

# 株 主 通 信

2018年  
夏号



## 三井物産株式会社

ページ

目次

- 2 株主の皆さまへ
- 4 財務ハイライト
- 6 中期経営計画の進捗
- 10 2018年3月期下半期のあしあと
- 12 国創りへの貢献
- 16 新たな価値創造への挑戦
- 20 ブッサンジンがゆく
- 22 持続的成長に向けた取り組み
- 23 編集部だより



MITSUI & CO.

証券コード 8031

## 株主の皆さまへ

株主の皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。



# 「力強い、進捗」

### 大幅な増益を達成

2018年3月期は、資源・エネルギーの強固な収益力に加え、鉄鋼製品や機械・インフラを中心に非資源分野も順調に業績を伸ばしたことから、当期利益は事業計画を大幅に上回る4,000億円超えとなり、基礎営業キャッシュ・フローは史上最高額を更新しました。また、重点施策の各取り組みも着実に進んだことで、2020年3月期の目標である史上最高益4,400億円達成に向けて、しっかりと足場を固めることができました。株主還元につきましても、配当を前期比15円増額の1株当たり70円とし、500億円の自社株買いも実施しました。

### 中期経営計画の進捗

世界はこれまで以上に速いスピードで変化しており、当社の在り姿である「新たな価値の持続的創造」の実現に向けて、変化やリスクに耐えうる収益基盤を早期に確立する重要性はますます高まっています。その意味でも、中期経営計画2年目である2019年3月期は、最終年度となる2020年3月期の目標達成を実現するための非常に重要な1年と考えております。今期稼働開始を予定している複数の案件を着実に立ち上げるとともに、既存事業の良質化・果実化を徹底的に行うことで、基礎収益力を大幅に拡大して収益基盤をさらに強化し、成長を加速させます。



三井物産株式会社 代表取締役社長 安永 竜夫

## さらなる成長に向けて

次世代の収益の柱を確立すべく、中期経営計画で特定しました成長分野への挑戦も継続して進めています。2017年11月にはアフリカで農産物・農業資材取引や食品事業を展開するETC Groupへの出資参画につき合意しました。すでに当社が進めている資源・エネルギー事業に加え、食料と農業への関わりやインフラ整備を通じて相乗効果を発揮し、アフリカ諸国の「国創り」に貢献します。また、欧州を中心にEV、すなわち電気自動車関連の複数の事業に出資し、さまざまな取り組みを本格化しました。今後も、環境変化をチャンスととらえた「新たな価値創造への挑戦」を進めます。

## 社会と当社の 持続的な成長を実現する

当社は従前より、「事業活動を通じ新しい価値を創造することで、持続可能な社会創りに貢献する」ことを社会的責任として掲げています。社会と当社の持続可能性(サステナビリティ)をより意識した経営を推進すべく、引き続き環境や社会に対する感度を高めるとともに、ESG(環境、社会、ガバナンス)の観点での株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションにも、今後より一層努めてまいります。

