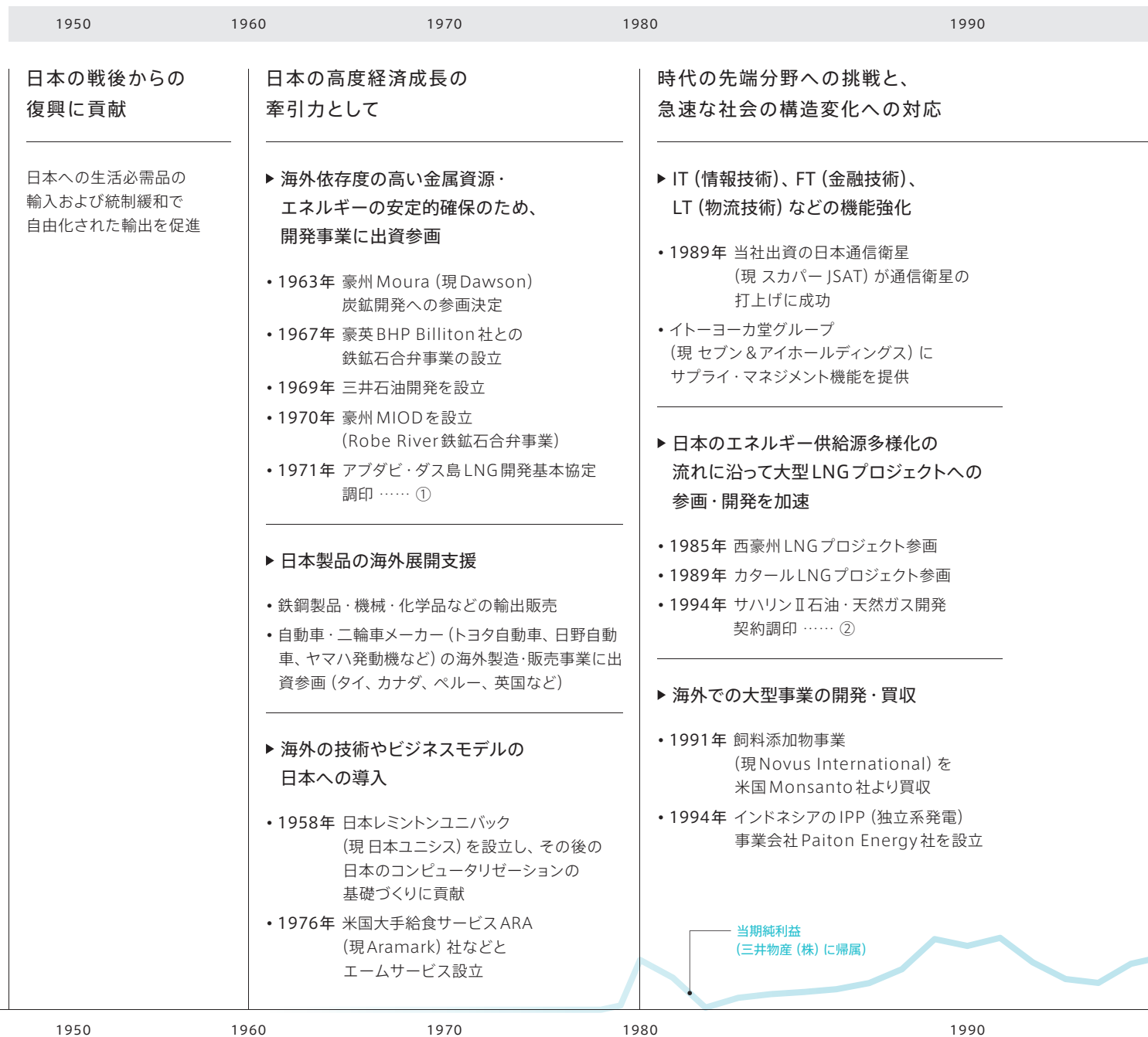


時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産

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、世界中でさまざまな事業を展開しています。



①アブダビ・ダス島 LNG 開発 (UAE)



②サハリン II プロジェクト (ロシア)
©Sakhalin Energy Investment Company Ltd.

2000

2005

2010

2015

新興国経済の成長と先進国の産業構造変化に対応し、
世界中で優良パートナーとさまざまな事業を展開

▶ 持続的な供給力拡大に向けた資源・エネルギー開発の長期的取り組み

- 2003年 ブラジル資源開発大手Vale社へValeparを通じ出資参画 …… ③
- 2010年 米国マーセラス・エリアでシェール・ガス、翌年、イーグルフォード・エリアでシェール・オイルの権益を取得
- 2012年 チリCodelco社との戦略的提携・銅権益取得
- 2013年 豪州Jimblebar鉄鉱山の権益を取得
- 2015年 豪州Robe River J/Vの鉄鉱山および港湾（第2フェーズ）拡張完工
- 2016年 豪州Kipperガス・コンデンセート田の権益を取得

▶ 産業高度化や生活の豊かさの向上に向けた新たなニーズに対応

- 2001年 日本でQVC社と24時間テレビショッピング事業を開始
- 2001年 米国自動車小売大手Penske Automotive Groupに出資参画
- 2007年 総合メディカル（株）と資本・業務提携を開始
- 2008年 欧州アントワープ港で化学品タンクターミナル事業を開始
- 2011年 アジア最大民間病院Integrated Healthcare Holdings（現IHH Healthcare社）に出資参画 …… ④
- 2013年 世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカー Gestamp社の米州事業に出資参画
- 2013年 インドネシア大手財閥Lippoグループの通信会社に出資、高速携帯通信サービスに参入
- 2015年 米国トラックリース最大手Penske Truck Leasing社に出資参画 …… ⑥
- 2015年 アジア・オセアニア医療情報サービスMIMSグループに出資参画
- 2015年 米国でメタノールの商業生産を開始

当期利益
(親会社の所有者に帰属)

▶ 世界各国の国創り・産業振興に貢献するインフラ事業の展開

- 2004年 International Power（現ENGIE）社と13発電資産を共同買収
- 2006年 ブラジル・ガス配給事業を買収
- 2006年 タイ上水供給事業会社Thai Tap Water Supply社に出資参画
- 2014年 Vale社が保有・運営するブラジル一般貨物輸送事業会社VLI社に出資参画 …… ⑤
- 2015年 Odebrecht Transport社が保有・運営するブラジル旅客鉄道事業に参画

