



CHALLENGE & INNOVATION

三井物産株式会社
アニュアルレポート 2012

2012年3月期

目次

002 | 三井物産の沿革

004 | 2012年3月期 決算概要

006 | 総合力を活かした取り組み



008 | 社長メッセージ：全てのステークホルダーの皆さまへ

社長より、新中期経営計画「挑戦と創造2014」の概要・狙いをご説明させていただいた上で、「仕事の質」「利益の質」にこだわりつつ、「最強のグローバル総合力企業」を目指す当社の挑戦につきお話しさせていただきます。



018 | 財務担当役員から皆さまへ

財務担当役員としての観点から、新中期経営計画における投融資計画、金融情勢を踏まえた財務戦略、さらにIFRS導入に向けた取り組みについてお話しさせていただきます。



021 | 新中期経営計画

特集

CHALLENGE AND INNOVATION 2014

2009年3月に公表した「長期業態VISION—絶え間ない進化 (EVOLUTION) を求めて—」の実現に向けて策定した新中期経営計画「挑戦と創造2014」の概要をまとめています。

プロジェクト紹介

026 | **01** エネルギーセグメント

027 | **02** 生活産業セグメント

028 | **03** 化学品セグメント



©Anadarko Petroleum Corporation



将来情報に関する留意事項

本アニュアルレポートにて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在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、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保障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。したがって、本情報および資料の利用は、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いたします。本資料を利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

030 | 鉄鋼製品セグメント

033 | 金属資源セグメント

036 | 機械・インフラセグメント

042 | 化学品セグメント

047 | エネルギーセグメント

051 | 生活産業セグメント

057 | 次世代・機能推進セグメント

062 | 海外：

米州セグメント

欧州・中東・アフリカセグメント

アジア・大洋州セグメント

066 | 主な連結子会社と持分法関連会社

071 | コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

三井物産は、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視し、経営執行の効率化と監督機能の強化のための体制づくりに努めています。当社のガバナンス体制を、監査役会からのメッセージやCCOインタビューを交えながらご説明します。



077 | CCOインタビュー

079 | 三井物産のCSR

本業を通じて価値を創造し、「良い仕事」を提供していくことが、持続可能な社会の構築に向けた貢献であり、「三井物産のCSR」の実践といえます。当社の社会的責任や具体的な活動についてご説明します。



094 | 取締役および監査役

095 | 独立役員

097 | 連結財務諸表

102 | 10カ年財務データ

104 | 会社情報

105 | 投資家情報

SRI インデックスへの組み入れ状況

社会的責任投資 (SRI : Socially Responsible Investment) とは、財務分析に加え、社会・環境の側面からも企業評価を行い、企業が社会的責任を果たしているかについても投資基準とし、投資先企業を決定する行動を言います。三井物産は世界的なSRIインデックス (指標) のFTSE4Good Global Index および Dow Jones Sustainability World Index の組み入れ銘柄企業に選定されています。



編集方針

当社は、全てのステークホルダーの皆さまに当社経営からのメッセージをお伝えするとともに、経営戦略や重点施策、および事業概況などをご報告し、さらに、CSR活動についてもご理解いただく統合レポートとして、アニュアルレポートを発行しています。持続的な成長を目指し、「挑戦と創造」の精神をもって果敢に事業活動に取り組む当社へのご理解の一助となりましたら幸いです。

なお、財務状況に関するより詳しい情報については、有価証券報告書をご覧ください。

詳細情報を掲載した当社刊行物の紹介

財務関連

有価証券報告書

金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関するより詳しい情報はこちらをご参照ください。毎年6月下旬に発行しています。

 PDFダウンロード <http://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/>



CSR関連

CSRレポート詳細版

本アニュアルレポートの「三井物産のCSR」のページにおいて、当社の事業活動と社会的責任に主眼を置いた活動報告を行う一方、CSRレポート詳細版では、最新の取り組みを網羅的に公開しています。毎年8月に発行しています。

 ウェブサイト <http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/>

 PDFダウンロード <http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/csrreport/>



金属資源・エネルギー関連

Production & Reserve Report

当社の金属資源・エネルギー事業の概要、生産量、埋蔵量などを開示しているほか、参考資料として需給関連データを掲載している詳細情報です。毎年9月に発行しています。

 PDFダウンロード <http://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/supplementation/>



会社案内

当社の会社および事業概要を分かりやすく紹介した資料として、会社案内もご参照ください。8カ国語*で、毎年8月頃に発行しています。

* 日本語・英語・中国語・スペイン語・ロシア語・フランス語・アラビア語・ポルトガル語

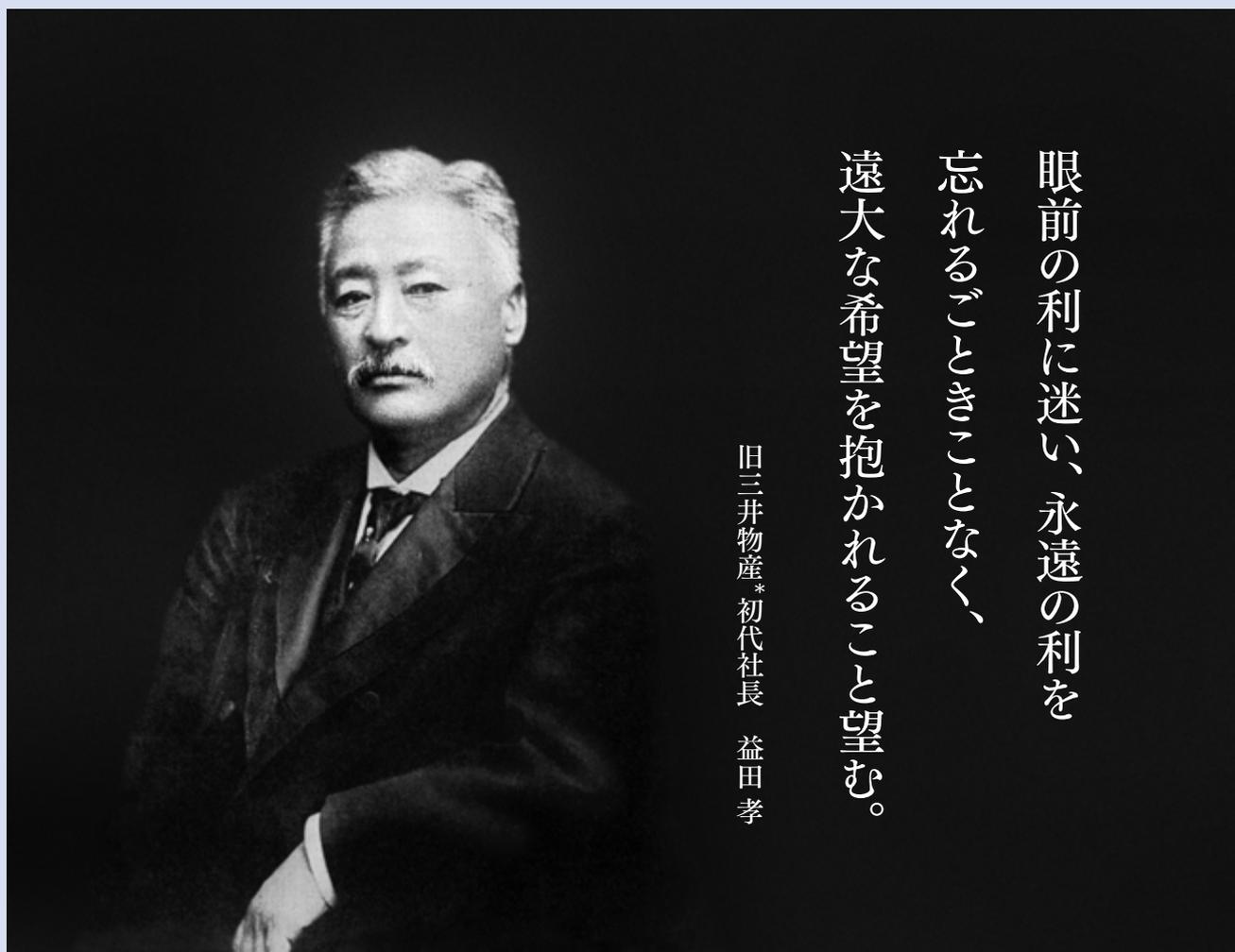
 e-book http://www.mitsui.com/jp/ja/company/ebook/brochure_main/

 PDFダウンロード <http://www.mitsui.com/jp/ja/company/brochure/>



ABOUT US

三井物産の概要



眼前の利に迷い、永遠の利を
忘れるごときことなく、
遠大な希望を抱かれること望む。

旧三井物産* 初代社長 益田孝

益田孝が遺したその言葉には、どれだけ時代が進み、
世界経済が変わり行こうとも、決して色褪せない原点があります。
時代とともに日本や世界の産業構造は変化し、
当社に求められる役割も変化し続けていますが、
当社のDNAともいえる「挑戦と創造」「人材主義」「自由闊達」という3つの理念は、
その根底に脈々と受け継がれています。

* 法的には旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、全く個別の企業体です。

三井物産の沿革

三井物産は、130年以上にわたり、常に時代のニーズに合わせ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続けています。

1876年～

日本最初の総合商社 - 日本の近代化に貢献

1876年 日本最初の総合商社として、旧三井物産*が誕生

■政府の「御用商社」から 自由な貿易会社へ

- 政府所有米や官営三池炭鉱の石炭を輸出
- 官営三池炭鉱の払い下げにより、御用商社から自由な貿易会社へ



旧三井物産*初代社長 益田孝

■綿糸紡績業の立ち上げ

- 紡績機械の輸入
- 中国・インド・米国からの綿花の輸入
- 豊田佐吉の発明援助
(資本金全額出資、井桁商会設立)



プラット社の紡績機械

■輸出振興

- 中南米、中近東、アフリカ、旧ソビエトなどの新市場を開拓

■重工業育成

- 東洋レーヨン、三機工業、東洋オーチスエレベーター、湯浅蓄電池、芝浦製作所、ウシオ製作所、東洋護膜化学、日本製粉、電気化学、小野田セメントほか、創設または出資

戦後～1950年代

日本の復興に貢献

1947年 財閥解体により旧三井物産*が解散
現在の三井物産の前身である第一物産設立

■日本への生活必需品の輸入および統制緩和で 自由化された輸出を促進

1959年 第一物産を中心とした大合同により
新生三井物産が誕生



三井物産大合同の調印式

* 法的には旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、全く個別の企業体です。

1960～1970年代

高度経済成長の牽引力として

■海外依存度の高い日本への重要資源の 安定的確保・供給に向けて資源開発に出資参画

1963年 豪州 Moura 炭鉱 (現 Dawson 炭鉱) 開発への参画を決定

1965年 豪州 Robe River 鉄鉱山 開発への参画を決定

1971年 アブダビ・ダス島 LNG 開発基本協定調印



アブダビ・ダス島 LNG 開発

■時代のニーズの産業的解決者としての機能の 多様化・高度化

- 戦後初めて輸入されたコンピュータ「ユニバック120」を開発したレミントン・ユニバックと設立した日本レミントン・ユニバック (現日本ユニシス) を通じ、日本のコンピュータリゼーションの基礎づくりに貢献

1980～1990年代

時代の先端分野への挑戦と 急速な社会の構造変化への対応

■半導体など高付加価値事業分野に進出

■アパレルや外食などの川下産業において、 事業投資や新しいビジネスモデルの構築を推進

- イトーヨーカ堂グループ (現セブン&アイ・ホールディングス) にサプライチェーン・マネジメント機能を提供

■急速な社会の構造変化への対応として、 IT (情報技術)、FT (金融技術)、LT (物流技術) などの機能を強化

■海外大型プロジェクト・投資の推進

1985年 西豪州 LNG プロジェクト参画

1989年 カタール LNG プロジェクト参画

1994年 インドネシアの発電事業会社 Paiton Energy を設立

サハリンII 石油・天然ガス開発契約調印



パイトン石炭火力発電所 (インドネシア)



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

2000年代

「グローバル総合力企業」へ

■「良い仕事」という価値観の共有

■新規投資の実行と既存投資のリサイクルを通じた戦略的ポートフォリオの構築

2003年 ブラジルの総合資源会社Valeの持株会社Valeparへ出資

2007年 インド鉄鉱石生産会社Sesa Goa持分売却
米国鋼材加工サービスセンターSteel Technologies社を買収

■グローバル戦略の展開

- ブラジルのVale社やPetrobras社、ロシアのGazprom社など戦略的パートナーとのグローバルな取り組みを拡大
- 人材のグローバル化を推進



Vale社のカラジャス鉱山 (ブラジル)

現在

絶え間ない進化 (EVOLUTION) を求めている

■「長期業態VISION」(2009年3月公表)

■総合力発揮による収益基盤強化

- 川上領域への取り組みの拡大
- 新興国との取り組みの加速
- パートナー戦略の強化

2010年 米国マーセラス・シェールガス開発プロジェクトへの参画を決定

チリ・カセロネス銅・モリブデン鉱床開発プロジェクトに参画

Vale社とペルー・リン鉱床開発プロジェクトに参画
メキシコ天然ガス火力発電事業買収

米国化学品大手Dow社と米国テキサス州で電解事業合併会社を設立

2011年 アジア病院事業Integrated Healthcare Holdings社(現IHH Healthcare社)へ出資

ブラジル穀物集荷販売・農業生産事業Multigrain社の子会社化

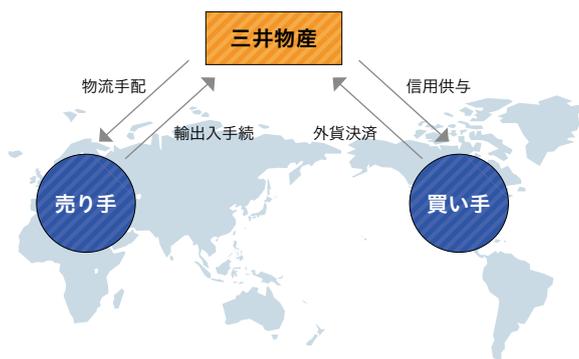
2012年 モザンビーク沖探鉱事業において世界有数規模のガス資源発見(プロジェクト参画は2008年)

三井物産のビジネスモデル

世界を活躍の場とする三井物産は、さまざまな環境変化の中で、常に新しい価値を創出し続けてきました。さまざまな産業に関わり、多種多様な商品・サービスを手掛けてきた過程において、ビジネスモデルも変化・発展を遂げています。

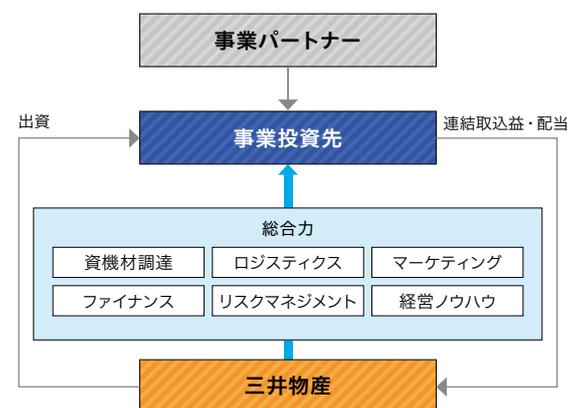
基本的なビジネスモデル：トレーディング

三井物産の基本となる役割は、輸出入や国内の商取引の仲介業務を担うことです。情報収集・発信、物流(輸入手続、最適ロジスティクスの構築など)、金融(与信管理、為替など)機能など、商取引を円滑に進めるために必要なサービスを提供します。



もう一つのビジネスモデル：事業投資

今日では、事業投資は当社の重要なビジネスモデルになっています。今後の成長が期待できる事業分野に投資を行い、事業経営に対する提案や、当社の強みである総合力を活かした周辺事業・トレーディングへの取り組みを通じ、事業価値の向上に貢献します。



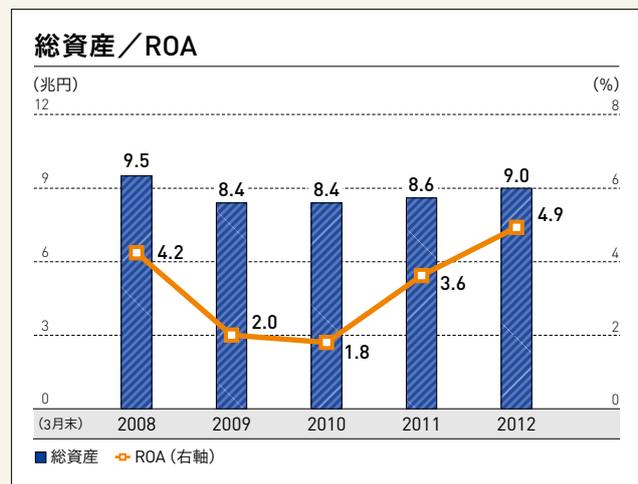
2012年3月期 決算概要

当期純利益（三井物産(株)に帰属）*1 は 中期経営計画を上回り達成

2012年3月期の当期純利益は、前期比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。原油・ガス、鉄鉱石、石炭などの商品価格の上昇と、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大幅増益となりました。

引き続き強固な財務体質を維持

総資産は前期末比4,137億円増加の9兆118億円となりました。投資および固定資産は、円高による影響を受けたものの、新規および拡張投資の実行により0.3兆円増加の4.6兆円となりました。また、ネット有利子負債は前期末比0.2兆円増加の2.1兆円、株主資本合計は利益剰余金の積み上げにより前期末比0.2兆円増加の2.6兆円となりました。株主資本と借入のバランスに係る財務の健全性を測る指標の一つであるネットDER*2は0.81倍となり、引き続き強固な財務体質を維持していると言えます。



旺盛な投融資案件に対する資金需要の増加

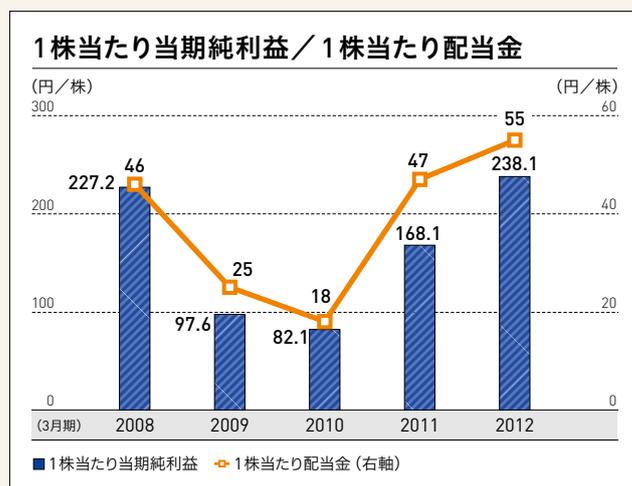
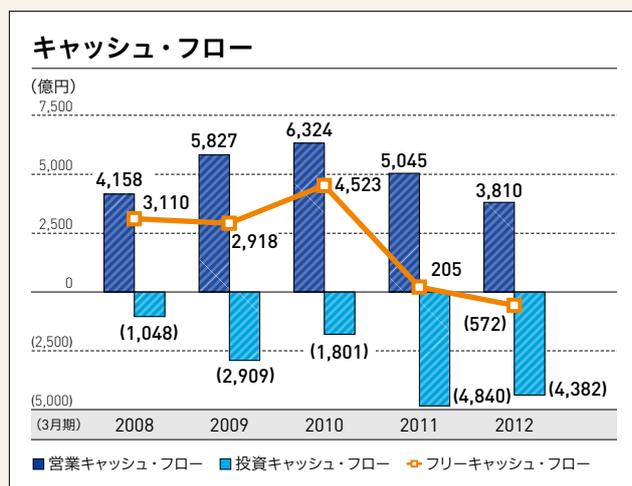
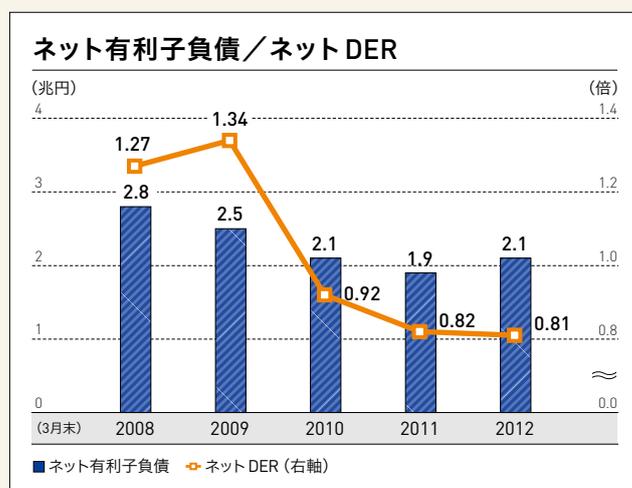
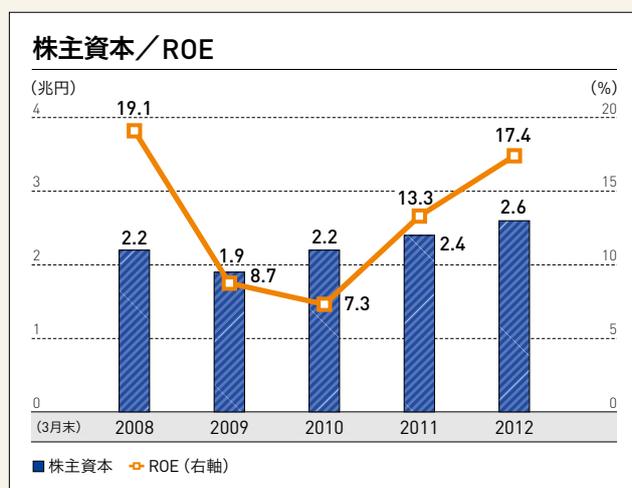
営業キャッシュ・フローは、順調な営業利益の積み上げに加え配当金の入金が
あった一方、投資キャッシュ・フローにおいて、旺盛な投融資案件に対する資金支
出の結果、フリーキャッシュ・フロー*3は572億円の資金支出となりました。

前期比増益を受け、増配

当期純利益4,345億円に対し公表させていただいた配当性向23%に
基づき、1株当たりの配当金は前期比8円増配の55円となりました。

決算の詳細は、
FINANCIAL DATA
をご覧ください。

*1. 本冊子では、当期純利益（三井物産（株）に帰属）を当期純利益と表記します。
*2. 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 - (現金及び現金同等物 + 定期預金)
*3. 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
*4. 非継続事業に係る組み替えや表示方法の変更などに伴い、過年度の数値を組み替えて表示しています。

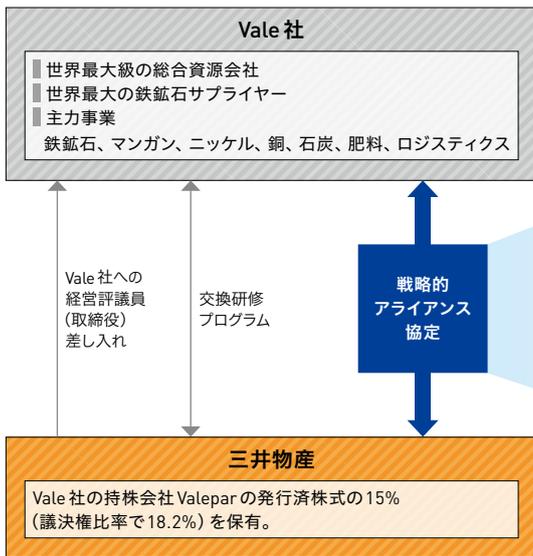


総合力を活かした取り組み

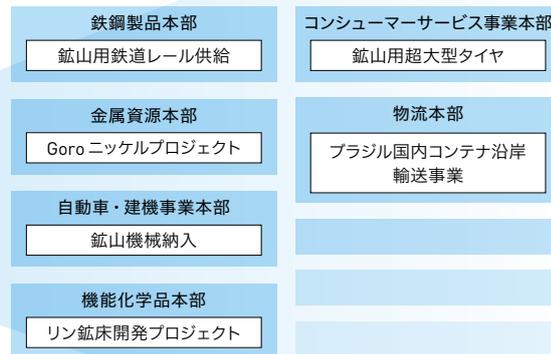
事例 Vale 社 (ブラジル) とのアライアンス

当社は、総合力の発揮による収益基盤強化を中期経営計画の重点施策の一つとして掲げており、営業部署の枠を越えた横断的な取り組みを通じ、より高い付加価値を迅速に提供することを目指しています。

当社と総合資源会社であるVale社は、経営・ビジネス(事業・物流・ファイナンス)・人材(研修)と、多岐にわたる重層的な取り組みをしています。これまでの歴史的な経緯にも触れながら、同社との取り組みを一事例として紹介します。



これまでの主な共同事業、物流案件



15 営業本部中、11 営業本部が Vale 社とビジネス上の接点を持っています。

* 2012年6月末現在の情報に基づきます。

Vale 社との戦略的アライアンス協定と、三井物産の「総合力の発揮」

当社は、世界最大の鉄鉱石サプライヤーでもあるVale社の支配株主の一社として経営に関与しつつ、ビジネスパートナーとして共同事業の展開や資機材の供給、Vale社が生産する商品の販売に携わっています。両社の関係は、2001年にブラジルの鉱物資源会社Caemi社を共同経営したことから本格的に始まりました。これを機に、さまざまな分野における協業の推進を目指した戦略的アライアンス協定が締結され、営業部署の枠を越えた横断的な取り組みにより、多目的・複合的にビジネスを創出する「総合力の発揮」に向けた体制が構築されました。

これまでに、アルミ事業*、Goro ニッケルプロジェクト、ブラジル国内コンテナ沿岸輸送事業などの共同事業案件のほか、物流案件では鉱山用鉄道レール、鉄鉱石運搬用貨車、鉱山機械、鉱山用超大型タイヤなどの取り組み実績を積み重ね、現在では15ある営業本部中、11営業本部がVale社とビジネス上の接点を持つに至りました。

* Vale社は2011年2月にアルミ事業を売却しました。

ペルー リン鉱床開発プロジェクトへの参画

事業の多角化や海外展開を進めるVale社のさらなる発展に貢献すべく、当社はその機能をフルに発揮した取り組みを続けています。

2010年3月には、当社は米国肥料最大手のMosaic社とともに、Vale社が開発を進めるペルーのリン鉱床開発プロジェクトへの参画に合意し、フル操業に向け取り組んでいます。事業への参画にあたり、肥料事業の知見をもつ機能化学品本部と、資源投資で多くの経験を持つ金属資源本部が横断的に協働する「総合力」が発揮されたほか、当社が長年の経験により獲得した肥料関連の商品・業界知識を基に販売サポートを行うことで、事業価値向上に貢献していきます。



ペルーのリン鉱床開発プロジェクト

パートナーシップの強化に向けた人的交流

長期にわたる信頼関係をより強固にしていこうと取り組みが、人材面でも行われています。両社間でパートナーシップを構築するためには人と人の交流が重要であるとの考えから、2003年に交換研修プログラムが開始されました。これまでの参加者は、2012年6月末までにVale社から104名、当社から99名を数えます。8~11週間にわたる研修を通じ、両社の事業内容だけでなく日本・ブラジルの文化・商習慣を相互に理解する絶好の場になっています。



STRATEGY

三井物産のマネジメントメッセージ、経営戦略、財務戦略

008 | 社長メッセージ：全てのステークホルダーの皆さまへ

018 | 財務担当役員から皆さまへ

021 | 特集

新中期経営計画

CHALLENGE AND INNOVATION 2014

社長メッセージ：全てのステークホルダーの皆さまへ



総合力を発揮した 「攻め」の加速

「良い仕事」を積み上げ、
「仕事の質」「利益の質」にこだわり、
最強のグローバル総合力企業を目指す

2012年3月期の連結業績は、資源価格上昇などが大きく寄与したこともあり、2010年に策定した中期経営計画「挑戦と創造 2012」の最終年度計画値3,700億円を大きく上回ることができました。

そして、今回策定した新中期経営計画「挑戦と創造 2014～未来への貢献と絶え間ない進化への挑戦」では、大きく変革する社会をグローバルな視点から俯瞰し、柔軟な想像力と豊かな創造力を持ちながら次世代ビジネスを創出し、世界中のパートナーとともに当社の総合力を発揮することで、世の中の課題の解決に果敢に挑戦します。これらの取り組みを通じて、世界経済の活力を取り込み、日本国内経済の活性化にも貢献する最強のグローバル総合力企業を目指します。

お客さまや社会のニーズの変化を見定め、その課題の解決に努め、本業を通じて社会に新たな価値を創造する「良い仕事」に果敢に取り組んでいきます。その仕事がお客さまやパートナーを含めた世の中の役に立つものか、そして自身のやりがい、納得感につながっているのか、常に問いかけることで、「仕事の質」「利益の質」にこだわり、高い倫理観をもって「挑戦と創造」を続けたいと思います。

2012年8月

代表取締役社長

飯島 彰己

前中期経営計画の総括

Q1

中期経営計画 「挑戦と創造2012」について 総括をお願いします。

中期経営計画「挑戦と創造2012」（以下、前中経）の2年間を振り返ると、利益面においては、初年度（2011年3月期）の当期純利益は、メキシコ湾原油流出事故に係る和解金計上の影響で、目標の3,200億円に対し3,067億円の実績となりましたが、最終年度（2012年3月期）は3,700億円の目標を大きく上回る4,345億円を達成することができました。この間、東日本大震災、タイの洪水などの想定外の事態に直面しましたが、全社一丸となって乗り越えた価値ある業績と評価しています。

一方、前中経期間中の投融資については、累計1兆2,000億円という計画に対し、1兆3,400億円となりました。これにより、資産リサイクル4,000億円を考慮したネットの支出は9,400億円となり、成長分野への投資を中心に、ほぼ計画通りの金額となりました。金属資源・エネルギー分野では、新たな権益の獲得や、生産量の増加などにつなげる投融資を行いました。例えば、鉄鉱石について豪州を中心に生産能力の拡張に取り組んだほか、銅についてはチリのカセロネス・プロジェクト、ニッケルについてはフィリピンのタガニート・プロジェクトに新規参画しました。またエネルギー関連では、既存案件の生産能力増強に加え、米国シェールガス／オイル資産の取得、探鉱を通じたモザンビークでの大規模ガス田発見などの成果をあげました。

また、金属資源・エネルギー以外の分野でも、アジア最大の病院グループ Integrated Healthcare Holdings Sdn. Bhd（現 IHH Healthcare Bhd.）への出資や、ブラジルで穀物集荷・農業生産事業を展開する Multigrain AG の連結子会社化、食糧生産に不可欠な肥料原料で需要拡大が見込まれるペルーのリン鉱石事業への投資、中国における水事業への参画など、将来の収益基盤拡充に向けた積極的な投融資を行えたと考えています。

着実な利益の積み上げにより、ネット DER は0.81倍と、引き続き当社の「攻め」の経営を支える強固な財務基盤を維持しており、今後万が一想定外の事態が発生したとしても、柔軟に対応できる財務力があると認識しています。また、メキシコ

想定外の事態を
乗り越え、
計画を上回る
業績を達成

3つの経営課題と 健全な危機意識

湾原油流出事故に関連する一連の和解により、バランスシートに影響を与え得る潜在的リスクも大幅に軽減されています。こうした状況の中で新中期経営計画「挑戦と創造2014」（以下、新中経）をスタートできることは大きな強みです。

しかしながら、前中経から新中経に持ち越された課題もあります。「投資の果実化」「金属資源・エネルギー以外の分野の収益基盤の一層の拡充」「投資規律の再徹底」の3つです。これらについては、全社的課題として新中経において重点的に取り組んでいきます。加えて、東日本大震災やタイの洪水、さらには欧州財政危機を起因とする金融混乱など「想定外のリスクへの対応」も考えていかなければならないと痛感しました。

新中期経営計画「挑戦と創造2014」

Q2

新中期経営計画で掲げた目標の前提となる事業環境の見通しについて、どのように認識されていますか。

世界経済は今後も緩やかな成長を持続すると見えています。新興国経済の成長率は鈍化傾向にありますが、依然としてこうした国々が世界経済を牽引していく構造に変わりはありません。

留意すべきリスク要因としては、欧州における財政・金融問題の深刻化や、地政学リスクの高まりを背景とした原油価格の変動のほか、円高が再び進行する可能性などが挙げられます。これらのリスクを注視しつつ、環境変化に柔軟に対応できる経営を遂行していくことが重要だと考えています。

**世界経済は
緩やかな成長を持続**

Q3

新中期経営計画の基本方針をお聞かせください。

新中経の期間は2年間としました。引き続き、2009年3月に公表した「長期業態VISION」の実現に向けて取り組み、全社一丸となって各事業領域でのリーディングカンパニー、そしてその集合体としての最強のグローバル総合力企業を目指していきます。また、新中経には、日本の発展、ひいては世界の発展に貢献していくことを一つの基軸に据え、当社機能の一層の差別化を図り、「仕事の質」「利益の質」にこだわった上で、世の中の役に立つ「良い仕事」を実践していくことも盛り込んでいます。

過去、当社は信用問題に関わる不祥事により、世間にご迷惑をおかけしたことがあります。そうした苦い経験の中で、改めて自らを見つめ直し、出した答えが、

創業当時の理念に今一度立ち返ろうということでした。旧三井物産* 初代社長・益田孝は、「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」と語り、未来へ向けて社会が抱える課題に真摯に立ち向かう姿勢の重要性を説きました。この理念を我々のDNAとしてしっかりと受け継ぐとともに、これからの道標とし、単に利益を上げればよいという考え方ではなく、お客さまやパートナー、社会から評価され、また、自らも納得感・満足感が得られる仕事にこだわることで、「質の高い利益」を創出し、次の世代につなげていきたいと考えています。

**「良い仕事」を通じて、
利益の「質」にこだわり、
「最強のグローバル
総合力企業」
を目指す**

Q4

新中期経営計画における 投融資計画の ポイントについて お聞かせください。

前中経では、金属資源・エネルギー分野へ約4割、それ以外の分野へ約6割の配分で投融資を実行しました。この配分は、課題であった金属資源・エネルギー以外の分野の収益基盤の強化を狙ったものでしたが、新中経の1年目においては、金属資源・エネルギー分野に過半を投じる考えです。これは、資源需要が世界中で拡大し続けている中、将来的な供給量の拡大を目指してのものです。経済運営の要であり、人々の生活の質を支える上で欠かすことのできない資源やエネルギーに関わる事業は、世の中に役立つ「良い仕事」を志向する当社にとって、今後も強化し続けたい領域です。

一方、当社の事業ポートフォリオの強化には、金属資源・エネルギー以外の分野をさらに拡充していく必要があり、収益基盤の一層の拡充に向け、まずは前中経期間中に投資した案件の着実な果実化に注力します。また同分野では、新中経の2年間で、次のステージへの飛躍を見据えた投融資を行っていく考えであり、投融資配分が全体の半分弱になるとはいえ、投融資の絶対額としては、前中経に劣らない額を充当します。

**時代の要請に
応えるため、
金属資源・エネルギー
分野への投資を継続**

投融資計画の詳細は、
特集をご覧ください。



*法的には旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、全く個別の企業体です。

Q5

金属資源・エネルギー分野は、今後も三井物産の収益を支える柱になり得ますか。

資源価格の市況は変動が大きく、収益にマイナスの影響をもたらす懸念もありますが、世界の金属資源・エネルギー需要は、今後も引き続き拡大していくものと見えています。

言うまでもなく、資源やエネルギーは有限で再生産ができないため、掘削を続ければ埋蔵量は減少します。このため、常に新たな開発および埋蔵量の獲得に向けた資金の投入が必要になりますが、この先も世界的に見て金属資源・エネルギー需要が減退することは考えにくく、着実にその供給力を高めていくことが、結果的に当社の持続的な収益拡大に寄与すると考えています。

2050年に世界の人口が90億人を超えると予想される中、金属資源・エネルギーの確保は世界共通の重要課題です。また、2011年の福島第一原子力発電

所の事故を受け、LNGなどのエネルギーの確保や供給源の多様化は、日本のエネルギー安全保障上、これまで以上に重要性が増しています。これらの内外の課題に对应していくのが当社の責務です。こうしたことから、新中経では、金属資源・エネルギー分野の事業拡張および新規案件への投資にも重点を置いており、さらには新中経の先も見据えた上で、長期的な生産量・埋蔵量の拡大を目指します。

エネルギー安定供給の一翼を担い、供給力を備えることが、結果として収益につながる

Q6

資源開発を進める上で、三井物産が考える戦略とは何でしょうか。

「資源はあくまでも資源保有国のもの」という認識の下、資源保有国とともに成長・発展するWin-Winの関係構築を、資源開発の基本戦略としています。例えば、インフラ整備や人材育成といった課題に、資源保有国の政府とともに取り組むことが、良好な関係づくりをする上で大変重要になります。またこうした取り組みは、新たなビジネスチャンスを生み、資源開発を起点に当社の総合力を存分に発揮することで、資源以外の分野の事業拡大にもつながっています。

また、近年、金属資源・エネルギー案件の参入障壁は高くなっており、コスト競争力のある案件を確保するためには、リスクが高くても探鉱段階からプロジェクトに積極的に参画していくことも必要です。そのためには、海外や地場の有力パートナーと手を組み、お互いの強みを掛け合わせていくことも重要な戦略の一つとなります。

資源保有国との長期的な関係を重視。探鉱段階からリスクをとることも必要

Q7

金属資源・エネルギー以外の分野について、収益基盤強化に向けた戦略をお聞かせください。

化学品原料、食糧、資材原料については、資源開発と同じ発想で、将来の需要拡大を見据え、川上領域における供給力の強化に向けた取り組みを加速します。例えば食料の生産・供給分野と、食糧の生産効率向上に欠かせないリン鉱石などの農業化学分野など、バリューチェーンをまたぐ分野での連携強化と総合力の発揮を図ります。また、市場拡大が期待されるメディカル・ヘルスケア分野にも一層注力します。特に、現在80兆円の市場規模があるアジア地域は、今後も年率15~20%の成長が期待されています。

2011年に出資したアジア最大の病院グループIHH Healthcare Bhd.も、徐々に収益に貢献しつつあります。

金属資源・エネルギー以外の分野では、グリーンフィールドから取り組んでいる案件が多く、成果が出るまでに多少時間がかかりますが、2~3年後には着実に収益に寄与してくるものと期待しています。

川上領域や新興国への取り組みを拡大、着実な果実化を目指す

Q8

新中期経営計画では、モザンビークとミャンマーを新たに全社重点地域に指定しました。その狙いと背景をお聞かせください。

モザンビークでは、大規模ガス田開発プロジェクトに取り組んでいます。現在、探鉱段階であり、これまでに豊富な資源量が確認されています。未探鉱の優良な地域もあり、今後さらに資源量が増えれば、世界最大規模のガス田になる可能性もあります。当社ではモザンビーク事業部を創設し、開発事業に注力するとともに、ガス田開発を起点に、発電などのインフラや農業、石油化学などの分野で、モザンビークの発展に貢献できる事業に取り組みます。同国は、今後も当社の総合力を発揮することで事業機会が広がる可能性を秘めていることから、今般重点地域に指定しました。

一方ミャンマーは、ガスや原油のほか鉱物資源が豊富であるだけでなく、人口約6,200万人を擁する市場として、経済成長のポテンシャルが大きい国です。中国やインド、ASEAN諸国と接しており、地理的な優位性もあります。当社としては今後のミャンマーの民主化の動向を注視し、経済の発展に寄与していきたいと考えています。すでに2012年6月には首都ネピドーに事務所を開設して駐在員を増強し、水や発電プロジェクトなど、さまざまな案件を手掛け始めています。またミャンマーは、その地理的優位性からアジアの食料供給基地としての役割を担う可能性もあるため、当社は事業化に向けた調査を実施しています。

当社の「総合力」を存分に発揮し、両国の成長を取り込む

Q9

新中期経営計画
初年度となる
2013年3月期を
どのような1年にしたいと
お考えでしょうか。

2013年3月期は、新中経の純利益目標4,500億円の実現に向け、足場を固める1年と位置付けています。金属資源・エネルギー分野では、既存プロジェクトが収益に大きく貢献しており、その間に探鉱を中心に将来への手を打つことができる好循環にあります。一方、金属資源・エネルギー以外の分野は先述の通り、グリーンフィールド案件が多く、本格的に収益に貢献する時期はもう少し先になりますが、過去の投融資案件を一つひとつ検証し、投資先の収益力を一層向上させる施策を講じていきます。

投融資については、2年間の総額1兆4,000億円のうち、2013年3月期は8,000億円を投じる予定ですが、新たな優良案件が出てくるようであれば、強固な財務基盤を活かし、機動的に対応していく考えです。

こうした取り組みを通じ、新中経2年目までには、金属資源・エネルギーの持分権益量増加に加え、The Dow Chemical Company (米国) との電解事業およびバイオエタノール事業、中国における水事業やIPP事業、インドネシアにおける発電事業のほか、病院事業や食料事業など、金属資源・エネルギー以外の分野でも新たな案件を立ち上げ、よりバランスの取れた事業ポートフォリオの形成により、収益基盤の強化を図ります。

