

株主 通信

2012年夏号

目次

株主の皆さまへ	2
連結決算情報	8
関係会社紹介	
エームサービス株式会社	10
社会・環境への取り組み	13

ニュースフラッシュ	14
ブラジル特集	17
株主さまアンケート結果のご報告	22
会社概要／株式情報	23

〈写真〉ニッコウキスゲ
当社社有林「福島県・田代山林」



MITSUI & CO., LTD.

株主の皆さまへ

代表取締役社長

飯島 彰己



新中期経営計画を発表

**最強のグローバル総合力企業を目指し
未来への貢献と
絶え間ない進化に向けて
挑戦し続けます**

株主の皆さまには、平素より格別のご支援を賜り厚くお礼申し上げます。

2012年3月期決算ならびに2014年3月期中期経営計画についてご報告申し上げます。

2012年3月期連結決算

中期経営計画を上回る純利益(※1)4,345億円を達成

2012年3月期の純利益は、原油・ガス、鉄鉱石、石炭などの商品市況の上昇、および、前期にメキシコ湾原油流出事故に係る和解金を計上した反動を主因に、前期と比較し1,278億円増益の4,345億円となりました。これは、2010年5月に発表した中期経営計画において目標とした3,700億円を大きく上回る結果です。しかしながら、少し詳しく見てみると、情報産業関連をはじめとする有価証券に係る多額の評価損を、本邦の税制改正や豪州の鉱物資源利用税の導入による増益要因でカバーしている部分があるなど、課題も残していると言えます。

キャッシュ・フローおよび財政状態に目を向けますと、順調な営業利益の積み上げに加え配当金の入金もありましたが、旺盛な投融資案件に対する資金支出の結果、フリーキャッシュ・フロー(※2)は572億円の資金支出となりました。しかしながら、株主資本の拡充もあり、株主資本と借入のバランスに係る財務の健全性を図る指標の一つであるネットDER(※3)は0.81倍となるなど、引き続き強固な財務体質を維持しています。また、メキシコ湾原油流出事故に関連する一連の和解により、同事故が当社のバランスシートに影響を与え得るリスクも大幅に軽減していると考えます。

※1 本冊子では、連結純利益(三井物産(株)に帰属)を純利益と表記します

※2 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

※3 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 - (現金および現金同等物 + 定期預金)

2014年3月期中期経営計画『挑戦と創造2014』 ～未来への貢献と絶え間ない進化への挑戦～

2012年4月から2年間にわたる新しい中期経営計画『挑戦と創造2014』がスタートしました。「未来への貢献と絶え間ない進化への挑戦」をスローガンに、各事業領域でのリーディング・カンパニー、そして最強のグローバル総合力企業を目指し、全社一丸となって取り組んでいきます。

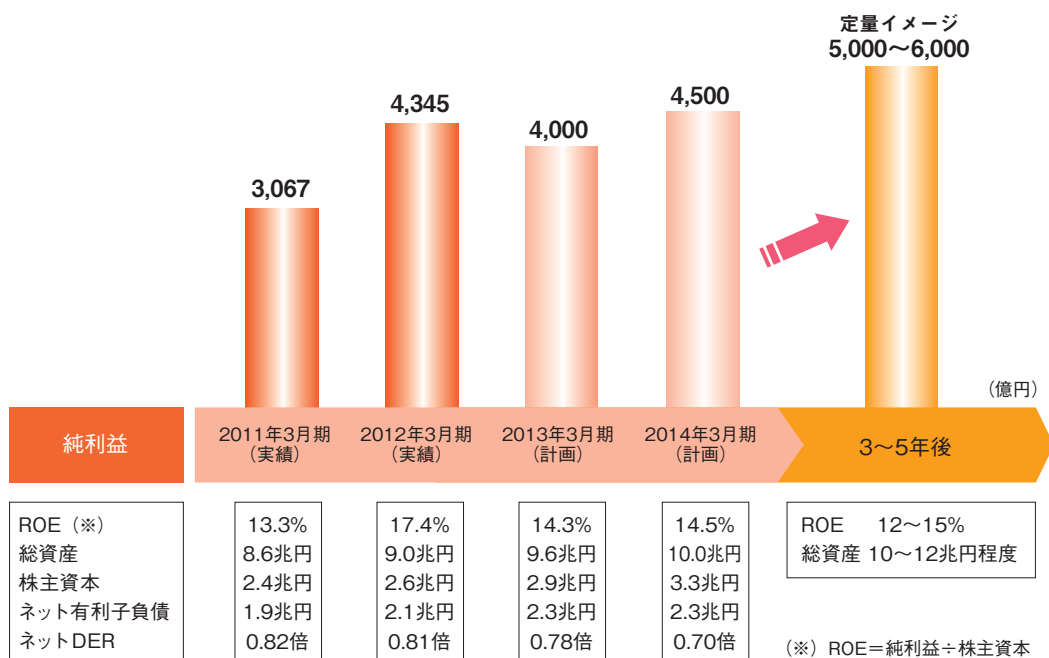
■経営環境

新興諸国の成長と世界のニーズを取り込む、 長期的視野に立った経営

新興諸国の底堅い経済発展に牽引され、世界経済

は総じて緩やかな成長を持続していますが、欧州財政問題の深刻化による新興諸国経済の成長率への影響や国際商品市況の下落など、当社業績の下振れリスクは依然として大きいと認識しています。また、地政学リスクの高まりによる原油価格の変動幅の拡大にも注意が必要です。こうした中、足もとの景気や商品市況動向に留意しながら、新興諸国の成長と世界のニーズを取り込むべく、長期的視野に立った経営を行います。

中期経営計画 定量計画



■定量計画

将来に向けた 収益基盤の強化を目指す

こうした環境認識の下、足もとの市況を踏まえ、2013年3月期は純利益4,000億円を見込みます。過去に実行した投融資案件の着実な進捗により事業ポートフォリオの質を高め、足場を固める一年と位置付けています。2014年3月期は純利益4,500億円を見込み、過去の投融資案件の果実化に加え、主力商品の上流権益の数量拡大と事業資産の収益性向上により、収益力の底上げを図ります。さらに3～5年後の在り姿として、総資産10～12兆円、純利益5,000～6,000億円、ROE12～15%というイメージを描いており、この在り姿に向けて、収益基盤の一層の強化を目指します。

■重点施策

時代の変化を捉え、 「良い仕事」を積み重ね、 持続的・安定的な成長を実現する

新しい中期経営計画では、(1)持続的、安定的な成長を可能にする強い収益基盤の構築、(2)次世代を見据えた新たなビジネスの創造、(3)機能の差別化と「良い仕事」の積み重ねによる付加価値創造の追求の3つを柱とし、以下の施策に取り組みます。

まず、将来の成長に向けた「攻め」を加速し、良質な新規資産を積み上げます。資源・エネルギーなどの安全保障に対する世界のニーズの高まりを捉え、金属、エネルギー、化学品、食料、生活資材の川上領域への取り組みの拡大を目指します。資源開発にあたっては、資源開発事業だけでなく資源保有国の持続的成長にも貢献していく考えです。また、鉄鋼製品、化学品、自動車・鉱山機械、食料、インフラ、医療などの分野では、新興国の成長と世界のニーズ

の取り込みを強化します。重点地域として、これまでのブラジル、ロシア、インド、中国、メキシコ、インドネシアに、新たにモザンビーク、ミャンマーを加え、これら8か国に重点的に経営資源を投下します。モザンビーク、ミャンマーともに、天然資源保有国である一方、国内のインフラ整備などの今後の需要は大きく、当社の力を発揮できる局面は多々あると考えます。なお、モザンビークでは、探鉱段階より取り組んでいる原油・ガス開発案件で、大規模ガス田の発見に成功しています。さらに、アフリカやトルコ・中東地域の成長を取り込む事業展開も進めていきます。「攻め」を加速すると同時に、過去の投融資の果実化や、戦略的な資産売却・リサイクル（入れ替え）による資産の良質化を進め、強い収益基盤を築きます。