2000

2005

2010

2015

USGAAP

IFRS



③ Vale社のカラジャス鉱山（ブラジル）
©Photo: Dario Zalis / Vale



④ IHH社傘下のMount Elizabeth
Novena病院（シンガポール）



⑤ VLI社の機関車（ブラジル）



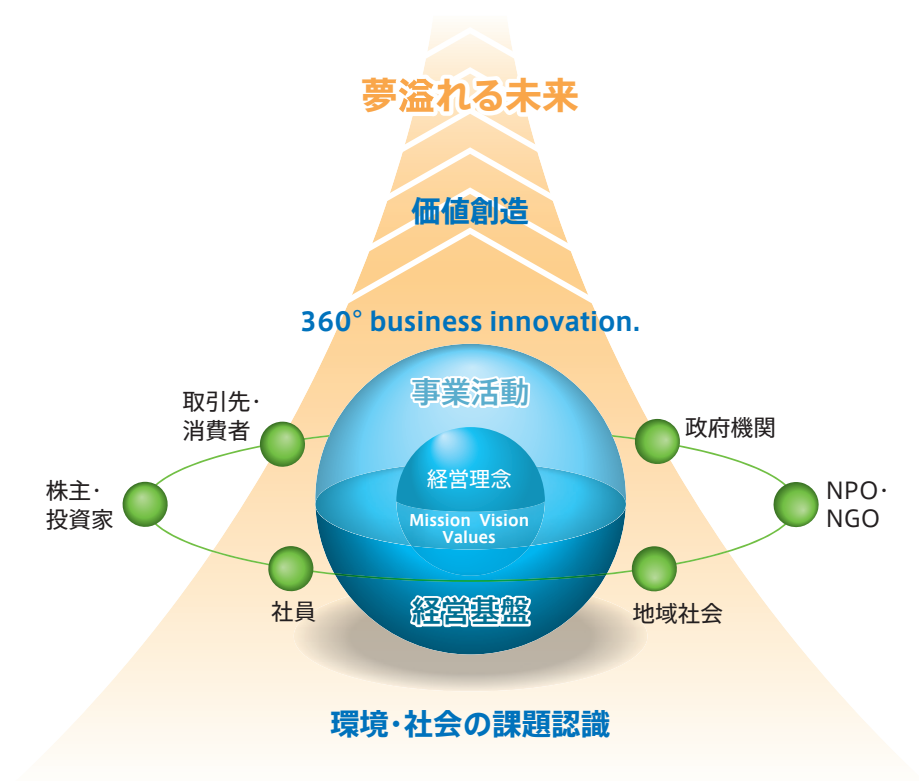
⑥ PTL社のトラック

三井物産の価値創造

コーポレートスローガン「360° business innovation.」には、地球上のあらゆるところで発想や情報、お客さまやパートナー、そして私たちの事業などをつなぎ合わせ、その中から新しいストーリーを描いてビジネスや産業を革新していくという意味が込められています。事業の現場をはじめ、これを全社で体現することに、当社の価値創造の原点があります。

企業の成長と社会の発展は常に密接な関係にあり、今後もますますこの関係性が重要になります。当社では、経営陣と社員一人ひとりが高い感度を持ちながら社会の抱えるさまざまな課題を認識し、ステークホルダーの声に耳を傾け、その解決に向けていかに貢献できるかを考えるところから価値創造のプロセスが始まります。そこではこうした認識や活動を、当社の経営理念 (Mission、Vision、Values) を中心に据えた経営基盤と強固な事業基盤がサポートしています。

このように、社会と共有する価値観を基にさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会のニーズを捉え、当社のグローバルな総合力を駆使して、ニーズに応える産業的解決策を見出します。そうした価値創造を続けながら、夢溢れる未来に向けた社会の持続可能な発展に貢献することが、当社の使命です。



経営理念

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。

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。

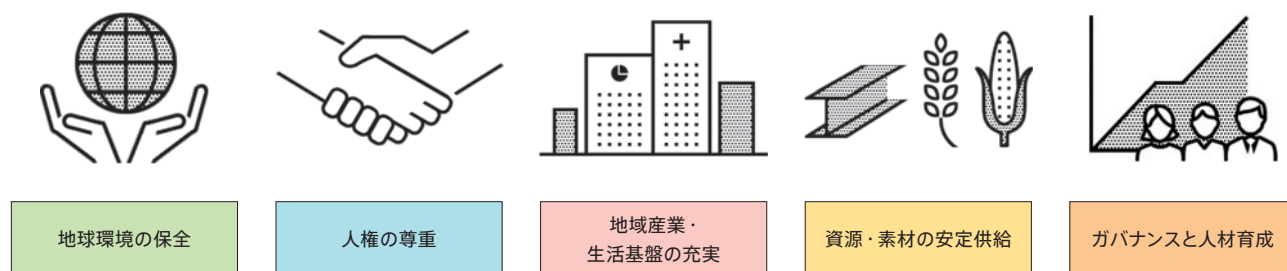
三井物産のマテリアリティ

次のページから紹介する当社の事業活動を通じた価値創造の具体的なプロセスは、経営の重要な指標の一つとして2015年に特定した重要課題（マテリアリティ）と密接な関係にあります。重要課題の特定には取引先やNPO・NGO、有識者などの意見や、国連グローバル・コンパクトなどの国際的な枠組みと、経営上の重点施策や事業分野ごとの戦略などとの整合性や相乗効果を勘案し、注力して取り組むべき課題認識として抽出しました。

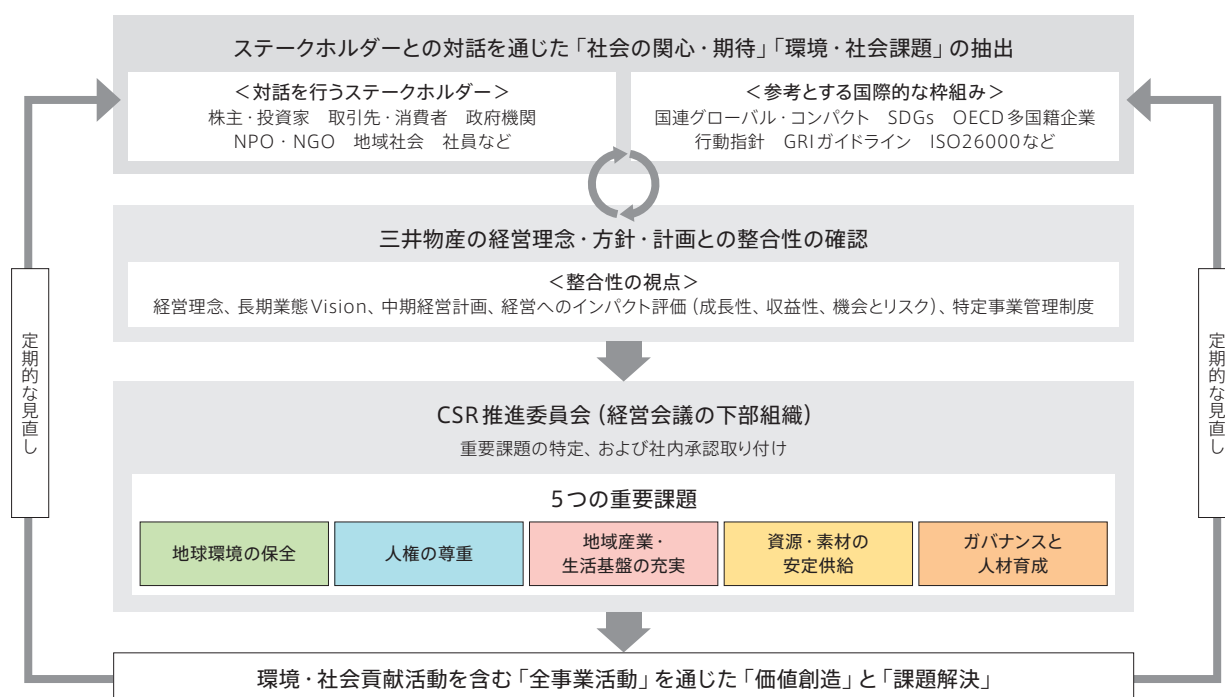
社会の持続的な発展への産業的解決者として、社会のニーズや当社への期待を的確に捉えて社会的な責任を果たしていく上で、この5つの重要課題が指針になると同時に、この重要課題自体も刻々と変化する時代に沿って定期的に変化していきます。これら重要課題こそが現場の感度を高め、ステークホルダーとの対話を促進し、価値創造へとつながる「360° business innovation.」を体現します。

