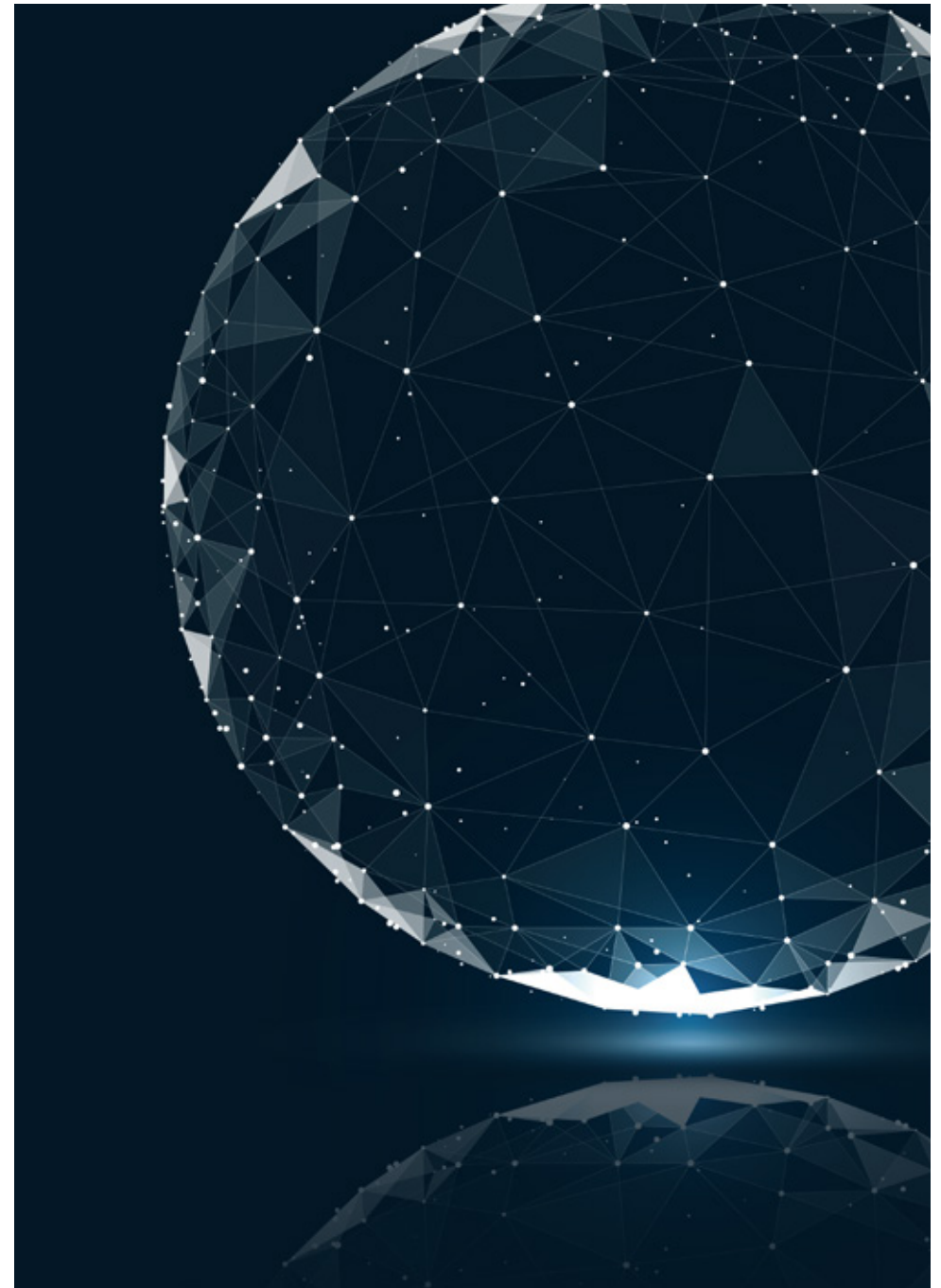


Gate 1 三井物産の 価値創造

- 13 価値創造プロセス
- 14 経営資本
- 15 三井物産の強み
- 16 マテリアリティ
- 17 三井物産のビジネスモデル
- 18 ステークホルダーとの価値協創
- 19 「挑戦と創造」の事例



価値創造プロセス

三井物産の挑戦と創造

三井物産は「世界中の未来をつくる」というMissionを掲げ、事業を通じてさまざまな社会課題の解決に貢献することで成長を続けています。時を超えて受け継がれた「人の三井」と表現される人材主義、「自由闊達」という企業文化、そして、長期間にわたる絶え間ない変革を経たグローバルかつ幅広い産業にわたる「事業ポートフォリオ」を強みとし、複雑化する社会課題に対して産業横断的な現実解を提供しています。この「挑戦と創造」の実践こそが三井物産の価値創造です。