2年目の利益目標
4,500億円の
実現に向け、
足場を固める1年に

Q10

新中期経営計画における
株主還元の基本的な
考え方について
お聞かせください。

当社は、成長投資を通じた企業価値向上と配当を通じた直接還元を、株主還元の基本方針としています。前中経でより健全な財務基盤を実現できたことを踏まえ、新中経では配当性向の下限を20%から25%へ引き上げることとしました。上限はあえて決めていませんが、収益動向や投融資需要のほか、ROEといった経営指標などを総合的に勘案しながら、配当性向の比率を柔軟に検討していきます。

将来の成長に向け、当社の投融資需要は非常に旺盛です。収益の拡大につながると期待できる案件が豊富にあるうちは、投融資を優先し、企業価値を高めることで株主の皆さまからのご期待に報いたいと考えています。

配当性向の下限を
20%から25%へ
引き上げ。
成長投資への
資本投下も継続

1株当たり配当金と連結配当性向



*1. メキシコ湾原油流出事故の和解金などの影響額を当期純利益から除いた3,679億円を前提に算出した連結配当性向は23%になります。
*2. 2013年3月期の配当予想は、2013年3月期事業計画の当期純利益4,000億円を踏まえ、連結配当性向25%を前提に試算したものです。

三井物産のCSR（社会的責任）

Q11

企業の社会的責任に対する要請が高まる中、三井物産はCSR（社会的責任）をどのように果たしていきますか。



社会が抱える課題の解決に努めることが
当社の使命

創業当時の理念に従い、社会が抱える課題の解決に努めていくことが当社の使命であり、本業を通じて「良い仕事」を実践していくことがCSR（企業の社会的責任）だと考えています。特に近年、世界の人口が増え続ける中、資源や食糧の安定供給は喫緊の課題となっており、川上領域での開発事業などを通じてその実現に努めることは、日本のエネルギー・食料安全保障という観点からも、社会に対する大きな責務であると認識しています。そうしたさまざまな社会的課題に対しても、三井物産として対処できる問題には積極的に取り組んでいく考えです。そのためにも、ステークホルダーとの対話を密にし、社会のニーズを把握する努力を続けることで、常にCSRを意識した経営を推進していきたいと思っています。

また、世界の活力を取り込むことで、日本を再び元気にしたいという思いも抱えています。私たちは先人が築き上げた土台から、利益を享受しています。今度は、私たちが次の世代のために新たな土台を残す番です。新中経で「次世代ビジネスの創造」を重点施策に掲げた背景には、新たな収益の柱を構築するという狙いのほかに、こうした思いもありました。戦後、急成長を遂げてきた日本は産業構造の転換期を迎えています。成長過程にあるアジア新興国の勢いに頼るだけではなく、国内でも新たな産業を興すことで次の成長ステージへ移行していかなければなりません。そのためにもこれまでの事業活動で創出してきた利益を、新たな価値創造につながる事業に有効に投資することが大切だと考えています。その一環として、東日本大震災を機に日本の経済活性化に向けた施策を推進する「国内ビジネス推進室」を設立したほか、2012年4月には次世代のビジネスモデルを世界中の研究機関などとともに創る「イノベーション推進室」も立ち上げました。

一方、日本や世界に貢献していくためには、当社自身の経営が安定していません。安定した経営を維持するためには、常に危機感を持って、絶え間なく進化していくことが不可欠です。進化への歩みを緩めた途端に、企業は衰

退への道を歩むものです。理想を言えば、常に5年後、10年後の世界を先読みしながら事業を推進できればいいのですが、現実的には環境変化のスピードが速く、それは困難です。そこで鍵を握るのが人材です。どのような環境変化があっても、柔軟かつ確に適応できる人材が数多くいれば、会社は着実に進化を遂げていくことができますはず。私は、人材育成こそが、当社が持続的成長を実現する鍵になると思っています。

Q12

では、
その人材育成について、
今後の育成方針と
主な取り組みを
お聞かせください。

当社のビジネスモデルは、従来の商取引の仲介業務から、企業やプロジェクトなどに投資し、事業そのものの価値向上を追求するモデルへと軸足が移ってきています。このため、今後は、企業経営およびプロジェクトマネジメントに精通する人材の育成をさらに強化します。同時に、世界市場の単一化が進む中、日本中心の発想ではなく、グローバルな視点を持って世界の舞台で競争を勝ち抜けるグローバル人材の育成にも注力します。

2011年からハーバード・ビジネス・スクールと共同で実施している「Mitsui HBS Global Management Academy」は、そうした取り組みの一環で、今後も継続的にカリキュラムの良質化を図ることで、有能な人材の輩出に努めます。

企業経営および
プロジェクト
マネジメントに
精通した人材を拡充

最後に

Q13

ステークホルダーの皆さまへ
一言お願いします。

グローバル視点を持ち付加価値を自ら創出できる人材を一人でも多く育成していくことができれば、どんな時代でも当社は成長を持続していくことができると確信しています。そして、人材の育成にあたっては、確固たる理念も必要です。三井物産のDNAである「挑戦と創造」「人材主義」「自由闊達」、そして「良い仕事」という理念が徹底されることで、質を伴った成長が実現できると考えています。

繰り返しになりますが、単に利益を創出するだけの成長では意味がありません。当社らしい「良い仕事」を通じて、社会に貢献した結果としての利益でなくてはな

りません。トップとしての私の役割は、こうした経営の基本理念を、さまざまな機会を通じて国内外の社員に語りかけていくことだと考えています。これにより、新中経で掲げた目標を確実に達成していく決意です。

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続き当社へのご支援をいただきますようお願い申し上げます。

経営理念を徹底し、
持続的成長を
達成する

財務担当役員から皆さまへ



代表取締役専務執行役員 CFO

岡田 譲治

当期業績の総括

当初目標を上回る好業績を達成。 ただし課題も認識

中期経営計画「挑戦と創造2012」(以下、前中経)の最終年度となった2012年3月期の当期純利益は、前期比1,278億円増加の4,345億円となりました。資源・エネルギー分野において、鉄鉱石や石炭、原油、ガスなどの資源価格が上昇したことに加え、これら各商品における増産効果が大きく寄与しました。前中経2年目における目標額3,700億円を達成しただけではなく、期初予想の4,300億円をも上回る、大変良い結果が残せたと評価しています。

しかし、その一方で課題も残りました。当期は情報産業関連で保有上場株式の株価下落に伴い、多額の減損を計上するに至りました。その中には投資実行から1年も経たずに減損を余儀なくされた案件もあり、投融資判断を審査するコーポレートスタッフ部門としても投資規律の再徹底が喫緊の課題であると認識しています。今後、過去の投資案件についてレビューを実施し、投資先事業の収益力を一層高めていくための施策を営業部門と一体となって講じ実行してだけでなく、新規投資を検討する際の案件良質化にも活かしていく考えです。

減損の計上は、将来における投資資金の回収放棄を意味するわけではありません。計画通りの利益が上がっていない事業に関しては、徹底的にその要因を洗い出し、事業戦略の軌道修正を図ること、事業価値を高めていく努力を続けていくことが大事だと考えています。

当社の「挑戦と創造」を支える 財務の健全性は引き続き維持

近年の事業投資においては、多額の資金が長期にわたって必要となり、大きな投資リスクを伴う案件が増えています。そのため当社では、こうした事業投資を支える強固な財務基盤の維持・拡充に注力してきました。具体的には、戦略的投融資や負債返済に充当可能な資金を測る「フリーキャッシュ・フロー(FCF)」と、外部借入の依存度を示す「ネットDER」の2つの指標を重視した財務戦略を推進しています。

当期のFCFは、572億円の資金支出と5期ぶりの赤字となりました。しかしこれには、メキシコ湾原油流出事故に係る和解金861億円の支払いなど一過性のキャッシュアウトが含まれており、これを除けばFCFは実質黒字体質を維持できていると考えています。

一方、ネットDERは前期末から0.01ポイント減少の0.81倍となりました。有利子負債から現金・預金を除いたネット有利子負債は、前期末から2,089億円増加しましたが、利益の積み上げにより、株主資本は前期末から2,751億円増加の2兆

格付け

格付機関名	格付け (カッコ内はアウトLOOK)	
ムーディーズ	短期	P-1
	長期	A2 (安定的)
スタンダード&プアーズ	短期	A-1
	長期	A+ (安定的)
格付投資情報センター (R&I)	短期	a-1+
	長期	AA- (安定的)

(2012年3月末現在)

6,413億円まで拡大しており、強固な財務基盤を引き続き維持できていると認識しています。

なお、米国の格付け会社であるスタンダード&プアーズ社は、メキシコ湾原油流出事故発生時に「安定的」から「ネガティブ」に引き下げた当社の長期格付け見通しを、2011年5月にBP p.l.c.の子会社との和解が成立したことを受け、「安定的」に戻しました。今後も、成長機会の積極的な取り込みと健全な財務基盤の両立により、格付け向上に努めていきます。

新中期経営計画における投融資・財務戦略

2年間で1兆4,000億円の投融資計画を策定。過半を金属・エネルギーへ充当

今回新たに策定した中期経営計画「挑戦と創造2014」（以下、新中経）では、2年間で総額1兆4,000億円の投融資計画の実行を掲げました。2013年3月期は金属・エネルギー分野へ過半の資金を投下する一方、機械・インフラ分野をはじめとしたそれ以外の分野へも将来の飛躍に向けた足場固めの投資を行います。

ネットDERについては、利益の積み上げを想定し、新中経期間中の2年間で若干低下する見込みです。さらに3～5年後のイメージとしては、計算上ではさらに低下する可能性もありますが、現在探鉱段階にあるモザンビークの石油・ガス開発プロジェクトなどの案件が、今後本格的に開発段階に移行していくことになれば、多額の開発資金が必要となるため、その水準は逆に上昇していく可能性もあると思っています。

負債レバレッジを高めて、より積極的に投資すべきとの声もいただきますが、今後も引き続き世界規模で旺盛な資源需要が見込まれる中、将来の資金需要に備え、強固な財務基盤を維持すべく、株主資本を着実に増加させ、ネットDERを現状のレベルで当面維持していくことは方向性として間違っていないと考えています。

また、ROEの向上にも努めます。新中経では最終年度に14.5%、3～5年後には12～15%の目標を掲げました。株主資本の充実を図りつつ、こうした高いROEを継続するため、利益水準をさらに向上させることはハードルの高い目標ではありますが、これまで実行してきた投融資案件をしっかりと果実化させ、利益を積み上げていくことができれば、実現可能だと考えています。一方、前中経で20%を下限としていた連結配当性向を、新中経では25%を下限とする方針も打ち出し、業績向上を通じた配当金額の増加をより高い水準で目指します。

2013年3月期のFCFは、意欲的に投融資計画を進める結果、当期に引き続き赤字となる見通しです。ただし、FCFは黒字あるいは均衡を目指すという基本方針に変わりはありません。

この目標を実現していくために、資産リサイクルに対する全社的な意識を一層高めていくとともに、既存投融資案件の果実化に向けた施策をCFO部門として検討・推進していきます。

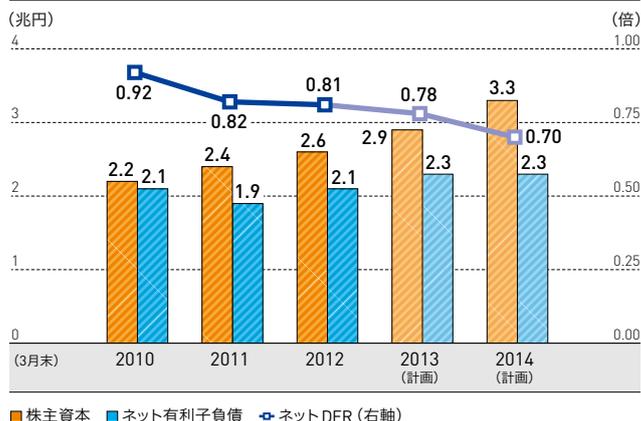
市場環境

不透明な市場動向に対し、細心の注意で臨む

欧州の財政危機は、金融資本市場のみならず、实体经济にまで影響を与えています。例えば、一部の金融機関がトレーディングや保有国債の時価評価などで多額の損失を被った場合、銀行間での金融取引に支障が出ることで、結果として一般企業の資金繰りに悪影響を及ぼす可能性があります。このように市場が萎縮気味の中、金融機関に問題が生じることで、お取引先への与信や各プロジェクトに影響が出てくることを懸念しています。実際、日本の金融機関のプロジェクトファイナンスなどに対する姿勢はあまり変わっていませんが、これまで積極的だった欧州の金融機関はやや慎重な姿勢に変わりつつあります。

こうした不透明な市場環境に対し、当社は常に金融市場の最前線に接することでアンテナを高くして有益な情報の収集に努め、不測の事態においても機敏に対策を講じられるよう、細心の注意を持って臨んでいます。言うまでもありませんが、リスク管理を行っている部署に対しては、自らのポジション、リスクエクスポージャーを常に正確に把握しておくことを指示しています。また、仮にさらなる混乱が発生した時、資金調達に支障を来すことがないよう、借入期間の長期化によりリファイナンスリスクをできる限り回避するとともに、外貨建て資金調達（詳しくはP.020コラム参照）により為替リスクによるバランスシートへの影響を抑えていきます。手厚い現預金も当面維持します。手元の現金・預金は2012年3月末時点で1兆4,352億円ありますが、これは向こう2年近く借入金や社債の返済原資に充当できる水準と見ています。

株主資本／ネット有利子負債／ネットDER



CFOとして注力する取り組み

IFRS 本格導入に向けた取り組みを加速

2014年3月期にIFRSを本格導入するにあたり、2013年3月期は「比較期」として、米国会計基準による決算と並行して、IFRSを実際に適用した連結財務諸表も作成します。このため、導入を担当する部署の人員を従来の6名から20名程度まで増員したほか、IFRSに基づく財務報告体制をグローバルに確立することを目的とした「CFO部門グローバル・ネットワーク」を創設しました。

IFRSを適用した四半期ごとの連結財務諸表を作成していくために、「グローバル・アカウンティング・マニュアル」という決算マニュアルをまとめ、関係会社各社はこのマニュアルを基に決算を進めています。実作業ではさまざまな問題に直面することが想定されますが、2014年3月期の本格導入に向けて着実に準備を進めていきます。

IFRS 導入を通じて連結経営を強化

当社は、多くの関係会社を通じて、さまざまな事業に投資するビジネスモデルを展開しており、その管理は他業種に比べて非常に複雑です。しかし、関係会社数の多さをネガティブに捉えているわけではありません。連結子会社数は、前期末の275社から2012年3月末の263社と減少傾向にあります。単に関係会社の削減を志向してはいません。「数はリスク」という認識を持ちつつも、数は多くても適切な運営・管理を通じて連結経営を強化していくことが大切だと考えています。

こうした考えの下、当社では連結経理システムのほか、銀行の代わりに当社が世界中の連結子会社の資金を一元管理する「グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム」など、ハード面での整備を進めてきました。今後の課題は、ソフト面です。連結子会社それぞれが当社の会計方針を理解し、それに基づ

いた自立的な計数管理が可能になることで、連結経営の深化を図りたいと考えています。そのためには、やはり優秀なCFO人材を多く育成し、各地で活躍してもらえる素地をいかに作るかがポイントとなります。

しかし前述の通り、当社の連結子会社は多く、全ての連結子会社に本社で育成したCFO人材を常駐させることは困難です。だからこそ、国際会計統一基準となるIFRSの導入が鍵を握ります。これまで国や地域によってバラバラだった会計基準が、IFRSを通じて統一される流れがありますが、そのIFRSを当社が導入することで、当社会計方針に対する連結子会社の理解度が格段に向上、それが連結経営の効率性の向上にもつながることを期待しています。このように、IFRS導入は当社業績を分析する側にとってだけでなく、当社にとってより強固な経営基盤を構築する上で、大変大きなチャンスとなると考えています。

真に実力を備えたCFO人材を育成

当社では、人材育成を重要な経営課題の一つとして位置付けており、CFO部門でも「CFO人材養成講座」という人材育成プログラムを推進しています。本プログラムは、CFO部門に所属する社員だけでなく、営業部門の社員も対象にしている点が特徴です。営業部門の社員には2年の間に座学と、CFO部門での実務も経験させます。また、その中からさらに選抜された人材には、アドバンスドプログラムとして、ペンシルベニア大学ウォートン校における研修に参加してもらいます。こうした育成プログラムを毎年積み重ね、経理・財務だけでなく、経営を担える真に実力のある人材を数多く育成していきたいと思っています。

今般、営業部門から本プログラムを受講した中堅社員を、当社にとって重要な海外関係会社へCFOとして派遣できたことは、人材育成制度の成果の一つと言えます。想定よりも早く第一号を派遣できたことに大きな手応えを感じています。

資金調達のポイント 人民元建ての無担保普通社債を発行



MITSUI & CO., LTD.

CNH 500,000,000

4.25% Senior Unsecured Notes due 2017

Sole Lead Manager and Bookrunner

HSBC

February 23, 2012

2012年3月に本邦事業会社としては初となる5億元（約60億円）の無担保普通社債（期間5年）を発行しました。当社にとって中国は重点地域の一つです。中国での投融資案件が増加している中、オフショア人民元建て資金を調達することで、人民元相場の変動がバランスシートや業績に与える影響を抑えることが主な狙いです。社債発行を通じて、中国をはじめとしてアジアの金融市場に当社の存在をアピールする機会ともなりました。中国の金融自由化が加速していく中で、今後も必要に応じ人民元による資金調達を検討していきます。

また、2011年にアジア最大手の病院グループIntegrated Healthcare Holdings Sdn. Bhd（現IHH Healthcare Bhd.、マレーシア）への投資資金をシンガポールドル建てで調達しましたが、今後も市場の流動性や調達コストを睨みながら、人民元以外の通貨での調達も積極的に検討していく考えです。

特集

新中期経営計画

CHALLENGE AND INNOVATION 2014

2009年3月に公表した「長期業態 VISION—絶え間ない進化 (EVOLUTION) を求めて—」の実現に向けて、新中期経営計画では、全社一丸となって各事業領域でのリーディングカンパニー、そしてその集合体としての「最強のグローバル総合力企業」を目指す三井物産。ここでは、新中期経営計画「挑戦と創造2014～未来への貢献と絶え間ない進化への挑戦～」の概要についてまとめます。

事業分野の組み替えについて

新中期経営計画より、従来の4事業分野を、新たに6つに括り直しました。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・販売機能の高度化とをバランスよく組み合わせさせていただきます。また、次世代を担うビジネスの創造や、そのための先行投資を行う機能と全社収益基盤の強化に向けた機能を併せ持つ「次世代・機能推進分野」を新たに設けました。今後、これら6事業分野間の協業により、新たな事業開拓を目指します。

従来4事業分野

資源・エネルギー 金属資源 エネルギー第一 エネルギー第二
生活産業 食料・リテール コンシューマーサービス事業 情報産業 金融・新事業推進
物流ネットワーク 鉄鋼製品 自動車・建機事業 基礎化学品 機能化学品
インフラ プロジェクト 船舶・航空 物流

新設

新6事業分野

	報告セグメント	営業本部
金属	鉄鋼製品	鉄鋼製品
	金属資源	金属資源
機械・インフラ	機械・インフラ	プロジェクト 自動車・建機事業 船舶・航空
化学品	化学品	基礎化学品 機能化学品
エネルギー	エネルギー	エネルギー第一 エネルギー第二
生活産業	生活産業	食糧 食品事業 コンシューマーサービス事業
次世代・機能推進	次世代・機能推進	情報産業 金融・新事業推進 物流

CHALLENGE &

2012年(実績)
4,345億円

挑戦と創造2012

～より強い三井物産、
輝いて魅力ある三井物産～

2011年(実績)
3,067億円

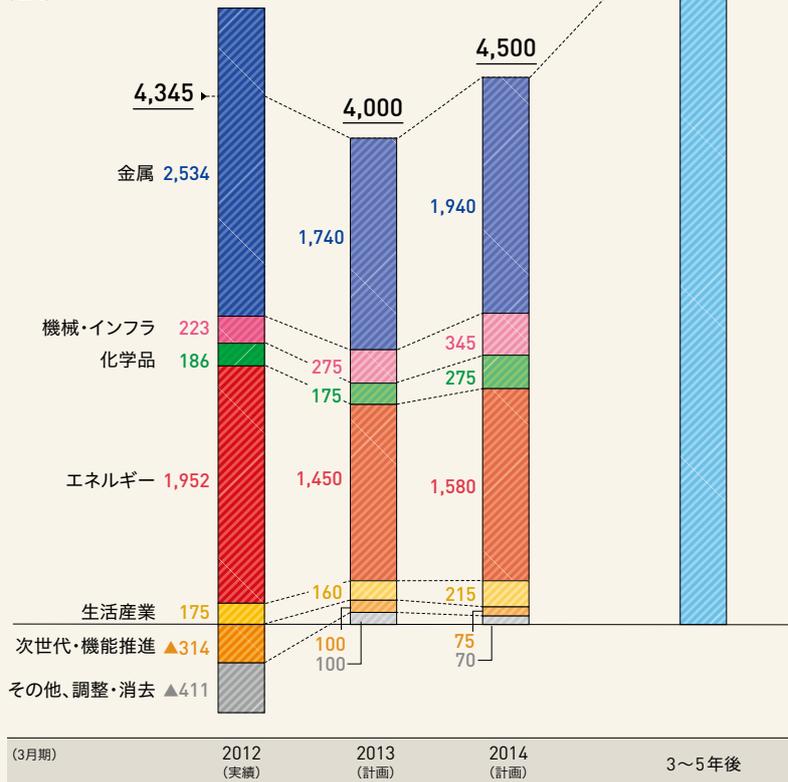
2010年(実績)
1,497億円

当期純利益
(3月期)

定量計画

2013年3月期は連結純利益4,000億円を見込みます。セグメント別では、金属資源は鉄鉱石価格の下落に伴う減益、エネルギーは原油・ガス、石炭の持分生産量の増加を見込むものの、石炭価格下落などによる減益を見込みます。一方、次世代・機能推進では、前期に計上した情報産業関連の上場・非上場株式減損の反動増による増益を見込みます。

新事業分野別 当期純利益(参考値*)
(億円)



* 海外店実績も事業分野別に組み替えて算出した参考データ

INNOVATION

2014年(計画)

4,500億円

2013年(計画)

4,000億円

挑戦と創造2014

～未来への貢献と絶え間ない進化への挑戦～

	挑戦と創造2012		挑戦と創造2014	
	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期(計画)	2014年3月期(計画)
当期純利益	3,067億円	4,345億円	4,000億円	4,500億円
ROE	13.3%	17.4%	14.3%	14.5%
総資産	8.6兆円	9.0兆円	9.6兆円	10.0兆円
株主資本	2.4兆円	2.6兆円	2.9兆円	3.3兆円
ネット有利子負債	1.9兆円	2.1兆円	2.3兆円	2.3兆円
ネットDER	0.82倍	0.81倍	0.78倍	0.70倍

INNOVATION

2014年(計画)

4,500億円

2013年(計画)

4,000億円

挑戦と創造2014

～未来への貢献と絶え間ない進化への挑戦～

基本方針

- 持続的、安定的な成長を可能ならしめる強い収益基盤の構築
- 機能の差別化、良い仕事の積上げによる付加価値創造の追求
- 次世代を見据えたビジネス創造への挑戦を通じ、最強のグローバル総合力企業を目指す

重点施策

- 1 総合力発揮による収益基盤強化
- 2 次世代ビジネスの創造
- 3 ポートフォリオ戦略の進化
- 4 グローバル化対応の加速
- 5 グループ経営基盤強化

3～5年後
 定量イメージ
 5,000～6,000億円

長期業態 VISION

詳細は

2 投融資計画

2年間で総額1兆4,000億円の投融資支出を見込みます。このうち、2013年3月期に見込まれる8,000億円の支出を事業分野別にみると、エネルギーは北米シェールガス・オイル開発や豪州 LNG 事業に関連する権益取得費用などで2,500億円、金属が既存事業の拡張支出を中心に2,000億円、機械・インフラは貨車リース事業や海洋エネルギー事業への支出を中心に2,000億円を見込む一方、資産リサイクルにより1,600億円程度の資金回収を見込みます。この結果、2013年3月期の投資キャッシュ・フローは6,400億円の資金支出となり、営業キャッシュ・フローでの資金獲得を加味しても、フリーキャッシュ・フローとしては赤字を見込みます。なお、中長期的には、フリーキャッシュ・フローの黒字体質の定着を目指す方針です。

事業分野	2013年3月期	2014年3月期	主要案件
金属	2,000億円	6,000億円	エネルギー： ■ 原油・ガス開発 ■ 新規 LNG 事業推進 金属： ■ 既存事業の拡張 機械・インフラ： ■ 貨車リース事業 ■ 海洋エネルギー事業
機械・インフラ	2,000億円		
化学品	500億円		
エネルギー	2,500億円		
生活産業	500億円		
次世代・機能推進	500億円		
投融資合計	8,000億円	6,000億円	
リサイクル	▲1,600億円	▲1,400億円	
ネット	6,400億円	4,600億円	

	挑戦と創造 2012 実績*	挑戦と創造 2014 計画*
投融資合計	1兆3,400億円	1兆4,000億円
リサイクル	▲4,000億円	▲3,000億円
ネット	9,400億円	1兆1,000億円

* 2年間の合計値です。

3 重点施策

1 総合力の発揮による収益基盤強化

■ 川上領域への取り組み拡大

(金属、エネルギー、化学品、食料、生活資材)

- 既存事業拡張、探鉱案件、穀物集荷・生産、資材原料など
- 資源ホスト国と資源開発事業双方の持続的な成長 ▶ **01**

■ ガスのバリューチェーン強化

- 資源開発～供給インフラ～トレーディングへの取り組み強化
- 化学・発電・輸送用燃料への取り組みや、次世代技術への挑戦

■ パートナー戦略の強化 ▶ **03**

- 重点地域での地場優良パートナーとの全社重層的取り組みを推進

■ 新興国の成長と世界のニーズの取り込み強化

- グローバル物流ネットワークを梃子とした事業展開 ▶ **03**
(鉄鋼製品、化学品、自動車)
- 食糧・食品分野と農業化学分野の連携強化
- インフラ事業への継続的な取り組み
- メディカル・ヘルスケア事業の展開加速および周辺事業の拡大 ▶ **02**

■ 機能の高度化、新事業領域の創出・育成に向けた先行的取り組み強化

- 収益基盤の強化に必要な機能の高度化(金融、物流、IT)

2 次世代ビジネスの創造

■ 技術・社会の変革を見据え、

新ビジネスの可能性を模索、先行投資を実行

■ 技術革新や進化が予兆される分野への

取り組みを推進、経営資源の投入

■ 環境や新エネルギー分野への取り組み

■ 日本の産業構造転換への貢献

3 ポートフォリオ戦略の進化

■ 既存投資の早期果実化

■ 戦略的な資産売却、リサイクルによる資産良質化への継続的な取り組み

■ 従来の成長分野ならびに新興国の成長取り込みを担う分野への経営資源の重点配分 ▶ **02**

■ 経営やプロジェクトマネジメント人材の育成、人材ポートフォリオ戦略の継続

4 グローバル化対応の加速

■ 全社重点地域：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(▶ **01**)、ミャンマーを追加。これら8カ国へ重点的に経営資源を投下

■ 総合力を発揮した、アフリカなどの

フロンティア地域や、トルコ・中東地域の成長を取り込む事業展開を推進

■ 横連携の推進によるグローバルな事業展開、新規商内機会の発掘、推進

- グローバル商品戦略と地場オリジネーション機能の融合

5 グループ経営基盤強化

■ 業務プロセスの効率化、内部統制・リスクマネジメント体制の強化

■ 常に「良い仕事」を意識した当社らしいCSR経営の推進

* **01** **02** **03** の番号は、P.026から紹介するプロジェクトで主に関連する重点施策です。

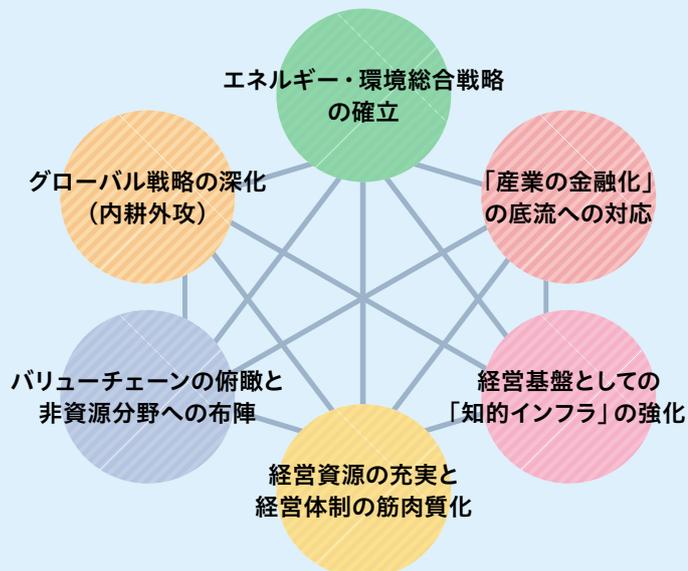
COLUMN 長期業態VISION — 絶え間ない進化 (EVOLUTION) を求めて — について

- 2009年3月に公表された長期業態VISIONでは、「21世紀に入り加速していた『世界経済の同時好況からの反転と構造変化』」「世界経済の長期構造的パラダイムシフトの潮流 (アジアへのシフト)」「次世代の技術革新への注目」「資源インフレに対する冷静な展望」といった環境認識や課題意識が形成されました。
- 「挑戦と創造2014」での重点施策や重点取り組み分野は、長期業態VISIONの「業態の進化」に向けた6つの視点と深く関連しています。

当社が目指す
10年後の姿
(進化の方向性)

- 1 | 実業に根ざして新たな価値を創造し続ける「時代のニーズの産業的解決者」
- 2 | グローバル経営を志向する視点に立った「世界の経済厚生」への貢献
- 3 | 「良い仕事」志向の一層の浸透：「仕事の質」「利益の質」を問い続ける姿勢
- 4 | 経営環境の変化に対応して、絶え間なく柔軟に業態を進化 (EVOLUTION) させてゆく企業風土
 - 付加価値の高い新たなビジネスモデルの創出
 - 戦略的で柔軟な事業ポートフォリオの組み換え
 - 人材のグローバル化を核とした人材基盤の充実
- 5 | 基礎収益力・財務基盤の強化を通じた経営効率の向上

「業態の進化」
に向けた
6つの視点



長期業態VISIONの詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

ウェブサイト

<http://www.mitsui.com/jp/ja/company/vision/>

次ページより、新中期経営計画での進捗が期待される主なプロジェクトをご紹介します。

01 エネルギーセグメント

モザンビーク
天然ガス開発事業 ▶ P.026

02 生活産業セグメント

IHH Healthcare 社
病院事業 ▶ P.027

03 化学品セグメント

Dow Chemical 社
との取り組み ▶ P.028

プロジェクト紹介

01

エネルギーセグメント



©Anadarko Petroleum Corporation

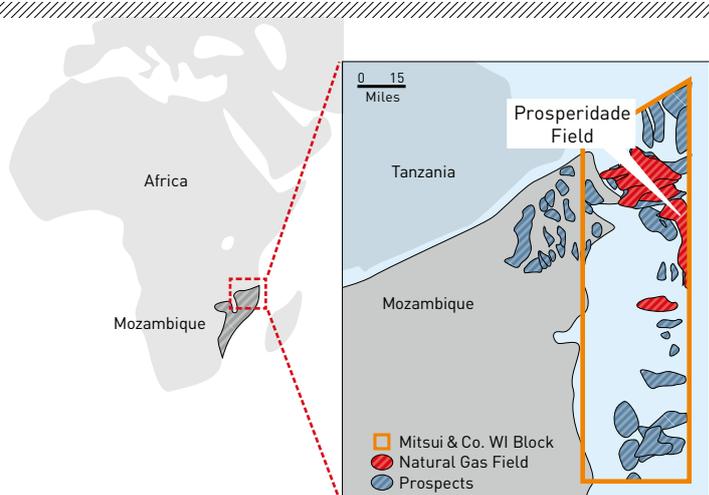


©Anadarko Petroleum Corporation

モザンビーク天然ガス開発事業

当社は世界各地で数々のLNGプロジェクトを推進しています。そのポートフォリオをさらに拡充すべく、探鉱段階からさまざまなプロジェクトに参画し、このほどモザンビーク沖で世界有数の大規模なガス資源を発見しました。新規大型LNGプロジェクトの早期開発に向け、Anadarko社をはじめとするパートナー各社と取り組んでいます。

写真上：モザンビーク沖ガス田生産テスト
写真下：モザンビークLNG陸上設備
完成予想図



2010年以降、9本の大水深試掘井を掘削、そのうち7本においてガスの存在を確認し、同鉱区の推定可採資源量（2012年7月末時点で30～60兆立方フィート超）は、世界有数の規模に達しています。また鉱区内には未だ膨大な量のガス・原油の埋蔵が期待されており、今後も探鉱活動を継続します。

ガスの商業化に関しては、第一段階として年間1,000万トンのLNG生産を計画しています。これまでに初期的な基本設計を完了し、2013年末予定の最終投資決断、2018年予定のLNG生産開始に向け、今後本格的な基本設計を行います。また同時に日本やアジアを含む販売活動を開始しており、日本のエネルギー安定供給にも寄与しうる案件であると位置付けています。なお、今後の需要次第では、段階的に年間3,000万トンまでの拡張が可能と想定しています。

石油・天然ガス資源開発事業戦略

当社の石油・天然ガス資源開発事業では、地域・商品・開発フェーズ・パートナーなどのバランスを重視した資産ポートフォリオの最適化推進を基本方針に、既存事業に加え、新規地域の開拓や探鉱案件への積極的な取り組みなどを推進してきました。特に、近年の原油価格の上昇や、エネルギー資源の獲得競争激化などを踏まえ、当社は探鉱段階からの事業参画を積極的に進め、「探鉱・開発・生産」のバランスが良い資産ポートフォリオの構築により、事業リスクの分散を図っています。

モザンビーク沖天然ガス開発事業の位置付け

当社は、2008年にモザンビーク沖Area 1探鉱鉱区の20%権益を、オペレーターであるAnadarko社より取得しました。プロジェクト参画にあたっては、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構（JOGMEC）より75%の出資を仰ぎ、国の制度を活用して探鉱リスクの軽減を図りました。

総合力の発揮を通じた、資源ホスト国の持続的な成長に向けた貢献

新中期経営計画ではモザンビークを重点地域の一つに指定し、2012年5月にはモザンビーク事業部を創設、本プロジェクトの立ち上げのみならず、天然ガスの開発を起点に、インフラ事業やガス化学など、モザンビークの発展に貢献できる事業に取り組む体制を構築しました。

また、ガザ州チプト村の農場では、国連開発計画（UNDP）と協力し、当社が提供した太陽光発電による灌漑設備を通じて農業生産性を向上させ、コミュニティの自立と持続を図るなど、国連ミレニアム開発目標達成に向けた取り組みも行っています。

資源開発案件を進める上で、資源ホスト国と資源開発事業双方の持続的な成長の両立を常に念頭に置いた取り組みを継続していきます。

* 上記は2012年7月時点の情報に基づく内容です。

プロジェクト紹介

02

生活産業セグメント



IHH Healthcare社 病院事業

新興諸国を中心に医療需要の拡大が見込まれる中、2011年5月、当社は、アジア最大手の病院グループIHH Healthcare社（以下IHH社）株式の30%*を取得しました。高まる医療ニーズに応え、より良い医療環境の実現を支援するとともに、新興諸国の経済成長の取り込みを目指します。



当社メディカル・ヘルスケア事業

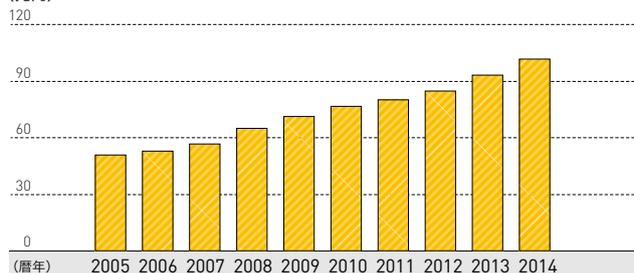
当社は、メディカル・ヘルスケア事業を注力分野の一つと位置付け、「医薬」と「ヘルスケア」の2つを柱に事業を展開しています。「医薬」事業では、40年以上の事業経験を有する医薬品製造支援事業において、日本マイクロバイオファーマ（80%出資）を通じて中国医薬品市場に進出するほか、インドのArch Pharmed社にも出資しています。また、IHH社傘下のシンガポールParkwayグループとの医薬品治験支援事業などでの協業をきっかけに、「ヘルスケア」事業の中核となる病院事業にも参画しました。

より良い医療環境の実現と
新興諸国の経済成長の取り込み

アジアでは人口増加、経済発展に伴うライフスタイルの変化や高齢化の進行を背景に、中長期的に医療の需要拡大が見込まれ、病院インフラ整備と医療サービスの質的向上が喫緊の課題となっています。また、より質の高い医療サービスを受ける目的で他国へ渡航するメディカルツーリズムの急増もあり、アジア民間病院市場は年率10%以上で成長すると見込まれます。

アジアにおける総医療費

(兆円)



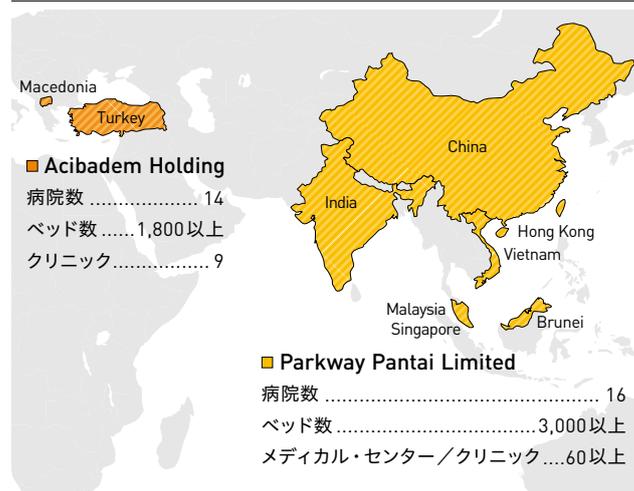
出典：Business Monitor International社 Health Expenditure Indicators, Historical Data and Forecastsより当社図表化

こうした環境変化を敏感に捉え、当社は、2011年5月にアジア最大手の病院グループIHH社株式の30%を取得。IHH社は、シンガポール最大手およびマレーシア第2位の病院グループを傘下に持ち、2012年1月にはトルコ最大規模の民間病院グループであるAcibadem社株式の60%を取得、中東地域へ事業基盤を広げました。2012年7月には、さらなる成長に向け、マレーシアおよびシンガポール証券取引所に上場し、今後5年間で新たに3,300ベッド増加する計画です。

当社新中期経営計画では、「総合力の発揮による収益基盤強化」の具体的な課題として「新興国の成長と世界のニーズの取り込み強化」を掲げています。メディカル・ヘルスケア事業では、IHH社を中核として、医療需要が高まる新興諸国において、病院事業の成長戦略を支援するとともに、ヘルスケアITや病院給食などの病院周辺サービスへの、当社総合力を発揮した取り組みを通じ、より良い医療環境の実現を支援し、IHH社の企業価値を高めると同時に、アジアをはじめとする新興諸国の経済成長の取り込みを目指します。

*当社のIHH社株式保有比率は、2012年1月、IHH社によるAcibadem社の60%株式取得における新株発行に伴い26.6%に減少、また、2012年7月のIHH社上場に伴う増資で、20.5%まで減少しました。

IHH社の事業展開地域



プロジェクト紹介

03

化学品セグメント



写真上：電解工場の建設現場
写真下：バイオ化学品事業におけるサトウキビの収穫風景

Dow Chemical社との取り組み

伝統的に強みを持つ物流機能に加え、トレーディングビジネスで好関係を構築した顧客とのパートナー戦略を通じ、事業投資の強化にも取り組む化学品分野。前中期経営計画期間に公表したDow Chemical社(Dow社)との合併事業2案件についてはその好例となるべく、新中期経営計画期間におけるプロジェクトの着実な立ち上げと果実化に向け、取り組んでいきます。

米国テキサス州での電解事業

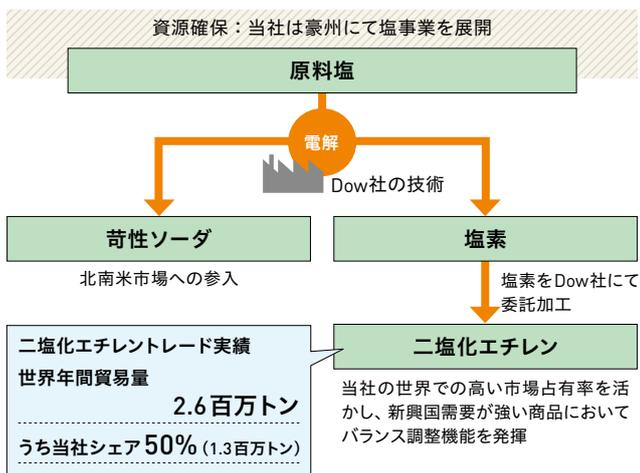
塩化ビニル(ビニールパイプなどの原材料)の原料となる二塩化エチレン(EDC)。当社はEDCで業界トップシェアを誇る一方、その取引で当社との関係が深いDow社は、電解および塩素誘導体事業で世界一の生産量を誇ります。