世界の環境変化とそれに続く構造転換を意識し、業態を絶え間なく柔軟に進化させていく、その柔軟性が当社の力の源泉です。時代の変化を捉え、環境や新エネルギーなどの分野で未来を見据えた次世代ビジネスに取り組み、世界の発展、日本の産業構造転換に貢献します。

当社の事業活動の根底には、お客さまや社会に役に立つ「良い仕事」があります。世界の多様なニーズに応える質の高い仕事を追求することで、仕事の質、その結果として産み出す利益の質を高め、当社機能の差別化を図りながら、社会のためになる「付加価値」を創り出す努力を続けています。「良い仕事」を支える内部統制・リスクマネジメント体制の強化と、「良い仕事」をグローバルに推進する人材の育成をさらに進め、常に「良い仕事」を意識した当社らしい経営を継続します。

金属分野・エネルギー分野をはじめ、将来の成長に向けた投融資を継続

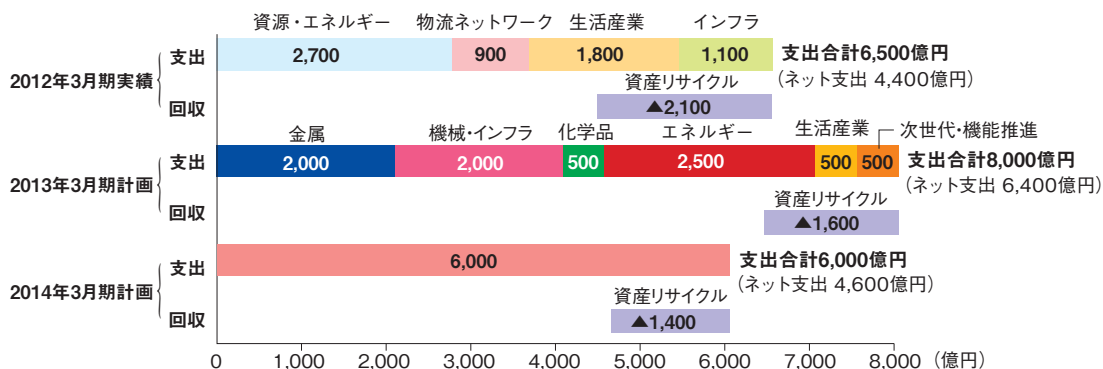
2012年3月期は、概ね計画通りとなる6,500億円の投融資を実行しました。資源・エネルギー分野では、米国におけるシェールガス・オイル事業の拡充など、拡張投資や新規取得投資に2,700億円、生活産業分野では海外病院事業への参画やブラジルの穀物集荷・生産事業のマルチグレイン社の子会社化などに1,800億円、インフラ分野ではFPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）や鉄道関連リース事業などに1,100億円、物流ネットワーク分野ではザ・ダウ・ケミカル社とのバイオ化学品事業などに900億円を投資し、成長が見込まれる事業に着実に取り組みました。一方、資産リサイクルによる事業ポートフォリオの良質化を継続推進し、資金の回収は2,100億円となりました。

新中期経営計画では、2年間で総額1兆4,000億円の投融資、3,000億円の資産リサイクルを計画しています。また、従来の4事業分野を6事業分野に括り直しています（6事業分野については、本冊子7ページをご参照ください）。2012年3月期までの前中期

経営計画では、非資源分野の収益基盤再構築に向け、非資源分野への投融資が進んだのに対し、新中期経営計画の1年目となる2013年3月期は、資源・エネルギーの安全保障に対するニーズの高まりに応え、金属およびエネルギー分野に投融資計画全体の半分以上を配分し、優良案件の拡張と新規案件の取得により長期的な持分権益生産量・埋蔵量の拡大を目指します。また、機械・インフラ分野では収益性の安定した案件への投融資を一定の規模感で見込み、それ以外の3分野では過去に投資した案件の果実化に重点を置きます。2年目となる2014年3月期は6,000億円の投融資を計画しています。

フリーキャッシュ・フローについては、新中期経営計画の1年目は旺盛な投資需要を踏まえ赤字を見込んでいます。2年目以降は、キャッシュ・フローの範囲内で投融資を進めることを基本的な考え方とし、中長期的にはフリーキャッシュ・フローの黒字体質定着を目指します。ただし、優良な投資機会を得た場合は、これまでと同様、機動的な判断を行う方針です。

中期経営計画 投融資計画



配当

2012年3月期の期末配当は1株あたり28円 2014年3月期中期経営計画では連結配当性向の下限を25%に引き上げ

2012年3月期は、連結配当性向23%を目処とした配当方針に基づき、年間配当を1株あたり55円とします。支払い済みの中間配当27円を差し引き、期末配当は28円となります。

新中期経営計画では、重点分野・成長分野での旺盛な資金需要に対応し、企業価値向上と株主価値極大化を図る一方で、配当を通じて株主の皆さまに直接還元していくという従来の基本方針を踏襲し、より健全な財務体質を実現できたことを踏まえ、連結配

当性向の下限を25%に引き上げます。2013年3月期の配当予想として、純利益予想4,000億円、連結配当性向25%を前提に、1株あたり55円（前期比同額）を予定しています。

新中期経営計画においても、将来の成長に向けた投融資を「攻め」の姿勢で進める方針であり、今後も、良質な投融資の実行による企業価値の向上と、株主の皆さまへの利益配分を、適正なバランスで実現するよう努めます。

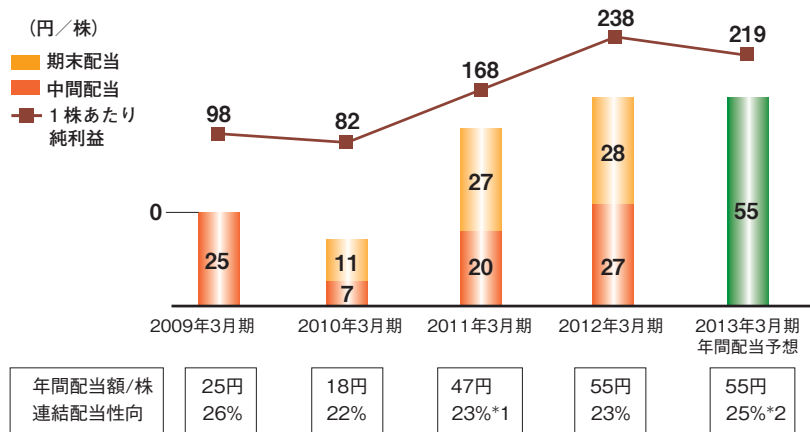
新たな「挑戦と創造」に向けて

当社は、「挑戦と創造」という創業以来変わらぬ理念に基づいて、日々進化を続けています。社会や環境が目まぐるしく変化する中、その変化を敏感に感じ取り、常に時代を先取りして、「挑戦と創造」の精神で、正々堂々未来を切り拓き、「最強のグローバル総合力企業」を目指して前進していきます。そして、日本経

済を活性化し「魅力ある日本」の再現に寄与し、世界経済の発展に貢献できるよう、当社が本業を通じてできることを一つひとつ地道に積み上げ、株主の皆さまのご期待に応え続けていきたいと考えています。

