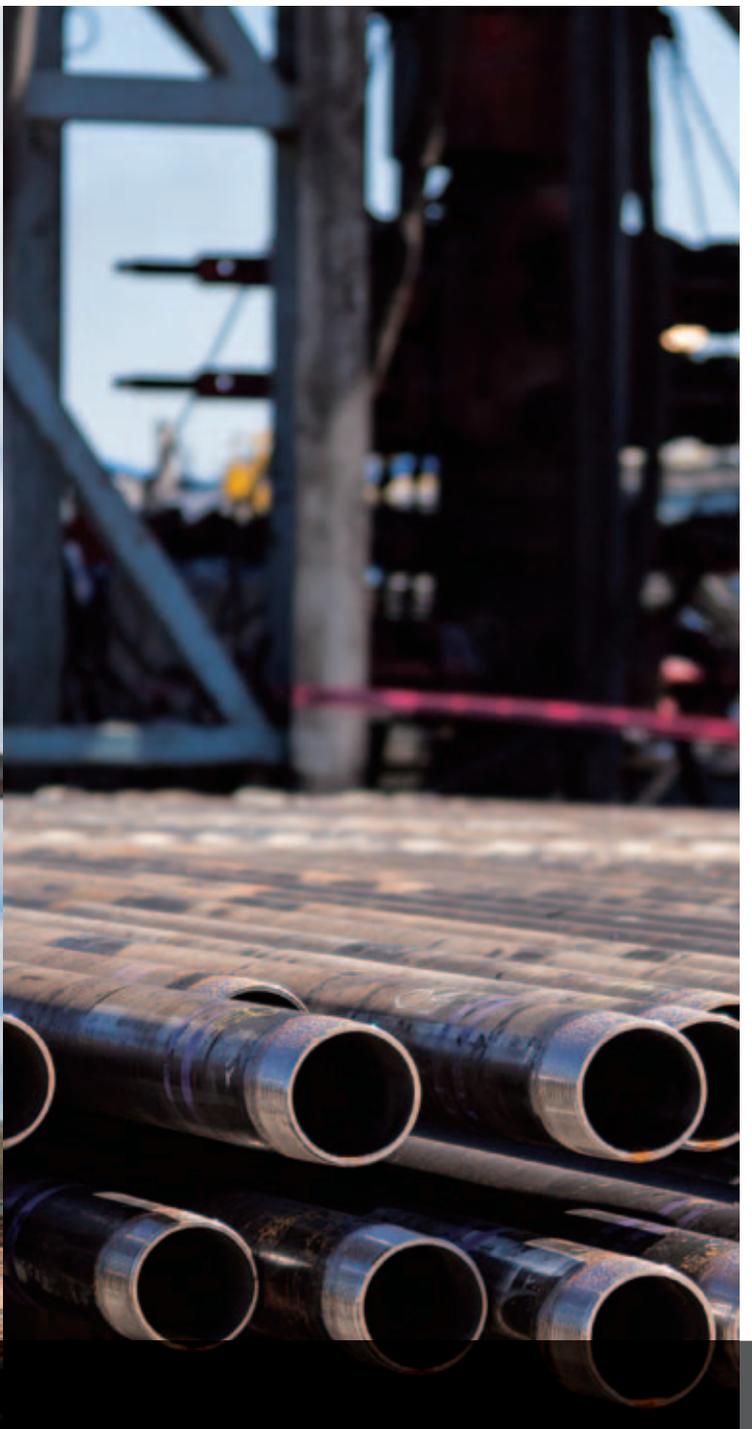
(兆円)	
総資産 13.0	有利子負債 4.9(ネット3.7)
	株主資本 4.8

* 自社株買いによる影響は考慮していません。



SPECIAL FEATURE

hidroカーボンチェーンに見る 三井物産プレミ



この特集では、当社の攻め筋の一つであるハイドロカーボンチェーン上における当社ならではのさまざまな事業とその展開を紹介します。

アム

—シェールガスからのプレミアム実現に向けて

三井物産プレミアムの実現に向けて

攻め筋「ハイドロカーボンチェーン」とは

2014年5月に発表し、本レポートでも紹介した当社の中期経営計画では、三井物産だからこそ創造できる差別化された価値、「三井物産プレミアム」の実現に向け、当社の強みを最大限に発揮できる戦略的取り組み分野として7つの「攻め筋」を設定しました*。

この「攻め筋」の中でもハイドロカーボンチェーンは、天然資源の上流開発・生産から中流～下流に至るまでのバリューチェーンのさまざまなステージに関わり、三井物産プレミアムを実現させる潜在性の最も高い攻め筋の一つとなっています。具体的には、生産した原油やガスの販売・輸送および配給事業をはじめ、この生産物を使用した火力発電事業や化学品の製造・物流事業のほか、これらの事業に欠かせない油井管や鋼板といった資機材の供給、さらにはガス液化設備などのインフラ建設といった事業が対象となります。これらの多くはすでに当社のビジネスとして世界各地で展開しているものですが、これまでに培った知見や機能を有機的に結合し、事業を互いに連携・協調させることで有望な新規ビジネスの創出とハイドロカーボンチェーン全体の付加価値向上を目指します。

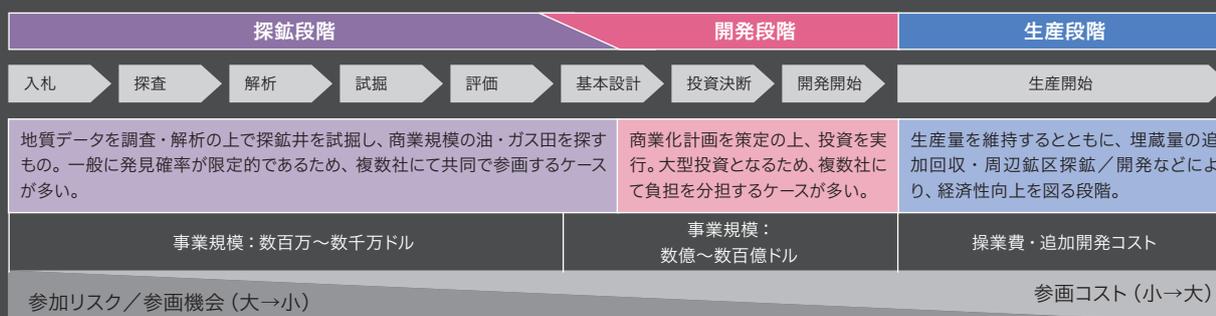
▶ 詳細は Business Model をご参照ください

事業の基本方針

バランスのとれたポートフォリオで高い成長力と収益力を追求する

当社では、長期持続的な埋蔵量の増加と足元の収益力の着実な向上を基本方針に、探鉱・開発への投資ペースと生産量増加のバランスを重視したグローバル・ポートフォリオの構築を進めています。近年、エネルギー資源獲得をめぐる競争は世界的に激しさを増していますが、当社はこの競争を勝ち抜き続けるために、長年にわたり培われてきた知見や業界内でのネットワーク、グローバル市場でのガス販売力、探鉱・開発・生産に関わる事業推進体制や機能をさらに進化させます。例えば、関係会社の三井石油開発は、東南アジアを中心に油ガス田開発に長年の実績を持ち、ここで培われた知見や機能は、案件選別の目利きや、グローバル・メジャーと共同推進する難易度の高い大型開発プロジェクトの推進において大いに活かされています。また、数々のプロジェクトを通じて培われてきた顧客・エネルギー資源保有国、開発パートナー、操業オペレーターなどとの信頼関係が、優良な新規権益の獲得機会につながります。

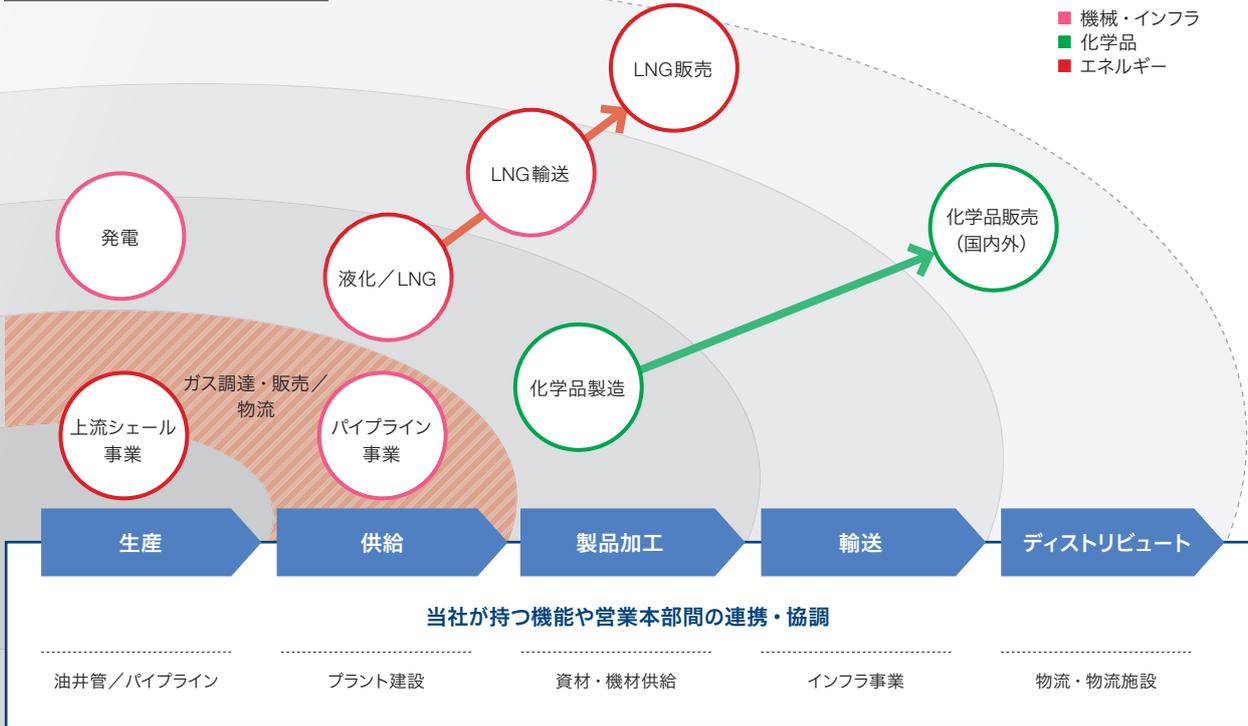
石油・天然ガス探鉱・開発・生産のフロー



米国ハイドロカーボンチェーン

関係商品セグメント

- 機械・インフラ
- 化学品
- エネルギー



- 上流シェール事業**
- マーセラス・シェールガス
 - イーグルフォード・シェールガス

- ガス調達・販売**
- MMSG社

- パイプライン事業**
- アリゾナ州ガスパイプライン

- 発電**
- Astoria 1 ガス火力発電

- 液化/LNG**
- キャメロンLNGプロジェクト

- 化学品製造**
- Celanese社とのメタノール製造

事業環境

米国のシェール革命によるさまざまな影響を注視

2000年代初頭に急成長を始めた米国のシェールオイル・ガス開発は、米国内だけでなく世界的に需給構造の変化をもたらすほどの革命にまで発展しています。特に米国内では、天然ガス生産量の増加に伴いガス価格が歴史的な水準まで低下し、その結果として発電燃料の石炭から天然ガスへの転換や、化学品製造の米国への回帰を促しているほか、最近では米国からのLNG輸出への動きも活発化しています。また、シェールオイルは米国の中東政策や国際政治情勢にも影響し、その結果として世界の原油市場にも影響を及ぼしています。

こうした米国のシェール革命とそれに付随するさまざまな動きを見て、ほかの国でもシェール由来をはじめとする非在来型の天然資源を追求する動きが広がっています。当社は後述の通りシェール革命の比較的早い段階で参入する機会を的確に捉えることにより、シェールオイル・ガスの開発や生産事業に関するさまざまな知見・機能を蓄積し、同資源への期待が世界的に広がる中で、当社として更なる事業基盤の拡充機会を追求する体制を築くことができました。



西豪州沖合 Vincent油田のFPSO

三井物産のハイドロカーボンチェーン関連事業



イーグルフォード掘削リグ

生産

供給

製品加工

輸送

ディストリビュート

北米シェール上流事業への参入

シェールオイル・ガスとは、頁岩（シェール）層に含まれている石油・ガスで、長年その存在が確認されながらも、技術的に開発・生産が難しいとされてきました。しかし、主に近年の技術革新とそれに伴うコスト低下による採算性の向上により同技術の実用化・商業化が加速し、石油・ガスの可採年数も伸びる状況にあります。こうした非在来型資源の開発は、可採年数の伸びとともに、資源の枯渇リスクの低減、エネルギー安全保障面の安定化、価格高騰の抑制に寄与すると期待されています。

当社は2010年に、米国ペンシルベニア州のマーセラス・シェール・エリアで、米国の大手石油・ガス開発会社 Anadarko Petroleum Corporation（以下アナダルク社）が開発・生産中のシェールガス事業に出資参画し、約15%の権益を取得しました。マーセラス・シェール・エリアは、豊富な埋蔵量に加え、一大需要地である米国北東部に近く、米国で最も有望なシェールガス産出地の一つといわれています。今後20年～30年の間に数千本の井戸を掘削し、約60年間にわたって天然ガスを生産する予定です。

さらに、2011年には米国テキサス州のイーグルフォード・シェール・エリアで、同じくアナダルク社が開発・生産中のシェールオイル・ガス開発生産プロジェクトに出資参画し、約12.5%の権益を共同事業者であるSM Energy社から取得しました。

アリゾナ州ガスパイプライン



イーグルフォード・シェールオイル・ガス



パートナー：Anadarko社



メタノール製造工場建設現場



パートナー：Anadarko社



パートナー：GDF Suez社

油井管販売事業

天然ガス
物流事業



メタノール製造事業

パートナー：Celanese社

またこの事業では、原料の天然ガスを当社とCelanese社が各々半分ずつ調達し、製造されたメタノールについても各社が半分ずつ引き取ることであります。

メタノールは、ガソリンやプラスチック、接着剤、塗料、医薬品などさまざまな用途をもつ裾野の広い基礎原料として使用されており、特定の産業の景気に左右されにくいという特徴があります。2013年の全世界の需要の約6,100万トンのうち、米国は中国に次ぐ第2位の市場規模を誇り、今後も需要は堅調に伸びていくと予想されています。当社は米国の主要顧客への安定供給を実現することで、同市場でのプレゼンスをより一層高め、化学品事業全体の成長につなげる狙いです。

また当社は、三菱レイヨン株式会社と米国でメタクリル酸メチル (MMA) モノマーの製造・販売事業を行うための検討を開始すべく、合併会社の設立に向けた覚書を同社と締結しました。この事業は米国のシェールガスを基軸とした hidrocarbon チェーンにおいて、三菱レイヨングループの持つ製造技術を活かし、これに当社が持つ海外企業への販売ネットワークを組み合わせ、競争力の高いMMAモノマー製造事業を実現することを目指しています。MMAモノマーは自動車のランプカバー、看板、水族館の水槽、液晶ディスプレイ用バックライトの導光板、塗料、建材などに用いられるアクリル樹脂の原料で、世界需要は300万トンを超えており、今後も安定的な伸長が見込まれます。当社ならではの強みを活かしつつ、良質な製品の安定供給を通じて顧客・産業への貢献を実現していきます。



化学品製造事業のプレゼンス拡大

当社では、シェール革命により安価で取引されるようになった米国の豊富な天然ガス資源に着目し、その天然ガスを原料とする化学品製造事業に将来性があると判断、世界最大級となる年産130万トンの大型メタノール製造プラントを、化学品大手のCelanese社（米国）と折半出資で建設する計画を発表しました。本事業は、原料となる安価な天然ガスの優位性を活かすことにより、米国の強い需要に対して国内からの生産・供給を可能にし、またCelanese社の工場敷地内に設備を建設することで、建設費用や運転費用の削減と、早期（2015年）の生産立上げによる市場優位性によって、高い価格競争力を実現します。

生産

供給

製品加工

輸送

ディストリビュート

天然ガス液化・輸出事業の推進

高まるシェールガス・オイルの生産活動に連なり、液化天然ガス（LNG）輸出の機運も米国で高まっています。自由貿易協定（FTA）締結国向けはもとより、FTA非締結国向けにも一部輸出が許可されるなど、米国は天然ガスの輸入国から輸出国へと変わりつつあります。その一環として現在米国



Sempra社 LNG受入用ターミナルのLNGタンク

では、主に既存のLNG輸入用ターミナルの輸出基地への転換によるLNG輸出プロジェクトが各地で検討されており、当社の出資参画するキャメロンLNGプロジェクトを含む複数のプロジェクトが米国連邦エネルギー規制委員会（FERC）の建設許可を取得しています。

キャメロンLNGプロジェクトは、Sempra Energy社（米国）やGDF Suez社（フランス）などのパートナーと共同で、Sempra Energy社が米国ルイジアナ州に保有する既存LNG受入基地に、年産約1,200万トンの液化設備を建設し、LNG輸出基地に転換するプロジェクトです。当プロジェクトは2014年6月にFERCのプラント建設許可を取得したことを受け、同年8月に2018年の商業生産開始を目指して、最終投資決断を行いました。

当社は年間400万トンのLNGを引き取り、主に本邦需要家を中心に販売します。その原料となる天然ガスについても、前述のメタノール製造事業と同様に当社が調達を担います。また、LNGの需要家の多くに対しては、当社がLNG船を手配して輸出基地から需要家までの輸送を担います。このように当事業においても当社が培ってきた知見や機能を商品セグメント間の壁を越えて結合し、互いに連携することにより、当社の顧客やパートナーに当社ならではの付加価値を提供します。

生産

供給

製品加工

輸送

ディストリビュート

ガス火力発電事業

化学品以外にも、当社の展開力が活かされる事例はほかにもあります。米国ニューヨーク州ニューヨーク市に位置するガス火力発電事業での取り組みは、その一つです。

当社は2013年10月に、GDF Suez社の子会社が出資・運営するAstoria Iガス火力発電所の持分を20.6%取得しました。同発電所は本地域における最新鋭の発電設備を有しており、2006年に商業運転を開始して以来、米国でも有数の電力消費地であるニューヨーク市へ安定的に電力を供給しています。また、本地域の電力需要は今後も伸びる見通しであり、引き続き電力供給の安定化に貢献することを期待されています。

当社とGDF Suez社は現在世界12カ国において共同事業を推進していますが、本事業を通じて両社のパートナーシップをさらに強化し、全世界で新たな共同事業の機会を追求していきます。





天然ガス物流事業を確立

現在、マーセラス・プロジェクトが生産する天然ガスの当社持分権益生産量は、LNGに換算すると年間約200万トン以上に相当し、今後も拡大していく見通しです。この天然ガスの販売は、テキサス州ヒューストンにある当社の米国ガス物流子会社のMMGSが一手に引き受けています。また、前述のキャメロンLNGプロジェクトで当社は400万トンのLNGを引き取りますが、その原料となる天然ガスの調達も当社が担っています。両プロジェクトは遠く離れており、マーセラス・プロジェクトの当社持分ガスをキャメロンLNGプロジェクトに直接供給する予定はありませんが、流動性の高い米国ガスマーケットにおいて、ハイドロカーボンチェーン全体が生み出すバリューを当社は獲得できることとなります。同様に、前述のメタノール製造事業でも、当社の調達する原料の天然ガスについてはMMGSが担います。

将来的には先述のAstoria I事業などでも同社によるガス供給機会を目指し、バリューチェーンにおける収益獲得の機会を追求していきます。

また、当社はアリゾナ州からメキシコへ天然ガスを供給・輸出するためのガスパイプライン事業を、メキシコの国営石油会社であるPEMEX社とKinder Morgan社(米国)と共同



パイプライン敷設作業現場

で推進しています。既存パイプラインからメキシコ国境まで約100キロメートルを繋ぐ新規パイプラインの敷設プロジェクトであり、2014年10月から操業開始の予定です。当社はメキシコで5つの天然ガス火力発電所、LNG受入・貯蔵・気化事業、およびガス配給事業に出資参画しています。メキシコは今後もガス需要が大きく伸びてゆく見通しであり、当社は本事業によるメキシコおよび米国のガスバリューチェーンの拡充を通して、両国の社会・経済発展、ならびにエネルギーの安定供給にさらなる貢献をしていきます。



三井物産グループ全体での裾野の広がり、さらなる価値創造に向けて

当社は、サハリンIIのような大型のガス開発・LNG生産プロジェクトの開発・履行管理や、世界各地の油田プロジェクトに向けたラインパイプの供給など、関連インフラ整備や資機材供給に多くの実績を有します。また、三井物産グループ全体では、FPSOの製造・運営を手掛ける三井海洋開発、生産設備の資材供給や修繕を行うGlobal Energy、油井管の卸・販売を手掛けるChampions Pipe & SupplyとCinco Pipe and Supplyなどが当社との協業を深めながら事業を拡大させており、グループ全体の裾野の広がりはずっと大きくなっています。

ハイドロカーボンチェーンという攻め筋から時代のニーズと事業の発展性を見据えて、当社だからこそ創造できる価値「三井物産プレミアム」を実現していきます。



イーグル・フォード掘削現場の油井管



Business Strategy

オペレーティングセグメント別成長戦略



036 オペレーティングセグメント別データ

038 鉄鋼製品セグメント

040 金属資源セグメント

044 機械・インフラセグメント

050 化学品セグメント

054 エネルギーセグメント

058 生活産業セグメント

064 次世代・機能推進セグメント

068 米州セグメント

070 欧州・中東・アフリカセグメント

072 アジア・大洋州セグメント

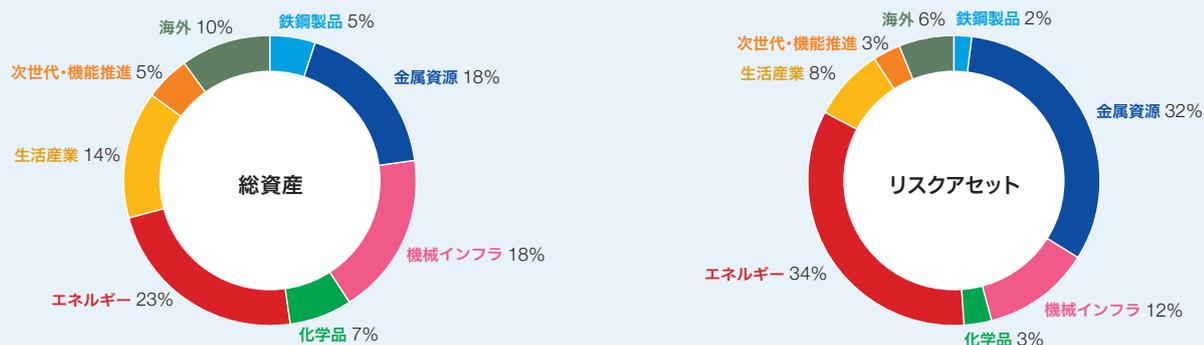
074 主な連結子会社と持分法関連会社

オペレーティングセグメント別データ

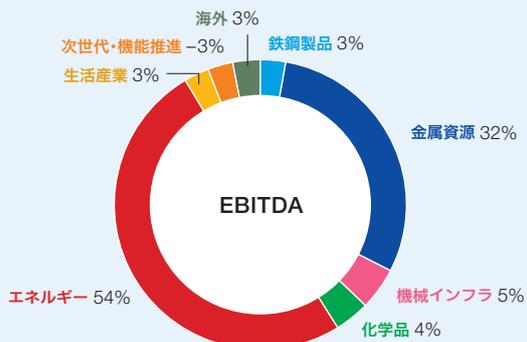
(2014年3月期、IFRS基準)

	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					
EBITDA	218	2,417	356	285	4,161
売上総利益	511	2,009	1,147	805	1,998
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	15	17	35	18	1,023
主な内容					LNG事業
持分法による投資利益	54	380	244	86	601
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	(376)	(418)	(1,242)	(698)	(579)
減価償却費 及び無形資産等償却費	14	429	172	74	1,118
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	146	881	171	84	1,884
基礎営業キャッシュ・フロー	113	1,822	393	202	3,183
総資産	5,677	19,709	18,726	7,658	24,782
持分法適用会社に対する投資	714	8,696	5,649	773	2,866
有形固定資産	137	5,109	2,315	1,099	7,527
単体従業員	352人	251人	784人	634人	416人
連結従業員	1,882人	457人	18,804人	2,727人	758人

オペレーティングセグメント別構成比



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	会社合計
					
202	(236)	263	6	(4)	8,196
1,140	226	787	188	125	8,801
食品 食糧 ファッション関連 生活資材の販売	国内・国際物流 金融・保険 商品デリバティブ	飼料添加物 鉄鋼製品 化学品タンクターミナル 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	
54	34	4	7	15	1,240
193	49	40	14	45	1,712
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	
(1,294)	(597)	(649)	(210)	(194)	(5,749)
109	52	81	7	5	2,191
121	(123)	137	4	307	3,501
155	(23)	137	45	18	5,976
14,954	4,965	5,688	1,059	3,451	114,913
2,627	715	578	140	1,925	24,488
896	468	1,116	42	110	20,075
801人	391人	219人	155人	229人	6,097人
10,047人	3,586人	4,220人	947人	1,464人	48,090人



* 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。
* 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。
* 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。

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

には内需の減少に加え製鉄業統合に伴う鋼材の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、経営環境の厳しさが増している状況です。

事業戦略

競争力の強化と他営業本部との連携による総合力の発揮を通じ、国内およびグローバル物流基盤を強固にするとともに既存プロジェクトの良質化とバリューチェーンを意識した優良な新規投資を着実に実行します。また、グローバルベースでの長期安定的な収益力を実現することで中核事業領域であるインフラ、エネルギー、自動車事業において業界のリーディングカンパニーを目指します。

事業内容

鉄鋼製品は、インフラ、エネルギー、自動車などさまざまな産業分野で幅広く利用されています。当セグメントは、これらの産業分野におけ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を提供しています。加えて、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、ならびに鉄鋼流通業などへの出資を行っています。

市場環境

海外においては、BRICs諸国の成長鈍化の定着とともに東アジアの鉄鋼メーカーの過剰能力により新たな需給均衡に向けて競争の激化および業界再編が加速する傾向にありますが、中長期では米州・アジアが牽引役となり世界経済の回復に伴う需要の増加を見込んでいます。一方で国内は景気回復に伴い短期的には好調を維持すること見込まれますが、中長期的

インフラ分野

アジア、中東、アフリカなどにおけるインフラ案件への取り組みを強化し、今後伸び行く新興国の鋼材需要を捕捉していきます。また、他営業本部との横断的な取り組みを通じ、ロシア、ブラジル、豪州などを中心にレールなど高付加価値材の拡販にも取り組んでいます。今後もエネルギー、資源などのインフラ案件で地域を問わず、新しいビジネスモデルの構築を目指します。

自動車分野

2013年に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 Automoción, S.L. (以下Gestamp社)の米州事業会社群に参画(30%出資)しました。同社との関係深化、ならびに両社の強みを活かし、自動車部品事業における新興国からの需要の取り込みを図ります。また、自動車バリューチェーンにおいて幅広いニーズに対応していきます。

エネルギー分野

エネルギー需要は今後も持続的成長が見込まれていますが、シェールガス開発、再生可能エネルギーの増加など供給構造に大きな変化が生じており、懸かる変化に柔軟に対応すべく、新たなバリューチェーンを構築・提供することで伸び行く需要

を捕捉します。また、従来の鋼材供給に加えて、欧州三井物産が出資をしているGEG (Holdings) (25%出資) を通じ、海洋構造物の組立・加工や検査・修繕、技術支援などのメンテナンスの分野まで事業分野を広げ、幅広いニーズに対応していきます。

事業戦略に基づく取り組み

自動車分野におけるバリューチェーン構築

当社は、自動車分野において単なる鋼材物流だけでなく、サービスセンター事業や自動車部品事業への出資参画を通じ、バリューチェーンを構築しています。直近では、今後増大が期待される新興市場での需要取り込みを図るべく、ロシア、中南米などの新興国におけるサービスセンターに出資参画しました。また、2013年に出資したGestamp事業を自動車バリューチェーンにおける中核事業の一つに位置付け、鋼材供給や物流、ファイナンス、新素材の提案などの機能提供を通じて事業価値の向上を図ると同時に、自動車の軽量化による環境負荷低減に貢献していきます。



