



CHALLENGE & INNOVATION

Financial Performance and Sustainability

アニュアルレポート 2013

2013年3月期



©Woodside

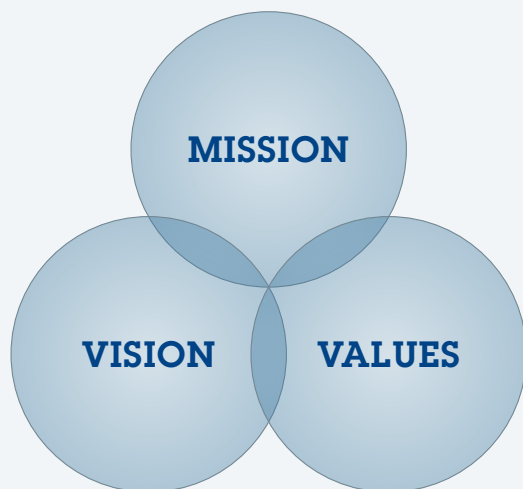


©Britannia Operator Limited



 三井物産株式会社

三井物産の経営理念



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。

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

世界中のお客様のニーズに応える「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。

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。また当社は、ESG（環境、社会、企業統治）の取り組みにおいて、特に優れた企業に与えられるRobecoSAM「ブロンズ」クラスの認定を受けています。（2013年3月31日現在）

国連グローバル・コンパクト

当社は、2004年10月に、国連が提唱する企業の自主行動原則である「グローバル・コンパクト」の支持を宣言し、「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野での遵守と実践に取り組んでいます。



本アニュアルレポートの構成

1

それぞれの時代のニーズに応えるビジネスに挑戦し、
新たな価値を創造していく

2

時代のニーズの変化を機敏に捉え、業態の絶え間ない進化と
総合力の発揮により、多様なビジネスに挑戦し、新たな価値を創造する

3

長期業態 VISION の実現に向け、「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

4

本業を通じた価値創造ならびに社会貢献活動を行う
「三井物産の CSR」を実践するとともに、
その基盤となるコーポレート・ガバナンス体制や
内部統制の整備・向上および人材育成に取り組む

アニュアルレポート2013の編集方針

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、および事業概況や、本業を通じて社会に価値を提供する「三井物産の CSR」などについて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、そのほかの詳しい情報に関しては関連する当社刊行物をご覧ください。（次ページの「詳細情報を掲載した当社刊行物の紹介」をご覧ください）

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証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。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。

CONTENTS

1

- 004 三井物産の沿革～絶え間ない進化～
- 006 総合力を活かした取り組み
- 007 エネルギー事業に見る、価値創造のメカニズム

2

- 010 社長メッセージ
「多様なビジネスに挑戦し、新たな価値を創造する。」
- 012 社長インタビュー
- 020 CFOインタビュー
「積極的な投融資を進める中でも、フリーキャッシュ・フローの黒字化を意識した財務戦略を進める考えです。」
- 024 決算ハイライト (2013年3月期)
- 026 中期経営計画「挑戦と創造2014」の進捗
- 028 **特集** プロジェクトで見る、三井物産の「挑戦と創造」



> P.010



> P.020

029 **1** エネルギー事業



©Anadarko Petroleum Corporation

032 **2** 食糧事業



035 **3** メディカル・ヘルスケア事業



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

本アニュアルレポートの「特集」や「事業別成長戦略」、「サステナビリティ」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。

PDFダウンロード

<http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/csrreport/>

3

- | | |
|------------------|---------------------|
| 040 鉄鋼製品セグメント | 074 次世代・機能推進セグメント |
| 043 金属資源セグメント | 078 米州セグメント |
| 047 機械・インフラセグメント | 080 欧州・中東・アフリカセグメント |
| 054 化学品セグメント | 081 アジア・大洋州セグメント |
| 060 エネルギーセグメント | 082 主な連結子会社と持分法関連会社 |
| 066 生活産業セグメント | |

4

- | |
|-------------------------|
| 088 コーポレート・ガバナンスおよび内部統制 |
| 090 監査役会からのメッセージ |
| 095 CCOインタビュー |
| 096 三井物産の事業活動と社会的責任 |
| 098 三井物産の環境への取り組み |
| 100 「人の三井」人材を資産に |
| 102 三井物産の社会貢献活動 |
| 104 取締役および監査役 |
| 105 独立役員 |



▶ P.095

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| 107 連結財務諸表 | 114 オペレーティングセグメント別データ |
| 112 10年データ (含むサステナビリティ関連データ) | |
| 115 組織図 | 116 会社情報・投資家情報 |

