

Mitsui's Value Creation Process

当社は、「自らが新たなビジネスを創り、育て、発展させる集団」として、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し、産業的解決策を提供してきました。当社の特徴であり強みでもあるグループの総合力と、優れたパートナーやお客様とのネットワークを駆使し、主体的に事業の創出に取り組み、新たな価値の創造に挑戦します。

1

Capitals

□ □ P.10

経営資本

人的資本

- 総合力とネットワークを駆使して主体的に事業の創出に挑む「多様なプロ人材」

組織資本

- 三井物産の特徴であり強みでもあるグループの「総合力」

関係資本

- 顧客、サプライヤー、グローバルメジャー、地域の産業資本、地元政府、地域社会などとの強固な「ネットワーク」

財務資本

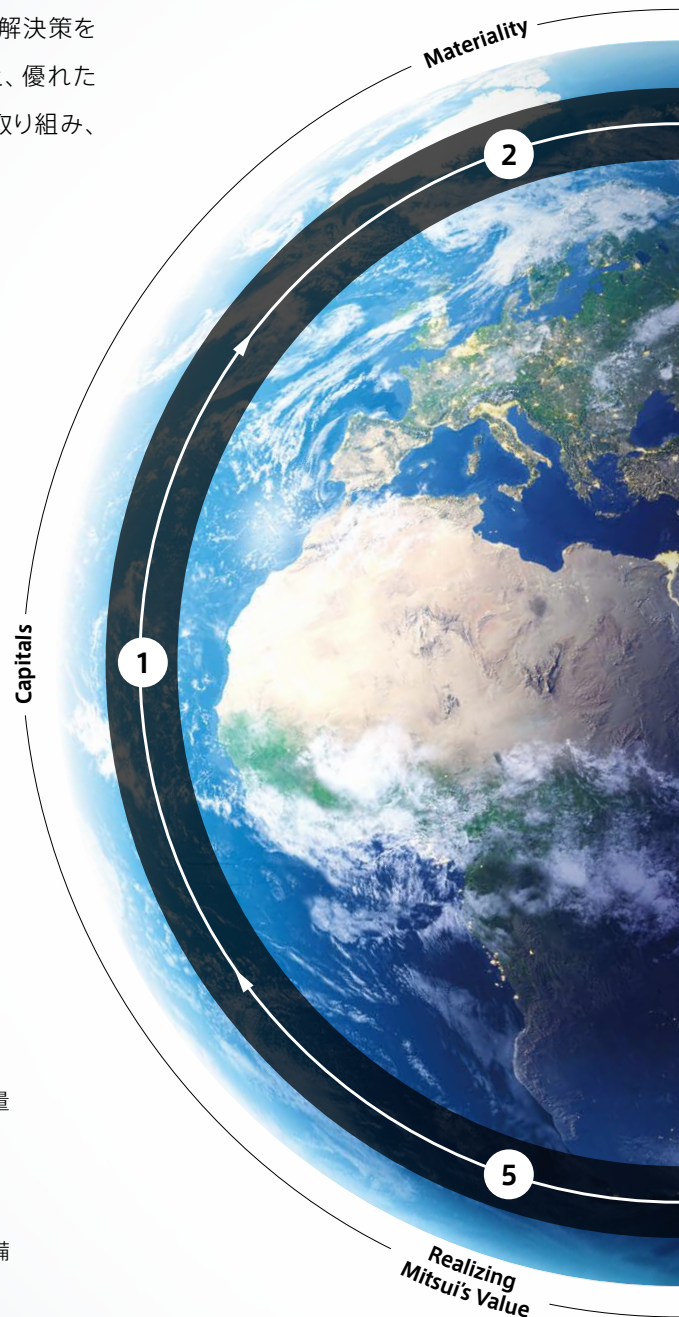
- 規模と安定性のある「財務基盤」

自然資本

- 鉄鉱石、銅、原油やガスなどの鉱物・エネルギー資源の豊富な埋蔵量
- 大気、水、土壌、森林

製造資本

- オフィスビルを含めた建物や、鉄道、港湾、発電所などのインフラ設備





2

Materiality □ P.11

マテリアリティ

社会が抱える課題を捉え、その解決に向けて新たなストーリーを描き、ビジネスや産業を革新していくことが、当社の価値創造の原点です。社会課題に対する現場の感度を高めるべく、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