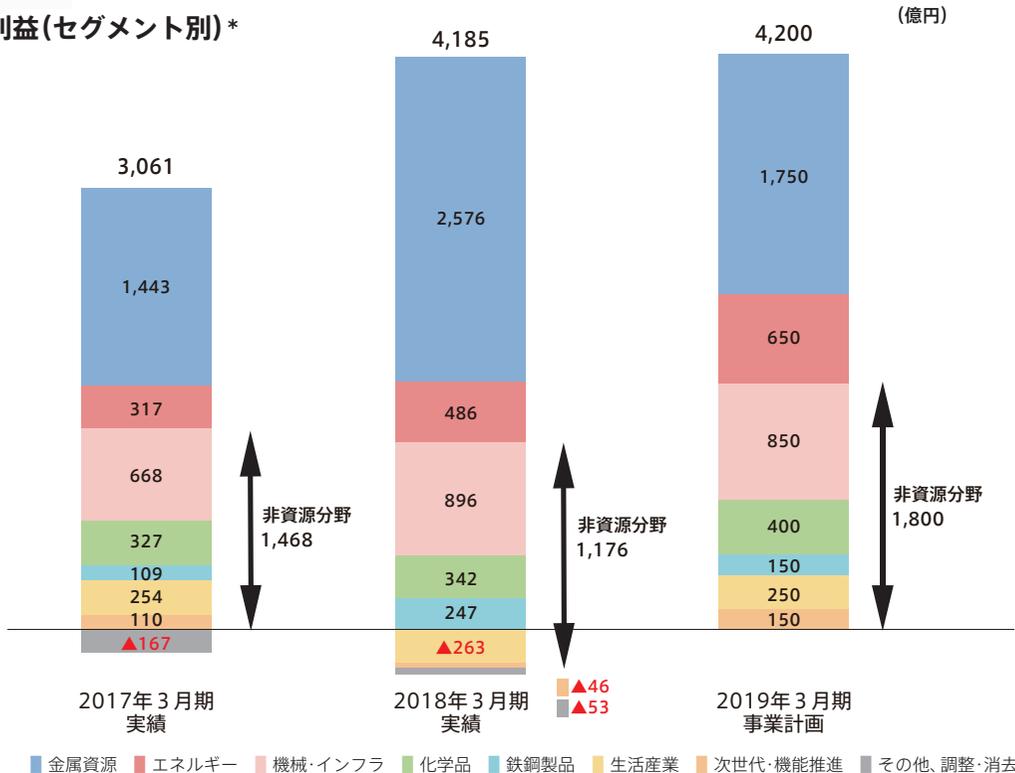
今後とも株主の皆さまの変わらぬご支援を心よりお願い申し上げます。



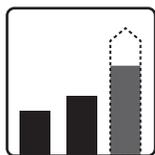
# 財務ハイライト

## 2018年3月期経営成績・2019年3月期事業計画

当期利益(セグメント別)\*



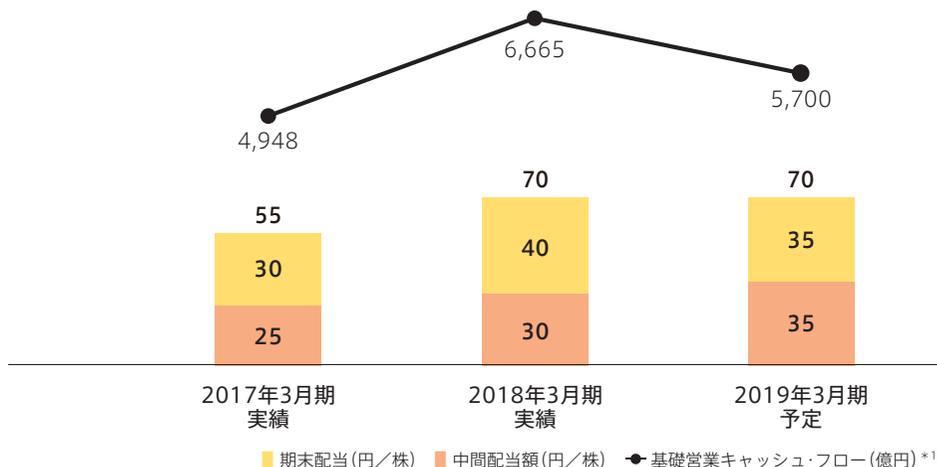
\* 本資料では「当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)」を「当期利益」と表記しています



**2018年3月期の当期利益は、期初の事業計画を大きく上回る増益を達成、  
中経最終年度の2020年3月期の目標4,400億円に向けて順調な進捗。**

2018年3月期の当期利益は、前期比1,124億円増加の4,185億円となり、事業計画を大幅に上回る増益となりました。ブラジル穀物集荷事業マルチグレイン社やチリ銅鉱山カセロネス事業などにおいて一過性の損失がありましたが、ブラジルVale社によるValepar社の吸収合併に伴う評価益もあり、金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品の中核分野および鉄鋼製品において増益となりました。特に評価性を除く非資源分野の利益、つまり実力値は1,700億円程度まで向上しており、2020年3月期の非資源分野の利益目標である2,000億円に向けて順調な滑り出しとなっています。2019年3月期の事業計画では当期利益を4,200億円としています。引き続き基礎収益力の強化を着実に進め、事業計画の達成に尽力します。

## 配当・基礎営業キャッシュ・フロー



①配当総額 (億円)	975	1,225	1,225
②自社株買い (億円)	475	500	機動的に判断
①+②株主還元総額 (億円)	1,450	1,725	-
基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向*2	29%	26%	-

\*1 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

\*2 株主還元総額 ÷ 基礎営業キャッシュ・フロー



### 2018年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは史上最高額を更新。

#### 年間配当金は、前期比15円増の70円に増配、500億円の自社株買いも実施。

2018年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは順調な業績の向上に加えて、持分法適用会社からの配当の増加もあり、史上最高額を更新する6,665億円の獲得となりました。この基礎営業キャッシュ・フローの拡大を踏まえ、配当金を前期比15円増額の1株当たり70円とし、また追加の株主還元として、第4四半期に取得総額500億円の自社株買いを実施しました。なお、中間配当金は1株当たり30円として支払済みですので、期末配当金は1株当たり40円となります。その結果、株主還元総額は1,725億円となりました。

2019年3月期の年間配当金予想は、1株当たり70円を予定しています。今後も、業績の向上を通じた配当金額の継続的増加を目指すと同時に、中期経営計画の定量目標である、2020年3月期ROE 10%の確実な達成に向けた施策を継続します。



## 中期経営計画の進捗

2017年5月に公表した中期経営計画において、当社を取り巻く事業環境を踏まえた経営課題に対し、4つの重点施策を設定しました。2018年3月期、それぞれにおいて着実な成果を上げることができました。



**重点施策 ①**

**強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化**

☞ 下記実行により収益基盤を強化。これにより、2019年3月期の基礎収益力が大幅に拡大。

**3つの中核分野**

注力分野	2018年3月期の主な進捗
<b>金属資源・エネルギー</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モザンビーク 炭鉱および鉄道・港湾インフラ事業の立ち上げ</li> <li>・豪州 ガス・コンデンセート田の生産開始</li> </ul>
<b>機械・インフラ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IPP発電事業の資産良質化</li> <li>・FPSO 竣工(浮体式生産貯蔵積出設備)</li> </ul>
<b>化学品</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メタノール事業の安定稼働</li> <li>・国内外のトレーディング強化</li> </ul>