▶ 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

8カ国語で発行しています。

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/>

三井物産の総合力と価値創造 Strength

「挑戦と創造」

それぞれの時代の
ニーズに応えるビジネスに挑戦し、
新たな価値を創造していく

CONTENTS >	004 三井物産の沿革～絶え間ない進化～
	006 総合力を活かした取り組み
	007 エネルギー事業に見る、価値創造のメカニズム

絶え間ない 進化

絶え間なく柔軟に業態を進化させ続けてきた
三井物産の歴史

創業 **137** 年*



三井物産大合同
の調印式

* 1876年、旧三井物産創業。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。

総合力 の発揮

Vale社とビジネス上の接点を持っている
営業本部の数

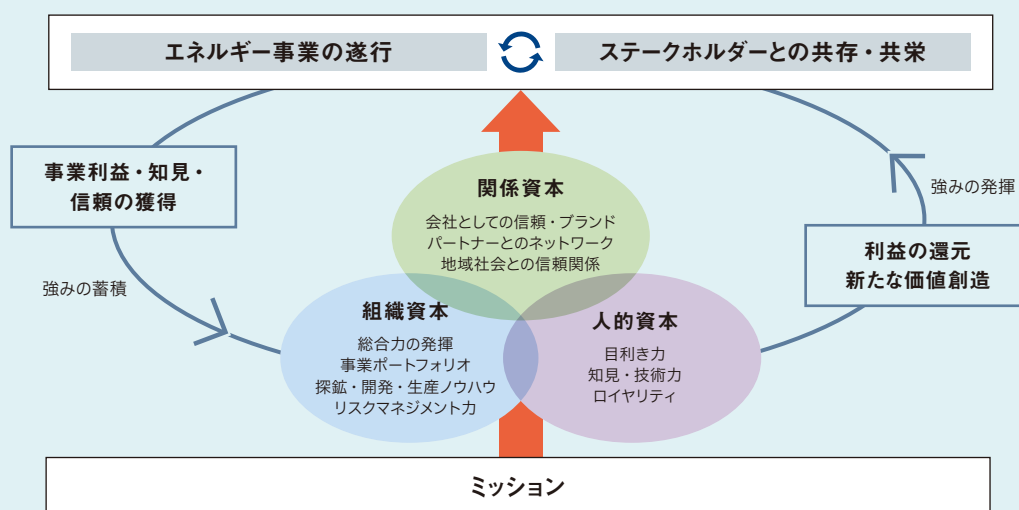
7 営業本部



ペルーの
リン鉱石事業

価値創造のメカニズム

エネルギー事業を例に、総合力を含む当社のさまざまな強みを活かし、価値を創造するメカニズムをご説明します。



三井物産の沿革～絶え間ない進化～

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るのも、当社の強みの一つです。

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）



ブ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、東洋護謨化学、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
(UAE)

▶ 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ー化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

- ▶ 「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、新興国の成長と世界のニーズの取り込み強化、パートナー戦略の強化を推進

2010年 米国マーセラス・シェールガス開発生産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 Chemical 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)

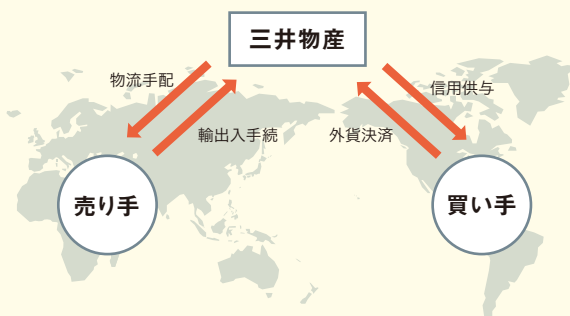
チリ Codelco 社と戦略提携契約を締結、Anglo American Sur 株式の共同保有会社に出資

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。

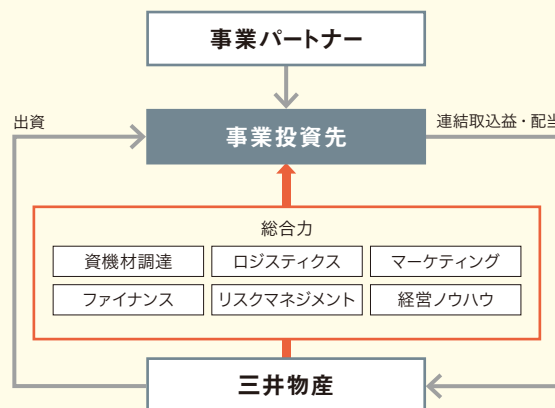
基本的なビジネスモデル: トレーディング

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 (輸出入手続、最適ロジスティクス構築など)、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

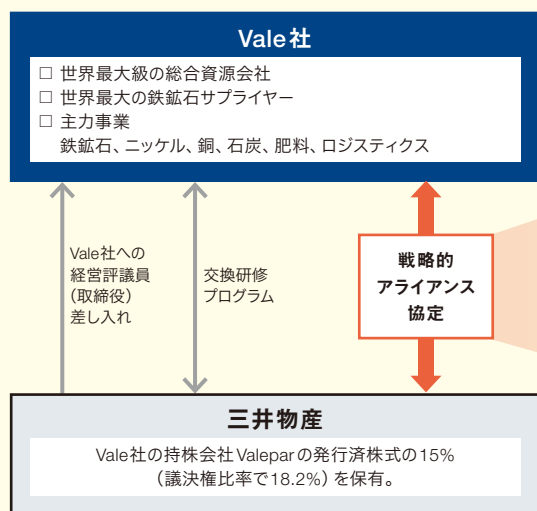
今日では、事業投資は当社の重要なビジネスモデルになっています。今後の成長が期待できる事業分野に投資を行い、事業経営に対する提案や、当社の強みである総合力を活かした周辺事業・トレーディングへの取り組みを通じ、事業価値の向上に貢献します。



総合力を活かした取り組み

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、その強みを活かし、営業部署の枠を超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（ブラジル）は、経営・ビジネス・人材と、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。

事例 Vale社とのアライアンス



これまでの主な共同事業、物流案件

鉄鋼製品本部 鉄道レール	機能化学品本部 リン鉱石事業、硫黄・アンモニア
金属資源本部 ニッケル事業(VNCプロジェクト)	コンシューマーサービス事業本部 鉱山車両用タイヤ
プロジェクト本部 ロジスティクス事業	
機械・輸送システム本部 鉱山機器、機関車・貨車リース、大型鉱石船	

12営業本部中、7営業本部がVale社とビジネス上の接点を持っています。

* 2013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あるVale社の支配株主の1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、全社横断的な取り組みにより、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、ニッケル事業（VNCプロジェクト）、ペルーのリン鉱石事業などの共同事業案件のほか、物流案件では鉄道レール、鉱山機器、機関車・貨車リースなどの取り組み実績を積み重ね、現在では12営業本部中、7営業本部がVale社とビジネス上の接点を持っています。

ペルー リン鉱床開発プロジェクトへの参画

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蓄積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など、事業価値向上に貢献しています。