ビジネスモデル ▶ P.17



マテリアリティ ▶ P.16

社会課題への
産業横断的な現実解の提供

Mission

世界中の 未来をつくる

強み ▶ P.15

人の三井

自由闊達

事業
ポートフォリオ

経営資本の拡充

経営資本 ▶ P.14

経営基盤 ▶ P.53







経営資本

長年にわたり積み上げてきた経営資本を活用し、事業を通じてさまざまな社会課題の解決に貢献しています。

その結果として、経営資本がさらに増強され、当社の持続的な成長につながっています。

これらの経営資本をベースに、当社の強みである「人の三井」「自由闊達」「事業ポートフォリオ」が発揮され、価値創造の源泉となっています。

 <p>人的資本</p>	<p>創意工夫によるイノベーションを通じて変革をリードし、自らの強みを活かしていかなる業界・役割でも価値創出を担う「自立したプロフェSSIONナル」</p> <p>▶ P.46 人材戦略</p>	<p>連結従業員数 46,811名^{*1}</p>	<p>社員エンゲージメント 72%^{*2}</p>	<p>女性管理職の割合 18.8%(連結) 8.5%(単体)</p>	<p>各種海外派遣プログラム 活用人数 3,700↑名(累計)^{*1}</p>
 <p>知的資本</p>	<p>総合商社として培ってきたトレーディング・事業経営などのビジネスノウハウ、イノベーション創出・新技術開発の蓄積を通じて得た知見・ノウハウ</p>	<p>伝承されたビジネスノウハウ^{*3} ▶ 統合報告書2022 P.96</p>	<p>ビジネスケース数^{*4} 2,500↑/年</p>		
 <p>財務資本</p>	<p>規律あるポートフォリオマネジメントと財務戦略に支えられた強固で健全な財務基盤</p> <p>▶ P.35 財務戦略</p>	<p>連結総資産 15.4兆円</p>	<p>基礎営業 キャッシュ・フロー 12,055億円</p>	<p>当期利益 11,306億円</p>	<p>ROE 18.9%</p>
(2023年3月期)					
 <p>社会関係資本</p>	<p>長い年月をかけて築き上げてきたブランドや業界での評価、パートナー・顧客・地域社会・政府機関など幅広いステークホルダーとのネットワーク、信頼関係</p>	<p>クライアント数 155,000 ↑ 海外81,000 ↑、国内74,000 ↑</p>	<p>事業所数 63カ国、128拠点^{*5}</p>	<p>関係会社数 513社^{*6} 海外381社、国内132社</p>	
 <p>自然資本</p>	<p>当社事業に必要な天然資源。金属資源、エネルギー、食料など安定供給に必要な原料や、社有林や海外植林事業などの森林資源など</p>	<p>国内社有林面積 約45,000ha</p>	<p>GHG^{*7}削減貢献量 2.7百万トン/年^{*8}</p>	<p>エネルギー資源 当社持分原油・ガス埋蔵量 13.3億バレル</p>	<p>金属資源 鉄鉱石持分権益生産量 58.3百万トン/年</p>

*1 2023年3月31日現在 *2 Mitsui Engagement Survey 2022に基づく

*3 社内で共有されている事業の効率的な管理・推進、および次のビジネス創出につながるマニュアル、ノウハウ、事例集

*4 稟議（内外環境戦略、リスク分析などを網羅） *5 2023年4月1日現在 *6 連結子会社297社、持分法適用会社216社 *7 温室効果ガス *8 吸収量を含む

三井物産の強み

人の三井

「人の三井」とは人材育成を最重要に考える会社であること、そして、自立した「個」の集団であることを意味しています。自らの強みを持ち自立的な発想で物事を考える強い「個」が互いの個性を認め合い、1つの目的に向かって協働し、新たな価値の創造を続けていく、このような「個」の集団であることが当社の強みです。

自由闊達

「自由闊達」は、創業以来、現在も受け継がれている最も重要な企業文化の一つです。全ての社員が自由に発想し、それを役職などとは関係なく、度量広く受け止める企業文化は、当社が積み重ねてきた「挑戦と創造」の土台であり、部門を超えたコミュニケーションによる産業横断的な価値創造を可能にします。また、異なる考えを受け入れ、多様性を活かす強みでもあります。

事業ポートフォリオ

当社は長い年月をかけて磨きかけた、グローバルかつ幅広い産業にわたる事業ポートフォリオを有しています。その時代の、あるいは将来の潜在的な社会課題の解決に資する事業の創出・育成と、事業の入替えにより、事業ポートフォリオの変革を続けています。この事業ポートフォリオ、および将来を見据えてポートフォリオの変革を続ける力は、当社の競争力の源泉です。

グローバルに広がる事業ポートフォリオ



(2023年8月31日時点、ただし、アルティウスリンクは9月1日発足予定)