▶ P.86～P.91、ならびにCSRレポート2016も併せてご覧ください。

5つの重要課題



重要課題の抽出プロセス

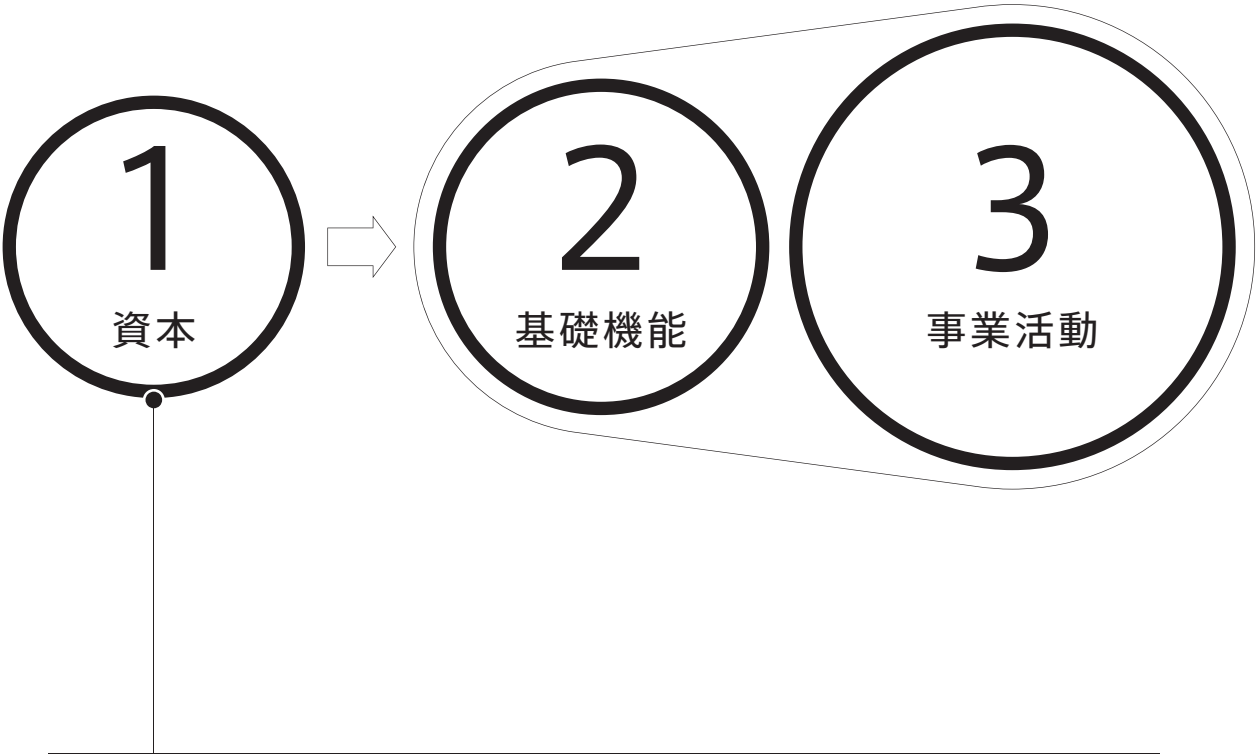


三井物産の価値創造プロセス

世界中でさまざまな産業やバリューチェーン上であらゆる事業を展開することにより、三井物産ならではの産業的解決と価値創造を実現してきました。

この根幹には、事業活動を通じて社会とともに自らの5つの資本や基礎機能を磨き、事業活動を進化させる成長のサイクルが存在します。

(P.26、P.27両ページをめくり、事業活動を通じた価値創造プロセスと事例をご覧ください。)



▶ 5つの資本

組織資本

- 産業ごとに特化する15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

社会・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
- 持続可能な社会、地域社会との信頼関係

財務資本

- 規模と安定性のある財務基盤
- 株主資本* 3.4兆円
- ネットDER 0.95倍
- * 親会社の所有者に帰属する持分

自然資本

- 鉄鉱石、銅などの鉱物資源
- 原油、ガスなどのエネルギー資源
- 大気、水、土壌、森林
- 生物多様性、生態系の健全性



4
攻め筋に沿った
産業的解決策の提供



資本

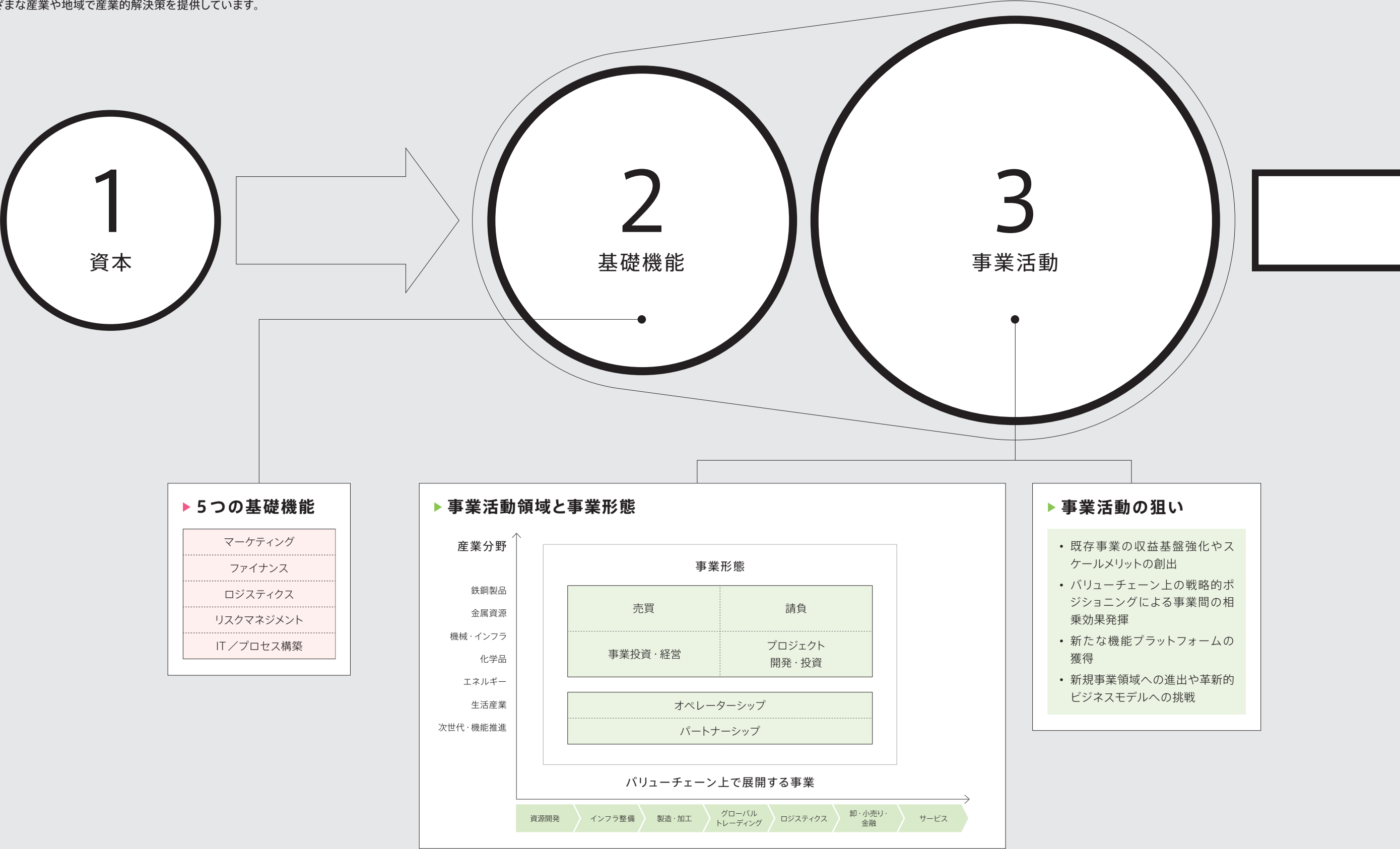
▶ 資本への影響・効果

組織資本	コーポレート・ガバナンス体制と内部統制の永続的改良
人的資本	意義のある仕事を創造する「実現力」を持った人材の育成
社会・関係資本	国・地域の成長と発展に必要なインフラ整備や基礎的サービスの向上 顧客やパートナーに新しい価値を生み出し、地域社会から評価され信頼を得られる仕事
財務資本	収益力の向上と健全性と、効率性ある財務戦略の実行を通じた、財務基盤の維持・強化
自然資本	資源・素材の安定供給と地球環境の保全に配慮した、サプライチェーンの管理