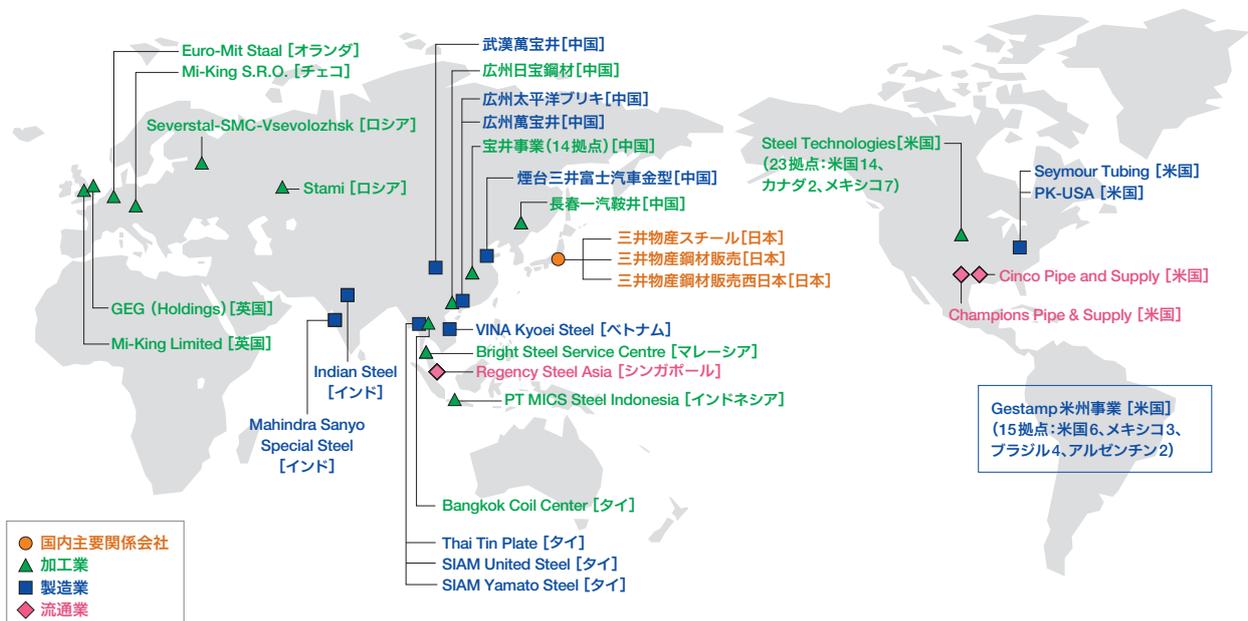
自動車の軽量化を通じ、地球環境にも貢献する Gestamp社のホットスタンピング技術

CSRトピックス

本部	CSR課題	2014年3月期の取り組み
鉄鋼製品	環境負荷の軽減に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 太陽光発電、自動車軽量化、排ガス減少に寄与する資材を供給 ☐ 新興国でのCO₂削減効果が大きい鉄道整備事業に向けたレールの供給
	新興国における社会的投資	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 新興国のインフラ整備に必要な資材を安定供給 ☐ 電炉事業や鋼材加工センターネットワーク構築などの鉄鋼事業を推進
	エネルギー安定供給に貢献	<ul style="list-style-type: none"> ☐ 石油・LNGなどのエネルギープロジェクト施設へ資材を安全、かつ安定的に供給

鉄鋼製品の主な事業投資

2014年3月末現在



金属資源 セグメント

金属資源本部



事業内容

鉄鉱石、石炭などの鉄鋼原料や、銅、ニッケル、アルミなどの非鉄金属の資源開発、トレーディングに加え、鉄や非鉄金属のスクラップといった環境リサイクル事業を通じて、金属資源の安定供給と循環型社会の発展に貢献しています。当セグメントの主な取り組みは以下の通りです。

鉄鉱石事業

豪州でのRio Tinto（英・豪）とのRobe River Iron Associates（33%出資）やBHP Billiton（豪・英）との合弁事業（7%出資）に加え、世界最大の鉄鉱石生産を誇るVale S.A.（以下Vale社、ブラジル）の発行済株式5%を間接保有しています。

製鋼原料・環境リサイクル事業

鉄スクラップや還元鉄、銑鉄、合金鉄など製鋼原料の物流に取り組んでいます。また、循環型社会の発展に向け、金属資源の回収・再利用までのバリューチェーンにおいて、廃家電のリサイクルなど、付加価値の高い環境ソリューション事業を展開しています。中国では石炭、発電、合金鉄、化学品など多角的に事業を展開する内蒙古オールドス電力冶金股份有限公司（以下オールドス社、25%出資）に参画しています。

石炭事業

当社連結子会社であるMitsui Coal Holdings（豪州）と持分法関連会社BHP Billiton Mitsui Coal（20%出資、豪州）を通じて、Anglo American（英）とのDawson Joint Venture（49%出資）やRio TintoとのKestrel Joint Venture（20%出資）などに参画しています。

ベースメタル事業（銅）

世界最大級の銅鉱山を保有するAnglo American Sur S.A.（Codelco社との合弁会社を通じた間接持分9.5%、チリ）に出資しているほか、Collahuasi銅鉱山（7.43%出資、チリ）や、2014年6月に生産を開始したCaserones銅鉱山（22.63%出資、チリ）などの権益を保有しています。

新金属・アルミ事業（ニッケル・レアメタル・アルミ）

ニッケルは、フィリピンのCoral Bayプロジェクト（18%出資）やニューカレドニアのVale New Caledoniaプロジェクト（6.9%出資）に参画しているほか、レアメタルでは二次電池材料分野向けを中心に物流事業に取り組んでいます。アルミは、ブラジルのAlunorte精製所（アルミナ）や、Albras製錬所（アルミ地金）、中国でアルミ圧延品事業を手掛ける乳源東陽光精箔有限公司（20%出資）に出資しています。

市場環境

鉄鋼原料や非鉄金属は産業の基幹素材であり、中国に加えインドなど新興国の台頭により世界の需要は長期的な伸びが見込まれます。一方で、開発・生産コストの上昇や既存鉱山の品位悪化に加え、優良未開発案件は限りがあるため、供給量が追いつかず、需給は逼迫していく見込みです。当セグメントの事業の重要性は、今後ますます増していくと考えています。

事業戦略

優れたコスト競争力を持つ既存資産の良質化や果実化に注力します。新規優良資産を厳選の上、獲得しつつ、戦略的な資産リサイクルを進め、より最適な資産ポートフォリオを構築することで、収益基盤をより強固にしていきます。また、循環型社会の本格化に備え、グローバル物流ネットワークを拡充していきます。

鉄鉱石事業

豪州とブラジルで展開する鉄鉱石事業のコスト競争力は世界最高の水準を誇ります。今後、鉱山の生産能力や港湾の出荷能力を拡張するとともに、当社の強みである物流ネットワーク機能と総合力を活かし、安定供給を実現します。

製鋼原料・環境リサイクル事業

鉄スクラップや還元鉄、銑鉄、合金鉄など製鋼原料の物流事業を拡大するとともに、安定供給に向けた仕組み作りを進めていきます。また、オールドス社に対し、経営多角化をサポートする形で当社の総合力を活かした取り組みを推進し、中国市場の成長の取り込みに引き続き注力していきます。

石炭事業

豪州炭鉱の良質化を進め、収益基盤の強化に努めます。また、優良権益の獲得を追求し、物流ネットワーク機能や総合力も駆使しながら安定供給に貢献していきます。

ベースメタル事業（銅）

Anglo American Sur S.A.や、Collahuasi銅鉱山プロジェクトの競争力強化に努めるとともに、Caserones銅鉱山の操業の早期安定化を目指します。また、包括的戦略提携先であるCodelco社をはじめ戦略的パートナーとの連携により、多角的なビジネス展開や、優良権益の獲得を追求します。安定供給のため、当社総合力と物流ネットワーク機能をより一層発揮していきます。



世界有数の生産規模・資源量を誇る Collahuasi 銅鉱山（チリ）

新金属・アルミ事業（ニッケル・レアメタル・アルミ）

ニッケルは、Vale社や住友金属鉱山株式会社などの戦略パートナーとともに、既存案件の良質化と優良権益の獲得を目指します。レアメタルは、スマートコミュニティに対応した二次電池材料分野での取り組みを加速し、次世代ビジネスの創出につなげていきます。アルミは、既存事業の良質化に加え、ボーキサイトからアルミ製品まで幅広い事業領域の中で、事業・物流両面で新たなビジネスを推進していきます。

事業戦略に基づく取り組み

豪州 Jiblebar 鉄鉱山の新規権益取得

2013年6月、当社はBHP Billitonの鉄鉱石事業の一部であり、西豪州に位置するJiblebar鉄鉱山を開発しているBHP Iron Ore Jiblebarの株式を取得しました。権益比率は当社7%、伊藤忠商事株式会社8%、BHP Billiton 85%となります。同鉱山の生産量は年間約35百万トンで、さらなる拡張の可能性も検討されています。また同鉱山は埋蔵量が豊富で、コスト競争力に優れる高品位鉄を生産しています。



2013年に権益を獲得したJiblebar鉄鉱山の貨車積み設備（豪州）
© BHP Billiton

豪州 Kestrel 炭鉱新規鉱区で生産開始

2013年7月、当社とRio Tintoが豪州クィーンズランド州で共同運営しているKestrel Joint Venture（20%出資）は、Kestrel炭鉱の既存鉱区に隣接し、開発を進めてきた新規鉱区での生産を開始しました。Kestrel炭鉱は1992年に操業を開始し、現在は高品位原料炭を年間約400万トン生産しています。新規鉱区からの生産開始により炭鉱全体の生産量は今後約20年間にわたり平均で年間約570万トンとなる見込みです。



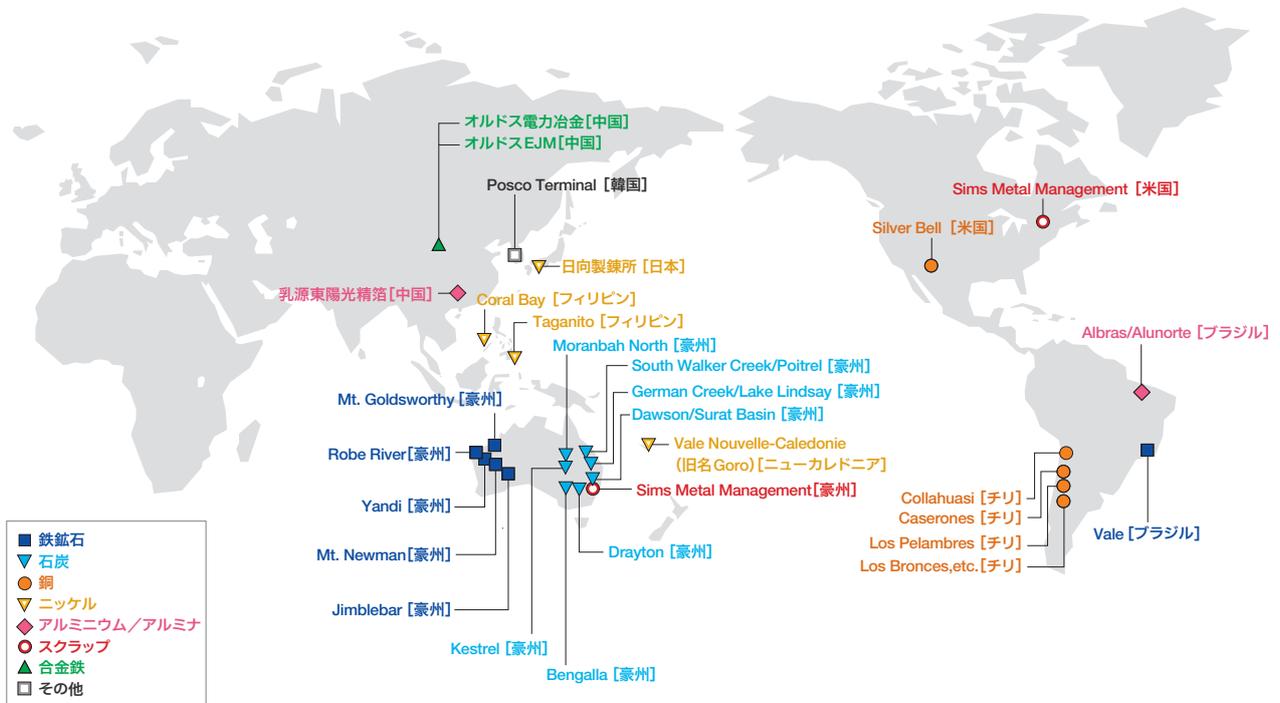
2013年に新規鉱区での生産を開始したKestrel炭鉱ロングウォール採炭設備（豪州）

CSRトピックス

本部	CSR課題	2014年3月期の取り組み
金属資源	低炭素社会の実現に向けた課題の産業的解決	<ul style="list-style-type: none"> □ 中国で廃車発生数量増加を見込み、日本のリサイクル技術および運営ノウハウの導入による自動車リサイクル事業を推進 □ 環境省による平成25年度小型電子機器などリサイクルシステム構築実証事業の運營業務を受託し、行政と密に連携しながら推進 □ 国内の各種リサイクル法への産業的対応の一環として、使用済み小型家電を再資源化する認定事業者の指定を受け小型家電リサイクル事業を開始
	持続可能な資源の利用	<ul style="list-style-type: none"> □ 環境に優しいエコカーなどに用いられる二次電池・磁石、自動車製造用超硬工具の原料となるリチウム・レアアース・タングステンの安定供給に資する新規サプライヤーを需要家へ提案

金属資源の主なプロジェクト

2014年3月末現在



当社保有の鉄鉱石・銅権益

鉄鉱石

プロジェクト名	所在国	生産実績*1 (2014年3月期)	当社保有比率
Valepar (Vale)	ブラジル	300百万トン*2 [15.0百万トン]	15% (Vale 5%)
Robe River Iron Associates (Rio TintoとのJ/V)	豪州	63百万トン [20.9百万トン]	33%
Mt. Newman J/V Yandi J/V Mt. Goldsworthy J/V Jimblebar (BHP BillitonとのJ/V)	豪州	216百万トン [15.1百万トン]	7%

*1. 上段は100%ベース、下段カッコ内は当社保有持分。

*2. 2013年(暦年)生産実績の期ずれベース。ペレットを含まない鉄鉱石生産量。

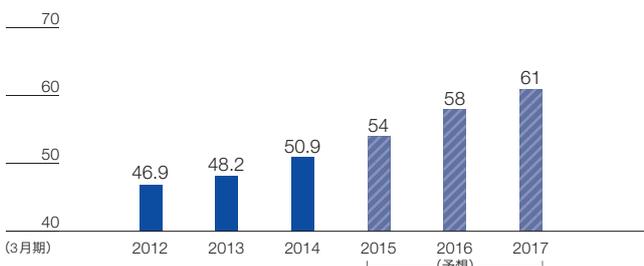
銅

プロジェクト名	所在国	生産物	生産実績* (2014年3月期)	当社保有比率
Collahuasi	チリ	銅精鉱(モリブデン精鉱)、銅地金	445千トン [33.0千トン]	7.43%
Los Pelambres	チリ	銅精鉱(モリブデン精鉱)	405千トン [5.1千トン]	1.25%
Silver Bell	米国	銅地金	20千トン [5.0千トン]	25%
Los Broncesほか	チリ	銅精鉱(モリブデン精鉱)、銅地金	468千トン [44.5千トン]	9.5%
Caserones	チリ	銅精鉱(モリブデン精鉱)、銅地金	16千トン [4.0千トン]	22.63%

* 上段は100%ベース、下段カッコ内は当社保有持分。

鉄鉱石 当社持分権益生産量予想 (2014年5月公表)

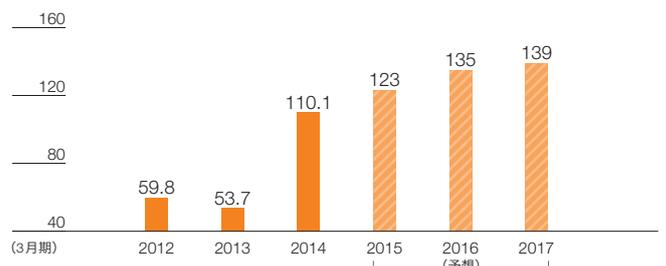
(百万トン/年)



* Vale社生産分の5%を含む。

銅 当社持分権益生産量予想 (2014年5月公表)

(千トン/年)



* Vale社生産分の5%を含む。

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
安永 竜夫

事業内容

プロジェクト本部

プロジェクト本部は、社会・経済の発展とより良い地球環境創出に必要なインフラを整備することをミッションとし、未来社会と国創りに貢献するインフラ事業者を目指して、世界のさまざまな地域で電力、資源エネルギー・基礎産業、海洋エネルギー、水、物流などのインフラ事業を開発・運営しています。

当本部はプロジェクト開発力、地域展開力、仕組構築力、事業経営力などの強みを発揮して、プラント設備建設などのEPC案件に加え、国創りに資するような事業を開拓し、資金調達を含む最適な事業スキームの構築、事業運営、あるいはプラント設備建設管理や完工後の操業・保守といった役割を發揮するプロジェクトに事業参画しています。

電力については、IPP（独立系発電）事業が中核事業であり、火力発電、水力発電、再生可能エネルギー事業にバランスよく投資し、国営電力会社を含む需要家との長期の電力売買契約を裏づけに長期・安定した事業収益の確保を図っています。

2014年3月末時点で、20カ国の67の発電事業に出資参画しており、発電能力の当社持分合計は、8,480MW（建設中施設分1,821MWを含む）です。

資源エネルギー・基礎産業は、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分野に加えてLNG設備、パイプライン、ガス配給事業、積出港や輸送などの資源・エネルギーバリューチェーンを意識した基幹インフラ事業を推進しています。

水については、メキシコ、タイ、中国および欧州で上下水道や海水淡水化、廃水処理施設の開発および運営を行っています。そのほか、港湾事業や空港事業を中心とする物流・社会インフラや低炭素社会インフラなど、新興国での国創りに貢献するインフラ案件の開発を推進しています。

機械・輸送システム本部

機械・輸送システム本部は、自動車、鉱山・建設機械、船舶、航空機、鉄道など、機械ならびに輸送システムに関わる幅広い事業領域をカバーしています。

自動車については、長年にわたり日本車、部品の輸出、生産およびマーケティングを行い、世界各地で日本車の輸入・卸売代理店、生産を行う子会社・関連会社を設立しています。具体的には、トヨタをはじめとする日本車を、世界各国に輸出しているほか、現地で生産および販売を行っています。また、自動車製造部品の物流サービス、小売販売、販売金融を展開しています。

鉱山・建設機械では、世界各地で鉱山用ダンプカー、油圧ショベルなどの鉱山・建設機械の販売および付帯サービス事業を推進しています。

船舶では、国内外の船主や海運会社向け新造船の販売、船舶運航管理、用船および中古船売買の仲介、ならびに造船会社向け船舶用機器の販売を行っています。また自社あるいは優良パートナーと共同で船舶（一般商船、LNG船）の保有・運航も行っています。

航空機では、国内外の航空会社向けに、航空機、航空機エンジンの販売、リースおよびファイナンスの提供・斡旋を行っています。また、当本部はGeneral Electric Company（米国）による次期大型広胴機向け新型エンジンの開発に参画しています。

交通については、北米、ブラジル、欧州およびロシアにおいて、貨車・機関車のオペレーティングリースおよびファイナンスリースの提供、貨車・機関車の運行・保守管理業務の受託を行っています。また、ブラジルにおいては一般貨物輸送事業にも取り組んでいます。



トヨタディーラー（フィリピン）

市場環境

プロジェクト本部

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。また、エネルギーの資源開発設備も高度化・大型化・複雑化しており、総合的な開発需要が増えています。米国においてはシェールガス・オイル開発の進展により、開発インフラに加え、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高まっています。



流れ込み式ジラウ水力発電事業（ブラジル）

機械・輸送システム本部

自動車分野では、新興国市場の成長が鈍化しつつある一方、北米などの先進国では回復が期待されます。

鉱山・建設機械分野では、資源国・新興国を中心として需要は堅調に推移する見込みです。

船舶分野では、新造船市況は回復基調にあるものの世界的な建造能力過剰が解消されておらず不透明感があります。一方、LNG船を取り巻く環境はシェールガス開発などにより好転が期待されます。

航空分野では燃料高により燃費効率の高い航空機への切り替えや技術開発が加速するとともに、航空機需要の高まりへの対応のため、リース・ファイナンス需要の伸長が見込まれます。

交通分野では、新興国の経済成長に伴い、交通・輸送システム整備の需要増加が見込まれます。



アンゴラLNGプロジェクト向けLNG船

事業戦略

プロジェクト本部

電力

GDF Suez S.A.などの戦略パートナーとともに推進する事業のほか、当社が主体的に開発・建設・運営する事業や再生可能エネルギー事業も増加しています。また卸電力事業に加えて小売事業などにも参画、未来社会や次世代を担う事業の開発も推進します。

資源エネルギー・基礎産業インフラ

堅調なエネルギー需要の推移と、深海の原油・ガス、シェールガス、バイオマスといった資源・燃料調達ソースの多様化を踏まえて、ガス配給事業、LNGターミナルをはじめとするエネルギー関連インフラ事業を推進します。また、エネルギー第二本部とともに米国産ガスの輸出事業であるキャメロンLNGプロジェクトを推進します。

海洋エネルギー

需要が増加する大水深油ガス田開発用のFPSO事業を中心に、引き続き三井海洋開発との共同事業を中心に推進します。

水

メキシコ、タイ、中国、チェコなどの既存事業基盤強化とともに、メキシコの水処理エンジニアリング子会社 Atlatec, S.A. de C.V.の機能も活用し、欧州や米州、アジア、中東での事業展開に取り組んでいきます。

物流・社会

子会社であるPortek International Private Limitedの機能を活用して港湾インフラ事業の開発に取り組むほか、スマートシティ開発を通じて低炭素社会インフラの事業化に向けた取り組みも行います。



Portek Internationalが出資する港湾ターミナル（アルジェリア）

機械・輸送システム本部

自動車

トヨタグループを中心とする事業基盤強化に加え、Penske Automotive Group, Inc.などの戦略的パートナーとの事業展開のほか、マーケットに根差した事業展開を図ることで、グローバルな成長を当社成長戦略に取り込みます。またメーカーからユーザーまでの組立製造、ロジスティクス、卸売、小売、販売金融といったバリューチェーンを強化します。

鉱山・建設機械

資源開発などで鉱山建機需要が安定している米州・豪州・ロシアにおける事業の収益基盤の強化に努めます。また、米州・アジア・国内の工作機械事業基盤の強化に取り組んでいきます。



コマツの鉱山機械（メキシコ）

船舶

一般商船事業における新造船売買と投資型事業である社船保有事業の強化を計画しています。LNG船事業は、昨今のシェールガス開発などによる船腹需要増加を踏まえ、長期的視点に基づき将来の安定収益源として基盤強化に努めます。

航空

自己名義でのリース事業や航空機エンジン開発事業に取り組むことで、貨物機改修事業などとともに航空機関連事業の拡大を目指します。当社が代理店を務めるイタリアのAgusta Westland製のヘリコプターの拡販を図ります。

交通

米国・欧州・ブラジル・ロシアの既存鉄道車両リース事業の基盤強化に加え、ブラジルにおける一般貨物輸送事業の推進のほか、交通インフラ整備プロジェクトの形成・推進を行っていきます。

事業戦略に基づく取り組み

プロジェクト本部

米国ガス火力発電事業への出資参画

当社は、GDF Suez S.A. の子会社から、Astoria I ガス火力発電事業（発電容量575MW）の持分20.6%を取得しました。米国有数の電力消費地であるニューヨーク市におけるIPP事業であり、2016年までは長期売電契約に基づき同地域を管轄する電力会社へ電力を販売し、その後はニューヨーク電力市場に売電する計画です。また当社は、米国においてシェールガス関連事業を推進しており、将来的には当社ガス物流事業子会社による本事業のためのガス調達・供給なども視野に入れていきます。



Astoria I ガス火力発電事業（米国）

マレーシアスマートシティ開発

当社は、マレーシア国策投資会社であるKhazanah Nasional Berhadの子会社などからMedini Iskandar Malaysia Sdn Berhad株式の20%を取得し、イスカンダール地区におけるスマートシティ開発に出資参画しました。本事業では都市開発・インフラ整備・スマート化サービスを多層的・総合的に実践する取り組みとして、環境に配慮し、快適性・利便性・安全性を追求したスマートシティという都市開発の新しいブランドの確立を目指します。



スマートシティの完成予想図（マレーシア）

FPSO 事業を拡大

当社は、三井海洋開発や他パートナーと共同でガーナ沖T.E.N.油田向け、ならびにブラジル石油公社ペトロプラス保有カリオカ鉱区向けにFPSOのリースおよび操業・保守サービス事業に参画しました。ガーナは当社としてFPSOアフリカ第一号事業であり、またブラジル向けに関しては、当社として9隻目となり、引き続き注力地域として推進していきます。



ブラジル沖合プレソルト層油田Tupi鉱区向けFPSO

豪州における発電および

電力・ガス小売事業への出資参画

当社は、GDF Suez S.A. の子会社が豪州東部のビクトリア州およびサウスオーストラリア州において保有・運営する発電事業（総発電容量2,604MW）と、電力・ガスの家庭および事業者向け小売事業に28%出資参画しました。当社初の電力小売事業への参画を通じて、イスカンダール地区におけるスマートシティ開発などにもノウハウを活用していきます。

ブラジル水力発電事業への出資参画

当社は、GDF Suez S.A. の子会社がブラジルにおいて建設中の流れ込み式ジラウ水力発電事業（発電容量3,750MW）に20%出資参画しました。

その他の取り組み

- メキシコ風力発電事業へ出資参画
- アフリカにおけるIPP事業（南ア Avon / Dedisa）
- 国内再生可能エネルギー発電事業（浜田、苫東安平、泉大津、荒尾 / 三池）
- 米国シェールガス関連事業（キャメロン LNG、アリゾナパイプライン）
- ラトビア港湾ターミナルに出資参画

事業戦略に基づく取り組み

機械・輸送システム本部

ブラジルの一般貨物輸送事業に参画

当社は、Vale S.A.の子会社でブラジルにおいて一般貨物輸送事業を運営するVLI S.A. (以下VLI社) の20%株式を取得しました。VLI社は事業権や通行権を有する約10,700キロメートルの鉄道網とそれに接続する複数の港湾ターミナルを活用し、ブラジル中部および北部地域において、穀物や肥料、製鉄原料や鉄鋼製品などの一般貨物を対象とした複合一貫輸送サービスを提供しています。VLI社は鉄道輸送および港湾能力の増強により貨物取扱量の倍増を目指しており、機関車・貨車の調達や鉄道網および港湾ターミナルの整備・拡張など、5年間で約90億ブラジルレアル(約4,000億円)の新規投資を行う計画です。



VLI社の機関車

BAF社増資

当社子会社で、インドネシアのヤマハ二輪車の販売金融会社であるPT. Bussan Auto Finance (以下BAF社) は、ヤマハ発動機株式会社および同国大手財閥のLippoグループの子会社を引受先とする約3,500億ルピア(約31億円)の第三者割当増資を行いました。これにより、増資後の出資比率は当社70%、ヤマハ発動機グループ20%、Lippoグループ10%となります。

当社はインドネシアのヤマハ二輪車の製造・販売会社にも15%出資しています。BAF社は、全国に約200支店を構えており、二輪車販売台数世界第3位の同市場でシェア30%以上を占めるヤマハの販売をローン組成の面から支えています。