**ガバナンスの強化**

- 取締役会の実効性を強化
- サステナビリティ委員会を設置

## 2018年3月期の進捗

### 重点施策②

#### 新たな成長分野の確立

- ☞ モビリティ、ヘルスケアを中心に次の収益基盤確立に向けた取り組みを加速。

#### 4つの成長分野

注力分野	2018年3月期の主な進捗
 <b>モビリティ</b>	・欧州 EV関連事業の取り組み拡大 ・鉄道関連事業の拡充
 <b>ヘルスケア</b>	・東南アジア 病院インフラ事業の拡大 ・ロシア 製薬事業の取り組み開始
 <b>ニュートリション・アグリカルチャー</b>	・アフリカ ネットワーク拡充 ・香料事業への取り組み拡大
 <b>リテール・サービス</b>	・資産運用事業拡大 ・ファッション事業の基盤拡充

### 重点施策④

#### ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

- ☞ 下記実行により重点施策①～③の着実な推進を支える経営基盤を強化。

#### 人材の強化

- 個人単位の時差出勤制度を導入
- 社内起業制度開始、事業化を準備中

#### イノベーション機能の強化

- チーフ・デジタル・オフィサー設置
- 専門チームの立ち上げ、取り組み加速

### 重点施策③

#### キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

- ☞ 投資規律の徹底と資産リサイクルの推進により、投資キャッシュ・フローは抑えめの進捗。  
☞ 中核分野と成長分野への投融資もバランス良く配分。  
☞ 好業績を背景に、財務基盤の強化も着実に進展。

		2018年3月期 年間実績(億円)
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー*1…①	6,700
	資産リサイクル…②	3,000
キャッシュ・アウト	投融資…③	▲5,600
	うち、中核分野 (含む成長分野との重複分800億円)	▲3,800
	うち、成長分野 (含む中核分野との重複分800億円)	▲2,000
	株主還元(追加還元含む)…④	▲1,725
株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー*2 …①+②+③+④		2,375

\*1 営業活動に係るキャッシュ・フローー 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

\*2 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー



## ここが知りたい！ 中期経営計画の進捗

中期経営計画の進捗を中心に、株主の皆さまが、きっとこんなことを知りたいのでは、という質問を9つ挙げ、それに対して簡潔さ、わかりやすさを心がけてお答えしました。この特集が、当社の将来性・成長性をご理解いただく上でお役に立てれば幸いです。

### QUESTION

1

2019年3月期はどんな1年を想定しているの？

2

今期は配当予定70円/株とのことだけど、増配はないの？

3

業績不調だったブラジル穀物集荷事業マルチグレイン社は  
どうなったの？

4

資源ビジネスは大丈夫？

5

非資源ビジネスは成長しているの？

6

今、一番のリスクは？

7

どんな働き方改革をやっているの？

8

デジタル・トランスフォーメーション\*への取り組みはど  
うなの？

9

最近、日本国内での取り組みはど  
うなの？

## A N S W E R



中期経営計画の最終年度となる2020年3月期の目標達成に向けた、重要な1年になります。懸念案件への対応を含む足場固めはすでにできており、基礎収益力を着実に拡大させていきます。



業績の向上を通じた配当金の継続的増加を目指しています。金融環境や成長投資の状況を勘案しながら、自社株買いも含めて、株主還元拡大を検討していきます。



同社からの撤退を決定しました。撤退に伴う一時損失は2018年3月期に計上済みです。



仮に市況が低迷した場合でも圧倒的なキャッシュ創出力を誇っています。また、コスト削減や生産量の拡充を行い、事業の良質化を進めています。



一過性の損失を除く利益は1,700億円レベルまでに成長しました。2019年3月期の当期利益に占める割合は、資源57% (2,400億円)、非資源43% (1,800億円) を見込んでいます。



地政学リスクが挙げられます。北朝鮮関連や中東情勢など、世界経済への影響を注視しながら経営しております。



一例として、個人単位の時差出勤制度があります。個と組織のパフォーマンスが最大化する時間帯を社員が選び・働くというもので、社員の約8割がその有効性を実感しております。



チーフ・デジタル・オフィサーの任命や専門チームを設置し、事業資産の生産性向上や新たなビジネスモデル変革・創出による収益力向上に向け、現在50件以上の案件に取り組んでいます。



関係会社である自動車プレス部品メーカー Gestamp 社の松阪工場建設(三重県)への支援、苫小牧バイオマス発電所(北海道)の営業運転開始など地域活性化にも取り組んでいます。▶[ブッサンジツがゆく P.20-21](#)

\* IT (情報技術) が社会のあらゆる領域に浸透することによってもたらされる変革のこと

# 2018年3月期下半期の あしあと

2017年10月 - 2018年3月

\*本頁記載の日付は、ウェブサイトにおけるリリース  
またはトピックスの掲載日としています。



10

11

12

1

2017

2018



## 国創りへの貢献

三井物産らしさとは、国・地域の産業構造に深く入り込み、その国・地域の根幹を担う事業を創造していくことです。当社ならではの事業を通じた国創り・産業振興についてお伝えします。▶P.12-15

### 2017

- 10月 3日 2017年度 三井物産環境基金活動助成案件の決定  
「未来につながる社会をつくる」
- 10月10日 チリで銅鉱山向け海水淡水化・揚水事業に参画
- 11月14日 パキスタンにおける浮体式LNG受入基地事業への参画 ①
- 11月20日 アラブ首長国連邦・ドバイの農業資材取引・食品製造販売事業者への出資参画合意 ②  
「国創りへの貢献」▶P.12-15
- 12月11日 国内AI事業会社に出資
- 12月18日 電気バス事業参画に向けて、ポルトガルのバス製造会社と資本業務提携  
「新たな価値創造への挑戦」▶▶P.16-19
- 12月19日 フランスの電池システム製造会社への出資参画 ③