産業的解決策の提供による新たな価値創造

5つの基礎機能を複合し、各事業の狙いに応じたさまざまな形態の事業活動を行っています。

さらに、これらの事業を通じて得られる知見やネットワークを駆使し、バリューチェーンを俯瞰することにより、時代のニーズを機敏に捉え、連結グループ内でノウハウや機能を結合させ、さまざまな産業や地域で産業的解決策を提供しています。



4

攻め筋に沿った 産業的解決策の提供

▶ 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

▶ グループ全体の知見・機能の結合

- ・ 部門を超えて協働し、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

▶ 「攻め筋」に沿った、部門横断的な事業の連携

	商品別セグメント						
	鉄鋼製品	金属資源	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
攻め筋							
ハイドロカーボンチェーン	●	●	●	●	●	●	●
資源（地下＋地上）・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			●	●		●	●

▶ 産業軸と地域軸による産業的解決策の提供

- ・ バリューチェーンを俯瞰し、業界の枠組みを超えた事業展開 ▶ 事例 A
- ・ 成功モデルの新市場への展開 ▶ 事例 B
- ・ 地場パートナーとの提携による事業の多角化 ▶ 事例 C

事例 A

市況リスクを補完し合うガス生産事業と
化学品製造やガス火力発電事業の総合展開



シェールガス
生産

ガス火力発電

メタノール生産



事例 B

鉄道車両リース事業モデルのグローバル展開



米国展開
(1996年～)



欧州展開
(2004年～)

ブラジル展開
(2004年～)

ロシア展開
(2012年～)

出資受入による
さらなる
規模拡大へ
(2015年～)

他社買収
規模拡大
(2006年～)

事例 C

Vale 社*との多角的な共同事業運営

* 当社はVale社の持分会社Valeparの発行済株式の15%を保有し、Vale社と戦略的アライアンス協定を締結しています。



燐鉱石
事業

戦略的提携

資源関連
事業



一般貨物
輸送事業

モザンビーク
炭鉱・インフラ
開発事業

鉱山機器や
資材の供給

「攻め筋」における戦略的事業展開

前ページで示した価値創造プロセスによって、「攻め筋」ごとにバリューチェーン上で事業展開する活動領域とその内容を以下に示します。

7つの「攻め筋」

		関係商品セグメント	
		鉄鋼製品 金属資源 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	
ハイドロカーボンチェーン	エネルギーの上流～下流、関連事業の展開 ・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）		
資源（地下＋地上）・素材	資源採掘から素材加工、循環型社会構築への取り組み ・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		
食糧と農業	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 ・食糧資源、食品原料、農業 ・農業化学、食品・栄養化学		
インフラ	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 ・電力・水・港湾など ・次世代型都市開発など		
モビリティ	輸送機械などの製造・販売・金融・関連サービス ・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		
メディカル・ヘルスケア	病院を中核とした事業展開と医薬バリューチェーン ・病院事業、周辺サービス事業 ・医薬開発・製造・販売		
衣食住と高付加価値サービス	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 ・衣・食（流通・データ・Eコマース） ・住（不動産・金融・関連サービス）		

	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 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 化学品タンクターミナル	製品販売	IoT
	鉄鉱石 銅 石炭 塩 など	集荷設備 港湾設備	鋼材加工 グリーンケミカル 軽量化素材	鋼材 樹脂 スクラップ 電子材料		商品デリバティブ	IoT
	穀物 サーモン 燐硫石	集荷設備 港湾設備	油脂 製糖 茶類	穀物 コーヒー 肥料・農業	海上輸送 鉄道輸送	肥料・農業	農業IT
		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 IoT
		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 IoT
			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 パッケージ製品	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 IoT



Key Strategic Domain: Mobility

攻め筋「モビリティ」における、 三井物産ならではの価値創造

- 35 ▶ 攻め筋「モビリティ」とは
- 35 ▶ 攻め筋「モビリティ」の成長戦略
- 36 ▶ 重要プロジェクトの紹介
 - ▶ 北米トラックリース・レンタル
およびロジスティクス事業
 - ▶ ブラジルー一般貨物輸送事業

- 38 ▶ 対談：経営と現場のビジョンを語る
攻め筋「モビリティ」における、
三井物産ならではの価値創造



攻め筋「モビリティ」とは

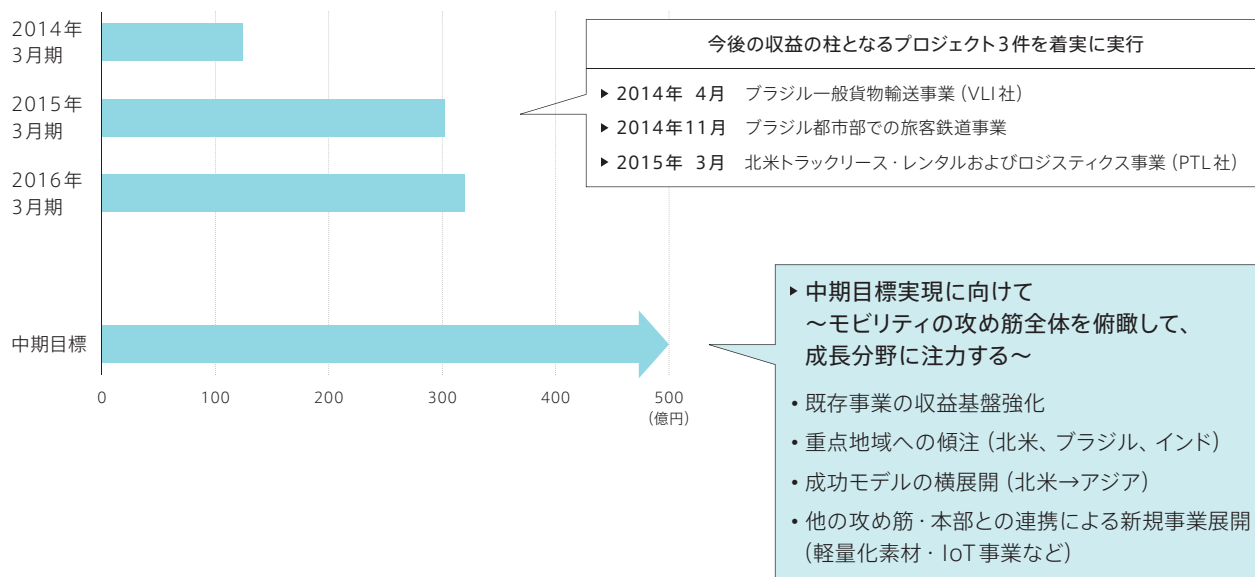
自動車、産業機械、船舶、航空、交通などの分野のバリューチェーンを俯瞰し、輸送機械などの製造・販売・金融・関連サービスなどの事業を展開。また、メーカーサイドだけでなく、ユーザーサイドからも事業機会を捉え、ロジスティクス事業などの新規事業や他の攻め筋での展開につなげていきます。