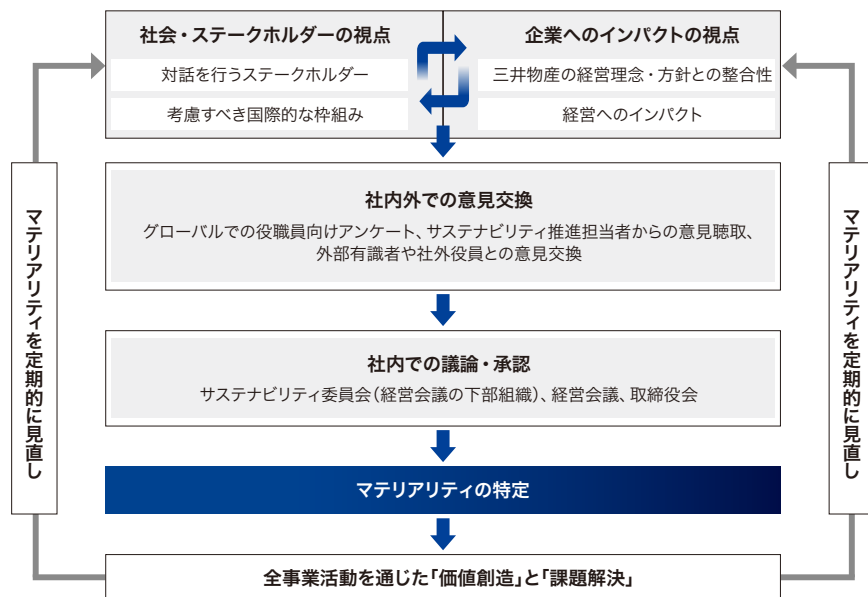
マテリアリティ

マテリアリティの位置づけ

当社は、サステナビリティを重視した経営を行っています。さまざまなステークホルダーの期待と信頼に応え、Missionに掲げている「世界中の未来をつくる」に貢献すべく、社会と当社が持続的に成長するための重要な経営課題として「三井物産のマテリアリティ」を特定しています。マテリアリティは中長期的にリスクまたは機会となる事項であることから、当社の事業方針・戦略策定の土台となっています。

マテリアリティの特定

マテリアリティの特定にあたっては、SDGsや国連グローバル・コンパクトなどの国際的な枠組みに照らし、社会と当社の持続的な発展のために、当社およびステークホルダーに与える影響を考慮しています。特定に至るプロセスにおいては、社内外での議論を重ね、経営会議、取締役会での承認を得ています。また、環境変化などに応じて、3～5年をめどに見直しを行っています。



マテリアリティ	概要	該当するSDGs
安定供給の基盤をつくる	社会の発展に不可欠な資源、素材、食料、製品などの持続可能な安定供給を実現	2, 7, 8, 12, 13
豊かな暮らしをつくる	人々の生活向上や地域産業の発展に貢献、人権を尊重し、グローバルに持続可能な社会づくりを実現	1, 3, 5, 8, 10, 11, 12, 17
環境と調和する社会をつくる	気候変動、水資源、資源循環などの環境問題の解決に貢献	6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15
新たな価値を生む人をつくる	多様な個を尊重し、主体性を持って新たな価値やイノベーションを生む人材を育成	3, 4, 5, 8, 10
インテグリティのある組織をつくる	社会から信頼される企業としてガバナンス・コンプライアンスの強化	5, 10, 13, 16

マテリアリティアクションプラン

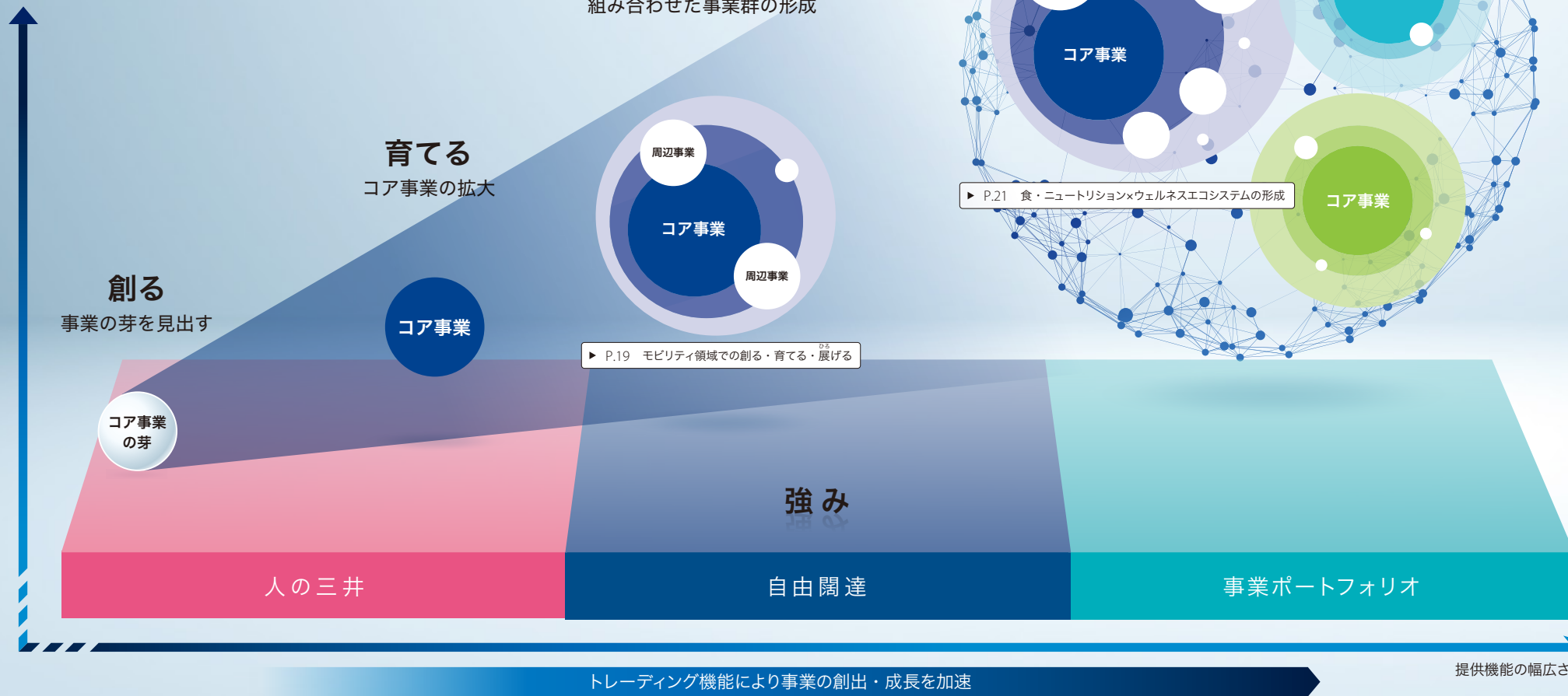
各マテリアリティと組織ごとの具体的な方針、目標、取組み、現状に関してはマテリアリティアクションプランとして整理の上、進捗を管理し、開示します。詳細は、当社サステナビリティ website をご参照ください。