最後に、当社に対する株主の皆さまの変わらぬご支援、ご指導に対し、あらためてここに感謝申し上げます。

配 当



*1 メキシコ湾原油流出事故和解金などの影響額を純利益から除いた3,679億円を前提に、連結配当性向23%を適用。

*2 2013年3月期の配当予想は、業績予想を踏まえ、連結配当性向25%、発行済株数18.3億株を前提に試算。

6事業分野について

2014年3月期中期経営計画では、従来の4事業分野を新たに6事業分野に振り直しました。また、次世代を担う新しいビジネスの創造や、事業領域拡大・全社収益基盤の強化に向けた機能を提供する「次世代・機能推進分野」を設けました。各分野の商品・バリューチェーンの中で、川上事業の拡充と物流・販売機能の高度化をバランスよく組み合わせると同時に、6事業分野間で協業することにより、新たな事業開拓を目指します。

金属分野

鉄鉱石などの鉄鋼原料、銅などの非鉄金属、鉄鋼製品の事業投資や物流取引を通じ、産業社会に不可欠な資源・素材、製品の確保と安定供給を実現します。環境問題の産業的解決に向け、資源リサイクルに取り組みます。

機械・インフラ分野

電力、ガス、水の供給、鉄道などの社会インフラを安定的に提供し、より良い暮らしに貢献します。大型プラント、海洋資源開発、船舶、航空、自動車、鉱山機械、産業機械などの販売、金融・リース、物流、事業投資を行います。

化学品分野

石化原料、肥料原料、クロールアルカリなど川上から、機能材料、電子材料、スペシャリティケミカルなど川下領域までの物流取引と事業投資、環境・新エネルギー関連やグリーンケミカルなど新たな取り組みを通じ産業に寄与します。

エネルギー分野

石油・天然ガスや石炭などの事業投資や物流取引を通じ、産業社会に不可欠なエネルギー資源の確保と安定供給を実現します。低炭素社会実現に向け、排出権関連、再生可能エネルギー、新エネルギー事業に取り組みます。

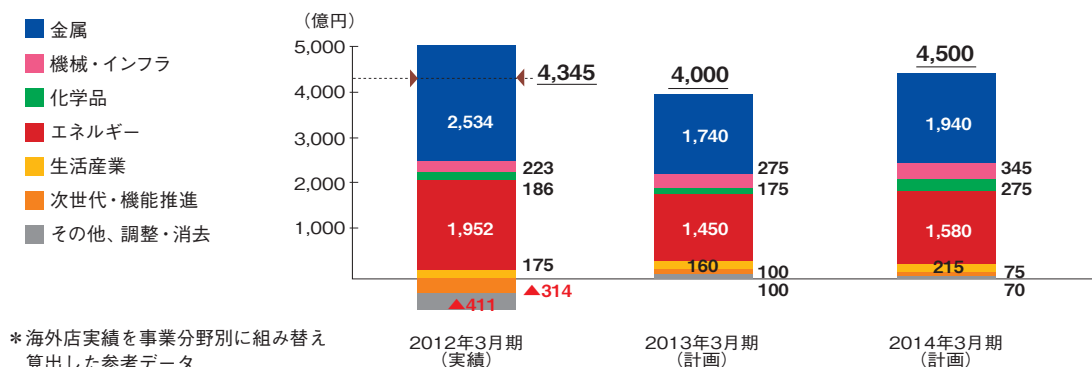
生活産業分野

食糧・食品、リテールサポート事業、医療・健康、ファッション、製紙資源、不動産関連事業などの分野で、消費活動の変化を捉え、暮らしのニーズに応える付加価値のある商品・サービスの提供、事業開発、投資を行います。

次世代・機能推進分野

物流、保険、金融、情報産業関連事業を通じ、次世代を担うビジネスの創造と事業領域拡大に向けた取り組みを展開します。専門機能を全社に横断的に提供し、全社収益基盤の強化に向けた取り組みを推進します。

事業分野別 純利益 (参考値*)

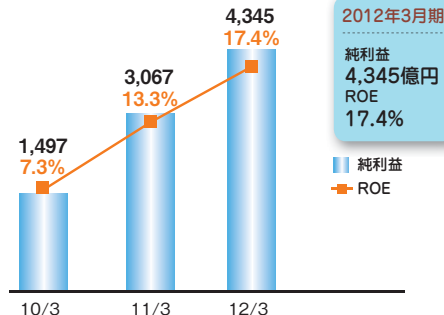


連結決算情報

2012年3月期連結決算の概要 (2011年4月1日～ 2012年3月31日)

経営成績

(億円)

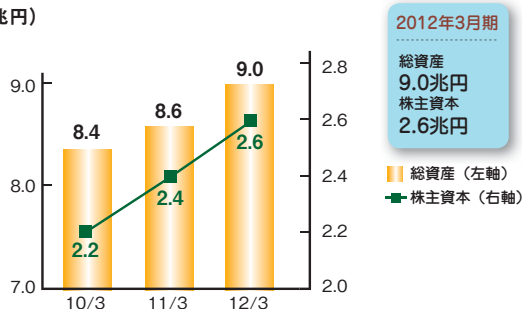


純利益は前期比42%の増益

2012年3月期の純利益は、原油・ガス、鉄鉱石、石炭などの商品市況の上昇、および前期に計上したメキシコ湾原油流出事故に係る損失の反動により、前期比で1,278億円増益の4,345億円となりました。また、株主資本に対する収益性を表す株主資本利益率 (ROE) は17.4%となりました。

財政状態

(兆円)



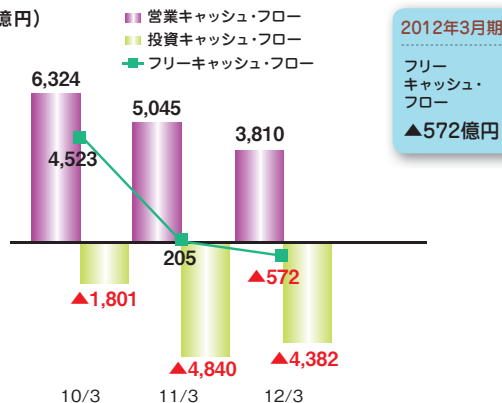
総資産および株主資本が増加

2012年3月末の総資産は、新規投資や拡張投資の実行により2011年3月末比で0.4兆円増加し、9.0兆円となりました。

株主資本は、円高による減少要因がありましたが、利益剰余金の積上げにより0.2兆円増加し、2.6兆円となりました。

キャッシュ・フローの状況

(億円)