## 新たな価値創造 への挑戦

当社の「強み」を発揮することで、社会的問題を解決し、社会と共に成長していく。その取り組みについてお伝えします。▶P.16-19



④



⑥

2

3



⑤

ブッサンジンが  
ゆく

苫小牧バイオマスエネルギー

当社の最大の強みは一人ひとりの社員。世界中で躍動する「多様なプロ人材」をご紹介します。▶P.20-21

### 2018

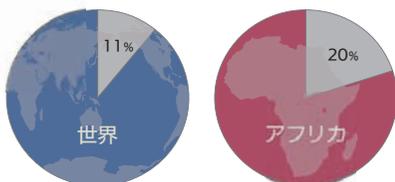
- 1月 9日 ブラジル向け超大水深対応FPSO 備船事業を三井海洋開発、三井物産、商船三井、丸紅および三井造船の5社で推進
- 1月18日 国内アパレル事業者ビギHD社の全株式取得
- 1月22日 医療画像管理クラウドサービス事業会社と医療画像AIプラットフォーム事業の合併会社を設立
- 2月 5日 豪州石油ガス資源開発会社の公開買付けを公表
- 2月28日 三井物産初の機関投資家向け私募REIT「三井物産プライベート投資法人」の運用開始
- 3月14日 次世代の米国宇宙企業への出資参画 ④
- 3月15日 チリの最大手自動車オペレーティングリース・レンタカー事業への出資参画 ⑤
- 3月22日 アジア多国展開大手病院グループ、コロンビアアジアへの追加出資 ⑥

## アフリカが抱える食糧課題

- ▶ 気候変動に伴う農作物の不作
- ▶ 小規模農業の生産効率の低さ
- ▶ 灌漑設備の不足
- ▶ 過耕作、不適切な土地利用による土壌の劣化

深刻な  
食糧不足

飢餓人口の割合 出典:国連食糧農業機関 (FAO)



## 三井物産の強み

- ▶ 営農指導\*
- ▶ 農業資材調達ノウハウ
- ▶ 穀物トレーディングのネットワーク

\* 農業の経営および技術の向上に関する指導



## 国創りへの貢献

### アフリカ

### 安定的な食糧供給と

### アフリカ地域の事業多角化推進を目指す

人口増加が著しいアフリカでは、多くの要因が重なり、深刻な食糧不足に悩まされています。“食と農”の事業拡大支援の取り組みを通じて、アフリカの食糧不足解消・農業関連分野の機能拡大に貢献する当社の活動を紹介します。



#### 当案件で発揮される当社の強み

- 営農指導や農業資材調達のノウハウ、穀物トレーディングのネットワーク
- インフラ事業の総合力



## ETG社の強み

- ▶ 200万戸以上の農家ネットワーク
- ▶ アフリカ域内の強い基盤
- ▶ 幅広い事業・製品ポートフォリオ



生産性の向上  
+  
事業多角化による  
経済発展への寄与

### 三井物産グループのノウハウを生かし、アフリカの社会課題解決に貢献

2025年には人口が15億人を突破し、都市人口比率が50%近くなると予測されるアフリカでは、依然として“食と農”に多くの課題を抱えており、特に生産性の高度化、エネルギーインフラの整備など、民生を支える事業分野へのさらなる支援が求められています。

これまで当社は、農業資材（農薬・肥料など）関連事業、穀物トレーディング、飼料添加物事業、畜水産事業などを通じて、世界の食糧増産に寄与してきました。

2017年5月公表の中期経営計画「Driving Value Creation」においては、ニュートリション・アグリカルチャー（食と農）を新たな成長分

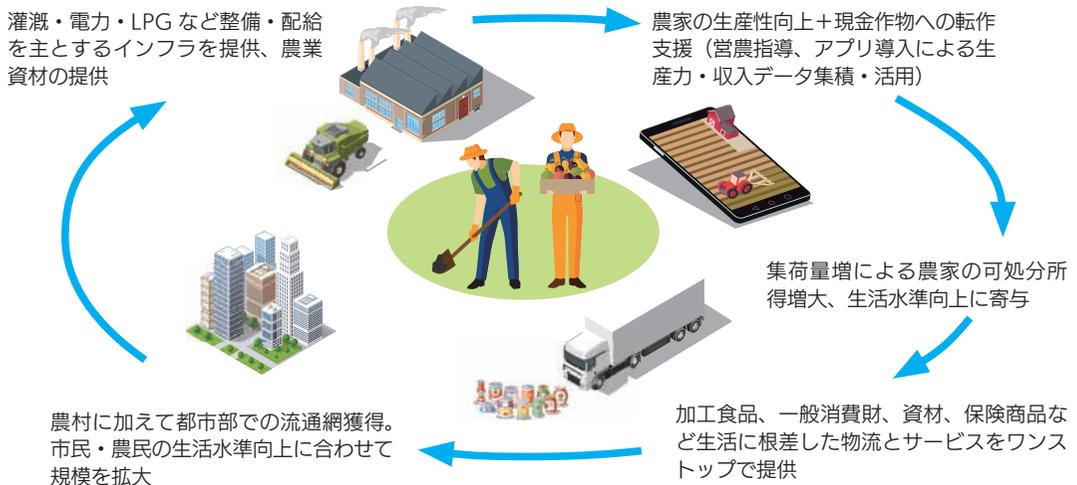
野の一つに定め、2017年11月に、アラブ首長国連邦・ドバイを拠点とするETC Group (ETG) 社の一部株式を約300億円で取得する契約を締結しました。東アフリカ、環インド洋地域に200万戸以上にのぼる農家ネットワークを構築し、農家の成長に貢献する取り組みを推進するETG社の事業拡大に関わることで、当社グループが保持する営農指導や農業資材調達のノウハウを導入・紹介し、アフリカの“食と農”の社会課題解決に貢献していきます。