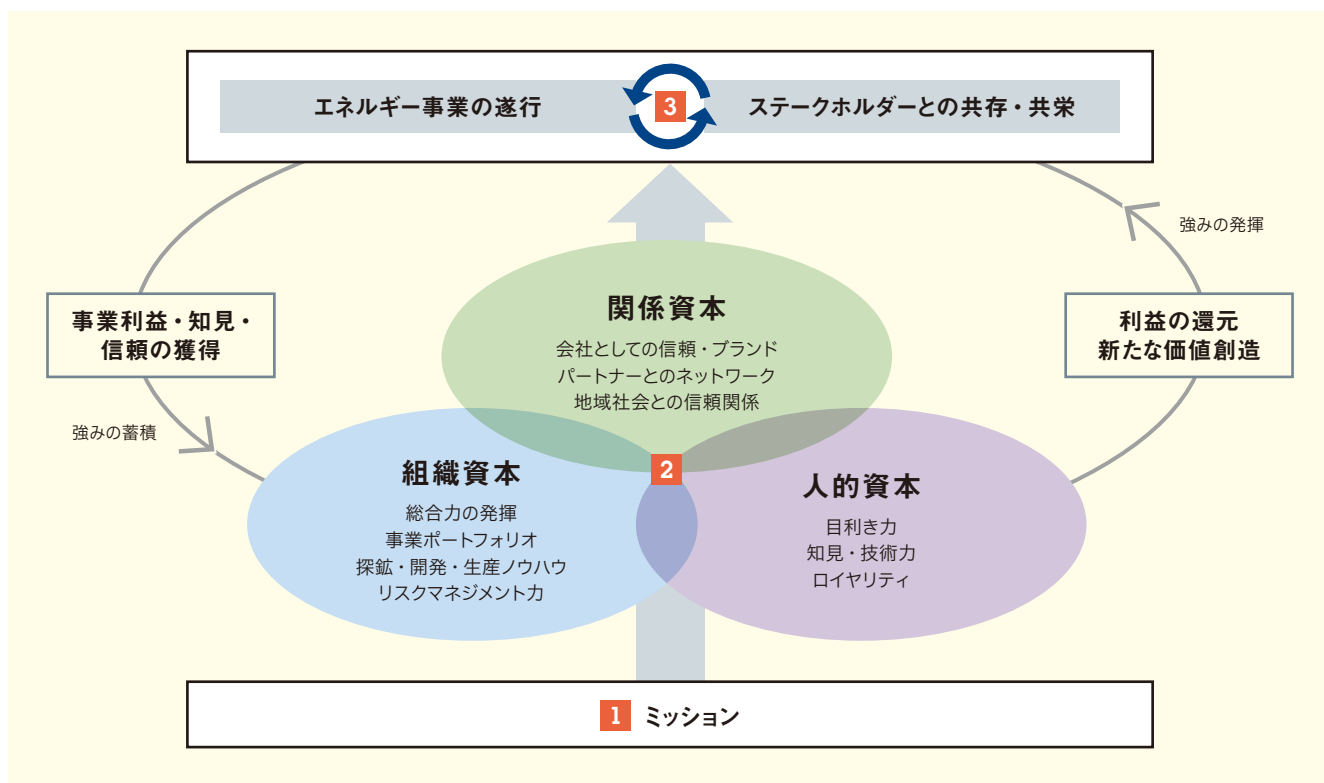
リン鉱石事業（ペルー）

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く取り組みが人材面でも行われています。2003年に交換研修プログラムが開始され、2013年6月末までにVale社から119名、当社から109名が参加。同年行われた10周年を祝う記念式典では、両社社長以下経営幹部が過去の研修参加者と言葉を交わし、プログラムを通じて築いた友好関係を確認する機会となりました。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し、関係を深める絶好の場になっています。

エネルギー事業に見る、価値創造のメカニズム

エネルギー事業を例に、総合力を含む当社のさまざまな強みを活かし、価値を創造するメカニズムをご説明します。



1 ミッション— エネルギー資源の確保と新たな価値の創造

当社エネルギー分野のミッションは、ステークホルダーとの協働を通じて安定的にエネルギー資源を確保するとともに、事業を通じて新たな価値を創造し、ステークホルダーや社会に還元することです。

2 組織に蓄積された強み

関係資本

実績に裏付けられた信頼関係
実績を積み重ね、信頼できる会社として存在感を示すことが、持続的に事業を推進する上で重要となります。

当社は、顧客、エネルギー資源保有国、操業を担当するオペレーター、事業パートナー、株主・金融機関、従業員といったステークホルダーとの長年の取り組みを通じた良好な関係を構築しており、このネットワークが事業機会を得る上での大きな強みとなっています。共同事業を行う際には、ステークホルダーと価値を共有し長期的信頼関係を構築できることを何よりも重視しています。

組織資本

他本部との協働により、総合力を力に変える
社会の多様なニーズに応えるためには、事業の積み重ねを通じて構築した、分散された事業ポートフォリオや、事業を通じて蓄積された知見・リスクマネジメント力に加え、当社の持つ総合力の発揮が重要となります。

米国のシェールガスを起点とするガスバリューチェーンにおいては、関連する化学品やプラント、エネルギー鋼材、船舶などにおける他本部との協働により、上流資源開発にとどまらない事業機会の追求が可能となります。また、資源保有国に対してもインフラの整備や人材教育、雇用の創出など、総合的な国創りへの貢献が可能となります。

人的資本

スキル×ロイヤリティ溢れる人材集団
当社の競争力の源泉は「人」です。事業機会獲得に必要な目利き力や知見・技術力、パートナーネットワークも全て人によって創られます。

当社は世界で活躍できるトップレベルのグローバル人材の採用に特に力を入れています。彼らが働きやすい環境・働きたくなる環境を作ること、長期的視点でスキルを体得することが可能となり、組織にも知見が蓄積され、「人」が何よりの強みとなる正のサイクルを廻すことができています。

3 価値創造のサイクル

これらの強みを活かし、当社ミッションを遂行し続ける上で欠かせないのが、ステークホルダーとの信頼関係です。当社は事業で得た利益を、事業そのものや顧客・資源保有国・事業パートナー・株主・従業員などのさまざまなステークホルダーに還元することで、持続的な信頼関係を構築し、さらなる事業機会の獲得につなげるという正のサイクルを目指します。