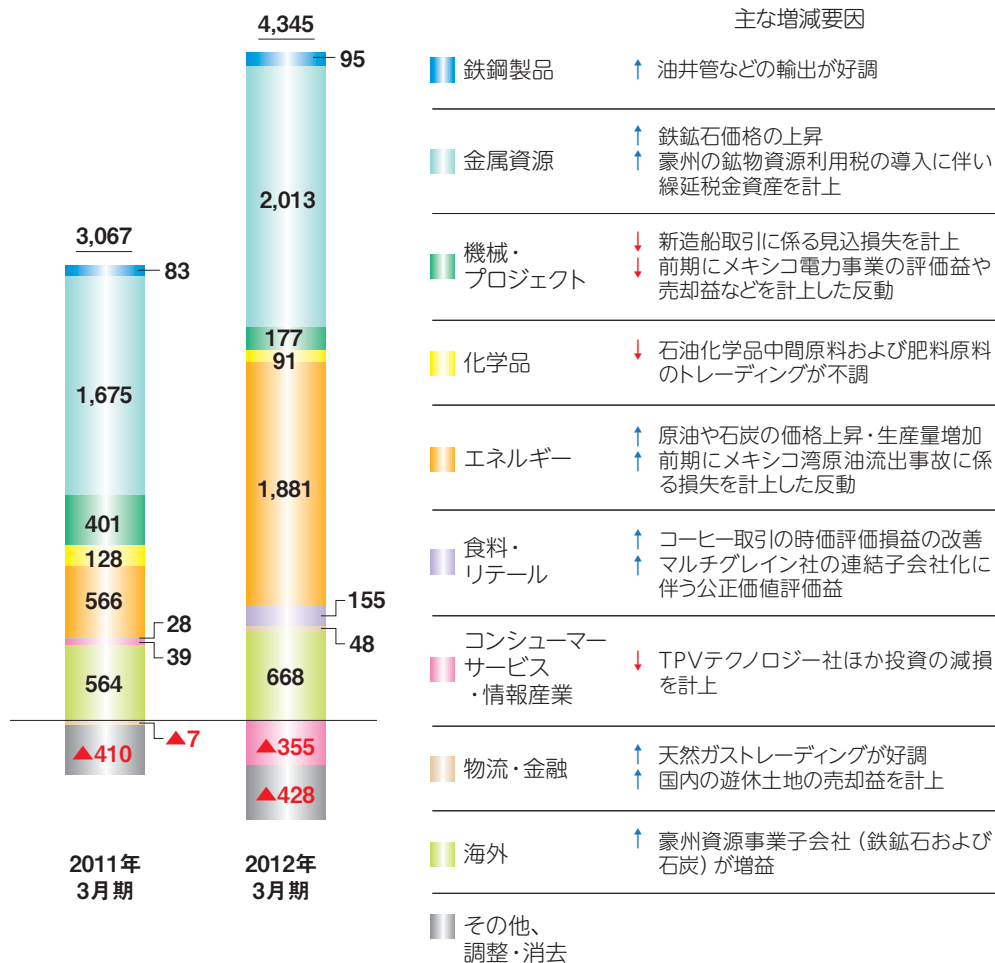


フリーキャッシュ・フローは572億円の資金支出

営業活動によるキャッシュ・フローは3,810億円の資金獲得となった一方、投資活動によるキャッシュ・フローは新規投資や拡張投資の実行により4,382億円の資金支出となりました。この結果、両者の合計であるフリーキャッシュ・フローは572億円の資金支出となりました。

オペレーティング・セグメント別純利益の内訳

(億円)





エームサービス株式会社

Touch your heart

～ “ありがとう” の数だけ、私たちがいる ～

三井物産は、日本および世界各国に400社以上の関係会社を持ち、日々これらの関係会社と連携して事業に取り組んでいます。今回は、その中から国内で総合フードサービス事業を展開するエームサービス株式会社（所在地：東京都港区）について、小野瀬社長からのメッセージも交えご紹介します。



エームサービスとは

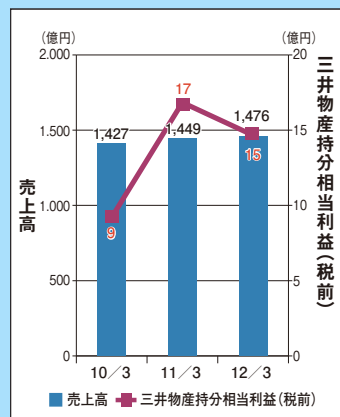
エームサービス株式会社（以下「aim」）は、1976年、三井物産を含む三井グループ企業3社と米国ARA社（現アラマーク社）が科学的、総合的な管理手



エームサービス株式会社本社

法を取り込むことで給食事業を産業化することを目的に共同設立した会社です。36年前に三井物産本店の社員食堂から始まったaimは、現在では企業のオフィスや工場、学校、病院、社会福祉施設など全国約3,400か所、従業員約36,000名を擁し、1日120万食を提供する企業グループへと成長し、安定した業績を上げています（2011年日経全国飲食業調査ランキング売上高第7位）。

aimという社名は、当時の主要株主であるARA社の「a」、国際食品開発(株)（現 三越伊勢丹フードサービス）の英文名International Food Developmentの「i」、三井グループの「m」から名づけられたものです。



障がい者の自立支援のために

aimは、障がい者の方々の方々の自立を支援するため、積極的に障がいのある方の雇用に取り組んでいます。すでに300名以上がaimの一員として活躍しており、厚生労働省がまとめた障がい者雇用率ランキング（2008年6月1日現在、常用雇用者5,000人以上の企業対象）で、全国第2位にランクされました。

給食事業にさまざまな革新をもたらしてきたaim

aimの歴史は、給食事業における「革新」の連続と言えます。1976年11月の三井物産本店の社員食堂開業の際には、定食方式ではなく、好きな料理を自由に選べるカフェテリア方式を導入し、マスコミの注目を集めました。1978年には病院給食に参入し、患者給食の改革にもいち早く着手しました。今では当たり前の「適温・適時」「選択食」「ベッドサイド配膳」を日本で初めて導入したのもaimでした。

また、健康志向の高まりや「特定健康診査」「特定保健指導」制度の導入を受け、さまざまな健康プログラムを展開しています。健康に配慮した食事を提供するだけでなく、健康保険組合や産業医と連携し、個人の栄養摂取状況や運動履歴を見ながら栄養指導するサービスを提供しています。レシピ本の出版協力などにも取り組んでいます。



「食事は治療の一環、食べやすくおいしい食事の提供」をモットーにした患者給食

見えないところに

aimの事業モデルは、いわゆる“B to B for C”、つまり企業（Business）であるaimが顧客企業（Business）の社員である消費者（Consumer）向けのサービスを通じて、顧客企業をサポートするものです。顧客企業の委託による社員食堂の運営業務が一番典型的な事業モデルで、aimの名前が直接皆さまの目に触れることはあまりありませんが、意外なところで皆さまとの接点があります。

広島東洋カープの本拠地であるMAZDA Zoom-



第16回アジア競技大会（2010年開催、中国・広州）の選手村食堂への派遣スタッフ

Zoomスタジアム広島のフードサービスのすべて、また、横浜スタジアム、QVCマリンフィールドのフードサービスの一部はaimが運営しています。野球を観戦しながら皆さまにもご利用いただいているかもしれません。

aimにはさまざまなスポーツイベントの受託実績もあり、1984年のロサンゼルスオリンピックでアラマーク社が運営する選手村食堂に社員を派遣したことを皮切りに、1994年には広島で開催された第12回アジア競技大会の選手村食堂を運営、それ以降も、アトランタ、長野、アテネのオリンピック、FIFAワールドカップなど世界的な大会での食堂運営を数多く手掛け、今夏のロンドンオリンピックにも7名の社員を派遣する予定です。この分野では日本国内唯一の企業として高い評価を受けるaimは、2008年からは国内初のトップアスリート専用トレーニング施設「味の素ナショナルトレーニングセンター」で食事提供と栄養サポート業務を受託しています。

この他にも社会復帰促進センター、研修施設、社員寮や学生寮、ゴルフ場やスキー場、温浴施設などでフードサービスを提供しています。このように、aimは、「食」を通じてお客さまと向き合い、さまざまな形で、お客さまのより快適な毎日を支えるサービスを生み出しています。

大きな課題

1日120万食を提供するということは、例えば、野菜のうち一番消費する“タマネギ”で1日およそ20,000個、お米で1日約22トン調達し、全国各地の事業所に配送し、調理する必要があります。この大規模な食堂経営ノウハウを強みとするaimですが、もちろん課題もあります。最も注意を払うべきは、お客さまに安全で安心な食事を提供することです。aimでは食材の仕入れから調理、サービス、スタッフのモラル向上に至るまで、各段階で隙のない衛生管理体制を敷いています。一方で、世界的な食材価格の高騰、さらには食中毒事故の問題や東日本大震災による放射性物質の食品への影響といった「食の安全・安心」への消費者意識の高まりなど、新たな課題もあります。

こうした状況を受け、aimではフードサービスに関わる者としてあらためて“品質”基準を明確にし、管理体制を強化すべく、今年4月に品質管理本部を新たに設置し、お客さまに「安全で安心、健康的で美味しい食事」を提供できるよう、絶え間ない努力