マテリアリティアクションプラン
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/materiality/action_plans/materiality.html

三井物産のビジネスモデル

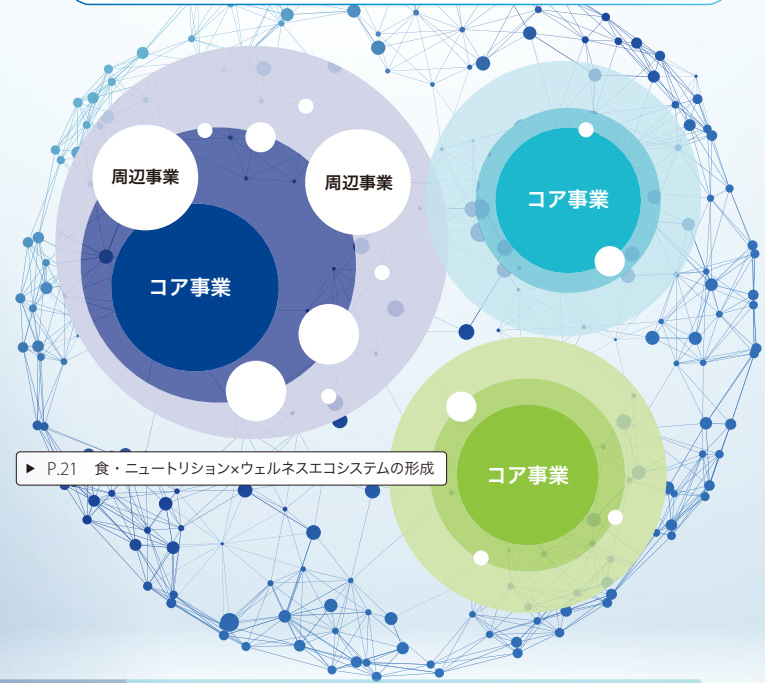
当社の保有するグローバルかつ幅広い産業にわたる事業ポートフォリオは、新たな事業をつくり、強い事業（コア事業）に育て、そしてコア事業とその周辺事業を連携させた事業群を形成することで、絶え間なく変革を続けています。複雑化する社会課題への現実解は、1つの事業や産業で提供することは容易ではなく、業際での取組みが不可欠です。当社は産業横断的な事業群の形成を通じてより大きな価値を創出することで、複雑な社会課題の解決に貢献しています。

課題の複雑さ/
提供価値の大きさ



社会課題への産業横断的な現実解の提供

産業をまたいだ事業群の形成



トレーディング機能により事業の創出・成長を加速

提供機能の幅広さ

トレーディングを通じて築いた幅広い顧客基盤・パートナーのネットワークを活かして事業投資へと展開し、投資先へのトレーディング機能の提供により事業の価値向上を加速させます。そして、その事業が次のトレーディングとネットワークの拡大につながります。

ステークホルダーとの価値協創

三井物産は、社会の抱える課題に対して、事業を通じた解決策を考え続け、現実解を提供するために事業ポートフォリオの変革を続けてきました。社会課題の多くは、当社単独で解決できるものではなく、取引先、地域社会や政府などステークホルダーとの協業が必要不可欠です。そのため、当社はステークホルダーとの対話を重視し、当社の事業活動が社会に及ぼす影響を見極め、関わりを持つス