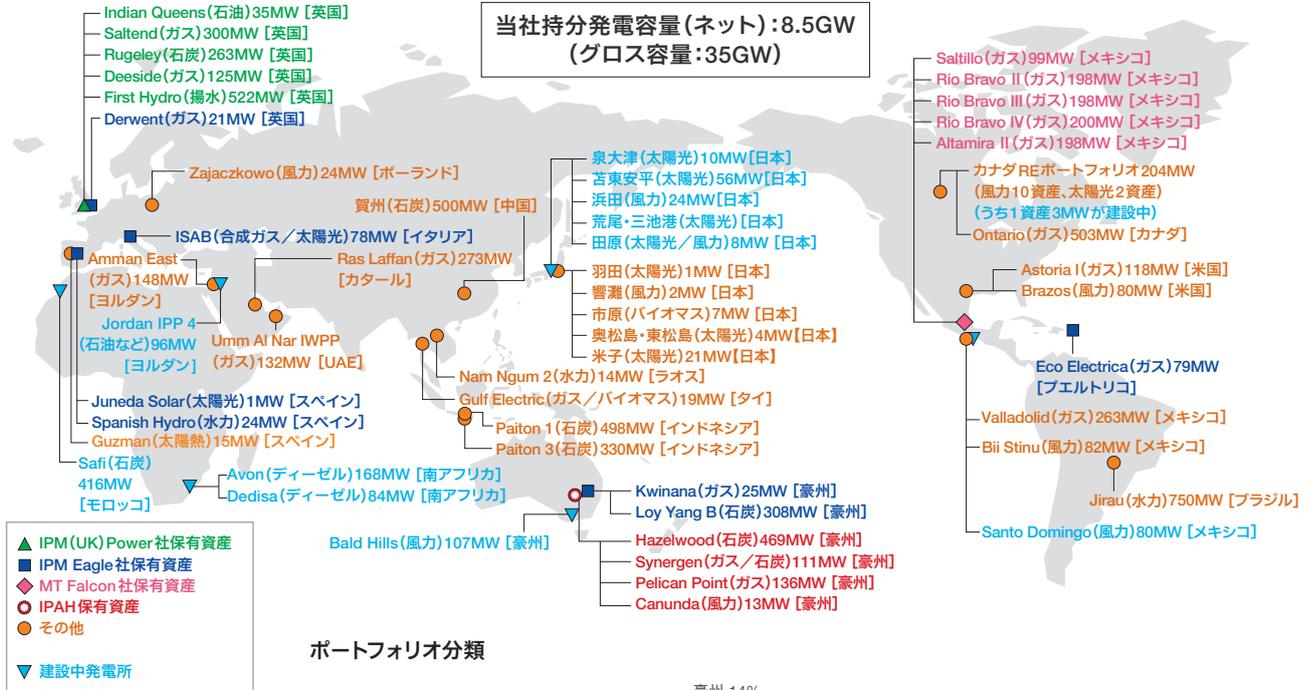
BAF社の支店(インドネシア)

CSRトピックス

本部	CSR課題	2014年3月期の取り組み
プロジェクト	社会基盤インフラ整備への貢献	上下水や港湾などの社会基盤インフラ事業を全世界で整備・運営中 <input type="checkbox"/> メキシコでの排水処理施設工事の受注・推進 <input type="checkbox"/> マレーシアでのスマートシティ開発事業へ出資参画 <input type="checkbox"/> ラトビアでの港湾ターミナル事業への出資参画
	環境負荷の軽減に向けた対応	国内外で再生可能エネルギー発電事業や省エネ事業を推進中 <input type="checkbox"/> 国内太陽光発電事業およびメキシコの風力発電事業へ出資参画 <input type="checkbox"/> ブラジルにおける流れ込み式ジラウ水力発電事業へ出資参画 <input type="checkbox"/> 宮古島におけるエネルギーマネジメントシステム実証事業を推進
	エネルギーの安全・安定供給への貢献	全世界で発電やパイプライン、ガス配給などエネルギー関連インフラ事業を推進中 <input type="checkbox"/> 米国や南アフリカでの火力発電事業へ出資参画 <input type="checkbox"/> 豪州での発電および電力・ガス小売事業へ出資参画 <input type="checkbox"/> 米国アリゾナ州における天然ガスパイプライン開発事業へ出資参画
機械・輸送システム	安全への対応	本社内安全推進委員会にて、事例検証および関係会社の安全に関する取り組みに関する情報共有を継続的に実施。同委員会の活動に基づき、関係会社にて、交通安全講習会を定期開催し、従業員・作業員への教育を継続
	新興国の生活利便性の向上	自動車・二輪車販売事業(含、金融サービス提供)を通じ、「庶民の移動手段」の提供を実現し生活水準の向上に貢献。また、トラック・バスの販売およびサービスを通じ、庶民の生活を下支えする物流改善・向上に貢献
	クリーンエネルギーの安定供給	出資参画するLNG船の運航を通じ、LNGの安定供給に寄与
	航空輸送による災害救助、医療支援	高知県、佐賀県向けにヘリコプターを納入。鳥取県、山形県向けにもヘリコプターを受注し、納入予定
	環境課題への対応	<input type="checkbox"/> モーダルシフトの促進を目指し、鉄道インフラ整備案件を継続的に推進 <input type="checkbox"/> ブラジルでの鉄道貨物輸送事業への参画を決定

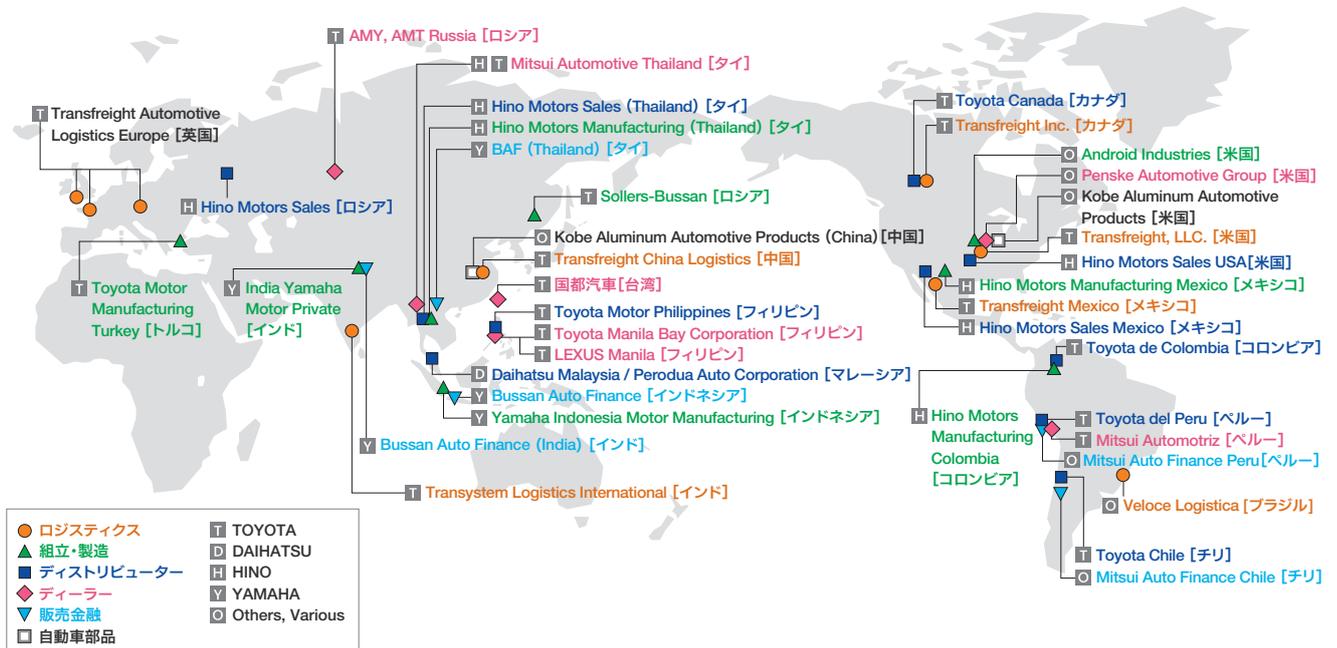
IPP事業ポートフォリオ

2014年3月末現在



自動車事業ポートフォリオ

2014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

事業内容

基礎化学品本部

基礎化学品本部は、世界的に需要が拡大し日々進化し続ける化学産業において、物流と事業投資の両面でグローバルに事業展開しています。製品ポートフォリオには、オレフィン、クロールアルカリ、メタノール、アロマ、化成品さらにはグリーン・スペシャリティケミカルなどの基礎化学品が含まれます。

当本部の物流サービスは、世界中に張りめぐらされた販売ネットワークを駆使し、絶え間なく変化する顧客ニーズにきめ細かく対応しています。物流ビジネスで構築された顧客との強いパートナーシップを基に、シェールガス・バイオマスなどの多様化した化学品原料の確保や、昨今の世界的な環境・再生可能エネルギーへの意識の高まりに対応するグリーンケミカル、および本邦化学メーカーの優位技術製品の海外進出支援などに意欲的に取り組んでいます。物流が事業投資を生み、事業投資が当社物流機能のさらなる強化につながる、という相乗効果を発揮できる体制を目指します。



シャークベイ塩田の貯塩場（豪州）

機能化学品本部

機能化学品本部では、化学産業の視点から、隣接する成長産業との架け橋となるビジネスを展開しています。農業化学・食品栄養化学分野、機能・先端材料事業分野の2分野を注力分野と位置付け、パートナーとの戦略的提携も含め事業を推進

しています。農業化学・食品栄養化学分野においては、今後ますます増加が予想される世界的な食料需要へのソリューションとして、磷鉱石事業をはじめとする肥料の資源型原料確保から製品販売、欧州での農薬販売事業 (Mitsui Agri Science International S.A./N.V.、以下 MASI 社) や国内での肥料販売事業、アンモニアや硫黄のグローバル高機能複合物物流展開、米国での飼料添加物製造事業 (Novus International, Inc.) などに注力しています。機能・先端材料分野においては、モノづくりを支える材料ビジネスの総合ソリューションプロバイダーとして、合成樹脂・無機材料などのグローバル物流を展開、エレクトロニクス分野においては電子機器メーカーに対する調達物流サービスなどを提供しています。



磷鉱石事業 (ペルー)

市場環境

基礎化学品本部

シェール革命により北米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、競争力ある原料確保の重要性がますます高まっています。石化原料・中間体の生産地域は、原料立地、あるいは消費立地へと二極化し、中国・東南アジアでの地産地消化により輸出市場が縮小しています。

機能化学品本部

農業化学・食品栄養化学では、世界農業生産が安定成長する中、資源メジャーが肥料資源に参入し、化学メーカーではライフサイエンス領域へのシフトが進んでいます。機能・先端材料では、自動車・家電・包材などの用途領域は新興国を中心に成長を持続する一方、日系化学メーカーの汎用品国際競争力低下と、高付加価値差別化分野へのシフトが進んでいます。

事業戦略

基礎化学品本部

メタノール・オレフィン分野

競争力ある化学原料を確保した上でグローバルに製造販売事業を展開し、長期安定的な供給を通じて顧客が行っている事業の継続的な成長を支援しています。メタノールでは、事業投資を通じて競争力ある製造拠点を確保し、世界有数のグローバルプレイヤーを目指しています。子会社である日本アラビアメタノール株式会社が年産100万トンの能力を持つ International Methanol Company (サウジアラビア) に35%出資しているほか、米国でもプラントの建設を進めています。

アロマ・化成品分野

ポリエステルチェーンとフェノールチェーンの2つの主力商品を軸に、中国を中心とした世界の市場における成長を取り込むべく事業投資および物流ビジネスの双方を推進します。

クロールアルカリ分野

豪州での塩事業から苛性ソーダ・塩ビ原料の製造事業を経て、塩ビ原料、ウレタン原料の物流ビジネスに至る、グローバル物流ネットワークのさらなる強化、および当社機能を発揮した事業投資案件に引き続き取り組みます。

グリーン・スペシャリティケミカル分野

環境、再生可能エネルギーへの意識の高まりに対応したバイオ・グリーンケミカル分野をコアとして、事業投資案件の推進に取り組みます。人口増加・経済成長が著しいアジア・南米地域における洗剤原料などのコンシューマーケミカル分野での事業化の推進を目指します。

機能化学品本部

農業化学・食品栄養化学分野

世界人口の増加および経済発展により将来的に予想される食糧供給の逼迫を見据え、食糧増産に資する各種事業を展開しています。当社は肥料川上資源への投資を通じた肥料事業の拡大にも取り組み、ペルーにおける磷鉱石事業では、25%出資参画しています。同プロジェクトで出荷される磷鉱石は、日本を含むアジア向けを中心に販売されています。さらに、肥料・農薬・飼料添加物分野では、事業投資とグローバル物流ビジネスを展開し、アンモニア・硫黄分野では国内外のさまざまな産業向けに物流ネットワークを構築、農薬分野では、MASI社などの子会社を通じて全世界的な農薬の販売事業を展開しています。事業投資と物流の両輪で機能を強化し、食糧増産・食の安定供給に向けた諸課題に対し、化学産業の切り口から解決策を提示することを目指します。

機能・先端材料分野

機能材料では、合成樹脂・ゴムおよび無機化学製品を中心に幅広い商品群を取り扱い、海外各拠点や三井物産プラスチック社などの関係会社とともに販売ネットワークの基盤を強化し、国内外のパートナー企業との共同事業構築に取り組んでいます。また、自動車・OA機器・家電を中心としたモノづくりを支える機能素材を機動的に供給するグローバル物流ビジネスを展開するとともに、次世代に向けた新事業を展開していきます。

先端材料では、スマートフォンなどのエレクトロニクス・液晶分野、および太陽電池や二次電池を中心とした環境新エネルギー分野において、素材・部材をグローバルに取り扱い、また調達物流事業も推進します。変化の激しいエレクトロニクス業界のモノづくりを支援し、周辺産業の発展にも貢献していきます。

事業戦略に基づく取り組み

米国でのメタノール製造合併事業を推進

ヒューストン近郊で、シェールガスを含む天然ガスを原料とするメタノールの製造事業を推進しています。メタノールは自動車や医薬、エネルギーなどさまざまな業界で重要な基礎原料として使用され、世界的に需要が増加しています。現在、パートナーのCelanese Corporation（以下Celanese社）との折半出資による世界最大級（年産130万トン）のメタノール製造プラントの建設を進めており、Celanese社の既存設備を活用することで建設費用を抑えながら、2015年の稼働開始を目指しています。



Celanese社のメタノール誘導品（エタノール）工場（米国）

その他の取り組み

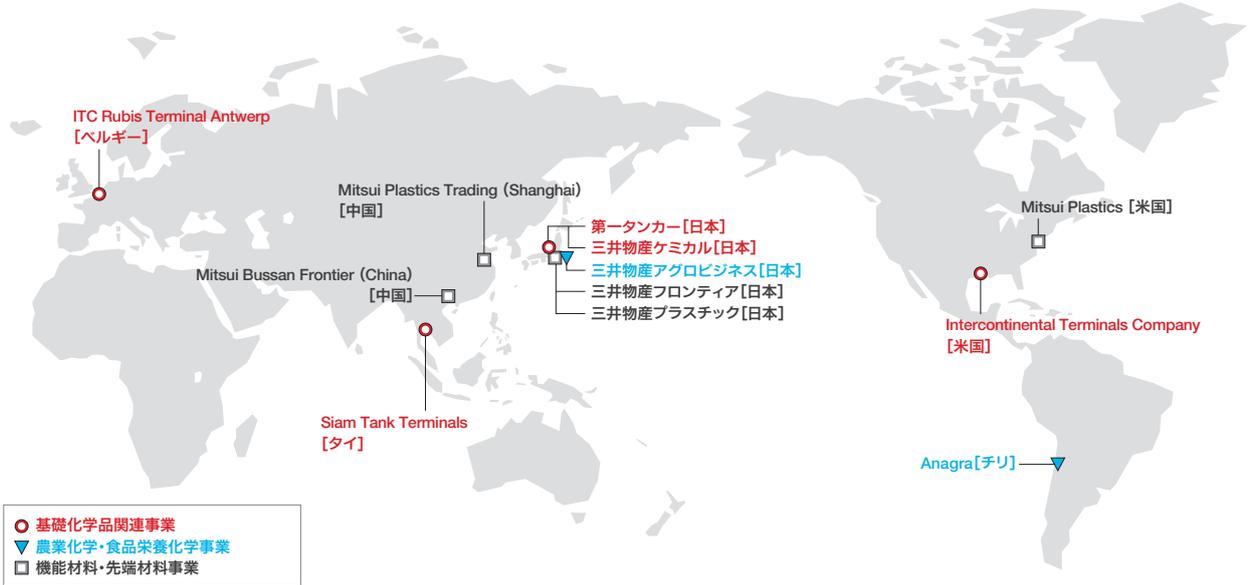
- Thaioil Groupと、タイで初となる洗剤原料LAB製造・販売事業を推進（2015年生産開始）
- 最新技術と安価な天然ガスを活用したThe Dow Chemical Companyとの米国電解事業が、商業生産を開始
- BioAmber Inc.（カナダ）とバイオコハク酸プラントを建設中（2015年商業生産開始）
- 世界最大のメタクリル酸メチル（MMA）モノマーメーカーである三菱レイヨン株式会社と、米国において年産25万トンのMMAを製造・販売する合併事業に関し覚書を締結
- シンガポールで高機能ポリエチレン樹脂の生産工場を建設中（2015年商業生産開始）

CSRトピックス

本部	CSR課題	2014年3月期の取り組み
基礎化学品/ 機能化学品	持続可能な資源利用	<ul style="list-style-type: none"> □ ブラジルにおけるサトウキビを原料としたバイオ化学品事業の推進 □ マレーシアにおけるパーム油を原料とする油脂化学品事業のさらなる展開
	食料の安定供給への貢献	<ul style="list-style-type: none"> □ 食料増産・食の安定供給に向け、肥料・飼料添加物・農薬の3本を柱として事業を推進
	内外の諸法令・規制への適合	<ul style="list-style-type: none"> □ 国内外化学品関連法令（化審法管理、他法令管理、毒劇物管理、高圧ガス管理など）のセミナー開催

化学品の主な物流事業型投資およびタンクターミナル事業

2014年3月末現在



化学品の主な製造事業型投資

2014年3月末現在



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
吉海 泰至



事業内容

エネルギーセグメントは、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を通じ、産業社会に不可欠なエネルギー資源の確保と安定供給に取り組んでいます。また、低炭素化社会の実現に向け、環境・次世代エネルギー事業などにも取り組んでいます。

主な連結子会社	主要地域	主要パートナー	主力生産事業
三井石油開発	東南アジア	Chevron	タイ湾 油・ガス田群
Mitsui E&P Australia	オセアニア	Woodside	Enfield油田 Vincent油田 (豪州)
Mitsui E&P Middle East	中東	Occidental	Block 9, 27油田 (オマーン)
Mitsui E&P USA	北米	Anadarko	Marcellus Shale (米国)
Mitsui E&P Texas	北米	Anadarko	Eagle Ford Shale (米国)
Mitsui E&P UK	欧州	Chevron, Conoco Phillips	Alba/Britannia 油・ガス田 (英国領北海)

市場環境

新興国の人口増大・経済成長を主因として、世界のエネルギー需要は中長期的に増加が見込まれます。一次エネルギーの供給は、当面の間は引き続き石油・天然ガス・石炭・原子燃料が担うと予想されます。エネルギー資源開発は地理的フロンティアや非在来型を含む技術的フロンティアに移りつつあり、資源獲得競争の激化に加えて資源開発コストと技術的難

プロジェクト	所在地	LNG年間生産能力	当社保有比率
Abu Dhabi LNG	アブダビ	560万トン	15.0%
Qatargas 1 LNG	カタール	960万トン	7.5%
Qatargas 3 LNG	カタール	780万トン	1.5%
Oman LNG	オマーン	710万トン	2.8%
Equatorial Guinea LNG	赤道ギニア	370万トン	8.5%
Sakhalin II LNG	ロシア	960万トン	12.5%
Northwest Shelf LNG	豪州	1,630万トン	8.3%
Tangguh LNG	インドネシア	760万トン	2.3%

易度の高まりにより、事業環境はより厳しさを増しています。米国のシェール革命に端を発するエネルギーのグローバルな需給構造と物流ダイナミズムの変化が加速しており、情報力と変化への対応力の重要性が増しています。

事業戦略

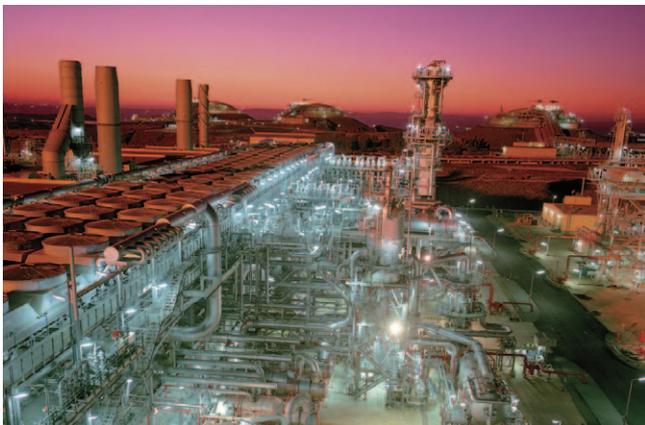
石油・天然ガス・石炭・原子燃料などを対象に、資源の探鉱・開発・生産からエネルギー物流、環境事業まで幅広いビジネス分野にグローバルに対応する総合エネルギー事業を推進していきます。

石油・天然ガス探鉱・開発・生産事業

東南アジア・オセアニア・中東・北米・欧州での既存事業および周辺地域での拡張機会の追求に加え、探鉱段階からの事業参画や、シェールオイル・ガスなどの非在来型資源を含めた新規優良上流資源事業への参画を通じて、地域・商品・開発フェーズ・パートナーの各観点からバランスの取れた、規模感のある事業ポートフォリオの拡充を図ります。また米国のシェールガス事業を軸として、化学品、液化設備などのプラント、エネルギー鋼材、船舶事業など、当社の総合力を活かしたガスバリューチェーンへの事業展開を積極的に進めます。

天然ガス・LNG事業

当社が出資参画している8件の生産中LNGプロジェクトを通じて安定収益基盤の確保を図るとともに、探鉱を通じて発見した大規模ガス資源量を有するモザンビークや上流シェール権益を保有する米国をはじめとして、総合力を活かした新規LNG・天然ガス事業の開発を推進します。また、グローバル市場におけるLNG・天然ガスの販売力強化やLNG以外の新たな非在来型天然ガス商業化手段の開発にも取り組みます。



カラサガスプラント
©Image supplied by North West Shelf Project

石油トレーディング・マーケティング

需要伸長を見込むアジアにおける活動を強化すべく、活動拠点を日本からシンガポールに移し、2010年に設立したMitsui & Co. Energy Trading Singapore Pte. Ltd. (100%出資)を中心として、原油および石油製品の売買取引を行っています。また近年欧州にて取得した上流生産案件を足掛かりに、グローバル市場における事業を拡大すべく取り組んでいます。



Mitsui & Co. Energy Trading Singapore Pte. Ltd. が使用する洋上タンク (マレーシア)
©NATHALIN OFFSHORE CO., LTD.

電力会社向け一般炭販売事業

当社金属資源セグメントが保有している豪州石炭権益から産出される一般炭の電力会社向け販売力の強化に加え、新たな供給ソース開拓によりアジア市場を中心としたマーケティング力を強化します。

原子燃料事業

長期的な原子力発電の必要性をにらみ、上流資源権益への投資と物流の継続的な取り組みにより、安定供給に寄与すべく取り組んでいきます。

環境・次世代エネルギー事業

再生可能エネルギー、水素・新エネルギーなど低炭素社会に向けての環境・次世代エネルギーへの取り組みを推進します。

事業戦略に基づく取り組み

米国テキサス州シェール事業の追加開発加速と規模拡張

2013年9月、当社と三井石油開発株式会社が共同出資する Mitsui E&P Texas LPは、同社が出資参画している米国テキサス州イーグルフォード・シェール・エリアにおけるシェールオイル／ガス開発生産プロジェクトについて、開発計画のさらなる加速・規模拡張を決定しました。原油価格が堅調に推移する中、採算性の高いシェールオイルを生産できること、およびこれまでの開発で培った知見を活かし、より生産性の高いエリアに集中した開発が可能なることから、上流開発のさらなる加速・拡張を決定したものです。これにより、ピーク時の生産量増加と生産量ピーク期間の拡大、プロジェクトライフでの総生産量（埋蔵量）の増加を見込んでいます。同社持分の開発総費用は約22億ドル（約2,200億円）、生産期間は約30年間、ピーク時生産量は原油換算で日量約2.6万～3.2万バレル、プロジェクトライフ総生産量は原油換算で約1億バレル超を想定しています。



イーグルフォード掘削リグ

米国産LNG輸出プロジェクトで最終投資決断を実施

当社が出資参画する米国ルイジアナ州のキャメロンLNGプロジェクトでは、2014年2月に米国エネルギー省より日本を含む自由貿易協定（FTA）未締結国向け輸出許可を取得し、4月30日には米国連邦エネルギー規制委員会よりLNGプラント建設許可に必要となる環境影響評価書の最終版が発行、6月19日には同委員会からの建設許可取得を経て、8月6日（米国東部時間）に最終投資決断を行いました。これを受け、諸条件を充足後、2014年内にも、2018年の商業生産開始を目指しプラント建設などの開発作業が開始される見込みです。同プロジェクトは年間1,200万トンのLNG輸出を計画しており、当社はそのうち400万トンを引き取り、日本を含むアジア向けを中心に販売する予定です。

豪州Browse LNGプロジェクトの進捗

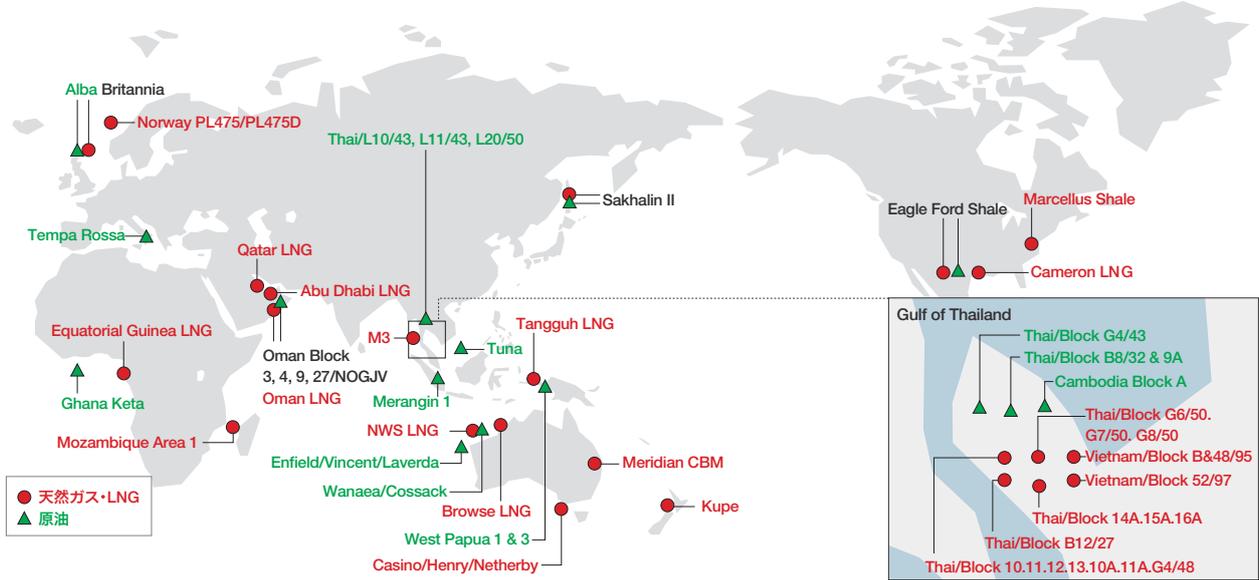
当社が三菱商事株式会社と折半出資のJapan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd. (豪州) を通じて出資参画している豪州Browse LNGプロジェクトは、Royal Dutch Shell plc（オランダ・英）のFloating LNG（LNGタンクを備えた浮体に、天然ガス生産・処理設備とLNG液化・出荷設備を備えた複合生産設備）技術を活用した開発を検討すべく、2013年9月より事前基本設計を行っています。本プロジェクトの早期の最終投資決断および商業化を目指し、検討を進めていきます。

CSRトピックス

本部	CSR課題	2014年3月期の取り組み
エネルギー第一／ エネルギー第二	エネルギーの安全・安定供給	<input type="checkbox"/> 国内外の当社事業・取り組みを通じ、原油・石油製品、LNGなどエネルギーの安全かつ安定した輸送と供給の実施 <input type="checkbox"/> 新規LNGプロジェクトの開発・立ち上げ（Mozambique、Cameron、Browseなど）による供給源の多様化
	環境課題への対応	<input type="checkbox"/> LanzaTech New Zealand Limited（米国：微生物による発酵ガス技術開発ベンチャー）への投資実行 <input type="checkbox"/> 新たな国際枠組みによる次世代排出削減ビジネスの可能性検討

エネルギーの主な上・中流権益

2014年3月末現在



原油・ガスの主な上・中流権益

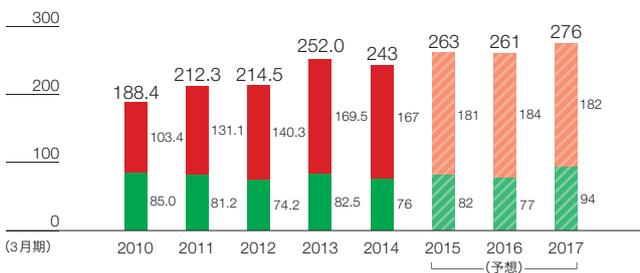
2014年3月末現在

	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 23 other permits (MEPAU) ニュージーランド: PEP50119 and PEP54863 (MEPAU) パプアニューギニア: PPL426 (MEPAU) タイ: Block L10/43, L20/50 and 3 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 (MOECO) ポーランド: Poland Shale (MEPPOL) ルルウェー: PL475/PL475D (MOECO) イエメン: Block 7 (MEPME)					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) 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 (Mitsui Qatargas 3) 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)	
原油	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)			ロシア: Sakhalin II (Sakhalin Energy) 豪州: Wanaea Cossack (JAL-MIMI), Enfield, Vincent (MEPAU) タイ: Blocks 10, 11, 12, 13, 10A, 11A, G4/48, Blocks 8/32 & 9A, Block G4/43, L11/43 (MOECO) オマーン: Blocks 3, 4, 9, 27 (MEPME) 米国: Eagle Ford Shale (MEPTX) 英国: Alba, Britannia (MEPUK)	