エネルギー事業の具体的な取り組みは、P.029～031、P.060～065をご覧ください。

「総合力と進化の ビジネスモデル」

時代のニーズの変化を機敏に捉え、
業態の絶え間ない進化と総合力の発揮により、
多様なビジネスに挑戦し、
新たな価値を創造する

CONTENTS >

010 社長メッセージ

012 社長インタビュー

020 CFOインタビュー

024 決算ハイライト (2013年3月期)

026 中期経営計画「挑戦と創造2014」の進捗

028 特集：プロジェクトで見る、三井物産の「挑戦と創造」

1. エネルギー事業

2. 食糧事業

3. メディカル・ヘルスケア事業

社長メッセージ・インタビュー

三井物産の今年のテーマ

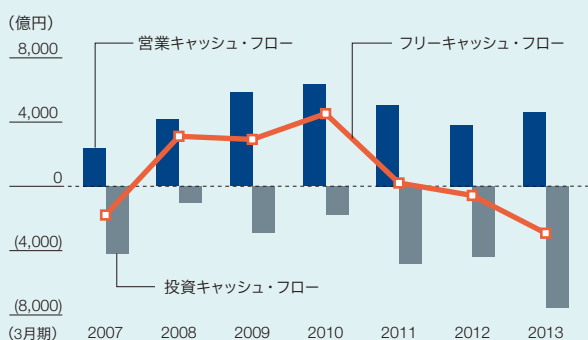


代表取締役社長
飯島 彰己

Agility

昨今の世界情勢は変化のスピードが速く、不確実性もますます高まっています。このような予測のつかない「激動の時代」だからこそ、柔軟に加えて「Agility＝機敏さ」が今、不可欠だと考えています。

キャッシュ・フロー



CFOインタビュー

積極的な投融資を進める中でも、フリーキャッシュ・フローの黒字化を意識した財務戦略を進める考えです。



代表取締役専務執行役員CFO
岡田 譲治

特集

プロジェクトで見る、三井物産の「挑戦と創造」

エネルギー事業



総合力
×
天然ガス



食糧事業



安定供給
×
食糧



メディカル・ヘルスケア事業



新興国
×
ヘルスケア



社長メッセージ

全てのステークホルダーの皆さまへ

多様なビジネスに挑戦し、 新たな価値を創造する。

変化する時代のニーズを機敏に捉えて
業態を絶え間なく進化させ、総合力を発揮して
多様なビジネスに挑戦し、新たな価値を創造する。
それが私たちの使命です。

2ヵ年の中期経営計画「挑戦と創造2014～未来への貢献と絶え間ない進化への挑戦」の初年度にあたる2013年3月期は、新興国の成長鈍化などに伴う商品価格の大幅な下落を主な理由に期首計画に対して純利益が未達となりましたが、事業環境が厳しい中でも将来の収益基盤の強化に向けた足場固めを着実に行うことができたと認識しています。

中期経営計画の最終年度となる2014年3月期は、総合力を発揮して既存事業の良質化を促進すると同時に、将来の成長ドライバーとなる厳選された新規資産の取得と戦略的な資産のリサイクルに取り組み、さらなる収益基盤の強化に向けてポートフォリオ経営を進化させていきます。

新興諸国の経済発展と米国の景気拡大により、世界経済は今後も緩やかな成長を継続すると見えますが、昨今の世界情勢はその変化のスピードを加速し、事業環境の不確実性がますます高まっています。このような予測の難しい激動の時代には高い機動力が不可欠との思いから、今年のテーマを、「機敏さ」を意味する「Agility（アジリティ）」としました。

私たち三井物産は、今年度も役職員が一丸となり、変化する時代のニーズを機敏に捉えて業態を進化させ、総合力を発揮して多様なビジネスに挑戦し、新たな価値の創造を続けてまいります。

2013年8月
代表取締役社長
飯島 彰己



社長インタビュー

➤ 2013年3月期を振り返って

Q1

中期経営計画初年度となった

2013年3月期の総括をお願いします。

年間予想をほぼ達成 将来に向けた足場固めを 着実に実行

2013年3月期は、欧州の財政危機、中国をはじめとする新興諸国の経済成長の鈍化、鉄鉱石をはじめとする資源価格の下落など、厳しさを増す事業環境を踏まえ、2012年11月に当期純利益予想を期首に計画した4,000億円から3,100億円に下方修正しました。下期には、欧州財政危機への対応や米国の「財政の崖」問題への対処にも一定の進展が見られたほか、米国経済の回復や国内景気の底打ち

を示す指標の改善も見られ、緩慢ながらも世界経済は回復基調に入りました。

こうした環境の下、2013年3月期の純利益は前期比1,266億円減の3,079億円となりました。鉄鉱石や石炭価格の大幅な下落に加え、保有上場株式や資産の評価損、市況低迷による一部トレーディング事業の不調などが主な減益要因です。一方で、保有株式の売却や、金属資源・エネルギー分野での持分生産量の増加といった増益要因があり、修正後の純利益予想3,100億円をほぼ達成することができました。この1年間、事業環境の厳しさが続く中、将来の収益基盤強化に向けた足場固めに着実に取り組んできました。その効果の一部は2014年3月期から出てくると見込んでいます。

Q2

では、その収益基盤強化に向けた

投融资計画の進捗について教えてください。

2013年3月期は、将来の収益基盤の強化に向けて優良案件への投資を積極的に進め、総投融资額は9,600億円となりました。金属分野では豪州での鉄鉱石事業の拡張やチリでの銅権益の新規取得などに3,700億円を、エネルギー分

野ではシェールオイル・ガスをはじめとする原油やガスの既存事業の拡張や、北海油田などの新規権益の取得のために3,350億円を支出しました。機械・インフラ分野では、鉄道関連リース事業やFPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）関連事業、カナダの風力・太陽光発電事業などへの投資を実行しました。これらの案件は、2014年3月期以降、当社業績に寄与してくる見込みです。

一方、資産のリサイクルも積極的に進めています。サハリンIIの有償減資や船舶関連の融資回収、さらに保有株式の売却を積極的に進めたことで、当初予定していた1,600億円を上回る、2,200億円の資金を回収し、差し引きの資金支出は7,400億円となりました。