テークホルダーを特定し、積極的なエンゲージメントを行っています。ステークホルダーとの対話を通じて、当社社職員の一人ひとりが社会からの期待や要請をしっかりと把握し、ステークホルダーとの価値協創を通じた当社ならではの価値創造を継続していきます。

価値協創		ステークホルダー		主なエンゲージメント	
	安定供給の基盤をつくる	資源、食料などの安定供給 ▶ P.19 モビリティ領域での創る・育てる・展げる	地域社会	・事業を通じたエンゲージメント	・各種社会貢献活動
	豊かな暮らしをつくる	健康、生活向上への貢献 ▶ P.21 食・ニュートリション×ウェルネスエコシステムの形成	取引先・消費者	・事業を通じたエンゲージメント ・電話・メールなどでのお問い合わせへの対応	・各種刊行物 ・サプライヤーアンケート・実態調査
	環境と調和する社会をつくる	気候変動対応などの取組み ▶ P.39 需要と供給の双方から仕掛ける次世代燃料の「挑戦と創造」	NPO・NGO	・各種政策審議会への参加 ・人材交流(研修員の受け入れなど)	・財界・業界団体を通じた活動
	新たな価値を生む人をつくる	グローバルで多様な個の活躍推進 ▶ P.46 人材戦略	政府機関	・研究、活動の支援	・メールなどでのお問い合わせへの対応
	インテグリティのある組織をつくる	ガバナンスの強化・インテグリティ意識の浸透 ▶ P.61 三井物産のコーポレート・ガバナンス	従業員	・経営陣との意見交換 ・エンゲージメントサーベイ	・労働組合との意見交換 ・社内外相談窓口
企業価値向上	利益創出、株主還元		株主・投資家	・株主総会、各種IR説明会 ・website、各種刊行物	・IR面談を通じたエンゲージメント ・個人投資家説明会を通じた対話

COLUMN

ステークホルダーダイアログ/社会貢献活動

当社はサステナビリティ課題について有識者や次世代を担う若者といった外部ステークホルダーと社員の双方向の対話の場として、継続的にステークホルダーダイアログを開催しており、2023年3月期は日本法人コンサベーション・インターナショナル・ジャパン代表理事（当時）の日比保史氏、MS&ADインターリスク総研株式会社フェローの原口真氏と生物多様性を含む自然資本とビジネスについて協議しました。また、当社は社会貢献活動においても、幅広いステークホルダーとの対話を通じて社会の皆様との信頼関係の構築に努めています。「社会課題の解決」と「信頼の醸成」を基軸とし、「環境」「地域貢献」「人材育成」を重点分野とした活動を行っており、2023年3月期には38カ国、計329件の活動を実施しました。これらの取組みを通じ、当社グループの世界各国・地域での事業活動に加え、社会貢献活動の面からも社会と会社の持続的な成長に寄与します。詳細は、websiteをご参照ください。



社会貢献活動：三井物産「サクス」アカデミー

 社会貢献活動
<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/contribution/index.html>

株主・投資家との対話

当社は株主・投資家の皆様との対話を重視し、対話によって得た気づきを経営改善につなげることで、企業価値向上を目指しています。2023年3月期には、株主・投資家との面談を約350回実施し、そのうち、約50件は社長・CFOが出席しました。また、決算説明会、インベスターデイなどの各種IR説明会を通じた対話も積極的にを行っています。主なテーマは、事業の現状と見通し、成長戦略、株主還元、ポートフォリオ経営、ガバナンスの実効性、気候変動対応の状況です。これらの対話を通じた株主・投資家の皆様のご意見・関心事項は、取締役会や経営会議から各事業本部まで幅広くフィードバックを行い、現中期経営計画をはじめとする経営戦略策定における参考情報として活用しているほか、情報開示の拡充やIR活動の改善につなげています。株主との対話の事例として、野村アセットマネジメント株式会社websiteに、当社社長との対談を掲載いただいています。