*1. 既発見未開発鉱区 *2. 一部生産段階移行済

原油・ガス 当社持分権益生産量予想 (2014年5月公表)

(千バレル/日)



■ 天然ガス・LNG ■ 原油

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



事業内容

食糧本部

食糧資源領域において、世界の主要産地で穀物、油脂、糖質、水畜産などの供給源を確保し、安全・安心な食糧を効率的に安定供給する事業に取り組んでいます。また、加工油脂・砂糖・配合飼料などの素材領域にもグローバル規模で取り組んでいます。

食品事業本部

「安全・安心な食品の供給」と「消費者の生活利便性の向上」に貢献することを目指し、食糧本部と連携しながら、農業生産・素材調達・加工生産から、流通・卸、消費者への販売におけるリテールサポートに至る「食」の広範なバリューチェーン構築に取り組んでいます。また、新興国の中間層拡大などによるライフスタイルの変化やポストTPPをにらみ、国内企業のグローバル展開をサポートしています。

コンシューマーサービス事業本部

当本部では「世界を豊かにし、日本を元気にする」ため、総合力を発揮して付加価値の高いサービスをグローバルに提供することを目標としています。メディカル・ヘルスケア、サービス、不動産、生活資材、ファッション、メディアという6事業領域で、市場ニーズを捉えた多様な事業を展開しています。

市場環境

食糧本部

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ます。

食品事業本部

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、消費の緩やかな量的減少と質的变化が見られます。さらには、IT技術の進化に伴う新たなサービスの創出による消費行動の変化も見込まれます。また、TPP交渉参加に向けた動きを背景として、国内農業における産業化・構造変化が加速するものと考えられます。

一方、アジア・中東などの新興国市場は、人口増加や経済発展による内需拡大を背景とした規模拡大が予想されます。

コンシューマーサービス事業本部

日本の消費市場は、少子高齢化・人口減少などを理由に成熟期にあり、医療・健康の重視や便利さ・安全さの追求など、求められるサービスの質が大きく変化しています。

一方、アジアを中心とした新興国や、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・量の両面で引き続き消費市場の成長が期待されます。

事業戦略

食糧本部

食糧資源
 Multigrain S.A. (100%出資、ブラジル、以下 Multigrain社)、United Grain Corporation of Oregon (100%出資、米国)、Plum Grove Pty Ltd (25%出資、豪州)、Sodrugestvo Group S.A. (10%出資、ロシア)などを活用し、穀物を中心とする主要食糧の供給源多角化と取り扱い規模の量的拡大を加速します。また、農業生産大手 SLC AGRÍCOLA S.A. (ブラジル、以下 SLC社)との合併事業や Agricola Xingu S.A. (100%出資、ブラジル)を通じて、収益性の高い農業事業ビジネスモデルの確立を目指します。日本を中心とするアジア、アフリカ、中東などの成長市場で戦略的に販売網を拡大しながら、食糧資源集荷・販売の両輪で事業の拡充を図ります。



Multigrain社の穀物集荷施設

素材

Wilsey Foods Inc. (90%出資、米国)を通じて50%出資する米国最大手の加工油脂メーカー Ventura Foods, LLC、国内で養鶏生産・加工を手掛けるプライフーズ株式会社 (46%出資)、配合飼料の製造・販売メーカー日本配合飼料株式会社、糖化・澱粉製品製造のサンエイ糖化株式会社 (70%出資)、砂糖精製メーカー三井製糖株式会社などを中心として、食糧資源の加工製造から消費市場への販売に至る事業基盤を拡充していきます。食品事業本部の流通・リテール事業と連携し、日本市場を中心に食料バリューチェーンの確立を目指します。

食品事業本部

国内外の優良パートナーとの長年の取引による信頼関係を強みに、国内のみならずグローバル市場において、「素材」「流通」「リテール」の各領域での事業基盤をもとに、消費者のニーズを的確に捉えたダイヤモンドにより、「製造」「配送」「販売」で一体感のある事業展開を目指しています。

素材

果汁・コーヒー・茶類といった飲料原料や乳製品などの貿易事業では、需給両面でグローバル展開を強化していきます。国内では、三井農林株式会社 (100%出資)が茶葉や茶類製品の製造・販売を展開している一方、海外では、ブラジルにおいて Mitsui Alimentos Ltda. (100%出資)がコーヒー生豆の輸出およびコーヒー焙煎・同国内販売の拡大を図っていきます。

製品流通

当社の卸売事業の中核会社総合食品卸・三井食品株式会社 (100%出資、以下三井食品)が全国的な流通ネットワークを通じ、総合スーパーや食品スーパー、コンビニエンスストア、給食・ケータリング、レストラン・チェーン向けなど幅広く加工食品、酒類などを販売しています。



三井食品の物流センター

リテール

株式会社セブン&アイ・ホールディングスとの包括的業務提携の下、国内では、当社および三井食品、ベンダーサービス株式会社、リテールシステムサービス株式会社、物産ロジスティクスソリューションズ株式会社の各社（全て100%出資）により、食材・包装資材などに加え、ダイヤモンドチェーンマネジメント機能や物流機能のサービスを拡充していきます。海外では、中国と米国で、セブン-イレブン海外店舗向けにサービス提供を拡大していきます。

コンシューマーサービス事業本部

メディカル・ヘルスケア事業

アジア最大手の民間病院グループIHH Healthcare Bhd.（20.3%出資、マレーシア、以下IHH社）を中核とした病院事業と病院周辺事業の拡充により、質・量の両面でより良い医療環境の実現に貢献していきます。また、医薬品関連事業では、日本マイクロバイオファーマ株式会社（80%出資）を中核とした製造支援や、ファンド事業のNovaQuest Capital Management, LLCを通じた開発・販売などの支援事業、およびパートナーとの共同でジェネリック医薬品などの製造販売事業に取り組んでいきます。



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

サービス事業

給食大手エームサービス株式会社（50%出資）や施設運営管理サービスを提供する三井物産ファシリティーズ株式会社（100%出資）を中核とする国内で展開中のサービス事業を強みとして、優良パートナーとの協業により、アウトソーシング事業およびフランチャイズ事業のグローバル展開を加速します。また、米国で医療人材派遣事業を推進するThe Delta Companies（100%出資）や教育ビジネスなど、社会のニーズを捉えた新たな事業にも取り組んでいきます。

不動産事業

国内では、オフィスビル、物流施設・住宅の開発・運営の事業を展開し、海外では、ニーズが高まる米国でのシニア住宅事業を拡大しているほか、成長するアジア市場において、地場優良企業と連携し、中国重慶市でのビジネスパークやシンガポールでのオフィスビル開発に取り組んでいます。また、新たな事業として藤沢市、マレーシアのIskandarにてスマートシティ開発にも取り組んでいます。

生活資材事業

新興国における需要拡大を見据えて新たなバリューチェーンを構築すべく、豪州などの地域における植林事業・ウッドチップ加工事業、ロシアでの製材事業、南米などでのORタイヤ販売事業、中国やインドにおける衛生陶器大手・TOTO株式会社との製造・販売事業など、紙資材、住宅資材、産業資材を中心に、安定的な資源確保と供給体制の確立、販路拡大に努めています。

ファッション事業

台湾・中国のファッションEコマース（EC）事業を強化し、新興国で急拡大するファッションEC市場の成長を取り込んでいきます。ブランド事業では、米国での小売事業や日本でのライセンス事業を展開する米国Paul Stuart Incの全株式を取得し、グローバル市場向けブランド事業の拡大を図ります。また、子会社の三井物産インターファッション株式会社（100%出資）を通じた衣料品OEM事業、三井物産テクノプロダクツ株式会社（100%出資）を通じた高機能繊維素材輸出事業を強化していきます。

メディア事業

国内では株式会社QVCジャパン（40%出資）、海外では中国の国営放送局CCTVグループとの合併企業CCTV Shopping Co Ltd（25%出資）を通じてテレビショッピング事業および関連サービス事業を拡大していきます。また、BSデジタル放送事業会社であるワールド・ハイビジョン・チャンネル株式会社（100%出資）の運営を通じて国内での放送事業を強化していきます。

事業戦略に基づく取り組み

ブラジルで農業生産事業を拡大

SLC社50.1%、当社49.9%の出資により合併会社SLC-MIT Empreendimentos Agrícolas S.A. (ブラジル) を設立しました。大豆、綿花、トウモロコシを中心に、同国各地で農業生産事業を拡大していきます。



ブラジル大豆農場

国内トマト生産事業に参入

株式会社サラダボウルと合併で農業生産法人のアグリビジョン株式会社 (以下アグリビジョン) を設立し、山梨県北杜市で世界最先端の統合環境制御システムを利用した植物工場によるトマトの生産事業に参入しました。これにより、生産から流通、販売に至るバリューチェーンを繋ぎ、既存事業との相乗効果を図ることで国内農業における新たな付加価値の創出を目指します。



アグリビジョンの植物工場の内観イメージ図

中国でコンビニエンスストアを開業

当社、中国飼料食品大手の新希望集团有限公司、およびセブン-イレブン (中国) 投資有限公司の3社間で出資する新玖商業発展有限公司が、2014年1月に中国重慶市にコンビニエンスストア「セブン-イレブン」を開業しました。重慶市民のニーズに応えるため、常に新しく上質な商品・サービスを提供し続け、便利で安心して買える物のできる店づくりを徹底していきます。



重慶市内のセブン-イレブン店舗

インドで輸液事業に参入

メディカル・ヘルスケア領域において、輸液事業大手の株式会社大塚製薬工場とインドにおける同大手Claris Lifesciences Ltd.と合併で、Claris Otsuka Limited (当社20%、大塚製薬工場60%、Claris Lifesciences20%、以下COL社) を設立し、COL社の輸液の製造販売事業を開始しました。成長するインドおよびその他の新興国市場において、輸液事業を拡大していきます。



COL社の輸液製品

米国で医療人材派遣・紹介サービスに参入

サービス領域において、米国全土の医療機関向けに、医師・理学療法士など医療人材の派遣・紹介サービス事業を展開するThe Delta Companiesを2014年2月に買収しました。今後は医療分野での人材事業のさらなる拡大を図るとともに、医療機関や医療人材のネットワークを活用し、クロスボーダーな人材の移動や継続学習の支援業務など新規サービス事業の創出を目指します。

その他の取り組み

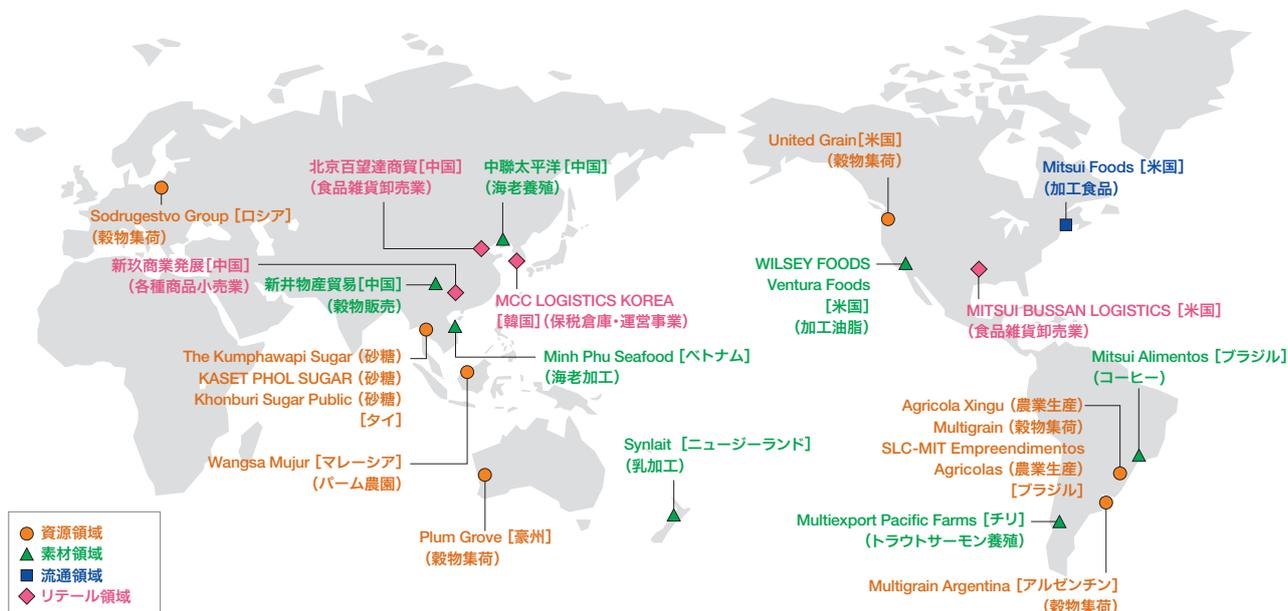
- インドでトマト加工品の製造販売事業を開始
- 三井食品による国内卸の買収
- シンガポールで肝臓疾患・生体肝移植専門クリニックを開業
- ロシアで森林の伐採権を保有する製材加工会社に出資

CSRトピックス

本部	CSR課題	2014年3月期の取り組み
食糧／ 食品事業	食の安全管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> □ 食の安全管理レベル向上を目的に、食品衛生管理委員会会議（毎月開催）を通じた食品衛生法違反事例の原因・再発防止策の共有 □ 食の安全セミナー（毎月開催）における食の安全アドバイザーと参加者の双方向コミュニケーションを通じた食の安全に関わる意識啓蒙 □ 食の安全管理データベース活用によるトレーサビリティの強化
	人権・環境に配慮した農業事業の支援・推進	<ul style="list-style-type: none"> □ 子会社東邦物産（株）を通じ、「米作りと自然環境の共生による地域経済の持続的な振興」をコンセプトに、環境保全型で農薬を使わない自然共生米の生産・販売を支援（兵庫県豊岡市の「コウノトリ育むお米」、佐渡の「朱鷺と暮らす郷づくり認証米」など） □ RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）認証パームオイルの販売支援を推進
	食を通じた人材交流と人材育成	<ul style="list-style-type: none"> □ 米国の高校生・大学生による農業団体 Future Farmers of America (FFA) の後援、および訪日研修を35年間継続して支援し、将来農業を担う人材育成に貢献（訪日研修2013年度受入実績：学生代表6名・事務局2名） □ キッズキッチン協会を通じ、子どもの食育活動を継続して支援
コンシューマー サービス事業	人権への配慮 (CSR調達の促進)	<ul style="list-style-type: none"> □ 子会社三井物産インターファッション（株）にて、新規調達先へ「サプライチェーンCSR取組方針」への理解を求める書状を配布・同意取り付けを行い浸透活動を継続実施（2013年度同意取り付け実績：国内302社・海外58社。2008年度からの累計：国内外合計3,321社）
	環境問題への対応	<ul style="list-style-type: none"> □ 関連会社 ZAO BAIKALSKAYA LESNAYA KOMPANIYA（ロシア）が伐採権を有する約100万haの林区でFSC®認証を取得、また同社加工・出荷プロセスについてもFSC CoC認証を取得し、持続可能な林産業サプライチェーンの構築を推進 □ 関連会社三井住商建材（株）を通じて、太陽光発電システムを住宅1,000棟以上に対し販売 □ 子会社キッズステーション（株）、ワールドハイビジョンチャンネル（株）にて、子ども向け番組や復興支援ドキュメントを制作・放映し、放送事業を通じた環境意識の啓蒙活動を実施 □ 関連会社（株）QVC ジャパンで、同社配送センター建屋屋上に最大出力350kWの太陽光発電パネルを設置、2013年4月より本格稼働開始
	消費者課題への対応 (QOLの向上)	<ul style="list-style-type: none"> □ IHH社（マレーシア）傘下のシンガポールMount Elizabeth Novena病院にて肝臓疾患・生体肝移植専門クリニックを開院し、アジア医療の高度化と本邦医療の国際化への貢献を目指す

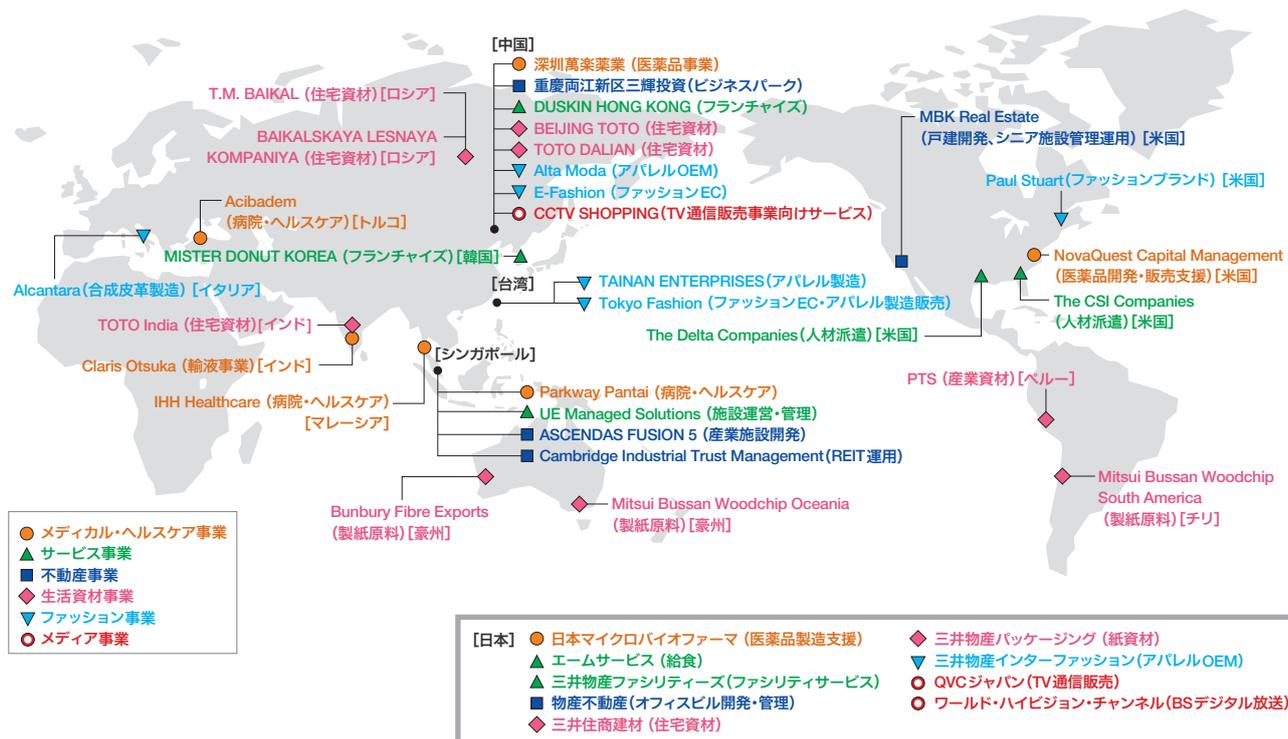
食糧・食品事業の主な海外事業投資

2014年3月末現在



コンシューマーサービスの主な事業投資

2014年3月末現在



次世代・ 機能推進 セグメント

次世代・機能推進本部



常務執行役員
次世代・機能推進本部長
久米 敦司

電子決済事業、インターネットマーケティング事業に取り組むとともに、当社が参画するPT Internux（以下PTI社）を通じたインドネシアにおける高速携帯通信事業など、アジア・新興国における総合インターネットサービスの事業展開も行っています。さらに、医療・ヘルスケア、農業分野などにおけるITを活用した新規事業の構築・推進や、高度データ活用によるサービス事業の組成に注力するほか、三井情報株式会社などの関係会社を通じ、ネットワークおよびシステム・インテグレーションやクラウドなどの分野で幅広い顧客に対し総合的なソリューションを提供しています。

金融関連分野

将来の成長分野・地域をターゲットとした投資の実行を通じ、当社の成長や新たな事業基盤の構築につなげる取り組みを行っています。投資事業子会社である三井物産グローバル投資株式会社や三井物産企業投資株式会社などを通じ、日本、米国、中国、欧州、アジア新興国の優良ベンチャー企業に対する投資と育成・支援を行うほか、有望分野における国内の成長企業や成熟企業に対する投資も行っています。また、当社および当社子会社でデリバティブを活用したリスクマネジメント機能を提供することにより、貴金属、非鉄金属、エネルギーおよび農産品など、さまざまな商品の価格変動リスクに対するお客さまや当社グループのヘッジニーズに対応しています。その他、当社の実業知見を活かし、物流不動産ファンドやインフラファンドなどのアセットマネジメント事業やリース事業における優良資産の積み上げに取り組んでいます。また、当社事業基盤の強化や関係会社の事業再構築に向けて投資アドバイザ

事業内容

当セグメントでは、情報（ICT）、金融、物流機能の担い手として、これらの機能を効率的かつ有機的に融合し、事業領域の拡大や次世代ビジネスの創出に向けた多様な取り組みを展開しています。また、当社グループへの専門機能の横断的な提供を通して、全社収益基盤の強化・拡大に向けた取り組みを推進しています。

情報産業関連分野

スマートフォンなどの携帯情報端末の普及や、クラウドなどのICTインフラの進化による社会や産業の環境変化を踏まえ、ICTを起点として時代のニーズに即した次世代ビジネスの創出に取り組んでいます。国内外でEコマース事業（電子商取引）や

リー機能を提供する一方で、貿易や事業投資に伴うさまざまなリスクに対応すべく、保険に関連するリスクコンサルティングや保険代理店・ブローカー事業などを通じたリスクマネジメント機能を発揮して当社事業の安定化に寄与しています。

物流関連分野

当社子会社のトライネット・ロジスティクス株式会社や株式会社トライネットを通じて国内外において倉庫・配送センターや低温物流などの事業を展開しています。また、物流知見を活かして現場経験を踏まえた最適な物流戦略の策定・提案を行い、その実践を担う国際輸送や不定期船運航などにより、当社グループの事業活動にも貢献しながら事業展開しています。

市場環境

情報産業関連分野では、スマートフォンなどの携帯情報デバイスの普及やクラウドなどのICTインフラの進化により、ネットに集約された膨大なデータを活用し、インフラを最適に制御するなど、ICTの高度化と実体経済が密接に関わる次世代社会に向けて、技術革新とともに新たなサービス、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。

金融関連分野については、医薬・ヘルスケア、環境、ICT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。また、デリバティブ分野では従来からヘッジニーズの高かった商品群に加え、鉄鉱石、原料炭、電力など新たな商品への広がりが見込まれています。



トライネット・ロジスティクス(株)の物流センター(日本)

物流関連分野では、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、当社の事業推進という観点では、当社グローバル・グループの貿易・物流を支える全社的物流基盤強化の必要性がますます高まっています。

事業戦略

当セグメントでは、情報、金融、物流を一本化したセグメントとしての強みを活かして事業展開し、当社のイノベーションをリードし新たな事業を創出するとともに、当社グループに知見・機能を提供しながら当社グループの収益力強化に貢献していきます。

通信・インターネット

LTEなどの高速通信サービスや、インターネット分野におけるEコマース(電子商取引)、電子決済などをコア事業とし、マーケティング、コンタクトセンターなどの周辺事業を組み合わせる事業展開していきます。また、新興国を中心に、次世代インターネットサービスや高速通信インフラ関連事業を推進するとともに、そこで必要となる新たなテクノロジーの発掘も行います。



QIWI社の電子決済端末(ロシア)

新社会システム

スマートグリッドやスマートコミュニティにおけるIT制御関連事業など、新たな環境・IT関連案件の推進などに挑戦していきます。また、農業やヘルスケア分野などの注力産業へのIT導入を通じた新社会システム事業に取り組んでいきます。

ITソリューション

IT中核子会社を軸とし、クラウドサービス分野、サイバーセキュリティ分野などにおいて新規案件の創出に取り組んでいます。

金融・保険

物流不動産ファンドやインフラファンドなど当社実業知見を活かしたファンド事業において新たなファンド事業の開拓・構築に取り組みつつ、リース事業における優良資産の積み上げ、代理店・ブローカーなどの保険事業の取り組み拡大に注力します。

企業投資

グローバルな案件開発体制を通じてICTや医薬・ヘルスケアなどの成長分野、当社が未進出の事業分野に対して先行的に投資を行い、当社の業態進化、新規事業創出への取り組みに寄与するとともに、成長地域をターゲットとした投資の実行および果実化を目指します。

コモディティ・デリバティブ

貴金属、非鉄金属、エネルギー、農産品などのデリバティブ取引を通じ、トレーディング収益を獲得すると同時に、顧客や当社グループに対するヘッジ・リスクマネジメント機能の提供にも一層注力していきます。

物流

トライネット・ロジスティクス(株)を核に当社の持つ物流知見を最大限に活用し、アジアを中心とした新興国における物流事業基盤の構築を目指します。国内外の倉庫・配送事業、国際輸送事業の競争力強化を図るとともに、日本およびアジアにおける消費財物流や低温物流に取り組み、安全・安心・確実な物流サービスを提供します。



三井情報(株)が発電監視サービスを提供する太陽光発電所(日本)

事業戦略に基づく取り組み

インドネシアで高速携帯通信サービスに参入

インドネシア大手財閥であるリッポー・グループの通信会社PTI社を通じてインドネシアにおける高速携帯通信事業に参画しました。同社のサービスは、2013年12月下旬のサービス開始以来、すでに40万人を超える加入者を得ています。今後、同国において圧倒的な通信速度・品質のサービスを提供し、同地域の旺盛な需要を取り込むとともに、現地通信環境の高度化に貢献することを目指します。



高速携帯通信事業BOLT! 直営店(インドネシア)

ロシアの決済サービス事業会社を支援

ロシアおよび海外各国で携帯電話料金や各種公共料金などの決済手段として広く利用されている決済ターミナルの運営、および電子決済事業を展開する、ロシア最大手の決済サービス事業会社であるQIWI plcに出資参画し、国際事業の再編やサービス強化などを支援しました。同社は2013年5月に米国NASDAQに上場し、当社は、2013年に同社株式を一部売却し売却益を得ました。

米国を中心に投資を拡大

三井物産グローバル投資(株)では、2013年も、米国を中心に投資の積み上げを行いました。既存の案件への追加投資を行うとともに、米国で伸縮自在な電子回路の開発・製造会社や、石油精製に用いる触媒技術のライセンスを保有する会社への新規投資を行い、インドでマーケティングに特化した食品事業会社へも新規投資を行いました。2014年3月末の時点で、投資件数は71件となっています。

台湾の風力発電事業を取得

プロジェクト本部との協業にて新興国のインフラ施設や会社を投資対象として立ち上げたインフラファンドでは、2013年11月に第3号アセットとして台湾の風力発電事業(29.8MW)を取得しました。



インフラファンドが保有する風力発電事業(台湾)

CSRトピックス

本部	CSR課題	2014年3月期の取り組み
次世代・機能推進	環境負荷の軽減に向けた対応	<ul style="list-style-type: none"> □ Viridity Energy, Inc. (米国) を通して、米国における電力使用最適化サービス事業を推進するとともに、高度なデマンドレスポンス技術を用いた電力系統安定化に寄与。 □ 天津市捷威動力工業有限公司(中国) を通して、中国におけるリチウムイオン電池、E-Bikeの普及、および、中国自動車メーカーとの電気自動車開発を推進。
	環境関連企業への投資促進	<ul style="list-style-type: none"> □ 電気給湯器・ヒートポンプ式給湯システムの開発・製造を行う株式会社日本イトムックへの継続投資を通じ企業の海外事業展開を支援。 □ 国際的総合エンジニアリング会社 Ove Arup and Partners International Ltd. (英国) とのJ/V「MBK Arup Sustainable Projects Ltd.」を通じ、英国で環境総合都市企画・開発を推進。 □ 富士通株式会社とのJ/V「フューチャーシティソリューションズ株式会社(FCTS)」を通じ、スマートコミュニティ事業を展開。また、浦安市などとも協働し「浦安市環境共生都市スマートコミュニティセンター」企画・開発を継続推進。
	最適ロジスティクスの提供	<ul style="list-style-type: none"> □ 子会社トライネットグループを通じ地域企業の海外展開(工場進出など)に伴う設備輸送などの物流を受託し、地域企業の海外展開を支援。近隣港を起用した輸送スキームを構築し国内輸送ルートの短縮を実現。 □ 子会社トライネット・ロジスティクス(株)を通じ「衣料品、健康食品などの国内外調達品を小売店舗、消費者に供給」する流通加工サービスを提供し、顧客の販売戦略に応じた効率的流通システムを構築。