3

Strategic Focus □ P.12-13

新中期経営計画

新中期経営計画で掲げた重点施策は以下の4つです。

- ・ 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
- ・ 新たな成長分野の確立
- ・ キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化
- ・ ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

4

Portfolio Management □ P.14

規律あるポートフォリオマネジメント経営の実践

候補案件の絞り込みから投資決定、事業の立ち上げから戦略的リサイクルに至る各ステージにおいて、培ってきたリスク・マネジメント能力を機能させて、事業のさらなる良質化と確実なリターン獲得を目指します。また、投資規律の徹底と柔軟な資産の入れ替えを通じて、バランスのとれたキャッシュ配分と資本効率の向上、事業ポートフォリオの強靱化を実現します。

5

Realizing Mitsui's Value □ P.15

新たな価値の創出

1～4を通じ、多岐にわたる産業において、グローバル・トレーディング、資源開発、インフラ整備、製造・加工、物流、小売、サービスなどバリューチェーン上の新たな領域に事業を拡張、自らビジネスを創り、育て、新たな価値を生み出します。新たに創造された付加価値は当社の経営資本として蓄積され、さらなる価値創造プロセスのサイクルに投入されます。



Capitals

経営資本

世界中の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で、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。主体的な事業創出を通じて自らの資本を磨き、その資本で新たな価値の創出に挑む。この繰り返しによって当社は社会とともに持続的に発展します。

人的資本

多様なプロ人材

(2017年3月末現在)

42,316名(連結)

5,971名(単体)

EXPERTISE

「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」

☐ 人材についてはP.50をご覧ください。

関係資本

ネットワーク

(2017年6月末現在)

事業所数

139

(国内12、海外127)

展開国

66カ国・地域

PARTNERSHIP

「顧客」「サプライヤー」「グローバルメジャー」
「地元政府」「地域社会」

組織資本

総合力

(2017年3月末現在)

子会社・関連会社

469

営業本部^{*1}

16

海外地域本部

3

(米州、欧州・中東・アフリカ、アジア・大洋州)

事業支援ユニット

11

コーポレートユニット

18

財務資本

財務基盤

(2017年3月末現在)

総資産

11.5兆円

株主資本^{*2}

3.7兆円

ネットDER

0.88倍

☐ 10年データについてはP.74をご覧ください。

*1. 2017年4月1日現在

*2. 親会社の所有者に帰属する持分

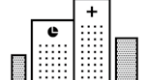


Materiality

マテリアリティ

社会の持続的な発展への産業的解決者として、社会の課題やニーズ、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つのマテリアリティ（重要課題）が指針になると同時に、このマテリアリティ自体も刻々と変化する時代に沿って定期的に変化します。これらマテリアリティ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、価値創造へと繋がる「360° business innovation.」を体現します。