ETG 社子会社保有国  
(青:10ヶ所以上、黄:10ヶ所未満)  
\*2017年11月時点

## 三井物産が描くアフリカへの貢献

“食と農”、インフラの好循環によりアフリカの人々の生活水準向上と経済発展に貢献



### “食と農”への関わりを通してアフリカの生活向上と経済発展を目指す

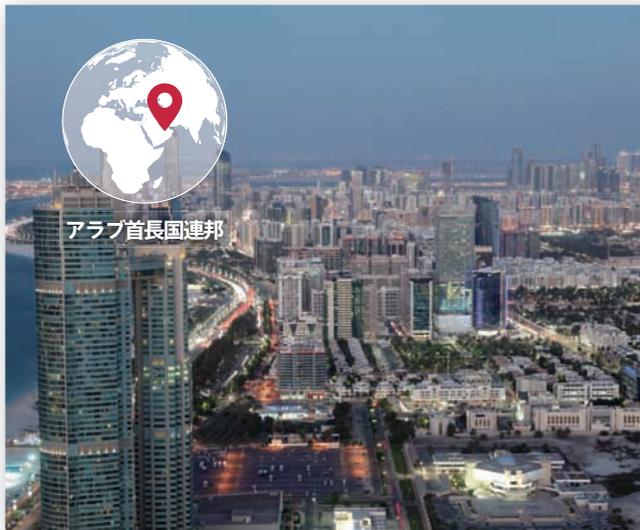
ETG社は、“If farmers grow, we grow, too. (農家とともに成長する)”の信念に基づき、「小農支援」で50年の歴史を持つ印僑系企業です。深い信頼関係で結ばれた農家ネットワークは、集荷販売、農業資材販売、営農指導機能に加え、雑豆などの加工機能や、一般消費財の製造機能、販売機能も有する点で独自性があります。



ETG社は企業活動の一環として、アフリカの農村地帯の約700の小・中学校の児童に毎日の朝食を提供。

当社では、これらの物流ネットワークを生かし、加工食品、一般消費財、資材、保険商品など、生活に根差した物流とサービスをワンストップで提供する事業体を目指すことで、ETG社の企業価値向上を支えています。また、これらの取り組みにより、アフリカの農家の自立・成長を促すだけでなく、情報通信技術活用やインフラ事業の協働展開による事業多角化を推進し、その生活向上とアフリカ諸国の経済発展にも寄与できると考えています。

今後も長期的な視点に立ち、世界的な食糧増産ニーズ、食生活の変化、高付加価値化に対応し、アジア、中東、アフリカへの関わりを深めていきます。



首都アブダビ市



アラブ首長国連邦・ドバイの世界一高い超高層ビル「ブルジュ・ハリファ」



## ご存じでしたか？ アラブ首長国連邦とニッポンの友好関係

ETG社の本拠地があるアラブ首長国連邦に居住する日本人は、中東・アフリカ地域で最多の3,846人(2016年10月時点)。石油、自動車、建設などさまざまな分野の企業がビジネスの拠点を構えており、ドバイの両端を結ぶ「ドバイ・メトロ」(全自動無人運転鉄道)など、日本企業を中心となって建設が進められている現地政府プロジェクトもあります。また、アブダビ市では1978年に、ドバイでは1980年に日本人学校が開校するなど、日本人をはじめ外国人が暮らしやすい環境も整備されています。

2006年には、ムハンマド・アブダビ皇太子の強い希望により、アブダビ市にある日本人学校の付属幼稚園で、アラブ首長国連邦人児童の受け入れも始まっており、次世代に続く日本とアラブ首長国連邦の友好の象徴として、日本文化や教育の伝播にも力を入れています。



ETG ドバイ本社での安永社長と  
Mahesh Patel 社長



2009年9月に開通したドバイ・メトロは、世界一長い全自動無人運転鉄道としても世界的に知られており、市民や観光客にとって欠かせない交通手段となっている。



# 新たな価値創造への挑戦

## EV事業拡大に向けたロードマップ

当社が新たな成長分野と定めるモビリティ（移動手段）分野のなかでも、「電動（EV）化」は、成長が見込める分野です。当社は、EV導入が加速している欧州でインフラを含め総合的にEV化を支援するビジネスモデルを構築し、他地域でも展開していきます。

プレミアム EV



LUCID

EV バス



CAETANOBUS  
GRUPO SALVADOR CAETANO

STEP  
1

### EV 完成車の製造事業に参画



プレミアムEVやEVバスの完成車製造事業に参入。  
出資を通じ、EV設計開発能力およびコア部品量産能力を獲得。

#### プレミアムEV

当社は、2010年に米国のスタートアップ企業 Lucid Motors 社へ出資するなど、かねてからEV（電気自動車）の将来性に着目してきました。

蓄電池、モーター、ソフトウェアなどのEV中核技術を網羅する同社は、1回の充電で640kmの走行が可能なプレミアムEVの量産化を2020年に予定しています。当社は、完成車の販売や部材の供給をはじめ、さまざまな側面から同社との協業を提案していきます。