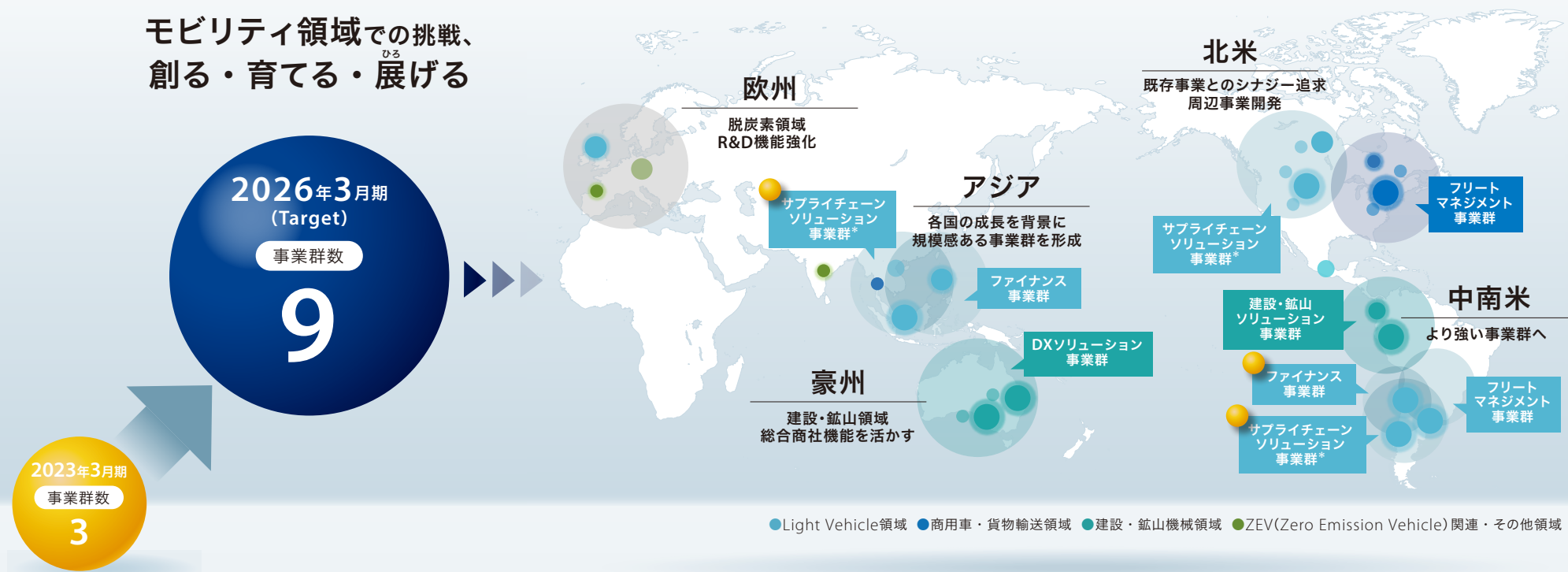
 〈対談〉 良質化させたディールを組み合わせ脱炭素社会でもチャンスを生む商社モデル | 野村アセットマネジメント
https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/library/spreport/trptalk_mitsui.html

「挑戦と創造」の事例1 **モビリティ領域での創る・育てる・展^{ひろ}げる**

パートナーとの強固な関係性を起点に事業を「創り」、これを数十年にわたり「育て」た結果、産業を支える規模感のあるモビリティインフラを世界で構築しています。
 中期経営計画2026の3年間で、この取組みをさらに進めます。