攻め筋「モビリティ」の成長戦略

現中経（2015年3月期～2017年3月期の3年間）において、各事業領域を攻め筋「モビリティ」で括ることで、成長機会の裾野が広がり、収益面でも新たな成果が見えてきています。今後、攻め筋「モビリティ」全体での収益基盤のさらなる底上げを図ります。

▶ 機械・輸送システム本部の当期利益（親会社の所有者に帰属）



重要プロジェクトの紹介



北米トラックリース・レンタルおよびロジスティクス事業

三井物産の自動車ビジネスの変遷

メーカー販売代理店事業

1988年～ 自動車生産・組立事業、生産部品ロジスティクス事業

1995年～ 二輪・四輪販売金融事業

2001年～ マルチブランドリテール事業 (PAG 社)

2015年～ トラックリース・レンタルおよび
ロジスティクス事業 (PTL 社)

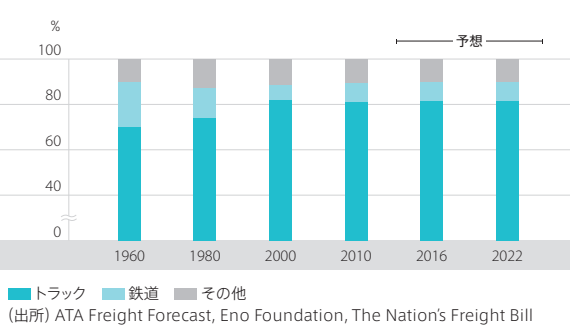
Penske Automotive Group (PAG 社)

- ▶ 米国第2位の自動車ディーラーグループ。事業の多角化を進め、自動車関連の総合輸送サービスを世界中で展開。
- ▶ 三井物産は2001年に出資（現在18%保有）、PAG社の第2株主として経営の一翼を担う。

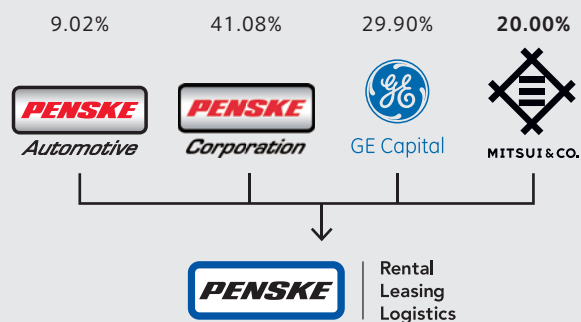
Penske Truck Leasing (PTL 社)

- ▶ 米国を中心にトラックのサービス付リース、レンタルならびにロジスティクス事業を営む。
- ▶ 三井物産は2015年に20%出資。PTL社のグローバル成長を支援していく。

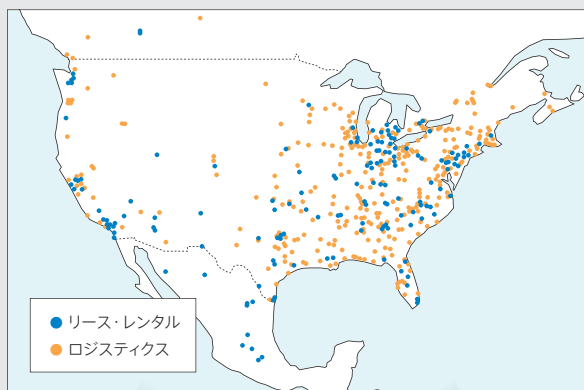
全米輸送モードにおけるトラック比率



▶ PTL 社の出資者構成



▶ PTL 社 北米ネットワーク



グローバル展開

- ・リース・レンタル事業：米国/カナダ/豪州
- ・ロジスティクス事業：米国/カナダ/メキシコ/ブラジル/中国/インド/西欧(英国/オランダ/ドイツ)

▶ PTL 社提供サービスの概要

フルサービスリース

- ・法人向けトラックリース事業
- ・約700カ所超の在米自社サービスショップを通じて修理や給油などのメンテナンスも行うフルパッケージサービス

コントラクトメンテナンス

- ・顧客が保有するトラックに対するメンテナンスサービス
- ・高度なメンテナンスサービスを通じ、顧客トラックの稼働時間と資産価値を最大化

トラックレンタル

- 法人向けならびに個人向けの短期レンタル
- ・法人向け：顧客の多様な輸送ニーズに対応可能
- ・個人向け：近距離での引越など、さまざまな用途向けにトラックを提供

ロジスティクス

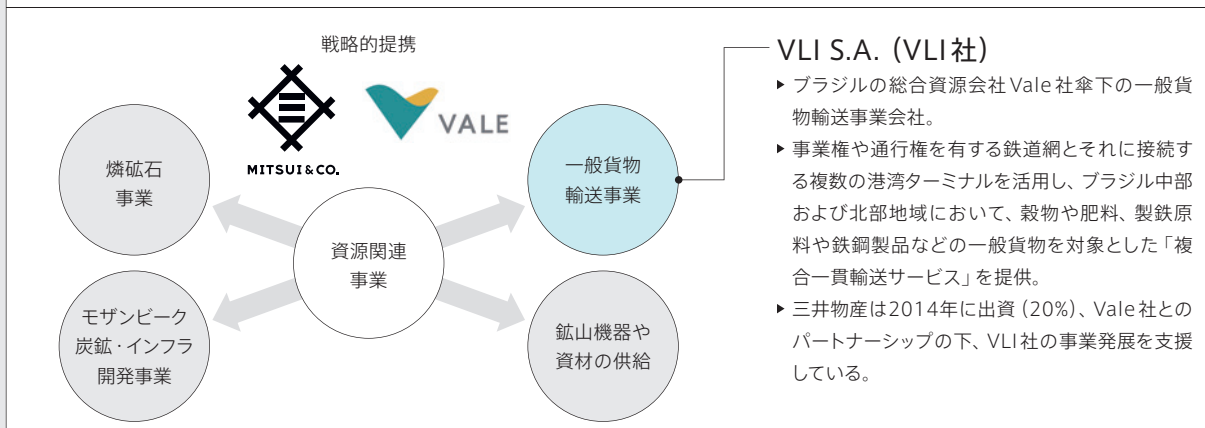
顧客が抱える複雑なサプライチェーン・物流ニーズに具体的な解決策を提供

- ・輸送業：自社機材・運転手による輸送
- ・倉庫、物流拠点：保管・配送拠点の運営
- ・運行管理：ルートデザイン・輸送・受発注・在庫・情報・物流改善などを包括的に管理