販売、製造でそれぞれ強みを持つ両社は、米国で電解事業*を行う合併事業会社(折半出資。各々1.4億米ドル)を設立しました。

本合併事業が2013年央の操業開始を目指す電解工場は、苛性ソーダ約88万トン/年、塩素約80万トン/年の生産を見込む世界最大級の規模となります。同工場で生産される苛性ソーダについては北南米マーケットを中心にDow社の既存ネットワークを活用して販売、また塩素についてはDow社でEDCに委託加工して世界のマーケットに販売することで、化学品基礎原料の安定供給に寄与します。

*塩を電気分解することによる、化学品の基礎原料である苛性ソーダ(紙・パルプや、アルミナ、石炭などの製造に使用される基礎工業薬品)と塩素の生産、およびその販売事業。

Dow社との協業により物流事業の拡充を実現



ブラジルでのバイオ化学品事業

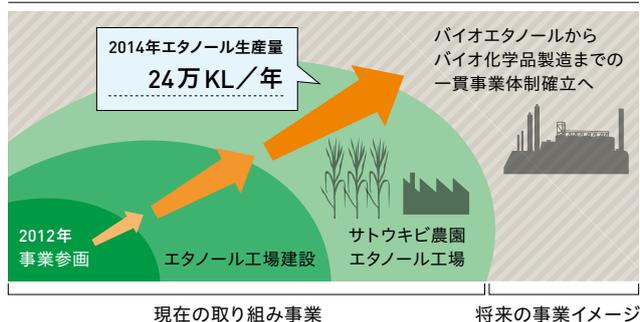
化学品の基礎原料としては、一般的に原油やガスなどの石化資源が用いられてきましたが、当社は、非在来型原料をベースとした原料の多様化を通じ、環境負荷の低い原料や、原油価格の影響を受けにくい安定した原料供給基盤の確立に向け取り組んでいます。その一つとして、再生可能な生物由来のバイオマス資源を活用した化学品事業である「グリーンケミカル事業」を展開しています。

Dow社との米国における電解事業合意の1年後、伸長著しいブラジル市場において、バイオエタノールを原料とするバイオ化学品製造を目指すDow社と、グリーンケミカル事業展開を図る当社の戦略が合致し、同社との2号案件となる合併事業が実現しました。

本事業は、バイオマス資源の一つである糖質を採取するためのサトウキビ農園運営から、バイオ化学品製造までの一貫事業を目指す合併事業会社(折半出資)を設立。現在、年間24万キロリットルを生産するバイオエタノール工場の2014年の操業開始に向け取り組んでいます。

Dow社とは、今後も戦略的パートナーシップの強化を通じ、引き続き優良案件の形成に向け取り組んでいく方針です。

バイオ化学品事業の展開図



BUSINESS OVERVIEW

営業概況

2013年3月期から、報告セグメントを変更しました。

旧報告セグメント	新報告セグメント	営業本部・地域本部	参照ページ
鉄鋼製品	鉄鋼製品	鉄鋼製品	▶ P.030
金属資源	金属資源	金属資源	▶ P.033
機械・プロジェクト	機械・インフラ 名称変更	プロジェクト 自動車・建機事業 船舶・航空	▶ P.036
化学品	化学品	基礎化学品 機能化学品	▶ P.042
エネルギー	エネルギー	エネルギー第一 エネルギー第二	▶ P.047
食料・リテール	生活産業 変更	食糧 食品事業 コンシューマーサービス事業	▶ P.051
コンシューマーサービス・情報産業			
物流・金融	次世代・機能推進 変更	情報産業 金融・新事業推進 物流	▶ P.057
米州	米州	米州	▶ P.062
欧州・中東・アフリカ	欧州・中東・アフリカ	欧州・中東・アフリカ	
アジア・大洋州	アジア・大洋州	アジア・大洋州	

2012年3月期 報告セグメント別経営成績ならびに総資産

(億円)

旧報告セグメント	売上総利益	営業利益(損失)	関連会社 持分法損益	当期純利益(損失) (三井物産(株)に帰属)	総資産 (2012年3月31日現在)
鉄鋼製品	428	96	40	95	5,239
金属資源	1,948	1,731	1,312	2,013	11,217
機械・プロジェクト	940	(82)	380	177	13,407
化学品	652	103	67	91	6,859
エネルギー	2,191	1,735	539	1,881	17,505
食料・リテール	907	182	34	155	7,635
CS・情報産業*	475	(170)	(203)	(355)	6,449
物流・金融	272	(107)	58	48	4,042
米州	756	243	43	164	4,284
欧州・中東・アフリカ	182	(7)	5	12	1,061
アジア・大洋州	117	(42)	47	492	2,758
その他	7	(52)	0	22	29,238
調整・消去	(92)	(146)	(1)	(450)	(19,576)
連結合計	8,783	3,484	2,321	4,345	90,118

*コンシューマーサービス・情報産業

2013年3月期 当期純利益予想

(億円)

新報告セグメント	2013年3月期 当期純利益予想
鉄鋼製品	90
金属資源	1,350
機械・インフラ	220
化学品	100
エネルギー	1,400
生活産業	130
次世代・機能推進	90
米州	150
欧州・中東・アフリカ	30
アジア・大洋州	340
その他/調整・消去	100
連結合計	4,000

鉄鋼製品セグメント

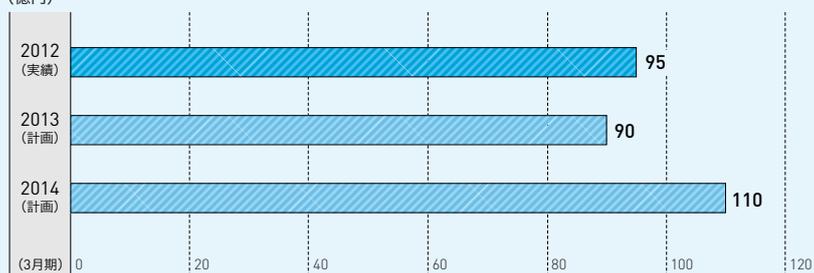
事業分野：
金属

Steel Technologies Inc. のサービスセンター（アメリカ）—北米で26拠点を展開（2012年3月末現在）

決算年月		2010年3月	2011年3月	2012年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	376	440	428
	営業利益	31	108	96
	関連会社持分法損益	45	45	40
	当期純利益	46	83	95
財政状態 (億円)	総資産	4,760	4,874	5,239
	関連会社に対する投資および債権	248	255	261
	賃貸用固定資産および有形固定資産	226	183	136
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(5)	(18)	(56)
人員	連結従業員数	2,257	2,128	1,881
	単体従業員数	404	412	399

当期純利益

(億円)



2013年3月期 当期純利益予想

90億円

前期比5億円減

鉄鋼製品本部

本部長メッセージ

高橋 規 | 常務執行役員 鉄鋼製品本部長

当本部は、新日本製鐵をはじめとする国内鉄鋼メーカーや、米国最大の電炉メーカーであるNucor社、中国高炉メーカーの宝鋼集団など、国内外の有力パートナーとアライアンスを構築し、インフラ、エネルギー、自動車などの事業領域でグローバルに事業展開を行っています。こうした取り組みを通じて培ってきた世界の優良企業とのパートナーシップは、当本部の競争力の源泉となっています。

新興国を主体とした海外成長市場では、物流と事業投資を組み合わせ、インサイダー化を推進することで新たな収益基盤構築に挑戦しています。成熟した国内市場においては、三井物産スチールを中心に販売力の強化を図るとともに、業界再編に主体的に取り組むことで当社の存在感を発揮していきます。

当本部では、各事業領域でのバリューチェーン上の取り組みをさらに強化し、他本部との連携による総合力の発揮を通じ、グローバル鋼材市場でのリーディングカンパニーを目指していきます。



事業内容

- インフラ分野：インフラ・建設需要向け鋼材の調達・供給、電炉・加工事業への投資
- エネルギー分野：エネルギー産業向け鋼材の調達・供給、製造・加工・機能物流事業への投資
- 自動車分野：自動車産業向け鋼材の調達・供給、および事業投資
- 電機・容器分野：電磁鋼板およびブリキの機能物流と事業投資
- 国内分野：国内での鋼材調達・加工・販売

市場環境

新興国の鉄鋼製品需要は、欧州財政問題に伴う影響が懸念されますが、高い経済成長に下支えされ、中長期的にはインフラ・自動車・エネルギー向けを中心に安定した成長が期待されます。国内では、業界再編の進行のほか、円高に伴うアジアの鉄鋼メーカーとの競争激化により経営環境の厳しさが増す一方、耐震・防災関連の需要増加が見込まれます。

事業戦略

■ インフラ分野

前期に設立したロシアの建材向け鋼材加工センターに続き、中国や東南アジアなど新興国の建材需要の取り込みに注力しつつ、現地での電炉・圧延事業にも挑戦していきます。また、当社の総合力を活かし、ロシア、ブラジル、オーストラリアなどを中心にレールなど高付加価値材の拡販にも取り組んでいきます。

■ エネルギー分野

成長著しいエネルギー分野では、米州・欧州・アジア各地域において油井管やラインパイプなどのエネルギー鋼材の販売力強化を図ります。Regency Steel Asia Pte Ltd. (92.5%出資、シンガポール)、Champions Pipe & Supply, Inc. (100%出資、アメリカ)などの既存の販売プラットフォームをさらに強化するとともに、シェールガス開発や再生可能エネルギーなどの新分野にも挑戦していきます。

■ 自動車分野

前期にMahindra Ugine Steel Company Limited (以下MUSCO社、インド)と設立に合意したインドでの特殊鋼製造・販売事業の立ち上げに加え、ロシア、中南米など新興国におけるサービスセンターの拡充や、部品事業への参画にも取り組めます。また、中国の宝鋼集団との合併サービスセンターである宝井鋼材

ネットワークの拡大などを通じ、中国の自動車産業の幅広いニーズに対応していきます。

■ 電機・容器分野

成長市場であるアジアにおける現地メーカーへの出資などを通じ、日本からの輸出も含めた食缶用ブリキ、発電所・変電所向け電磁鋼板などの販売力強化を目指していきます。

■ 国内分野

三井物産スチール株式会社を中核とした国内販売力の強化に加え、鉄鋼業界再編にも積極的に関わっていくほか、国内製造業のアジアへのシフトを着実に捕捉する取り組みにも注力していきます。



油田やガス田での原油・ガスを汲み上げる際に用いられる油井管

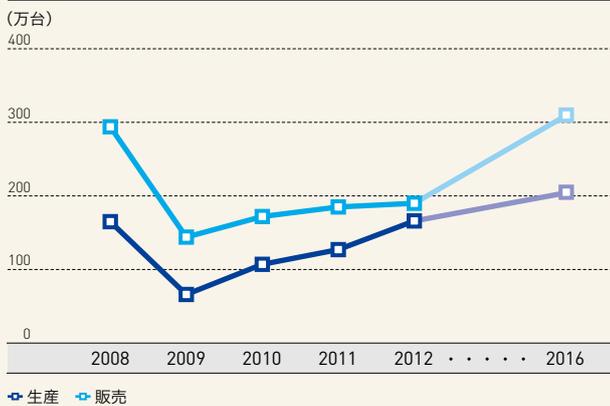
鉄鋼製品セグメント

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

自動車分野

① 当社は、ロシア大手鉄鋼メーカーOAO Severstalと共同で、年間加工能力17万トンの自動車向け鋼材加工・販売会社（出資比率：当社25%、Severstal社75%）を設立することに合意しました。2013年半ばの操業開始を目指します。堅調な自動車販売台数の増加により、2016年にロシアは世界第7位の自動車市場に成長する見込みです。当社は、ロシアにおける鋼材加工事業基盤の強化を目指します。

ロシア自動車生産・販売台数推移



② 当社は、インド特殊鋼メーカーのMUSCO社、および山陽特殊製鋼株式会社と、インドでの特殊鋼製造・販売に関する合併契約（予定出資比率：当社20%、MUSCO社51%、山陽特殊製鋼29%）を締結しました。本事業を通じ、自動車産業の成長に伴い拡大が見込まれる特殊鋼需要の取り込みや、Mahindraグループとの新たな事業展開を目指します。

インフラ分野

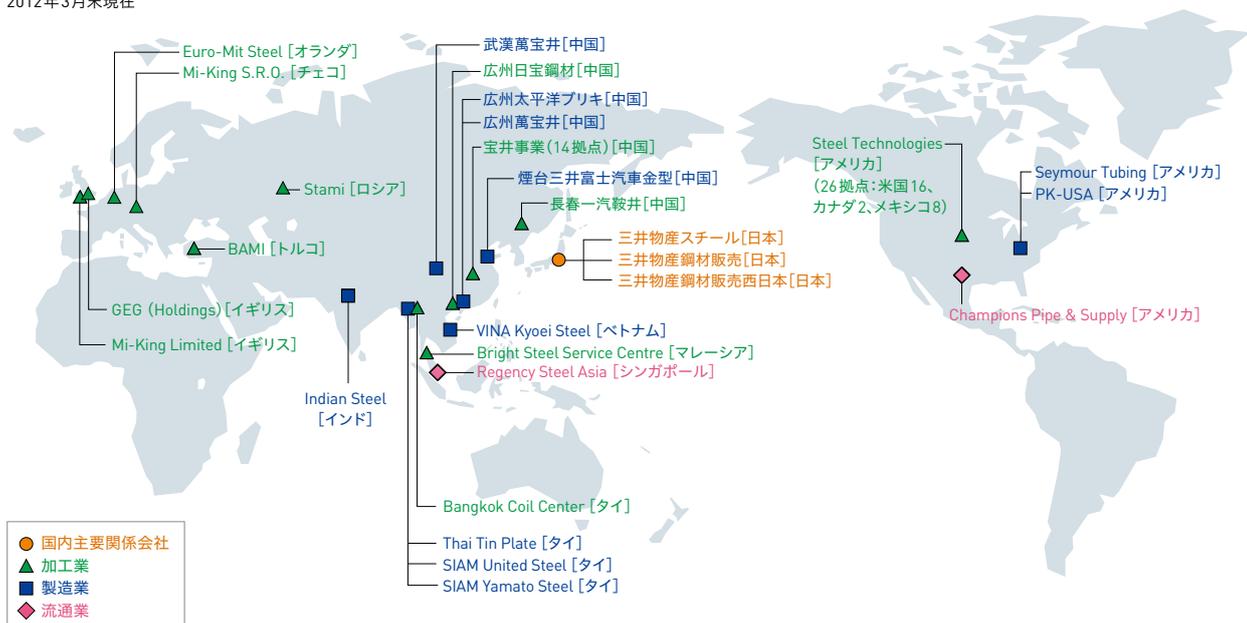
③ 当社は、ロシア独立系鉄鋼卸最大手Steel Industrial Company（以下SIC社）と共同で、建材向けの鋼材加工センター（出資比率：当社49%、SIC社51%）を設立しました。ロシアの堅実な経済成長を背景に、今後の成長が予想される建設用鋼材の加工需要の取り込みを目指します。



MUSCO社の特殊鋼製造ライン ②

鉄鋼製品の主な事業投資

2012年3月末現在



金属資源セグメント

事業分野：
金属

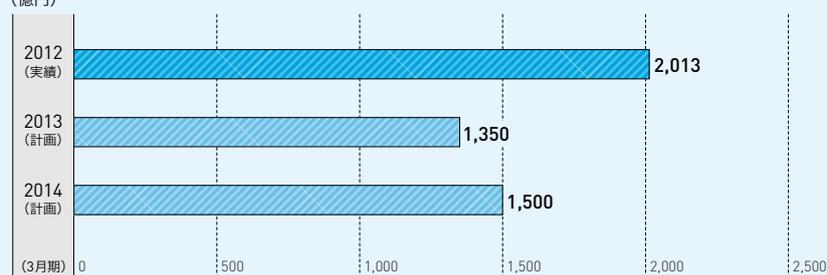


拡張工事中の西豪州 Cape Lambert 鉄鉱石積出港—2014年より出荷量増加予定

決算年月		2010年3月	2011年3月	2012年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	736	1,874	1,948
	営業利益	570	1,692	1,731
	関連会社持分法損益	352	1,205	1,312
	当期純利益	629	1,675	2,013
財政状態 (億円)	総資産	9,169	11,455	11,217
	関連会社に対する投資および債権	4,553	5,340	5,532
	賃貸用固定資産および有形固定資産	1,589	1,910	2,384
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(363)	(632)	(448)
人員	連結従業員数	559	548	475
	単体従業員数	238	238	239

当期純利益

(億円)



2013年3月期 当期純利益予想

1,350億円

前期比663億円減

金属資源本部

本部長メッセージ

高橋 康志 | 執行役員 金属資源本部長

当本部の最大の強みは、数十年にわたる取り組みを通じて積み上げてきた鉄鉱石、銅、ニッケル、アルミなどの分野における優良な海外資源権益と、金属資源業界・需要家業界との深い信頼関係です。

中長期的な鉱産物需要が堅調に推移すると見込まれる中、供給力の増大に向けた事業の拡張と競争力のある優良資源の開発がますます求められています。当本部は、鉄鉱石・銅・ニッケルの生産量の拡大を図るとともに、マンガン・クロム・レアメタルなどの新規資源開発にも取り組んでいます。また、環境問題の産業的解決を目指して、メタルリサイクル事業や廃家電リサイクルなどの環境ソリューション事業を国内や海外で展開し、さらに二次電池材料や太陽光発電材料などの分野でも事業化に注力します。

これらの目標を推進するために、中国でのプラットフォーム型事業戦略を軸とした新組織を設立し、総合力の発揮を通じ新規顧客の創造・既存パートナーとの関係強化を目指します。人材育成においては、事業の最前線への配員を増やし、現場力の涵養を図りつつ、グローバルな経営人材層の育成に注力しています。これらの施策を通じ、金属資源事業分野で当社の総合力を発揮し付加価値を提供していきます。



事業内容

- 鉄鉱石、メタルスクラップ、合金鉄など鉄鋼原料に係る投資および販売
- 銅、ニッケル、アルミなど非鉄金属に係る投資および販売
- 金属リサイクル・環境ソリューション事業

市場環境

成長が緩やかに減速している中国経済などを反映し、中国粗鋼生産の伸び率鈍化とともに、鉄鉱石需要の逼迫感が緩和されています。しかしながら、中長期的には中国の内陸部におけるインフラ整備や、そのほかの新興国需要の伸びが見込まれることから、鉄鉱石を含む金属資源の需要は総じて増加基調をたどる見通しです。

事業戦略

産業の持続的発展と豊かな社会づくりに貢献するため、「中長期的に枯渇に向かう優良金属資源の安定確保」と、「地球温暖化などに象徴される環境問題の産業的解決」に主導的な役割を果たす資源開発・リサイクル事業体を在り姿とし、その実現に向けて各事業分野で取り組んでいきます。

鉄鉱石事業

豪州、ブラジルなどの既存案件の生産能力拡張に向けた投資を着実に遂行し、

併せて新規資産の獲得にも取り組んでいきます。

製鋼原料・環境リサイクル事業

環境問題の産業的解決に向け、三井物産メタルズ株式会社（100%出資）や Sims Metal Management Ltd.（17.6%出資、オーストラリア）を軸に、メタルリサイクル事業の取り組みを強化するほか、廃家電リサイクルをはじめとする環境ソリューション事業を構築し、資源開発から加工、販売、回収までのバリューチェーンで付加価値の高いサービスや事業を展開していきます。

中国戦略事業

石炭や合金鉄、化学品、発電事業などの優良資産を持つオールドス電力冶金股份有限公司（25%出資、中国）や、アルミ圧延事業の乳源東陽光精箔有限公司（20%出資、中国）を傘下に持ち、経営の多角化を進める広東東陽光鋁業股份有限公司（中国）との総合力を活かした取り組みを通じ、中国市場の成長を取り込んでいきます。

■ ベースメタル事業（銅）

世界第4位の規模のチリのコジャワシ銅鉱山をはじめとする既存銅鉱山の生産能力の拡張や、2013年に生産開始を予定しているチリのカセロネス銅鉱山の開発を着実に進めるとともに、戦略的パートナーとの関係を強化し、銅資源権益の拡大を追求していきます。

■ アルミ事業

産業の基幹素材であるアルミの市場成長を取り込むべく、既存投資先であるブラジルのアルノルテ精製所・アルプラス製錬所およびインドネシアのアサハン製錬所に加え、Rio Tintoと共同で推進中のラオスでのボーキサイト探査を通じ、優良資源の権益獲得を追求していきます。

■ 新金属事業

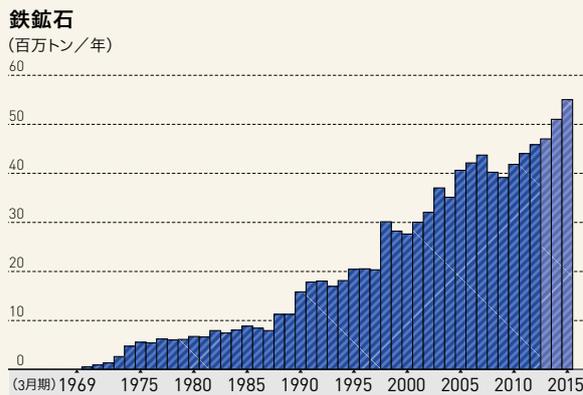
Goro ニッケルプロジェクト（10%出資、ニューカレドニア）や2013年に生産開始を予定しているTaganitoニッケルプロジェクト（15%出資、フィリピン）を着実に進め、Vale S.A. や住友金属鉱山株式会社をはじめ戦略パートナーと優良権益の拡大を目指します。また、スマートコミュニティに対応した二次電池材料分野での事業に向けた取り組みを加速し、次世代ビジネスの創出につなげていきます。

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

鉄鉱石事業

当社は、BHP Billiton (豪・英) および伊藤忠商事株式会社と共同で運営する西豪州鉄鉱石事業 (7% 出資) において、港湾出荷能力の拡充を目的とする先行投資を行うことを決定しました。先行投資総額は9.17億米ドル (約706億円) で、当社は約49億円を投資する見込みです。

当社持分権益出荷量推移

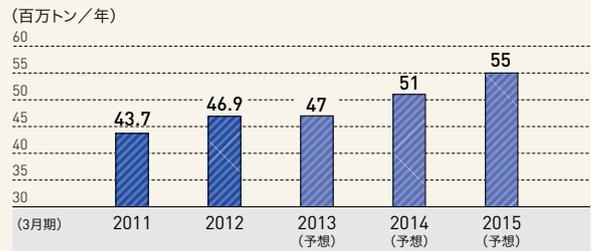


* 2013年3月期以降は2012年5月公表の当社予想。

1960年代以降、オーストラリア・ブラジル・インドなどでの権益取得、参画形態の変化、リサイクルなど、40年以上にわたる長い取り組みをしてきました。採算上苦しい時代もありましたが、パートナーとともにプロジェクトの優良化に努め、競争力のある良質の権益を積み上げてきました。今では3大メジャーとともに、世界の鉄鉱石安定供給に貢献しています。

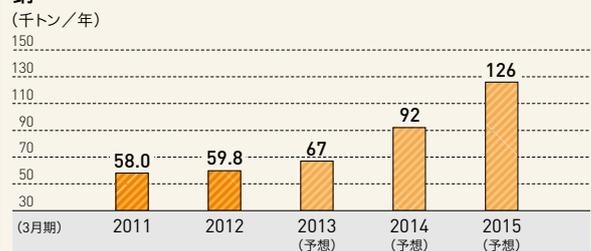
当社持分権益生産量予想 (2012年5月公表)

鉄鉱石



* Vale S.A. 生産分の5%を含む。

銅



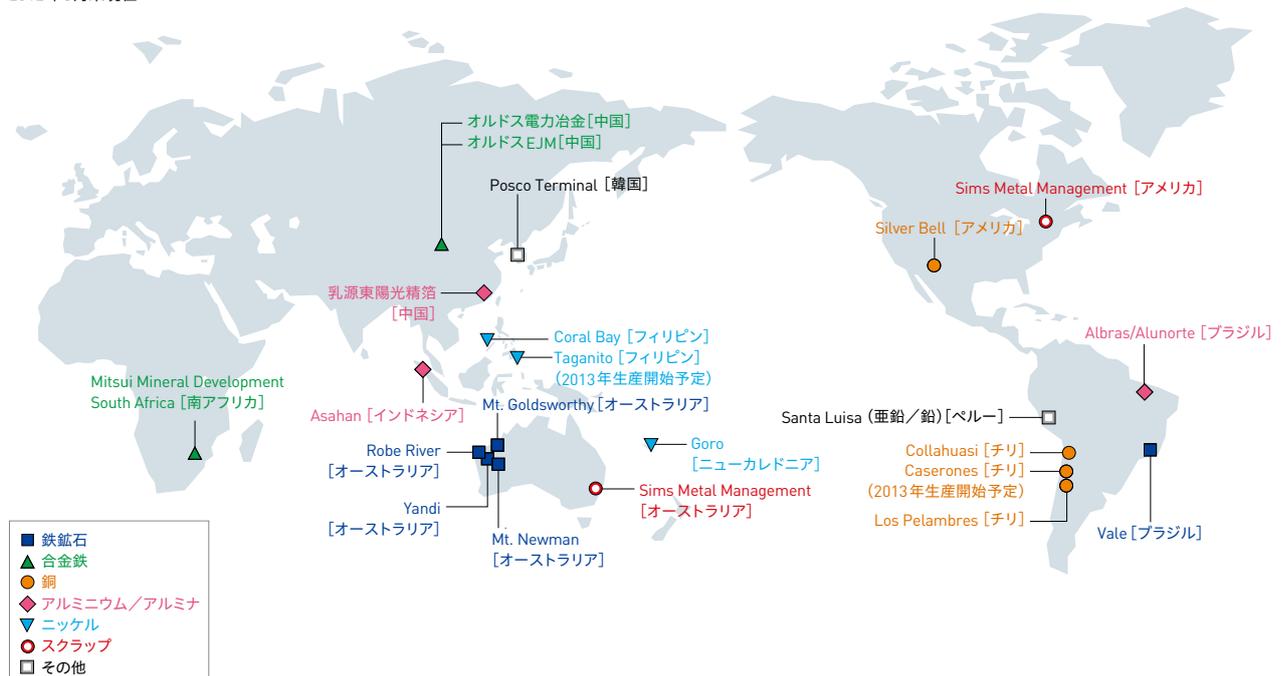
* Vale S.A. 生産分の5%を含む。



標高約4,000mに位置するカセロネス銅鉱山

金属資源の主なプロジェクト

2012年3月末現在



機械・インフラセグメント

事業分野：

機械・インフラ



上：アンゴラLNGプロジェクト向けLNG船 下：パイトン3石炭火力発電所（インドネシア）

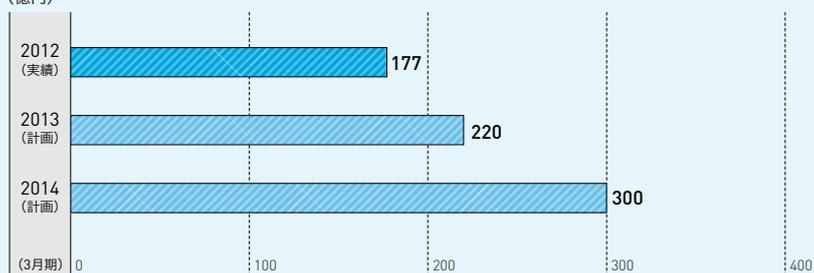


ペルーのトヨタディーラー

決算年月		2010年3月	2011年3月	2012年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	916	939	940
	営業利益(損失)	106	72	(82)
	関連会社持分法損益	383	331	380
	当期純利益	199	401	177
財政状態 (億円)	総資産	13,277	13,687	13,407
	関連会社に対する投資および債権	3,395	3,554	3,440
	賃貸用固定資産および有形固定資産	1,371	1,293	1,510
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(503)	(2,101)	(539)
人員	連結従業員数	10,489	11,952	14,791
	単体従業員数	799	803	799

当期純利益

(億円)



2013年3月期 当期純利益予想

220億円

前期比43億円増

プロジェクト本部

本部長メッセージ

金森 健 | 執行役員 プロジェクト本部長

当本部は、社会経済の発展とより良い地球環境創出に必要なインフラを整備することをミッションとしており、世界のさまざまな地域でインフラ事業資産を保有・運営しております。このミッションを実現するための当本部の強みは、難易度の高いプロジェクトを、内在するリスクを精査・分解した上で、顧客、パートナー、政府系機関、金融機関、地域社会など複数のステークホルダーとの交渉を通じて、全ての関係者の利害調整を図り、プロジェクトを実現していく「プロジェクト開発力・マネジメント力」にあります。

保有事業資産の運営と管理体制の強化を通じた着実な収益貢献にとどまらず、運営・管理で得た知見と当本部の強みである「プロジェクト開発力・マネジメント力」の相乗効果により、既存の事業領域のみならず未知の分野にも果敢に挑戦し、新たなプロジェクトを主体的に開発・実現につなげていくことも当本部のミッションです。

こうしたミッションの完遂を担保するのはやはり「人材」です。最前線の現場において「修羅場・土壇場・正念場」の経験を積ませることにより、プロジェクト開発力や事業経営能力を備えた人材の育成・確保に取り組み、新興国を中心とする旺盛なインフラ需要の取り込み、良質資産の積み上げを進めていきます。



事業内容

- 電力：各種発電施設、送電および変電設備
- 水：上下水道設備、海水淡水化設備、廃水処理設備
- エネルギー・基礎産業：石油・ガス開発関連インフラ、石油精製設備、LNG受入設備、パイプライン、製鉄/非鉄精錬/化学プラント
- 交通：鉄道車輛および鉄道関連設備・システム
- 再生可能エネルギー：風力・太陽熱・太陽光発電設備
- プロジェクト開発：空港、港湾、道路、その他の公共施設

市場環境

人口増加・経済発展の著しい新興諸国を中心に電力・水などのインフラ整備のニーズが高く、また、低炭素社会実現に向けた再生可能エネルギーへのシフトおよび輸送交通システム整備需要の増加が見られます。

事業戦略

社会経済の発展とより良い地球環境の創出に必要なインフラの整備に主体的に取り組んでいきます。

■ 電力分野

海外発電事業において、当社の持分発電容量を12GW程度まで伸ばすことを一つの目標とし、引き続き良質な案件開発と優良事業ポートフォリオの形成を推進

します。また、再生可能エネルギー（RE）への段階的シフトを見据えて、当本部電力ポートフォリオのうち、再生可能エネルギーを上述の発電容量の10%程度とすることを目指します。具体的には、RE先進国市場における地域密着型の開発体制を維持し、集中型RE（風力、太陽光・太陽熱）への取り組みを進めるほか、スマートグリッドを含む低炭素社会インフラの構築に向けたトータルソリューションの提供を図ります。

■ 水分野

メキシコの水処理エンジニアリング会社Atlatec, S.A. de C.V.の事業基盤強化を進めるとともに、シンガポールのHyflux Ltd.と折半で設立した合併会社Galaxy NewSpring Pte. Ltd.が24の水

資産を保有する中国をはじめ、米州・アジア・中東での事業展開にも取り組んでいきます。

■ エネルギー・基礎産業分野

堅調なエネルギー需給の推移と、深海の原油・ガス、シェールガス、パイオといった資源・燃料調達ソースの多様化を踏まえて、重点地域である米州やアジアを中心に、LNGターミナルやガス配給事業をはじめとする関連インフラ事業を推進します。

■ 交通分野

米州・欧州・ブラジルで展開する鉄道リース事業の強化・拡大とともに、ロシアを含む他地域への横展開や鉄道輸送インフラ事業などの新たな取り組みにも挑戦していきます。



サンパウロ地下鉄4号線（ブラジル）

自動車・建機事業本部

本部長メッセージ

中山 立夫 | 執行役員 自動車・建機事業本部長

当本部は、各地域で、総合力を発揮し、物流、組立生産から輸入・卸売、リテール、金融に至る川上から川下までのバリューチェーンを構築してきました。この事業基盤を強みに、単独もしくは戦略的パートナーと共同で事業経営に参画し、安定的収益の確保を目指しています。

自動車、鉱山・建設機械では資源国での鉱山機械需要の増加、新興国でのインフラ需要の拡大に伴い、市場拡大が予想されます。今期は、自動車・二輪車の生産から販売金融に至るバリューチェーンのさらなる強化と、鉱山機械、建設機械事業の拡大により、収益力をさらに強化していきます。また、新たなビジネスモデルの構築や、電動化関連、代替燃料関連など新分野への取り組みも進めていく考えです。

全社的に取り組んでいる人材育成にも特に力を入れています。販売を中心とした海外子会社に、本店から社長・経営幹部を派遣するだけでなく、優秀な現地スタッフを社長・経営幹部として登用するなど、「人材のグローバル化」を進めています。



事業内容

- 自動車・二輪車および部品に係る輸出入、加工組立・製造、自動車製造部品物流サービス、輸入・卸売代理店事業、小売販売店事業、販売金融事業
- 鉱山・建設機械、生産設備、工作機械など産業機械の輸出・販売・サービス事業

市場環境

自動車分野では東日本大震災、タイ洪水によるサプライチェーンの分断から一時減産を余儀なくされ、車両、部品の供給が不足、中南米など販売への影響があったほか、円高も加わり、厳しい市場環境となりましたが、年度後半には生産も回復、供給不足も徐々に解消、新興国の堅調な自動車需要に加え、北米での市場回復など明るい兆しが見え始めています。

鉱山・建設機械分野は、新興国の資源需要を背景に資源国での鉱山機械の需要が拡大、建設機械市場も新興国を中心としたインフラ需要が拡大し堅調に推移する見込みです。

事業戦略

トヨタグループを中心とするコア事業のバリューチェーンの強化に努める一方、Penske Automotive Group, Inc.などの戦略的パートナーとの事業展開、および

マーケットに根差した事業展開を図ることで、新興国の成長を当社成長戦略に取り込んでいきます。また、産業構造の変化を見据えた新事業分野への参画を進めます。

- トヨタグループ、ヤマハ発動機、コマツなどとの事業におけるバリューチェーンの強化・拡大に努めます。自動車分野では、メーカーからユーザーまでの組立製造、ロジスティクス、卸売販売事業、小売事業、販売金融といったバリュー

チェーンを構築・強化します。鉱山・建設機械分野では、資源開発を中心に鉱山機械需要が伸びている米州・豪州・ロシアにおける事業の収益基盤の強化に努めます。また米州・アジア・国内の工作機械事業基盤の強化に取り組んでいきます。

- 米国を拠点とし欧米で事業を展開するディーラーグループ Penske Automotive Groupや、新興国の優良パートナーとの共同事業に取り組んでいきます。

- 新たなビジネス領域として自動車の電動化や代替燃料関連分野、次世代のサービスロボット事業にも取り組んでいきます。



豪州の鉄鉱石鉱山で稼働するコマツ製鉱山機械

船舶・航空本部

本部長メッセージ

小林 一三 | 執行役員 船舶・航空本部長

船舶海洋分野のうち、一般商船事業では、船主や造船所など競争力に優れた国内外の顧客との長年にわたる信頼関係が強みとなっています。新造船、中古船、用船、技術コンサルティング、船舶管理、船舶修繕など、幅広い船舶バリューチェーンを構築していることも大きな特長です。海洋エネルギー事業では、FPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）保有・運航事業を中心とした事業展開を図っています。LNG船事業においても保有・運航事業を拡充し、当社のガスバリューチェーン事業拡大の一翼を担っています。航空分野においては、航空機ビジネスヘリコプター販売などに関し、長い歴史の中で積み上げた専門的な知見・ネットワークを有しています。

当本部は「自ら変革・進化し、船舶・航空産業の持続的発展に寄与し、社会に貢献する」ことを目指す在り姿とし、その実現のために広い視野を持ってビジネスモデルを変革し、新たな事業分野に常に挑戦していきます。グローバル企業として、高い成長が見込める新興国市場における新たなビジネスを追求すると同時に、本邦造船所や船主とのグローバル展開にも寄与していく考えです。

さらなる成長に向け、本部全体が一体感を持ち、課題解決に正面から取り組む意識を醸成していきます。明るく元気に、個々がやりがいのある仕事に挑戦し、高い成果を上げていく、そうした職場がこれからの成長に欠かせない条件だと思っています。



事業内容

- 一般商船、LNG/LPG船、浮体式海洋石油・ガス貯蔵積出設備（FSO）・浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備（FPSO）・ドリルシップ（大水深掘削船）の売買、保有・運航、リースおよびファイナンス、船舶運航管理、用船・中古船売上の仲介、船用機器売買
- 航空機、ヘリコプター、航空機エンジン、防衛関連機器などの売買・販売仲介、航空機・航空機エンジンのリースおよびファイナンス

市場環境

■ 船舶分野

海運市況は、荷動きが堅調に増加する見込みである一方、新造船の大量竣工による船腹供給過剰により、市況の早期回復は期待しづらい状況です。LNG船市況は、LNGの生産増、物流の多様化により、船腹需給バランスが保たれ、当面好況が維持される見通しです。また、原油価格の堅調な推移により、FPSOなど海洋石油・ガス開発用設備の需要も堅調に推移するものと見込まれます。

■ 航空分野

欧州銀行の融資余力が減退しており、リースの機会増加が見込まれる一方、エアラインの業績後退が懸念されます。また、本邦エアライン業界は日本航空の収益力が回復する一方、LCC3社の参

入により競争が激化する見込みです。ヘリコプター需要は、官公庁向けに加え、報道・ドクターヘリ市場の拡大が予想されます。

事業戦略

■ 船舶分野

短中期収益分野である一般商船事業をコア事業と位置付け、新造船売上の強化を図りつつ、投資型事業である船舶保有事業の拡大を計画しています。中長期収益分野としては、海洋エネルギー事業をコア事業と位置付け、三井海洋開発株式会社をパートナーとしたFPSO事業など収益基盤拡大に取り組みます。LNG船事業は、長期的視点に基づき将来の安定収益源として基盤強化に努めます。

また、グローバル企業として、高い成長性が見込める新興国市場において

新たなビジネスを追求すると同時に、本邦造船所や船主のグローバル展開にも寄与していく考えです。

■ 航空分野

従来の国内航空会社向け航空機関連事業、リースおよびファイナンスの斡旋事業に加えて、自己名義でのリース事業に取り組むことで、長期的視野で取り組む国産旅客機MRJ（Mitsubishi Regional Jet）事業や貨物機改修事業などとともに航空機バリューチェーン構築を目指します。また、ヘリ事業も今後官公庁向けに加え、報道・ドクターヘリ市場の拡大を見込んでおり、引き続き強化していきます。



TUI Travel PLC 向けにリース中の航空機

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

プロジェクト本部

■ 電力分野

① 当社は、インドネシアの東部ジャワ州パイトン地区に石炭火力発電所を有するP.T. Paiton Energyの40.5%持分を保有しています。稼働中のPaiton 1発電所(1,230MW)に加え、Paiton 3発電所(815MW)が2012年3月に商業運転を開始し、30年間にわたる長期売電契約に基づき電力供給を開始しました。

② 当社は、電源開発株式会社と株式会社日本政策投資銀行と共同で、華潤電力控股有限公司(香港)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。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石炭火力発電所(1,000MW×2基)を新設するIPP事業です。2012年8月に1号機、同年11月に2号機の運転開始を見込みます。



賀州石炭火力発電所の完成予想図 ②

■ 交通分野

③ 当社は、ロシアの複合企業ICTグループと、折半出資でロシアにおける鉄道車両(貨車)オペレーティングリース事業に参画することで合意しました。2011年12月に合併契約書を締結し、事業開始当初の資産規模は1億ドル(約80億円)を見込みます。

自動車・建機事業本部

■ 自動車分野

④ 当社は、ブラジルの自動車製造用部品物流事業を展開するVeloce Logistica S.A.(以下Veloce社)を約47億円で買収しました。Veloce社は、ブラジルやアルゼンチンに拠点を置く自動車メーカー向けを中心に、組立部品の輸送管理や物流中継拠点の運営、包括的なロジスティクス・サービスを提供します。