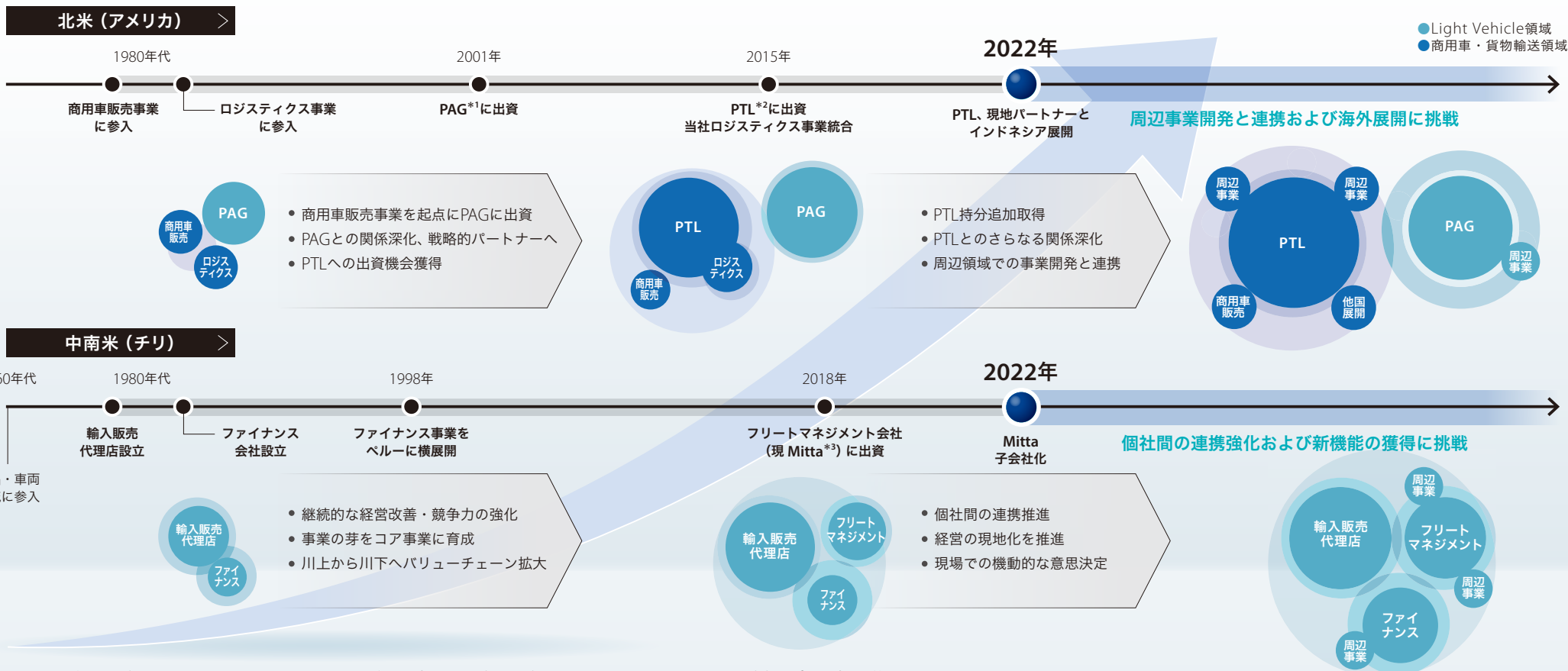
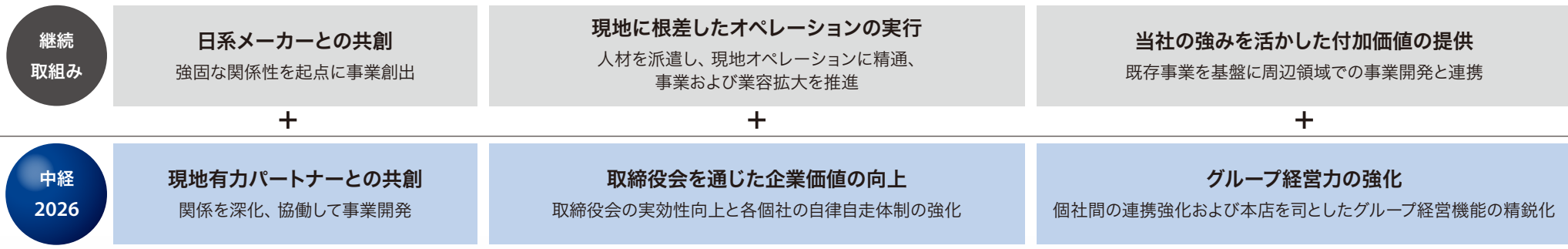
北米では、Penskeグループをはじめとする既存事業とのシナジーを追求し、周辺領域での事業を開発します。
 中南米では、既存事業間の連携および新機能獲得を通じ、より強い事業群を目指します。
 アジアでは、各国の経済成長を背景に、現地パートナーと連携し、規模感ある事業群を形成します。
 その他の地域も含め、これらの取組みにより、モビリティ領域で現在3つの事業群を9つに拡大します。

モビリティ領域での挑戦、
 創る・育てる・展^{ひろ}げる



*サプライチェーンソリューション事業群：輸入・卸売・小売を中心とする販売・サービスネットワーク

「挑戦と創造」の事例1 ^{ひろ}モビリティ領域での創る・育てる・展げる



*1 PAG : 米国Penske Automotive Group *2 PTL : PAGグループ傘下のPenske Truck Leasing *3 Mitta : Autorentas del Pacificoを傘下に持つInversiones Mitta

「挑戦と創造」の事例2 食・ニュートリション×ウェルネスエコシステムの形成

多様化する消費者ニーズ、健康志向の高まりを踏まえ、健康に通じる食による未病・予防の提供などに取り組んでいます。食の提供においては、安定供給の仕組みの構築に加え、「おいしさ」「栄養」「健康」など、バリューチェーン全体での付加価値創出に向けた取組みを強化しています。また、食の生産においては、環境負荷の低減も重要な取組みになります。

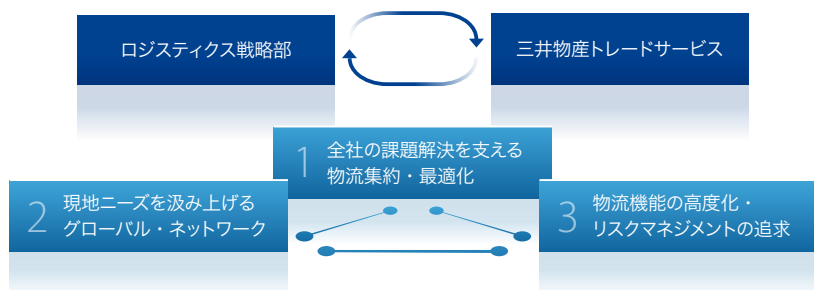
食の安定供給

食・ニュートリションバリューチェーン

ウェルネス事業群



安定供給を支えるロジスティクス機能



ロジスティクス戦略部をコーポレートに設置。貿易手続・物流手配の専門子会社 三井物産トレードサービスと共に、海外拠点を含めグローバルに物流機能を集約し、当社全体の物流提案力・競争力・実践力を高めています。

1. 物流集約・最適化

当社の物流を集約し物流データを一元管理することで、多様なサプライチェーンに対応した最適な物流パートナーの組合せにより年間約40億円のコスト適正化を実現 (2022年3月期試算)。