米州 セグメント

米州本部



専務執行役員
米州本部長

高橋 規

事業内容

当セグメントでは、北南米の現地法人が、傘下の関係会社とともに、12の営業本部および2つの地域本部（EMEA、アジア・大洋州）と互いに連携しながら、6つの事業分野（金属、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）において、多岐にわたる商品の売買、ならびに関連事業を行っています。

金属分野においては、米国およびその他諸国の製鉄メーカー、鉄鋼加工業者、ならびに地場大手需要家と提携しながら、各段階でバリューチェーンの効率化に注力しています。NuMit LLCを通じて、当社とNucor Corporationが各々50%出資するSteel Technologies Inc.は、北米20ヵ所以上で広範な鉄鋼製品の一貫加工サービスを提供しています。また、当社100%子会社であるChampions Pipe & Supply, Inc.およびCinco Pipe and Supply, LLC（以下Cinco社）は、油井管をはじめとするエネルギー関連鋼材の販売を行っています。



Cinco社が取り扱う油井管（米国）

機械・インフラ分野では、本店と連携しブラジル、メキシコを中心とする米州で、電力、水、交通、資源エネルギー（原油およびガス）の4分野を中心とする各種大型インフラ・プロジェクトおよび関連事業の開発・運営を行っています。

化学品分野では、石油化学製品、食品・飼料添加物、化学肥料および農薬、合成樹脂、樹脂添加剤など、さまざまな有機および無機化学品の取引および事業を行っています。当社が65%出資する飼料添加物製造子会社Novus International, Inc.は、飼料用アミノ酸の製造・販売を行っています。また、Intercontinental Terminals Company LLC（以下ITC社）は化学品タンクターミナル事業を行っています。

生活産業分野では、各種食品原料および加工食品のほか、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、不動産と幅広い事業領域で消費者のニーズに応えるビジネスを展開しています。United Grain Corporation of Oregonは、穀物集荷・輸出事業を行っています。また、MBK Real Estate LLC（以下MRE社）は、カリフォルニア州で住宅事業を、カリフォルニア州、ユタ州、コロラド州などでシニア向けサービス付住宅事業を行っています。

このほか、エネルギー分野および次世代・機能推進分野では、新規案件を中心とした事業機会の発掘、形成を推進しています。

市場環境

米国は、量的緩和第3弾（以下QE3）やシェール革命による原料・燃料・電力コストの低下を背景とした産業競争力回復に支えられ、企業業績が回復し株価が上昇、失業率も緩やかに低くなり、これに伴う個人所得・消費回復、自動車販売台数

増加、住宅市況改善も見られるなど、景気回復を遂げました。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、米国経済は底堅く推移しています。また、中南米各国は、その後QE3縮小による悪影響もありましたが、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。

事業戦略

当セグメントでは、産業立地の回帰や市場としての米国の重要性を捉え、シェール革命による石油・ガスの生産に用いられる油井管販売市場の急拡大、および原料費低下による化学品製造設備新增設、タンクターミナル事業需要増など、機を逸することなくこれらの事業に取り組みます。また、好調な自動車業界において自動車鋼板加工事業など、幅広い裾野産業における事業も引き続き強化していきます。これに加えて、米国が先進国の中では唯一の人口増加国であることや、高齢化、住宅市場や消費の回復基調を捉え、シニアリビング事業や食品事業においても事業を展開していきます。

イノベーション分野では、メディカル・ヘルスケア関連事業に引き続き取り組むとともに、ITを活用したエネルギー効率化事業、オートメーション化を見据えたロボティクス事業、食農周辺事業を主要ターゲット領域として米国発新技術・新ビジネスモデルの発掘推進に注力していきます。

また、中南米の重要性が今後ますます高まると考えられる中で、鉱物資源関連事業や、これを支える電力・水・輸送などの関連インフラ事業、建機・オフロードタイヤなどのサービス系事業を引き続き強化していきます。食料関連では、チリでの地場大手企業とのサーモン養殖事業や、砂糖・コーヒー・果汁事業などを推進していくほか、ブラジルおよびメキシコを中心に自動車鋼板加工事業などの自動車関連事業の拡大および国内消費市場への取り組みを進めていきます。

事業戦略に基づく取り組み

タンクターミナル事業、不動産事業を拡大

ITC社では、シェール革命を背景とした北米製造事業の構造変化に伴って増大する物流量に対応するため、これまでタンクターミナルを保有・操業していたテキサス州ディアパーク地区に加え、140億円超を投じて、同州パサデナ地区において2015年前半の操業開始を目指し、現在拡張を進めてい



ITC社の化学品・石油製品タンク（米国）

ます。また、MRE社では、2014年3月期において、コロラド州の高齢者向け住宅およびカリフォルニア州の賃貸住宅開発用地を取得する一方、カリフォルニア州の高齢者向け住宅の売却を実行するなど、将来への仕込みとともに着実な資産リサイクルを進めています。



MRE社が手掛ける高齢者向け住宅（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



事業内容

欧州・中東・アフリカセグメントは、欧州三井物産を中心に、当セグメント管下の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、12の営業本部および2つの地域本部（米州、アジア・大洋州）と互いに連携しながら、さまざまな事業を運営しています。

近年では、鉄鋼製品、化学品、機械の販売および仲介取引が主要な事業となっており、金属分野においては、Statoil ASA（ノルウェー）向け鋼材のSCMによる支援業務を提供しているほか、欧州各地の自動車・家電向けなどの高級薄板の供給やエネルギー鋼材の販売を積極的に進めています。鉄鋼、機械・インフラ分野では、Global Energy Holdings Limited（以下Global Energy社、英国）が持つエネルギー資源開発関連向け事業の保有を目的に、同社の創業家と合弁でGEG (Holdings) Limitedを設立し、当社は25%を出資しています。Global Energy社が持つ溶接構造物組立・鋼材加工、検査・修繕、技術支援などの機能を併せ持つことにより、エネルギー産業向け

に幅広い付加価値サービスを提供するとともに、洋上風力発電事業分野への機能提供を行います。化学品分野では連結グループ内のグローバルネットワークと、Bayer AG（ドイツ）をはじめとする大手メーカーとの取引関係を基盤として、製品や原料の販売、仲介取引を行っています。

生活産業分野においては、関係会社を通じて英国ロンドンにて不動産開発事業を行っています。

中東では、UAE、カタール、オマーン、サウジアラビアなどに事務所または駐在員事務所を設置し、各営業本部と連携協力の下、主にエネルギーの開発・生産事業、ならびに石化・発電などのプラント事業を行っています。



欧州最大級のドライドックであるGlobal Energy社のNiggヤード（英国）
©dgordonphotography

市場環境

欧州・中東・アフリカ地域は、その広大な地域性と市場の持つ多様性に大きなビジネスチャンスがありますが、今後が楽しみな市場、急成長プロセスにある市場、そして現在困難に直面している市場、と状況もさまざまです。

欧州では、未だ厳しい経営環境が継続しており、各国政府の更なる経済回復に向けた対策が期待されています。また、中東では、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。アフリカにおいては、まだ脆弱な経済基盤の中、資源開発に加え、豊富な資源を活かすためのインフラ整備や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。

事業戦略

地場パートナーとの密接な関係をベースとした取り組みを強化し、次世代ビジネス創造に挑戦していくほか、地場での新たな事業基盤の構築を通じて引き続き地域社会へ貢献していきます。特に、アフリカでは、教育・農業振興などの各国ニーズに応え、「国創り、人創り」に寄与するインフラ関連、エネルギー関連の事業創出に注力していくことで、勇躍するアフリカのフロンティア牽引者としての役割を果たしていきます。

また、低炭素社会の実現に向け、再生エネルギー、スマートグリッド、電気自動車(EV)関連機器などの環境関連事業に取り組みつつ、グローバルパートナーとの協業により、新規事業の構築を目指します。

事業戦略に基づく取り組み

路線バスの電気自動車化の実証実験を開始

スマートシティ・低炭素プロジェクト推進の一環での路線バス電気自動車(EV)化実証事業を、Ove Arup and Partners International Ltd.(英国)、Wrightbus Ltd(英国)、Arriva plc.(英国)などとともに英国のミルトンキーンズ市にて2014年1月から開始しました(期間5年間)。車載電池重量軽減による経済性、実路線運行データ分析による最適充電設備を検証し、企画から運用までのワンストップソリューション構築を目指します。



試験運転中の路線バス電気自動車(英国)

電磁鋼板ビジネスのバリューチェーン拡大に注力

Euro-Mit Staal B.V.(以下EMS社、オランダ)は、1991年の設立以来、欧州における電磁鋼板ビジネスのバリューチェーン上の戦略拠点として、ABB Ltd(スイス)やSiemens AG(ドイツ)など世界大手変圧器メーカー向けに電磁鋼板のスリット・コア加工および販売を手掛けています。今後は、顧客ニーズに応じた機能拡充・設備増強を図り、欧州市場における電磁鋼板加工センターとしての地位確立を目指します。



EMS社の電磁鋼板加工センター(オランダ)

アジア・大洋州 セグメント

アジア・大洋州本部



副社長執行役員
アジア・大洋州本部長

山内 卓

事業内容

アジア・大洋州セグメントは、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社で構成されています。

ASEAN地域

ASEAN地域では、アジア・大洋州三井物産、タイ国三井物産、Mitsiam International（タイ）、インドネシア三井物産などの現地法人、子会社、および関連会社が、本店営業部との連携協力の下、化学・金属製品、産業プロジェクト、食料を中心に多様な事業を展開しています。また、現地法人は各種子会社を設立して第三者との合併事業に資本参加しています。代表的な例として、アジア・大洋州三井物産がMitsui Water Holdings（タイ）経由、Thai Tap Water Supply Public Company（タイ）の26%の持分を保有しています。同社は、同国バンコク近郊において、地方給水公社への長期供給契約に基づき上水を供給しています。

南西アジア

インド経済の自由化の進展に伴い、インド三井物産を通じて輸出入関連取引のみならず、インド国内企業との各種製造・国内販売事業への展開、ならびにインド国内の物流を含むインフラ事業への投資機会の追求を行っています。

オセアニア

豪州では、豪州三井物産が、本店各セグメントとの連携の下、鉄鉱石および石炭などの鉱物資源の開発、ならびに風力発電を含むエネルギー、および小麦など農産物の販売活動を展開しています。豪州は、当社の事業戦略上、極めて重要な地域です。豪州三井物産は、Mitsui Iron Ore Development（豪州）に20%、Mitsui Coal Holdings（豪州）に30%、それぞれ出資しています。



Bald Hills Wind Farm（豪州）による風力発電

市場環境

アジア・大洋州経済は、米国経済の回復が鮮明となり、中国経済の減速ペースの緩和が予測されることから、輸出の持ち直しによる緩やかな成長が期待されます。大半のASEAN諸国は米国など先進国経済への輸出を背景に景気は上向き見込みであるとともに、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も引き続き成長が期待され、人口増加や中間層の拡大に伴った内需拡大により国内産業への投資機会の拡大が見込まれます。

事業戦略

域内有力企業との戦略的提携の構築により、地域・国・事業領域の枠を越えたグローバルビジネスの創造を目指します。資源エネルギー大手との関係強化に加え、資源以外では、「アジア地域の人口増を支える食」、「食を支える農業」などの分野を攻め筋の一つとして、地場パートナーとの連携により地域の経済発展に貢献します。

当社重点地域に関し、インドでは有力地場パートナーとの関係構築により、鉄鋼製品、化学品などの基幹産業における収益基盤の確立や物流インフラ事業に取り組みます。インドネシアでは天然資源の確保と域内物流の構築とともに、消費市場への取り組み、基礎産業分野でのビジネス拡大やインフラ事業強化による内需の取り込みを目指します。またミャンマーでは、金属資源、エネルギー、インフラ、化学品、食糧・食品などの生活産業など、幅広い分野での取り組みを目指します。当地域の経済成長に伴い急増する電力、水、物流などのインフラプロジェクトに積極的に参画し、事業を拡大していきます。タイやインド、インドネシアなどでの地場案件のみならず、シンガポールなどの域内有力企業と連携した第三国での事業展開も進めていきます。

また優良パートナーとの協業の下、人口増加や高齢化により医療サービス需要の拡大が見込まれるアジアの新興国を中心に、病院およびその周辺事業の拡充を図っていきます。アジア市場を視野に入れた、穀物集荷事業、植林・ウッドチップ生産事業、パーム農園事業などの域内植物資源への取り組みも積極的に展開していきます。

事業戦略に基づく取り組み

ベトナムで海老養殖・加工事業に参入

当社はベトナムでエビ養殖・加工事業最大手のMinh Phu Seafood Joint Stock Company（以下「MP社」）傘下で最大規模の加工製造事業を営むMinh Phu Hau Giang Limited Liability Company（以下「MPHG社」）に出資参画しました。MP社は、グループ全体でベトナムにおけるエビ製品輸出量の20%強を製造・輸出している最大手企業で、孵化、養殖から加工・販売に至るまで一貫で事業運営し、日本市場のみならず欧米・アジア市場向けに製品を販売しています。当社はMP社との従来からの取引を通じ関係強化を図ってきましたが、今回のMPHG社への出資参画を通じて、MP社とのパートナーシップをより強化しつつ、日本市場および海外市場への同社製品の販売拡大に向け取り組んでいます。



MPHG社におけるエビ加工

主な連結子会社と持分法関連会社

2014年3月31日現在

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
鉄鋼製品セグメント			
連結子会社			
三井物産スチール株式会社	建築土木用鋼材、鋼板、線材特殊鋼などの国内販売、輸出入	東京都	100.0
Bangkok Coil Center Co., Ltd.	鋼材加工販売	タイ	99.1
Regency Steel Asia Pte Ltd.	鉄鋼製品の卸売	シンガポール	92.5
持分法関連会社			
Shanghai Bao-Mit Steel Distribution Co., Ltd.	鉄鋼製品の加工・販売	中国	35.0
Gestamp North America, Inc.	自動車向けプレス部品事業	米国	30.0
Gestamp Holding Mexico, S.L.	自動車向けプレス部品事業	スペイン	30.0
Gestamp Brasil Industria De Autopecas S.A.	自動車向けプレス部品事業	ブラジル	30.0
Gestamp Holding Argentina, S.L.	自動車向けプレス部品事業	スペイン	30.0
金属資源セグメント			
連結子会社			
Mitsui-Itochu Iron Pty. Ltd.	豪州鉄鉱石の採掘・販売	豪州	70.0
Mitsui Iron Ore Development Pty. Ltd.	豪州鉄鉱石の採掘・販売	豪州	100.0
Mitsui Raw Materials Development Pty. Limited	スクラップ事業会社 Sims Metal Management への投資	豪州	100.0
Oriente Copper Netherlands B.V.	チリ銅事業会社 Acrux への投資	オランダ	100.0
Japan Collahuasi Resources B.V.	チリコジャワシ銅鉱山への投資	オランダ	61.9
三井物産カッパーインベストメント株式会社	チリカセロネス銅鉱山への投資	東京都	100.0
三井物産メタルズ株式会社	非鉄原料および非鉄製品の国内販売・貿易	東京都	100.0
Mitsui & Co. Mineral Resources Development (Asia) Corp.	フィリピンニッケル・コバルト製錬事業への投資	フィリピン	100.0
Mitsui Coal Holdings Pty. Ltd.	豪州石炭関連事業への投資	豪州	100.0
持分法関連会社			
Valepar S.A.	ブラジル資源事業会社 Vale への投資	ブラジル	18.2
Inner Mongolia Erdos Electric Power & Metallurgical Co., Ltd.	石炭、電力、合金鉄、化学品、黄河引水事業	中国	25.0
日本アマゾンアルミニウム株式会社	ブラジルアルミニウム製錬事業への投資	東京都	20.9
SUMIC Nickel Netherlands B.V.	ニューカレドニアニッケル製錬事業への投資および製品販売	オランダ	47.6
BHP Billiton Mitsui Coal Pty. Ltd.	石炭の採掘・販売	豪州	16.8
機械・インフラセグメント			
連結子会社			
三井物産プラントシステム株式会社	各種プラント、電力関連設備、鉄道機器の販売	東京都	100.0
KARUGAMO ENERGY MANAGEMENT PTY.LIMITED	電力事業投資	豪州	100.0
MITSUI GAS E ENERGIA DO BRASIL LTDA.	ブラジルガス配給事業への投資	ブラジル	100.0
Mit Investment Manzanillo B.V.	メキシコLNGターミナルへの投資	オランダ	100.0
Drillship Investment B.V.	超深海鉱区掘削船リース事業への投資	オランダ	100.0
MIT Gas Mexico, S. de R.L. de C.V.	メキシコガス配給事業への投資	メキシコ	100.0
ME Servicos de Energia do Brasil Participacoes Ltda.	ブラジル熱電併給サービス事業	ブラジル	90.0
Mitsui Renewable Energy Europe Limited	欧州再生可能エネルギー事業への投資	英国	100.0
ATLATEC, S.A. de C.V.	廃水・下水処理設備の設計・建設・操業	メキシコ	85.0
MIT INFRASTRUCTURE EUROPE LIMITED	チェコ水事業への投資	英国	100.0
MIT Medini Sdn. Bhd.	マレーシアスマートシティ開発事業への投資	マレーシア	100.0
MIT POWER CANADA LP INC.	オンタリオ州ガス火力発電事業への投資	カナダ	100.0
MIT Renewables Inc.	カナダ風力・太陽光発電事業への投資	カナダ	100.0
MIT Renewables Mexico, S.A.P.I. de C.V.	メキシコ風力発電事業への投資	メキシコ	100.0
MyPower Corp.	米国における発電事業への投資及び運営	米国	100.0
MIZHA ENERGIA PARTICIPACOES S.A.	ブラジル水力発電事業への投資	ブラジル	100.0
Portek International Private Limited	コンテナターミナルの開発・運営	シンガポール	90.0
東京国際エアカーゴターミナル株式会社	東京国際空港国際線貨物ターミナルの運営	東京都	100.0
Toyota Chile S.A.	自動車および部品の輸入・販売	チリ	100.0
Mitsui Automotriz S.A.	自動車および部品の小売業	ペルー	100.0
MITSUI AUTO FINANCE CHILE LTDA.	自動車販売金融	チリ	100.0
TRANSFREIGHT, LLC	自動車部品物流事業	米国	100.0
Veloce Logistica SA	自動車部品の物流事業	ブラジル	100.0

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
Mitsui Bussan Automotive (Thailand) Co., Ltd.	自動車の販売・修理・リース	タイ	100.0
BAF (Thailand) Co., Ltd.	二輪車販売金融	タイ	100.0
PT. Bussan Auto Finance	二輪車販売金融	インドネシア	70.0
Mitsui Automotive CIS Investment B.V.	ロシア自動車販売事業への投資	オランダ	100.0
Komatsu-Mitsui Maquinarias Peru S.A.	建設鉱山機械の販売	ペルー	60.0
Road Machinery, LLC	建設鉱山機械の販売	米国	100.0
東洋船舶株式会社	船舶管理、用船・中古船仲介、船舶搭載機器販売	東京都	100.0
OMC SHIPPING PTE. LTD.	海運業	シンガポール	100.0
三井物産エアロスペース株式会社	ヘリコプターおよび航空宇宙関連機器の輸入販売	東京都	100.0
Mitsui Rail Capital Holdings, Inc.	北米鉄道関連事業への投資	米国	100.0
Mitsui Rail Capital Europe B.V.	欧州機関車リース事業	オランダ	100.0
Mitsui Rail Capital Participacoes Ltda.	ブラジル貨車リース事業への投資	ブラジル	100.0
持分法関連会社			
東洋エンジニアリング株式会社	総合エンジニアリング業	千葉県	22.9
JM ENERGY CO., LIMITED	中国発電事業への投資	香港	50.0
Galaxy NewSpring Pte. Ltd.	中国水事業への投資	シンガポール	50.0
P.T. PAITON ENERGY	インドネシア石炭火力発電事業	インドネシア	40.5
Compania de Generacion Valladolid S. de R.L. de C.V.	メキシコガス火力発電事業	メキシコ	50.0
IPM Eagle LLP	電力事業投資	英国	30.0
IPM(UK)Power Holdings Limited	電力事業投資	ジブラルタル	26.3
MT Falcon Holdings Company, S.A.P.I. de C.V.	メキシコガス火力発電事業への投資	メキシコ	40.0
Penske Automotive Group, Inc.	自動車小売業	米国	17.2
Toyota Canada Inc.	自動車および部品の輸入・販売	カナダ	49.0
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	オートバイの製造・販売	インドネシア	15.0
KOMATSU MARKETING SUPPORT AUSTRALIA PTY LTD	建設鉱山機械の販売	豪州	40.0
National Plant and Equipment Pty Limited	鉱山機械のレンタル	豪州	49.9

化学品セグメント

連結子会社

第一タンカー株式会社	石化製品のタンカー輸送	東京都	100.0
日本アラビ亚马タール株式会社	サウジアラビ亚马タール製造事業会社への投資および製品販売	東京都	55.0
MMTX Inc.	米国メタノール製造事業会社への投資及び製品販売	米国	100.0
Shark Bay Salt Pty. Ltd.	塩田事業	豪州	100.0
Mitsui & Co. Texas Chlor-Alkali, Inc.	米国電解事業会社への投資	米国	100.0
三井物産ケミカル株式会社	溶剤・塗料などの国内販売および貿易事業	東京都	100.0
三井物産プラスチック株式会社	合成樹脂を主体にする総合卸売業	東京都	100.0
三井物産フロンティア株式会社	電子部品部材輸出、EMS/SCM事業	東京都	100.0
大東化学株式会社	工業薬品の製造・販売	東京都	70.0
Mitsui AgriScience International SA/NV	欧州農業事業の統括	ベルギー	100.0
三井物産アグロビジネス株式会社	肥料関連商材の販売、農業関連商材の開発・販売	東京都	100.0
Mitsui Bussan Fertilizer Resources B.V.	ペルー燐鉱石採掘・販売事業への投資	オランダ	100.0

持分法関連会社

Santa Vitoria Acucar e Alcool Ltda	バイオエタノールの製造・販売	ブラジル	50.0
------------------------------------	----------------	------	------

エネルギーセグメント

連結子会社

三井石油開発株式会社	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	東京都	73.6
Mitsui E&P Middle East B.V.	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	オランダ	100.0
Mitsui E&P Australia Pty Limited	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	豪州	100.0
Mitsui E&P UK Limited	欧州・アフリカ域での石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	英国	100.0
Mitsui E&P USA LLC	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	米国	100.0
Mitsui E&P Texas LP	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	米国	100.0
Westport Petroleum, Inc.	石油製品の現物・先物取引	米国	100.0
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore Pte. Ltd.	原油および石油製品の現物・先物取引	シンガポール	100.0
Mitsui Sakhalin Holdings B.V.	Sakhalin Energy Investmentへの投資	オランダ	100.0
MITSUI & CO. LNG INVESTMENT LIMITED	LNG事業への投資	英国	100.0

主な連結子会社と持分法関連会社

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
Mitsui Gas Development Qatar B.V.	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	オランダ	100.0
Mitsui E&P Mozambique Area 1 Limited	モザンビーク石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	英国	50.0
持分法関連会社			
ENEOS グローブ株式会社	液化石油ガスの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	東京都	30.0
Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd.	石油・天然ガスの探鉱・開発・販売	豪州	50.0

生活産業セグメント

連結子会社

ブライフーズ株式会社	プロイラーの生産・加工・販売	青森県	46.4
東邦物産株式会社	各種農水産物の輸入・販売	東京都	96.3
WILSEY FOODS, INC.	加工油脂食品会社への投資	米国	90.0
XINGU AGRI AG	農産物の生産・販売事業	スイス	100.0
Multigrain Trading AG	農産物の集荷、販売事業	スイス	100.0
サンエイ糖化株式会社	糖化製品、医薬品、飼料などの製造・販売	愛知県	70.0
三井農林株式会社	食品製造・販売	東京都	100.0
MITSUI ALIMENTOS LTDA.	コーヒー生豆輸出、コーヒー焙煎および国内販売	ブラジル	100.0
三井食品株式会社	総合食品卸売	東京都	100.0
物産ロジスティクスソリューションズ株式会社	物流センター管理運営	東京都	100.0
ベンダーサービス株式会社	食材・容器などの販売	東京都	100.0
リテールシステムサービス株式会社	小売り向け食品・雑貨などの販売およびサービス提供	東京都	100.0
三井物産ファシリティーズ株式会社	施設の総合管理業務	東京都	100.0
Mitsui Bussan Woodchip Oceania Pty. Ltd.	植林およびウッドチップの加工・販売	豪州	100.0
物産不動産株式会社	不動産の売買、賃貸借、管理など	東京都	100.0
MBK Healthcare Partners Limited	IHH Healthcare への投資	英国	100.0
日本マイクロバイオファーマ株式会社	医薬品、化学品などの製造・販売	東京都	80.0
三井物産インターファッション株式会社	繊維製品の生産企画・管理	東京都	100.0

持分法関連会社

日本配合飼料株式会社	配合飼料の製造・販売	神奈川県	42.9
三井製糖株式会社	砂糖精製業	東京都	32.5
The Kumphawapi Sugar Co., Ltd.	砂糖の製造、販売	タイ	44.7
エームサービス株式会社	給食サービス業	東京都	50.0
三井住商建材株式会社	建築用資材の販売、建築工事の請負、ならびに各種輸入建材取り扱い	東京都	50.0
株式会社 QVC ジャパン	テレビショッピングを主体とした通信販売事業	千葉県	40.0
CCTV Shopping Co., Ltd.	中国TV通信販売事業向けサービス事業	中国	25.0

次世代・機能推進セグメント

連結子会社

三井情報株式会社	情報通信システムに関する各種企画・設計・開発・販売	東京都	58.4
三井物産エレクトロニクス株式会社	電子部品・部材および製造装置の販売	東京都	100.0
Asia Pacific Mobile Pte. Ltd.	インドネシア高速携帯通信サービス事業への投資	シンガポール	100.0
三井物産インシュアランス株式会社	損害保険代理店業、生命保険募集代理業	東京都	100.0
三井物産グローバル投資株式会社	ベンチャー投資事業	東京都	100.0
三井物産企業投資株式会社	プライベートエクイティ投資事業	東京都	100.0
Mitsui Bussan Commodities Ltd.	非鉄金属ディーリング	英国	100.0
Mitsui & Co. Precious Metals, Inc.	貴金属ディーリング	米国	100.0
Mitsui & Co. Commodity Risk Management Ltd.	エネルギー・デリバティブ取引	英国	100.0
株式会社 トライネット	国際複合一貫輸送事業およびその関連事業	東京都	100.0
トライネット・ロジスティクス株式会社	国内物流倉庫事業、運送業、通関業、不動産賃貸業など	東京都	100.0

持分法関連会社

株式会社 もしもしホットライン	テレマーケティング事業	東京都	34.4
TPV Technology Limited	ディスプレイ製品の設計・製造・販売	バミューダ	20.2
JA 三井リース株式会社	総合リース業	東京都	31.4

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
米州セグメント			
連結子会社			
Mitsui Foods, Inc.	缶詰・冷凍食材・茶類・飲料原料・コーヒーの卸売	米国	100.0
United Grain Corporation of Oregon	穀物の集荷・輸出事業	米国	100.0
Champions Pipe & Supply, Inc.	油井管の販売	米国	100.0
MBK Real Estate LLC	不動産関連事業	米国	100.0
Novus International, Inc.	飼料添加物の製造・販売	米国	65.0
Hydro Capital Corporation	メキシコ水事業への投資	米国	100.0
Mit Wind Power Inc.	風力発電事業への投資	米国	100.0
Intercontinental Terminals Company LLC	化学品タンクのリース	米国	100.0
Ellison Technologies Inc.	工作機械販売	米国	88.8
Game Changer Holdings Inc.	鋼材加工販売会社への投資	米国	100.0
Cinco Pipe And Supply, LLC	油井管の販売	米国	100.0
米国三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	米国	100.0
カナダ三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	カナダ	100.0
ブラジル三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	ブラジル	100.0

欧州・中東・アフリカ (EMEA) セグメント

連結子会社			
EURO-MIT STAAL B.V.	鋼材加工販売	オランダ	90.0
欧州三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	英国	100.0
ドイツ三井物産有限公司	商業（貿易および国内販売）	ドイツ	100.0
ベネルクス三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	ベルギー	100.0
イタリア三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	イタリア	100.0
中東三井物産株式会社	商業（貿易一般）	アラブ首長国連邦	100.0
持分法関連会社			
ITC RUBIS TERMINAL ANTWERP NV	化学品タンクのリース	ベルギー	50.0
GEG (Holdings) Limited	溶接構造物の組立・加工・検査・修繕など	英国	25.0