を続けています。

また、aimを取り巻く経営環境を見ますと、少子高齢化や国内人口の減少、企業の海外進出による総需要の低下、さらには社会保険料の上昇や今後起こりうる増税問題など、設立以来の中核事業である企業給食や病院給食もマクロ環境の変化の影響を受けつつあります。

こうした中、aimはお客さまが必要とするサービスを総合的に提供する「トータルマネジメントサービス」を提言しています。これは、企業や病院で求められる食事や清掃といった複数のサービスをaimの常駐マネジメントスタッフが一元管理することで、単独のサービスではなし得なかったコスト管理と質の高いサービスの両立を実現するものです。

このようにaimは、フードサービスを基軸に、「総合サービスマネジメント企業」として、施設管理、制服のレンタルなどの関係会社とともに、きめ細やかなお客さま本位の「サービスマネジメント力」を武器にさらなる飛躍を目指しています。また、その実現に向け、株主であるアラマーク社と三井物産はaimとの連携を強化しサポートしていきます。



結びにかえて ～小野瀬社長からのメッセージ～

エームサービス株式会社
代表取締役社長 **小野瀬 宗孝**

エームサービスグループは、今年で創立37年目に入りました。

この間、優れた品質のサービスを効率良く提供することで、お客さまとともに成長して参りましたが、世の中の変化は速く激しくなっており、当社も常に新たな課題への対応を求められています。当社は、10年後、業界NO.1になることを目標に、向こう3年間で飛躍のための足場

固めの期間と位置づけ、“攻めるための組織”として品質管理本部を立ち上げました。

今後も市場環境の変化を的確に捉え、お客さまの価値観とニーズの変化をしっかりと把握し、それらに対応できる「安全、安心、健康、美味しい」といった高品質な食とサービスを提供することにより、お客さまからさらに一段高い評価をいただける総合サービスマネジメント企業を目指します。



三井物産環境基金助成先の^{しげ あつ}畠山重篤氏 フォレスト・ヒーロー受賞記念講演会を開催

社会・環境への取り組み

当社は、東日本大震災による被害からの復興を目指す活動や研究に対して、三井物産環境基金を通じた助成、「復興助成」を行っています。助成先の一つであるNPO法人「森は海の恋人」の理事長である畠山重篤氏が、2011年度国連森林フォーラムの「フォレスト・ヒーロー」(注1)として表彰されたことを記念して、4月3日に日経ホール(東京都千代田区大手町)で記念講演会を開催しました。

畠山氏は、宮城県気仙沼で牡蠣の養殖業を営む傍ら、20年以上にわたって広葉樹の植樹運動をされています。講演会では、海とそこにつながる川、そして山がすべて連携していることを、

自身の経験を通じた具体的事例を挙げながらお話されました。また、同日に同NPO法人がシンポジウムを開催し、復興助成案件である「気仙沼舞根湾のがれき清掃活動ならびに生物環境モニタリング」について、活動に参加している京都大学名誉教授・田中克氏ほか大学研究者が活動状況を報告しました。津波の被害を受けた気仙沼の海が驚くほどの速さで回復しており、同NPO法人の活動が同地域の漁業の復興に向け、貴重な活動となっていることが発表されました。

被災地の復興には息の長い支援が必要であり、当社は2012年度も復興助成を継続して行っています。



講演する畠山氏

注1 2011年の国際森林年に際し、国連森林フォーラムより森林の育成や林業の健全な発展などに貢献した人物が世界で8名選出されました



BS12チャンネル「^{トゥエルビ}TwelV」 復興支援ドキュメント「未来への教科書 ～For Our Children～」を放映

当社社会が運営しているBS12チャンネル「TwelV (トゥエルビ)」では、2011年6月から「未来への教科書 ～For Our Children～」(注2)を放映しています。同番組は東日本大震災で被災された方々自らが取材を行い、被災者の生の声や被災地での日常を撮影し、人々が助け合いながら未曾有の大災害による困難を乗り越えていくエピソード

を紹介するドキュメンタリ番組です。日本人の底力を象徴する物語に光を当てたこれらの記録が未来に残すべき教科書となると同時に、被災地の「今」を映像によって発信し続けていくことにより、復旧・復興に向けた「息の長い支援」の実現に少しでも貢献できればと考えています。



番組「未来への教科書」

注2 放映日：毎週火曜日 18:00～19:00 (第1週および第3週は本放送、第2週および第4週は再放送)
公式サイト：http://www.twelv.co.jp/program/documentary/doc43_detail.html

金属分野

インドにおける特殊鋼製造・ 販売事業の合併契約を締結

2011年11月発表

当社と山陽特殊製鋼(株)は、インドのマヒンドラグループ傘下の特殊鋼メーカーであるマヒンドラ・ユージン・スチール社と、特殊鋼を製造・販売する合併事業を行うことで合意し、2011年11月に合併契約を締結しました。当社は合併事業に20%出資する予定です。

特殊鋼とは、普通鋼の性質を向上させ、特殊性を発揮させるために合金元素を添加した鋼材で、自動車や産業機械、プラントの中でも特に重要な部品の素材として使用されています。

新興国の一角を占めるインドは、近年めざましい経済発展を遂げつつあり、好調な自動車産業などに牽引され、特殊鋼の需要は今後大きく拡大すると予想されています。当社は2005年にインドにおいて冷延・表面処理鋼板の製造事業に参画しており、今回の合併事業への参画も加え、成長するインド市場のニーズに応えていきます。

マヒンドラ・ユージン・スチール社の特殊鋼製造ライン



機械・インフラ分野

中国・賀州発電所プロジェクトへの 事業参画について

2011年12月発表

当社と電源開発(株)、(株)日本政策投資銀行は共同で、中国の華潤電力控股有限公司（以下「華潤電力」）が開発する賀州発電所プロジェクトに事業参画しました。日本側3社は香港に設立したJMエナジー社経由で華潤電力との合併事業に出資しており、当社のJMエナジー社への出資比率は37%です。

本事業は、中国広西チワン族自治区賀州市で、同自治区初の超々臨界（USC）石炭火力発電所（1,000メガワット×2系列）を建設・運営するものです。USC発電所は従来型の発電所に比べて高温かつ高圧力で石炭を燃焼させるため、熱効率が高く二酸化炭素の排出量を抑制できます。本事業は、経済発展著しい中国華南地域における電力の安定供給に貢献するとともに、省エネルギー・環境改善に寄与する案件と言えます。1号機は2012年8月、2号機は11月の運転開始を目指し建設を進めています。

賀州石炭火力発電所の完成予想図



化学品分野

カナダ・バイオアンバー社と バイオ化学品事業に参画

2011年11月発表

当社は、カナダのバイオ化学品ベンチャー企業バイオアンバー社と、世界初となるバイオコハク酸の製造事業を行う合併会社を設立しました。2009年の同社への出資以来、経営参画を通じて成長を支援するとともに、アジアでのバイオコハク酸事業の商業化に向けた市場調査を行ってきました。

本事業では、石油由来のコハク酸に比べ、二酸化炭素排出量が少なく環境に優しいトウモロコシなどの再生可能なバイオマス（生物由来）資源から、価格競争力のあるバイオコハク酸を製造します。バイオコハク酸は生分解性プラスチックや、クッションなどに用いられるポリウレタンなどの原料となり、さまざまな分野で用いられます。

両社は、環境負荷の低い化学品の普及を視野に入れ、2013年に稼働予定のカナダの第1号プラントに続き、タイ、さらにはブラジルあるいは北米でのプラントの建設を検討していきます。

フランスにあるバイオアンバー社の工場および研究施設



エネルギー分野

米国のシェールオイル／ ガス開發生産プロジェクトに参画

2011年12月発表

当社は、米国子会社ミツイ・イー・アンド・ピー・テキサス社を通じて、米国SMエナジー社が米国テキサス州のイーグルフォード・シェール・エリアにおいて開発・生産中のシェールオイル／ガス開發生産プロジェクトの12.5%権益を、6.8億米ドル（約544億円）で取得しました。