近年、当社は金属・エネルギー分野以外にも将来の成長ドライバーとなる各分野の川上領域の案件に積極的に投資しており、収益基盤の裾野は着実に広がっています。



Codelco社のホフレ会長、当社飯島社長。同社とは、2012年8月に包括的戦略提携契約を締結しました。

**各事業分野の川上領域に
積極的に投資、
収益基盤の裾野は
着実に拡大**



社長インタビュー

発電事業の当社持分発電容量（ネット）は、開発・建設中の案件も含め、2013年6月末時点で約6,200メガワットに達しています。農業分野の取り組みにおいては、食糧・食品分野と農業化学分野の連携を強化し、リン鉱石やアンモニアなどの肥料関連事業を手掛けるほか、米国、ブラジル、ロシア、豪州といった穀物主要産地での生産・集荷事業

への参画を通じて、穀物の安定供給に資するグローバルネットワークを強化しています。メディカル・ヘルスケア事業でも、アジア最大手の病院グループIHH Healthcare社への出資を基軸に、病院事業およびその周辺事業を推進しています。

Q3

新たに全社重点地域に加えたモザンビーク、ミャンマーなど、 海外の重点地域における取り組みはいかがですか。

モザンビークでは、大規模ガス田開発事業に参画しています。本事業では、2012年12月に、天然ガス液化プラントおよび海底天然ガス生産設備設置に関する基本設計作業（FEED：Front-End Engineering and Design）を発注しました。同ガス田の推定可採資源量は世界有数の規模であり、2018年のLNG商業生産開始に向けて順調に進捗しています。

ミャンマーでは首都ネピドーに現地オフィスを新設しました。同国産米の輸出を開始したほか、エネルギー関係の案件形成にも取り組んでいます。

モザンビークおよびミャンマーを含む8カ国の当社重点地域以外でも、シェール革命により関連産業が活発化している米国を重点的に取り組むべき地域と認識しています。

モザンビーク、ミャンマーに おけるプロジェクトは 順調に進捗

シェールガスに関連する事業として、上流の開発事業やLNGの輸出だけでなく、メタノールやアルファオレフィンなどの化学品製造・販売事業をはじめ、化学品タンクターミナル事業、パイプラインなどのガスインフラ関連事業、油井管・ラインパイプなどの鉄鋼製品事業へのバリューチェーン展開を積極的に進めています。

➤ 2014年3月期見通し

Q4

2014年3月期の見通しについて教えてください。

市況の実勢を反映して 利益目標を設定

2014年3月期は、当期純利益3,700億円を計画しています。これまで鉄鉱石やエネルギーの価格は、中国の需要に支えられて高水準で推移してきましたが、中国経済がこれまでの高成長から安定成長に移行する過程にあるため、

足元の商品市況にもその影響が表れています。今後も商品市況の変動には十分注意していく必要があり、金属資源・エネルギー価格は2013年3月期と比べてある程度の軟化を想定しています。一方、円安と当社持分権益数量の増加による効果を見込んでいます。また、2013年3月期に不調だった化学品や鉄鋼製品などのトレーディング収益も回復してくる見通しです。当期は、純利益として、現状の市況や需給を反映して3,700億円を計画しています。

Q5

2014年3月期の投融資計画について教えてください。

2014年3月期は、鉄鉱石や銅、ならびに原油やガスなどの金属・エネルギー分野での既存事業の拡張および新規権益の取得、新興国を中心とした電力をはじめとするインフラ事業、米国のシェールガスを活用した化学品製造・販売事業など、将来の成長を牽引する事業へ1兆円規模の投融資を予定しています。投資規模は、円安の影響による円建て投資額の増加もあり、中期経営計画で設定した6,000億円を大きく上回りますが、将来の成長ドライバーとなる案件が多く出てきており、チャンスを逃すことなく投資判断をしていきたいと考えています。これらの案件が2014年3月期以降着実に業績に貢献するよう、しっかりと取り組んでいきます。

一方で、資産リサイクルによる資金獲得は1,700億円を予定しており、営業キャッシュ・フローを加味したフリーキャッシュ・フローは2013年3月期に続き2014年3月期も赤字となる見通しです。

次期中期経営計画の期間においては、投資はフリーキャッシュ・フローを黒字に保てる範囲に収める必要があ

将来の成長ドライバーとなる 厳選された優良案件に 1兆円規模の投融資を計画

と考えていますので、既存投資案件の良質化に加えて、短期・中期における資産リサイクルを行うための体制作りを進めています。

この一環として、2013年4月1日に機構改組を行い、経理や事業管理、リスクマネジメントといったコーポレートスタッフ部門組織の一部と営業本部内の管理部門を再編し、「事業支援ユニット」としてより営業現場に近いところに配置しました。同ユニットは全社ポートフォリオ戦略を経営陣と共有しつつ、営業本部の新規投資案件の厳選と既存事業の良質化に取り組めます。

2014年3月期事業計画（2013年5月公表）

▶ 定量計画

2014年3月期は連結当期純利益3,700億円を見込みます。

金属資源やエネルギーは、原油や鉄鉱石、石炭などの資源価格が前期比で下落することを織り込むものの、販売数量の増加や円安による増益効果を見込みます。化学品では、トレーディング事業の回復や、前期計上した有価証券評価損の反動、鉄鋼製品では、為替損失の反動による収益改善をそれぞれ見込んでいます。機械・インフラと生活産業も、事業良質化や景気回復見込みによりそれぞれ増益を見込みます。