2. グローバル・ネットワーク

国内外に物流専門人材100名を擁し、世界各地のニーズに対応。

3. 物流機能の高度化・リスクマネジメントの追求

物流診断・物流改善・物流DXなどの知見を活用し、当社関係会社の企業価値向上に資する物流機能高度化を支援。また、サプライチェーンの最適化や在庫削減を通じて物流コスト適正化を実現。(海外関係会社の在庫削減プロジェクト例：5年間累計で約40億円のキャッシュ・フロー改善に寄与)。国内外のさまざまな規制や物流に関わる危機管理対応を一元化するとともにBCP (事業継続計画) 体制を整備。

「挑戦と創造」の事例2 食・ニュートリション×ウェルネスエコシステムの形成

創る
(事業の芽を見出す)

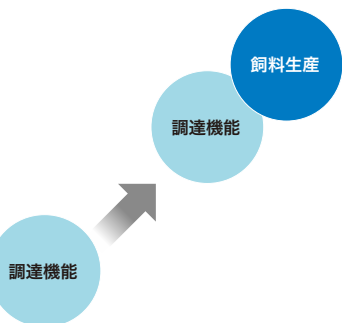
育てる
(コア事業の拡大)

ひる 展げる
(周辺事業との事業群形成)

**タンパク質
供給に向けた取組み**

**持続可能なタンパク質の
供給に向けた取組み**

人口増加・経済発展・生活水準向上に伴うタンパク質需要の増加、および環境意識の高まりから、環境負荷を低減した持続可能な供給体制の確立が必要不可欠となっています。当社は、これまで蓄積した知見を活かし、国内で発展させてきたビジネスモデルをグローバルに展開していきます。



戦後～

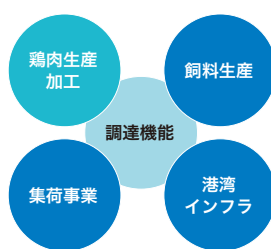
日本の食の安定供給基盤をつくる

- ・戦後より日本への穀物輸入開始

1960年代～

トレーディングを起点に生産・加工事業へ拡大

- ・複数地域の供給源確保、北米集荷事業などのアセットと調達機能を組み合わせた安定調達体制の確立
- ・生産・製造加工へ事業を多角化し、事業群を形成
- ・多角化と事業群形成により、国内向け取扱い量は拡大



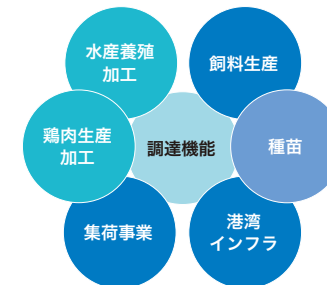
穀物・油種子の本邦向け取り扱いシェア
(日本向け輸入シェア)

トウモロコシ：約**20%** 小麦：約**30%**
大豆：約**30%** 菜種：約**40%**

2010年代～

持続可能なタンパク質供給体制の構築

- ・バリューチェーン上流の種苗事業への拡大
- ・グローバルにおける最適地での供給源の確保
- ・種苗事業を活かし、タンパク質事業の質をグローバルで向上



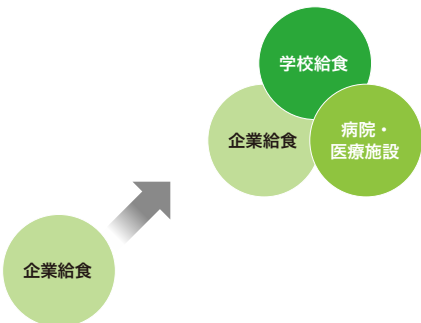
タンパク質領域の投下資本見通し

	2023年3月期末実績	2026年3月期末目標
投下資本	2,400億円	3,800億円
ROIC	約6%	約8%

創業～

給食事業の立ち上げ

- ・1976年創業。1号案件は三井物産の社員食堂
- ・当社グループの総合力を活かし、オフィスに工場も加えた企業向け給食事業を拡大、学校や病院・医療施設向け給食事業を開始し、ビジネスモデルを確立



1990年代～

多角化による事業規模の拡大

- ・スポーツ施設向け事業を展開
- ・健康維持に効果的な栄養管理マネジメントシステムを構築



2020年代～

ヘルスケア、ニュートリションの取組みなどとの連携

- ・健康、未病・予防につながる健康管理マネジメントシステムの深化と提供メニューの拡大

	目的・効果	提供食
ライフステージ別健康支援	未病・予防	健康食
病院・医療施設向け	健康支援	治療食・介護食
スポーツ栄養向け	体力・パフォーマンス向上、コンディション管理	アスリート食

**食を通じた健康、
未病・予防などの取組みによる事業拡大**

**食を通じた
健康への取組み**

**食を通じた健康への
取組み**

企業向け給食事業からスタートしたフードサービス事業で積み重ねた知見を活かし、人々の健康志向の高まりに応える食を提供します。また、食を通じた未病・予防など、ヘルスケアやニュートリションの取組みと連携し、さらなる事業拡大を目指しています。