Veloce社の物流拠点 ④

船舶・航空本部

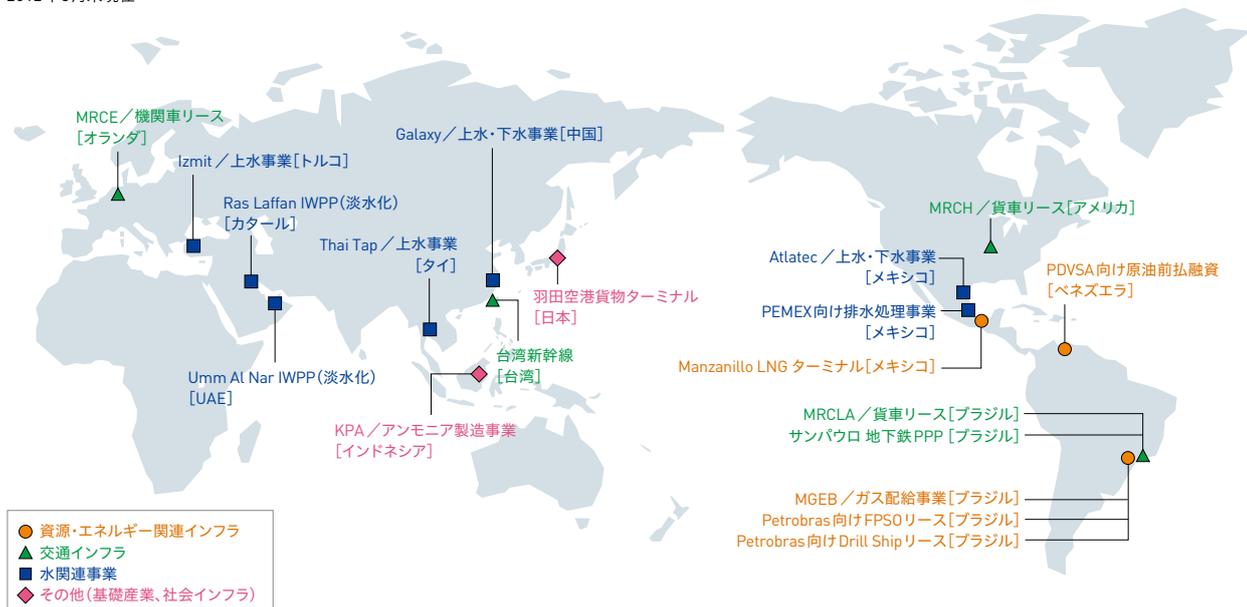
■ 船舶分野

⑤ 当社は、三井海洋開発が推進するブラジル沖合のプレソルト層下油田Sapinhua 鉱区向けおよびCernambi Sul 鉱区向け浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備(FPSO)の長期用船事業に、それぞれ33%および27.5%の持分を出資参画しました。契約期間はともに20年間で、それぞれ2012年第4四半期、2014年第3四半期より鉱区の開発に投入される予定です。

⑥ 当社は、日本郵船株式会社の100%出資会社NYK Bulkship(Europe) Ltd.およびTeekay Corporationとともに、米国シェブロン社、アンゴラ国営石油会社などが開発するアンゴラLNGプロジェクト向けのLNG船4隻の長期用船事業に34%の持分で参画しています。2011年8月から2012年1月にかけてLNG船4隻が順次竣工し、アンゴラ・LNG・サプライ・サービス社との20年の用船契約に基づき、アンゴラからのLNG輸送を開始しました。

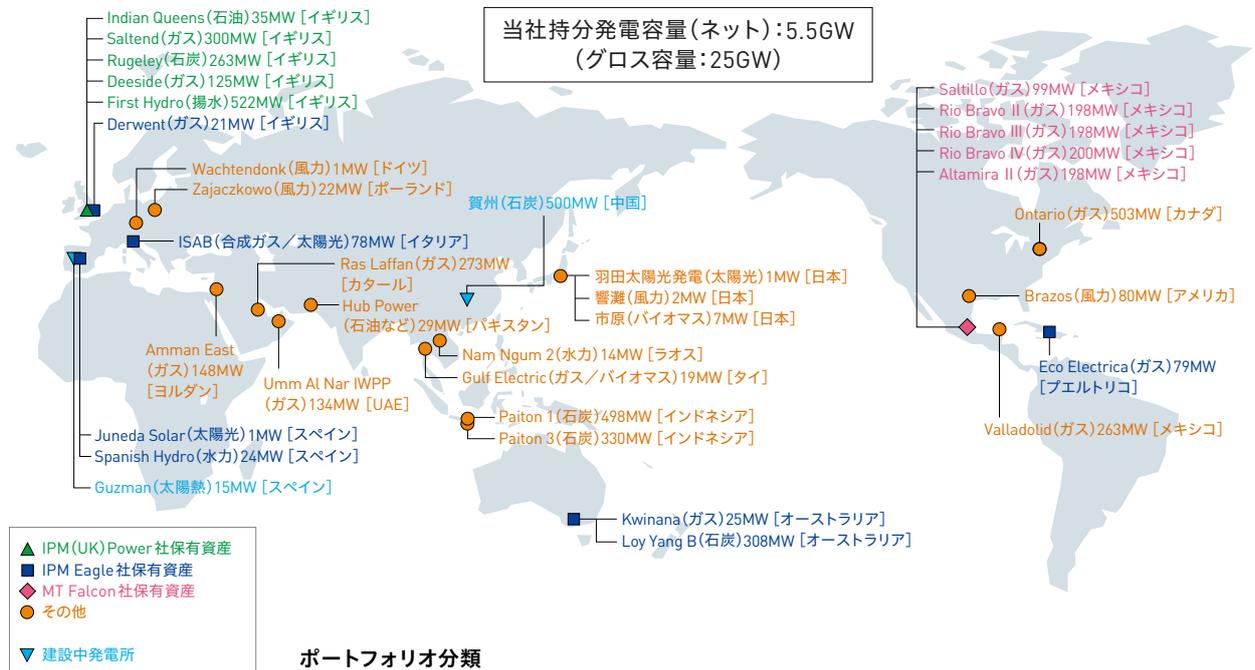
発電以外の主なインフラ・プロジェクト

2012年3月末現在

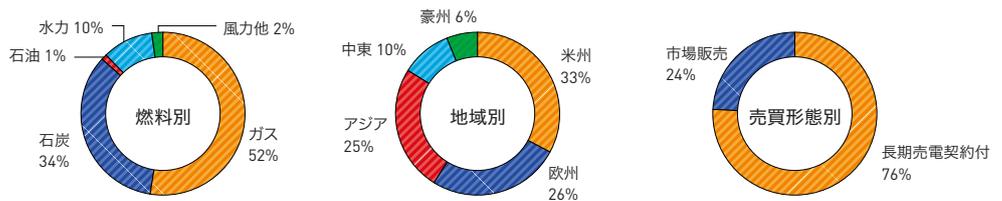


発電事業ポートフォリオ

2012年3月末現在

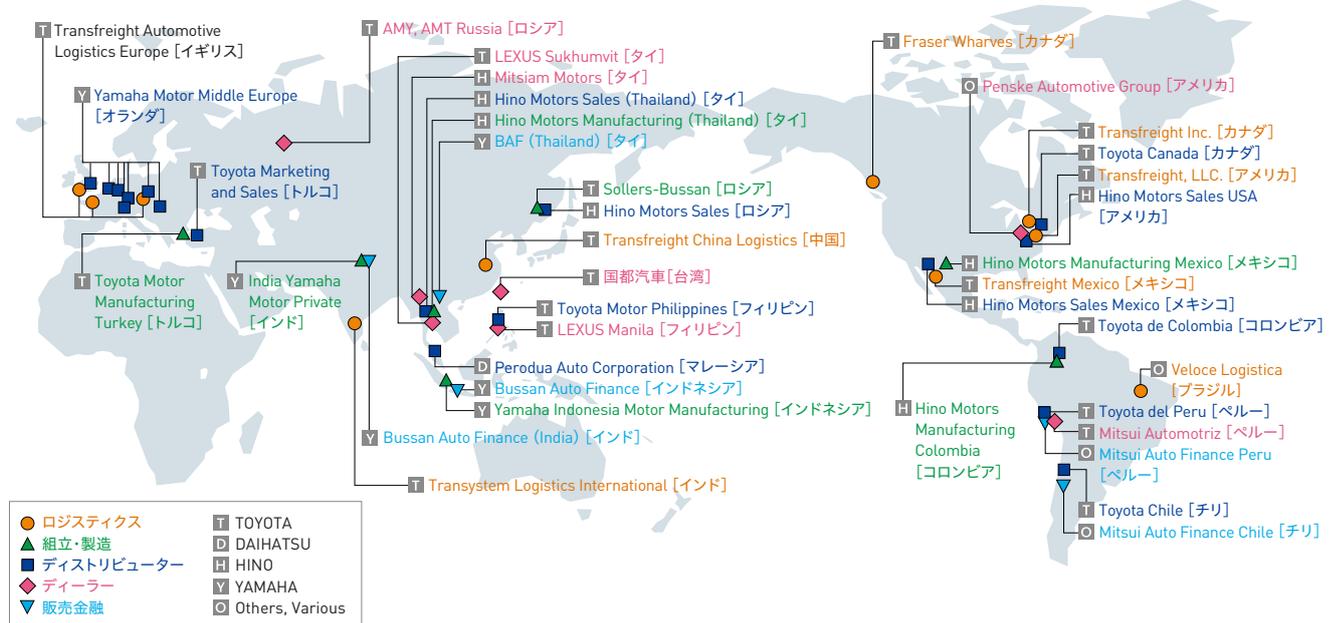


ポートフォリオ分類



自動車事業ポートフォリオ

2012年3月末現在



化学品セグメント

事業分野：
化学品



塩事業：Onslow Salt Pty. Ltd. (オーストラリア)

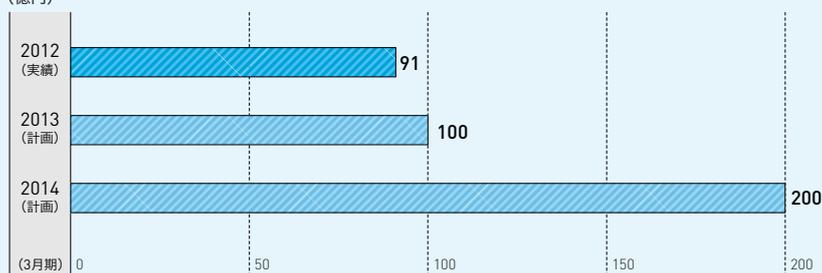


アンモニア事業：P.T. Kaltim Pasifik Amoniak (インドネシア)

決算年月		2010年3月	2011年3月	2012年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	712	716	652
	営業利益	166	210	103
	関連会社持分法損益	27	37	67
	当期純利益	132	128	91
財政状態 (億円)	総資産	6,299	6,994	6,859
	関連会社に対する投資および債権	287	637	762
	賃貸用固定資産および有形固定資産	538	596	655
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(64)	(408)	(249)
人員	連結従業員数	2,953	2,820	2,885
	単体従業員数	734	705	714

当期純利益

(億円)



2013年3月期 当期純利益予想

100億円

前期比9億円増

基礎化学品本部

本部長メッセージ

岡村 一也 | 執行役員 基礎化学品本部長

当本部は、化学品グローバル市場での物流機能と事業投資の両輪を中核とする組織です。物流ビジネスでは、グローバルに張り巡らされた販売ネットワークを駆使して、絶え間なく変化する顧客ニーズにきめ細かく対応を行っています。この販売ネットワークは顧客に対し満足度の高いサービスを提供すると同時に、各化学品の市場動向を的確に把握するアンテナとしての機能も果たしており、事業投資を推進する上での当本部の強みになっています。

化学産業は他産業と密接に関わりながら世界的に需要が拡大し、日々進化し続ける産業です。その中で、当本部は機能化学品本部と強固に連携して産業に幅広くコミットし、個々の企業の事業領域や産業の枠を超えて、未来の価値創造に貢献したいと考えております。物流ビジネスで構築された顧客との強いパートナーシップを基にして、アジアを中心とした新興国需要の取り込みを図りながら、シェールガス・バイオマスなどの多様化した化学原料の確保や、昨今の世界的な環境・再生可能エネルギー・ヘルスケアへの意識の高まりに対応するグリーンケミカルなどの事業化にも意欲的に取り組みます。そしてこの事業投資が当本部の物流のさらなる機能強化につながるという相乗効果を発揮できる体制の確立を目指します。



機能化学品本部

本部長メッセージ

鈴木 徹 | 執行役員 機能化学品本部長

当本部は、多様な産業のニーズに、パートナーとともに「化学の力」と当社総合力で応える存在でありたいと考えています。

私たちの強みは、長年の取引を通じて築いた多くの顧客・パートナーとの深い信頼関係と、さまざまな産業との接点を持つ広範なビジネスフィールドを持っていることです。この強みを活かし、常に次世代のビジネスを生み出す先駆者として挑戦を続けています。

新中期経営計画では、「農業化学領域における食糧増産・食の安定供給に向けた着実な案件進捗」「機能材料領域におけるグローバル物流を基盤とした新たなビジネスモデル創出」「環境化学領域における川下での新事業モデル開発と川上での新商材開拓」「先端材料領域における持続性・専門性発揮によるエレクトロニクスおよび周辺産業発展への貢献」を重点施策として取り組んでいきます。同時に、中国をはじめとする新興国の成長を取り込む事業展開を図り、人材を効果的に配置し、基礎化学品本部とともに一丸となり、さらには関連他本部との協業を通じた全社総合力の発揮により、定性・定量両面での在り姿の実現を目指します。



化学品セグメント

事業内容

基礎化学品本部

- 石化・汎用樹脂分野：オレフィン、芳香族などの基礎化学品原料および誘導品
- クロールアルカリ分野：塩、アルカリ製品、塩ビ樹脂・原料、ポリウレタン原料など
- メタノール分野：メタノールならびにメタノール誘導品
- グリーン・スペシャリティケミカル分野：グリーンケミカル、洗剤原料、高付加価値中間体、医薬原料など

機能化学品本部

- 農業化学分野：肥料原料、肥料製品、農薬、飼料添加物など
- 環境化学分野：太陽光発電に関連するセル、モジュール部材および製品、電池材料、太陽光発電プロジェクト開発
- 機能材料分野：高機能樹脂、合成ゴム、シリコン、樹脂添加剤、無機化学品
- 先端材料分野：FPD・PCB部材、半導体用高純度薬液、電子機器向け調達物流事業

市場環境

基礎石化を中心とした川上分野は、足許では欧州財政危機の影響や中国の需要動向に左右されボラティルな展開が予想されるものの、全体的には、アジアを中心に高成長を遂げる新興国需要により底堅い需要を見込みます。また環境・ヘルスケア・再生可能エネルギーへのシフトも進展しています。農業化学分野では、世界の人口増加を背景とした食糧増産ニーズの高まりが予想され、生産性向上に不可欠な肥料需要の高まりが想定されます。

事業戦略

進化し続ける化学産業に幅広くコミットし、個々の企業の事業領域や産業の枠組みを超えて未来の価値創造に貢献します。

基礎化学品本部

アジアを中心とした新興国市場の需要を取り込むための物流商内の再構築と、トレーディングビジネスで関係を構築した顧客とのパートナー戦略を通じた、原油高や石化原料の多様化、環境・再生

可能エネルギー・ヘルスケアへのシフトなどの産業構造の変化に対応する事業投資を行います。また、既存事業投資案件の着実な進捗と果実化も優先課題とします。

■ 石化・汎用樹脂分野

タンクや専用船などとグローバルな顧客網を駆使して、メーカー・ユーザー双方に最適な販売と調達を可能とするグローバル物流ネットワークを通じ、中国をはじめとしたアジアの需要の取り込みを図ります。また、日系メーカーのグローバル化・海外進出への共同取り組みやアジア・欧米企業とのパートナーシップを通じて、石化バリューチェーンにおける事業投資に取り組めます。

■ クロールアルカリ分野

塩田事業から苛性ソーダ・塩ビ原料の製造を経て、塩ビ原料・樹脂、ウレタン原料の物流事業に至る、強いグローバル物流ネットワークの強化と、融合可能な事業投資に引き続き取り組みます。特に今期においては、既存投資案件であるThe Dow Chemical Company（以下

Dow社、アメリカ）との電解事業およびEDC製造販売事業の着実な進捗に注力します。

■ メタノール分野

事業投資を通じて欧州・米国・アジアの三極で競争力のあるガスを確保し、世界有数のグローバルプレイヤーを目指します。

■ グリーン・スペシャリティケミカル分野

バイオ化への流れに対応したグリーンケミカル分野をコアとして、石化原料の多様化に伴う低環境負荷化学品原料への投資に取り組みます。特に今期においては、既存投資案件であるDow社とのバイオ化学品製造販売事業の着実な進捗に力点を置きます。

機能化学品本部

肥料資源の確保・事業強化拡充を目指す農業化学分野に経営資源を重点的に配分しつつ、環境化学分野においては、メガソーラー事業など新たなビジネスモデルに挑戦します。また、機能材料・先端材料分野においては、モノづくりを支える材料ビジネスのプラットフォームとして、中国を中心としたアジアの成長を取り込んでいきます。



リン鉱床開発プロジェクト（ペルー）

■ 農業化学分野

肥料資源への投資を通じた肥料事業の拡大、アジアを中心としたアンモニア、硫黄、硫酸事業への投資とグローバル物流ビジネスを展開します。また、農薬・飼料添加物事業では企業買収も含めた業容の拡充を図ります。

■ 環境化学分野

ソーラービジネスにおいて、シリコン原料の確保をはじめとした川上領域の資源確保と、川下領域の発電事業開発に経営資源配分を集中し事業基盤の確立を目指します。

■ 機能材料分野

海外各拠点および国内外関係会社とともに合成樹脂製品を中心に幅広い商品群を取り扱い、グローバル物流を展開します。

■ 先端材料分野

エレクトロニクス・液晶分野において高機能化した化学品を取り扱う本分野では、永続性かつ専門性のある機能の提供を通じ、エレクトロニクス産業を支えています。



当社が調達物流機能を提供する中国（東莞）の液晶モジュール生産工程

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

基礎化学品本部

■ グリーン・スペシャリティケミカル分野

- ① 当社は、米国化学品大手 Dow 社とブラジルでサトウキビ農園運営からバイオ化学品製造までの一貫事業を合併で行うことを目指し、同社全額出資の Santa Vitória Açúcar e Álcool Ltda の株式 50% を増資引き受けにて取得しました。
- ② 当社は、カナダのバイオ化学品ベンチャー企業 BioAmber Inc. と合併会社を設立し、世界初となるバイオコハク酸の製造事業を行うことで合意しました。将来的には、バイオコハク酸を原料とした誘導品の製造を目指します。



フランスにある BioAmber 社の工場および研究施設 ②

■ クロールアルカリ分野

- ③ 当社は、インドで塩素化塩ビ樹脂（以下 CPVC）の事業展開の加速を目的に、Meghmani Organic Limited（インド）および株式会社カネカと、CPVC 製造事業化の検討ならびに工場建設準備を進める契約を締結しました。

機能化学品本部

■ 環境化学分野

- ④ 当社は、再生可能エネルギーへの知見・実績を有する 5 社と共同で、国内最大規模の太陽光・風力発電所の事業化を検討することで合意しました。

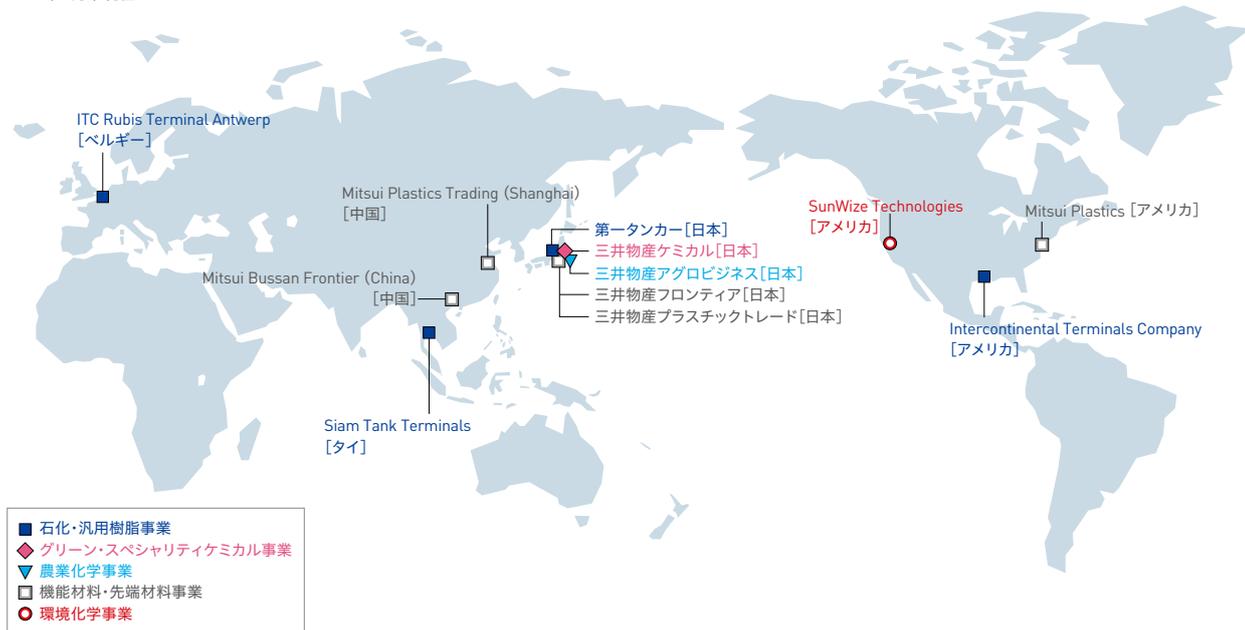
■ 農業化学分野

- ⑤ 当社と住友商事株式会社は、両社の国内肥料事業の統合に向けて具体的な検討を開始することで合意しました。統合により、原料の買付・販売の強化に加え、生産・販売体制の融合による全体最適運営を図り、同事業のさらなる競争力強化を目指します。

化学品セグメント

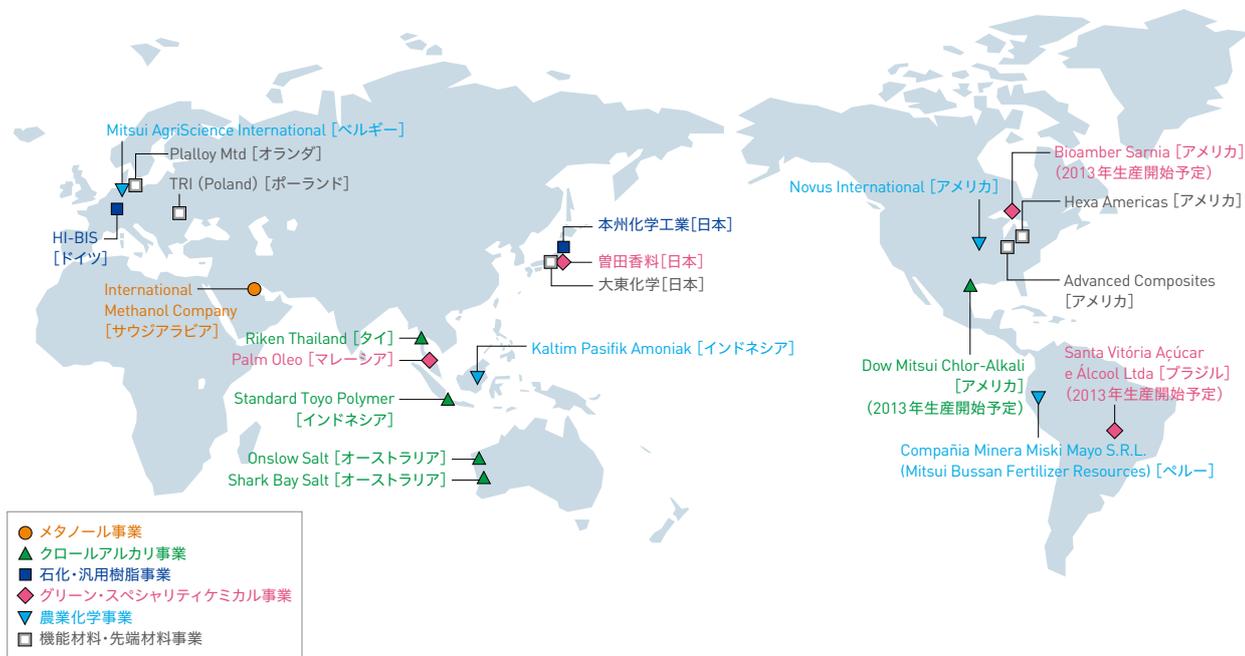
化学品の主な物流事業型投資

2012年3月末現在



化学品の主な製造事業型投資

2012年3月末現在



エネルギーセグメント

事業分野：
エネルギー



シェールガス探鉱事業（ポーランド）

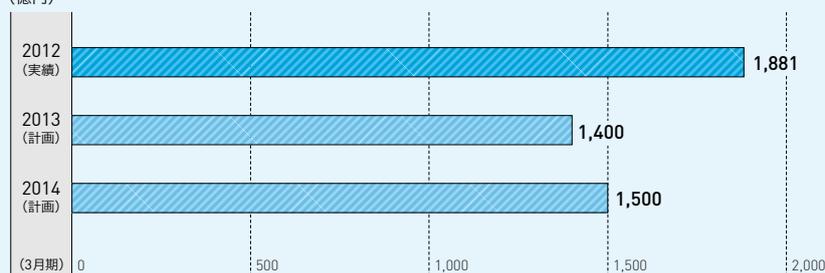


サハリンIIプロジェクト（ロシア） ©Sakhalin Energy Investment Company Ltd.

決算年月		2010年3月	2011年3月	2012年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	1,503	1,967	2,191
	営業利益	915	1,394	1,735
	関連会社持分法損益	353	524	539
	当期純利益	839	566	1,881
財政状態 (億円)	総資産	15,192	15,641	17,505
	関連会社に対する投資および債権	1,477	1,319	1,319
	賃貸用固定資産および有形固定資産	4,249	4,758	5,845
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	36	(1,090)	(1,456)
人員	連結従業員数	1,769	981	1,066
	単体従業員数	391	392	408

当期純利益

(億円)



2013年3月期 当期純利益予想

1,400億円

前期比481億円減

エネルギー第一本部

本部長メッセージ

加藤 広之 | 常務執行役員 エネルギー第一本部長

私たちは、日本が資源小国であるということ、今、改めて思い知らされており、エネルギー資源の確保は非常に重要な使命であると認識しています。私たちは、この大きな命題に少しでも貢献できるよう取り組んでいきます。

当本部は、石油・ガス・石炭・原子燃料などのエネルギー資源を取り扱っており、探鉱・開発・生産といった上流事業から物流・トレーディングといった下流事業までのバリューチェーンに参画しています。

上流事業はグローバルに展開していますが、資源の獲得は、技術的にも地域的にもフロンティアに向かっており、競争も激化しています。こうした環境下、私たちは、探鉱・開発・生産のそれぞれにバランス良く参画し、埋蔵量・生産量を伸ばしていきたいと考えています。この分野では、事業パートナーと私たちが価値を共有し、信頼関係を構築することが何よりも重要だと思います。

下流事業では、「エネルギー資源を足りている人から足りない人へ、最も効率良く届ける」ニーズに応える需給調整機能が大変重要です。石油の下流事業は拠点を世界の物流の中心地であるシンガポールに移し、アジアの旺盛な需要を相手に当社の機能を最大限発揮していきたいと考えています。

上流事業と下流事業は車の両輪です。重要なことはそれぞれの分野で私たちが必要とされる機能を持ち、それを磨き続けることだと思います。



エネルギー第二本部

本部長メッセージ

吉海 泰至 | 執行役員 エネルギー第二本部長

当社最初のLNG開発となったアブダビ・プロジェクトは、オイルショックの年、約40年前のことでした。当時は、わざわざ液化したガスを地球の裏側の消費地に運び再びガス化するなど天然資源のない日本への輸出以外にはあり得ない時代でした。その後、ガスは欠くことができないエネルギーとしての地位を占め、当社も8つのプロジェクトに参画しました。近年シェールガスなどの非在来型ガスの開発により、天然ガス埋蔵量も150年分あると言われ、より太くて長いエネルギーとしてさらなる成長が期待されます。私共はこの変化を恩恵として新たな商機にしたいと思っています。

新規LNG開発はもちろんのこと、天然ガスを主燃原料とする基礎産業までを俯瞰し、当社として幅広い事業価値の取り込みにも資する事業展開を図っていききたいと思います。なかでもモザンビーク沖で発見されたガス田は、当社が探鉱段階から開発を進めてきたものです。世界有数のガス資源量を確認し、LNGプロジェクトとして開発促進中です。

また、ガスマーケットの流動性の高まりにも注目し、米国からのLNG輸出など、物流・トレーディングといった下流事業にも積極的に取り組み、より大きなガス事業基盤の拡大を図りたいと考えています。

同時に、より長期的命題としてバイオマス・エネルギーや水素など低炭素社会への要請に応える次世代型エネルギーへの取り組みも進めていきます。



タイ沖海上プラトンII事業 (タイ)

事業内容

- 石油・ガス、石炭、原子燃料などのエネルギー資源の採掘・開発・生産
- 石油・ガス、石油製品、石炭、原子燃料などの取引
- 石油の精製、ガソリン・LPGなどの石油製品の国内販売
- 天然ガス・LNGの開発・生産、LNGの輸入・外国間取引、天然ガスハイドレートなどの新規ガス商業化手段の開発
- 排出権、バイオマスエタノール、水素・新エネルギーなどの環境エネルギー事業

市場環境

新興国の人口増大と経済成長により世界のエネルギー需要は中長期的に拡大が見込まれる中、世界景気の回復基調の継続による旺盛な需要を背景に油価・石炭価格ともに堅調な推移を想定しています。短期的には、アジアの景気回復や東日本大震災の影響による原子力代替として、LNGの需要は増加していますが、カタールを中心として十分な供給確保が可能な状況です。中長期的には、中国・インドを中心とした新興国における経済成長に加え、クリーンエネルギーとしての観点から、需要は伸長すると見込まれます。

事業戦略

石油・天然ガス・石炭・原子燃料などを対象に、資源採掘・開発からエネルギー物流、環境事業まで幅広いビジネス分野にグローバルに対応する総合エネルギー事業を推進していきます。

■ 石油・天然ガス探鉱・開発・生産事業
既存事業および周辺地域での拡張機会の追求に加え、探鉱段階からの事業参画や、シェールオイル・ガスなどの非在来型資源を含めた新規上流資源権益の継続的な追求を通じて、地域・商品・開発フェーズ・パートナーの各観点からバランスの取れた、規模感のある事業ポートフォリオの拡充を図ります。

■ 天然ガス・LNG事業

中東、西豪州、サハリンII、赤道ギニア、インドネシアなど、既存事業を通じて安定収益基盤の確保を図るとともに、探鉱を通じて大規模なガス資源量を発見したモザンビークをはじめとして、総合力を活かした新規LNG・天然ガス事業の開発を推進します。

また、グローバル市場におけるLNG・天然ガスの販売力強化やLNG以外の新たな非在来型天然ガス商業化手段の開発にも取り組みます。

■ 石油トレーディング・マーケティング
需要伸長を見込むアジアにおける活動を強化し、さらにはグローバル市場における事業展開にも取り組んでいきます。

■ 石炭事業

既存炭鉱の拡張や保有未開発鉱区の商業化を中心に豪州事業の収益基盤の強化に努めるとともに、グローバルに優良な新規上流資源権益を追求し、地域の多様化を図ります。また、アジア市場を中心としたマーケティング力を強化します。

■ 原子燃料事業

長期的な原子力発電の必要性をにらみ、上流資源権益への投資と物流の継続的な取り組みにより、安定供給に寄与すべく取り組んでいきます。

■ 環境エネルギー事業

排出削減ビジネス、バイオマスをはじめとする再生可能エネルギー、水素・新エネルギーなど低炭素社会に向けての環境ビジネスへの取り組みを推進します。



ドーソン炭鉱 (オーストラリア) ©Anglo American

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

■ 天然ガス・LNG事業

- ① 当社が20%の権益を保有し、現在も探鉱活動を継続中のモザンビーク沖Area 1探鉱鉱区において、世界有数の大規模な資源量を有するガス田を発見しました。年間1,000万トン規模のLNG開発に向け、2013年末の最終投資決断、2018年の生産開始を目指して、評価作業を継続しています。



モザンビーク沖ガス田生産テスト (モザンビーク) ©Anadarko Petroleum Corporation

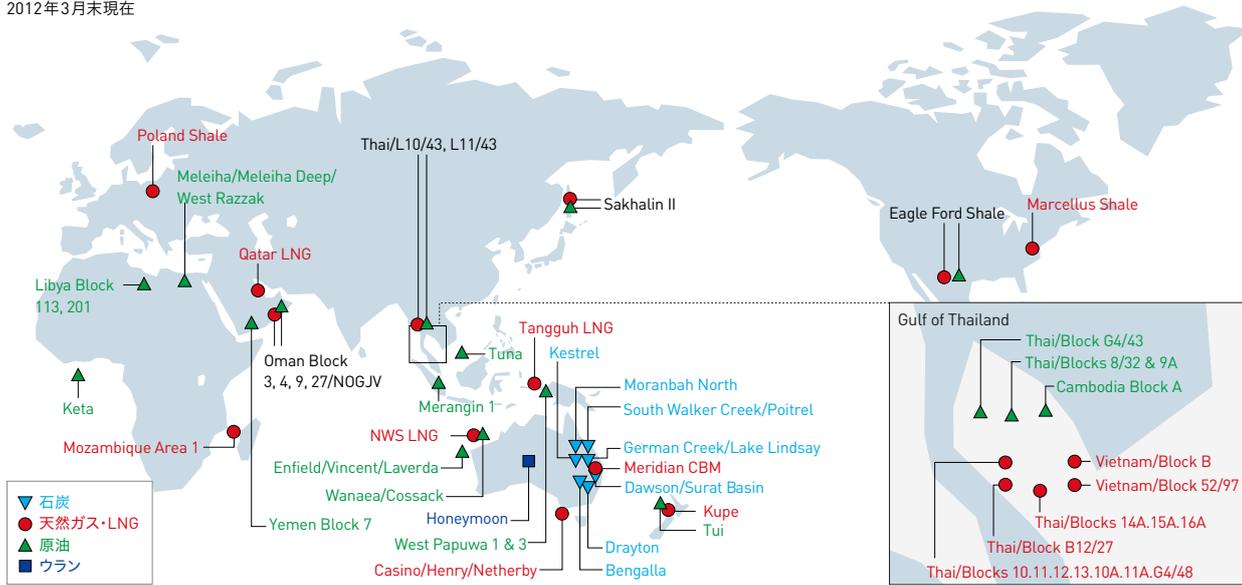
■ 石油・天然ガス探鉱・開発・生産事業

- ② 当社は、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/ガスプロジェクトに2011年12月に参画しました。当社の保有権益は合計約4.7万エーカーです。同プロジェクトは付加価値の高い軽質原油を多く産出することから、早期の収益貢献が見込まれます。
- ③ 当社は、米国石油・ガス開発会社 Marathon Oil Corporation がポーランドに保有するシェールガス探鉱鉱区群 (10鉱区) の9%権益を取得しました。本事業は、日本企業が欧州のシェールガス事業に参画する初の案件となります。今後約5年間をかけて、同鉱区群におけるシェールガスの生産性、回収率などを確認するための地質調査、試掘井掘削を実施する予定です。

エネルギーセグメント

エネルギーの主な上流権益

2012年3月末現在



原油・ガスの主な上流権益

2012年3月末現在

	探鉱段階					開発段階			生産段階
	入札	探査	解析	試掘	評価	基本設計	投資決定	開発開始	生産開始
天然ガス LNG	<ul style="list-style-type: none"> オーストラリア: Laverda*1 and 19 other permits (MEPAU) ニュージーランド: PEP50119 and 3 other permits (MEPAU) パプアニューギニア: PPL285 (MEPAU) タイ: Blocks L10/43*2, L11/43*2 and 4 other permits (MOECO) ベトナム: Blocks B, 52/97*1 (MOECO) カンボジア: Block A (MOECO) インドネシア: Merangin 1, Tuna, West Papua 1 & 3 (MOECO) ポーランド: Poland Shale (MEPPOL) オマーン: Block 3, 4*1 (MEPME) 					<ul style="list-style-type: none"> アメリカ: Marcellus Shale (MEPUSA)*3, Eagle Ford Shale (MEPTX)*3 オーストラリア: Meridian CBM (MEPAU)*3 			<ul style="list-style-type: none"> ロシア: Sakhalin II LNG (Sakhalin Energy) オーストラリア: NWS LNG (JAL-MIMI), Casino/Henry/Netherby, Meridian CBM (MEPAU) ニュージーランド: Kupe (MEPAU) タイ: Blocks 10.11.12.13.10A.11A.G4/48, Block B12/27, Blocks 14A.15A.16A, Blocks 8/32 & 9A, Block G4/43 (MOECO) インドネシア: Tanguh LNG (KG Berau/KG Wiriagar) アメリカ: Marcellus Shale (MEPUSA), Eagle Ford Shale (MEPTX) カタール: Qatargas 1 LNG (MILNED), Qatargas 3 LNG (Mitsui Qatargas 3) オマーン: NOGJV (MEPME)
原油	<ul style="list-style-type: none"> エジプト: Meleiha Deep (MEPME) イエメン: Block 7 (MEPME) リビア: Block 113, Block 201 (MOECO) モザンビーク: Area 1 (MEPMOZ) ガーナ: Keta (MEPGK) 					<ul style="list-style-type: none"> アメリカ: Eagle Ford Shale (MEPTX)*3 			<ul style="list-style-type: none"> ロシア: Sakhalin II (Sakhalin Energy) オーストラリア: Wanaea Cossack (JAL-MIMI), Enfield, Vincent (MEPAU) ニュージーランド: Tui (MEPAU) タイ: Blocks 10.11.12.13.10A.11A.G4/48, Blocks 8/32 & 9A, Block G4/43 (MOECO) オマーン: Blocks 9, 27 (MEPME) エジプト: Meleiha/West Razzak (MEPME) アメリカ: Eagle Ford Shale (MEPTX)

*1. 既発見未開発鉱区 *2. 一部開発段階移行済 *3. 一部生産段階移行済

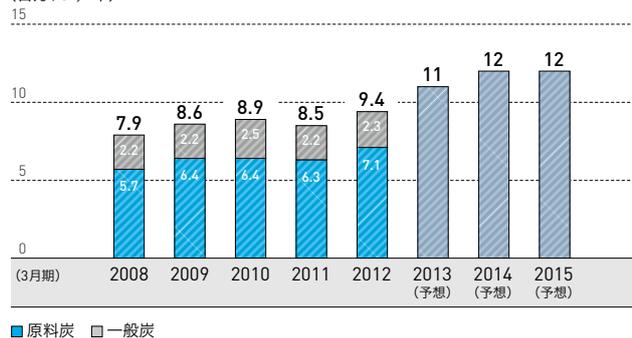
原油・ガス 当社持分権益生産量予想 (2012年5月公表)

(千バレル/日)



石炭 当社持分権益生産量予想 (2012年5月公表)

(百万トン/年)



* 2013年3月期以降は、原料炭と一般炭の合計を示しています。

生活産業セグメント

事業分野：
生活産業



上：Multigrain S.A. の農場（ブラジル）
下：Mitsui Alimentos Ltda. が保有する「カフェ・ブラジレイロ」ブランド

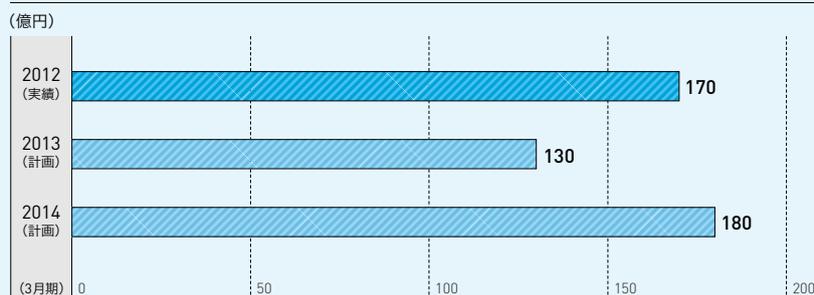


病院事業・病院経営支援—IHH Healthcare Bhd.（マレーシア）

決算年月		食料・リテール			コンシューマーサービス・情報産業		
		2010年3月	2011年3月	2012年3月	2010年3月	2011年3月	2012年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	844	774	907	531	468	475
	営業利益(損失)	206	112	182	(87)	(109)	(170)
	関連会社持分法損益	78	13	34	(62)	79	(203)
	当期純利益(損失)	(8)	28	155	(98)	39	(355)
財政状態 (億円)	総資産	6,099	6,252	7,635	5,309	5,613	6,449
	関連会社に対する投資および債権	903	814	665	1,016	1,390	2,002
	貸付用固定資産および有形固定資産	568	581	1,134	531	842	877
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(113)	(57)	(300)	(65)	(705)	(951)
人員	連結従業員数	5,163	5,568	7,046	4,630	4,351	4,336
	単体従業員数	386	414	423	668	622	625

* 旧報告セグメントで表示しています。報告セグメントの変更の詳細については29ページをご参照ください。

当期純利益 * 生活産業セグメントの数値です。



2013年3月期 当期純利益予想

130億円

前期比40億円減

食糧本部

本部長メッセージ

中山 和夫 | 執行役員 食糧本部長

世界人口は70億人を超え、2050年には90億人*まで増加することが予想されています。人口増加が急激に進む中、地域的な供給力の偏りにより食料の需給ギャップが一層広がり、食糧資源の確保、安定供給体制の確立は世界中の人々にとって極めて重要な課題となっています。