本プロジェクトは、累計で1,000本超の井戸を10年間にわたって掘削していく計画であり、その都度、資金を支出していくことになります。既に一部生産を開始しており、その生産物は北米市場において販売されています。

当社は既に米国ペンシルベニア州とポーランドでシェールガス事業に参画しており、これまで蓄積してきた豊富なシェールガス開発の知見およびネットワークを利用して、さらなるシェールオイル／ガス事業の拡大を目指していきます。

米国テキサス州にあるシェールオイル／ガスの生産設備



生活産業分野

当社子会社の日本マイクロバイオファーマ社に東レが出資参画

2012年1月発表

当社は、100%子会社である日本マイクロバイオファーマ(株) (以下「MBJ社」) 株式の20%を東レ(株)に譲渡し、共同で医薬品および化学品事業に取り組むこととしました。

当社が2011年7月にメルシャン(株)から買収したMBJ社は、発酵技術にバイオテクノロジーを付加した独自の製造技術とノウハウにより、制がん剤や抗生物質などの医薬品(原薬、中間体※)の製造・受託製造・販売、および、機能性化学品の製造・販売を行っています。また、中国では、MBJ社が34%出資する深圳萬樂薬業有限公司が、制がん剤を中心とする医薬品を製造・販売しています。

当社と東レは、両社の経験・ノウハウを生かしてMBJ社の強みをさらに引き出すとともに、メディカル・ヘルスケア事業および化学品事業領域において両社のさらなる関係強化を推進します。

※「原薬」は医薬品に含まれる有効成分。原料から中間原料である「中間体」を経て「原薬」となる。



MBJ社の発酵生産の研究を支える高機能発酵装置

次世代・機能推進分野

ベンチャー企業への投資と育成を通じた新たな価値の創出

2012年2月発表

当社は、ベンチャー投資子会社である三井物産グローバル投資(株)ならびに同社米国子会社三井物産グローバルインベストメント社を通じて国内外のベンチャー企業の育成に取り組んでいます。

注力分野であるバイオ・ヘルスケア分野では、がん領域における革新的な新薬開発企業である米国のボストンバイオメディカル社(以下「BBI社」)に対して、設立直後の立ち上げ期から継続して出資を行い、事業開発を支援することで、同社の企業価値向上と育成に努めてきました。

BBI社が開発中の新薬は細胞増殖の起点となる特殊ながん細胞である「がん幹細胞」に働き掛けることを目的とした抗がん剤であり、特に難治性、再発性、転移性ががん治療の新たな手法となり得ることから、世界的な注目を集めており、開発が成功すれば、がん幹細胞を標的とする世界初の抗がん剤として製品化される可能性を秘めています。

BBI社は、同社の主要開発品目の臨床データや開発体制に基づき、今後の商業化を希望する大日本住友製薬(株)に買収され、当社子会社の成功案件の一つとなりました。

今後もこのような革新的技術などを保有するベンチャー企業への投資や事業開発活動を通じ、投資先企業の成長を支援するとともに、さまざまな分野における新たな価値の創出に積極的に取り組みます。

ブラジル特集

「挑戦と創造」でブラジルとともに成長を実現する

基礎データ

人	口：1億9,493万人(2011年末推定)
名 目 G D P	：2兆4,929億米ドル(2011年)
実質GDP成長率	：2.7%(2011年)
外 貨 準 備 高	：3,504億米ドル(2011年)
出典:International Monetary Fund(2012年4月)	

世界で存在感を増すブラジル

広大な国土を有し、豊富な食糧・天然資源に恵まれていることに加え、国民の平均年齢が29.3歳と若い労働力を擁し、成長を続ける「ブラジル」。リーマンショックからいち早く脱し、EU危機の影響からここにきて若干景気に減速感が出てきているものの、中間所得層・国内消費市場が急速に拡大するなど、さらなる発展のステージに入っています。ブラジル政府は持続的成長を実現すべく、国内産業育成強化や社会インフラ整備に積極的に取り組んでいます。さらに、サッカーワールドカップ（2014年）やオリンピック（2016年）の開催に向け、都市交通をはじめとする公共インフラの整備も見込まれ、経済発展に弾みがついています。

2011年にブラジルはGDPで英国を抜き世界第6位となり、世界経済における存在感は今後ますます高まると見られています。

ブラジルとの絆

当社は、日本の製鉄会社への安定的な原料供給に向け、1970年代からブラジルの鉄鉱石会社に資本参加するなど、ブラジルと深く関わってきました。現在では、鉄鉱石の生産量で世界第1位のブラジルの総合資源会社ヴァーレ社にヴァレパール社を通じて経営参画し、ペルーでのリン鉱石事業の共同経営など同社とさまざまな分野で協業する一方、ブラジ

ル国営石油会社ペトロbras社とはガス配給事業やFPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）の供給などの取り組みを進めています。こうしたブラジルの優良パートナーとの事業以外にも、穀物集荷・販売および農業生産事業、貨車リース事業、自動車部品物流事業、サトウキビを原料としたバイオ化学品の製造事業など、当社の総合力を生かし、地域に根差したさまざまな取り組みを展開しています。また、ブラジル三井物産基金を通じ、日伯の友好発展に貢献しうる人材育成を目指したサンパウロ大学での三井物産冠講座や、日本から帰国したブラジル人子弟の現地適応を支援するカエルプロジェクトへの継続的な資金援助など、教育分野を中心に社会貢献活動にも力を入れています。

ブラジルとともに成長する

当社は同国に関係会社を含め約2,200人（内、邦人駐在員約60人）の社員を擁し、投融資保証残高も約5,700億円まで事業を拡大しています。

今後もこれまで培ってきた現地パートナーとの繋がりをさらに深め、当社の総合力を発揮できる金属資源、エネルギー、インフラ、食料、国内市場向け事業を中心とした取り組みを通じ、ブラジルの可能性と課題に挑戦し、同国のさらなる経済成長に寄与することを目指します。さらには、当社のグローバルネットワークを活用し、ブラジルパートナーとともに海外事業にも新たに取り組んでいきます。

◆ブラジルにおける主な事業◆

ヴァーレ社 鉄鉱石資源開発から、総合力を生かした取り組み推進へ

当社とヴァーレ社とのパートナーシップは鉄鉱石事業から始まりました。

当社は、1970年代に、日本の製鉄向け原料確保のため、ブラジルの鉄鉱石会社へ資本参画しました。その後、1990～2000年代にかけて、鉄鉱石会社カエミ社（ブラジル）の株式取得、ヴァーレ社とのカエミ社の共同経営・戦略提携を経て、当社は2003年9月にヴァーレ社の持株会社であるヴァ



ヴァーレ社のカラジャス鉄鉱山

レパール社株式の15%を取得し、世界最大の鉄鉱石サプライヤーであるヴァーレ社の経営に参画するに至りました。

ヴァーレ社とは、当社の「総合力」を最大限に発揮した多面的なビジネスを展開しており、共同事業の推進や資機材の供給、ヴァーレ社製品の販売など、多くのビジネス上の接点を持っています。2010年にはヴァーレ社がペルーに保有するリン鉱床開発プロジェクトの25%権益を取得するなど、ますますパートナーシップが深まっています。同社とのさらなる協業の深化に向けた挑戦は続きます。



ペトロbras社と共同でガス配給事業を推進

当社は2006年からブラジル国内のガス配給事業に取り組んでいます。当社100%子会社のミツイ・ガス・イ・エネルジア・ド・ブラジル社（以下「ミツイ・ガス社」）を通じて、現在ブラジル国内7州で地域ガス配給事業会社（以下「ガス配給会社」）7社の普通株式をそれぞれ23～24.5%保有、株主である各州の州政府、および国営石油会社ペトロbras社の子会社との共同出資により、各ガス配給会社を運営しています。