アジア・大洋州セグメント

連結子会社			
Mitsui Water Holdings (Thailand) Ltd.	上水供給事業への投資	タイ	100.0
Mit Power Australia Pty. Ltd.	風力発電事業	豪州	100.0
アジア・大洋州三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	シンガポール	100.0
タイ国三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	タイ	100.0
ミットサイアム インターナショナル	商業（貿易および国内販売）	タイ	55.0
豪州三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	豪州	100.0

その他

連結子会社			
香港三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	中国	100.0
三井物産（中国）有限公司	商業（貿易および国内販売）	中国	100.0
三井物産（上海）貿易有限公司	商業（貿易および国内販売）	中国	100.0
台湾三井物産（股）有限公司	商業（貿易および国内販売）	台湾	100.0
韓国三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	韓国	100.0
三井物産フィナンシャルサービス株式会社	関係会社金融	東京都	100.0
Mitsui & Co. Financial Services (Asia) Ltd.	関係会社金融	シンガポール	100.0
Mitsui & Co. Financial Services (U.S.A.) Inc.	関係会社金融	米国	100.0
Mitsui & Co. Financial Services (Europe) Plc	関係会社金融	英国	100.0
三井物産ビジネスパートナーズ株式会社	人事総務関連業務受託	東京都	100.0
三井物産トレードサービス株式会社	貿易・受渡関連業務受託	東京都	100.0
三井物産フィナンシャルマネジメント株式会社	経理・財務関連業務受託	東京都	100.0



Sustainable for Growth

事業活動を支える三井物産のESG



080	ESGトピックス
084	三井物産の事業活動と社会的責任
086	三井物産の環境への取り組み
088	「人の三井」人材を資産に
090	三井物産の社会貢献活動
092	コーポレート・ガバナンスおよび内部統制
100	取締役および独立役員
102	監査役
103	執行役員
104	組織図

ity

三井物産が手掛ける スマートシティ

人々が安心して暮らせる都市づくりへの挑戦



環境への取り組み

10年後のCO₂排出量を見据えたメトロポリスづくり

マレー半島の南端に位置するイスカンダール地域。東京都と同規模の面積を占めるこの地域を、マレーシア政府は「東南アジアを代表する経済圏」へ成長させるべく、国威をかけて総合的な地域開発を進めています。この開発計画では、単に経済成長を追い求めるだけでなく、低炭素社会のモデルとなる環境配慮型の都市づくりを目指しています。現状のまま経済発展を続けると、同地域のCO₂排出量は2025年に約31.3百万トン（2005年比約3倍）にまで増大することが予測されることから、マレーシア政府はBaU（Business as Usual）ベースで約40%の温室効果ガス削減、という高い目標を掲げて開発に取り組んでいます。

三井物産は、マレーシア国策投資会社カザナ・ナショナル社の要請を受け、イスカンダール・メディニ地区のマスターデベ

ロッパーであるMedini Iskandar Malaysia Sdn Bhd（以下MIM社）への出資を通じて、2013年からイスカンダール開発計画に参画。現在、都市計画の全体構想を検討している段階ですが、1) ICTを駆使した安心・安全で利便性の高い生活サービス、2) スマートグリッドなどを活用した効率的なエネルギー管理システム（EMS）の導入や、3) 環境に配慮した各種インフラの整備など、地球環境に優しい快適な都市環境を実現していく予定です。

経済性を兼ね備えたスマートシティを実現する

三井物産は、これまでも電力消費を平準化するエネルギー管理システムの構築や、太陽光発電で自活するコミュニティづくりの支援など、数々のスマートシティ実証事業に携わり、知見やノウハウを蓄積してきました。

例えば、スマートグリッドの実証事業では、無駄なエネルギー

メディニ地区で実現されるスマートシティの構成要素（イメージ図）



消費がどこにあるかを各家庭で認識できるようになり（電力消費の可視化）、住民の省エネ意識が高まることで、電力消費が削減できるとなってきました。また、デマンドレスポンス*導入による電力消費の削減効果により、発電所が電力逼迫時（年間8,760時間のうち数時間程度）のためだけに稼働あるいは保有している設備投資コストの削減にもつながります。

スマート化の実現には、コストを度外視して最先端技術を集めればよいわけではなく、事業としての継続性や消費者に受け入れられやすいサービス価格の実現といった、経済性の追求も不可欠です。経済性を兼ね備えた商業案件としての取り組みは世界でも限定的であり、このプロジェクトを「持続可能なスマートシティ開発」のモデルとして、その知見やノウハウを世界へ還元していきたいと考えています。

* デマンドレスポンス：ピークタイムの電気料金を高く設定することで同時間帯の電力消費を抑えるなど、電力の需給バランスを一致させる仕組み。

消費者課題への取り組み

誰もが安全だと思える都市づくりのために

生活サービスにおいては、安心して暮らせる快適な都市づくりを、セキュリティ、医療、ショッピング、教育ほか、あらゆる生活領域で実現していきます。

とりわけ、これからのイスカンダール地域は対岸のシンガポールと一体化した経済圏として発展していくことを想定しています。このような都市のインフラを支えるためには、そこで生活している人々のみならず、海外からの旅行者も意識した高度なセキュリティシステムを備える必要があります。

例えば、都市のいたるところにセキュリティカメラを設置し、中央管理センターでセキュリティを一元管理しながら緊急事態にも対応できる仕組みや、高齢者が自宅で倒れたときに電化製品の電力使用状況からそのことをすぐに察知する見守り

イノベーション推進案件*として、安心・安全を積み上げるための三井物産のアプローチ

* イノベーション推進案件：三井物産では、「次世代ビジネスの創造」に向けた施策として、通常の事業投資案件とは異なる視点から審査を行う「イノベーション推進案件」制度を設けています。その目的は、長期的な視点で次代の価値創造につながるビジネスを創造していくことにあり、「イスカンダール計画」はその第2号案件となります。

スマートシティサービスの提供
(EMS、タブレット関連サービスなど)

スマートインフラの整備
(スマートグリッド、スマートタブレット、EVインフラなど)

基礎インフラの整備
(電気、水、ICTなど)

不動産開発

新たなアプリやサービスの開発

居住者、労働者、旅行者が集まる



サービスなど、セキュリティをICTネットワークやエネルギー管理システムなどと連動させて、先進の生活サービスを提供していく予定です。

コミュニティ参画・発展への取り組み

魅力と価値をさらに高めて地域を発展させる

長期にわたり魅力ある都市であり続けるためには、行政と連携し、先進的な都市経営を実践していくことも必要だと考えています。米国では、ごみの回収・処理事業の民営委託によって公共サービスの質が向上し、清潔な都市イメージが醸成されたことで、周辺からの人口流入や地価の上昇が起こるなど、都市の価値向上につながった事例が報告されています。

メディニ地区においても、行政と民間事業者をつなぎ、生活者ニーズに適合したサービスを効率的に提供できる新しい公共サービスの創造によって、地域経済の活性化、新たな雇用の創出につなげる考えです。

人権への取り組み

多様な価値観へ対応した国際都市を目指して

メディニ地区は、世界に開かれた都市づくりを目指しており、外国資本の参入規制が緩和されています。あらゆる企業や国籍の人々が、自由かつ快適に事業活動や生活を営むことができる、マレーシアにおいても特別な地域です。加えてMIM社ではメディニ地区内にモスクを寄付することを決めており、イスラム教を国教とするマレーシア国民の文化的権利も尊重しながら、多様な価値観へ対応した国際的な都市づくりを推進していきます。

三井物産が追求する 食への信頼

プロフィールを語る品質をお客さまへ



人権への取り組み

優良茶園をパートナーに、
安全で良質な原料を調達

三井農林では、紅茶の原料となる茶葉をインド、スリランカ、ケニア、インドネシアをはじめ9カ国約450茶園から調達しており、自然環境や労働環境への配慮、品質や安全性向上に積極的に取り組む茶園を指定茶園として買付けを行っています。

例えばインドのダージリン地方のある生産者は、茶園労働者の環境改善や収益改善のために、小型水力発電を導入し、その管理と運営を労働者に委託しています。またジンジャーやオレンジ、ハチミツの有機栽培を行い、茶園内で牛を飼いミルクは子どもたちに、糞は有機栽培の肥料として利用するなど、さまざまな改善努力を続けています。三井農林では、こうした労働環境維持に取り組むサプライヤーを高く評価し、原料の買付けを行っています。

消費者課題への取り組み

「プロフィールを語る品質」を実現する
バリューチェーンづくり

食に対する信頼を確保するために、三井物産と三井農林はバリューチェーンのあらゆる段階で、徹底した品質管理に取り組んでいます。原料の受け入れから製造、検査、出荷、納品まで、製品に関わる全ての段階を追跡・遡及できるよう、トレーサビリティシステムを確立しています。産地では茶園に足を運び、育成環境や品質管理、農薬管理体制を定期的にチェックしています。

また、品質マネジメントシステムISO9001 認証を三井農林の本社および工場で、食品安全マネジメントシステムFSSC22000 認証を藤枝工場の飲料工業用茶葉製造と須玉工場で取得するなど、お客さまの信頼に応える品質を追求しています。どの国の、どの茶園で、いつ頃摘まれたかはもちろん、買付け、輸入、ブレンド、包装、出荷といった全てを把握し、プロフィールを語る品質を維持し、安心・安全な商品をお届けしています。

ティーテイスターが変わらない美味しさをお届け

三井農林では、高度な鑑定技術を持った「ティーテイスター」が世界中の産地から送られてくる茶葉を鑑定し、基準を満たす良質な茶葉だけを選び、買付けています。原料受け入れ後も茶葉を厳選し、10～20種類の茶葉を丁寧にブレンドし、バランスの取れた紅茶を生み出しています。確かな品質の紅茶を安定供給し続ける「ティーテイスター」は、同社で重要な役割を担っており、その人材育成や経験・ノウハウの世代間継承に積極的に取り組んでいます。

また、三井農林は、産地やグレード、製法により異なる紅茶の「香り」「味」「水色」の特徴を詳細に分類し、これを体系化することで、誰もが共有できる言葉で的確に紅茶の特徴を表現するコミュニケーションツール「Black Tea Character Wheel」*を開発し、顧客ニーズの的確な把握と迅速かつ正確な商品開発につなげています。

* <http://www.mitsui-norin.co.jp/company/topics/20140401.pdf>
をご参照ください

食品から医薬領域まで、 お茶の可能性を広げる食品機能研究

三井農林食品総合研究所は、製品開発に取り組むとともに、お茶の有用性に関する研究を行い、その成果を社会に発信しています。今日知られている茶カテキンの生理活性機能は、同研究所での基礎研究と、世界の研究機関とのネットワークによって解明されました。三井農林が精製・開発した超高純度カテキン「ポリフェノンE」は、2006年10月、米国食品医薬品局（FDA）に認可された医療用軟膏の有効成分となっています。さらに海外では、大腸や前立腺などのがんの予防薬・治療薬の臨床試験にポリフェノンEが使用され、さらなる新薬開発の試験が行われています。

環境への取り組み

環境との調和を図る生産体制

三井農林は、食品安全・労働安全・品質・環境と生産性を追求する中で、省エネルギーや廃棄物の削減など、環境との調和を考えた生産体制の構築に努めています。中核工場となる藤枝工場では、環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得するとともに、省エネ性能の高い生産設備や電気使用量

マネジメントシステムの導入により、環境性能の高い生産体制を実現していきます。

茶葉残さのリサイクルを積極的に推進

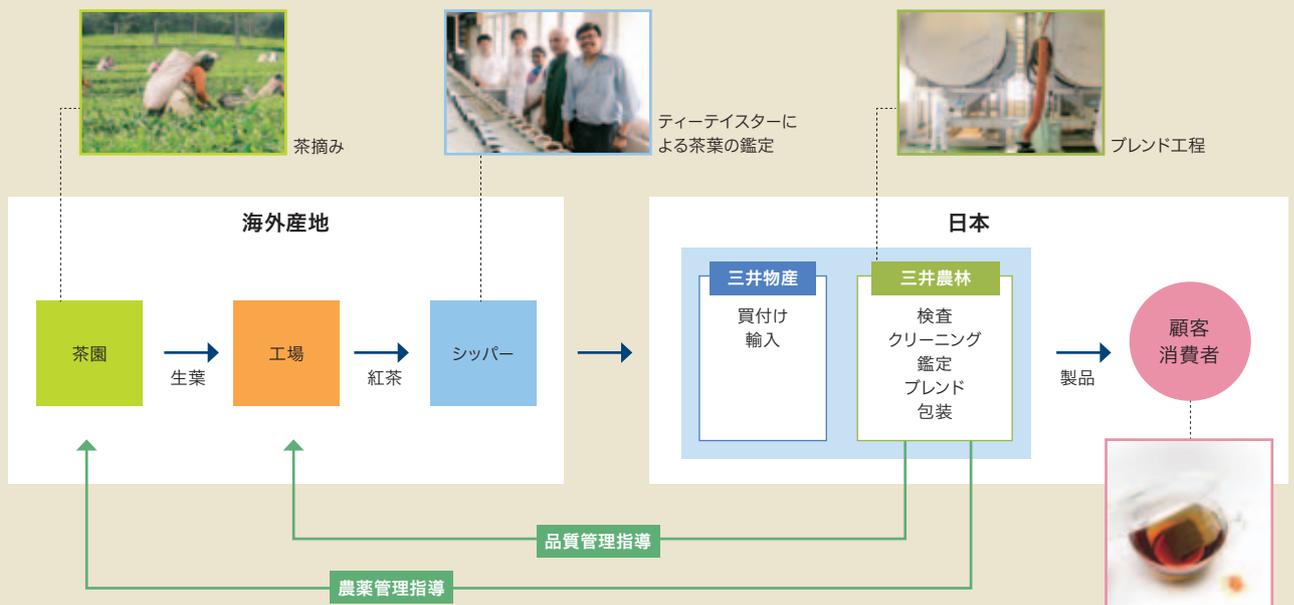
三井農林では、生産工程から出た茶葉残さを産業廃棄物として廃棄せず、堆肥としてリサイクルしています。例えば須玉工場では、生産工程で排出される年間1,000トン余りの茶葉残さを、周辺農家に堆肥原料として提供するほか、養鶏場と契約し、茶葉残さと鶏糞を原料とする特殊肥料を生産しています。

コミュニティ参画・発展への取り組み

日本の紅茶文化とともに

三井農林は、日本初の国産紅茶ブランドである「三井紅茶」を発売し、その後、商標を「日東紅茶」と改め、消費者の皆さまに親しまれるとともに、紅茶の美味しさ、家庭での楽しみ方を積極的に発信し、日本の紅茶文化の礎を築きつつ、その発展に貢献してきました。現在も、日本紅茶協会認定ティーインストラクターの資格を持つ同社社員による紅茶教室など、さまざまな活動を通じて、あらゆるステークホルダーに対して紅茶の魅力と価値の普及・啓発に努めています。

紅茶の製造販売事業におけるバリューチェーン



三井物産の事業活動と社会的責任

当社では、本業を通じた社会への貢献を継続的に行うことが、企業の社会的責任であると考えています。事業を興し、新たな価値を創造し、人と人との関係を構築しながら、日本を含む世界経済や地域社会の健全な発展、また人々の生活水準の向上に、直接・間接に貢献していきます。

CSR基本方針

- 1 企業の社会的責任に対する社員一人ひとりの意識を高め、世界各国・地域の文化、伝統、慣習の理解に努め、公正かつ誠実な企業活動を展開します。そして、確かな経営基盤のもと、会社の価値を持続的に向上させるとともに、社会へ価値を提供し続けます。
- 2 企業の存在意義・役割を十分に考え、地球環境の保全を意識し、社会に積極的に貢献することで、持続可能社会の実現を目指します。また、社会の期待に応えるため、ステークホルダーとの双方向の対話を重視し、説明責任を果たします。
- 3 世界人権宣言等国際的基準を支持し、人権を尊重します。事業活動におけるあらゆる場面で労働基本権を尊重します。
- 4 上述方針の実践をグループ企業にも求めるとともに、取引先の皆様から良き理解と協力が得られるように努め、グローバル企業としての責任を果たします。

本業を通じた価値創造と「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、連綿と追求し続けてきました。

私たち三井物産の事業の進め方、ものの考え方の基本は、その多くが1876年創業の旧三井物産*初代社長・益田孝の遺した価値観、仕事への姿勢に表れています。「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれることを望む。」など、そこには当社のCSR（企業の社会的

責任）に対する考え方が明確に織り込まれており、その考え方は今も全く変わりありません。

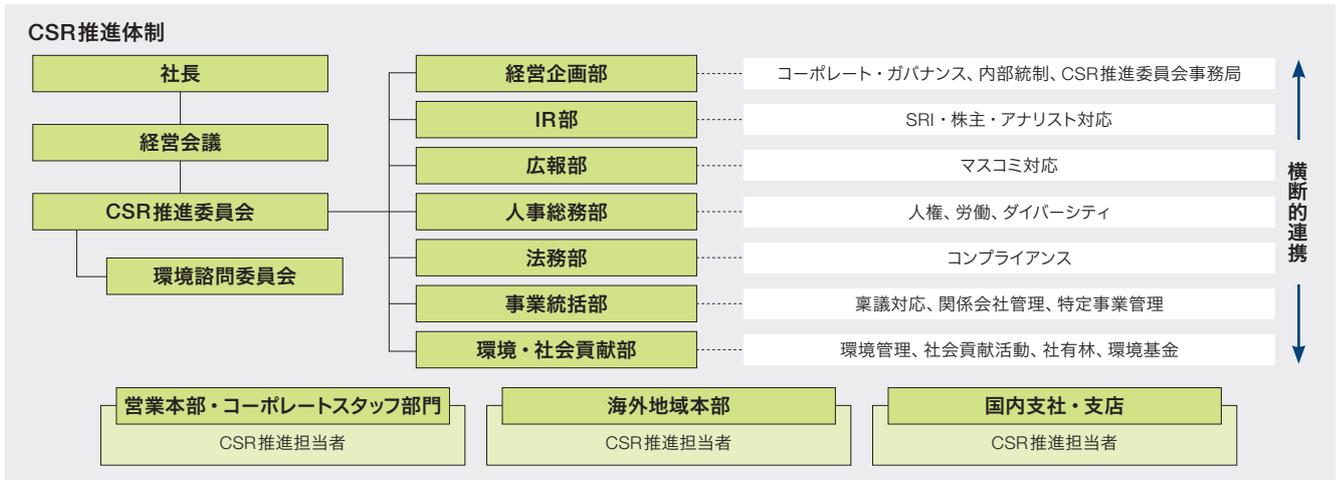
社会の課題を見据え、より良い未来の実現に向けて、本業を通じて社会に価値を提供し続けることこそが「三井物産のCSR」の実践です。そのために私たちは、(1)世の中にとって役に立ち、(2)お客さまやパートナーの皆さまにとって有益な付加価値を生み出し、(3)社員一人ひとりのやりがいや納得感につながる、3つの視点をもって「良い仕事」を積み重ねていきます。

* 旧三井物産は、1947年に解散したことから、法的には、旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、それぞれ全く個別の企業体です。

CSR推進体制の構築

2005年3月期に経営会議の諮問機関として「CSR推進委員会」を設置し、CSRに関する社内体制の構築や、社員への意識啓発に取り組んできました。そして、企業の社会的側面における姿勢や活動に対する社会からの期待や要請に応えるべく、当社の各部署が横断的に連携してCSR関連活動を推進しています。

また、各ユニットにおけるCSR経営の実践支援や意識浸透など、現場と一体となった活動の企画・推進を図るため、コーポレートスタッフ部門、各営業本部、海外地域本部および国内支社・支店に「CSR推進担当者」を設置し、社内ネットワークを構築し、四半期に一度、情報共有の場として「CSR推進担当者会議」を開催しています。



CSR推進委員会

CSR推進委員会は、CSRに関わる経営方針および事業活動に関する経営会議への提言、CSR経営の社内浸透、また「特定事業」に対する答申などをその目的としています。

委員会は、コーポレートスタッフ部門担当役員（経営企画部担当）を委員長、コーポレートスタッフ部門担当役員（人事総務部・法務部担当）を副委員長とし、経営企画部（事務局）、IR部、広報部、人事総務部、法務部、事業統括部、環境・社会貢献部といったコーポレートスタッフ部門各部長により構成され、以下に掲げる事項を役割として活動しています。

1. CSR経営の基本方針およびCSR推進活動の基本計画の立案。
2. CSR経営の社内推進体制の構築および整備。
3. CSR推進活動の年次重点課題の策定と推進。
4. CSRに関わる社内外対応。
5. 特定事業に該当する個々の案件の推進可否、または推進する場合の留意事項などに関する答申。

また、CSRに関わる諸課題への対応を目的に、CSR推進委員会の下部組織として、環境諮問委員会を設置しています。

事業活動と社会的責任

「金属」「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」。三井物産は、これら6つの事業分野において事業活動を行っています。事業活動を通じて社会的責任を果たしていくために、当社ではISO26000*における中核主題のうち「人権」「環境」「消費者課題」「コミュニティ参画・発展」という4つの主題が重要であると考えています。当社全体の「CSR課題と実績・目標」は、当社ウェブサイト「CSRマネジメントの実績と目標」および「事業分野別のCSR課題と2013年度の実績」に掲載しています。

*ISO26000：組織の持続可能な発展への貢献を奨励するために国際標準化機構が定めた社会的責任に関する国際規格。「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画および発展」といった7つの中核主題から構成されています。



三井物産の環境への取り組み

当社は環境問題への積極的な対応を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、グローバル・グループで環境への取り組みを推進しています。多岐にわたる事業活動において環境リスク・負荷の低減に努め、持続可能な社会の構築に積極的に取り組んでいます。

環境方針

基本理念

- 1 三井物産は、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するため、グローバル・グループで環境問題への積極的な対応を経営上の最重要課題の一つとして位置づける。
- 2 三井物産は、グローバル・グループで経済と環境の調和を目指す「持続可能な発展」の実現に向けて最大限努力する。そのために三井物産は、グローバル・グループで、以下の行動指針に沿って、地球規模で取り組んでいる多岐にわたる活動において、地球温暖化問題への対応、生物多様性に配慮した自然環境の保全および汚染の予防を含む適切なリスク管理体制を構築し、定期的に評価し、継続的な改善を行うとともに、環境に優しい技術の開発と普及に努め、環境に対する一層の責任を担う。

行動指針

- 1 環境関連法規の遵守
事業活動の推進にあたっては、環境関連法規、及びその他当社が合意した協定等を遵守する。
- 2 資源・エネルギーの効率的活用
事務所内を始め事業活動の中で、資源・エネルギーの効率的活用、廃棄物の発生抑制・再利用・リサイクルの徹底と適正処理を行い、環境への負荷を低減する。
- 3 商品・サービスの提供、既存・新規事業についての環境への配慮
関係取引先の理解と協力を得て適切な影響力を行使し、汚染の予防のみならず、地球温暖化や生物多様性保全等環境への影響を評価し、技術的・経済的に可能な範囲で、最大限の環境への配慮を行う。
- 4 環境問題の産業的解決による貢献
個人の能力と組織の総合力を活かし、また世界のパートナーと協力して、合理的で永続的な産業的解決を目指した事業活動を展開し、「持続可能な発展」の実現に貢献する。

環境管理推進体制

環境管理を確実に推進していくため、当社はグローバル・グループでの『環境管理推進体制』を構築しています。社長の環境分野における経営上の責任を補佐する「環境担当役員」を設置し、環境・社会貢献部長が環境に関わる施策を実行しま

す。そして、営業本部長、コーポレートスタッフ部門部長、国内支社・支店長、海外の地域本部長・直轄地域ユニット長がそれぞれその組織の「環境管理責任者」を担っています。

オフィスにおける環境負荷

電力使用量*1



水使用量*2



紙の使用量*1



廃棄物排出量*2



■ 電力使用量
□ 専有面積1m²当たりの電力使用量

■ 水使用量
□ 従業員1人当たりの水使用量

■ 紙の使用量
□ 従業員1人当たりの紙使用量

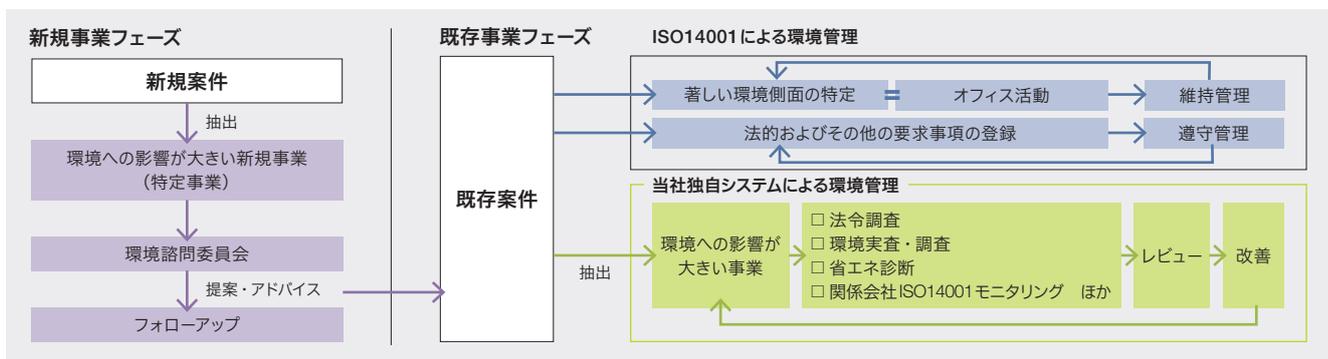
■ 最終処分量 ■ リサイクル量
□ 従業員1人当たりの廃棄物排出量
□ リサイクル率 (%)

*1. 電力使用量および紙の使用量は、国内全店（本店（東京）、6支社・5支店）を対象に集計。
*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。

事業活動における環境への配慮

当社は、さまざまな環境リスクを適切に把握・管理し、環境に配慮した事業活動を行うことを目指しています。既存案件については、環境リスクの定量的・定性的評価によって「環境への影響が大きい事業」を抽出し、環境実査や法令調査など重点的な管理を行い、環境リスクの低減を図っています。また、ISO14001による管理も実施しており、当社本店ならびに国内支社支店のみならず、環境負荷・リスクの高い国内子会社にISO14001の取得を義務づけています。

新規に開始する案件については、社内審査を行い、必要に応じて「CSR推進委員会」や「環境諮問委員会」により、案件の推進可否と良質化に関する答申を受け、最終的に代表取締役による稟議決裁をもって推進可否を決定します。「環境諮問委員会」の委員は、地球温暖化、環境修復、水・エネルギーなどの環境施策、技術動向に幅広い知見を有する社外有識者や弁護士などを中心に選定しています。



環境実査事例紹介

事例1：株式会社イトミック環境システム

CO₂を作動媒体とするヒートポンプの製作会社に環境実査を実施しました。前回訪問時に比べ、環境施設・建屋内外の4S（整理・整頓・清潔・清掃）が着実に改善されつつあることを確認。環境管理体制も確立され、トップマネジメントと従業員のコミュニケーションも良好で、従業員の提案が採用され環境面での改善が見られました。なお、本製品は、環境性能の高さなどが評価され「ヒートポンプ・蓄熱センター振興賞」を2012年、2013年と2年連続して受賞、環境面で社会的に高評価を受けています。



整理整頓された工場内

事例2：コンバインドサイクル・バジャドリ・第3ガス火力発電所（メキシコ）

当社出資先が保有するガス火力発電所（525MW）の管理会社に、環境実査を実施しました。当該事業はISO14001認証の定期審査を完了、発電事業に環境管理活動を組み込み、きれいな空気と水を維持しています。さらに、生物多様性保全の観点から周辺森林の植相／動物相の保全活動をするなど、より良い環境管理の実践に努めていることを確認しました。

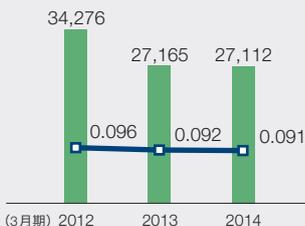


環境に配慮して運転・維持管理されているバジャドリ第3ガス火力発電所

温室効果ガス（GHG）の排出量管理

電力使用量^{*3}

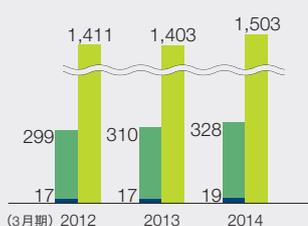
(千kWh)