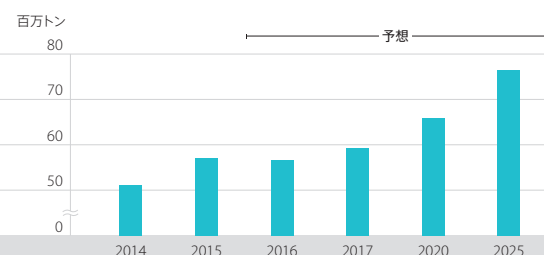


ブラジル一般貨物輸送事業

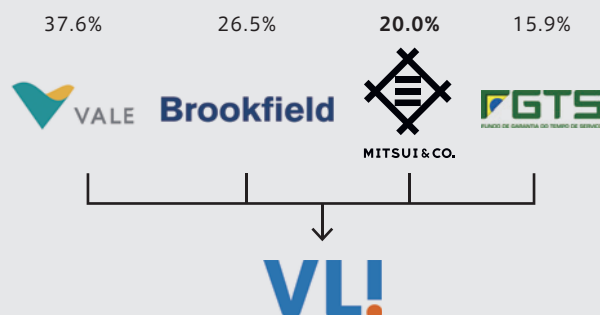
Vale 社との多角的な共同事業運営



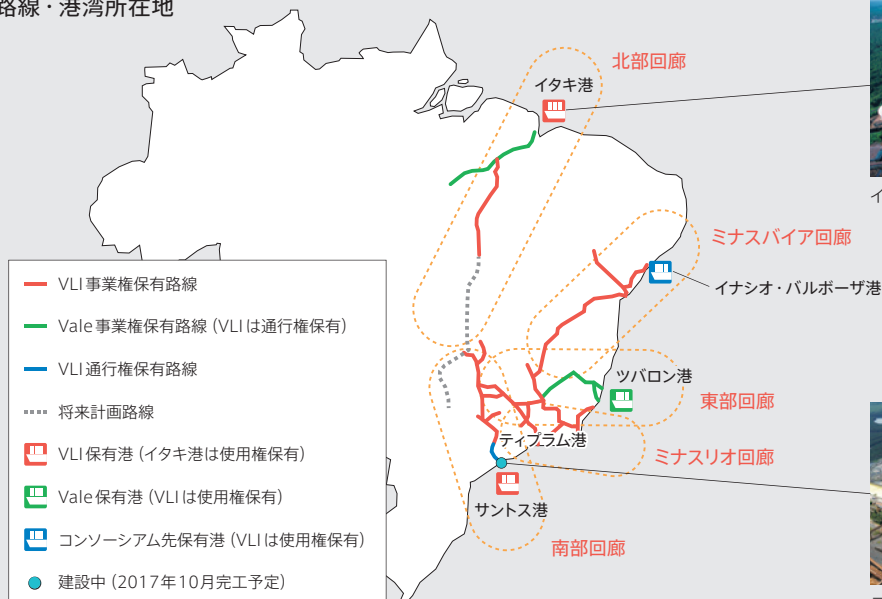
ブラジル大豆*輸用量



▶ VLI 社の株主構成



▶ 鉄道路線・港湾所在地



イタキ港一般貨物ターミナル



ティブラム港一般貨物ターミナル



対談：経営と現場のビジョンを語る

攻め筋「モビリティ」における、 三井物産ならではの価値創造

執行役員
機械・輸送システム本部長
八木 浩道



代表取締役
副社長執行役員
安部 慎太郎



代表取締役
副社長執行役員
高橋 規

略歴

1983年 当社入社
2014年 当社執行役員、
機械・インフラ業務部長
2015年 当社執行役員、
機械・輸送システム本部長
(現任)

担当

プロジェクト本部、機械・輸送システム本
部、エネルギー第一本部、エネルギー第
二本部

主な略歴

1977年 当社入社
2009年 当社執行役員、
プロジェクト本部長
2014年 当社代表取締役副社長
執行役員 (現任)

担当

鉄鋼製品本部、金属資源本部、ヘルスケ
ア・サービス事業本部、コンシューマービ
ジネス本部

主な略歴

1977年 当社入社
2009年 当社執行役員、
米州副本部長兼
米国三井物産 (株) 副社長
2010年 当社執行役員、
鉄鋼製品本部長
2014年 当社専務執行役員、
米州本部長兼
米国三井物産 (株) 社長
2016年 当社代表取締役副社長
執行役員 (現任)

* この対談では前米州本部長としての視点から
もコメントしています。

当社では、7つの攻め筋に沿って、営業本部間で連携し、相乗効果を発揮することにより、産業的解決策の提供を目指しています。すでに強みを発揮している「ハイドロカーボンチェーン」、「インフラ」に加え、「モビリティ」の攻め筋は、当社連結グループ内連携が効果的に機能し、さまざまな成果を挙げています。

ここでは、具体的な事例を通じて、当社の価値創造と成長のビジョンにつき、今後どのような展開が期待できるのかを「経営」と「現場」双方の視点から紹介します。

ポジショニングの転換による新たな収益基盤の確立

北米における トラックリース・レンタルおよびロジスティクス事業： Penske Truck Leasing, L.P. (PTL社)

安部：これまで輸送機械事業において、当社は自動車、船舶、航空機分野の各メーカーのグローバル展開をお手伝いする形で、販売ネットワークの整備・拡充、海外での製造事業、ファイナンス事業などを展開してきました。各現場はそれぞれ高い専門性を持っていましたが、経営から見ると、横の拡がりにやや物足りなさを感じ、今から4年ほど前に、これらの事業を「モビリティ」という視点で括って、戦略を練ってみると何か化学反応が起きるのではないかと考えました。例えば、自動車事業の現場では、2001年にPenske Automotive Group (PAG社)に出資参画後、乗用車ディーラー事業を深掘りしつつ、Penskeグループとの信頼関係を深め、次なる協業案件を検討していました。一方、鉄道貨車リース事業の現場では、北米でのモーダルシフト、すなわちトラック輸送から鉄道輸送への切り替えの潮流を分析する中で、北米では今後も引き続きトラック輸送が伸びるだろうと洞察していました。こういった各現場が持つ知見を基に、経営レベルで徹底的に議論した結果、北米トラック事業の高い将来性についての確信を持つこととなり、経営の後押しによって、PTL社への出資に発展しました。

それまで自動車事業では、主に自動車メーカーというお客さまを、販売・生産サイドでサポートしてきました。先般出資参画したPTL社は商用車のユーザーサイドの事業であるため、これまでとは異なる商機を見出せるポジションを獲得できたという点を意義深く考えています。

八木：すでに触れられた通り、乗用車ディーラー事業者として全米第2位のPAG社の株式を2001年に取得し、その後、買い増して、現在約18%を保有しています。出資参画後、乗用車ディーラー事業での協業を通じ、PAG社と強固な信頼関係を構築しながら、さらなる成長機会を模索していました。そこで、「モビリティ」という視点で俯瞰して、先進国でありながら人口と貨物輸送の成長が見込める「米国市場」で、乗用車と比較して景気変動に強く、当社の知見や強みも発揮しやすい「商用車分野」、さらに製造ではない「輸送サービス業」に着目しました。かねてよりPTL社への出資参画の機会を模索していたところ、PTL社側からも当社の裾野の広い顧客基盤を高く評価され、20%出資参画することとなりました。

その後、協業を進める中で、実際に、米州のさまざまな産業における当社のお客さまやパートナーに対して、PTL社から物流ソリューションの戦略的な提案をすることで、数多くの価値提供の機会が具体的に見えてきています。また、PAG社とは豪州での協業も始め、商用車事業、トラックリース・レンタル事業、ディーゼルエンジン販売事業を推し進めています。このように、PAG・PTL両社を軸に、「モビリティ」の攻め筋における事業間の連携を一つひとつ実現していくことで、単一事業で期待できる範囲を超えた成長機会を見出せると現場では強く実感しています。