ミツイ・ガス社が参画するガス配給会社7社のガス取扱量はブラジル全体の21.3%（2011年度）、サービス供給エリアの人口は5千万人弱に達し、同社のガス配給事業の規模はブラジル国内4位と有数

の規模を誇ります。

当社は、今後も経済成長を背景に拡大するブラジルのガス市場への安定供給に貢献し、ガス配給事業の拡大を図ります。



ガス配給設備

自動車向け部品物流事業に新規参入

当社は、2011年12月、ブラジルで主に自動車製造用部品の物流事業を行うヴェローセ ロジスティカ社（以下「ヴェローセ社」）の全株式を約47億円で取得しました。ヴェローセ社はブラジルおよび隣国アルゼンチン所在のGMやトヨタ自動車などの自動車メーカー向けを中心に、組立部品をタイムリーに搬送する輸送管理や物流拠点の運営



ヴェローセ社の物流拠点

といった物流サービスを提供しています。

ブラジルの年間自動車生産台数は、同国の経済発展や中間所得層の拡大に伴い、2005年の220万台から2010年には320万台へと急成長しています。今後も有力自動車メーカーによる新規の工場建設が予定されており、数年後には400万台を超えると見込まれています。一方で、同国の物流インフラは整備が遅れており、さらなる成長の実現には物流サービスの効率化が不可欠です。

当社は、北米、欧州、アジアでの自動車向けの物流事業を通じて培ったノウハウを生かし、ブラジルにおいても高品質の物流サービスを提供します。さらには当社が同国で手掛ける他業界向けの物流関連事業とも連携して総合力を発揮することにより、自動車産業を含む同国物流事業の発展に寄与していきます。

マルチグレイン社 穀物の生産・集荷から輸出まで

当社が2007年から資本参画するマルチグレイン社は、ブラジルで穀物集荷・販売および大豆や綿花などの農業生産事業を手掛けています。同社は、ブラジルの北東部を中心に農場と大豆の集荷拠点をもち、日本、中国ほかのアジアや欧州諸国に大豆を輸出しています。ブラジルは、2011年の大豆生産量で世界第2位、大豆輸出量では世界第1位（米国農務省発表）であり、世界の食糧需要が増加する中、穀物の生産余力を期待できる数少ない国のひとつとされています。当社は、ブラジルを穀物事業の重要拠点と考え、2011年5月には同社を完全子会社とし、生産力・集荷力の強化に取り組んでいます。

当社は、ブラジルのマルチグレイン社をはじめ、北米、中国などの穀物産地における集荷体制の拡充を通じて、アジアをはじめとする成長市場に向けた穀物の安定供給体制の強化に取り組みます。



マルチグレイン社の綿花農場



遠くて近い親日国ブラジル

～続く経済発展と明るい未来を信じる国民たち～

執筆者：マルチグレインS.A.社出向 加藤 壘

遠くて近い、日本とブラジル

日本から飛行機で約30時間。地球の反対側に位置しながら、ブラジルへの日本文化の浸透には驚かされます。1908年に最初の日本人移民がブラジルの地に到着して以来、日本人は勤勉で団結を旨とする気質を生かし、各分野で多大な貢献をしてきました。農作に不向きと言われてきた土壌さえ、知恵と誠実な努力で耕作を可能にし、ブラジルに存在しなかった大根・白菜・長ネギ・ゴボウも今ではスーパーで気軽に買うことができます。日本人ブラジル移住100周年を迎えた2008年は、日本ブラジル交流年と定められ、ブラジル・日本両国でさまざまな催し

が行われました。日系人がほとんどいないブラジルの地方都市ですら記念式典が行われ、ブラジル人の親日家ぶりが伺えます。寿司をはじめ日本食は絶大な人気を誇り、またマンガやアニメもポルトガル語に翻訳され、若者たちに深く浸透しています。



日本人ブラジル移住100周年の記念碑
(ペルナンブコ州)

誰もが夢中の連続テレビドラマ

ブラジルといえば、陽気な国民が降り注ぐ太陽の下で活発に活動をしている印象が強いかもしれませんが、実際、浜辺での日光浴やサッカーなどは国民が愛してやまない余暇の過ごし方ですが、ブラジル人にはテレビドラマ好きという少し意外な一面もあります。ブラジルではどのレストランに行っても必ずテレビがついているほどテレビ好きが多く、各テレビ局が複雑な人間関係が絡み合う刺激と波乱がたっぷりの愛憎劇や移民・格差問題などの史実・社会を鋭く捉えた作品など毎日複数本のテレビドラマを放映しています。Novela (ノベラ)と呼ばれるこれらの連続テレビドラマは毎晩30分～1時間、長いものは約1年間続き、高い視聴率を誇るようです。

急速に発展するブラジル北東部

本邦からの駐在員が多く住むサンパウロからおおよそ2,000キロメートル離れたブラジル北東部地方は、近年急速に経済成長を遂げており、ブラジルの全国平均の倍近いGDP(国内総生産)成長率を記録しています。旧来は比較的貧しい地域でしたが、商工業都市として栄えたサンパウロなどの南東部から、新たな工業立地として北東部に目を向ける企業が増え、バイーア州やペルナンブコ州を中心に港湾工業地帯に大規模な投資が行われ、造船・石油製錬・



ブラジル北東部の中心都市サルヴァドル

化学産業・自動車などの分野で活況を呈しています。また経済成長のみならず、その美しい自然と固有で色濃い文化が国内でも知られており、多くの観光客を魅了しています。

ギネスが認めたカーニバル

中でもペルナンブッコ州レシフェは、リオデジャネイロ、サルヴァドルと並んでブラジル3大カーニバルの開催地として大変よく知られた都市で、そのパレードの盛り上がりは過去にギネスブックでも取り上げられたほどです。2月中旬に開催された今年のカーニバルでも、5日間で集まった280万人は、雄鶏の形をした巨大人形を先頭に、大きなスピーカーを搭載したトレーラーで主要街道を賑わし、また、練り歩くマーチングバンドや仮装行列などで、街全体がまさにお祭り騒ぎ。他にもFrevo（フレボ）と呼ばれる躍動感あふれる踊りや、Maracatu（マラカツ）という打楽器も、

レシフェのカーニバルを彩る伝統芸能です。

◆ ◆ ◆
未だに貧富の格差が大きく、治安も決して良いとは言えないなど多くの社会問題を抱えるブラジルですが、近年の経済成長を反映し、2009年に調査が行われた、国民の5年後（2014年）の生活についての幸福期待度をはかる「将来幸福度指数」(*)では141か国中1位となりました。2011年にはGDPも英国を抜いて世界6位に浮上、さらにサッカーワールドカップ（2014年）・オリンピック（2016年）と大イベントが目前に控える今、楽天的な国民性だけでは説明できない明日への希望を胸に、ブラジルは熱く躍動しています。