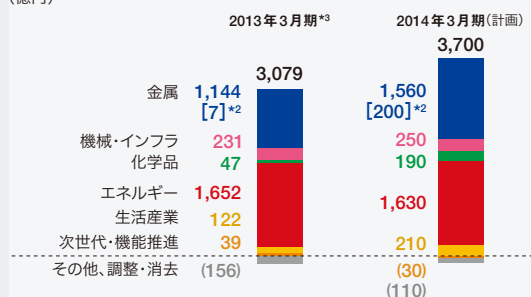
▶ 投融資計画

優良上流権益の開発や新興国を中心としたインフラ案件など、収益基盤を強化できる投資機会が多いと判断し、2014年3月期の投融資計画において、総額1兆円の投融資を見込みます。金属分野が鉄鉱石などの既存事業拡張を中心に2,800億円、機械・インフラ分野が新興国での発電事業を中心に2,800億円、化学品分野が米国シェールガスを活用したガスバリューチェーン構築などで400億円、エネルギー分野がイタリア陸上油田の権益取得や北米シェールガス・オイル関連事業などを中心に3,200億円、生活産業分野で500億円、次世代・機能推進分野で300億円の資金支出をそれぞれ見込みます。

一方、資産リサイクルによる資金回収として1,700億円を見込みます。この結果、投資キャッシュ・フローは8,300億円の資金支出となる見込みです。

事業分野別連結純利益（参考値*1）

（億円）



*1. 海外店実績／計画も事業分野別に組み替え、算出した参考データ

*2. [] 内は、鉄鋼製品セグメントのグローバルベースの純利益

*3. 2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え反映後

事業分野	(億円)	
	2013年3月期 (実績)	2014年3月期 (計画)
金属	3,700	2,800
機械・インフラ	1,450	2,800
化学品	200	400
エネルギー	3,350	3,200
生活産業	650	500
次世代・機能推進	250	300
投融資合計	9,600	10,000
リサイクル	(2,200)	(1,700)
ネット	7,400	8,300



金属・エネルギー分野への投資方針について もう少し詳しくお聞かせください。

金属・エネルギー分野については、持分権益数量の拡大によって商品価格の下落の影響は最小限にとどまると見込んでいますが、やみくもに権益数量を追うものではなく、権益の質が重要であると考えています。当社は、コスト競争力に優れた権益を多く保有しており、市況価格の下落に対する耐性の維持に努めています。従って、同分野については、既存案件の拡張プロジェクトを中心とする競争力ある案件に投資していきます。現中期経営計画および次期中期経営計画においても、金属・エネルギー分野が当社の利益を支える重要な柱であることに変わりありません。

なお、鉄鉱石の拡張投資については、中国の需要に合わせて継続的に推進するものの、今後の投資金額は過去と比較して落ち着いてくる見通しです。

一方、モザンビークや米国、豪州におけるLNG案件や、シェールガス案件については、それらを起点に発電事業やガスパイプライン事業、化学品事業、油井管事業などバリューチェーン全体の中で当社機能を発揮した幅広い取り組みを展開できる可能性を秘めています。日本のエネルギー安全保障の観点からも重要な取り組みであり、投資を継続していく方針です。

A photograph of a middle-aged man with dark hair, wearing a blue pinstripe suit, white shirt, and blue tie. He is seated at a dark wooden table, gesturing with both hands as if in conversation. The background is a plain, light-colored wall.

時代の要請に応えるべく、
持分権益の質にこだわりながら
金属・エネルギー分野への
投資を継続

株主還元

Q7

株主還元の基本的な考え方について お聞かせください。

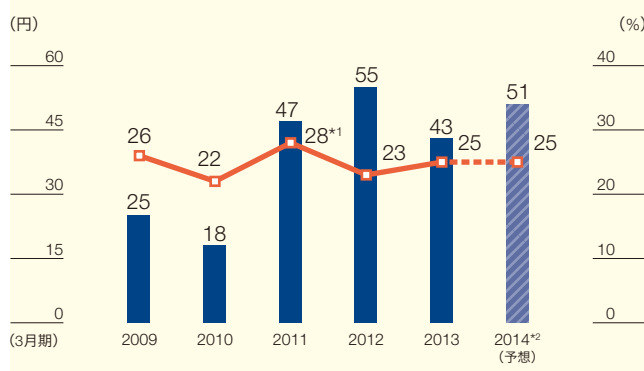
重点・成長分野への 再投資による企業価値向上と 配当による直接還元

当社は、企業価値向上・株主価値極大化を図るべく、内部留保を通じた再投資に力点を置いて重点分野・成長分野での旺盛な投資需要に対応する一方で、業績の一部について配当を通じて株主に直接還元していくことを基本方針としています。

利益配分のあり方については、経営環境、投資需要の将来動向、フリーキャッシュ・フロー水準、有利子負債および

株主資本利益率などを勘案しながら、今後も検討を継続していきます。

1株当たり配当金と連結配当性向



■ 1株当たり配当金 □ 連結配当性向 (右軸)

*1. メキシコ湾原油流出事故の和解金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. 2014年3月期の配当予想は、2014年3月期事業計画の当期純利益3,700億円を踏まえ、連結配当性向25%を前提に試算したものです。

中長期的なビジョン

Q8

三井物産が将来にわたって 世界で担うべき役割とは何でしょうか。

時代や社会のニーズを機敏に捉え、新たな事業や産業の創造を通じて、「国創り」「人創り」や次の時代を創る「次代創り」に貢献し、社会に価値を還元することこそが三井物産の使命だと考えています。

これから人口の増加に伴い世界経済が拡大し、国や企業、人のつながりが世界規模で進むと同時に、その関係がより緊密になっていくことは間違いなく、人々の生活に不可欠な水や食料の確保、エネルギーの安定供給は、この「つながって豊かになる世界」の実現において極めて重要な課題です。新興国においては、医療や教育などの基礎的サービスをはじめ、電力や交通、通信といったインフラ基盤の整備、またそれらを担う人材教育が急務になっています。

「国創り」「人創り」 「次代創り」に 貢献することこそ使命

当社が総合力を発揮し、このような多様なニーズを満たすとともに、その国の「国創り」「人創り」や「次代創り」に貢献していく、この広がりこそが当社が志向する価値創造のビジネスモデルです。例えば、現在、モザンビークでは大規模ガス田の開発に取り組んでいますが、同時に生活に欠か