※ 三井物産のマテリアリティについてはサステナビリティレポート2017も併せてご覧ください。

	社会課題の認識	主なリスクと機会
地球環境の保全 	- 地球温暖化、気候変動 - 生物多様性損失 - エネルギー、水不足 - 環境汚染	リスク 気候変動や水不足などの資源制約がもたらす事業活動への悪影響、事業活動による生態系破壊・劣化などに伴う環境コスト増大など 機会 環境意識の高まり・規制強化による、環境関連ビジネスの市場拡大、エネルギーの多様化による事業領域の拡大など
人権の尊重 	- サプライチェーンにおける人権への責任拡大（労働慣行・地域住民への影響など） - 資源開発などにおける先住民への配慮 - インターネットやデジタル通信網の発達に伴う、個人情報の不正利用	リスク 事業領域全般での人権上の争議・抗議による事業開始・継続の阻害、企業が保有する個人を特定する情報の漏洩リスクなど 機会 サプライチェーン全体での人権配慮による安定供給の強化など
地域産業・生活基盤の充実 	- 先進国におけるインフラの老朽化 - 新興国などのインフラ整備 - 食の安全・安心 - 健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保	リスク インフラ利用者や製品・サービスの最終消費者の安全・健康上のトラブルによる信用低下など 機会 新興国などの生活向上に向けたインフラ構築、食の安全・安心の確保、「ヘルスケアエコシステム」の構築を通じたビジネスの市場拡大、都市のスマート化の動きに対するICTを利用した社会インフラ構築ビジネスの市場創出など
資源・素材の安定供給 	- 人口増加と資源・素材の需要拡大 - サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大	リスク 気候変動、人口増加に伴うエネルギー・食料資源の安定供給不全による事業停止など 機会 持続可能な資源開発と食料供給などサプライチェーン全体での環境・労働・社会側面の配慮、トレーサビリティ確保による競争力拡大など
ガバナンスと人材 	- コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全 - 画一的な働き方による生産性の停滞 - 人材の多様化、グローバル化	リスク 広い視野での適正な経営判断を欠くことによる影響、新興国などの公共性の高い事業での贈収賄、情報セキュリティ関連トラブルによる事業停止など 機会 新しい働き方促進と働きがいのある職場整備による労働生産性向上への貢献、公正な処遇と公平かつ充実した人材育成の推進、ダイバーシティ経営の推進による競争力向上、従業員のサステナビリティ意識向上に伴う社会課題を解決する新たな事業機会創出など



Strategic Focus

新中期経営計画

2020年3月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画「Driving Value Creation」を策定しました。計画に掲げた定量目標の達成に向け、強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化、新たな成長分野の確立、キャッシュ・フロー経営の深化、そしてこれら施策を支える経営基盤の強化に取り組みます。

新中期経営計画

経営環境

- 世界は、資源価格のスーパーサイクル終焉に伴い、量的拡大への過度な依存から脱却し、質的成長を追求
- 欧米主導のグローバル・ルールから地域ごとの部分最適志向に向かうなど、目まぐるしい変化が続く

経営課題

変化やリスクに耐えうる収益基盤の確立が最重要課題。総花的にリスク資産を積み増すのではなく、当社が強みを有する成長領域を見極め、メリハリをつけて、有限な経営資源を配分し、それを支える経営基盤の強化を進めます。

環境変化と
リスクに耐えうる
収益基盤の確立

ダイナミックな
経営資源の配分

さらなる
経営基盤の強化

定量目標

当期利益^{*1}

4,400億円
(2020年3月期)

3,061億円
(2017年3月期)

基礎営業
キャッシュ・フロー^{*2}

6,300億円
(2020年3月期)

4,948億円
(2017年3月期)

ROE

10%
(2020年3月期)

8.6%
(2017年3月期)

^{*1} 親会社の所有者に帰属する当期利益

^{*2} (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)

1 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化 □□ P.23-31

新中期経営計画の中核分野は、金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品の3つ。これらは当社の圧倒的な主力分野であり、新中期経営計画期間中にこれら3分野が生み出す基礎営業キャッシュ・フローは全社の9割にも及びます。

今後も、強みの上に資産を積み増すバルトオン投資を継続し、強い事業をさらに強固なものとしします。

金属資源・エネルギー	機械・インフラ	化学品
- 鉄鉱石 - 石油・ガス	- 電力 - 海洋エネルギー - ガス配給 - 自動車 - 船舶 - 鉄道	- 飼料添加物・農業資材 - 機能性素材 - タンクターミナル - 化学品製造・トレーディング

また、下記施策により既存事業を徹底強化し、価値向上を図ります。

- ・ 潜在価値の実現 (オペレーションの改善、事業再生、業界再編による価値向上)
- ・ 事業サイクルの観点から、事業入れ替えの推進
- ・ 「売る力」と付加価値に磨きをかけたトレーディングの強化



収益の柱の強化・拡大と既存事業の収益力向上

2 新たな成長分野の確立 □□ P.32-41

企業は、その持てる能力によって社会的課題を解決することで、持続的に価値を創造し、その価値をステークホルダーと共有して社会とともに成長することが重要です。今後の中期的な外部環境の変化も見据えつつ、当社が強みを発揮できる成長分野を4つに定め、経営資源をダイナミックに配分します。