■ 電力使用量
 □ 専有面積1m²当たりの電力使用量

CO₂排出量^{*4, 5, 6}

(千t-CO₂)



■ 国内 ■ 国内関係会社 ■ 海外関係会社

環境コミュニケーション

当社は、NGO/NPOを含むマルチステークホルダーとの積極的な環境コミュニケーションに取り組んでいます。また毎年6月を「三井物産環境月間」と定め、当社や関係会社の従業員の環境意識向上を目的に、さまざまなプログラムを実施しています。2014年3月期は、生物多様性保全の大切さについて講演会（写真）を開催しました。その他、環境法令研修やISO14001に基づく研修を充実させ、環境管理の強化につなげています。



*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。2013年度のデータ作成に伴い、2012年度のデータの見直しを実施。

*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。

「人の三井」人材を資産に

当社は、その長い歴史と伝統を通じて、人材育成を大切にしてきた会社であり、社会に役立つ人材を育成・輩出することを目指してきました。そのことから、当社はしばしば「人の三井」と呼ばれてきました。経営理念を実現し、たくさんの「良い仕事」を創出することによって世の中に貢献していくためには、人材育成を通じて個々の人材を磨くことが何よりも重要だと考えています。

人事制度の基本的な考え方

当社は人事制度を「企業の使命、理念を実現するためのもの」と位置付け、以下の3点を重点施策としています。

1 三井物産の経営理念 (MVV) の浸透

経営理念 (MVV : Mission, Vision, Values) を広く社員に浸透させ、それを実現させるため、短期・定量的な業績のみならず、中・長期的にいかに関与するかを重視する評価基準の採用。

2 人材の育成

経営理念の実現を主導できるリーダーシップを備えた人材の育成。

3 人材の適正任用・配置

個の把握、および全社視点からの人材の最適配置、任用への取り組み。

人材開発プログラム

人材育成の根幹を担うのはOn the Job Training (OJT) ですが、こうしたOJTを通じた人材育成を支援・補完するため、さまざまな研修を通じたOFF JT (Off the Job Training) も充実させています。



グローバル・グループ経営を担う人材の育成を目指した体系を策定し、この体系を進化させると同時に、さまざまな分野の専門知識向上のためのプロフェッショナル研修の充実化を図っています。

グローバル・グループベースの経営を支える人材開発

グループ会社の人材育成は、当社連結経営を支える要であるとの考えから、グループ会社各社、各階層に向けても研修を実施し、段階的に毎年拡充しています。

人材のグローバル化を目的とした、海外採用社員向け研修にも一層注力しており、短期研修員制度、本店でのOJTを中心とした中長期研修員に加え、リーダー育成を目的としたGlobal Managers Program (GMP) を実施しています。

三井物産の男女別従業員数

(2014年3月31日現在)

単体従業員数：6,097名



* 業務スタッフ職、嘱託を含まず
* 平均離職率 (過去3年平均) 3.59%

三井物産の新卒総合職 (担当職、業務職) 男女別採用実績

(名)



■ 男性 ■ 女性
* 2010年3月期より業務職を含む

三井物産のキャリア採用実績

(名)



■ 男性 ■ 女性

また、本店・海外採用社員向けの一体化研修として“Global Management Academy (GMA)”をHarvard Business Schoolとの共催で2011年に開始し、当社海外採用社員・海外グループ会社社員のみならず海外パートナー会社からの参加も含めて実施しています。



ダイバーシティへの取り組み

グローバル総合企業を目指す当社では、新価値創造実現のための重要な企業戦略として、ダイバーシティ（多様性）・マネジメントに取り組んでいます。「人材のグローバル化推進」や「女性活躍推進」への取り組みに代表されるように、企業としての柔軟性や対応力を維持・強化し、性別、国籍、バックグラウン

ドや働き方などによらず、世界中の全社員がさまざまな分野で最大限能力を発揮しながら縦横無尽に活躍できるような風土や意識の醸成、制度の構築や継続的な見直しを進め、企業競争力のさらなる向上を目指しています。

障がい者雇用の促進

1981年には障害者雇用特例子会社の先駆けとして三井物産ビジネスパートナーズ株式会社（旧社名：物産サービス株式会社）を設立し、印刷・郵便、各種データ処理、出張手配・精算、人事・給与厚生実務運用、オフィスレイアウト管理など、

さまざまな人事・総務関連業務において多くの障がい者が活躍しています。2014年3月現在の障害者雇用率は2.46%で、20年以上にわたり法定雇用率を上回っています。

働きやすく、働きがいのある職場づくり

「良い仕事」を生み出すには、その担い手である社員一人ひとりが、仕事と生活をバランスよく両立させ、生き生きと安心して働くことができ、かつ仕事を通じて充実感を得ることのできる職場づくりが大切であると考えています。健康診断の全員受診・各種の健康セミナー実施、メンタルヘルスケアの充実など社員の健康を支える仕組みはもちろんのこと、育児・介護と仕事の両立のための各種支援施策を整えています。2008年・2011年には厚生労働大臣より子育て支援に積極的に取り組んでいる企業として認定されました。

また、上記のように社員一人ひとりが生き生きと働き、社員と会社が共に成長し続けるための環境づくりを目的に、労働組合とさまざまな課題を共有し積極的な協議を行っています。決算概要や経営計画、人事制度の運用や人材育成などに関する経営陣との対談、各部門内の組織長との意見交換の場を積極的に設けるなど、健全な関係を維持しつつ各種の課題に労使協働で取り組んでいます。



くろみんマーク

海外地域別従業員数 (2014年3月末現在)

(名)	米州	欧州・中東・ アフリカ	アジア・ 大洋州	その他*	合計
本店採用社員	321	232	532	158	1,243
海外採用社員	623	765	1,773	—	3,161

* 研修員・修業生

海外採用社員の本店受入数

(2014年3月末現在) (名)	
受入海外職員	13
日本語ビジネス研修員	13
海外採用社員転勤者	12
合計	38

育児・介護関連制度の利用実績

(3月期)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
育児休業 (男性/女性)	5 / 40	1 / 38	3 / 37	6 / 40	4 / 34	3 / 46
介護休業 (男性/女性)	0 / 2	0 / 0	1 / 2	0 / 1	2 / 4	0 / 1

三井物産の社会貢献活動

当社は、当社の経済的役割・社会的存在意義を十分に考慮し、本業を通じた社会的付加価値の創造にとどまらず、本業を越えた活動を通じて、社会的課題解決の一部を担う役割を期待されていると考えています。なかでも当社の強み、知見を活かせる「国際交流」「教育」「環境」の3分野を「社会貢献活動方針」の重点領域に定めています。

社会貢献活動の基本理念

三井物産の経営理念に沿って、国際社会、地域社会との調和を図りながら、ステークホルダーとの友好関係を築き、大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作りのために積極的に貢献する。

国連ミレニアム開発目標 (MDGs) 達成を目指して

極度の貧困や飢餓の撲滅など、2015年までに達成すべき8つの目標を掲げた「国連ミレニアム開発目標 (MDGs)」の達成に向けた具体的行動として、当社は国連開発計画 (UNDP) と協働し、アフリカのモザンビークの農場に太陽光発電を動力源とする灌漑用水ポンプ設備の建設計画を進めています。支援の対

象となっているビレッジ (ガザ州チプト村 / アフリカン・ミレニアム・ビレッジ) に、灌漑用水が得られるインフラを整備して、農業生産性の改善により所得を向上させることで、コミュニティの自立と持続を図ります。

国際交流と教育への取り組み

当社では2005年に開始した在日ブラジル人の子どもたちへの支援を中心に、多文化共生へ向けた活動に取り組んでいます。現在では400名近くの子どもたちに奨学金を提供しています。また、世界で事業を展開する総合商社として国際的視野を持った人材の育成に力を入れており、米国ダートマス大学にお

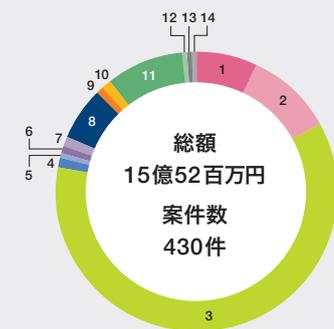
ける三井冠教授基金の設立をはじめ、北京大学 (中国)・サンクトペテルブルク国立大学 (ロシア) など海外の大学での冠講座の開催や、公益信託三井物産インドネシア奨学基金などによる日本留学生への奨学金提供など、幅広く活動を行っています。

三井物産環境基金

三井物産は、2005年7月、持続可能な社会の実現を目指して、地球環境問題の解決に向けたNPOや大学などのさまざまな活動・研究を支援・促進する「三井物産環境基金」を立ち上

げました。当基金は主に三井物産の資金により運営していますが、役職員や退職者からの寄付も受け入れる仕組みとなっています。また、役職員や退職者が案件を応募することや、助成

2014年3月期社会貢献実績



比率は金額による。

が決まった案件の活動にボランティアとして参画することなども奨励しています。

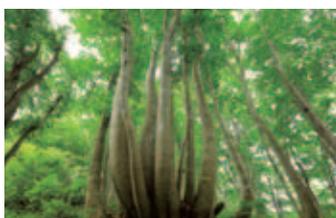
2013年3月期まで「復興助成」として実施した地球環境問題に配慮した震災復興支援活動・研究に対する支援については2014年3月期より「一般助成」の枠内で継続して実施しています。



三井物産の森

三井物産の森

三井物産は、北海道から九州まで全国74ヵ所に合計約44,000haの森林を保有しています。森林とのかかわりは長きにわたり、「植える—育てる—伐る—使う」というサイクルが成立する循環可能な林業を通じて、日本の木材産業の活性化と日本の森林再生に取り組んでおり、国際基準の森林認証「FSC®認証 (FSC®-C057355)」を全ての山林で取得しています。



学部・環境情報学部の秋学期の講義としてスタートした木材利用を中心に木材産業全体を俯瞰する「フォレスト・プロダクツ論」の支援も行いました。また、木質バイオマスエネルギーの推進にも継続して取り組んでいます。

森を通じた環境教育

当社は次世代を担う子どもたちとその保護者を対象に環境教育を進めており、全国の小・中学校での出前授業および三井物産の森をフィールドとする森林体験の実施や、森林・環境学習Webサイト「森のきょうしつ」の運営、さらに新聞社主催による環境教育プロジェクトへの協賛なども行いました。



国産材の活用促進に向けた新たな取り組み

当社は、森林の保全と国産材の利用促進のための活動を行っています。2013年8月、日経ホールで、一般を対象とする「“木づかい”フォーラム」を開催、さらに、慶應義塾大学 総合政策

東日本大震災復興支援 2014年3月期の取り組み

2014年3月期は、岩手県気仙地方に伝わる木造建築技術を有する「気仙大工」の皆さんに対し、復興住宅の受注を後押しするモデル住宅を建築・寄贈したほか、復興へ向け力強く歩む東北の皆さんの姿を追う番組「未来への教科書」の製作・放映を引き続き支援しています。役職員の被災地ボランティア・プログラム参加者数は、2011年5月の開始から累計で約1,040名となりました。

また、本業を通じた復興支援として、住友商事との協働による「気仙沼鹿折加工協同組合」への水産加工団地創造に向けた支援や、「奥松島『絆』ソーラーパーク」内でのメガソーラー運営、東北最大級となる「仙台水族館(仮称)」の建設などを進めています。



三井物産環境基金 2014年3月期からの助成対象領域

2014年3月期より、「未来につながる社会をつくる」ことを助成プログラムが目指すべき主要な命題として位置付け、環境へのアプローチごとに、4つの大きな領域に切り直し、より広い範囲の課題に対する取り組みを新しく助成の対象となるように見直しました。

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善隣と対応につながる活動

B 資源循環

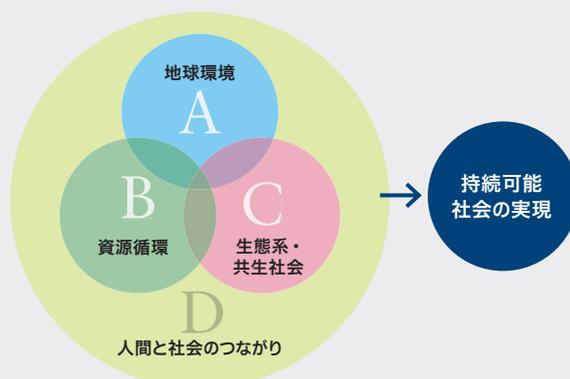
資源の効果的 management および活用につながる活動

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

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



コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

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4名を含む13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.097以下参照）を整備・運用しています。

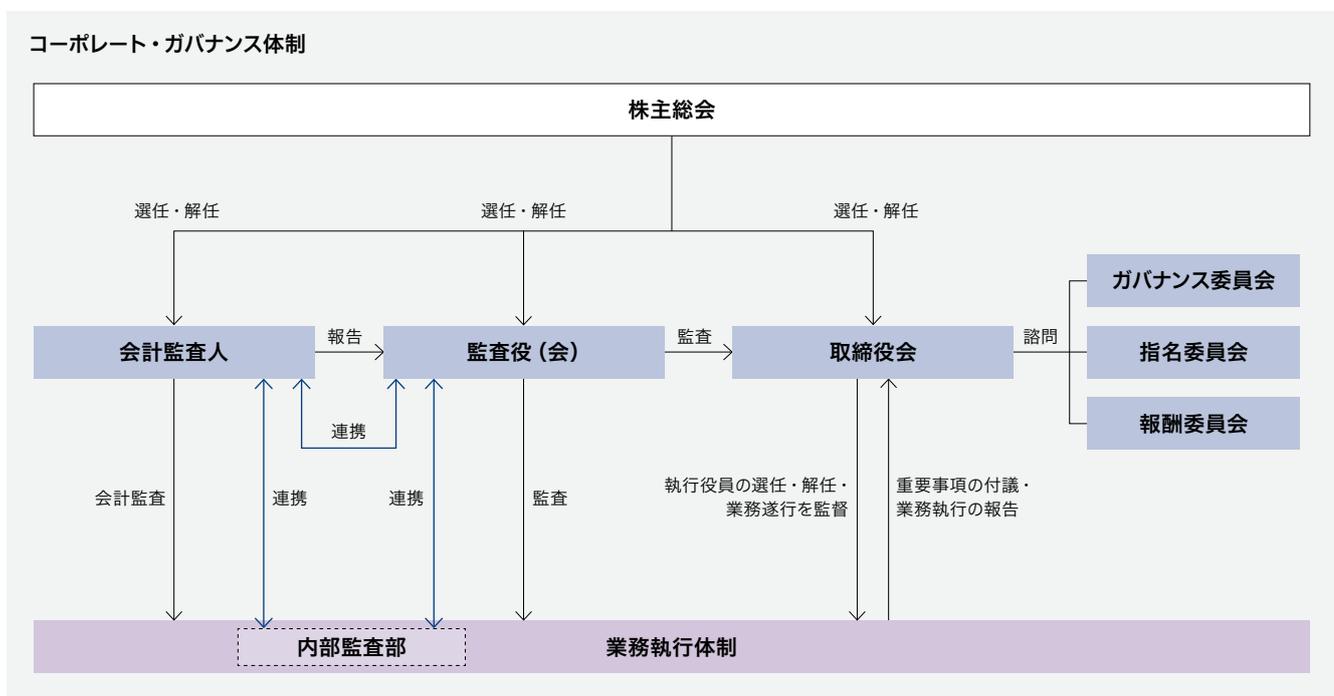
なお、当社コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に係る基本原則を「三井物産コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」としてまとめ、当社ウェブサイト上に公開しています。

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

コーポレート・ガバナンス

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（監査役会設置会社）、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。



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、2014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。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4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。なお、社外取締役の取締役会平均出席回数は15回を超えています。

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。
- 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は以下のとおりです。

選任理由

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。

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。

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。

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。

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ています。

社外取締役に対しては、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ーターの概要のほか、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。

	構成	目的
ガバナンス委員会	委員長：会長 社長、 社外取締役2名（野中取締役、小林取締役）、 社内取締役3名（岡田取締役、木下取締役、田中取締役）、 社外監査役1名（松尾監査役）	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き社外役員の視点を交えて検討します。
指名委員会	委員長：社長 社外取締役2名（野中取締役、平林取締役）、 社内取締役2名（木下取締役、田中取締役）	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。
報酬委員会	委員長：社外取締役（武藤取締役） 社長、 社内取締役2名（岡田取締役、田中取締役）	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が、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。

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、人的影響力などを踏まえ、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は以下のとおりです。

選任理由

松尾 邦弘

主に検事、弁護士として長年培ってきた経験・見地から、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。

渡辺 裕泰

主に財務省（および旧大蔵省）において、また大学院教授として培ってきた経験・見地から、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。

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。

サポート体制・連携

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。

監査役室

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。

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。

活動状況

監査役の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回開催します。また、必要に応じて随時開催しており、2014年3月期には20回開催されました。なお、社外監査役の監査役会平均出席回数は18回、取締役会平均出席回数は14回を超えています。

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。

役員報酬

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、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。

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。

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。

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。監査役には月例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、2014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、以下のとおりです。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、退職慰労金の支給はありません。

報酬の額

役員区分	支給員数	(百万円)		
		基本報酬	賞与	支給総額
取締役 (社外取締役を除く)	9名	688	422	1,110
監査役 (社外監査役を除く)	2名	113	—	113
社外役員	7名	84	—	84
合計	18名	885	422	1,307

* 株価条件付株式報酬型ストックオプションは2014年6月の当社定時株主総会で導入が決議されましたので、2014年3月期の付与はありませんでした。

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。

コンプライアンス

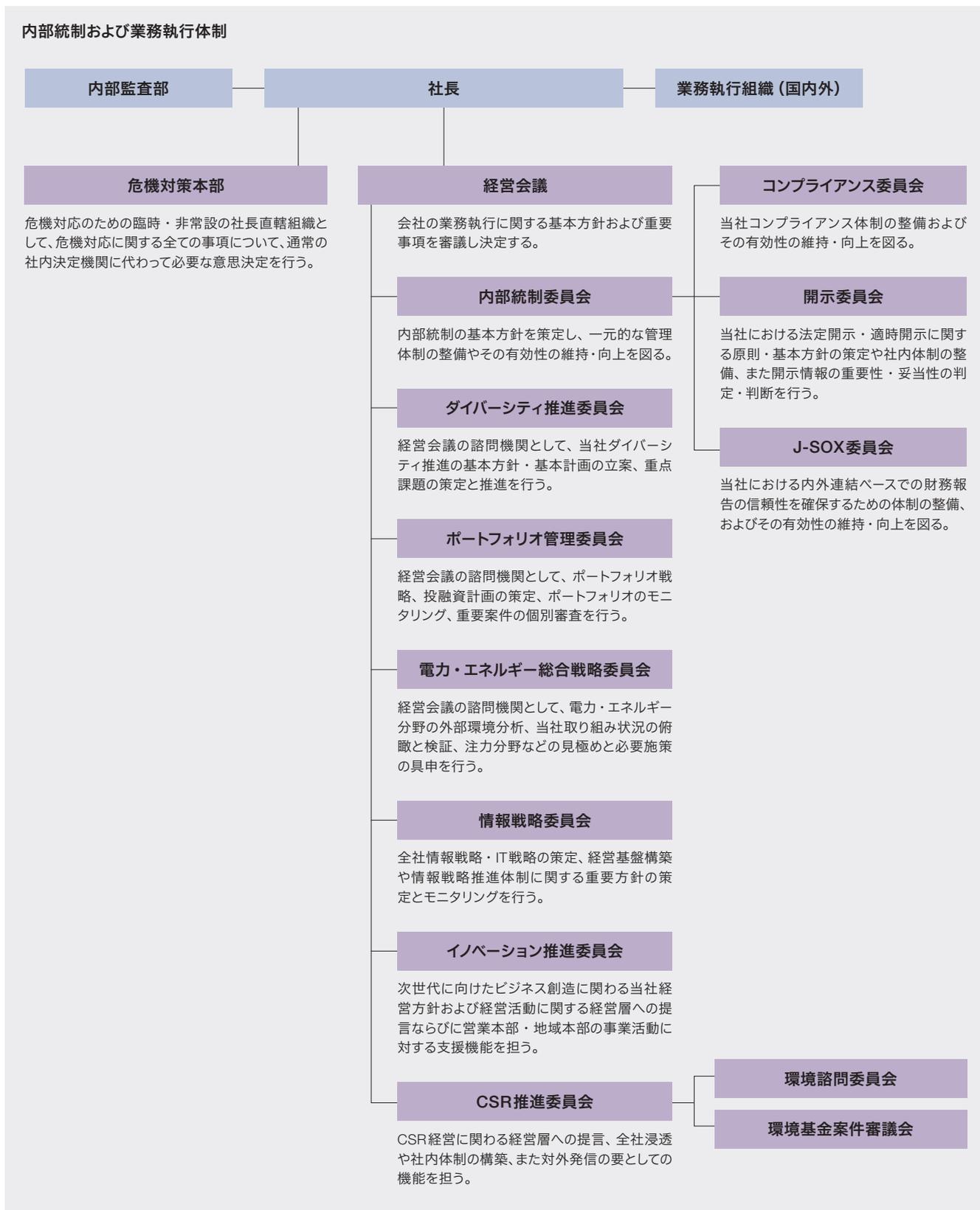
会社の基盤は「信用」にあります。当社では、法令のみならず、会社のルールを守ること、そして当社の経営理念に基づく企業倫理や社会規範に照らして不適切な活動を行わないことを意味するものとして、「コンプライアンス」を捉え、コンプライアンスを重視した企業経営を行っています。CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を委員長とし、社外弁護士がオブザーバーとして参加するコンプライアンス委員会を設けており、ここで当社コンプライアンス体制の整備およびその有効性の維持・向上を図っています。

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。

2014年3月期においても、国内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ています。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。



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」の下、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署は、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き評価

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、

内部監査ガイドラインに則り独立・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。

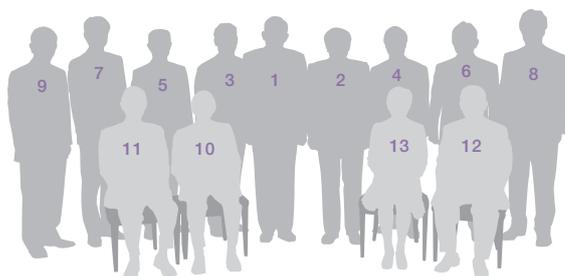
企業集団

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、関連会社に対しては、

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管理者を置き、「関係会社管理者職務規程」に基づく管理にあたらしめています。

取締役および独立役員

2014年6月20日現在



- 1 槍田 松瑩 2 飯島 彰己 3 雑賀 大介 4 岡田 譲治 5 木下 雅之
6 安部 慎太郎 7 田中 浩一 8 加藤 広之 9 本坊 吉博
10 野中 郁次郎 11 平林 博 12 武藤 敏郎 13 小林 いずみ

取締役

槍田 松瑩

取締役会長

1967年 当社入社
2009年 当社取締役、会長（現任）

飯島 彰己

代表取締役社長

1974年 当社入社
2009年 当社代表取締役、社長（現任）

雑賀 大介

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）

岡田 譲治

代表取締役副社長執行役員

CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー）
1974年 当社入社
2014年 当社代表取締役、副社長執行役員、CFO（現任）

木下 雅之

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）

安部 慎太郎

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）

田中 浩一

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）
1980年 当社入社
2014年 当社代表取締役、専務執行役員、CCO（現任）

加藤 広之

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）

本坊 吉博

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）

独立役員

野中 郁次郎

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イ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ラッカー・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）

兼任状況：トレンドマイクロ（株）社外取締役

平林 博

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）

兼任状況：第一三共（株）社外取締役

武藤 敏郎

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）大和総研理事長（現任）
2009年 私立開成学園理事長・学園長（現任）
2010年 当社取締役（現任）

兼任状況：新日鐵住金（株）社外監査役

小林 いずみ

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）

兼任状況：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

監査役

2014年6月20日現在



常勤監査役

三浦 悟

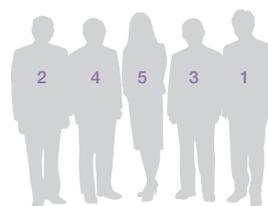
常勤監査役

1970年 当社入社
2007年 当社常勤監査役(現任)

村上 元則

常勤監査役

1971年 当社入社
2007年 当社常勤監査役(現任)



- 1 三浦 悟
- 2 村上 元則
- 3 松尾 邦弘
- 4 渡辺 裕泰
- 5 松山 遙

独立役員

松尾 邦弘

社外監査役

1968年 検事任官
1999年 法務事務次官
2004年 最高検察庁検事総長
2006年 弁護士登録
2008年 当社監査役(現任)

兼任状況:(株)日本取引所グループ社外取締役
トヨタ自動車(株)社外監査役
(株)小松製作所社外監査役
ブラザー工業(株)社外監査役
(株)セブン銀行社外監査役
(株)テレビ東京ホールディングス社外監査役

渡辺 裕泰

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)

兼任状況:(株)乃村工藝社社外監査役
JXホールディングス(株)社外監査役

松山 遙

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)

兼任状況:(株)T&Dホールディングス社外取締役
(株)バイテック社外監査役

執行役員

2014年6月20日現在

執行役員

* 取締役と兼務

社長

飯島 彰己*

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、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担当、
ポートフォリオ管理委員会委員長

岡田 譲治*

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/第二部/第三部 管掌)、開示委員会委員長、
J-SOX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、
環境・社会貢献部、広報部、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、次世代・機能
推進本部担当、電力・エネルギー総合戦略委員会委員長

山内 卓

アジア・大洋州本部長兼アジア・大洋州三井物産 (株) 社長

専務執行役員

田中 浩一*

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 管掌) BCM (災害時事
業継続管理) 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

大井 篤

関西支社長

高橋 規

米州本部長兼米国三井物産 (株) 社長兼CEO

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

本坊 吉博*

基礎化学品本部、機能化学品本部、国内支社・支店 担当

常務執行役員

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

次世代・機能推進本部長

金森 健

プロジェクト本部長

田中 聡

コンシューマーサービス事業本部長

鈴木 慎

南西アジア総代表兼インド三井物産 (株) 社長

相京 勝則

中部支社長

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

中山 和夫

食糧本部長

執行役員

鈴木 徹

ベトナム三井物産 (有) 社長

加藤 格

内部監査部長

中湊 晃

(株) 三井物産戦略研究所代表取締役社長

吉海 泰至

エネルギー第二本部長

松原 圭吾

CFO補佐兼経理部長

澤田 眞治郎

駐中国総代表兼三井物産 (中国) 有限公司董事長兼三井
物産 (上海) 貿易有限公司董事長兼三井物産 (広東) 貿易
有限公司董事長

藤谷 泰之

欧州・中東・アフリカ副本部長兼中東三井物産 (株) 社長

藤吉 泰晴

食品事業本部長

森本 卓

機能化学品本部長

北森 信明

人事総務部長

藤井 晋介

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]

小野 元生

駐中国副総代表兼三井物産 (上海) 貿易有限公司董事・総
経理

竹部 幸夫

金属資源本部長

安永 竜夫

機械・輸送システム本部長

勝 登

鉄鋼製品本部長兼国内営業推進部長

吉森 桂男

基礎化学品本部長

鳥海 修

法務部長

内田 貴和

財務部長

八木 浩道

機械・インフラ業務部長

大間知 慎一郎

事業統括部長

劔 弘幸

エネルギー第一本部長

藤原 弘達

エネルギー業務部長

堀 健一

経営企画部長

組織図

2014年4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	： 134 (65カ国・地域)
・現地法人本店		： 36
・現地法人管下店		： 63
・支店		： 3
・事務所		： 32

- 106 連結財務諸表 (IFRS)
 - 106 連結財政状態計算書
 - 108 連結損益計算書
連結包括利益計算書
 - 109 連結持分変動計算書
 - 110 連結キャッシュ・フロー計算書

- 111 連結財務諸表 (米国会計基準)
 - 111 連結貸借対照表
 - 113 連結損益計算書
連結包括損益計算書
 - 114 連結資本勘定増減表
 - 115 連結キャッシュ・フロー計算書

- 116 10年データ
(含むサステナビリティ関連データ)

Fact Data

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ご覧ください。
有価証券報告書は下記よりダウンロードできます。



PDFダウンロード

<http://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/>

連結財務諸表 (IFRS)