せない社会インフラの整備や、人材教育、雇用の創出などにも力を入れています。

そして、「日本で生まれ世界で育った」三井物産として、海外の活力を日本に取り込み、国内産業の競争力向上、ひいては日本の活性化に貢献することも重要だと考えています。国内の支社支店と、東日本大震災の復興支援をきっかけに2年前に立ち上げた国内ビジネス推進室を中心に、被災地域に限らず日本全体で国内活性化に資する案件の掘り起こしを進めています。競争力ある技術を保有する日本企業の海外進出を支援したり、将来の規制緩和の可能性を見据え、海外での事業

を通じて培った農業や医療関連分野での知見や実績を活かして国内産業の競争力を向上させるなど、国内経済の発展につながる仕事に尽力していきたいと考えています。また、次世代ビジネスの創造を全社的に推進するため「イノベーション推進室」も立ち上げました。新産業・新市場創出のアンテナ機能も担っていきたいと思っています。



Q9

そのような役割を果たしていくために、
三井物産としてどのようなことが重要だとお考えですか。

総合力と進化の経営

当社は、創業以来、変化する時代のニーズに対応し、ビジネスモデルを柔軟に、絶え間なく進化させてきました。この「しなやかさ」こそが当社の強みであり、変化しないことはもちろん、変化が緩慢であることも、時に衰退をもたらすリスクになると考えています。

一方、昨今の世界情勢は変化のスピードも速く、不確実性もますます高まっており、私は社員に対し、この激動の時代にビジネスチャンスをつかむためには、自ら業態を進化させる柔軟性に加え、変化を捉える「Agility（アジリティ＝機敏さ）」が大切だと説いています。単なるスピードの追求ではなく、現場に足を運び生の情報を掴み、想像力を働かせて変化の予兆を捉え、想定されるさまざまな事態に対する準備を進め、当社の総合力を駆使して「機敏に」判断し行動することを社員一人ひとりに求めています。

変化のスピードへの対応だけでなく、ニーズの多様化への対応も必要です。世の中のニーズが多様化し、それぞれのニーズが密接に関わり合う今日においては、多様な事業を

当社の総力を挙げて展開することが求められます。例えば、エネルギーに関わる案件を推進する際には、関連する化学品事業や発電事業など、バリューチェーン全体を俯瞰した取り組みが必要であり、ビジネスを有機的に組み合わせて総合力を発揮しなくてはなりません。

社会の多様なニーズに応えるために、総合力を発揮してさまざまなビジネスに取り組むとともに、常にニーズの変化を先取りして業態を進化させていく、この「総合力と進化の経営」をこれからも推し進めていきます。

「人」を大切にし、育成する

「総合力と進化の経営」を支えるのは、何よりも「人」です。外部環境の不確実性が高まる中、将来を予見することは容易ではありません。だからこそ、グローバルな視点を持ち、付加価値を自ら創出できる人材や、総合力の発揮に向けて組織を越えて衆知を集め、絆を強めることができるリーダーを一人でも多く育成することが重要だと認識しています。そして、そのような人材に求められるものは、心技双方のバランスがとれていること、すなわち、知識や専門性

「総合力と進化の経営」、
「人材育成」、
そして「良い仕事」、
この3つが重要だと
考えています



社長インタビュー

に加え、倫理観や向上心、謙虚さや感謝の気持ち、そして努力する姿勢を併せ持つことだと考えています。

商社にとっては「人」が最大の資産です。人を大切にし、育成することで、その時代や事業環境に応じたビジネスが創られ、会社は着実に進化を遂げていくことができると確信しています。そして、次の世代に「育てること」を伝承していく、これが最も重要なことです。

進化の中でも「良い仕事」を追求する姿勢は不変

絶え間ない進化の中でも変えてはいけないものもあります。それは、世の中の役に立つ「良い仕事」を追求する姿勢です。

旧三井物産*は、1876年に「日本を産業・貿易立国に発展させたい」という「国創り」「人創り」「次代創り」への強い思いから設立されました。時代の要請に応じ、どのような仕事が必要なのかを考え、「挑戦と創造」を繰り返す、そうした積み重ねにより今の三井物産ができあがったのだと思います。

三井物産は、これからも世の中に役に立つ仕事、お客様に評価される仕事、社員にとって納得感のある仕事を追求していきます。根幹に流れているCSR経営の考え方は、今後も変わることはありません。

* 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。

最後に

Q10

最後にステークホルダーの皆さまへ
一言お願いします。

「つながって豊かになる世界」 の実現に挑む

2009年に発表した長期業態 VISION では、10年後の当社の姿・進化の方向性を示し、それを座標軸に「挑戦と創造 2012」「挑戦と創造 2014」という2つの中期経営計画を積

み上げてきました。その根幹には、いつも「良い仕事」を意識し、「仕事の質」「利益の質」にこだわる姿勢があります。

事業環境の変化に対する緊張感と仕事に対する規律を保ち、機敏にビジネスチャンスをつかみ、日本経済の活性化と、「つながって豊かになる世界」の実現に向けて挑戦と創造を続けていく所存です。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。

CFO インタビュー



代表取締役専務執行役員CFO

岡田 譲治

2013年8月

Q1

2013年3月期の業績の総括をお願いします。

2013年3月期前半は欧州財政危機の影響に加え、夏場にかけて中国をはじめとする新興諸国経済の成長に陰りが見えたことから鉄鉱石など国際商品市況が下落し、当社にとって厳しい経営環境となりました。年央以降は、米国経済の着実な回復、本邦景気の底打ち指標増加など、緩慢ながらも世界経済は回復基調となりました。こうした環境の下、2013年3月期の当期純利益は、前期4,345億円から1,266億円減の3,079億円となりましたが、第2四半期終了時に公表した修正見通し3,100億円をほぼ達成することができました。厳しい年度ではありましたが、今後の収益基盤を支える芽が徐々に始めていると感じています。