当部は、世界中に散らばる産地を起点に、安心・安全な食糧を安定的かつ効率的に世界の人々にお届けする事業に取り組んでいます。主食として、また食用油原料や家畜飼料などに利用される小麦、大豆、トウモロコシなどを扱う穀物分野では、米国西海岸の穀物集荷・輸出事業やブラジルでの穀物生産・集荷販売事業をはじめ、各国でグローバルベースの穀物集荷事業に取り組んでいます。農業生産や産地での集荷に直接関わることで、産地情報の迅速な入手やトレーサビリティ管理が可能となり、物流の効率化と食品の安全性確保にも貢献しています。糖質分野では、タイの製糖会社の経営を通じて安定的な原料供給を確保し、三井製糖と組んで日本No.1ブランドであるスプーン印の砂糖製品を販売しています。食品事業本部との連携により、食に関する幅広い領域を需要と供給の両面から支え、より強いバリューチェーンの確立を目指します。



* United Nations, World Population Prospects "The 2010 Revision"

事業内容

- 資源領域：海外食料資源事業への出資、穀物・油脂原料・粗糖などの輸入・国内・外国間取引
- 素材領域：海外食料素材事業への出資、食料素材の輸入・国内・外国間取引、国内での食料素材の製造・販売

市場環境

世界では、人口増加基調の持続、偏在化する食糧供給地とグローバル化する食糧需要地とのギャップの拡大により、食糧資源の確保および安定供給へのニーズが一層高まると予想されます。

事業戦略

1. 再生可能な食糧資源を確保し、食糧の供給力を強化します。
2. グローバルベースでの売る力・買う力を強化します。
3. 国内外の優良パートナーと連携し、強固な食料バリューチェーンを構築します。

■ 資源領域

世界的な食糧需要の拡大を受けて、穀物を中心として、油脂、糖質原料などの主要食糧資源の確保に向けた取り組みを進めます。穀物集荷・輸出事業の United Grain Corp. (100%出資、アメリカ) およびブラジルで農業生産・穀物集荷事業を展開する Multigrain AG (100%出資、スイス) などを通じ、穀物産地でのインフラ強化により集荷力の強化を図るとともに、アジア、中東、アフリカの需要地に向けた穀物販売の強化、および日本向けの穀物販売拡大を推進します。

■ 素材領域

産業や貿易の構造変化を見据え、国内収益基盤の再構築と素材加工事業の海外展開を推進し、国内およびアジアにおいて高い競争力を持つプレイヤーとなることを目指します。



United Grain 社の穀物輸出ターミナル (アメリカ)

食品事業本部

本部長メッセージ

福永 尚 | 常務執行役員 食品事業本部長

当本部は、安心・安全・安定的な食品の供給と消費者の生活利便性を高めることにグローバルレベルで貢献することを目指しています。その実現のため、農業生産から消費者への販売に至る食の広範なバリューチェーンの中で、食糧本部と連携しながら幅広い領域で活動を行っています。国内外の優良パートナーとの長年の取引による信頼関係と、常に需要サイドのニーズを汲み上げるダイヤモンドチェーン・マネジメントなどの機能を磨いてきたことが当本部長の強みです。



世界では新興国を中心に、所得向上により中間層が拡大し、ライフスタイルの変化が急速に進んでいます。一方で、日本では少子高齢化の進展に伴い、長期的な需要の縮小・消費形態の変化が起こりつつあります。こうした国内外の消費の量的・質的变化に素早く対応し、これらをチャンスと捉え、収益向上につなげていくことが今後の課題です。

当本部は、「素材」「流通」「リテール」の各領域において保有する事業基盤を核に、「製（製造）」「配（中間流通・卸）」「販（小売）」が一体となった取り組みを推進し、新たなビジネスを創造していきます。また、国内外の優良パートナーとの連携を強め、日本のノウハウも活用しつつ、グローバルな事業展開を目指して挑戦を続けていきます。

事業内容

- 素材領域：飲料・飲料原料、食品原料事業への出資、飲料原料、食品原料の輸出入・国内・外国間取引
- 流通領域：食品総合卸事業および加工食品全般、ペットフードなどの販売
- リテール領域：食材・食品・容器・包装資材・日用雑貨の輸入・国内取引、物流管理などのダイヤモンドチェーン・マネジメント（DCM）・商品企画開発など小売企業に対するサポート機能の提供
- アグリフードビジネス

市場環境

巨大成熟市場である日本では、人口減少や少子高齢化などにより緩やかな需要の縮小や消費の質的变化が見られます。また、TPP加盟への動きを背景とした国内農業における産業化・構造変化の加速や、IT技術の進化に伴う新たなサービスの提供による消費行動の変化も見込まれます。

事業戦略

1. 国内消費の量的・質的变化を捉え、事業基盤の強化と収益性の向上を目指します。
2. 国内外パートナーとの連携により、海外成長市場での取り組みを加速します。
3. 環境変化を捉え、新しいビジネスモデルに挑戦します。

■ 素材領域

海外事業への参入や海外市場での販売強化を通じ、グローバルプレイヤーへの転換を図ります。国内外のパートナーとの協業により、海外市場での飲料・乳製品事業を推進します。

■ 流通領域

食品メーカーとリテラーをつなぐ結節点として、三井食品株式会社（99.9%出資）を中核とした中間流通事業基盤を強化します。

■ リテール領域

株式会社セブン&アイ・ホールディングスとの包括的業務提携の下、リテールサポート基盤の一層の強化と、海外事業展開など同社の新事業における当社機能の発揮に努めます。また、リテールサ

ポート事業（DCM・物流機能の提供）の横展開を推進します。

上記に加え、環境変化を捉えた新たなビジネスモデルにも挑戦します。例えば、TPP加盟への動きを受けて、国内農業の産業化に向けた事業モデルの確立に取り組みます。



三井食品の物流設備

コンシューマーサービス事業本部

本部長メッセージ

田中 聡 | 執行役員 コンシューマーサービス事業本部長

当本部は世の中の変化に対応して自らの業態を進化させ、人々の豊かな生活の実現に向け、総合力を発揮してグローバルに付加価値の高いサービスを提供することを目標としています。従来から、メディカル・ヘルスケア、サービス、不動産、生活資材、ファッションといった幅広い業界で優良なパートナーと強固な信頼関係を構築し、顧客ニーズを捉えた多様な事業を展開してきました。

前期には、新興国を中心とした新たな事業展開に向け大きく舵を切り、アジア最大手の病院グループへの出資参画を果たすなど、世の中の環境変化や経済のグローバルな構造転換への柔軟な対応を意識し、新しいビジネスモデルの実現に取り組んできました。

今期は、新しい中期経営計画の下、事業ポートフォリオと収益基盤の新興国へのシフトをより一層加速し、既存投資案件の価値向上を着実に実現するとともに、次世代につながる新たなビジネスモデルの創造にも引き続き挑戦します。



事業内容

- 医薬品の開発支援 (CRO)・製造受託 (CMO)・販売支援 (CSO)、医薬品流通、医療機関運営・経営支援、ヘルスケアIT・健康情報サービス、シニア・介護関連サービス
- 給食、ユニフォームレンタル、施設運営・管理
- 不動産開発・運営、不動産ソリューション、不動産関連サービス
- 住宅資材、製紙原料、紙資材・包装資材、鉱山車両用大型タイヤ
- アパレル商品のグローバル生産調達、ブランド関連事業

市場環境

日本の消費市場は、少子高齢化、人口減少などを理由に成熟期にあり、医療・健康の重視や便利さ・安全さの追求など、求められるサービスの質が大きく変化しています。

一方、アジアの消費市場は、人口増加や経済発展に伴う生活水準の向上やライフスタイルの変化などを背景に、中国を中心として質量の両面でさらなる成長が期待されます。

事業戦略

新興国へのシフトを加速し、新興国の消費需要を捉えた収益基盤を確立します。社会の環境変化に柔軟に対応し、注力領域であるメディカル・ヘルスケア事業をはじめ、各事業領域において、優良パートナーとの連携によりグローバルな事業基盤を構築するとともに、次世代を見据えた新たなビジネスにも挑戦します。

■ メディカル・ヘルスケア事業

ヘルスケアサービスネットワーク分野では、アジア最大手の病院グループIHH Healthcare Bhd. (旧 Integrated Healthcare Holdings Sdn. Bhd, 20.5% 出資、マレーシア) を中核として、医療機関運営・経営支援事業のグローバル展開支援と病院周辺事業の拡充を図り、より良い医療環境と地域社会の実現を支援します。医薬バリューチェーン分野では、医薬品の研究開発・製薬から流通・販売支援に至るバリューチェーン全体を視野に、医薬品業界に対しソリューションを提供します。製薬会社からの業務アウトソーシングニーズに対応して、医薬品の開発支援 (CRO)、製造受託 (CMO)、販売支援 (CSO) 事業の拡大に取り組むとともに、医薬品需要の拡大が見込まれる新興国での販売網の構築や日本での医薬流通網の再編にも取り組みます。

■ サービス事業

優良パートナーとの協業により、アウトソーシング事業およびフランチャイズ

サービス事業の新興国での展開を推進します。PPP (Public-Private Partnership) 事業の拡大にも取り組みます。

■ 不動産事業

アジアを中心とした新興国において物流施設をはじめとする不動産開発に取り組めます。社会の環境変化を捉え、社会的ニーズの高い米国シニアリビング事業を強化するとともに、アジアにおけるスマートシティ開発にも挑戦します。また、着実な事業展開と戦略的リサイクルにより国内外の不動産ポートフォリオの良質化に努めます。

■ 生活資材事業

アジア市場における紙需要の拡大、環境意識の高まりを見据え、製紙資源の安定した供給源の確保およびウッドチップ供給体制の確立に努めます。また、中国をはじめとするアジア市場での販路開拓を目指します。新興国市場に向けた住宅資材、紙資材、産業資材の販売機能を強化します。

■ ファッション事業

マーケットチャイナにおいて優良パートナーとの取り組みや市場に適するブランドの導入により着実に事業を推進します。優良パートナーとも連携し、アパレルOEM事業のグローバル展開に取り組めます。

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

食糧本部

資源領域

① 2011年5月、当社と並ぶMultigrain AGの筆頭株主であった米国の農協系企業CHS Inc.が同社会社を通じて保有する全株式、および少数株主であるPMG Trading AGが保有する全株式を取得し、Multigrain社を当社の完全子会社としました。これにより、累計投資額は5億8百万米ドル(約470億円)となりました。当社は、Multigrain社を当社穀物事業の中核関係会社と位置付け、ブラジルにおける農業生産・穀物集荷の拡充により、アジアをはじめとする市場に向けた穀物の安定供給体制の強化を図ります。

② 2012年2月、中国の黒竜江農墾北大荒商貿集団有限責任会社と、同会社の100%子会社である北大荒糧食物流有限公司による第三者割当増資を引き受けることで合意しました。本増資引き受けにより、当社は北大荒糧食物流の持分の40%を保有することになります。当社は、中国有数の穀物生産地域である黒竜江省でトウモロコシ、大豆など穀物の集荷・販売・物流事業に参画することで、優良な食糧供給源を確保し、中国国内を中心に、効率的かつ安定的に穀物を需要家に届ける仕組みを構築することを目指します。

コンシューマーサービス事業本部

メディカル・ヘルスケア事業

③ 2011年5月、アジア最大手の病院グループであるIHH Healthcare Bhd. (以下IHH社、マレーシア)の株式の30%を907億円で取得しました。2012年1月、IHH社がトルコの民間病院グループの持株会社Acibadem Saglik Yatirimlari Holdings A.S. 株式60%を取得するにあたり新

株発行を実施したことに伴い、当社のIHH社への出資比率は26.6%*に減少しました。

IHH社は、シンガポール最大手の病院グループParkway Holdings Ltd.、マレーシア第2位の病院グループPantai Holdings Sdn. Bhd.、トルコ最大規模の民間病院グループAcibadem Hospitals Groupを傘下に持ち、インド最大規模の病院グループApollo Hospitals Enterprise Limitedに一部出資する病院グループです。同社は、病院事業に加え、医療教育機関、新薬開発のための臨床試験受託事業などのヘルスケア関連事業を、アジアを中心とした新興国で展開しています。

* 2012年7月のIHH社上場に伴う増資で、20.5%に減少しました。

④ 2011年7月、メルシャン株式会社の医薬・化学品子会社を買収し、社名を日本マイクロバイオファーマ株式会社(以下MBJ社)としました。さらに、2012年1月には、同社株式の20%を東レ株式会社に譲渡し、当社出資比率は80%となりました。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、制癌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%出資する深圳萬樂業有限公司が制癌剤を中心とする医薬品を製造・販売しています。



MBJ社の発酵生産の研究を支える高機能発酵装置④

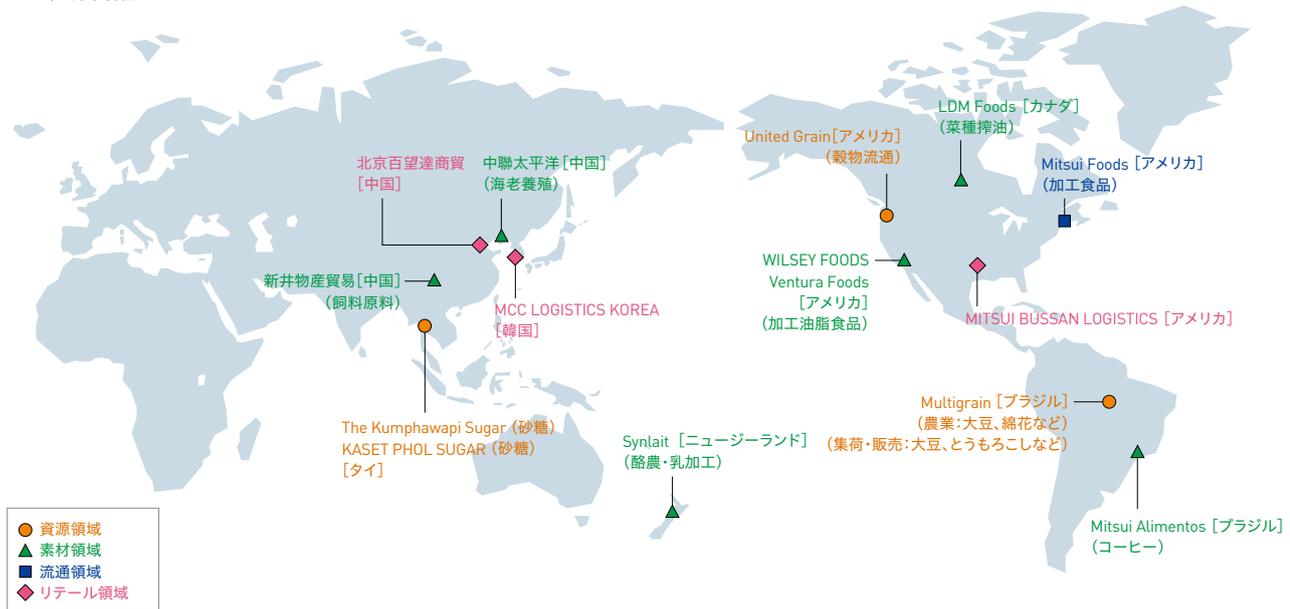
穀物事業展開図



生活産業セグメント

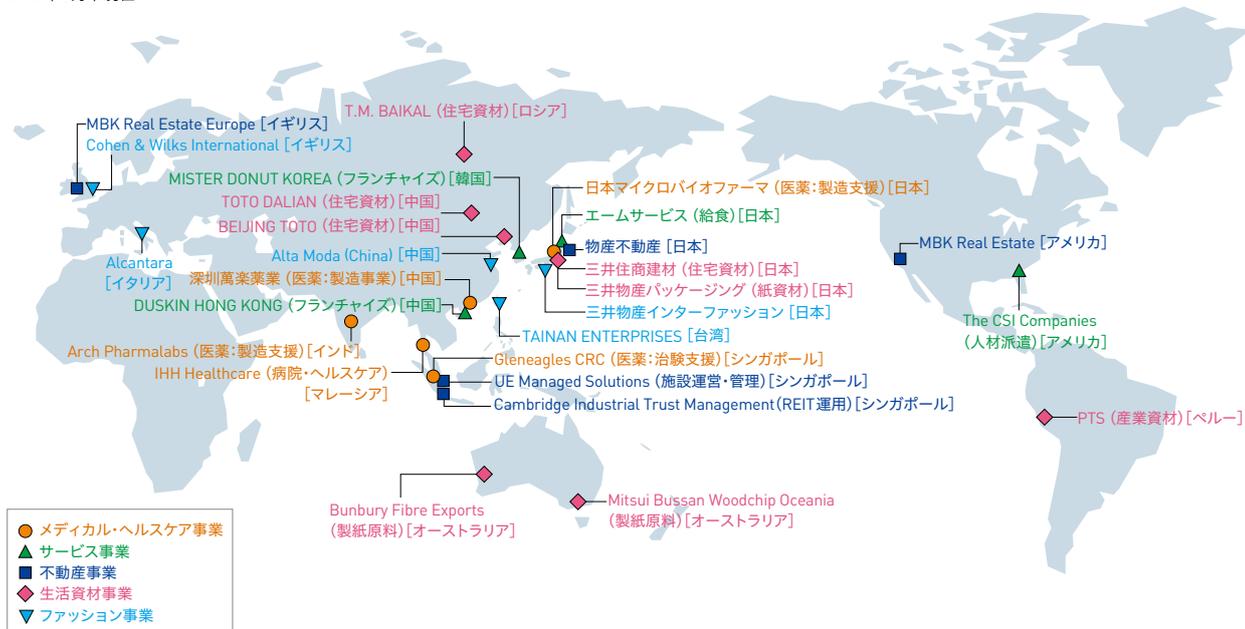
食糧・食品事業の主な海外事業投資

2012年3月末現在



コンシューマーサービスの主な事業投資

2012年3月末現在



次世代・機能推進セグメント

事業分野：
次世代・機能推進



上：TVショッピング番組の屋外ライブ中継（株式会社QVC ジャパン）
下：熊本県を拠点とする農業ベンチャー「果実堂」に出資参画

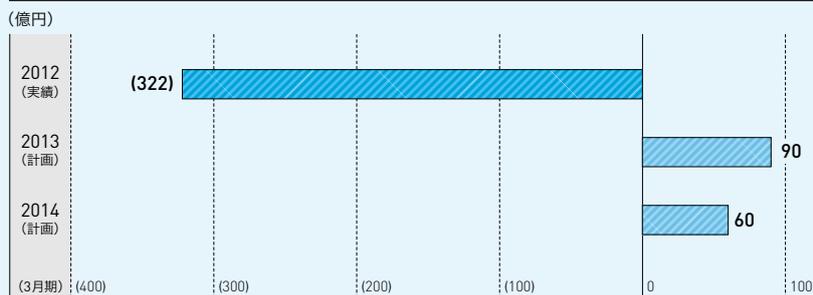


Portek International Private Limitedが運営する港湾ターミナル（シンガポール）

決算年月		コンシューマーサービス・情報産業			物流・金融		
		2010年3月	2011年3月	2012年3月	2010年3月	2011年3月	2012年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	531	468	475	315	298	272
	営業利益(損失)	(87)	(109)	(170)	14	2	(107)
	関連会社持分法損益	(62)	79	(203)	51	70	58
	当期純利益(損失)	(98)	39	(355)	(9)	(7)	48
財政状態 (億円)	総資産	5,309	5,613	6,449	3,847	3,885	4,042
	関連会社に対する投資および債権	1,016	1,390	2,002	608	720	774
	貸付用固定資産および有形固定資産	531	842	877	629	647	666
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(65)	(705)	(951)	(278)	(108)	(116)
人員	連結従業員数	4,630	4,351	4,336	1,515	1,506	2,516
	単体従業員数	668	622	625	286	282	292

* 旧報告セグメントで表示しています。報告セグメントの変更の詳細については29ページをご参照ください。

当期純利益(損失) * 次世代・機能推進セグメントの数値です。



2013年3月期 当期純利益予想

90億円

前期比412億円増

情報産業本部

本部長メッセージ

秋川 健次 | 執行役員 情報産業本部長

近年、スマートフォンやタブレットなどの携帯情報デバイスの急速な普及とクラウドなどのITインフラの進化により、ヒトやモノ、社会や産業行動が常時ネットにつながり、膨大なデータが発信・蓄積・利用されるようになってきました。こうしたITの進化が社会・産業行動を左右し、社会や産業そのものの在り方を大きく変える時代に突入しています。当本部は、こうした環境変化を踏まえ、これまで蓄積してきたIT業界での知見や優良パートナーとの信頼関係を活かし、ITを起点として時代のニーズに即した新たなビジネスモデルの創造に注力しています。

新中期経営計画では、ITの進化を実体経済のイノベーションにつなげるITイノベーション事業領域、ネットと実体経済をつなぐ出入口（ゲートウェイ）としてネットと実体経済の双方向に進化を提供するインターネットデバイス・サービス事業領域、ネットの世界での新産業やサービスの進化に対応するモバイルインターネット・メディア事業領域の3つを当部の重点事業領域として掲げています。そして、高度化したITがヒトと地球環境を守る、便利で住みやすい次世代社会の形成を見据え、これに貢献する新規ビジネスの創出に積極的に取り組んでいきます。



事業内容

- テレビショッピング、放送事業
- Eコマース（電子商取引）事業、電子決済サービス事業、インターネットマーケティング事業
- 半導体デバイスおよび半導体／液晶製造装置の輸出入・国内販売、LEDの製造・販売、液晶ディスプレイ製品・部品の輸出・外国間取引
- ドキュメントプロセスアウトソーシング、コールセンターサービス
- ITを活用した電力流通最適化事業、省エネ、二次電池などのエネルギーIT関連事業
- システム／ネットワーク・インテグレーション事業、情報セキュリティ事業

市場環境

スマートフォンやタブレットなどの携帯情報デバイスの普及やクラウドなどのITインフラの進化により、膨大なデータがネットに集約され、日々利用されています。こうしたデータを活用しインフラを最適に制御するなど、ITの高度化と実体経済が密接に関わる次世代社会に向けて、技術革新とともに新たなサービス、ビジネスモデルが提供される変化の激しい環境にあります。

また、人口増加や生活水準の向上などにより中国を中心にさらなる成長が予想されるアジアの消費市場では、テレビショッピング、Eコマースなどの拡大が見込まれます。

事業戦略

社会や産業などの実体経済、ネットの世界、ネットと実体経済をつなぐ出入口の3つの領域において、ITを活用したビジ

ネスモデルを構築し、次世代社会に向けて新規ビジネスを創出します。

ITの進化が促す社会・産業の変化を捉え、IT制御技術と二次電池などとの融合によるスマートグリッドなどのエネルギー最適化や、ヘルスケア・交通・農業などの分野における産業のIT化、これらを支えるクラウドやデータセンター事業などの新分野、新事業領域に積極的に挑みます。また、ネットとメディア、ネットと消費活動を融合した次世代型事業にも取り組んでいきます。

■ モバイルインターネット・メディア事業
新興国の消費市場の成長を捉え、Eコマースとテレビショッピングの融合、電子決済サービスの展開により収益基盤の拡大を目指します。

コンテンツ・デリバリー分野では、ネットとメディアの融合を見据え、電子書籍事業の展開、放送・映像コンテンツの新

規メディア向け配信サービスなど次世代ビジネスを開拓します。

■ インターネットデバイス・サービス事業
液晶モニター・テレビなどディスプレイ製品の生産台数でEMS世界最大手の当社関連会社TPV Technology Limited向けの日系メーカーからの受託製造の拡大と、同社の海外展開の支援を積極的に行うことにより、収益基盤の強化を図ります。また、次世代インターネットデバイスとサービスの融合を具現化する新たな技術やデバイスを発掘し、それらのサプライチェーンの構築に取り組みます。

■ ITイノベーション事業

エネルギー最適化分野では、スマートグリッドにおけるIT制御、蓄電池などを活用したエネルギー貯蔵、ビルや大規模施設の省エネエンジニアリング、ITを駆使した電力流通最適化事業に主体的に取り組めます。また、産業IT分野では、ヘルスケア・交通・農業などの分野における産業のIT化に積極的に取り組みます。

システム／ネットワーク・インテグレーション、情報セキュリティ分野では、今後クラウド化が一層加速する世界において欠くことのできない重要な機能と価値の提供を目指します。

金融・新事業推進本部

本部長メッセージ

久米 敦司 | 執行役員 金融・新事業推進本部長

当本部は、金融知見の活用を通じ、当社の次世代ビジネスの橋頭堡を構築し、当社事業領域の拡大と進化への機能貢献を行うことを目指しています。私たちの強みは、他営業本部が有する事業知見と当本部の機能を融合して、会社の成長や次世代ビジネスの創造につなげていけることにあります。この強みをより一層強化すると同時に、金融関連事業における安定した収益基盤を構築することを目指し、他営業本部との協働案件やリスクマネジメント・外部資本導入などの機能提供のさらなる実績積み上げ、および自己勘定投資事業とコモディティ・デリバティブ事業を両輪とした安定収益基盤の構築を課題としています。



こうした課題認識の下、今期は自己勘定投資事業での優良投資ポートフォリオの一層の積み上げ、投資先の事業経営への参画を含む取り組み強化、コモディティ・デリバティブ事業での顧客拡大やリスクマネジメント機能の強化、アセット・マネジメント事業での運用資産残高の積み増しなどに注力していきます。また、他営業本部・海外拠点との協働取り組みを強化し、グローバルベースでの機能発揮と事業展開を図るとともに、人材の育成にもより一層力を入れていきます。

事業内容

- ベンチャー、グロス/バイアウト投資などの自己勘定による投資事業
- 商品デリバティブ（貴金属、非鉄金属、エネルギー、農産品などの派生商品）トレーディング事業
- 各種ファンド（不動産ファンド、インフラファンドなど）運営などのアセット・マネジメント事業
- リース事業
- M&A、事業再生のアドバイザー機能提供、実行支援・推進

市場環境

グローバルな金融資本市場における投資活動は短期的には縮小傾向にありますが、メディカル・ヘルスケア、環境、EV（電気自動車）をはじめ、技術革新などにより新事業の創出が期待される分野や成長市場での投資活動は引き続き活発となっています。また、デリバティブ分野では原油、天然ガス、貴金属、非鉄金属など、従来からヘッジニーズの高かった商品群に加え、鉄鉱石、原料炭、電力など新たな商品への拡がりが見込まれています。

事業戦略

先行的投資、事業開発、リスクマネジメント、他人資本の導入などを通じ、全社の重点課題である次世代ビジネス創造の橋頭堡を構築するとともに、アドバイザー業務などの機能提供を通じ、会社の持続的成長への貢献を目指します。

自己勘定投資事業

グローバルな投資体制を通じて、環境や医療などの将来の成長分野や新興国などの成長地域をターゲットとした投資の実行および果実化を目指します。当社が未進出の事業分野に対して先行的に投資を行い、当社の業態進化、新規事業創出への取り組みに寄与します。

商品デリバティブ事業

当社事業と親和性のある貴金属、非鉄金属やエネルギー、農産品などの分野においてリスクマネジメント機能やヘッジ機能を発揮するとともに、鉄鉱石などの新商品の導入などを通じて顧客ニーズに応え、安定した収益基盤の確立を図ります。

アセット・マネジメント事業

インフラファンドなど当社実業知見を活かした複数のファンドで優良資産を積み上げつつ、新たなファンド事業の開拓・構築を目指します。内外投資家資金導入および当社投資機会創出を通じて当社の新事業領域の開拓、資本効率の最適化に貢献します。

M&Aアドバイザー機能

多様な分野での当社事業基盤の強化や関係会社の事業再構築について、社内アドバイザー機能を提供し、全社の案件推進に貢献すべく取り組んでいます。



新興国インフラを投資対象としたファンド運用事業を展開（写真は投資先の Gas Valpo 社、在チリ）

物流本部

本部長メッセージ

相京 勝則 | 執行役員 物流本部長

130年以上にわたり貿易実務や物流業務に取り組んできた歴史と経験、および物流・保険業界の主要プレイヤーとの強いパートナーシップが当本部の強みです。当社の業態は物流型から事業投資型にシフトしていますが、積み上げてきた経験は維持していかなければなりません。

今期は、物流事業の収益拡大にこだわるプロ集団として、新興国での港湾ターミナルや、本邦最新空港施設である東京国際エアカーゴターミナル (TIACT) などの物流インフラを整備・安定運営するほか、社内協業を通じた物流機能貢献を実現しつつ、これまで長年従事してきた総合物流事業や保険・リスクマネジメント事業のグローバル展開を着実に推進し、基礎収益力の強化を図る1年となります。物流インフラ事業においては、前期に取得したPortek International社の持つエンジニアリング機能などを梃子とした新規優良資産の積み上げと果実化を実現します。TIACT事業においては、収益基盤強化に向けた諸施策の実行に努めます。総合物流事業は、新興国でのニーズを取り込み安定的な収益基盤の構築を目指すとともに、社内協業を通じた物流機能の提供を行います。保険については保険代理店・ブローカー事業、および、Captive (自家保険) 事業に注力し、安定収益基盤を再構築します。



事業内容

- 港湾ターミナル開発などの物流インフラ事業
- 国際輸送事業、物流ソリューション事業、倉庫・配送事業などの総合物流事業
- 東京国際空港において東京国際エアカーゴターミナル株式会社 (以下TIACT、100%出資) が中心となり実行する国際航空貨物上屋運営・関連貨物事業などの TIACT 事業
- 保険代理店業、保険関連リスクマネジメント事業

市場環境

国内物流の頭打ちとハブ機能としての日本の相対的地位が低下する一方、新興国では経済成長を背景に、域内物流の増加と物流インフラ事業の拡大が見込まれます。また、当社の事業推進という観点では、当社グローバル・グループの貿易・物流を支える全社的物流基盤強化の必要性がますます高まっています。

事業戦略

物流事業のグローバル展開を通じて、新しい価値を創出し、地域社会の持続的な成長・発展に貢献します。

物流インフラ事業

新興国の経済成長を支えるとともにその成長を取り込むべく、各地域の有力パートナーとともに優良資産の積み上げを図ります。特に連結子会社であるPortek International Private Limited (以下Portek社、100%出資、シンガポール) を中核とした事業資産の積み上げと果実化に注力します。

総合物流事業

物流知見を最大限に活用し、アジアを中心とした新興国における物流基盤の構築を目指します。また、国内外の倉庫・配送事業、国際輸送事業の競争力強化を図ります。

TIACT 事業

次世代型航空貨物ターミナルの事業モデルを通じて、効率かつ高付加価値を提供できる都市型航空貨物ターミナルの実現を目指します。

保険・リスクマネジメント事業

保険代理店、ブローカー事業を強化する一方で、当社グローバルベースでのリスクを把握し、当社グローバル保険体制の確立により、適切な保険リスクマネジメント機能の提供に取り組みます。



東京国際エアカーゴターミナル (日本)

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

情報産業本部

モバイルインターネット・メディア事業

- ① 2011年10月、インドで公共料金などの決済手段として利用されているオンライン決済事業を手掛ける Suvidhaa Infoserve Private Limited (以下スビダ社) による第三者割当増資を引き受けました。インドでは、利便性の高い新たな決済手段として、オンライン決済に対するニーズの拡大が見込まれます。当社は、スビダ社を通じてインドにおいて消費者向け決済手段を提供するとともに、本事業を核として電子商取引などの消費者向けサービス分野への事業拡大を目指します。

- ② 当社は、2012年3月、凸版グループの電子書籍配信事業者である株式会社 BookLive の株式を取得しました。当社機能を活かし BookLive 社の発展に貢献するとともに、海外 e コマース事業者などと連携し、BookLive 社のシステムや本邦のコンテンツを活用した海外での電子書籍配信事業展開を含め、電子商取引事業における新たなビジネスの可能性を追求します。



携帯・公共料金などの支払いができるスビダ社の拠点
(インド国内5.3万拠点) ①

IT イノベーション事業

- ③ 当社は、2012年1月、米国 Tres Amigas LLC の株式を取得しました。同社は米国内の独立した3つの電力系統(東部系統・西部系統・テキサス系統)間の電力価格差から生じる電力系統間の電力流通需要に応え、IT制御システムを備えた設備により3系統を接続し、全米初の大規模電力送電商業サービスの提供を目指します。

金融・新事業推進本部

アセット・マネジメント事業

- ④ 当社は、米国 General Electric Company の金融事業部門である米国 GE Capital Corporation と戦略的業務提携を行いました。これに基づき、GE Capital 社による米国投融資事業への参画を目指すとともに、グローバルな共同事業機会も発掘していく方針です。

自己勘定投資事業

- ⑤ 当社は、熊本を拠点とするアグリビジネスのベンチャー企業である株式会社果実堂に出資しました。今後も、高機能食品や新興国での食の安全といったテーマに挑戦する農業関連ベンチャー企業への投資を積み重ねていき、農業産業化におけるさらなる価値創造につなげていくことを目指しています。

物流本部

物流インフラ事業

- ⑥ 当社は、新興国を中心に港湾インフラ事業を展開している Portek 社の全普通株式を対象に公開買付けを実施し、完全子会社化しました。

主な物流インフラ事業アセット

2012年3月末現在



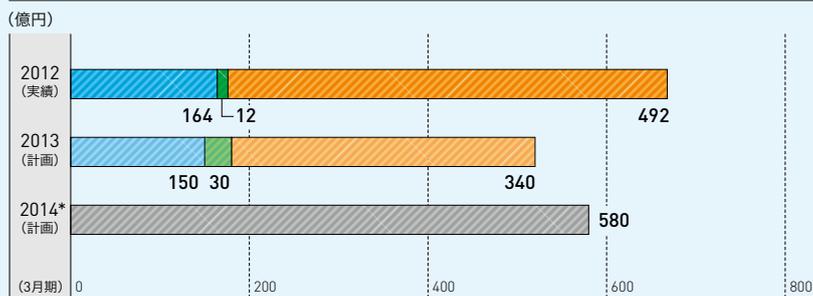
海外：

米州セグメント／欧州・中東・アフリカ(EMEA)セグメント／アジア・大洋州セグメント



決算年月		米州			EMEA			アジア・大洋州		
		2010年 3月	2011年 3月	2012年 3月	2010年 3月	2011年 3月	2012年 3月	2010年 3月	2011年 3月	2012年 3月
経営成績 (億円)	売上総利益	784	764	756	155	178	182	148	159	117
	営業利益(損失)	124	226	243	(37)	15	(7)	(14)	0	(42)
	関連会社持分法損益	34	66	43	12	0	5	39	39	47
	当期純利益(損失)	(96)	159	164	(34)	1	12	217	404	492
財政状態 (億円)	総資産	4,467	4,153	4,284	1,305	1,149	1,061	2,374	2,686	2,758
	関連会社に対する 投資および債権	184	405	406	67	34	89	1,000	1,137	1,363
	賃貸用固定資産および 有形固定資産	835	654	699	149	146	109	35	32	31
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動による キャッシュ・フロー	(96)	90	(173)	29	(12)	(2)	(47)	131	3
人員	連結従業員数	6,265	4,391	4,278	1,527	1,489	1,074	2,371	2,349	1,451
	単体従業員数	215	207	201	200	207	162	362	379	216

当期純利益



* 2014年3月期は、海外の3セグメントの合計値です。

2013年3月期 当期純利益予想

■ 米州セグメント：
150億円 前期比14億円減

■ 欧州・中東・アフリカセグメント：
30億円 前期比18億円増

■ アジア・大洋州セグメント：
340億円 前期比152億円減

米州本部

本部長メッセージ

河相 光彦 | 常務執行役員 米州本部長

米国は、シェールオイル&ガス革命によってエネルギーコストが低位安定し、化学品・自動車をはじめ産業の競争力が回復、産業立地の北米への回帰が始まっています。また、今後もイノベーションの発祥地であり続け、米国発の新技术・新ビジネスモデルがグローバルに展開していく動きは変わらないと考えています。

一方、中南米は、鉄鉱石・銅など金属資源が豊富であり、大豆・砂糖・コーヒーなど食料の世界的な輸出基地となっており、欧州の金融危機、為替やインフレ、政治情勢といった不透明要因はあるものの、概ね堅調に経済成長を続けていくと予測しています。

また、北米と中南米間、米州とアジア間の直接的な貿易や資本・技術移転がさらに増えることが予想されます。この潮流を捉え、今期は、米州発の新規ビジネスの創出ならびに具現化に注力する「攻め」の年とすべく、強固な経営基盤を築いていきます。



市場環境

米国は、欧州金融危機の影響、失業率の高止まりなどのマイナス要素はありますが、住宅市況が底を打ったこと、金融当局による実質ゼロ金利政策の継続による流動性の供給という下支えもあり、企業業績の回復、金融資本市場の環境改善、個人消費の緩やかな回復により底固く推移しています。中南米は、世界景気の減速による外需の落ち込みはあるものの、資源輸出や内需拡大により、概ね堅調な経済成長を維持していくと思われます。

事業戦略

米国では、世界に先駆けてシェールガス開発が進み、天然ガスの生産量が飛躍的に増加、他地域に比べて相対的に安価で供給されるようになったため、電力

コストが低位安定するなど産業の競争力が回復しています。これを踏まえ、パイプラインや貯蔵設備などの関連インフラ事業、油井管事業、化学品産業、シェールガス掘削に大量に必要とされる水の処理事業など幅広い裾野産業において事業への取り組みを進めていきます。

イノベーションの分野では、増大する医療費を削減するメディカル・ヘルスケア分野における新規ビジネスモデルの拡大、エネルギー効率化に向けた環境技術の開発、軍事技術の民間転用を活用したロボティクス、食料需要増加に対応する農業周辺技術などの新技术・新規ビジネスモデルが生み出されてきており、将来性のあるビジネスの発掘・推進に注力していきます。

中南米は、金属資源・食料資源が豊富であり、今後ますます世界の輸出基地

となることが期待されます。ブラジルでは、Vale社など優良パートナーとの取り組みによる金属資源事業、大豆をはじめとする食料事業、それらの輸出を支えるインフラ事業に引き続き取り組み、メキシコでは、集積されつつある自動車関連産業を中心に鉄鋼製品の加工製造業や物流事業などへの取り組みを強化していきます。また、ブラジル、メキシコを中心に、経済成長を取り込むべくマーケット型ビジネスにも挑戦していきます。

さらに、チリ、コロンビアでの銅(探鉱・開発・生産)事業、ペルーのリン鉱石事業などの既存ビジネスに加え、ポテンシャルの高い食料ビジネスなどに取り組んでいきます。

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

当社と、米国のNucor Corporationの合併会社であるSteel Technologies Inc. (50%出資、米国)は、メキシコ・モンテレーで鋼材加工拠点の新設を決定しました。新拠点は2013年初頭稼働開始予定です。需要の伸びが予想される自動車関連向けを中心とする鋼材加工事業の収益基盤を拡充していきます。



2013年初頭稼働予定のSteel Technologies社新鋼材加工拠点(メキシコ・モンテレー)

欧州・中東・アフリカ本部

本部長メッセージ

坂本 憲昭 | 常務執行役員 欧州・中東・アフリカ本部長

言語、歴史、文化、宗教、政治が多様性に富む域内の環境下において、当本部の基盤は、長年にわたる取り組みを通じて築き上げてきた当本部の信用とパートナーとの強いネットワークです。当本部は、当社グローバル戦略に基づき、地域・顧客との関係をより緊密にした事業活動を行い、欧州パートナーとの次世代ビジネスの創出者、中東の発展とアフリカの国造りに寄与するパートナーとして、存在感のある尊敬されるプレイヤーになることを在り姿として掲げています。

新中期経営計画の初年度となる今期には、前期に取り組んだ攻めの基盤づくりを踏まえて、具体的な成果に結びつけるべく、当本部全員で力を合わせて尽力していきます。

特に重要課題として、物流ネットワーク型に事業投資を絡ませた新たなビジネスモデルの構築、アフリカ戦略のさらなる深化と推進、および環境ビジネスを切り口とする新事業開拓に取り組んでいきます。

これらを進める上で鍵となるのは、グローバルベースでのVisionの共有と、地場オリジネーションの強化を通じた地場パートナーとの関係構築であると考えており、これを支えるための海外採用社員のさらなる育成と、組織基盤の一層のlocalizationによる地場に密着した営業力の強化に注力していきます。



市場環境

欧州では、財務危機の深刻化により実体経済が低迷している一方、社会・産業構造の変化や環境対策の強化が進み、新たな事業機会が生まれています。

中東では、社会公共インフラの整備や、エネルギー資源を活用した新たな産業基盤の育成、さらには将来国を支える人材の育成に対するニーズが高まっています。

アフリカは、資源開発の最後のフロンティアとして脚光を浴びていますが、各国の経済基盤はまだ脆弱であり、豊富

な資源を活かすためのインフラ整備や、人口増に伴う食料需要の増大への対応が急務となっています。

事業戦略

地場パートナーとの密接な関係をベースとした戦略を通じて地場オリジネーション機能を発揮し、新たな事業基盤の形成を通じて引き続き地域社会へ貢献していきます。

アフリカでは、教育・農業振興などの各国ニーズに応え、国造りへの貢献につながる事業創出を支援するほか、全社重

点地域の一つであるモザンビークでの取り組みを強化します。

また、収益基盤の拡充に向け、既存事業の知見を活かしつつ、鉄鋼製品・化学品を中心にグローバルパートナーとの協業により、新規事業の構築を目指します。

欧州では、低炭素社会の実現に向け、再生エネルギー、スマートグリッド、EV（電気自動車）関連機器などの環境関連事業に取り組みます。

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

当社は、Global Energy Holdings Limited（以下Global Energy社、イギリス）が持つエネルギー資源開発関連向け事業の保有を目的に、Global Energy社の創業家と合併でGEG (Holdings) Limited（出資比率：当社25%、Global Energy社75%、イギリス）を設立しました。Global Energy社が持つ溶接構造物組立・鋼材加工、検査・修繕、技術支援などの機能を併せ持つことにより、エネルギー産業向けに幅広い付加価値サービスを提供するとともに、洋上風力発電事業分野への機能提供を目指します。