連結財政状態計算書

単位：百万円

	移行日 2012年4月1日	前連結会計年度末 2013年3月31日	当連結会計年度末 2014年3月31日
資産の部			
流動資産			
現金及び現金同等物	1,431,112	1,432,534	1,226,317
営業債権及びその他の債権	2,030,101	2,012,708	2,040,855
その他の金融資産	278,666	239,060	271,288
棚卸資産	561,291	644,817	625,328
前渡金	211,121	189,155	183,576
その他の流動資産	96,454	110,198	118,049
流動資産合計	4,608,745	4,628,472	4,465,413
非流動資産			
持分法適用会社に対する投資	1,461,414	2,055,085	2,448,848
その他の投資	1,253,262	1,395,786	1,554,673
営業債権及びその他の債権	342,925	436,660	470,880
その他の金融資産	124,679	146,494	116,298
有形固定資産	1,378,233	1,759,961	2,007,452
投資不動産	115,550	122,837	139,334
無形資産	109,810	121,189	144,153
繰延税金資産	54,321	62,026	74,419
その他の非流動資産	44,865	48,764	69,849
非流動資産合計	4,885,059	6,148,802	7,025,906
資産合計	9,493,804	10,777,274	11,491,319

連結財務諸表 (IFRS)

単位：百万円

	移行日 2012年4月1日	前連結会計年度末 2013年3月31日	当連結会計年度末 2014年3月31日
負債及び資本の部			
流動負債			
短期債務	316,379	532,101	436,869
1年以内に返済予定の長期債務	372,657	429,915	505,946
営業債務及びその他の債務	1,491,225	1,465,857	1,473,834
その他の金融負債	315,070	358,504	301,047
未払法人所得税	73,121	54,096	42,857
前受金	166,992	156,534	165,124
引当金	13,733	10,153	17,491
その他の流動負債	48,890	41,725	41,486
流動負債合計	2,798,067	3,048,885	2,984,654
非流動負債			
長期債務（1年以内返済予定分を除く）	2,920,311	3,214,371	3,468,301
その他の金融負債	76,576	102,115	95,541
退職給付に係る負債	56,886	69,341	69,558
引当金	113,339	127,182	174,855
繰延税金負債	417,053	496,080	567,281
その他の非流動負債	36,334	34,311	30,825
非流動負債合計	3,620,499	4,043,400	4,406,361
負債合計	6,418,566	7,092,285	7,391,015
資本			
資本金	341,482	341,482	341,482
資本剰余金	430,490	428,552	418,004
利益剰余金	1,860,410	2,060,298	2,345,790
その他の資本の構成要素	240,099	614,783	766,631
自己株式	(6,203)	(5,974)	(56,140)
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,866,278	3,439,141	3,815,767
非支配持分	208,960	245,848	284,537
資本合計	3,075,238	3,684,989	4,100,304
負債及び資本合計	9,493,804	10,777,274	11,491,319

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日	自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日
収益：		
商品販売による収益	4,407,699	5,206,772
役務提供による収益	392,088	415,395
その他の収益	112,331	109,751
収益合計	4,912,118	5,731,918
原価：		
商品販売に係る原価	(3,880,909)	(4,627,572)
役務提供に係る原価	(160,175)	(162,690)
その他の収益の原価	(56,895)	(61,550)
原価合計	(4,097,979)	(4,851,812)
売上総利益	814,139	880,106
その他の収益・費用：		
販売費及び一般管理費	(529,290)	(574,871)
有価証券損益	20,460	30,816
固定資産評価損	(33,672)	(59,966)
固定資産処分損益	6,122	16,419
雑損益	(23,636)	(21,720)
その他の収益・費用計	(560,016)	(609,322)
金融収益・費用：		
受取利息	40,268	33,644
受取配当金	80,638	124,026
支払利息	(46,639)	(49,176)
金融収益・費用計	74,267	108,494
持分法による投資利益	183,073	171,239
法人所得税前利益	511,463	550,517
法人所得税	(195,211)	(176,654)
当期利益	316,252	373,863
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	296,623	350,093
非支配持分	19,629	23,770
基本的1株当たり当期利益（親会社の所有者に帰属）	162.53	192.22
希薄化後1株当たり当期利益（親会社の所有者に帰属）	—	192.21

連結包括利益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日	自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日
包括利益：		
当期利益	316,252	373,863
その他の包括利益：		
再分類修正により連結損益計算書へ分類されない項目：		
FVTOCIの金融資産	99,204	76,202
確定給付制度の再測定	(10,447)	(9,676)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(443)	622
上記に係る法人所得税	(25,686)	(12,915)
再分類修正により連結損益計算書へ分類される項目：		
外貨換算調整勘定	161,057	20,022
キャッシュ・フロー・ヘッジ	6,740	6,699
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	166,735	112,522
再分類修正額	1,266	(6,477)
上記に係る法人所得税	(11,467)	(3,889)
その他の包括利益計	386,959	183,110
当期包括利益	703,211	556,973
当期包括利益の帰属：		
親会社の所有者	664,345	521,457
非支配持分	38,866	35,516

連結持分変動計算書

単位：百万円

	親会社の所有者に帰属する持分							
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の 構成要素 (税効果後)	自己株式	合計	非支配持分	資本合計
2012年4月1日残高	341,482	430,490	1,860,410	240,099	(6,203)	2,866,278	208,960	3,075,238
当期利益			296,623			296,623	19,629	316,252
その他の包括利益				367,722		367,722	19,237	386,959
当期包括利益						664,345	38,866	703,211
所有者との取引額：								
親会社の所有者への配当 (1株当たり50円)			(91,248)			(91,248)		(91,248)
非支配持分株主への配当							(13,580)	(13,580)
自己株式の取得					(15)	(15)		(15)
自己株式の処分			(11)		244	233		233
非支配持分株主との 資本取引		(1,938)		1,486		(452)	11,602	11,150
利益剰余金への振替			(5,476)	5,476		—		—
2013年3月31日残高	341,482	428,552	2,060,298	614,783	(5,974)	3,439,141	245,848	3,684,989
当期利益			350,093			350,093	23,770	373,863
その他の包括利益				171,364		171,364	11,746	183,110
当期包括利益						521,457	35,516	556,973
所有者との取引額：								
親会社の所有者への配当 (1株当たり46円)			(83,957)			(83,957)		(83,957)
非支配持分株主への配当							(18,981)	(18,981)
自己株式の取得					(50,217)	(50,217)		(50,217)
自己株式の処分			0		51	51		51
非支配持分株主との 資本取引		(10,548)		(160)		(10,708)	22,154	11,446
利益剰余金への振替			19,356	(19,356)		—		—
2014年3月31日残高	341,482	418,004	2,345,790	766,631	(56,140)	3,815,767	284,537	4,100,304

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日	自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー：		
当期利益	316,252	373,863
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整項目：		
減価償却費及び無形資産等償却費	188,400	219,147
有価証券損益	(20,460)	(30,816)
固定資産評価損	33,672	59,966
固定資産処分損益	(6,122)	(16,419)
金融収益及び金融費用	(66,538)	(101,451)
法人所得税	195,211	176,654
持分法による投資利益	(183,073)	(171,239)
営業活動に係る資産・負債の増減：		
営業債権及びその他の債権の増減	27,884	(44,457)
棚卸資産の増減	(13,184)	(13,508)
営業債務及びその他の債務の増減	421	(51,883)
その他—純額	(41,239)	(38,495)
利息の受取額	43,420	26,817
利息の支払額	(54,912)	(51,283)
配当金の受取額	195,262	277,305
法人所得税の支払額	(159,668)	(164,958)
営業活動によるキャッシュ・フロー	455,326	449,243
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
定期預金の増減—純額	(382)	707
持分法適用会社に対する投資の取得及び貸付による支出	(292,387)	(268,298)
持分法適用会社に対する投資の売却及び貸付の回収による収入	61,856	63,541
その他の投資の取得による支出	(79,370)	(165,784)
その他の投資の売却による収入及び償還	109,833	158,604
長期貸付金の増加による支出	(162,471)	(34,281)
長期貸付金の回収による収入	27,804	32,318
有形固定資産等及び投資不動産の取得による支出	(412,378)	(406,516)
有形固定資産等及び投資不動産の売却による収入	14,255	49,629
子会社またはその他の事業の取得	(21,293)	(98,321)
子会社またはその他の事業の売却	—	8,583
投資活動によるキャッシュ・フロー	(754,533)	(659,818)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期債務の増減—純額	164,308	(85,141)
長期債務の増加による収入	771,178	746,792
長期債務の返済による支出	(608,789)	(537,806)
自己株式の取得及び売却	(13)	(50,216)
配当金支払による支出	(91,270)	(83,970)
非支配持分株主との取引	921	(2,896)
財務活動によるキャッシュ・フロー	236,335	(13,237)
現金及び現金同等物の為替相場変動の影響額	64,294	17,595
現金及び現金同等物の増減	1,422	(206,217)
現金及び現金同等物期首残高	1,431,112	1,432,534
現金及び現金同等物期末残高	1,432,534	1,226,317

連結財務諸表 (米国会計基準)

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度末 2013年3月31日	当連結会計年度末 2014年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	1,425,174	1,225,079
定期預金	4,740	5,617
市場性ある有価証券	367	—
売上債権等		
受取手形及び短期貸付金（前受利息控除後）	291,052	283,242
売掛金	1,608,915	1,664,240
関連会社に対する債権	138,588	87,141
貸倒引当金	(16,463)	(14,556)
棚卸資産	746,584	702,555
前渡金	135,120	124,666
繰延税金資産—流動	15,644	12,667
デリバティブ債権	61,081	89,199
その他の流動資産	220,729	250,429
流動資産合計	4,631,531	4,430,279
投資及び非流動債権		
関連会社に対する投資及び債権	2,325,255	2,729,476
その他の投資	816,343	950,480
非流動債権（前受利息控除後）	523,904	538,333
貸倒引当金	(37,362)	(37,397)
賃貸用固定資産（減価償却累計額控除後）	330,627	362,558
投資及び非流動債権合計	3,958,767	4,543,450
有形固定資産—原価		
土地及び山林	218,801	204,319
建物	442,255	487,625
機械及び装置	1,668,246	1,962,216
鉱業権	203,142	280,782
船舶	42,478	42,085
建設仮勘定	235,084	261,178
有形固定資産合計	2,810,006	3,238,205
減価償却累計額	(1,239,736)	(1,404,071)
差引有形固定資産合計	1,570,270	1,834,134
無形固定資産（償却累計額控除後）	118,448	141,346
繰延税金資産—非流動	31,538	35,637
その他の資産	14,027	16,418
資産合計	10,324,581	11,001,264

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度末 2013年3月31日	当連結会計年度末 2014年3月31日
負債及び資本の部		
流動負債		
短期債務	663,129	519,220
1年以内に期限の到来する長期債務	421,211	503,396
仕入債務等		
支払手形	46,057	37,041
買掛金及び未払金	1,438,287	1,362,839
関連会社に対する債務	71,272	96,425
未払費用		
法人所得税	54,091	44,821
未払利息	16,985	17,081
その他	80,971	95,689
前受金	98,470	101,678
デリバティブ債務	83,940	100,618
その他の流動負債	70,917	93,353
流動負債合計	3,045,330	2,972,161
長期債務（1年以内期限到来分を除く）	3,184,957	3,432,501
退職給与及び年金債務	68,312	69,492
繰延税金負債—非流動	266,544	309,309
その他の固定負債	319,334	349,735
資本		
株主資本		
資本金—普通株式（額面無し）	341,482	341,482
授權株式数 2,500,000,000株		
発行済株式総数		
前連結会計年度末—1,829,153,527株		
当連結会計年度末—1,829,153,527株		
資本剰余金	429,828	418,796
利益剰余金		
利益準備金	69,653	75,073
その他の利益剰余金	2,405,008	2,737,792
累積その他の包括損益		
未実現有価証券保有損益	135,832	164,896
外貨換算調整勘定	(94,912)	(10,218)
確定給付型年金制度	(74,124)	(70,207)
未実現デリバティブ評価損益	(24,974)	(15,060)
累積その他の包括損益合計	(58,178)	69,411
自己株式	(5,974)	(56,140)
自己株式数		
前連結会計年度末— 4,027,206株		
当連結会計年度末—36,641,439株		
株主資本合計	3,181,819	3,586,414
非支配持分	258,285	281,652
資本合計	3,440,104	3,868,066
負債及び資本合計	10,324,581	11,001,264

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日	自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日
収益：		
商品販売による収益	4,408,144	5,216,933
役務提供による収益	392,088	415,395
その他の収益	111,377	108,322
収益合計	4,911,609	5,740,650
原価：		
商品販売に係る原価	(3,901,272)	(4,657,400)
役務提供に係る原価	(161,858)	(162,873)
その他の収益の原価	(58,040)	(60,445)
原価合計	(4,121,170)	(4,880,718)
売上総利益	790,439	859,932
その他の収益・費用：		
販売費及び一般管理費	(521,075)	(574,734)
貸倒引当金繰入額	(14,761)	(9,982)
利息収支	(1,186)	2,119
受取配当金	80,057	120,510
有価証券売却損益	44,905	80,901
退職給付信託設定益	—	2,119
有価証券評価損	(27,278)	(18,923)
固定資産処分損益	6,207	15,747
固定資産評価損	(12,342)	(6,453)
暖簾減損損失	—	(4,071)
雑損益	(30,868)	(13,433)
その他の収益・費用合計	(476,341)	(406,200)
法人所得税及び持分法損益前利益	314,098	453,732
法人所得税：		
当期	(182,327)	(181,686)
繰延	23,978	972
法人所得税合計	(158,349)	(180,714)
持分法損益前利益	155,749	273,018
関連会社持分法損益—純額	176,226	173,730
非支配持分控除前当期純利益	331,975	446,748
非支配持分帰属当期純利益	(24,049)	(24,587)
当期純利益(三井物産(株)に帰属)	307,926	422,161

連結包括損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日	自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日
非支配持分控除前当期純利益	331,975	446,748
その他の包括損益(税効果後)：		
未実現有価証券保有損益	40,871	27,990
外貨換算調整勘定発生額	306,112	95,275
確定給付型年金制度	(5,908)	4,114
未実現デリバティブ評価損益	(753)	9,933
その他の包括損益(税効果後)合計	340,322	137,312
非支配持分控除前包括損益	672,297	584,060
非支配持分帰属包括損益	(41,037)	(34,822)
包括損益(三井物産(株)に帰属)	631,260	549,238

連結資本勘定増減表

単位：百万円

	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日	自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日
資本金（普通株式）：		
期首残高		341,482
期末残高	341,482	341,482
資本剰余金：		
期首残高	430,491	429,828
非支配持分株主との資本取引	(663)	(11,032)
期末残高	429,828	418,796
利益剰余金：		
利益準備金：		
期首残高	65,500	69,653
その他の利益剰余金からの振替額	4,153	5,420
期末残高	69,653	75,073
その他の利益剰余金：		
期首残高	2,192,494	2,405,008
当期純利益（三井物産（株）に帰属）	307,926	422,161
当社株主への現金配当支払額	(91,248)	(83,957)
利益準備金への繰入額	(4,153)	(5,420)
自己株式処分差損	(11)	(0)
期末残高	2,405,008	2,737,792
累積その他の包括損益（税効果後）：		
期首残高	(382,446)	(58,178)
未実現有価証券保有損益	44,052	28,953
外貨換算調整勘定発生額	285,903	84,362
確定給付型年金制度	(5,961)	3,917
未実現デリバティブ評価損益	(660)	9,845
非支配持分株主との資本取引	934	512
期末残高	(58,178)	69,411
自己株式：		
期首残高	(6,203)	(5,974)
期中取得	(15)	(50,217)
期中処分	244	51
期末残高	(5,974)	(56,140)
株主資本合計	3,181,819	3,586,414
非支配持分：		
期首残高	219,492	258,285
非支配持分株主への配当支払額	(13,580)	(18,981)
非支配持分帰属当期純利益	24,049	24,587
未実現有価証券保有損益（税効果後）	(3,181)	(963)
外貨換算調整勘定発生額（税効果後）	20,209	10,913
確定給付型年金制度（税効果後）	53	197
未実現デリバティブ評価損益（税効果後）	(93)	88
非支配持分株主との資本取引その他	11,336	7,526
期末残高	258,285	281,652
資本合計：		
期首残高	2,860,810	3,440,104
自己株式処分差損	(11)	(0)
非支配持分控除前当期純利益	331,975	446,748
当社株主への現金配当支払額	(91,248)	(83,957)
非支配持分株主への配当支払額	(13,580)	(18,981)
未実現有価証券保有損益（税効果後）	40,871	27,990
外貨換算調整勘定発生額（税効果後）	306,112	95,275
確定給付型年金制度（税効果後）	(5,908)	4,114
未実現デリバティブ評価損益（税効果後）	(753)	9,933
自己株式期中増減	229	(50,166)
非支配持分株主との資本取引その他	11,607	(2,994)
期末残高	3,440,104	3,868,066

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日	当連結会計年度 自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー：		
非支配持分控除前当期純利益	331,975	446,748
営業活動によるキャッシュ・フローに調整するための修正：		
減価償却費及び無形固定資産等償却	198,852	229,234
退職給与及び年金費用 (支払額控除後)	9,366	1,264
貸倒引当金繰入額	14,761	9,982
有価証券売却損益	(44,905)	(80,901)
退職給付信託設定益	—	(2,119)
有価証券評価損	27,278	18,923
固定資産処分損益	(6,207)	(15,747)
固定資産評価損	12,342	6,453
暖簾減損損失	—	4,071
繰延税金	(23,978)	(972)
持分法による投資損益 (受取配当金控除後)	(60,492)	(20,544)
営業活動に係る資産・負債の増減：		
売上債権等の増減	62,484	(9,331)
棚卸資産の減少	106,338	64,550
仕入債務等の増減	11,331	(68,459)
その他—純額	(177,715)	(61,628)
営業活動によるキャッシュ・フロー	461,430	521,524
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
定期預金の増減—純額	(382)	707
関連会社に対する投資等の増加及び売却・回収	(230,592)	(217,554)
その他の投資の取得及び売却・償還	9,155	(89,773)
長期貸付金の増加及び回収	(132,560)	(23,341)
貸付用固定資産及び有形固定資産の購入及び売却	(398,918)	(374,555)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(753,297)	(704,516)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期債務の増減—純額	161,481	(109,780)
長期債務の増加及び減少	150,516	212,164
非支配持分株主との取引	921	(2,896)
自己株式の取得—純額	(13)	(50,216)
配当金支払	(91,270)	(83,970)
財務活動によるキャッシュ・フロー	221,635	(34,698)
現金及び現金同等物の為替相場変動の影響額	64,294	17,595
現金及び現金同等物の減少—純額	(5,938)	(200,095)
現金及び現金同等物期首残高	1,431,112	1,425,174
現金及び現金同等物期末残高	1,425,174	1,225,079

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

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
経営成績 (連結会計年度) :							
収益	¥35,257	¥41,155	¥48,807	¥57,389	¥55,352	¥40,964	¥46,794
売上総利益	¥ 7,258	¥ 8,166	¥ 9,037	¥ 9,881	¥10,163	¥ 7,020	¥ 8,592
営業利益	¥ 1,980	¥ 2,658	¥ 3,089	¥ 3,748	¥ 3,947	¥ 1,445	¥ 3,170
持分法損益	¥ 659	¥ 942	¥ 1,531	¥ 1,543	¥ 848	¥ 1,315	¥ 2,421
当期純利益 (三井物産(株)に帰属)	¥ 1,211	¥ 2,024	¥ 3,015	¥ 4,101	¥ 1,776	¥ 1,497	¥ 3,067
財政状態 (連結会計年度末) :							
総資産	¥75,934	¥85,736	¥98,133	¥96,909	¥83,642	¥83,690	¥85,981
株主資本	¥11,228	¥16,779	¥21,103	¥21,837	¥18,817	¥22,301	¥23,662
有利子負債	¥35,398	¥35,647	¥39,181	¥36,856	¥36,686	¥34,717	¥33,775
ネット有利子負債	¥27,199	¥28,306	¥31,115	¥27,740	¥25,151	¥20,557	¥19,339
キャッシュ・フロー (連結会計年度) :							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,001	¥ 1,464	¥ 2,393	¥ 4,158	¥ 5,827	¥ 6,324	¥ 5,045
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ (2,240)	¥ (3,473)	¥ (4,180)	¥ (1,048)	¥ (2,909)	¥ (1,801)	¥ (4,840)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,713	¥ 923	¥ 2,723	¥ (1,851)	¥ (98)	¥ (2,144)	¥ 338
フリーキャッシュ・フロー	¥ (239)	¥ (2,009)	¥ (1,787)	¥ 3,110	¥ 2,918	¥ 4,523	¥ 205
投融資額	—	—	¥ (7,700)	¥ (7,100)	¥ (5,200)	¥ (3,600)	¥ (6,900)
リサイクル	—	—	¥ 2,400	¥ 6,100	¥ 1,900	¥ 2,100	¥ 1,900
ネット投融資額	—	—	¥ (5,300)	¥ (1,000)	¥ (3,300)	¥ (1,500)	¥ (5,000)
財務指標 :							
株主資本利益率 (ROE) (%)	11.6%	14.5%	15.9%	19.1%	8.7%	7.3%	13.3%
総資産利益率 (ROA) (%)	1.7%	2.5%	3.3%	4.2%	2.0%	1.8%	3.6%
ネット有利子負債比率 (ネットDER) (倍)	2.42	1.69	1.47	1.27	1.34	0.92	0.82

1株当たり情報 :

当期純利益 (三井物産(株)に帰属)

基本	¥ 76.55	¥126.26	¥ 174.26	¥ 227.20	¥ 97.59	¥ 82.12	¥ 168.05
潜在株式調整後	¥ 72.12	¥118.85	¥ 165.32	¥ 224.82	¥ 97.32	¥ 82.11	¥ 168.05
配当額	¥ 15	¥ 24	¥ 34	¥ 46	¥ 25	¥ 18	¥ 47
連結配当性向 (%)	19.6%	19.0%	19.5%	20.2%	25.6%	21.9%	28.0%
株主資本	¥709.66	¥973.85	¥1,182.48	¥1,202.03	¥1,033.22	¥1,222.11	¥1,296.66

株価関連 :

期末株価 (東証終値)	¥ 989	¥ 1,702	¥ 2,200	¥ 2,020	¥ 986	¥ 1,571	¥ 1,491
株価収益率 (PER) (倍)	12.92	13.48	12.62	8.89	10.10	19.13	8.87
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.39	1.75	1.86	1.68	0.95	1.29	1.15

サステナビリティ関連 :

連結従業員数 (名)	38,210	40,993	41,761	42,621	39,864	41,454	40,026
社外取締役比率 (%)	18.2%	27.3%	30.8%	30.8%	33.3%	30.8%	30.8%
紙の使用量 (千枚、A4換算)	73,879	95,423	94,361	92,973	85,547	76,049	66,701

- (注) 1. 米国財務会計基準審議会会計基準コーデフィケーション(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月期までの有利子負債は、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月期までの投融資額、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) を除し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. 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

	2012	2013	2014
	¥52,516	¥ 49,116	¥ 57,407
	¥ 8,783	¥ 7,904	¥ 8,599
	¥ 3,484	¥ 2,546	¥ 2,752
	¥ 2,321	¥ 1,762	¥ 1,737
	¥ 4,345	¥ 3,079	¥ 4,222
	¥90,118	¥103,246	¥110,013
	¥26,413	¥ 31,818	¥ 35,864
	¥35,780	¥ 42,693	¥ 44,551
	¥21,428	¥ 28,394	¥ 32,244
	¥ 3,810	¥ 4,614	¥ 5,215
	¥ (4,382)	¥ (7,533)	¥ (7,045)
	¥ 574	¥ 2,216	¥ (347)
	¥ (572)	¥ (2,919)	¥ (1,830)
	¥ (6,500)	¥ (9,600)	¥ (10,100)
	¥ 2,100	¥ 2,200	¥ 3,050
	¥ (4,400)	¥ (7,400)	¥ (7,050)
	17.4%	10.6%	12.5%
	4.9%	3.2%	4.0%
	0.81	0.89	0.90

単位：円

	2012	2013	2014
	¥ 238.10	¥ 168.72	¥ 231.79
	—	—	¥ 231.78
	¥ 55	¥ 43	¥ 59
	23.1%	25.5%	25.5%
	¥1,447.34	¥1,743.34	¥2,000.78
	¥ 1,357	¥ 1,313	¥ 1,459
	5.70	7.78	6.29
	0.94	0.75	0.73
	44,805	45,148	48,090
	30.8%	30.8%	30.8%
	59,810	57,833	56,588

IFRS

単位：億円 単位：百万米ドル

	2013	2014	2014
経営成績（連結会計年度）：			
収益	¥49,121	¥57,319	\$55,650
売上総利益	¥ 8,141	¥ 8,801	\$ 8,545
持分法による投資利益	¥ 1,831	¥ 1,712	\$ 1,663
当期利益（親会社の所有者に帰属）	¥ 2,966	¥ 3,501	\$ 3,399
EBITDA	¥ 7,370	¥ 8,196	\$ 7,958
財政状態（連結会計年度末）：			
総資産	¥107,773	¥114,913	\$111,566
親会社の所有者に帰属する持分	¥ 34,391	¥ 38,158	\$ 37,046
有利子負債	¥ 41,764	¥ 44,111	\$ 42,826
ネット有利子負債	¥ 27,391	¥ 31,788	\$ 30,862
キャッシュ・フロー（連結会計年度）：			
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 4,553	¥ 4,492	\$ 4,362
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥(7,545)	¥(6,598)	\$(6,406)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,363	¥ (132)	\$ (129)
フリーキャッシュ・フロー	¥(2,992)	¥(2,106)	\$(2,044)
財務指標：			
株主資本利益率（ROE）（%）	9.4%	9.7%	
総資産利益率（ROA）（%）	2.9%	3.1%	
ネット有利子負債比率（ネットDER）（倍）	0.80	0.83	

単位：円 単位：米ドル

	2013	2014	2014
1株当たり情報：			
基本的1株当たり当期利益 （親会社の所有者に帰属）	¥ 162.53	¥ 192.22	\$ 1.87
希薄化後1株当たり当期利益 （親会社の所有者に帰属）	—	¥ 192.21	\$ 1.87
配当額	¥ 43	¥ 59	\$ 0.57
連結配当性向（%）	26.5%	30.7%	
1株当たり親会社所有者帰属持分	¥1,884.33	¥2,128.73	\$20.67
株価関連：			
株価収益率（PER）（倍）	8.08	7.59	
株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.70	0.69	

- (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. 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。
3. 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。
4. 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。
5. 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。
6. 米ドル表示金額は、円建て金額を2014年3月末日時点の概算為替レート（103円=1米ドル）で換算したものです。

会社情報

2014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：48,090名

単体：6,097名

連結決算対象関係会社

連結子会社：272社

持分法関連会社：154社

投資家情報

2014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

2014年3月31日現在

単元株式数

100株

株主数

230,896名

発行済株式総数

1,829,153,527株

(自己株式36,370,596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

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)

ザバンク オブ ニューヨーク 133522

(常任代理人 株式会社みずほ銀行)

ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー

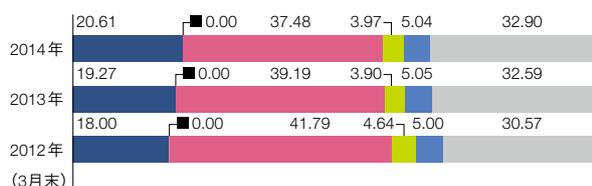
(常任代理人 株式会社みずほ銀行)

第一生命保険株式会社

(常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社)

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「オペレーティングセグメント別成長戦略」、「Sustainability for Growth」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/>

会社案内

8カ国語で発行しています。

日本語、英語、中国語、スペイン語、ロシア語、フランス語、アラビア語、ポルトガル語



e-book

http://www.mitsui.com/jp/ja/company/ebook/brochure_main/



PDFダウンロード

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

三井物産株式会社

〒100-0004 東京都千代田区大手町一丁目2番1号

電話：(03) 3285-1111 (代表)

※ 本店移転に伴い2014年11月25日以降の本店所在地は以下に変更になります

〒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) 日本生命丸の内ガーデンタワー

〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目3番1号 JAビル

IRに関するお問い合わせ

IR部

ファックス：(03) 3285-9821

Eメール： infoTKADZ@mitsui.com



IR (投資家情報) ウェブサイト

<http://www.mitsui.com/jp/ja/ir/>

CSRに関するお問い合わせ

経営企画部

ファックス：(03) 3285-9906

Eメール： Csr@mitsui.com

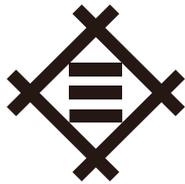


CSRウェブサイト

<http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/>

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・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」)



MITSUI & CO.

本レポートは、環境に配慮した印刷方式を採用しています。

用紙



用紙は適切に管理された森林からの原料を含むFSC®認証紙を使用しています。

インキ



インキにはベジタブルオイルインキを使用しています。

フォント



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。