#### EVバス

2017年12月、当社はポルトガルのCaetanoBus社に出資参画しました。同社は、2010年よりEVバスの開発に取り組んでおり、2016年からは空港乗客用EVバスの販売を開始、2017年にはEV路線バスの商業生産をスタートさせ、欧州で販売しています。

走行ルート、距離、運行時間を計算しやすい路線バスは、乗用車に先行してEV化が普及すると予測されます。当社では、グローバルネットワークを活用して同社製バスの拡販を支援します。



電池関連事業

 FORSEE  
POWER


サービス事業


  
 THE MOBILITY HOUSE

 STEP  
2

## 電池事業に参画

EV完成車の製造で培った技術、業界ネットワークを活用し、EV化に欠かせない電池関連事業に参画。

### 電池関連事業

EV化に欠かせない電池技術や、周辺システムも含めた電池パック技術を獲得するため、2017年12月に、当社はフランスのForsee Power社に出資参画しました。同社はEVバス向けを中心に豊富な電池パック納入実績を有するだけでなく、電池リース事業への進出にも積極的です。同社への出資を通じ、当社はEVバスなどの車載用に電池をリースする事業に参画し、さらに使用済み電池を定置型蓄電池として再利用・再リースする総合電池サービス事業に挑戦します。

 STEP  
3

## EV関連のサービス事業に参画



EV向けの電池リースや、エネルギーマネジメントなどを含めたパッケージサービス提供を目指す。

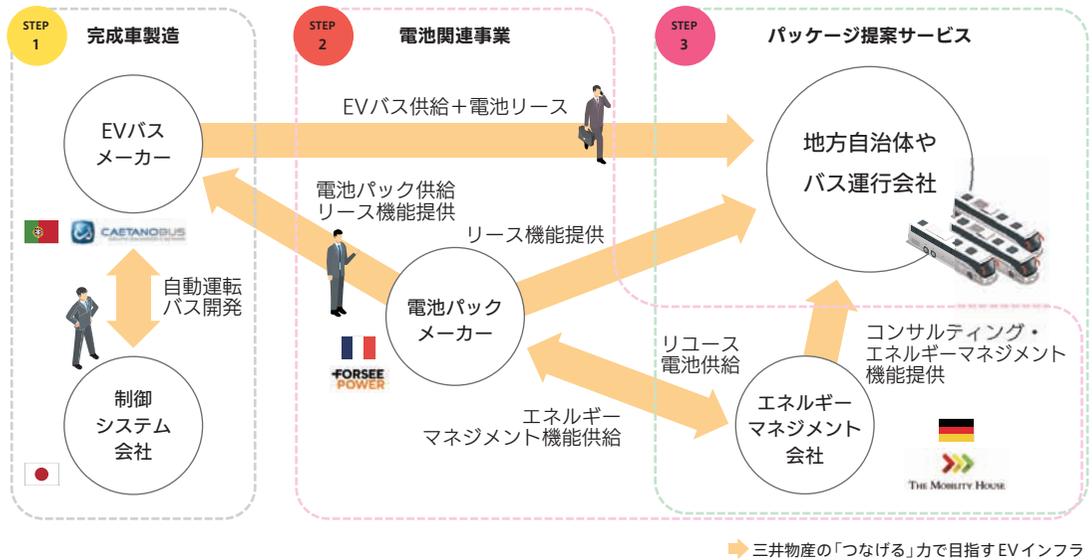
### サービス事業

EVの普及は、電力需要の増大による送電網への負荷増大にもつながる一方で、車載電池を利用し、送電網の安定化を助けることも可能です。当社は2017年10月、ドイツのThe Mobility House社に出資参画しました。同社は、EV充電システムの販売や中古EV電池を利用した定置型蓄電プロジェクトを開発、さらには停車中のEVを活用した電力需給調整サービスの実証実験も行っていきます。当社はこの参画を通じ、送電網の安定化にEVを活用することで、EVの所有者が副収入を得る革新的なビジネスモデルに挑戦します。

## 新たな価値創造への挑戦

### EV事業において目指すビジネスモデル

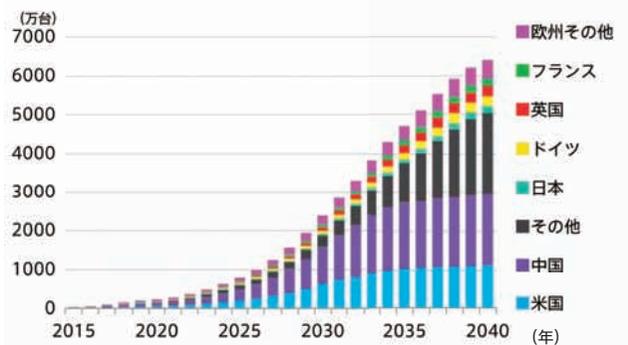
三井物産が出資する関係会社同士をつなげ、EV市場全体の拡大・成長を目指す。



### EV事業において目指すビジネスモデル

当社は、これまで出資したEVメーカー(Lucid Motors社、CaetanoBus社)、電池パックメーカー(Forsee Power社)、EV用電池を利用したエネルギー管理会社(The Mobility House社)などを有機的に結びつけ、包括的なソリューションを提供する新たなビジネスモデルの構築を目指しています。たとえば、ある街で路線バスのEV化が検討された場合、当社は街のEV化を加速させる役割を担いたいと考えています。具体的には、EVバスの供給、電池リース機能提供、エネルギー管理を含