欧州最大級のドライドックであるGlobal Energy社のNiggヤード（イギリス）



アジア・大洋州本部

本部長メッセージ

山内 卓 | 常務執行役員 アジア・大洋州本部長

世界経済の牽引役としてその存在感を強めるアジア・大洋州地域は、今後も経済成長が持続し中間層人口が拡大するとともに、2015年のASEAN経済共同体の実現により域内貿易や投資が今まで以上に活発になると予想されます。当本部は、強みであるグローバルの拠点ネットワークと蓄積された現地の知見、さらには有力パートナーとの信頼関係を活かし、当該地域の成長を取り込みながら当社グローバル戦略の中心的役割を担っていきます。

新中期経営計画では、より強固な収益基盤を構築すべく、金属資源やエネルギー分野での取り組みに加え、鉄鋼製品、機械・インフラ、化学品、生活産業分野などの取り組み強化を最重要課題の一つとして掲げています。主要商品群の域内外トレーディングの拡大や新興国などでのインフラ事業に積極的に取り組み、当本部の収益力の向上に努めていきます。

底堅い経済成長を続けるシンガポールやタイ、マレーシアを含むASEAN主要国や、豊富な人口に裏打ちされた旺盛な内需を誇るインド・インドネシア、急速な発展が期待されるミャンマーをはじめとする新興国、資源大国の豪州などさまざまな特色を持つ国々を擁するアジア・大洋州地域において、私たちは同地域の経済発展に貢献し、次世代を見据えた新たなビジネスの創造へ挑戦していきます。



市場環境

引き続き中国経済がアジア経済を牽引すると予想されます。また、当社戦略国であるインドやインドネシア、ミャンマーをはじめとするアジアの新興国も引き続き成長が期待され、内需拡大により国内産業への投資機会の拡大が見込まれます。

事業戦略

域内有力企業との戦略的提携の構築により事業の拡大を目指します。資源エネルギー大手との関係強化に加え、資源以外の分野では地場発信型の事業を成長の柱として、物流拡大を加速すると同時に、社会インフラプロジェクトへの参画により地域の経済発展に貢献します。

当社戦略国であるインド、インドネシ

アに関し、インドでは有力地場パートナーとの関係構築により、鉄鋼製品、化学品などの基幹産業における収益基盤の確立や物流インフラ事業に取り組み、インドネシアでは天然資源の確保と域内物流の構築とともに、食料、コンシューマーサービス分野での消費市場への取り組み、鉄鋼製品、化学品などの基礎産業分野でのビジネス拡大やインフラ事業強化による内需の取り込みを目指します。また当社が新中期経営計画で新たに戦略国としたミャンマーは、豊富な天然資源を有するのみならず、約6,000万人を超える人口を擁し、市場としても高い成長が見込まれます。金属資源、エネルギー、インフラ、化学品、生活産業など、幅広い分野での取り組みを目指します。

当地域の経済成長に伴い急増する電

力、水、物流などのインフラプロジェクトに積極的に参画し、事業を拡大していきます。タイやインド、インドネシアなどでの地場案件のみならず、シンガポールなどの域内有力企業と連携した第三国の事業展開も進めていきます。

従来より取り組んでいる医薬品事業に加えて、優良パートナーとの協業の下、人口増加や高齢化により医療サービス需要の拡大が見込まれるアジアの新興国を中心に、病院およびその周辺事業の拡充を図っていきます。既存権益の拡張・優良化による豪州の鉄鉱石・石炭などの資源供給源確保を継続するとともに、アジア市場を視野に入れた、ウッドチップ、パームプランテーションなどの域内植物資源への取り組みも積極的に展開していきます。

2012年3月期 収益基盤の拡充に向けた取り組み

バンコク市近郊に上水卸事業を行う Thai Tap Water Supply Public Company Limited (以下 Thai Tap Water 社、タイ証券取引所上場、26% 出資) は、2011年9月にタイの発電持株会社である CK Power Limited の株式 30% を取得し、発電事業に参入しました。CK Power 社は、タイ国営電力公社へ売電するラオスの Nam Ngum 2 水力発電事業 (615MW) に 41% 間接出資しています。

Thai Tap Water 社の上水設備 (タイ)



主な連結子会社と持分法関連会社

2012年3月31日現在

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
鉄鋼製品			
連結子会社			
三井物産スチール株式会社	建築土木用鋼材、鋼板、線材特殊鋼などの国内販売、輸出入	東京都	100.0
Bangkok Coil Center Co., Ltd.	鋼材加工販売	タイ	98.9
Regency Steel Asia Pte Ltd.	鉄鋼製品の卸売	シンガポール	92.5
持分法関連会社			
日鐵商事株式会社	総合卸売業	東京都	25.2
Shanghai Bao-Mit Steel Distribution Co., Ltd.	鉄鋼製品の加工・販売	中国	35.0

金属資源			
連結子会社			
Mitsui-Itochu Iron Pty. Ltd.	豪州鉄鉱石の採掘・販売	オーストラリア	70.0
Mitsui Iron Ore Development Pty. Ltd.	豪州鉄鉱石の採掘・販売	オーストラリア	100.0
三井物産メタルズ株式会社	製鋼原料および非鉄製品の国内販売・貿易	東京都	100.0
Mitsui Raw Materials Development Pty. Limited	スクラップ事業会社 Sims Metal Management への投資	オーストラリア	100.0
Japan Collahuasi Resources B.V.	チリ銅鉱山への投資	オランダ	61.9
三井物産カッパーインベストメント株式会社	チリ銅鉱山への投資	東京都	100.0
MBAPR Holdings Corp.	フィリピンニッケル・コバルト精錬事業への投資	フィリピン	100.0
持分法関連会社			
Valepar S.A.	ブラジル資源事業会社 Vale への投資	ブラジル	18.2
Inner Mongolia Erdos Electric Power & Metallurgical Co., Ltd.	石炭、電力、合金鉄、化学品、黄河引水事業	中国	25.0
日本アマゾンアルミニウム株式会社	ブラジルアルミニウム製錬事業への投資	東京都	20.9
SUMIC Nickel Netherlands B.V.	ニューカレドニアニッケル製錬事業への投資および製品販売	オランダ	47.6

機械・プロジェクト			
連結子会社			
三井物産プラントシステム株式会社	各種プラント、電力関連設備、鉄道機器の販売	東京都	100.0
ATLATEC, S.A. de C.V.	廃水・下水処理設備の設計・建設・操業	メキシコ	85.0
MITSUI GAS E ENERGIA DO BRASIL LTDA.	ガス配給事業への投資	ブラジル	100.0
Drillship Investment B.V.	超深海鉱区掘削船リース事業への投資	オランダ	100.0
Mit Investment Manzanillo B.V.	メキシコ LNG ターミナルへの投資	オランダ	100.0
MIT POWER CANADA LP INC.	オンタリオ州ガス火力発電事業への投資	カナダ	100.0
Mitsui Rail Capital Holdings, Inc.	北米鉄道関連事業への投資	アメリカ	100.0
Mitsui Rail Capital Europe B.V.	欧州機関車リース事業	オランダ	100.0
Mitsui Rail Capital Participacoes Ltda.	ブラジル貨車リース事業への投資	ブラジル	100.0
Mitsui Renewable Energy Europe Limited	欧州再生可能エネルギー事業への投資	イギリス	100.0
Toyota Chile S.A.	自動車および部品の輸入・販売	チリ	100.0
TF USA Inc.	自動車部品物流事業への投資	アメリカ	100.0
Veloce Logistica SA	自動車部品の物流事業	ブラジル	100.0
Mitsui Bussan Automotive (Thailand) Co., Ltd.	自動車の販売・修理・リース	タイ	100.0
Mitsui Automotive CIS Investment B.V.	ロシア自動車販売事業への投資	オランダ	100.0
PT. Bussan Auto Finance	二輪車販売金融	インドネシア	90.0
BAF (Thailand) Co., Ltd.	二輪車販売金融	タイ	100.0
Komatsu-Mitsui Maquinarias Peru S.A.	建設鉱山機械の販売	ペルー	60.0
Road Machinery, LLC	建設鉱山機械の販売	アメリカ	100.0
Mitsui Automotriz S.A.	自動車および部品の小売業	ペルー	100.0
東洋船舶株式会社	船舶管理、用船・中古船仲介、船舶搭載機器販売	東京都	100.0
OMC SHIPPING PTE. LTD.	海運業	シンガポール	100.0
GOG Drillship Investment Inc.	超深海鉱区掘削船リース事業への投資	アメリカ	100.0
三井物産エアロスペース株式会社	ヘリコプターおよび航空宇宙関連機器の輸入販売	東京都	100.0

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
持分法関連会社			
東洋エンジニアリング株式会社	総合エンジニアリング業	千葉県	22.9
AES JORDAN HOLDCO, LTD.	ヨルダン発電事業への投資	ケイマン	40.0
P.T. Paiton Energy	インドネシアでの発電事業	インドネシア	40.5
IPM Eagle LLP	電力事業投資	イギリス	30.0
IPM (UK) Power Holdings Limited	電力事業投資	ジブラルタル	26.3
Compania de Generacion Valladolid S. de R.L. de C.V.	メキシコガス火力発電事業	メキシコ	50.0
MT Falcon Holdings Company, S.A.P.I. de C.V.	メキシコガス火力発電事業への投資	メキシコ	40.0
Galaxy Newspring Pte. Ltd.	中国水事業への投資	シンガポール	50.0
Toyota Canada Inc.	自動車および部品の輸入・販売	カナダ	50.0
Penske Automotive Group, Inc.	自動車小売業	アメリカ	17.2
KOMATSU MARKETING SUPPORT AUSTRALIA PTY LTD	建設鉱山機械の販売	オーストラリア	40.0
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	オートバイの製造・販売	インドネシア	15.0

化学品

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
連結子会社			
第一タンカー株式会社	石化製品のタンカー輸送	東京都	100.0
日本アラビアメタノール株式会社	サウジアラビアメタノール製造事業会社への投資および製品販売	東京都	55.0
Shark Bay Salt Pty. Ltd.	塩田事業	オーストラリア	100.0
Mitsui & Co. Texas Chlor-Alkali, Inc.	米国電解事業会社への投資	アメリカ	100.0
三井物産ケミカル株式会社	溶剤・塗料などの国内販売および貿易事業	東京都	100.0
三井物産フロンティア株式会社	電子部品部材輸出、SCM事業運営	東京都	100.0
大東化学株式会社	工業薬品の製造・販売	東京都	70.0
P.T. Kaltim Pasifik Amoniak	液体アンモニアの製造・販売	インドネシア	75.0
Mitsui AgriScience International SA/NV	欧州農業事業の統括	ベルギー	100.0
三井物産プラスチックトレード株式会社	合成樹脂を主体にする総合卸売業	東京都	100.0
三井物産アグロビジネス株式会社	肥料関連商材の販売、農業関連商材の開発・販売	東京都	100.0
Mitsui Bussan Fertilizer Resources B.V.	ペルーリン鉱石採掘・販売事業への投資	オランダ	100.0
持分法関連会社			
Santa Vitoria Acucar e Alcool Ltda	バイオエタノールの製造・販売	ブラジル	50.0

エネルギー

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
連結子会社			
三井石油開発株式会社	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	東京都	70.5
Mitsui E&P Middle East B.V.	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	オランダ	100.0
Mitsui E&P Australia Pty Limited	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	オーストラリア	100.0
Mitsui E&P USA LLC	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	アメリカ	100.0
Mitsui E&P Texas LP	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	アメリカ	100.0
三井石油株式会社	石油製品などの国内販売・輸出入	東京都	89.9
Mitsui Coal Holdings Pty. Ltd.	豪州石炭関連事業への投資	オーストラリア	100.0
Westport Petroleum, Inc.	石油製品の現物・先物取引	アメリカ	100.0
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore Pte. Ltd.	石油および石油製品の現物・先物取引	シンガポール	100.0
Mitsui Sakhalin Holdings B.V.	Sakhalin Energy Investmentへの投資	オランダ	100.0
Mitsui Gas Development Qatar B.V.	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	オランダ	100.0
MITSUI & CO. LNG INVESTMENT LIMITED	LNG事業への投資	イギリス	100.0
Mitsui E&P Mozambique Area 1 Limited	モザンビーク石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	イギリス	50.0
持分法関連会社			
BHP Billiton Mitsui Coal Pty. Ltd.	石炭の採掘・販売	オーストラリア	16.8
ENEOS グローブ株式会社	液化石油ガスの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	東京都	30.0
Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd.	石油・天然ガスの探鉱・開発・販売	オーストラリア	50.0

主な連結子会社と持分法関連会社

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率(%)
食料・リテール			
連結子会社			
東邦物産株式会社	各種農水産物の輸入・販売	東京都	96.3
WILSEY FOODS, INC.	加工油脂食品会社への投資	アメリカ	90.0
プライフーズ株式会社	プロイラーの生産・加工・販売	青森県	46.4
サンエイ糖化株式会社	糖類、医薬品、飼料などの製造・販売	愛知県	70.0
三井農林株式会社	食品製造・販売	東京都	91.7
Mitsui Alimentos Ltda.	コーヒー生豆輸出、コーヒー焙煎および国内販売	ブラジル	100.0
三井食品株式会社	総合食品卸売	東京都	99.9
物産ロジスティクスソリューションズ株式会社	物流センター管理運営	東京都	100.0
ハンダーサービス株式会社	食材・容器などの販売	東京都	100.0
Multigrain AG	農産物の生産、集荷、販売事業	スイス	100.0
持分法関連会社			
日本配合飼料株式会社	配合飼料の製造・販売	神奈川県	42.9
三井製糖株式会社	砂糖精製業	東京都	32.5
The Kumphawapi Sugar Co., Ltd.	砂糖の製造、販売	タイ	44.7
三国コカ・コーラボトリング株式会社	清涼飲料の製造・販売	埼玉県	35.7
コンシューマーサービス・情報産業			
連結子会社			
物産不動産株式会社	不動産の売買、賃貸借、管理など、建築工事の設計	東京都	100.0
三井物産インターファッション株式会社	繊維製品の生産企画・管理	東京都	100.0
Mitsui Bussan Woodchip Oceania Pty. Ltd.	植林およびウッドチップの加工・販売	オーストラリア	100.0
日本マイクロバイオファーマ株式会社	医薬品、化学品などの製造・販売	東京都	80.0
MBK Healthcare Partners Limited	海外ヘルスケア関連事業への投資	英国	100.0
ShopNet Co., Ltd.	台湾TV通信販売事業	英領ヴァージン諸島	87.2
株式会社ジェイエスキューブ	情報処理・事務処理受託請負	東京都	100.0
三井情報株式会社	情報通信システムに関する各種企画・設計・開発・販売	東京都	58.4
三井物産エレクトロニクス株式会社	電子部品・部材および製造装置の販売	東京都	100.0
持分法関連会社			
エムサービス株式会社	給食サービス業	東京都	50.0
三井住商建材株式会社	建築用資材の販売、建築工事の請負	東京都	50.0
株式会社QVC ジャパン	TV通信販売事業	千葉県	40.0
CCTV Shopping Co., Ltd.	中国TV通信販売事業向けサービス事業	中国	25.0
株式会社もしもしホットライン	テレマーケティング事業	東京都	34.4
日本ユニシス株式会社	情報システムの企画開発・販売	東京都	32.5
TPV Technology Limited	ディスプレイ製品の設計・製造・販売	バミューダ	20.2
物流・金融			
連結子会社			
三井物産グローバル投資株式会社	ベンチャー投資事業	東京都	100.0
三井物産企業投資株式会社	プライベートエクイティ投資事業	東京都	100.0
Mitsui Bussan Commodities Ltd.	非鉄金属ディーリング	イギリス	100.0
Mitsui & Co. Precious Metals, Inc.	貴金属ディーリング	アメリカ	100.0
Mitsui & Co. Commodity Risk Management Ltd.	エネルギー・デリバティブ取引	イギリス	100.0
株式会社トライネット	国際複合一貫輸送事業およびその関連事業	東京都	100.0
トライネット・ロジスティクス株式会社	国内物流倉庫事業、運送業、通関業、不動産賃貸業など	東京都	100.0
東京国際エアカーゴターミナル株式会社	東京国際空港国際線貨物ターミナルの運営	東京都	100.0
Portek International Private Limited	コンテナターミナルの開発・運営	シンガポール	100.0
三井物産インシュアランス株式会社	損害保険・生命保険代理店業務	東京都	100.0
持分法関連会社			
JA三井リース株式会社	総合リース業	東京都	33.4

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
米州			
連結子会社			
Mitsui Foods, Inc.	缶詰・冷凍食材・茶類・飲料原料・コーヒーの卸売	アメリカ	100.0
United Grain Corporation of Oregon	穀物の流通事業	アメリカ	100.0
Champions Pipe & Supply, Inc.	油井管の販売	アメリカ	100.0
MBK Real Estate LLC	不動産関連事業	アメリカ	100.0
Mit Wind Power Inc.	風力発電事業への投資	アメリカ	100.0
Intercontinental Terminals Company LLC	化学品タンクのリース	アメリカ	100.0
SunWize Technologies, Inc.	太陽光発電システムの販売・据付	アメリカ	100.0
Ellison Technologies Inc.	工作機械販売	アメリカ	88.8
Game Changer Holdings Inc.	鋼材加工販売会社への投資	アメリカ	100.0
Novus International, Inc.	飼料添加物の製造・販売	アメリカ	65.0
Argo Sales Ltd.	石油・天然ガス生産関連機器の製造・販売	カナダ	100.0
米国三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	アメリカ	100.0
カナダ三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	カナダ	100.0
ブラジル三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	ブラジル	100.0
持分法関連会社			
MED3000 Group, Inc.	医薬経営支援	アメリカ	46.0
欧州・中東・アフリカ (EMEA)			
連結子会社			
MBK Real Estate Europe Limited	不動産関連事業	イギリス	100.0
Plalloy MTD B.V.	合成樹脂の成型加工	オランダ	60.0
欧州三井物産ホールディングス株式会社	欧州・中東・アフリカ地域の統括会社	イギリス	100.0
欧州三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	イギリス	100.0
ドイツ三井物産有限会社	商業（貿易および国内販売）	ドイツ	100.0
ベネルックス三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	ベルギー	100.0
イタリア三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	イタリア	100.0
中東三井物産株式会社	商業（貿易一般）	アラブ首長国連邦	100.0
持分法関連会社			
ITC RUBIS TERMINAL ANTWERP NV	化学品タンクのリース	ベルギー	50.0
GEG (Holdings) Limited	溶接構造物の組立・加工・検査・修繕など	イギリス	25.0
アジア・大洋州			
連結子会社			
Mitsui Water Holdings (Thailand) Ltd.	上水供給事業への投資	タイ	100.0
アジア・大洋州三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	シンガポール	100.0
タイ国三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	タイ	100.0
ミットサイアム インターナショナル	商業（貿易および国内販売）	タイ	55.0
豪州三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	オーストラリア	100.0
その他			
連結子会社			
香港三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	中国	100.0
三井物産（中国）有限公司	商業（貿易および国内販売）	中国	100.0
三井物産（上海）貿易有限公司	商業（貿易および国内販売）	中国	100.0
台湾三井物産（股）有限公司	商業（貿易および国内販売）	台湾	100.0
韓国三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	韓国	100.0
三井物産ビジネスパートナーズ株式会社	人事総務関連業務受託	東京都	100.0
三井物産フィナンシャルサービス株式会社	関係会社金融	東京都	100.0
Mitsui & Co. Financial Services (Asia) Ltd.	関係会社金融	シンガポール	100.0
Mitsui & Co. Financial Services (Europe) B.V.	関係会社金融	オランダ	100.0
Mitsui & Co. Financial Services (U.S.A.) Inc.	関係会社金融	アメリカ	100.0
三井物産トレードサービス株式会社	貿易・受渡関連業務受託	東京都	100.0
三井物産フィナンシャルマネジメント株式会社	経理・財務関連業務受託	東京都	100.0



SUSTAINABILITY

三井物産の持続的成長を支える経営基盤

071 | コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

072 | コーポレート・ガバナンス

監査役会からのメッセージ

076 | 内部統制

CCOインタビュー

079 | 三井物産のCSR

079 | CSR基本方針と推進体制

080 | 三井物産の事業活動と社会的責任

082 | 三井物産の事業活動

090 | 三井物産の社会貢献活動

092 | 東日本大震災への対応について

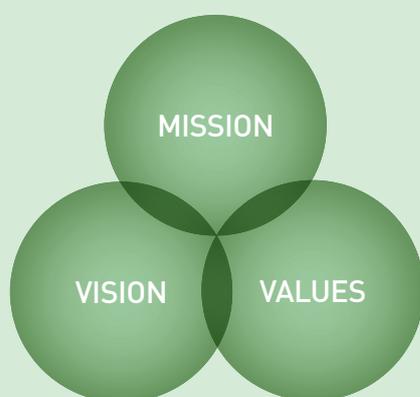
094 | 取締役および監査役

095 | 独立役員

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

当社は、長い歴史と伝統の中で培ってきた「挑戦と創造」「自由闊達」「人材主義」といった価値観や理念を基に、「企業として果たすべき使命 (Mission)」「目指すべき将来像 (Vision)」「価値観・行動指針 (Values)」という形で「三井物産の経営理念」を策定しています。当社の全ての役職員が共有する「三井物産の経営理念」の下、株主をはじめ、取引先、従業員、消費者、地域社会など全てのステークホルダー（利害関係者）の信頼と期待に応え、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) を重視した経営を積極的に推進することにより、持続的に企業価値を高めていくことが当社の経営目的です。

三井物産の経営理念



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

世界中のお客さまのニーズに応える「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。

当社の経営目的を実現するための組織形態として、監査役会設置会社を採用しています。

経営および業務執行を担うのは、社外取締役4名を含む13名の取締役で構成される取締役会と、取締役との兼任者8名を含む38名の執行役員です。取締役会において選任された執行役員が、現場で指揮を執る営業本部長・地域本部長を兼ねており、会社業務に精通した取締役を中心に、機動性のある業務執行にあたっています。

そして、これら取締役会および執行役員による業務執行を含む事業遂行が当社経営目的に沿った最適なものとなることを担保するため、当社では①主に取締役会および監査役による経営に対する監督・監査の枠組みである「コーポ

レート・ガバナンス」体制および②経営による企業内統制の仕組みである「内部統制」制度（詳しくはP.076以下参照）を整備・運用しています。

なお、当社コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に係る基本原則を「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」としてまとめ、当社ホームページ上に公開しています。



<http://www.mitsui.com/jp/ja/company/governance/system/>

コーポレート・ガバナンス

当社では経営監督の最高機関でもある取締役会に加えて監査役会を設置し（監査役会設置会社）、取締役会および各監査役が経営を執行・監督するコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。取締役会による監視監督の充実に加え、独立性の高い監査役会と会計監査人による監査機能の実効性により、監査体制をより強固なものにしています。

そして、その構築・運用にあたっては、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視し、経営執行の効率化と監督機能の強化のための体制づくりに努めています。

取締役会

取締役会は経営監督の最高機関です。取締役は、取締役会のメンバーとして、会社の業務を執行する代表取締役、取締役、執行役員による業務執行を監督しています。

取締役会は経営執行の最高機関でもあります。当社は、コーポレート・ガバナンスにおいて重視している「経営の監督と執行の役割分担の明確化」のため、2002年4月に執行役員制度を導入し、執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲しています。このような役割分担により、経営執行にも関与する取締役会による実効的な経営監督を実現しています。

■ 社外取締役

さらに、経営執行を監督する取締役会を、中立的な第三者としての目線で監督する役割を担うのが社外取締役です。当社では、2003年以降、より優れたコーポレート・ガバナンスの確保のため社外取締役を選任しており、現在は労働分野、国際企業戦略分野、外交分野、財政・金融分野を専門とする4名が社外取締役として就任しています。

選任基準

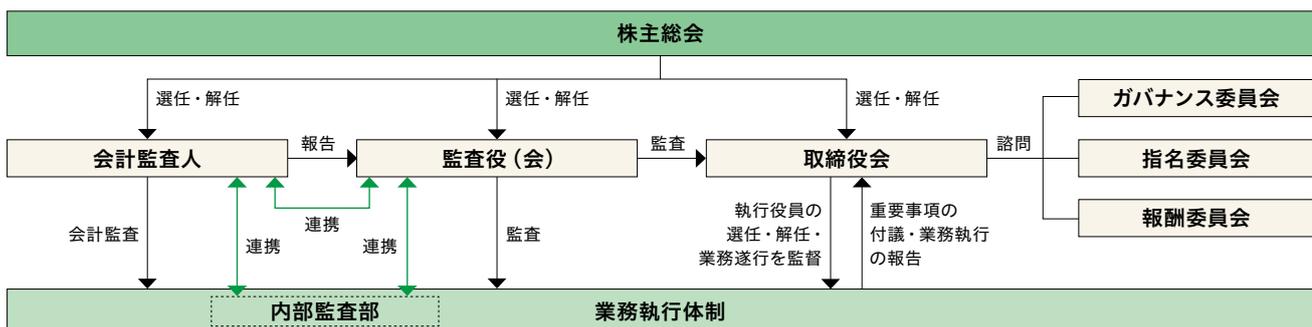
当社では、以下に基づき社外取締役を選任しています。

- 取締役会議案審議に必要な広汎な知識と経験を備え、あるいは経営の監督機能発揮に必要な出身分野における実績と見識を有することを必要としています。
- 経営の監督機能遂行のため、当社からの独立性の確保を重視しています。
- 多様なステークホルダーの視点を事業活動の監督に取り入れる観点から、その出身分野・性別などの多様性に留意しています。
- 個々の商取引において社外取締役と当社との間の利益相反などの問題が仮に生じた場合には、取締役会の運用・手続きにて適切に対処することとします。

選任理由

氏名	選任理由
松原 亘子	長年に亘り、政府機関において労働問題に取り組み培ってきた知識・経験等を当社の経営に活かすとともに、独立の立場から経営を監督することを期待して選任しています。
野中 郁次郎	長年に亘り、国際企業戦略の専門家として培ってきた、経営に関する高い見識と監督能力を当社の経営に活かすとともに、独立の立場から経営を監督することを期待して選任しています。
平林 博	長年に亘り、外交官として培ってきた豊かな国際経験・知識等を当社の経営に活かすとともに、独立の立場から経営を監督することを期待して選任しています。
武藤 敏郎	長年に亘り、財務省（および旧大蔵省）および日本銀行において培ってきた財政・金融その他経済全般に亘る高い見識を当社経営に活かすとともに、独立の立場から経営を監督することを期待して選任しています。

コーポレート・ガバナンス体制



サポート体制

社外取締役に対しては、定例および臨時の取締役会等に先立ち、取締役会事務局（法務部および秘書室）が議案の資料とともに事前説明を行っています。

また、取締役会を通じ、内部監査結果および内部監査計画、監査役会監査結果および監査実施計画、ならびに会計監査人のマネジメントレターの概要のほか、金融商品取引法に基づく内部統制に係る評価結果、コンプライアンス・プログラム運用状況、その他の内部統制に関する体制の整備・運営状況についても定期的に報告がなされます。

取締役会の諮問機関

当社は社外取締役および社外監査役が委員として参加する取締役会の諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しています。

諮問機関

ガバナンス委員会

構成	目的
委員長：会長 社長、社外取締役2名 （松原取締役、野中取締役）、 社内取締役3名、 社外監査役1名	当社全体のコーポレート・ガバナンスの状況や方向性などにつき社外役員の視点を交えて検討します。

指名委員会

構成	目的
委員長：社長 社外取締役2名 （野中取締役、平林取締役）、 社内取締役2名	当社取締役・執行役員の指名に関して、その選定基準や選定プロセスを策定し、また、取締役人事案に対する評価を行います。

報酬委員会

構成	目的
委員長：社外取締役 （武藤取締役） 社長、社内取締役2名	当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関し、その体系・決定プロセスの検討ならびに役員報酬案に対する評価を行います。

監査役会

監査役会設置会社である当社においては、株主の負託を受けた監査役が取締役の職務執行を監査する役割を担っています。現在5名選任されている監査役は一人ひとり独立の機関として監査を行います。個々の監査役による監査の実効性確保のため、監査に関する意見を形成するための協議機関かつ決議機関として、監査役会を設置しています。

選任

監査役会は、取締役が株主総会に提出する監査役の選任議案について、同意の可否を審議しています。監査役会は、監査役の候補者、監査役選任議案を決定する手続きなどについて、取締役との間であらかじめ協議の機会を持ちます。

当社は、監査体制の中立性および独立性を一層高める目的を持って社外監査役を選任しており、社外監査役に対しては、その独立性、人的影響力などを踏まえ、中立の立場から客観的に監査意見を表明することを特に期待しています。社外監査役の選定に際しては、監査役会は、会社との関係、経営者および主要な職員との関係などを勘案して独立性に問題がないことを確認しています。

各社外監査役の選任理由は以下のとおりです。

選任理由

氏名	選任理由
中村 直人	主に会社法分野を中心に、弁護士として培ってきた経験・見地から、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。
松尾 邦弘	主に検事、弁護士として長年培ってきた経験・見地から、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。
渡辺 裕泰	主に財務省において、また大学院教授として培ってきた経験・見地から、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。

■ サポート体制・連携

内部監査などとの協業

常勤監査役は、効率的な監査の遂行のため、内部統制やリスクマネジメントを担う社長直轄の組織である内部監査部と頻りに情報交換を行うほか、内部監査部の定例内部監査の講評会に原則として全て出席しています。内部監査部長は、内部監査の計画および実績を定期的に監査役会に報告します。監査役は、必要に応じ、内部監査部およびその他内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況およびリスク評価などについて報告を求め、また、監査への協力を求めます。

社外監査役は、監査役会などの場において会計監査人および内部監査部門より定期的にその監査活動状況・結果などについて報告を受け、また意見・情報交換を行うなど相互連携を図っています。

監査役室

監査役の職務遂行を補助する組織として監査役室を設置し、これに必要な、適正な知識、能力を有する専任スタッフを3名以上配置することとしています。

社外監査役には常勤監査役および監査役室スタッフより会社の情報を適宜提供するとともに、常勤監査役と監査役室スタッフの連絡会の要旨を伝達します。定例および臨時の監査役会・取締役会に際しては必要に応じて資料の事前配布および事前説明を行います。

会計監査人

監査役会は、期末において会計監査人より会計監査および内部統制監査の手続きならびに監査結果の概要につき報告を受け、意見交換を行います。監査役は、期中において会計監査人との月例連絡会議を開催し、会計監査人の



監査役会からのメッセージ

監査役は、取締役が経営判断の原則に則り、適切な意思決定をしているかを独立した立場から監視し、必要に応じ取締役に対し、助言・勧告するという、重要な役割を担っています。

監査役としての職務の遂行にあたっては、会社およびその事業について、予め十分な理解を持つておく必要があります。総合商社である当社は事業領域が多岐にわたっており、当社業務経験の豊富な常勤監査役2名が、社内で日々行われる重要会議への出席をはじめとする日常の監査業務を行うとともに、これらを通じて得た情報・知識を全監査役間で共有することにより、それぞれの監査役が当社で「今」起きていることや当社の事業戦略等に対する理解・問題意識を深め、多角的な意見を形成することができるように心がけています。その中でも社外監査役は、これらをふまえ、取締役会などにおいて、より独立性が高い中立の立場から、それぞれの専門分野で培った知識、経験に基づき、意見を表明しています。

また、有効かつ効率的な監査実施のため、取締役会の場以外でも取締役や執行役員との定期的な対話や国内外重要拠点への往訪、関係会社の監査役との連絡会開催などによる意思疎通・情報交換も行っています。さらに会計監査人から監査重点項目や都度の監査状況報告を受けるなど、積極的な意見および情報の交換を行ったり、内部監査部とも緊密に連携を保つなど、監査役業務を補助する監査役室スタッフも活用しながら、自らその監査環境の整備を図っています。

今後もこうした活動を通じ、監査役会として、当社コーポレート・ガバナンス体制の一層の向上に寄与すべく、日々職務に取り組んでいきたいと考えています。

監査計画・重点監査項目・監査状況などの報告を受け、情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査および内部統制監査の遂行について協議します。

■ 活動状況

監査役の監査対象は多岐にわたります。取締役の職務執行、取締役会などの意思決定、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の独立性および内部統制システム、財務報告体制、会計方針・会計処理、計算書類、会計監査人からの報告、そして企業情報開示体制などがその対象です。

監査に係る重要事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする場である監査役会は原則として毎月1回開催します。また、必要に応じて随時開催しており、2011年3月期には14回、2012年3月期には16回開催されました。

常勤監査役は、経営会議をはじめとする社内の重要な会議または委員会に出席します。また、監査役全員による会長・社長各々との会談を定期的に行うほか、常勤監査役は取締役および執行役員との個別対話ならびにコーポレートスタッフ部門担当役員および部長との定例会議において報告を受け意見交換を行います。

役員報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、社外取締役を委員長とする報酬委員会の検討結果を踏まえ、固定的な基本報酬と当社の連結当期純利益に基づく業績連動賞与により決定されます。

業績連動賞与は、報酬委員会による諮問を経て適切である旨の答申を受け、取締役会で決定されたフォーミュラにより算定されます。

社外取締役を除く全取締役に対する賞与の支給額総額は、連結当期純利益の0.1%（ただし、連結当期純利益が5,000億円以上の場合、5億円）とされています。個別支給額は、役職ごとに一定の額が定められます。

また、社外取締役を除く取締役は、株主との利害関係の一致を図るため、月額報酬の少なくとも10%相当の当社株式を、役員持株会を通じ購入するものとしています。

なお、中立的な第三者の立場を維持するため、社外取締役の報酬は業績連動を排した固定給であり、株式購入の義務もありません。

監査役の報酬は、株主総会決議によって定められた報酬限度額の範囲内で、監査役間の協議で決定されます。監査役には月例報酬のみを支給しており、業績により変動する要素はありません。

なお、2012年3月期に支給された取締役および監査役の報酬の額は、以下のとおりです。退職慰労金制度は廃止されており、制度廃止前に支給が決定されているものを除き、退職慰労金の支給はありません。

報酬の額

役員区分	支給員数	(百万円)		
		基本報酬	賞与	支給総額
取締役 (社外取締役を除く)	12名	652	435	1,087
監査役 (社外監査役を除く)	2名	113	—	113
社外役員	8名	96	—	96
合計	22名	861	435	1,296

会計監査

当社は、計算書類等について会社法監査、金融商品取引法監査、英文連結財務諸表監査を実施する会計監査人を選任しています。

当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、有限責任監査法人トーマツに所属しています。また、当社は、連結決算の早期化および信頼性確保のために、原則として監査業務の委託先を有限責任監査法人トーマツと同一のネットワークに属している、Deloitte Touche Tohmatsuに統一しています。

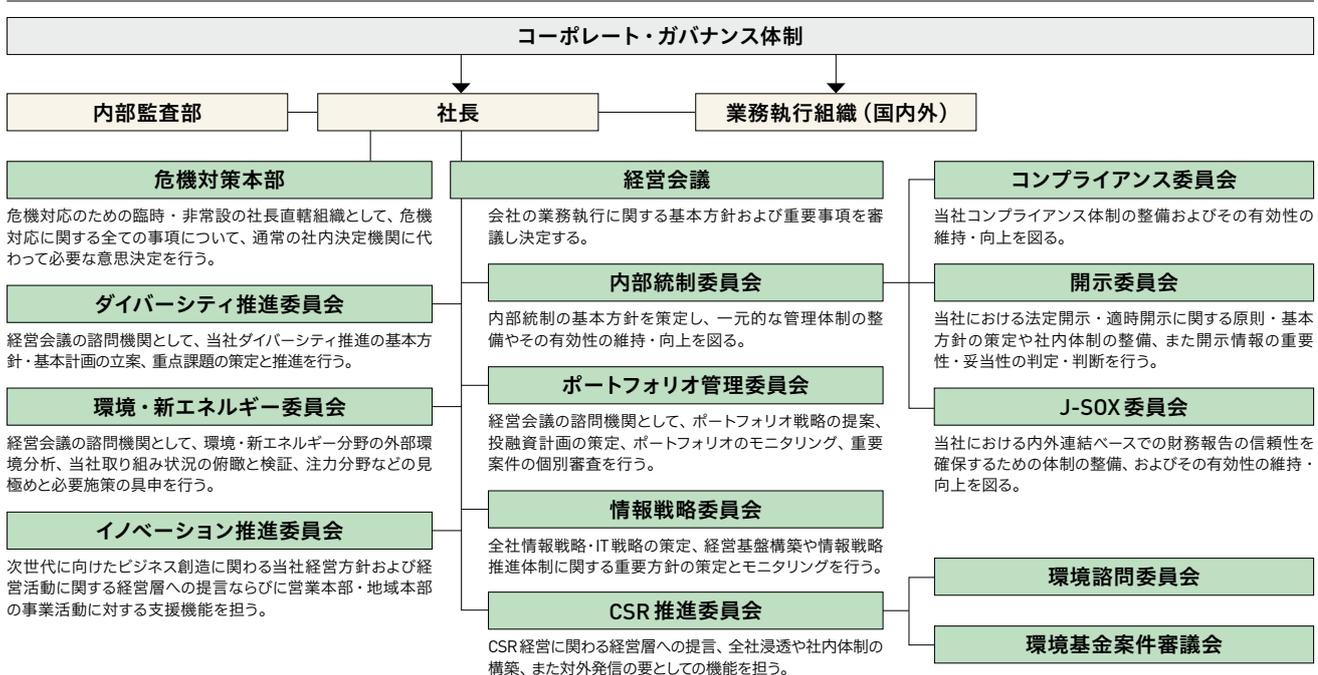
内部統制

当社では、<内部統制>を、「経営者が業務執行組織を統制する仕組み」と捉えています。この仕組みの構築および運用にあたっては、以下の4点を目的としています。

- | | |
|---------------------------|--|
| 1 業務の有効性と効率性の向上 | 3 法令、法令に準ずる規範、ならびに経営理念およびこれを反映した各種行動規範を含む社内ルール（以下、「法令など」）の遵守 |
| 2 会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保 | 4 会社資産の保全 |

これらの目的達成のため、当社では以下の体制を構築しており、その維持および適正な運用に努めています。

内部統制および業務執行体制



これらの組織は以下を通じて内部統制の4つの目的を達成し、さらに、当社経営目的を達成するための役割をそれぞれ担っています。

内部統制の基本設計

取締役会は、会社法その他の関連法規、当社定款およびその他の社内規程に基づき、当社連結ベースの内部統制の基本設計を行い、内部統制の整備・運用および評価につき監督する役割と責任を負います。個々の代表取締役、取締役および執行役員は、取締役会が定める内部統制の基本設計に基づき、当社および当社関係会社の内部統制を整備・運用し、評価する役割と責任を負い、また、役職員が十分な内部統制の意識を持つよう環境を確立する役割と責任を負います。この基本方針案の策定は経営会議の下部組織である内部統制委員会が担当し、また、同委員会は内部統制の一元的管理体制の整備およびその有効性の維持・向上も行います。

コンプライアンス

当社では、「コンプライアンスなくして、仕事無し、会社無し」との認識の下、コンプライアンスを重視した企業経営を行っています。CCOを委員長とし、社外弁護士を委員に含むコンプライアンス委員会を設けており、ここで当社コンプライアンス体制の整備およびその有効性の維持・向上を図っています。

また、役職員のコンプライアンス意識および知識向上のため、各種コンプライアンス研修などを実施しています。さらに、関係会社におけるコンプライアンス・プログラム整備・運営について、重要国内関係会社を個別訪問するなど、関係会社のコンプライアンス担当者向けの支援を行い、連結グループとしての体制整備にあたっています。

CCOインタビュー



代表取締役常務執行役員
CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)

田中 浩一

Q コンプライアンスという言葉も随分浸透してきたようですが、三井物産にとってのコンプライアンスとは何でしょうか。

「コンプライアンス」は和訳すれば「遵守」ですが、大切なことは何を遵守するか、ということです。

当社では、会社の基盤は信用である、と考えています。そして、法律や社内規程のみならず、企業倫理や社会規範も遵守しなければ、社会において信用は得られないと考えています。そこで、当社では、コンプライアンスとは、法令を遵守することに加え、もちろん社内のルールを守ること、そして、当社の経営理念に基づく企業倫理や社会規範に照らして不適切な活動を行わないことを意味するものと捉えています。

Q コンプライアンス推進にあたってのCCOの役割は何なのでしょう。

CCOは当社におけるコンプライアンス態勢を維持していく上での統括責任者となっています。コンプライアンス委員会の委員長として、コンプライアンスに関する全体的対応状況の把握と問題提起、そして複数部署に跨る問題対応の調整や、対応部署が不明確な緊急事態が発生した際の初動措置決定も行います。