高橋：少し視点を変えて、米国の自動車産業全体の動きを見ると、元々は、最終組み立て工場の多くが米国中西部に集中し、部品工場もその周辺に集まっていたましたが、生産の最適化が進んだ結果、現在では最終組み立て工場の多くが国境を越えたメキシコに移転しています。一方、重要な部品は依然、米国中西部での生産が続いており、結果、米国の自動車産業のサプライチェーンをNAFTA（北米自由貿易協定）全体で捉える必要が出てきています。このような産業構造の変化の中で、部品

攻め筋「モビリティ」における、三井物産ならではの価値創造

輸送ネットワーク型サービスの重要性はますます高まっており、最適な数量の部品をいかに正確なスケジュールで、遠く離れた最終組み立て工場に持ち込めるかが、米国自動車産業の拡大・成長における最重要課題の一つとなっています。PTL社は、こうした課題に対応したサービスを提供しています。また、自動車産業向け以外にも、例えば、大手飲食チェーンの生鮮品の物流を包括的に請け負っており、全米で高いプレゼンスを発揮しています。

次に米国のトラック輸送業界を見てみると、トラック輸送は、巨大市場・米国の輸送量全体の80%を占める物流の大動脈です。現状、半分以上のシェアを中小規模事業者が占めていますが、物流圏がNAFTA全体に拡大するにつれ、業界構造が変わらざるを得ないのではないかと考えています。

PTL社は、米国の環境面や安全面などの各種規制に対応した新規投資も先行的に進めており、顧客に質の高いサービスを提供するために必要な実績・知見を持っています。例えば、NAFTA圏でのトラック事故は、運転手の過重労働によるケースが最も多いそうですが、PTL社では、運転手が何時間運転し、どれだけ休息を取ったかをITを使った管理システムによって、きちんとモニターし、過重労働による事故を未然に防ぐ体制となっています。これらも先行投資により対応している一例です。

米国トラック業界に起こりつつある環境変化を踏まえて、米州本部では、PTL社が持つ優れたサービス基盤を、鉄鋼製品や自動車部品、食品、リテールといった幅広い分野での当社連結グループの事業の高付加価値化につなげるべく検討を重ねており、すでに相当数の具体的な成果を挙げています。例えば、米国発でグローバルに給食関連事業を展開するパートナー企業に対し、PTL社の機能を活用することで、同企業の成長戦略を後押しできないかを検討しています。また、新しいパートナー候補に対して新規協業案件を提案する際、当社提案上の強力な武器となっています。

八木: PTL社を起点とした「拡がり」という点で実感している事例をお話します。当社が日系のパートナーとともに展開する北米トラック販売事業にとって、PTL社は最重要顧客の1社なのですが、PTL社に出資参画したことで、例えば、日系パートナーでの次期トラック開発にあたり、PTL社のニーズを踏まえたアドバイスをするなど、当社として事業に付加価値を提供することができています。

また、PTL社事業の他地域への地理的拡大も検討しています。北米と同様に他地域においても、当社の既存の事業会社や合併会社に対し、PTL社のサービスを組み合わせ、それぞ



れの事業の成長に貢献することで、全体の成長も加速させていく道筋を描いています。

安部: 当社は、世界中のさまざまな地域の事業現場で顧客が抱える課題に日々向き合っています。そして、顧客・パートナー企業のトップに対して戦略的な提案を直接持ち込める関係にあります。これはPTL社の事業を拡大していく上で、当社が提供できる価値だと思いますが、モビリティの攻め筋だけではなく、他の攻め筋でも同様の取り組みができるはずだと確信しています。

高橋: また少し視点を変えて、自動車の素材分野のお話をします。現在、世界市場の自動車生産台数はおよそ1億台、その生産に使われる素材1億トンのうち、最も重量のある素材が鉄鋼です。当社は長年、世界で高いシェアを誇る日本の鉄鋼メーカーから鉄鋼製品を仕入れ、米国自動車メーカーに販売してきました。1980年代に日系自動車メーカーが生産拠点を米国に現地化したのに合わせ、当社も1985年から米国で加工・流通拠点となるコイルセンター事業に参入し、鉄鋼製品の物流と事業投資を組み合わせたハイブリッド型のビジネスモデルの確立を目指しました。その後、2007年には、当時米国内に25カ所の鋼材加工センターを有していたSteel Technologies社を買収し、米国自動車メーカー・ビッグ3との取引も拡大、ビジネスの裾野は一気に拡がりました。2013年には、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社の米州事業をJoint Venture化し、自動車部品加工事業に本格的に参画しました。さらには、昨今の環境問題への意識の高まりから、重量のある鋼板に代わる軽量素材として、アルミや炭素繊維などの素材分野にも投資していま

す。具体的には、アルミ素材では米国や中国で自動車サスペンション用アルミ鍛造部品事業を行っています。また、炭素繊維素材では2016年2月にノルウェーの炭素繊維製タンクメーカーへ25%出資参画（詳細はP.55参照）、さらに同社の加工技術と日系メーカーの炭素繊維製造技術を活かす形で、燃料電池自動車用の高圧水素タンクの製造・販売事業を行う合弁会社設立に向け、事業性を検討しています。

このように、当社として自動車の素材分野を掘り下げてきた歴史があり、特定の分野に精通した人材が揃っているからこそ、「モビリティ」の攻め筋における当社の自動車向け素材・部品事業の競争優位につながっています。

安部：自動車の素材・部品の分野で当社が事業を拡大できる余地は大きいと期待しています。また、素材・部品の分野と同様に、一つの分野を徹底的に掘り下げることが当社の競争優位につながる、ということは自動車事業についても言えます。一例ですが、当社はトラックを使った日系のお客さま向けの自動車部品物流事業に地道に取り組み、ノウハウを磨いてきました。PTL社に出資するタイミングで、同事業をPTL社のロジスティクス事業に統合しましたが、それまで磨いてきた同事業のノウハウが、PTL社のロジスティクス事業の中で拡がりを持つ形で活かされています。

成長市場を面で捉え、貨物輸送需要を大きく取り込む

ブラジルにおける複合一貫輸送サービス事業： VLI S.A. (VLI社)

高橋：ブラジルの総合資源会社Vale社と当社の間には、鉄鉱石事業を通じて長い歴史があります。その後、2003年にVale社のコントロール会社にあたるValeparに15%の出資参画する形でVale社の経営に参画しました。現在、Vale社は資源開発事業を中心に、当社にとっての最重要パートナーとなっています。

資源開発事業には、さまざまな資機材やサービスが必要となります。出資以降、当社は鉱山開発に使用する建機の供給や、メンテナンスサービスなどを通じて、Vale社の資源開発事業の効率改善に寄与しています。また、VLI社に対しても、同社に出資した2014年以前から貨車リースや資機材の供給などを行っていました。

現在、Vale社とはモザンビークにおける炭鉱開発から、既存鉄道路線の整備と路線新設、港湾インフラの開発までを一体的に行う複合プロジェクトを進めています。

八木：VLI社への当社出資の経緯をお話ししますと、2010年当時、ブラジルの一般貨物輸送市場はインフラの老朽化が進み、輸送コストは高く、輸送効率も低い状況でした。Vale社は、傘下に一般貨物輸送事業を行うVLI社を持っており、ブラジル政府から国内の一般貨物輸送用インフラの整備について相談を受けていました。政府の強い意向を受け、Vale社は第三者資本を活用することによりインフラ整備を進める方針となり、当社はVLI社への出資について打診を受け、2014年に約700億円でVLI社の20%の株式を取得しました。