### EVの市場別需要予測



出典: Bloomberg New Energy Finance

## 三井物産が創るEV化の未来

モビリティのEV化を起点に、スマート社会の実現に貢献。



めた包括的なサービスを提案することです。さらに、将来的には使用済み電池の再利用・再リースに関わるビジネスも視野に入れています。

当社はこれらの取り組みを、まずは欧米において開始し、そこからアジアへと広がっていきます。

### 三井物産が創るEV化の未来

モビリティのEV化は、自動車産業に加え、電力、電池を含めた3つの産業が緊密に関わっています。EV化が促進されることで、3つの産業を通してさまざまな影響が波及し、社会の大きな変化につながっていきます。電力産業(エネルギー)では、街

のインフラを最適化するスマート化が進み、電池産業(マテリアル)では、「循環型社会」の実現に向け、電池の再利用・リサイクルが進み、自動車産業(モビリティ)では、バス・鉄道などのさまざまな移動手段を含めた、輸送効率の最適化に向けた取り組みが進むと考えられます。

当社はこのエネルギー、マテリアル、モビリティという3つの要素を最適にマネジメントするスマート社会の実現に貢献することで、さまざまな社会課題を解決していきます。



# ブッサンジンがゆく

当社の最大の強みは一人ひとりの社員。  
世界中で躍動する「多様なプロ人材」をご紹介します。



## 不屈の魂で創り出す 地方活性化事業

山崎 啓司 Keiji YAMASAKI

北海道バイオマスエネルギー株式会社 エネルギー第一本部から  
代表取締役社長として出向



### 試練の日々から一転、 挑戦の舞台は苫小牧へ

三井物産が北海道に保有する社有林(約35,000㏎)の間伐材を活用し、約5メガワットの再生可能エネルギーを供給するバイオマス発電所がある。2017年に営業運転を開始した「苫小牧バイオマス発電所」だ。自らの新人社員時代を「不甲斐なさを感じる毎日だった」と振り返るのが、同事業を実現したキーパーソンの一人である山崎啓司だ。

2009年に入社後、山崎はエネルギー管理部やグループ会社での会計・経理業務に携わるが、当

初は仕事も思うようにいかず、同僚の前で涙したこともあったという。そして入社4年目に環境事業部の所属となっても、なかなかビジネスを形にできない悔しさを感じていた。

そんな彼の転機となったのが、次に異動したバイオマス室での苫小牧を舞台にした発電プロジェクトへの取り組みだった。当時は再生可能エネルギーブームの最中ということもあり、北海道電力株式会社への接続許容量は限界に近づいていた。同社の送電線の利用が事業の前提となるにもかかわらず、そのための承認取得すら遅々として進まない。山崎が異動した2014年は、社内でも同プロジェクトの継続が危ぶまれていたところであった。



### 地元の資源が確かな価値を 生み出す事業に

しかし、苫小牧に足を運ぶうちに山崎は同プロジェクトの社会的意義を確信し、北海道、苫小牧への愛情も芽生えるようになった。「プロジェクトが実現すれば、新たに年間6万トンの木材需要が生まれ、地域活性化にも役立つ。三井物産の社員というより、苫小牧バイオマス発電所の一員として地域に貢献したい」。そんな思いを抱えながら、プロジェクトを再構築する試みが始まった。建設予定地の見直しに始まり、事業の継続性確保のための社内外での交渉や資料作成に早朝から深夜まで奔走する日々が続いた。プロジェクト実現に向けて山崎を支えたのは、これまで

#### ● バイオマス発電とは



●製材廃材 ●建築廃材  
●林地残材 など

木質燃料

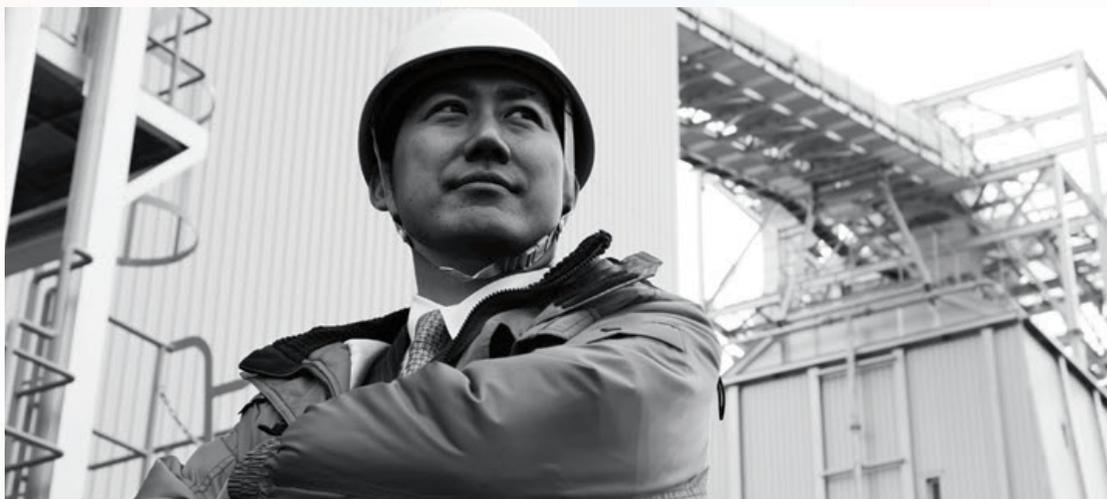
●サトウキビ  
●トウモロコシ など

バイオ燃料  
(バイオエタノール)