Q コンプライアンスと内部統制の関係はどのようなものですか。

コンプライアンスは、「内部統制」の4つの目的のうち、「法令等の遵守」の達成を目指すものです。コンプライアンス態勢がしっかり機能することで、内部統制の目的の一つである「法令等の遵守」が達成されることになりやすいため、コンプライアンスは内部統制の一翼を担っているといえます。

Q コンプライアンス推進への具体的対応はどのようにされているのでしょうか。

やはり、絶え間ない啓蒙とともに、研修などを通じた研鑽に尽きると思います。各営業現場でももちろん法令改正等の把握に努めていますが、会社全体としても研修やセミナーの開催を通じてコンプライアンスに対する社員の意識の向上を図ることでコンプライアンスに反する行為を防ぐようにしています。

また、コンプライアンスに反する行為がなされたときにそれを是正するための仕組みも重要です。当社では、8種類の報告・相談ルートを用意しており、これらを通じてさまざまな事例をきめ細やかに把握することを心がけています。また、コンプライアンスに反する行為が発覚した場合に厳正に対応することも重要と考えています。

Q 最後に、コンプライアンスの意義についてお聞かせください。

コンプライアンスは会社の信用の基礎であり、経営と不可分なものです。コンプライアンスのみによって得られる信用は限られるかもしれませんが、決して欠くことのできないものであると思っています。

また、当社は、前中期経営計画に続き、新中期経営計画でも「挑戦と創造」を掲げていますが、挑戦と創造に邁進していくためには、社員一人ひとりが自然体でコンプライアンスを実践することにより、自分が今遵守すべきものを遵守しているという安心感を得ることが重要です。コンプライアンス態勢は、会社に対する信用を得るための最低条件であるとともに、会社が適切に攻めるための必要条件でもあると考えています。

リスク管理

当社の事業運営に伴うリスクには、信用リスクなどの定量可能リスクと、コンプライアンス・リスクのような定性的リスクがあります。これらのリスクは、各営業本部長および海外地域本部長などが委譲された権限の範囲内で管理しますが、委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、「稟議制度」により、経営会議の決定、または関係代表取締役もしくは関係役付執行役員の決裁を得ることが必要とされています。環境関連事業や公共性の高い事業など、リスクが高いと考えられる事業領域については、「特定事業管理制度」の下、特に慎重な審査を行っています。

全社レベルでのリスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処には、ポートフォリオ管理委員会、内部統制委員会、CSR推進委員会、危機対策本部などの組織があたり、コーポレートスタッフ部門各部署は、担当する分野のリスクについて、全社ポジションの監視、所定の権限の範囲内でのコントロール、ならびに担当代表取締役および執行役員の補佐にあたります。

財務報告に係る内部統制

当社は金融商品取引法に基づく内部統制報告制度へ対応しています。全社的な統制に加え、会計・決算、IT、および業務プロセスに係る内部統制の有効性につき評価対象部署による自己評価および独立部署によるテストングを実施しています。

情報資産の管理

当社の情報資産を適切に管理運用するための各種社内規程を策定し、これらの規程に基づき、適切なIT戦略を企画・立案し、情報システムの調達と導入、サービス提供とサポート、およびモニタリングを実施することにより情報資産にまつわるリスクを適切にコントロールする体制を敷いています。

また、情報漏洩などの情報リスクに対応するために、各種情報資産を適切に取り扱うとともに、さまざまな脅威から重要な情報資産を保護するための分類およびライフサイクル管理の考え方を統一的に整理し、かつ、組織的なリスク管理体系を明確化しています。

内部監査

内部監査部は、内部統制の整備・運用状況を検証するとともに、リスク管理の妥当性・有効性を評価し、その改善に向けて助言・提言を行います。

親会社、海外店および現地法人、子会社を中心とする内外関係会社を対象に行う定例監査においては、リスク管理、経営・業務の有効性、コンプライアンス、適切な財務報告の視点から、内部監査ガイドラインに則り独立・客観的な評価を行います。また、監査目標・項目ごとの組織横断監査、機能別に行う監査や、異例の経済的損失や信用棄損を招いた、またはそのおそれが高い事象に対し、その全貌を把握し、責任の所在を明らかにするとともに、原因究明および再発防止に向けた施策を提言する特命検査を実施しています。

企業集団

内部統制の基本設計は経営者の職責ですが、その構築・整備・運用は構成員全員によって行われます。当社は「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」を定めていますが、子会社に対しては法令その他に照らして合理的な限りこれに基づく内部統制を整備・運用せしめ、関連会社に対しては、他出資者と連携して、同様の内部統制を整備・運用するよう働きかけることとしています。関係会社ごとに当社役職員から関係会社主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づく管理にあたらしめています。

三井物産のCSR

CSR 基本方針と推進体制

CSR 基本方針

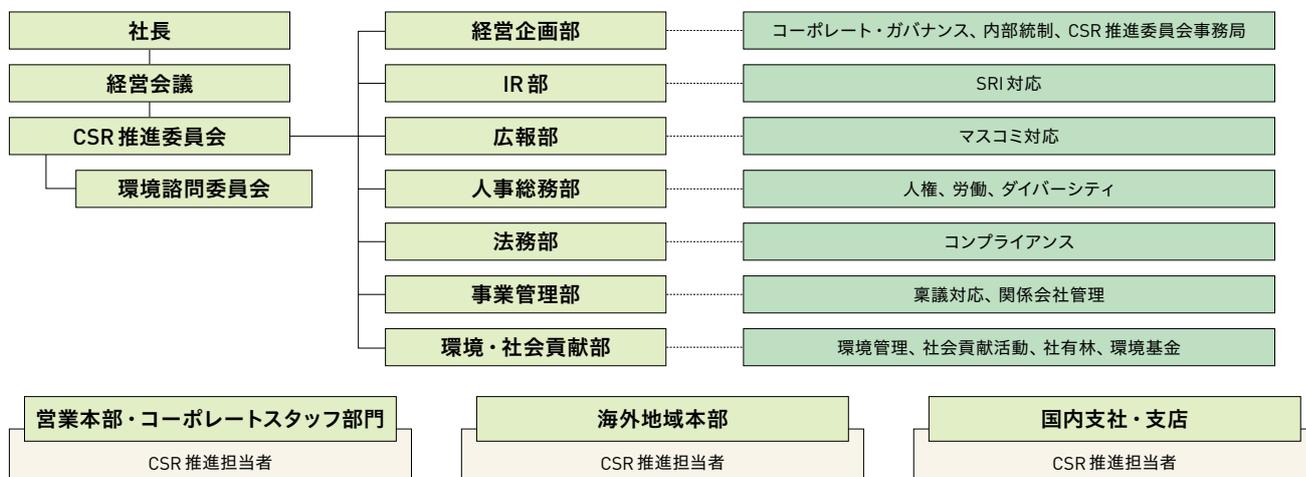
- 1 経済における役割を果たすとともに、三井物産の社会的な存在意義を十分に考え、環境とのかかわりを強く意識し、誠実な活動を展開することで、会社としての価値を持続的に向上させます。
- 2 CSRに関する社員一人ひとりの意識を高め、さらにコーポレート・ガバナンスを強化し内部統制を徹底することで、CSR実践のための経営基盤を固めます。そして社会に積極的に貢献します。
- 3 ステークホルダーとの双方向の対話を重視します。CSRにかかわる説明責任を果たし、そのフィードバックに基づいて、継続的にCSR活動の向上を図ります。

CSR 推進体制の構築

2004年度に経営会議の諮問機関として「CSR推進委員会」を設置し、CSRに関する社内体制の構築や、社員への意識啓発に取り組んできました。そして、企業の社会的側面における姿勢や活動に対する社会からの期待や要請に応えるべく、当社の各部署が横断的に連携してCSR関連活動を推進しています。

また、CSR経営や「良い仕事」の社内浸透、そして現場と一体となった活動の企画・推進を図るため、コーポレートスタッフ部門、各営業本部、海外地域本部および国内支社・支店に「CSR推進担当者」を設置し、社内ネットワークを構築しています。

CSR 推進体制



CSR 推進委員会

CSR推進委員会は、CSRに関わる経営方針および事業活動に関する経営会議への提言、CSR経営の社内浸透、また「特定事業」に対する答申などをその目的としています。

委員会は、コーポレートスタッフ部門担当役員（経営企画部担当）を委員長、コーポレートスタッフ部門担当役員（人事総務部・法務部担当）を副委員長とし、経営企画部（事務局）、IR部、広報部、人事総務部、法務部、事業管理部、環境・社会貢献部といったコーポレートスタッフ部門各部長により構成され、以下に掲げる事項を役割として活動しています。

1. CSR経営の基本方針およびCSR推進活動の基本計画の立案。
2. CSR経営の社内推進体制の構築および整備。
3. CSR推進活動の年次重点課題の策定と推進。
4. CSRにかかわる社内外対応。
5. 特定事業に該当する個々の案件の推進可否、または推進する場合の留意事項などに関する答申。

また、CSRに関わる諸課題への対応を目的に、CSR推進委員会の下部組織として、環境諮問委員会を設置しています。

三井物産の事業活動と社会的責任

本業を通じた価値創造

旧三井物産*創業から130周年を迎えた2006年に、「原点から未来へ良い仕事」と名づけた全社運動を展開しました。これは社員一人ひとりが旧三井物産創業以来の歴史を振り返り、未来を見据えて当社が取り組むべき「良い仕事」とは何か、現在取り組んでいる仕事は本当に「良い仕事」かどうかを考えてみようという運動です。

「良い仕事」とは、多種多様な事業をグローバルに展開する三井物産の全社員が共有すべき価値観を示した言葉であり、それは、(1) 世の中にとって役に立ち、(2) お客さまやパートナーの皆さまにとって有益な付加価値を生み出し、(3) 社員一人ひとりのやりがいや納得感につながる仕事です。本業を通じて社会に価値を提供し続けること、即ち「良い仕事」を積み重ねていくことが、当社の社会に対する責任であり、「三井物産のCSR」の根幹となります。

社会の期待や要請も時代とともに急速なスピードで変化し、さまざまな課題が深刻化する中、社会と企業との関係もまた、変わっていきます。現在のみならず、将来における企業の役割は何なのか、企業とは社会にとってどんな存在意義を持つものなのか、社会は企業に何を求めているのかなど、企業人はこれら企業と社会との関係の変化を敏感に察知し、自らの役割を考え続けなければなりません。

社会や環境に対する感度(センシティブリティ)を向上させ、企業の最低限の義務である法律や社会倫理の遵守にとどまらず、この仕事が生かす社会にどのような意味をもつのか、どう役立つのかということ社員一人ひとりが考えることが「良い仕事」の実践に向けた重要なプロセスになります。

無論「良い仕事」や「三井物産のCSR」を代表する事業や案件は一つではありません。私たちの全ての仕事がお客さまや社会へ価値を提供する「良い仕事」となるように努力していくことが当社の社会に対する責任だと考えています。

社会の持続可能性と「三井物産のCSR」

社会が持続可能でなければ、会社も持続可能とはなりません。また、会社が持続可能でなければ、社会的責任を果たすことはできません。「三井物産のCSR」の根幹をなす「良い仕事」とは、世の中に価値を生み出す仕事であり、その価値への対価として、結果的に利益が後から付いてくると考えています。私たちは、この順序で物事を考えることが大事であり、「良い仕事」の実践こそが当社の持続可能性につながると考えています。

三井物産はその歴史の中で、将来どういう時代が訪れるのか、社会や国家はどのように変わっていくのか、あるいはどう変わっていくべきかということを考え、その中で自社のポテンシャルを如何に発揮し、リソースをどのように活かしていくのか、また自社の機能をどのように進化させるのかということ、連綿と追求し続けてきました。未来の日本と世界のあるべき姿を模索し、未来のビジョンと課題を見据えて、より良い未来のために当社はどのような貢献ができるのか、何をなすべきなのか、しっかり見据えて日々の仕事をしていくことが求められています。そうしたビジョンの実現に向けて、本業を通じて価値を創造し「良い仕事」を提供していくことが持続可能な社会の構築に向けた貢献であり、「三井物産のCSR」の実践といえるでしょう。

* 法的には旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、全く個別の企業体です。

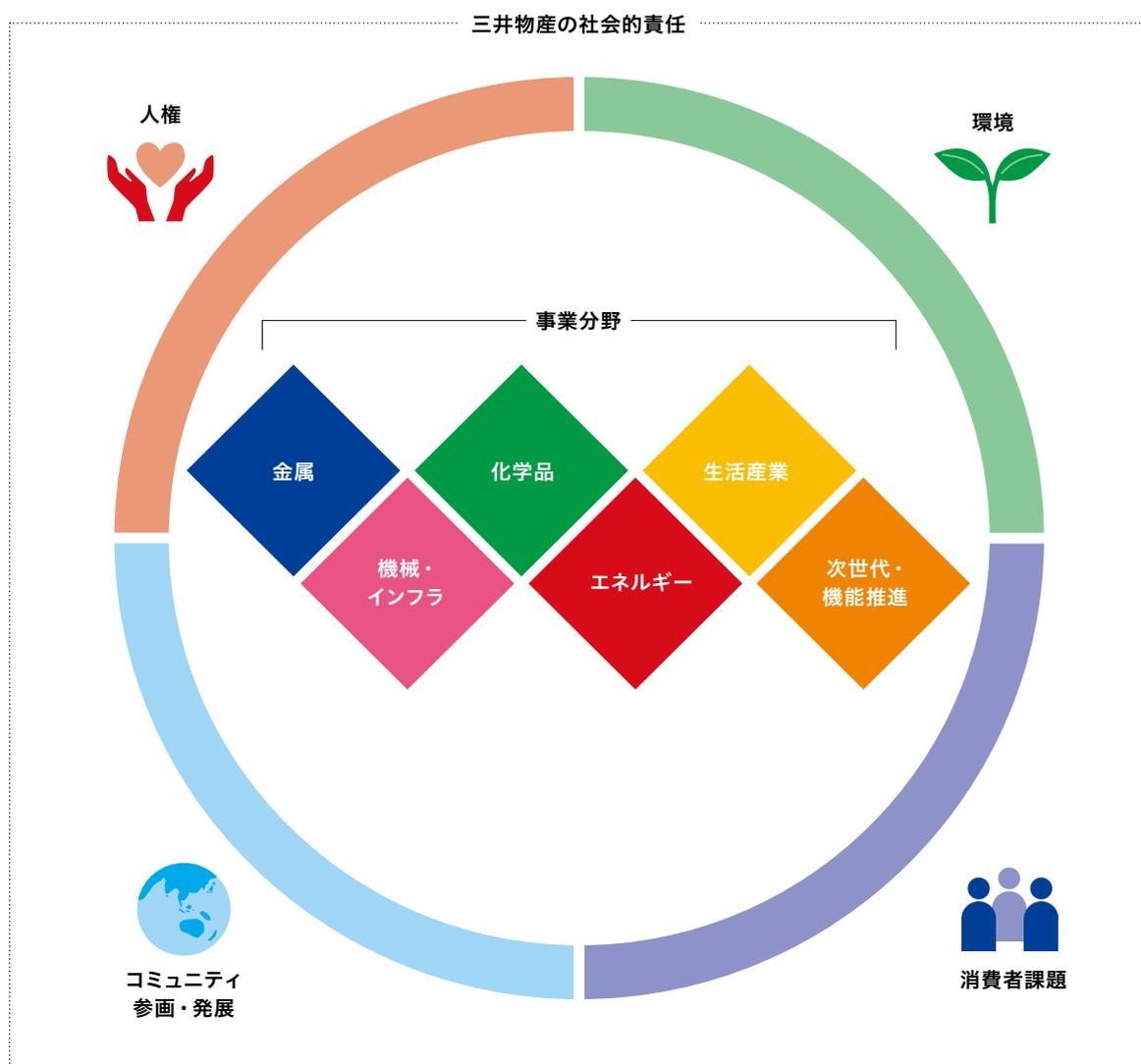
事業活動と社会的責任

「金属」「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」。

三井物産の事業活動は、これら6つの事業分野から成り立っています。事業活動を通じて社会的責任を果たしていくために、当社ではISO26000*における中核主題のうち「人権」「環境」「消費者課題」「コミュニティ参画・発展」という4つの主題が重要であると考えています。当社全体のCSRマネジメント活動「CSRマネジメントの実績と目標」および「事業分野別のCSR課題と2011年度の実績」については、当社ウェブサイトにて掲載しています。

* ISO26000：組織の持続可能な発展への貢献を奨励するために国際標準化機構が定めた社会的責任に関する国際規格。「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画および発展」といった7つの中核主題から構成されています。

三井物産の事業分野と社会的責任





世界的に希少な水資源を、現地で活かしていく

地球は「水の惑星」であり、水の総量はおよそ13.86億 km³と推定されます。しかしその97.5%は海水で、淡水は2.5%だけであり、しかも河川、湖沼、浅い地下水など、容易に利用できる淡水は水資源全体のわずか0.01%でしかありません。地球規模での人口増加、都市化に伴って水資源の偏在、水質汚染の問題は深刻化しています。限りある水資源をどのようにリサイクルし、活用していくかは、さらに重要度を増すでしょう。三井物産はインフラ事業で培ってきたプロジェクト開発力、資金調達力、グローバルネットワーク機能および総合的な水資源ビジネスの提供を通し、地球的テーマである水問題の解決に貢献しています。



消費者課題への取り組み

国民の悲願だった下水道整備のために

水問題は世界共通の課題ですが、一方で個々の水事業はローカル色の強い現地密着型の産業であり、20～30年もの長期にわたって提供していくインフラサービスです。その国、その地域の事情を熟知していなければ、現地で真に必要なとされる水事業は行えません。水事業をグローバル展開するにあたって特に必要なのは、現地の事情を熟知するパートナー企業でした。

Atlatec社はメキシコ最大手の水エンジニアリング企業です。60年近くにわたり、メキシコ国内で80件以上もの水処理プロジェクトを手がけてきました。三井物産は2008年にAtlatec社を買収し、お客さまのニーズに応えるため、プラント設計、出資・融資などの資金調達、機器調達、プラント建設そして操業、保守管理までを一貫して行える体制を整えました。

メキシコ全土において下水道整備は国にとって喫緊の課題であり、国民の宿願でした。Atlatec社は2008年にグアダハラハラ市のエル・アオガド下水処理場を、2009年には当時ラテンアメリカ最大規模の下水処理場となるアグアプリエタ下水処理場（一日の処理量70万トン）を受注しました。さらに、メキシコシティの北東部にあるイダルゴ州アトトルコ市で単一施設では世界最大規模を誇るアトトルコ下水処理場も2010年に受注しました。一日の処理量は、なんと360万トン。稼働すれば、下水道普及率が40%弱から60%超に引き上げられます。この処理場に寄せられるメキシコ国民の期待は非常に大きなものがあり、建設途中にもかかわらずカルデロン大統領が視察し、激励と感謝の辞を述べました。



アトラテック社手がけるアトトルコ下水処理場（建設中）



環境への取り組み

廃水リサイクルで環境を守っていく

自然を守って、できる限りきれいな水を取水できるようにする。あらゆる廃水をきれいな水に戻して還す。水事業そのものが環境問題に貢献していることは言うまでもありません。その上で、さらにその先を目指すのが、限られた資源である水のリサイクルです。

メキシコの国営石油会社であるPEMEX社はメキシコ各地に製油所や油槽所などの石油関連プラントを所持しています。三井物産はAtlatec社とともに、それらプラントからの工業廃水や近隣の住居地域からの生活廃水など地域が生み

出す全廃水を一滴も漏らさずに水処理して100% PEMEX社へリサイクルするという「ZERO LIQUID DISCHARGE」に挑み、達成しています。原油臭を放つ黒く濁った水も、高度な処理により魚が棲息できるレベルまで浄化するなど、廃水を用途に応じレベル分けしてリサイクルします。

廃水リサイクルの重要性は洋の東西を問いません。工業化が急速に伸展する中国では工業廃水による河川汚染が社会問題となっています。三井物産は中国に精通している大手水事業会社のHyflux社（本社シンガポール）と共同で

Galaxy NewSpring社を設立し、2010年から中国各地で上水供給・下水処理・下水処理リサイクルなど24件の水事業を展開しています。



メキシコ国営石油会社 PEMEX Cadereyta 製油所廃水処理設備



コミュニティ参画・発展への取り組み

地球へ安心・安全な水を提供するために

三井物産はタイの建設土木会社、CH. Karnchang社とともに上水供給事業会社・Thai Tap Water Supply社の共同事業を展開し、現在ではタイ国地方給水公社を通じ、毎日100万人以上に「安心で安全な水」を供給しています。2011年9月に発生した大洪水はタイ全土に甚大な被害をもたらしましたが、なかでも深刻だったのは皮肉にも「水不足」でした。河川の濁流や汚水が市街地にあふれた結果、まだ多くの市民が利用している地下水が飲料水として使用できなくなったのです。人々は飲料水を求めて奔走し、大型ストアや商店の店頭から瞬く間にミネラルウォーターは姿を消しました。Thai

Tap Water Supply社が水を供給しているバンコクの周辺地域も例外ではありませんでした。そんな状況にあって上水施設から水道によって送られてくる安心・安全な水は、命綱＝ライフラインだったのです。

洪水ピーク時には浄水場にも2mを越す洪水が押し寄せ、従業員は毎日ボートで通勤しては浄水場を見回り、ときに土嚢を積みあげて浄水場を守り、飲用水や食糧を毎日のようにボートやジープで近隣の住人に届けました。当社は、本件を通じて清浄な水の安定供給とコミュニティの衛生的な環境保全を改めて実感、責任の重さと「やりがい」を感じています。



洪水発生時に建屋の状況確認へ向かう従業員



施設への浸水を防ぐために築いた堤防



人権への取り組み

清浄な水と衛生的な環境の提供へ

当社は、世界中の国や地域でグローバルに事業を展開していることから、国際基準に則った人権に対する配慮はCSR経営の基盤であると考えています。清浄な水と衛生的な環境を提供する水事業

は、上下水道が整備されていない地域の健康問題を改善できる事業であり、人権を守ることにもつながっています。このような考えに基づき、2011年には、タイの財団がチェンマイ県アルーノタイ

村で進める「山の水供給システム」構築を支援しました。これにより山中で伝統的な生活を送っている約2万人もの山岳民族が、現在では日々の生活に水道水を利用できるようになりました。



豊かな暮らしを支える次世代の交通インフラサービス

複数の会員がクルマを共同利用するカーシェアリング。自家用車や社有車を保有することなく、24時間いつでも手軽にクルマを利用できる新しい移動手段として、スイスはじめ欧米を中心に普及が進んでいます。三井物産はカーシェアリング事業を「所有」から「利用」へと変化するクルマ社会のトレンドに対応した次世代の「地域交通インフラ」と位置付け、日本国内では2008年8月に全額出資の子会社であるカーシェアリング・ジャパン（株）を設立。「カレコ・カーシェアリングクラブ」というブランドの下、東京・神奈川・千葉・埼玉を中心に「レンタカー・マイカーよりお得で便利」な会員制カーシェアリングサービスを展開しています（441ステーション・516台／2012年4月時点）。



消費者課題への取り組み

持続可能な消費行動へ、貢献していく

「マイカーよりもカーシェアリング」という潮流は、日本でも急速な広がりを見せています。2012年のデータでは利用者数が約16万8千人と前年の約2.3倍にまで成長しました。2014年には全国で車両台数2万5千台、利用者数37万5千人に達すると予測されています。こうした急成長の背景には、地球温暖化防止への思いや原油価格高騰への懸念もありますが、それだけではなく、モノを所有することで豊かさを感じる時代から、

個々の価値観に基づく“豊かな暮らし”を求めるライフスタイルに日本人がシフトしてきたことが挙げられます。カーシェアリング・ジャパンは、カーシェアリングを環境に配慮した街づくりを担う次世代の交通インフラサービスと定め、「楽しくてスマートなライフスタイル」の実現を企業使命としています。価値観が多様化する時代の“豊かな暮らし”の実現へ向けて、「カーシェアリングをケータイのように便利で、コンビニのように身近

なサービス」にしたいと考えています。クルマ利用の新しいスタイルを提案することで、利用者の一人ひとりがこれまでより楽しくスマートな日々を送ることができ、環境問題にも貢献し、持続可能な消費行動の一角を担えるようにする。それがカーシェアリング・ジャパンの行動指針「顧客満足最大化」にもつながっています。

カーシェアリング・ジャパンのミッション、ビジョン

ミッション (企業使命)

楽しくてスマートなライフスタイルのために

ビジョン (目指す姿)

カーシェアリングが、ケータイのように便利でコンビニのように身近なサービスになることを目指します。





コミュニティ参画・発展への取り組み

地域の声に、広く、深く耳を傾けて

それぞれのコミュニティには地域ごとの個性があり、求められるニーズも異なります。消費者の声に広く耳を傾け、的確なサービスとして反映していきたい。そのような思いを背景とした活動の具体例が会員アンケートと「会員座談会」です。年に2回開催している会員座談会では、和やかな雰囲気の中、率直な意見を直に聞くことができます。「子どもだけでなく両親も一緒にドライブを楽しみたい」「レジャー用に大きなクルマがあったら便利」…カレコの会員は初期に多数を占め

た独身者・DINKS世帯にとどまらず、子育てファミリーまで層が広がり、利用目的も多様化しています。そうした中から生まれた要望に応えるべく、主要カーシェアリング会社の中では初めての7人乗りと8人乗りのミニバンを導入しました。同時に、子育てファミリー世帯からのご要望が多かった3歳児までのチャイルドシートを、一部のミニバンに常設（4～6歳児までのジュニアシートは全車標準装備）、「冬のレジャーに利用したい」との声には、冬用タイヤを一部の車種に

導入しました。また、環境にやさしいEV（電気自動車）のカーシェアリングも実施。自社運営のほか、東京都千代田区や品川区、同福生市や埼玉県さいたま

市など、地方公共団体や地域企業団体のEV運用をお手伝いしています。



クルマの予約からドアの開・施錠もできるスマートフォン専用画面も、会員の声に応じて開発



環境への取り組み

走行距離に応じた植樹とカーボン・オフセット

車両の効率的な活用を図ることで保有車両台数を削減し、さらにはCO₂削減による温暖化防止に貢献することを、カーシェアリングは目指しています。国土交通省所管の公益法人である交通エコロジー・モビリティ財団の調査でも、カーシェアリングの利用を通じて、走行距離の大幅な減少が見られ、また、車両保有台数の減少や、電車・バスなどの公共交通および徒歩・自転車利用が増加したことが確認されています。そのもの自体が環境にやさしいカーシェアリングですが、

カーシェアリング・ジャパンでは、より積極的な環境貢献のために、自社で所有するカーシェアリングサービス車両の走行距離に応じた植樹活動をスタートさせました。これは、サービス車両全体の年間走行距離を合計し、1万kmについて1本を植樹するものであり、今後コナラやヒノキなどの植樹を全国各地の「三井物産の森」で行う予定です。加えて、サービス車両から排出されるCO₂の一部を相殺するためのカーボン・オフセットクレジット購入を、三井物産が推進するJ-VER*

を活用して行います。

* J-VER：環境省が推進する「オフセット・クレジット（J-VER）」。カーボン・オフセットなどに活用が可能で、市場における流通が可能となり、金銭的な価値を持つ。



千葉県亀山山林（三井物産の森）にて行った植樹の取り組み



人権への取り組み

被災地復興を支援するカーシェアリング

2011年3月11日に東日本を襲った大地震と津波は、いまなお人々の暮らしと心に深い爪痕を残しています。被災地の一日も早い復興を目的に、カーシェアリング・ジャパンが宮城県石巻市で2011年10月からスタートさせたのが、復興カーシェアリング「みんなのクルマ」プロジェクトです。東日本大震災により被害を受けたクルマは30万台とも40万台と

も言われ、多くの人々が移動手段を奪われました。プロジェクトでは、約1,200戸が建ち並ぶ仮設住宅団地の敷地横や石巻駅近くなど4カ所に全9台の車両を配置しています。この復興カーシェアリングは文字通り復興支援を目的としているため、利用料金は一般料金の約4分の1に設定し、被災者の方はもちろん支援者の方にもご利用いただいています。



宮城県石巻市の復興カーシェアリング



©Sakhalin Energy Investment Company Ltd.

エネルギー調達の多様化を実現

「産業の血液」と呼ばれる石油ですが、日本は石油輸入の90%近くを中東に依存しています。石油をはじめとしたエネルギー資源の調達先を多様化することが、これからの日本経済および国民生活の安定につながることは言うまでもありません。宗谷海峡をはさんで北海道と向かいあうサハリン島。その大地や海域には膨大な量の原油と天然ガスが眠っていることが早くから知られていました。三井物産はエネルギー安定供給の切り札として、サハリンでの天然ガス・原油開発を決意し、日米蘭の企業によるコンソーシアムを形成。1994年には開発会社であるサハリンエナジー社を設立しました。以来、参加企業の顔ぶれが変わる中、三井物産は四半世紀にわたるプロジェクトを一貫して推進してきました。



環境への取り組み

海で、陸で環境保全に最大限の努力

サハリンエナジー社は、環境保護活動にも最大限の努力を払っています。島の北東部沖で採掘した原油や天然ガスを、南部の港まで800kmにおよぶパイプラインで陸上輸送しますが、この際、海域も含めた島の自然環境に影響を及ぼすことがないように細心の注意が払われます。例えば油井を掘る際に生じる土砂と泥水の「ゼロ排出」。これらは専用

掘られた廃棄井戸に再注入され、環境に負荷を与えません。島を囲む海には小型鯨であるコクジラなど貴重な海洋生物が棲息しています。サハリンエナジー社は、沿岸部にある自社プラントの影響を受ける可能性がある海域について、海洋環境モニタリングプログラムを継続して実施。生物多様性を維持すべく対応しています。またサハリン島はわ

が国でも希少野生動植物種に指定されているオオワシの繁殖地です。2011年4月に行われた鳥類学者など30人が出席したワークショップでは、サハリンエナジー社の製造設備は生物多様性および保護鳥類にマイナスの影響を与えていないことが明らかにされました。



人権への取り組み

先住民族と、信頼と協調の精神で

サハリン島に居住する少数先住民族に対して、サハリンエナジー社は最大限のコミュニケーションに努め、共存共栄を図るためのさまざまな施策を行っています。基本となるのがSIMDP（サハリン先

住民族支援プラン）です。先住民の要望に真摯に耳を傾け、どうすればお互いに良い結果をもたらされるかを信頼と協調の精神に基づき、ともに計画していくもの。例えば、先住民が生活を営む全ての集

落においてサハリンエナジー社の求人募集などを知らせる専用掲示板の設置、SIMDPに関する定期的な情報を複数のメディアやパンフレット、小冊子などで公開しました。また、年に2~3回は会合

を開いて、さらなるコミュニケーション強化を図っています。2012年3月期は少数民族が暮らす20以上の集落で公開ミーティングを実施。100名以上が出席しました。さらに、サハリンエナジー社への就職斡旋はもちろん、自らビジネスを始めたいと希望する人には、予算を設けて基金から拠出して支援することも行っています。何かを行う際は、必ず先住民の了解を取りつけてから実施する、というのもサハリンエナジー社が心掛けていることです。



©Sakhalin Energy Investment Company Ltd.

国連が定めた「先住民の日」イベントのオープニングセレモニー（サハリン州）



コミュニティ参画・発展への取り組み

多彩な手段で、地域と深く交流する

事業活動についての、あらゆる情報と記録を公開する。サハリンエナジー社が地域をはじめ社会に向けて発した公約であり、その中枢となるのが「情報センター」です。プロジェクトの全体像から工事の進捗状況、会社からのメッセージなどを、地元の新聞、ポスター、ピラ、掲示板など多種多様な手段で告知。プロジェクトへの認識と理解を深めてもらうことで、島民のプロジェクトへの自主的な参画を促します。2011年には本社事業所近くで10回を数える「地域社会公開ミーティング」を実施。100人以上の地域住

民が参加し、活発な意見交換がなされました。従業員との対話も重要です。2011年11月には翌年に向けての企業価値向上と主たる活動に関して、「100 Workshop」と題した討議会を例年通り開催しました。会社幹部などが一堂に会し、多様なビジョンが語られました。また宗谷海峡をはさんだ北海道の漁業関係者などステークホルダーの意見を聴くため、広報担当者が年に数回、日本を訪れて会議を実施しています。地域や国際社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現する枠組みづくりのための国連

グローバル・コンパクト。サハリンエナジー社は、世界中で56企業が参加する国連グローバル・コンパクト「LEADプログラム」のメンバーとして活動しています。



©Sakhalin Energy Investment Company Ltd.

北海道漁業関係者との会議



消費者課題への取り組み

エネルギーの安定供給へ、ひたむきに

CO₂やNO_xが少なく、SO_xが排出されない天然ガスは、環境にやさしいエネルギーです。日本では主に発電用、都市ガス用として用いられており、現在約8,000万トンの輸入量は今後ますます増大することが予想されます。産業そして生活を支えるエネルギー資源の安定確保が何より重要なわが国にとって、石油輸入の90%超を中東原油に頼っている現状はリスクマネジメントの観点からも問題でしょう。中東と日本の距離は約

13,000km、船で15～20日ほどかかります。それに比べてサハリンからは2～4日で輸送できるのです。サハリンIIプロジェクトを通じて日本や極東アジア地域に対して長年にわたって原油・天然ガスの安定供給が可能です。長期的ビジョンに基づき、腰を据えてエネルギーインフラ構築に取り組んで、安心な暮らしの実現に役立っていく。これも三井物産の使命です。



©Sakhalin Energy Investment Company Ltd.

サハリンIIの海上プラットフォーム



お客さまの求めていることを「カタチ」に

三井物産は、民間ノウハウを社会的事業に活かすPFI事業や関係会社エームサービスによる各種サービス事業を展開しています。三井物産の社員食堂から始まったエームサービスは、企業・学校・病院・福祉施設など身近な場所で「安全・安心・健康・美味しい」をテーマに、質の高い食を提供して36年の歴史を有します。近年では全国約3,400の事業所で1日約120万食を提供しています。東日本大震災においても、全国サプライヤーの協力の下、多量の食材を確保し、分断された通常ルートとは異なる陸路・空路を手配することで、東北地区でのフードサービスを一食も欠かすことなく提供しました。



消費者課題への取り組み

「地産地消」を一步進めた「自産自消」へ

地域で提供する食事は、できるだけ地域の食材を用いていく。そうした理念をさらに前進させたのが、神奈川県や千葉県農家の農場と契約してスタートさせた「自産自消」プロジェクトです。これは農地近隣で受託している施設において使用する野菜を、エームサービス従業員が中心となり、最低でも週1回は生育状況を視察し、農作業を手伝うもの。農家に任せきりの契約栽培と異なり、食の現場で働くスタッフ自らが野菜作りに参加、栽培

プロセスを体験することで、品質管理はもちろん食材への意識向上に役立っています。収穫した野菜は「スマベジ」と名づけられ、その由来が社員食堂など受託施設に展示され、評判を呼んでいます。

「自産自消」の野菜は、エームサービス全体からみれば、まだ一部にすぎませんが、企業スローガンである「安全・安心・健康・美味しい」の一つのシンボルとして、将来的には各都道府県に一つは自産自消農場を設けていく予定です。品

質管理に関しては「生産者の顔が見える食材」など徹底したトレーサビリティをはじめ、スタッフの立ち居振る舞いも品質と考えた従業員教育を行っています。



社員食堂に並ぶ「スマベジ」メニュー



環境への取り組み

給食業界初の食品リサイクル・ループ

循環型社会の構築を目指して制定されたのが食品リサイクル法。その再生利用事業計画の一環としての循環型モデル

が食品リサイクル・ループと呼ばれます。エームサービスは関係会社と協力して、このモデルを完成させ、2011年に給食

業界では初めてとなる認定取得を受けました。これは東京と神奈川の11事業所から排出される年間の食品ゴミ約170

トン飼料化し、その飼料で育てられた鶏の卵の6割強を全国の事業所で食材として利用するものです。持続可能な資源利用を実現していくため、これからも食品リサイクル・ループの対象範囲を拡大していきます。2011年3月期に28%

だったリサイクル率は2012年3月期には30%まで向上しました。将来的には、外食産業の努力目標である40%を目指します。2010年には廃食用油のリサイクルもスタートさせています。愛知県名古屋市の受託事業所から排出される廃食用

油を市内の事業者が洗濯用粉石けんやディーゼルエンジン用燃料に再生。このうち洗濯用粉石けんを全国の受託事業所で主に厨房で利用するふきん等の洗濯に用いています。



コミュニティ参画・発展への取り組み

持てる力を公共施設に、地域密着型サービスに

日本で1999年に施行されたPFI法は、公共施設等の整備から維持管理およびサービス供給までを民間の資金とノウハウを活用して行うものです。三井物産は、2007年同法に基づく法務省との案件の一例として、セコム・東京美装・小学館集英社プロダクションとSPC（特定目的会社）を設立し、三井物産ファシリティーズ・エムサービスと協力して、喜連川社会復帰促進センター事業の運営業務にあたっています。また2010年からは既存3施設（黒羽刑務所・静岡刑務所・笠松刑務所）の運営業務も担当。これらの案件において、実社会に適応した職業訓練や就労支援を刑務所内で実施することで再犯防止に寄与し、安心して暮らせる社会づくりに貢献していきます。

地域に密着したサービス事業としては、2009年4月、新たに誕生した新広島市民球場でのフードサービス包括運営をエムサービスがオープン時から担

当しています。大リーグなど米国13球場でのフードサービス運営実績を有するアラマーク社*のノウハウを基に、地元フィットする多様なフードサービスを提供、来場者の皆さまに好評を博しています。人気の一つは、これまでの日本の球場では想像できなかった施設やサービスが充実していることです。グラウンドすれすれの視点で観戦できるスポーツバー、仲間が集えるパーティールーム、目の前で肉や野菜を焼いて楽しむバーベキューシートなど多彩な観客席が設けられています。球場内の売店は古くから愛されている地元のお店は残り、お客さまがわかりやすく買いやすいようにメニューや場所などが総合的にプロデュースされています。場内の飲食店や弁当に用いる生鮮野菜は地元産です。

*アラマーク社：エムサービス創設以来36年間のビジネスパートナー。米国最大手のサービスマネジメント会社。



喜連川社会復帰促進センター



新広島市民球場でのフードサービス



人権への取り組み

障がい者の自立支援のために

エムサービスは障がい者の自立支援のため、全国の事業所で意欲的に障がいのある方を採用しています。すでに300名以上の方が活躍しており、厚生労働省が発表した障がい者雇用率ランキング（2008年時点、常用雇用者5,000人以上の企業対象。2009年以降は未発表）で、

全国第2位にランクされました。さらには、雇用以外の方法でも障がい者の自立支援を行う取り組みとして、2010年より全国の受託事業で使用する片栗粉の購入先を、知的障がい者のための就労支援施設に統一しました。就労支援施設では、事業の一環として、大袋の

片栗粉を小分けし袋詰めして商品化する個包装を行っています。エムサービスが大量に使用する片栗粉を一括購入することにより、施設の収入が増加し、働く方々の工賃が安定することで、知的障がい者の方々の自立を支援しています。

三井物産の社会貢献活動

三井物産は、当社の経済的役割・社会的存在意義を十分に考慮し、本業を通じた社会的付加価値の創造にとどまらず、本業を越えた活動を通じて、社会的課題解決の一部を担う役割を期待されていると考えています。なかでも当社の強み、知見を活かせる「国際交流」「教育」「環境」の3分野を「社会貢献活動方針」の重点領域に定めています。

社会貢献 活動の基本理念

三井物産の経営理念に沿って、国際社会、地域社会との調和を図りながら、ステークホルダーとの友好関係を築き、大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作りのために積極的に貢献する。