安部：一般的に、長距離輸送には鉄道輸送が適していますが、ブラジルでは、鉄道網の整備が遅れているため、トラックによる長距離輸送への依存度が高く、非効率な輸送状況となっています。また、輸出入の窓口となる港湾設備も不足しています。その結果、物流コストが非常に高くなっており、ブラジル経済の成長への深刻な阻害要因となっています。一方、ブラジルは複雑な地権の問題が、鉄道網整備を難しくしています。これらは、ブラジルの国創りにおいて、時間を掛けてでも粘り強く取り組まなければならない課題と認識しており、経営として長期的な視点で取り組んでいます。

八木：経営側のそういった理解の下、現場では、地道に一つひとつ目の前の課題解決に取り組み、既存の貨車の運行効率の改善と輸送量の増大を進めています。具体的には、信号システムの改修や大型貨車、高性能な機関車への切り替えに加え、当社米州本部や鉄鋼製品本部と連携し、車輪やレールを日本



攻め筋「モビリティ」における、三井物産ならではの価値創造

製の高品質のものに換えて摩擦抵抗を下げ、速度アップと燃費効率の改善、長寿命化を進めています。さらに、運行効率の改善に向け、当社自動車部隊のサポートを得て本邦自動車メーカーの効率的な生産システムの考え方をVLI社へ導入中です。また、当社北米貨車リース会社の鉄道運行の専門家とともに、運行効率改善に向けた取り組みも進めています。これらの取り組みの結果、2015年の輸送量は349億トンキロ*となり、2014年対比+9%の伸びを記録しました。このような、連結グループ内の各事業の持つネットワークやノウハウを活かした業務改善は当社ならではの価値提供と言えます。

現在、鉄道で輸送可能な一般貨物の量はブラジル全体の輸送量の2割程度に過ぎず、貨物輸送の大半は、依然非効率なトラック輸送に依存している状況です。港での積出も含めて、鉄道輸送効率を改善し、輸送能力を拡大することで、VLI社の輸送量は飛躍的に伸び、それに伴い同事業の利益も右肩上がりて伸びていくと確信しています。

* 貨物1トンを1キロメートル運ぶと「1トンキロ」と計算

攻め筋「モビリティ」の将来に向けて

自由闊達な風土の醸成、経営資源の戦略的な分配

安部：総合商社の事業は資源と非資源に区分して分析されることが多いですが、資源・エネルギー事業の比率が高いと言われている当社にとって重要なことは、あらゆるバリューチェーンにおいて、商品市況の直接的な影響を受けないビジネスモデルを構築することだと考えています。その代表例が、今回紹介したPTL社のトラックのリース・レンタルおよびロジスティクス事業、VLI社の複合一貫輸送サービス事業です。これらの事例を通じて説明した通り、バリューチェーン上で違った立ち位置を取ること、すなわち「リポジショニング」を通じて、商品市況の直接的な影響を受けないビジネスを拡げること、当社収益基盤はもう一段上のステージへ厚みを増すと考えています。

2020年3月期に資源・エネルギー以外の事業分野で2,000億円の収益目標を目指している中、「モビリティ」の攻め筋に経営が寄せる期待は大きいですし、その期待に十分応えてくれると思っています。

八木：モビリティの攻め筋では、「リポジショニング」を通じて、パートナーに新たな価値を提供しつつ、事業領域を拡げていく形ができつつあり、現場でも大きな手応えを感じています。これをさらに加速させていくのが、今後収益を拡大していく上での基本戦略です。

具体的な定量収益のイメージですが、機械・輸送システム本部では、当期利益（親会社の所有者に帰属）を2016年3月期の320億円から中期的に500億円規模にまで伸ばすことを目標として掲げています。

安部：モビリティ分野は、地域に根差した専門性やネットワークにより差別化できるので、参入障壁は比較的高いと言えます。当社には、各現場を徹底的に深掘りしている人材がそれぞれさまざまな分野にいます。各人材が持つ専門的な知見やネットワークを活かして、出資比率が50%を超えない少数株主の立場でも、各事業の企業価値向上に貢献してきました。攻め筋「モビリティ」の成功には、各現場での深掘りも不可欠であり、単に横の連携を目指すだけでは、ここまでの展開は実現できなかったと思います。

八木：機械・輸送システム本部は、連結従業員数が全社の約3割に上り、関係会社数が約150社と非常に多い本部です。相当数の社員が世界中の関係会社に出向していますが、そうした社員との距離感をどう縮めるかについて、現場のトップとして常に腐心しています。常日頃から、世界中に散らばる出向者との直接の会話を大切にし、本社と関係会社との間でそれぞれが持つ情報や考え方を風通し良く共有し合うことを心掛けています。そして、日々の会話・情報共有を通じて、現場のモチベーションを高く保ち、各自に生き生きと働いてもらえる雰囲気醸成し、一人ひとりの稼ぐ意欲を高め、収益拡大につなげていくというのが、私のマネジメントスタイルです。





安部：難しい現場の運営を、本部一丸となって本当にしっかりやってくれていると思います。

収益拡大の過程では、関係会社の数も増えることになるかもしれませんが、そうすると、ガバナンス・内部統制の維持・強化が課題となります。例えば、組織を発展的に分割することも考えられますが、組織を分けることによって、一枚岩にまとまりつつある攻め筋「モビリティ」の良いところを活かし切れなくなってもいけません。経営側もこれらの課題意識を持って、現場の運営をサポートしていきたいと思っています。

八木：私たち営業本部だけでガバナンス・内部統制を維持・強化するのではなく、事業支援ユニット*の力も借りることで、収益拡大との両立を図りたいと考えています。

2017年3月期は、ブラジルでの都市交通事業などで着実な事業運営とさらなる企業価値向上に努め、早期の収益貢献につなげます。また、先進国での成功モデルを新興国に展開することで、新たに参入できるビジネスがまだまだあると見込んでおり、それらにも挑戦していきます。

一方で、技術革新や環境規制によって、輸送手段が劇的に変わっていく可能性があります。この可能性についても本部一丸となって追求していきます。

*各営業セグメントに対応する業務部、フィナンシャルマネジメント部（P.85の組織図をご参照ください）。

高橋：素材の分野に関しても同じことが言えます。近い将来、素材の変化がきっかけとなり、自動車の生産拠点の移動やそれに伴う部品の物流に変化が生じるとは思いますが、それぞれの分野における専門性やネットワークを活かして、しっかりと先手を打てるのが攻め筋「モビリティ」の強みです。

「モビリティ」という攻め筋の中でさまざまな事業を捉えることで、追求すべき価値や戦略の方向性が改めて明確となり、結果、新しい事業・シナリオが次々と出てきていることを実感しています。私の担当する分野では、素材分野のさまざまなビジネスチャンスを追求していきます。

安部：「モビリティ」の攻め筋で取り組んできた「リポジショニング」は、他の攻め筋においても展開可能です。例えば、当社の強みであるハイドロカーボンチェーンでも、ガスのバリューチェーンでは、ガス開発・液化（LNG）事業に加え、他の攻め筋と連携する形で、その先の需要を創出する事業に取り組んでいます。具体的には、物流部分では、LNG輸送船、受入ターミナル、その先の国内輸送、需要部分では、ガス火力発電や新規用途開拓など、LNG需要創出につながる川下事業に注力しています。このように、強みを起点とした拡がりを生むことで、ガスバリューチェーン全体の収益を拡大しています。

「リポジショニング」を他の攻め筋でも実現していくことで、当社全体の成長を加速させていきます。