●生ゴミ  
●家畜の糞尿 など

バイオガス

バイオマス発電は、木屑や燃えるゴミなどを燃焼する際の熱を利用して電気を起こす発電方式です。発電した後の排熱は、周辺地域の暖房や温水として有効活用ができます。



の挫折体験の悔しさと自らの手で事業を生み出したいという渴望感だった。

2017年4月、苫小牧バイオマス発電所は遂に営業運転を開始した。山崎の元には、地元の人々からの励ましや感謝の声が寄せられた。「この事業は三井物産の他のエネルギー事業のようなスケールはありません。しかし、確かな価値を生み出す意義ある事業に関わったことは、今も私の誇りです」。



## 全国の地域活性化で 日本の未来に貢献したい

苫小牧での経験は、山崎に自信と誇りを与えただけでなく、“ブッサンジン”として今後取り組んでいくテーマも明確にした。その後、山崎は再生可能エネルギーによる地域活性化のモデルとして世界的に知られるオーストリアのギュッシング市を視察に訪れた。60社もの企業誘致と1,000人以上の雇用、3倍の税収を生んだ市長やエンジニアたちの情熱と信念に触れ、大きな刺

激を受けた山崎は、「北海道で地域活性化モデルを創る」という大きな決意を持った。帰国後すぐさま北海道を駆け回り、最終的に地域全体で活性化を目指している下川町での事業投資にまでこぎつけた。

現在、山崎は自ら設立した北海道バイオマスエネルギー株式会社に代表取締役社長として出向し、下川町で事業を牽引している。山崎は語る。「エネルギーの地産地消を通じて地域内での資金循環が生まれれば、雇用創出や人口流出の抑制につながります。これによって、地方の衰退という日本の課題解決に少しでも貢献したい」と。山崎の不屈の魂は、全国そして日本の未来へと受け継がれていくだろう。





# 持続的成長に向けた取り組み

## 環境・社会・ガバナンス(ESG)活動報告

### 商社業界で最多3度目の「なでしこ銘柄」に選定

当社は、女性活躍推進に優れた上場企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄2018」に選定されました。昨年度の「準なでしこ」も含めると、2014年度以降4年連続の選定となります。当社では、性別や国籍・価値観など、多様なバックグラウンドを持つ人材がお互いを認め合い、刺激を受け合いながらビジネスに新たな価値をもたらし、イノベーションを創出することで企業競争力を向上させる「ダイバーシティ経営」を推進しています。その実現のため、メリハリある働き方の実現を通じて成果の最大化を狙う働き方改革や、ワークライフマネジメントを支援する諸施策、そしてダイバーシティ&インクルージョン\*を進めるための意識改革を積極的に推進し、多様な社員の能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、仕事へのやりがいや強い思いを持って活躍できる環境づくりを、これからも力強く推進します。

\*人材の多様性を互いに尊重し受け入れるという考え方



### 新国立競技場整備事業への社有林材の供給

新国立競技場整備事業のスタンド観客席を覆う大屋根、並びにスタジアム外周部の軒庇に使用するスギ材を当社の社有林「三井物産の森」から供給しました。全国74ヶ所に合計約44,000畝存在する「三井物産の森」では、多様な人工林や天然林の適切な森林管理を行うことで、森林が持つさまざまな公益的機能の発揮に努めています。

今後も、持続可能な循環型社会に向けて、社有林「三井物産の森」を多面的に活用する取り組みを進めていきます。



「三井物産の森」スギの人工林



丸太の搬出作業

## 日本証券アナリスト協会から2度目の「ディスクロージャー優良企業賞」を受賞



ディスクロージャー優良企業選定授賞式で、松原前 CFO(左)と日本証券アナリスト協会の新芝会長

当社は、公益社団法人日本証券アナリスト協会による、2017年(平成29年度/第23回)「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、3年ぶり2度目の、商社部門での優良企業第1位に選定されました。

本選定は、日本証券アナリスト協会が設置するディスクロージャー研究会が、(1)経営陣のIR姿勢、IR部門の機能、IRの基本スタンス、(2)説明会、インタビュー、説明資料などにおける開示、(3)フェア・ディスクロージャー、(4)コーポレート・ガバナンスに関連する情報の開示、(5)各業種の状況に即した自主的な情報開示、の5つの項目に沿って企業のディスクロージャー(情報開示)

の質・量・タイミングなどを評価するもので、当社はこれら5項目全てで第1位の評価をいただきました。

引き続き、株主の皆さま、投資家並びに全てのステークホルダーの皆さまとの対話を深め、さらなるディスクロージャーの充実と質の向上に努めていきます。



### 編集部日より

#### 「IRメール配信サービス」を開始

このたび、「IRメール配信サービス」を開始しました。こちらは、最新の適時開示やオンライン説明会の案内を中心に、事前にご登録いただいた方のメールアドレスに当社IR関連情報を配信するサービスです。当社の日々の活動についてご理解を深めていただきたく、この機会に「IRメール配信サービス」にぜひご登録いただければ幸いです。一人でも多くの方々のご利用をお待ちしております。



投資家情報は、以下のURLからご覧いただけます。  
<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/index.html>

「IRメール配信サービス」の登録はこちらから