三井物産環境基金

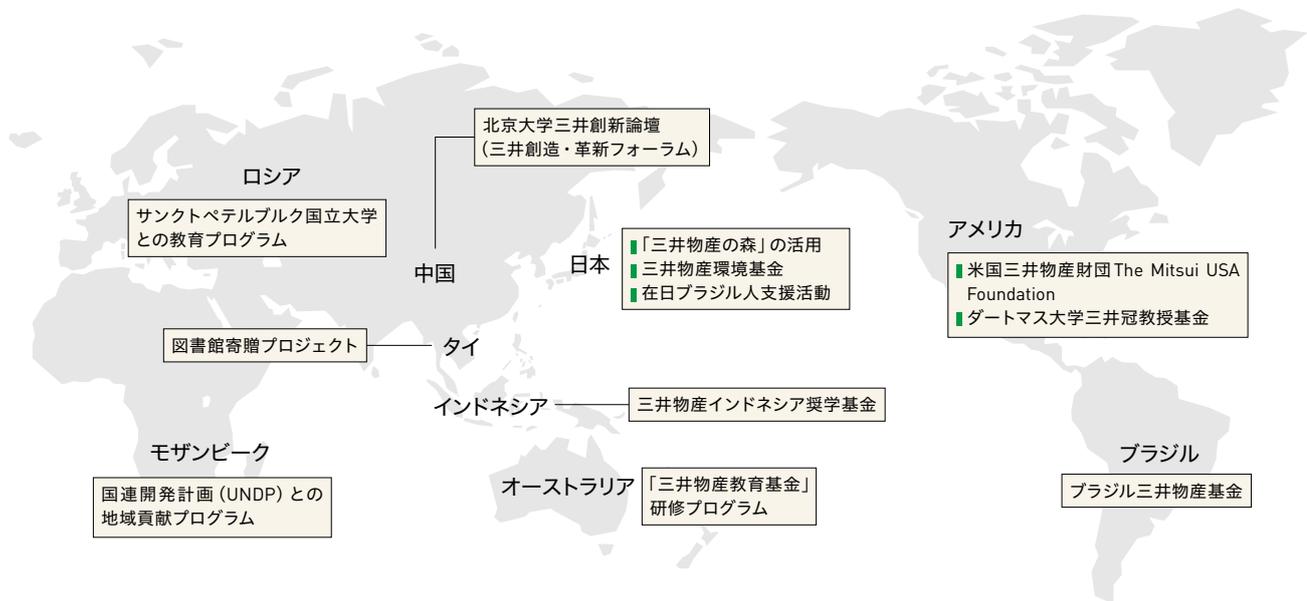
2005年、持続可能な社会の実現を目指して、地球環境問題の解決に向けたさまざまな活動・研究を支援・促進する「三井物産環境基金」を立ち上げました。

三井物産の森

三井物産は、100年以上にわたり森を大切に育ててきました。人は森からたくさんの恵みを受けています。持続可能な林業による森づくりを通じて、豊かな森を次の世代へとつなげていきます。

社会貢献 2012年3月期の活動

三井物産が展開する社会貢献活動の舞台



国連ミレニアム開発目標 (MDGs) 達成を目指して
 国連開発計画 (UNDP) と協力し、アフリカのモザンビークの農場に太陽光発電を利用した灌漑用水ポンプ設備の建設を、当社の寄付により進めています。支援の対象となっているガザチプト・ミレニアム・ビレッジに灌漑用水が得られるインフラを設けることによって農業生産性が向上し、コミュニティの自立と持続につながります。予算総額は約 200 万米ド

ルを予定しており、一日も早く灌漑が開始できるよう、取り組んでいます。

国際交流と教育への取り組み
 国際交流、社会的課題の解決の観点から、多文化共生に向けた活動にも積極的に取り組んでいます。その一例として、日系ブラジル人の子どもたちへの支援を 2005 年から継続し、現在

では約300名の子どもたちに奨学金を提供しています。また、在日ブラジル人学校教員養成のための通信教育プログラムや在日ブラジル人を支えているNPOも支援しています。さらに、ブラジルにおいてもブラジル三井物産基金を通じ、教育・交流拡大を目指した活動を行っています。加えて、国際的視野を

持った人材の育成への取り組みとして、米国ダートマス大学に三井冠教授基金を開設しました。また、北京大学・サンクトペテルブルク国立大学などでの冠講座の開催や公益信託三井物産インドネシア奨学基金による留学生への支援を継続的に行っています。

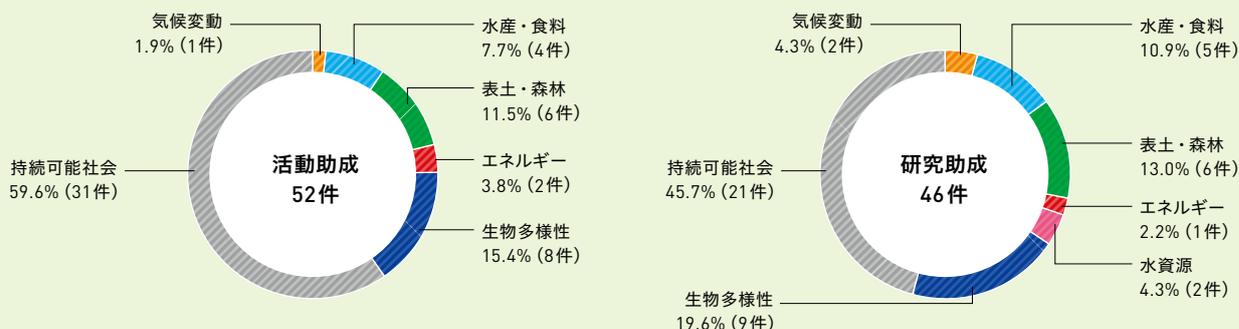
三井物産環境基金

三井物産は、2005年7月、持続可能な社会の実現を目指して、地球環境問題の解決に向けたNPOや大学などのさまざまな活動・研究を支援・促進する「三井物産環境基金」を立ち上げました。当基金は主に三井物産の資金により運営していますが、役職員や退職者からの寄付も受け入れる仕組みとなっています。また、役職員や退職者が案件を応募する

ことや、助成が決まった案件の活動にボランティアとして参加することなども奨励しています。

2012年3月期は、震災復興支援活動を支援する「復興助成」および従来の「一般助成」を実施しました（復興助成の詳細は、「東日本大震災への対応について」をご参照ください）。

2012年3月期 助成決定案件の分野別内訳



三井物産の森 2012年3月期の活動

三井物産の森

三井物産は、北海道から九州まで全国74カ所に森林を保有しています。合計約44,000ha、国土面積のおよそ0.1%にあたります。森林との関わりは100年以上、環境保全と林業の両立を目指した森づくりを行っており、国際基準の森林認証「FSC®認証」を全ての山林で取得しています。

林業における新たな取り組み

日本は国土の7割が森林に覆われている森林率第3位の森の国です。その森の約4割を占める、人の手によって作られた「人工林」が豊かな恵みを生む森であり続けるには、「植える—育てる—伐る—使う」というサイクルが成立する循環可能な林業の実現が重要です。当社は森を守り、育てるだけでなく、「使う」を推進するため、国産材を広く市場に流通することに加えて、切り出された木の利用されていない部分を木質バイオマス燃料として、火力発電所の燃料の一部や、ボイラーやストーブで活用する取り組みに利用するなど、木をまるごと流通させる方法を推進しています。

森を通じた環境教育

当社は次世代を担う子どもたちとその保護者を対象に環境教育を進めており、森林・環境学習Webサイト「森のきょうしつ」の開設や、三井物産の森での林業体験や自然観察および全国の小学校での出前授業の実施、新聞社主催による環境教育プロジェクトへの協賛などにも積極的に取り組んでいます。



東日本大震災への対応について

2011年3月11日に発生した東日本大震災を受け、三井物産は、被災地の方々が必要とする支援を適切に提供すべく、震災復興に関する基本的な方針を策定の上、さまざまな活動を行っています。

震災復興の基本方針

被災地への支援を効果的かつ迅速に行うためには、時間の経過とともに変化する被災地の状況やニーズを適切に把握し続けること、また社内横断組織を設置して具体的な支援を検討、実施していくことが重要と考えました。時間軸の観点より、復旧に向けた支援を提供する「緊急対応」と、当社機能を活用した持続可能な事業を通じて支援していく「中長期対応」とに分割し、各々の対応について社内横断組織を中心に企画・立案を行い、効果的な支援の提供を目指しています。

緊急対応

震災発生直後は、救援物資や燃料の調達等、迅速な対応が求められます。当社は、「大規模災害発生時の当社災害支援ガイドライン」に基づき震災翌日の12日に義捐金の拠出を決定、また災害支援検討会議、およびその下部組織として東日本大震災復興支援チームを3月23日付で立ち上げ、ボランティア活動の実施、当社の本業を越えた支援活動について迅速に決定していきました。同時に、当社の事業活動を通じた燃料の緊急輸入や被災企業への支援を行い、被災地の復旧を後押ししました。

支援案件

1 | 発災から1年間に実施した対応

■ 3月12日の発災直後に4億円の支援枠を設定し、直ちに被災地の復旧支援や被災された方々への緊急支援に乗り出しました。避難場所に向けてソーラーLEDランタンや食料品、除菌剤などを送り、被災各県にはすぐに復旧活動に役立てていただけるよう寄付金を寄贈しました。支援の動きは国内外の当社拠点へと広がり、関係会社や海外現地法人などからも、被災地へ寄付金や支援物資が寄せられました。

(写真 1：東松島市での食料品配布)



■ 8月には支援枠を8億円に増額し、被災地のニーズに応じた支援を実行していきました。中でも当社社有林材を使用して陸前高田市に建設し寄贈した木造仮設図書館は、子どもたちの読書やコミュニケーションの場として活用されています。

(写真 2：図書館を利用する子どもたち)



■ 役職員有志による支援活動も活発に実施しました。義捐金は募金額約5,200万円にのぼり、自主参加のボランティア・プログラムには約600名の参加を得て現在も継続中です。

(写真 3：石巻市でのがれき撤去)



■ 東京電力や東北電力向けに原油や低硫黄重油の供給を強化するとともに、当社が出資参画するプロジェクトを中心に液化天然ガス(LNG)の追加供給を行いました。

中長期対応

被災地の復興を実現するためには、地域のニーズを踏まえた本業を通じた支援事業を創出することが必要だと考えています。2011年6月、経営企画部に国内ビジネス推進室を新設し、東北支社を対応拠点として関連営業本部と連携しながら、持続可能な支援を目指しています。

- 農業、水産加工業の復興やまち興し、観光拠点づくり等の被災地自治体ごとの提案、協力
- 災害に強い街づくり、高齢者に優しい街づくり、環境未来都市構想等のスマート・コミュニティ提案

■ バイオマス、メガソーラー等の再生可能エネルギー

- 仮設宿泊施設、カーシェアリング等の経済団体、地域企業、NPOとの取り組み

これら地域の活性化につながる地域密着型の事業の創出など、当社の本業を通じて被災地の復興に貢献すべく中長期的に取り組んでいきます。

2 | 中長期対応

三井物産環境基金

本基金においても震災発生後、地球環境問題に配慮した復興支援活動・研究を最長3年間支援する「復興助成」を急遽立ち上げ、従来の「一般助成」を含め、合計4回の募集・選定を実施しました。復興助成の選定に当たっては、被災者の視点に立ち復興に寄与すること、被災地の住民・組織と連携することなどを重視し、東北の団体を優先しました。この結果、合計910件の応募があり、98件、11億3,100万円の助成を決定（うち、復興助成：77件、9億4,300万円）。これにより、コミュニティ復興、仮設住宅支援、放射線対策、漁業・農林業復興など幅広い分野で震災復興に貢献しています。

また、当社は、本基金の助成先団体交流会を毎年実施しており、2012年3月期は、復興助成にちなみ仙台において「創造と連携」をテーマに開催しました。



東北大学による宮城県気仙沼での津波による化学汚染調査

カーシェアリング事業

被災地では多くの自動車が被害を受けたため、地域の方々の移動に支障をきたしました。三井物産は被災地の宮城県石巻市で、被災者や復興に携わっている企業、NPOなどにカーシェアリングサービスを提供し、被災地の復興を後押ししています。

気仙沼水産加工団地

気仙沼市の基幹産業である水産加工業は津波と大火災により壊滅的な被害を受けました。当社は住友商事と共同で宮城県、気仙沼市、商工会議所と協調体制を組み、同産業の早期創造的復興に貢献すべく取り組んでいます。地元事業者による新たな協同組合を立ち上げ、産業の高度化に必要な機能を共同事業化し、新事業、雇用を創出する水産加工団地の創造を目指した支援を行っています。



取締役および監査役

2012年6月21日現在

取締役



後列左から

田中 浩一

代表取締役常務執行役員
CCO (チーフ・コンプライ
アンス・オフィサー)

岡田 譲治

代表取締役専務執行役員
CFO (チーフ・フィナンシャル・
オフィサー)

雑賀 大介

代表取締役専務執行役員

木下 雅之

代表取締役専務執行役員
CIO (チーフ・インフォメー
ション・オフィサー)
CPO (チーフ・プライバシー・
オフィサー)

安部 慎太郎

代表取締役常務執行役員

前列左から

川嶋 文信

代表取締役副社長執行役員

槍田 松瑩

取締役会長

飯島 彰己

代表取締役社長

田中 誠一

代表取締役副社長執行役員

常勤監査役



三浦 悟



村上 元則

独立役員

2012年6月21日現在

社外取締役



松原 亘子

生年月日：1941年1月9日生
 現職：取締役(2006年6月23日～)
 兼任状況：
 ・(株)大和証券グループ本社社外取締役

略歴	
1987年 労働省国際労働課長	2006年1月 (財)21世紀職業財団顧問
1991年 同婦人局長	2006年7月 (財)21世紀職業財団会長
1997年 労働事務次官	
1999年 日本障害者雇用促進協会会長	
2002年9月 駐イタリア大使	
2002年11月 兼駐アルバニア大使兼 駐サンマリノ大使兼駐マルタ大使	



野中 郁次郎

生年月日：1935年5月10日生
 現職：取締役(2007年6月22日～)
 兼任状況：
 ・(株)セブン&アイ・ホールディングス社外取締役
 ・トレンドマイクロ(株)社外取締役

略歴	
1977年 南山大学経営学部教授	1997年5月 カリフォルニア大学バークレイ校 経営大学院ゼロックス知識学 ファカルティ・フェロー
1979年 防衛大学校教授	
1982年 一橋大学商学部附属産業経営研究 施設教授	2000年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
1995年 北陸先端科学技術大学院大学教授	2006年 一橋大学名誉教授
1997年4月 北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科長	2007年 クレアモント大学大学院ドロッカー・ スクール名誉スカラー
	2012年 早稲田大学特命教授



平林 博

生年月日：1940年5月5日生
 現職：取締役(2007年6月22日～)
 兼任状況：
 ・(株)東芝社外取締役
(2012年6月22日付退任)
 ・第一三共(株)社外取締役

略歴	
1988年 外務大臣官房総務課長	2003年 兼駐ジブチ大使
1990年 在アメリカ合衆国大使館公使(経済担当)	2006年 特命全権大使(査察担当)
1992年 在アメリカ合衆国特命全権公使	2007年3月 (財)日本国際フォーラム参与
1993年 外務省経済協力局長	2007年6月 (財)日印協会理事長
1995年 内閣官房兼総理府外政審議室長	2008年 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科客員教授
1997年 兼インドシナ難民対策連絡調整会議事務局長	2009年 (財)日本国際フォーラム副理事長
1998年 駐インド兼プータン特命全権大使	2010年 公益財団法人日印協会代表理事・理事長
2002年 駐フランス兼アンドラ特命全権大使	2011年 公益財団法人日本国際フォーラム 副理事長



武藤 敏郎

生年月日：1943年7月2日生
 現職：取締役(2010年6月23日～)
 兼任状況：
 ・住友金属工業(株)社外監査役

略歴	
1999年 大蔵省主計局長	2009年 私立開成学園理事長・学園長
2000年 大蔵事務次官	
2003年1月 財務省顧問	
2003年3月 日本銀行副総裁	
2008年6月 東京大学先端科学技術研究センター 客員教授	
2008年7月 (株)大和総研理事長	

社外監査役



中村 直人

生年月日：1960年1月25日生
 現職：監査役(2006年6月23日～)
 兼任状況：
 ・アサヒグループホールディングス(株)
社外監査役

略歴	
1985年4月 第二東京弁護士会登録	
1985年4月 森綜合法律事務所所属	
1998年 日比谷パーク法律事務所開設パートナー	
2003年 中村直人法律事務所(現中村・角田・ 松本法律事務所)開設パートナー	



松尾 邦弘

生年月日：1942年9月13日生
 現職：監査役(2008年6月24日～)
 兼任状況：
 ・旭硝子(株)社外取締役
 ・(株)東京証券取引所グループ社外取締役

略歴	
1968年 検事任官	
1999年 法務事務次官	
2004年 最高検察庁検事総長	
2006年 弁護士登録	
・トヨタ自動車(株)社外監査役	
・(株)損害保険ジャパン社外監査役 (2012年6月25日付退任)	
・(株)小松製作所社外監査役	
・ブラザー工業(株)社外監査役	



渡辺 裕泰

生年月日：1945年4月11日生
 現職：監査役(2009年6月23日～)
 兼任状況：
 ・(株)乃村工藝社社外監査役
 ・JXホールディングス(株)社外監査役

略歴	
1994年 大蔵省名古屋国税局長	2003年 東京大学大学院法学政治学研究所 客員教授
1995年 同近畿財務局長	2004年 早稲田大学大学院ファイナンス 研究科教授
1996年 同主税局審議官	
1997年 同東京国税局長	
1998年 同関税局長	
2000年 同財務総合政策研究所長	
2002年 財務省国税庁長官	



FINANCIAL DATA

財務情報

当社の連結決算は米国会計基準に基づいています。

097 | 連結貸借対照表

099 | 連結損益計算書／連結包括損益計算書

100 | 連結資本勘定増減表

101 | 連結キャッシュ・フロー計算書

102 | 10カ年財務データ

有価証券報告書をご活用ください。

財務状況に関する詳しい情報については有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書は下記よりダウンロードできます。



PDFダウンロード

<http://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/>

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度末 (2011年3月31日)	当連結会計年度末 (2012年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	1,441,059	1,431,112
定期預金	2,574	4,130
市場性ある有価証券	5,602	1,087
売上債権等		
受取手形及び短期貸付金（前受利息控除後）	297,552	322,585
売掛金	1,463,601	1,616,191
関連会社に対する債権	160,133	116,885
貸倒引当金	(16,368)	(17,860)
棚卸資産	467,355	515,758
前渡金	124,634	129,987
繰延税金資産—流動	41,372	37,513
デリバティブ債権	95,619	53,664
その他の流動資産	234,509	215,271
流動資産合計	4,317,642	4,426,323
投資及び非流動債権		
関連会社に対する投資及び債権	1,600,818	1,709,082
その他の投資	859,843	792,492
非流動債権（前受利息控除後）	457,495	454,191
貸倒引当金	(42,414)	(36,840)
賃貸用固定資産（減価償却累計額控除後）	259,682	272,746
投資及び非流動債権合計	3,135,424	3,191,671
有形固定資産—原価		
土地及び山林	148,716	202,834
建物	360,648	401,451
機械及び装置	1,077,930	1,306,754
鉱業権	161,840	158,967
船舶	38,900	42,539
建設仮勘定	142,960	152,789
有形固定資産合計	1,930,994	2,265,334
減価償却累計額	(900,246)	(1,009,451)
差引有形固定資産合計	1,030,748	1,255,883
無形固定資産（償却累計額控除後）	87,525	110,307
繰延税金資産—非流動	14,522	15,626
その他の資産	12,263	12,013
資産合計	8,598,124	9,011,823

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度末 (2011年3月31日)	当連結会計年度末 (2012年3月31日)
負債及び資本の部		
流動負債		
短期債務	250,062	307,132
1年以内に期限の到来する長期債務	308,883	372,657
仕入債務等		
支払手形	41,049	53,308
買掛金及び未払金	1,316,772	1,342,343
関連会社に対する債務	87,185	110,289
未払費用		
法人所得税	67,946	73,111
未払利息	17,530	16,619
その他	72,273	93,266
前受金	127,960	106,787
デリバティブ債務	88,198	65,262
その他の流動負債	165,091	83,256
流動負債合計	2,542,949	2,624,030
長期債務(1年以内期限到来分を除く)	2,818,529	2,898,218
退職給与及び年金債務	37,054	55,799
繰延税金負債—非流動	316,031	283,614
その他の固定負債	330,227	289,352
偶発債務		
資本		
株主資本		
資本金—普通株式(額面無し)	341,482	341,482
授權株式数 2,500,000,000株		
発行済株式総数		
前連結会計年度末—1,829,153,527株		
当連結会計年度末—1,829,153,527株		
資本剰余金	430,152	430,491
利益剰余金		
利益準備金	61,763	65,500
その他の利益剰余金	1,860,271	2,192,494
累積その他の包括損益		
未実現有価証券保有損益	96,657	90,476
外貨換算調整勘定	(344,878)	(380,457)
確定給付型年金制度	(58,544)	(68,163)
未実現デリバティブ評価損益	(14,370)	(24,302)
累積その他の包括損益合計	(321,135)	(382,446)
自己株式	(6,341)	(6,203)
自己株式数		
前連結会計年度末—4,324,067株		
当連結会計年度末—4,204,441株		
株主資本合計	2,366,192	2,641,318
非支配持分	187,142	219,492
資本合計	2,553,334	2,860,810
負債及び資本合計	8,598,124	9,011,823

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)
収益：		
商品販売による収益	4,154,833	4,753,167
役務提供による収益	371,352	377,033
その他の収益	153,258	121,402
収益合計	4,679,443	5,251,602
原価：		
商品販売に係る原価	(3,589,147)	(4,166,337)
役務提供に係る原価	(137,384)	(147,561)
その他の収益の原価	(93,689)	(59,425)
原価合計	(3,820,220)	(4,373,323)
売上総利益	859,223	878,279
その他の収益・費用：		
販売費及び一般管理費	(532,990)	(514,798)
貸倒引当金繰入額	(9,230)	(15,097)
受取利息	39,970	37,172
支払利息	(40,667)	(42,612)
受取配当金	51,000	86,461
有価証券売却損益	39,517	21,937
有価証券評価損	(19,464)	(33,481)
固定資産処分損益	229	5,697
固定資産評価損	(18,297)	(14,049)
暖簾減損損失	(596)	(4,209)
メキシコ湾原油流出事故和解金	(88,555)	—
雑損益	(7,443)	7,911
その他の収益・費用合計	(586,526)	(465,068)
法人所得税及び持分法損益前利益	272,697	413,211
法人所得税：		
当期	(156,899)	(186,815)
繰延	(47,002)	14,193
法人所得税合計	(203,901)	(172,622)
持分法損益前利益	68,796	240,589
関連会社持分法損益—純額	242,144	232,090
非支配持分控除前当期純利益	310,940	472,679
非支配持分帰属当期純利益	(4,281)	(38,182)
当期純利益（三井物産（株）に帰属）	306,659	434,497

連結包括損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)
包括損益		
非支配持分控除前当期純利益	310,940	472,679
その他の包括損益（税効果後）：		
未実現有価証券保有損益	(29,154)	(9,897)
外貨換算調整勘定発生額	(79,319)	(37,127)
確定給付型年金制度：		
過去勤務債務	164	25
数理計算上の差異	(9,508)	(9,670)
未実現デリバティブ評価損益	(6,845)	(9,899)
非支配持分控除前包括損益	186,278	406,111
非支配持分帰属包括損益	5,067	(33,082)
包括損益（三井物産（株）に帰属）	191,345	373,029

連結資本勘定増減表

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)
資本金 (普通株式)：		
期首残高	341,482	341,482
期末残高	341,482	341,482
資本剰余金：		
期首残高	428,848	430,152
非支配持分株主との資本取引	1,304	339
期末残高	430,152	430,491
利益剰余金：		
利益準備金：		
期首残高	53,844	61,763
その他の利益剰余金からの振替額	7,919	3,737
期末残高	61,763	65,500
その他の利益剰余金：		
期首残高	1,618,101	1,860,271
当期純利益 (三井物産 (株) に帰属)	306,659	434,497
当社株主への現金配当支払額	(56,567)	(98,537)
利益準備金への繰入額	(7,919)	(3,737)
自己株式処分差損	(3)	(0)
期末残高	1,860,271	2,192,494
累積その他の包括損益 (税効果後)：		
期首残高	(205,826)	(321,135)
未実現有価証券保有損益	(27,238)	(6,293)
外貨換算調整勘定発生額	(72,212)	(35,622)
確定給付型年金制度：		
過去勤務債務	138	25
数理計算上の差異	(9,550)	(9,644)
未実現デリバティブ評価損益	(6,452)	(9,934)
非支配持分株主との資本取引	5	157
期末残高	(321,135)	(382,446)
自己株式：		
期首残高	(6,321)	(6,341)
期中取得	(263)	(16)
期中処分	243	154
期末残高	(6,341)	(6,203)
株主資本合計	2,366,192	2,641,318
非支配持分：		
期首残高	199,678	187,142
非支配持分株主への配当支払額	(12,623)	(14,712)
非支配持分帰属当期純利益	4,281	38,182
未実現有価証券保有損益 (税効果後)	(1,916)	(3,604)
外貨換算調整勘定発生額 (税効果後)	(7,107)	(1,505)
確定給付型年金制度 (税効果後)：		
過去勤務債務	26	—
数理計算上の差異	42	(26)
未実現デリバティブ評価損益 (税効果後)	(393)	35
非支配持分株主との資本取引その他	5,154	13,980
期末残高	187,142	219,492
資本合計：		
期首残高	2,429,806	2,553,334
自己株式処分差損	(3)	(0)
非支配持分控除前当期純利益	310,940	472,679
当社株主への現金配当支払額	(56,567)	(98,537)
非支配持分株主への配当支払額	(12,623)	(14,712)
未実現有価証券保有損益 (税効果後)	(29,154)	(9,897)
外貨換算調整勘定発生額 (税効果後)	(79,319)	(37,127)
確定給付型年金制度 (税効果後)：		
過去勤務債務	164	25
数理計算上の差異	(9,508)	(9,670)
未実現デリバティブ評価損益 (税効果後)	(6,845)	(9,899)
自己株式期中増減	(20)	138
非支配持分株主との資本取引その他	6,463	14,476
期末残高	2,553,334	2,860,810

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー：		
非支配持分控除前当期純利益	310,940	472,679
営業活動によるキャッシュ・フローに調整するための修正：		
減価償却費及び無形固定資産等償却	147,388	153,475
退職給与及び年金費用（支払額控除後）	10,375	9,243
貸倒引当金繰入額	9,230	15,097
有価証券売却損益	(39,517)	(21,937)
有価証券評価損	19,464	33,481
固定資産処分損益	(229)	(5,697)
固定資産評価損	18,297	14,049
暖簾減損損失	596	4,209
メキシコ湾原油流出事故和解金	88,555	—
繰延税金	47,002	(14,193)
持分法による投資損益（受取配当金控除後）	(92,398)	(72,804)
営業活動に係る資産・負債の増減：		
売上債権等の増加	(104,471)	(134,283)
棚卸資産の増加	(49,027)	(33,045)
仕入債務等の増加	74,082	39,397
未払費用の増加	31,928	19,737
前渡金の増加	(5,723)	(297)
前受金の増減	17,831	(44,226)
デリバティブ債権・債務の増減—純額	30,142	1,779
メキシコ湾原油流出事故和解金支払	—	(86,105)
その他—純額	(9,991)	30,425
営業活動によるキャッシュ・フロー	504,474	380,984
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
定期預金の増減—純額	10,983	253
関連会社に対する投資等の増加	(111,085)	(181,163)
関連会社に対する投資の売却及び貸付金の回収	39,763	82,267
売却可能有価証券の取得	(24,424)	(2,682)
売却可能有価証券の売却収入	21,073	25,605
売却可能有価証券の償還	4,247	4,276
満期まで保有する負債証券の取得	(1,579)	(236)
満期まで保有する負債証券の償還	10	—
その他の投資の取得	(81,859)	(49,933)
その他の投資の売却収入及び償還	86,234	67,632
長期貸付金の増加	(127,535)	(110,250)
長期貸付金の回収	97,056	108,848
賃貸用固定資産及び有形固定資産の購入	(330,682)	(364,337)
賃貸用固定資産及び有形固定資産の売却収入	17,184	23,473
子会社買収（取得現金控除後）	(106,797)	(48,482)
子会社売却（売却子会社保有現金控除後）	23,390	6,538
投資活動によるキャッシュ・フロー	(484,021)	(438,191)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期債務の増減—純額	50,202	41,420
長期債務の増加	377,526	486,714
長期債務の減少	(345,710)	(367,774)
非支配持分株主との取引	8,427	(4,533)
自己株式の取得及び売却—純額	(36)	138
配当金支払	(56,589)	(98,571)
財務活動によるキャッシュ・フロー	33,820	57,394
現金及び現金同等物の為替相場変動の影響額	(14,613)	(10,134)
現金及び現金同等物の増加—純額	39,660	(9,947)
現金及び現金同等物期首残高	1,401,399	1,441,059
現金及び現金同等物期末残高	1,441,059	1,431,112

10カ年財務データ

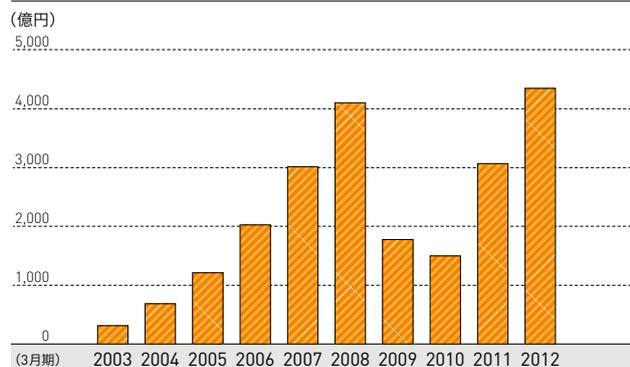
三井物産株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した連結会計年度

	2003	2004	2005	2006
連結会計年度：				
収益	¥27,882	¥29,803	¥35,257	¥41,155
売上総利益	¥ 5,698	¥ 6,099	¥ 7,258	¥ 8,166
営業利益	¥ 977	¥ 1,206	¥ 1,980	¥ 2,658
持分法損益	¥ 134	¥ 401	¥ 659	¥ 942
当期純利益（三井物産（株）に帰属）	¥ 311	¥ 684	¥ 1,211	¥ 2,024
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 521	¥ 1,001	¥ 2,001	¥ 1,464
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ (132)	¥ (1,342)	¥ (2,240)	¥ (3,473)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ 178	¥ (122)	¥ 1,713	¥ 923
フリーキャッシュ・フロー	¥ 389	¥ (341)	¥ (239)	¥ (2,009)
株主資本利益率（%）	3.5%	7.5%	11.6%	14.5%
投融資額	—	—	—	—
リサイクル	—	—	—	—
連結会計年度末：				
総資産	¥65,405	¥67,160	¥75,934	¥85,736
株主資本	¥ 8,621	¥ 9,633	¥11,229	¥16,779
現金及び現金同等物、定期預金	¥ 6,979	¥ 6,850	¥ 8,199	¥ 7,341
有利子負債	¥33,518	¥33,605	¥35,398	¥35,647
ネット有利子負債	¥26,539	¥26,755	¥27,199	¥28,306
ネットDER（倍）	3.08倍	2.78倍	2.42倍	1.69倍

1株当たり情報：				
当期純利益（三井物産（株）に帰属）：				
基本	¥ 19.68	¥ 43.25	¥ 76.55	¥126.26
潜在株式調整後	¥ 18.69	¥ 40.89	¥ 72.12	¥118.85
現金配当	¥ 8	¥ 8	¥ 15	¥ 24
配当性向	41%	18%	19%	20%
株主資本	¥545.19	¥609.28	¥709.66	¥973.85

- (注) 1. 米国財務会計基準審議会会計基準コーディフィケーション(ASC) 205-20 (非継続事業に係る損益(税効果後)の区分掲記)に係る過年度損益の組替を行っておりません。
2. 営業利益は、売上総利益、販売費及び一般管理費、及び貸倒引当金繰入額の合計として算定しております。
3. 2010年3月期より、持分法損益を税効果前での表示に変更しておりますが、過年度の修正再表示は行っておりません。
4. 2006年3月期までの有利子負債は、短期及び長期債務からキャピタルリース債務、ASC815の影響額を控除して算出しております。
5. 2006年3月期までの投融資額及びリサイクルは、集計しておりません。
6. 2012年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益（三井物産（株）に帰属）は、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。
7. 1株当たり現金配当以外の米ドル表示金額は、円建て金額を2012年3月末日時点の概算為替レート（82円=1米ドル）で換算したものです。
8. 1株当たり現金配当の米ドル表示金額は、円建て金額を支払実行日にける為替レートで換算したものです。

当期純利益（三井物産（株）に帰属）



単位：億円

単位：百万米ドル

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
¥48,807	¥57,389	¥55,352	¥40,964	¥46,794	¥52,516	\$ 64,044
¥ 9,037	¥ 9,881	¥10,163	¥ 7,020	¥ 8,592	¥ 8,783	\$ 10,711
¥ 3,089	¥ 3,748	¥ 3,947	¥ 1,445	¥ 3,170	¥ 3,484	\$ 4,249
¥ 1,531	¥ 1,543	¥ 848	¥ 1,315	¥ 2,421	¥ 2,321	\$ 2,830
¥ 3,015	¥ 4,101	¥ 1,776	¥ 1,497	¥ 3,067	¥ 4,345	\$ 5,299
¥ 2,393	¥ 4,158	¥ 5,827	¥ 6,324	¥ 5,045	¥ 3,810	\$ 4,646
¥ (4,180)	¥ (1,048)	¥ (2,909)	¥ (1,801)	¥ (4,840)	¥ (4,382)	\$ (5,344)
¥ 2,723	¥ (1,851)	¥ (98)	¥ (2,144)	¥ 338	¥ 574	\$ 700
¥ (1,787)	¥ 3,110	¥ 2,918	¥ 4,523	¥ 205	¥ (572)	\$ (698)
15.9%	19.1%	8.7%	7.3%	13.3%	17.4%	17.4%
¥ (7,700)	¥ (7,100)	¥ (5,200)	¥ (3,600)	¥ (6,900)	¥ (6,500)	\$ (7,927)
¥ 2,400	¥ 6,100	¥ 1,900	¥ 2,100	¥ 1,900	¥ 2,100	\$ 2,561
¥98,133	¥96,909	¥83,642	¥83,690	¥85,981	¥90,118	\$109,900
¥21,103	¥21,837	¥18,817	¥22,301	¥23,662	¥26,413	\$ 32,211
¥ 8,066	¥ 9,116	¥11,535	¥14,160	¥14,436	¥14,352	\$ 17,503
¥39,181	¥36,856	¥36,686	¥34,717	¥33,775	¥35,780	\$ 43,634
¥31,115	¥27,740	¥25,151	¥20,557	¥19,339	¥21,428	\$ 26,131
1.47倍	1.27倍	1.34倍	0.92倍	0.82倍	0.81倍	0.81倍

単位：円

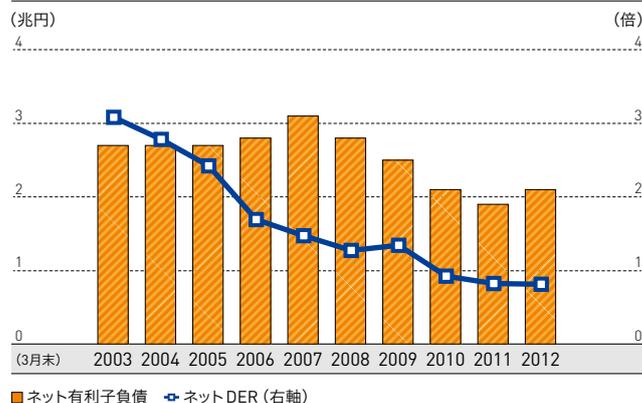
単位：米ドル

¥ 174.26	¥ 227.20	¥ 97.59	¥ 82.12	¥ 168.05	¥ 238.10	\$ 2.90
¥ 165.32	¥ 224.82	¥ 97.32	¥ 82.11	¥ 168.05	—	—
¥ 34	¥ 46	¥ 25	¥ 18	¥ 47	¥ 55	\$ 0.69
20%	20%	26%	22%	28%	23%	23%
¥1,182.48	¥1,202.03	¥1,033.22	¥1,222.11	¥1,296.66	¥1,447.34	\$ 17.65

株主資本 / ROE



ネット有利子負債 / ネットDER



会社情報

2012年3月31日現在

商号
三井物産株式会社

設立年月日
1947年7月25日

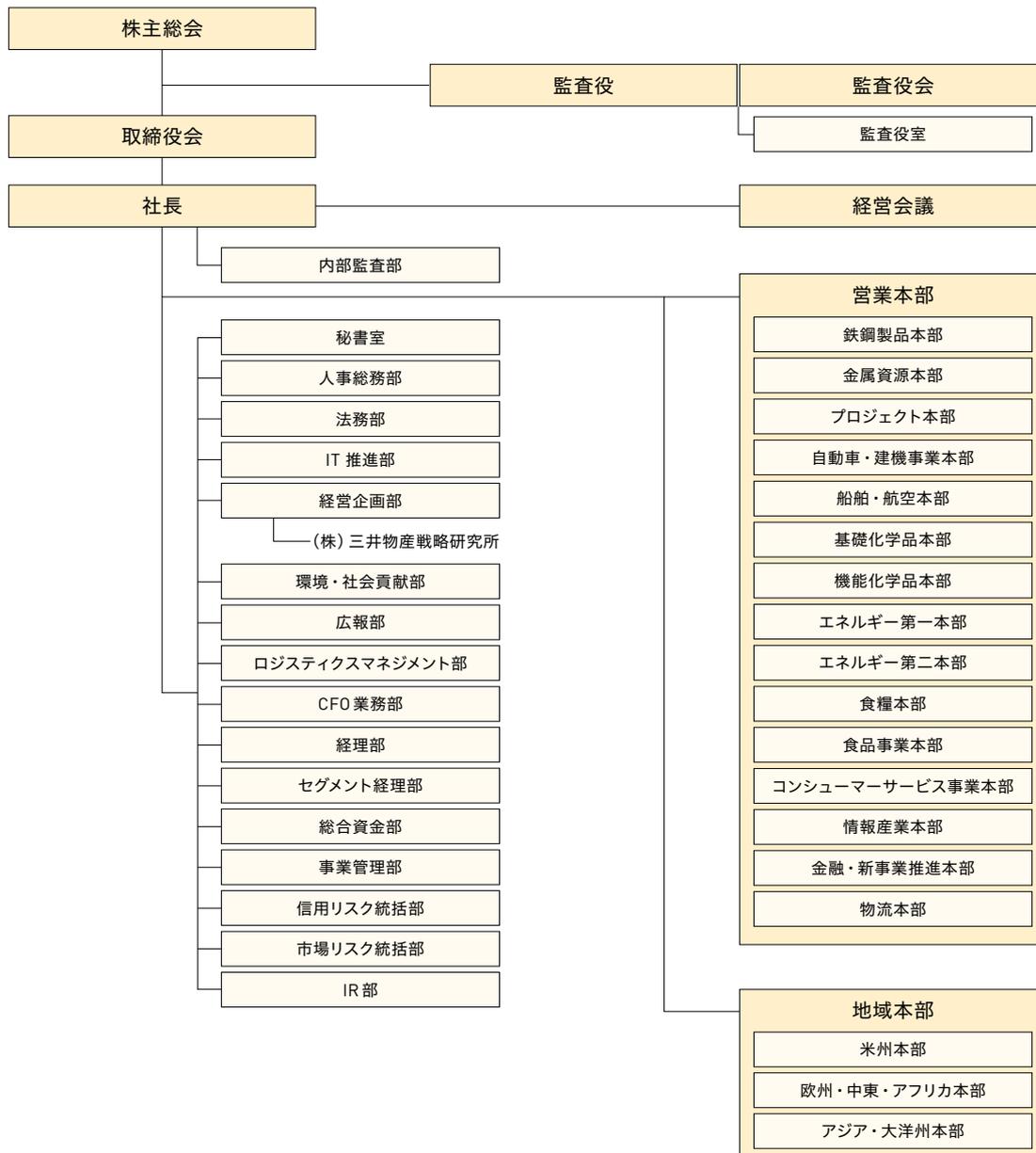
資本金
341,481,648,946円

社員数
連結：44,805名
単体：6,136名

連結決算対象関係会社
連結子会社：263社
持分法関連会社：150社

組織図

2012年4月1日現在



国内拠点 合計：12
 ・本店：1
 ・支社：6
 ・支店：5

海外拠点 合計：142 (68カ国)
 ・海外店合計：43
 ・現地法人合計：99

投資家情報

2012年4月1日現在

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

毎年4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会

毎年6月

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

同事務取扱所

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
〒168-0063
東京都杉並区和泉二丁目8番4号
電話：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)

ADR

比率： 1ADR=原株20株
上場市場： 米国OTC(店頭取引)
Symbol： MITSY
CUSIP番号：606827202

ADR名義書換代理人

シティバンク、エヌ・エイ シェアホルダーサービス
P.O. Box 43077 Providence,
Rhode Island 02940-3077 USA
電話： 1-877-248-4237 (米国内通話無料)
1-781-575-4555 (米国外から)
Eメール：citibank@shareholders-online.com
URL： www.citi.com/adr

2012年3月31日現在

単元株式数

100株

株主数

210,164名

発行済株式総数

1,829,153,527株
(自己株式3,762,241株を含む)

発行可能株式総数

2,500,000,000株

大株主

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)
株式会社三井住友銀行
日本生命保険相互会社
中央三井信託銀行株式会社

株主構成比

(%)



■個人・その他 ■政府・地方公共団体 ■金融機関
■金融商品取引業者 ■その他の法人 ■外国人

※ 単元株所有株主・所有株式数ベース

三井物産株式会社 IR部
〒100-0004 東京都千代田区大手町一丁目2番1号
電話： (03) 3285-1111 (代表)
ファックス： (03) 3285-9821
Eメール： infoTKADZ@mitsui.com

 ウェブサイト

IR(投資家情報)：<http://www.mitsui.com/jp/ja/ir/>