モビリティ	ヘルスケア	ニュートリション・アグリカルチャー	リテール・サービス
社会ニーズの変化と環境社会への対応を見据えた、素材や移動・輸送サービスなどの複合的取り組み	医療関連事業を核としたヘルスケアエコシステムの構築	農業・畜水産の生産性向上と安定供給、食の高付加価値化への取り組み	消費者ニーズに対応する、デジタル/ロジスティクス/金融機能を駆使した、次世代型事業育成

中間層が拡大するアジアと経済成長を続ける北米が主要ターゲット



次の収益の柱を確立

3 キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

□□ P.18-22「CFOメッセージ」

4 ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

□□ P.42-45「経営基盤の強化：Corporate Officers パネルディスカッション」



Portfolio Management

規律あるポートフォリオマネジメント経営の実践

候補案件の絞り込みから投資決定、事業の立ち上げから戦略的リサイクルに至る各ステージにおいて、培ってきたリスク・マネジメント能力を機能させて、事業のさらなる良質化と確実なリターン獲得を目指します。また、投資規律の徹底と柔軟な資産の入れ替えを通じて、バランスのとれたキャッシュ・フロー配分と資本効率の向上、事業ポートフォリオの強靱化を実現します。





Realizing Mitsui's Value

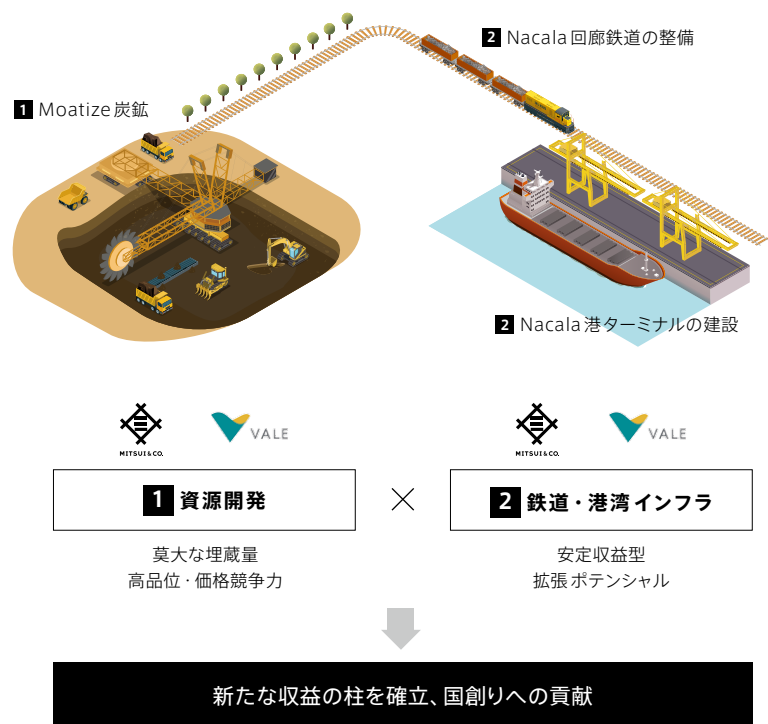
新たな価値の創出

多岐にわたる産業において、グローバル・トレーディング、資源開発、インフラ整備、製造・加工、物流、小売、サービスなどバリューチェーン上の新たな領域に事業を拡げ、自らビジネスを創り、育て、新たな価値を生み出します。新たに創造された付加価値は当社の経営資本として蓄積され、さらなる価値創造プロセスのサイクルに投入されます。

CASE 1

資源開発とインフラ整備の複合事業で 国創りへ貢献する

現地国やグローバル・プレーヤーとの強固な信頼関係を礎に、数十年にわたって培ってきた資源開発における優位性と、インフラ領域で積み重ねてきた経験と知見を融合し、産業振興、インフラ整備、雇用創出などを通じて現地国の経済発展に貢献します。



CASE 2

パートナーとともに 事業を多角化

鋼材供給から事業領域の枠を拡げ、新素材提案、IoTを活用したSmart Factory化、日系自動車メーカー向け拡販、素材・部品物流効率化などを提案。パートナーの企業価値向上に貢献するとともに、当社が持つ周辺事業の拡大にも繋がります。