*Future Felicity Index (出所:Gallup World Poll 2009)
2009年調査



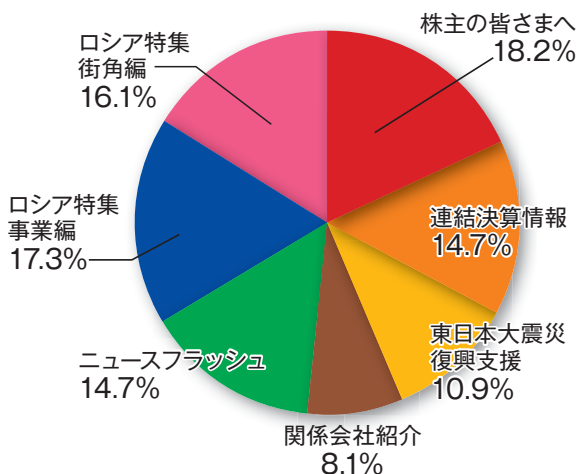
ブラジル3大カーニバルの一角ペルナンブッコ州レシフェ

株主さまアンケート結果のご報告

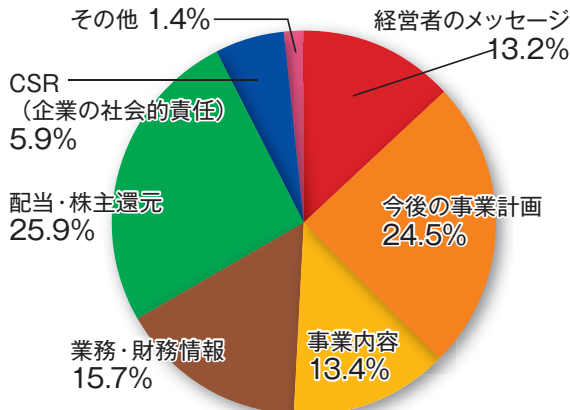
株主通信2011年冬号で実施させていただきましたアンケートに、9,764名の株主の皆さまからご回答をいただきました。
皆さまのご協力に心よりお礼申し上げます。

株主総数：193,210名(2011年9月30日現在)
実施方法：株主通信にアンケートはがきを同封
実施期間：2011年11月30日～2012年1月6日
回答者数：9,764名
回答率：5.1%

Q 株主通信に興味をもった記事

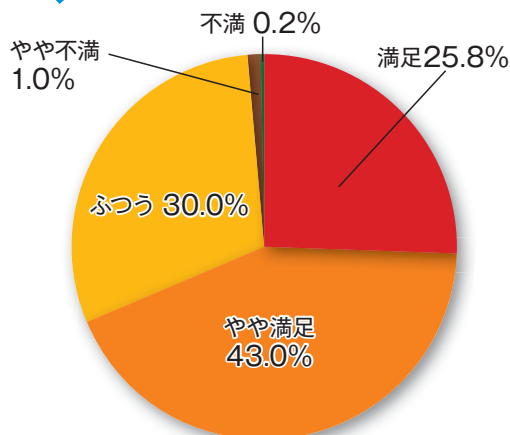


Q 今後掲載を期待されるもの



「その他」のご意見として、事業ではエネルギーや食料、地域ではブラジル、ロシア、インド、中国、アフリカなどがありました。

Q 株主通信のわかりやすさ



株主通信2012年夏号では、

- ・株主の皆さまの関心の高いブラジルを取り上げました。
- ・さまざまな事業領域での取り組みをご理解いただけるよう、事業分野ごとにニュースをご紹介します。
- ・連結決算情報の記載項目を見直しました。
- ・文字、色、図など、読みやすさに配慮しています。

今後も、株主の皆さまから頂戴致しました貴重なご意見・ご要望を生かし、投資家対応活動の充実に向け努力してまいります。

会社概要 (2012年3月31日現在)

商号	三井物産株式会社 (MITSUI & CO., LTD.)		
設立	1947年7月25日		
資本金	341,481,648,946円		
従業員	連結 44,805名	単体 6,136名	
事業所 (※)	国内 12拠点	海外 142拠点	
連結対象会社数	子会社 263社	関連会社 150社	
ホームページ	http://www.mitsui.com/jp/ja		

(※) 2012年4月1日現在

ご注意:

本冊子に記載されている将来予測その他の情報は、現時点での判断や入手している情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本冊子の情報の利用の際には、ほかの方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願い致します。

株式情報 (2012年3月31日現在)

株式の状況

発行済株式総数 1,829,153,527株(自己株式3,762,241株含む)

株主数 210,164名

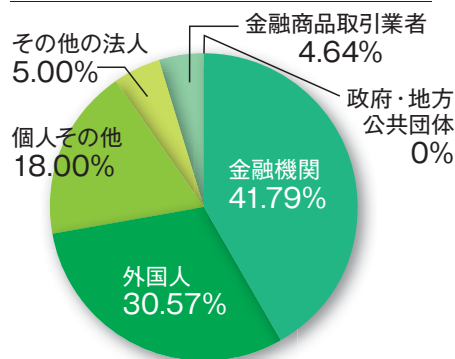
大株主の状況

株主名	持株数 (※)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	161,738千株	8.86%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	131,219千株	7.19%
SSBT OD05 Omnibus Account (Treaty Clients)	42,987千株	2.35%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	42,870千株	2.35%
株式会社三井住友銀行	38,500千株	2.11%
日本生命保険相互会社	35,070千株	1.92%
中央三井信託銀行株式会社	24,799千株	1.36%

(※) 1. 千株未満は切り捨てています。

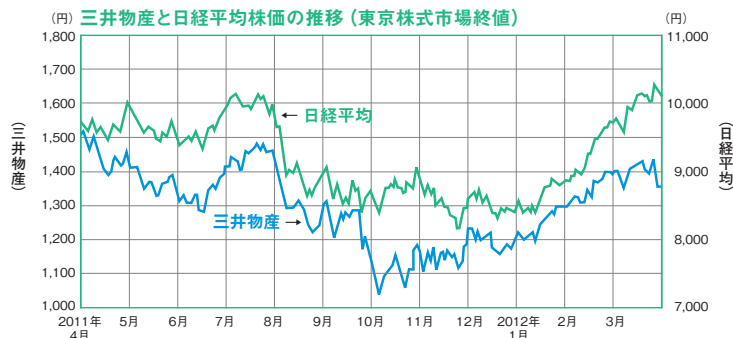
2. 持株比率は自己株式 (3,762,241株) を控除して計算しています。

株主構成比



株価の推移 (2011年4月1日～2012年3月31日)

○2012年3月30日終値:1,357円、期間中最高値:1,514円(2011年4月4日)、最安値:1,026円(2011年10月5日)



■株主メモ

証 券 コ ー ド：8031
 上 場 証 券 取 引 所：東京、大阪、名古屋、札幌、福岡
 事 業 年 度：4月1日から翌年3月31日まで
 定 時 株 主 総 会：毎年6月
 期 末 配 当 基 準 日：毎年3月31日
 中 間 配 当 基 準 日：毎年9月30日
 単 元 株 式 数：100株
 株 主 名 簿 管 理 人：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 場 所：三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
 同 取 次 窓 口：三井住友信託銀行株式会社 全国(本)支店
 (郵便物送付先) 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
 (電話照会先) 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
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)
 公 告 方 法：電子公告(ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合には日本経済新聞に掲載します。)
 *公告掲載の当社ホームページアドレス <http://www.mitsui.com/jp/ja/koukoku/index.html>

株式事務に関するご案内

〔各種事務手続きに関するお問い合わせ先〕

住所変更、単元未満株式の買取・買増請求、配当金受取方法のご指定、相続に伴うお手続きなど

◎証券会社などの口座で株式を保有されている株主さま

お取引のある証券会社

◎特別口座で株式を保有されている株主さま

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

郵便物送付先：〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号

電 話 番 号：**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)

〔特別口座では株式の売買を行うことができません。売買を行う場合は、証券会社に株主さまご名義の
 □口座を開きいただき、お振り替えいただく必要があります。〕

〔未払配当金のお支払いに関するお問い合わせ先〕

当社の配当金は、定款の定めにより支払開始の日より満3年を経過するとお支払いができなくなります。
 未受領の配当金のお受け取りにつきましては、株主名簿管理人である三井住友信託銀行にお申し出ください。
 配当金の受領忘れを避けるため、銀行振込によるお受け取り方法のご指定をお薦めいたします。

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

郵便物送付先：〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号

電 話 番 号：**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)