Q2

**積極的な投融資を実行する中で、
足元の財務状況はいかがでしょう。**

株主資本については、円安・株高効果で外貨換算調整勘定が2,856億円、未実現有価証券保有損益は453億円それぞれ改善しました。これに利益剰余金の積み増しなど2,167億円を加え、株主資本は前期末比5,405億円増の3兆1,818億円となりました。有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を控除したネット有利子負債は、同6,966億円増の2兆

**積極的な投融資を進める中でも、
フリーキャッシュ・フローの黒字化を意識した
財務戦略を進める考えです。**

8,394億円となり、この結果2013年3月末のネットDERは、前期末比0.08ポイント上昇の0.89倍となりました。中期経営計画期間中は0.7倍前後での推移を想定していましたが、投融資案件実行による資金支出の増加などにより、計画策定時の想定よりやや高めの結果となりました。ROEが低下したこともあり、もう少し負債レバレッジを高めてもよいのではという声もありますが、リスクマネーを相当量投じている当社にとって、リスクに見合った株主資本の維持は、重要な経営課題と考えています。2014年3月期の投融資が計画通りに進捗すると、ネットDERも上昇する見通しとなりますが、1倍程度の水準を目処とし、強固な財務基盤を維持したいと考えています。なお、当社は、手元資金として2013年3月末現在、連結ベースで1兆4,300億円保有しています。これは、事業継続計画（Business Continuity Planning）としての待機資金や拡大する事業リスクに対するバッファーというのが主な保有目的ですが、同時に機動的に大型の投融資を実行するための流動性確保という側面も含んでいます。

Q3

今後想定しているリスクについて教えてください。

まず、商品市況の先行きです。その商品市況に大きな影響を及ぼす中国経済の動向を特に注視しています。高成長から安定成長へと移行しつつあることから、かつてのような爆発的な成長は当面ないと見えています。ただし、中国の経済成長率は鈍化していますが、経済規模拡大の絶対額は依然として大変

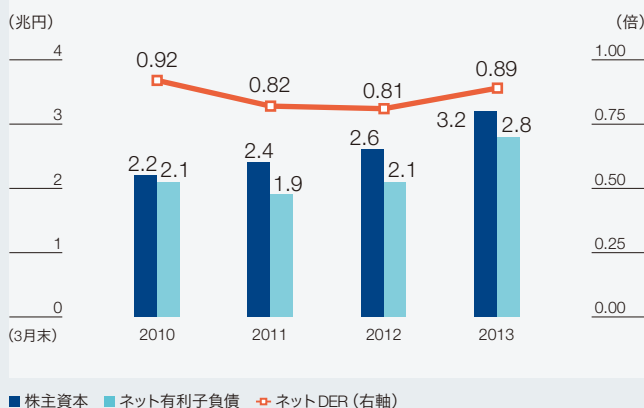
なものです。鉄鉱石の価格も若干の上下はあるものの、現在の水準を維持すると予想しています。

金属資源分野の投融資計画は、コスト競争力が高い既存鉄鉱石権益の拡張案件が中心となっています。鉄鉱石の価格が下がれば、生産コストの高い企業は生産を止めざるを得ません。その結果、供給が逼迫してくるため、今度は価格が徐々に上がってくるはずです。そういうサイクルの中で、当社は極めて強いポジションにいると言えます。

原油については、依然として地政学的リスクが残る一方で、シェール革命に沸く米国では原油輸入量が減少しています。原油価格の見通しは非常に難しいですが、価格下落時には産油国による生産調整も想定され、需給バランス悪化による市況の大幅下落ということにはならないだろうと見ています。

もう一つは、金融市場の動向です。日本では日銀による大規模な金融緩和の影響から、円安が進み株高につながった一方、円の長期金利はやや不安定な動きとなっています。米国では、景気が底堅さを増すにつれ量的緩和策第三弾（QE3）の縮小が懸念されており、こちらもドル長期金利の上昇要因となっています。ただし、短期金利については日米の中央銀行が引き上げに踏み切るにはまだまだ時間が必要と見ていますし、景気拡大に伴う金利上昇であれば、売上総利益や受取配当そして持分法利益の増加によって、上昇する金利コストは中長期的に相殺されると考えています。もちろん負債構造のバランスについては、マーケット環境を見ながら慎重に対応していく必要があると認識しています。またもう一つの問題として、円・ドルの実質金利差は、為替レートにも大きな影響を与えます。今後の為替相場の動きにも注意が必要です。

株主資本／ネット有利子負債／ネットDER



格付け

格付機関名	格付け (カッコ内はアウトルック)	
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)

(2013年3月末現在)

欧州の財政危機問題も懸念材料です。政策的な対処は進んでいるものの、根本的な問題解決には至っておらず、欧州の金融市場はしばらく不安定な状態が続くと見るべきです。

Q4

今後の財務戦略をどう考えていますか。

フリーキャッシュ・フローの黒字化が最大の課題です。2014年3月期は、投融資1兆円に対し、1,700億円の資産リサイクルを予定しており、計画通りに進捗すれば投資キャッシュ・フローは8,300億円の支出となります。積極的な投融資計画を反映して、営業キャッシュ・フローを加えた2014年3月期のフリーキャッシュ・フローは赤字となる見込みです。次期中期経営計画でのフリーキャッシュ・フローの黒字化を念頭に置いた財務戦略を、今からしっかりと進める考えです。

キャッシュインについては、過去に実行した投資の果実化による収益の拡大に加え、「戦略的」な資産リサイクルをこれまで以上に積極的に進めます。単に赤字事業から撤退するだけでなく、たとえ足元でキャッシュを生み出している事業でも、各営業本部の目指すビジネスモデルと合わなくなってきたものは売却し、獲得したキャッシュを将来のビジネスモデルの柱となるような事業に振り向けていく考えです。「戦略的」という言葉を用いる背景はここにあります。

もちろん、今後の投資案件の内容をよく検証して規律を効かせ、キャッシュアウトを抑制することも重要です。

Q5

総資産が膨らんでいますが、今後もその傾向は続くのでしょうか。

そろそろ限界も見えてきています。総資産は中期経営計画で掲げた通り10～12兆円規模が適正だと考えていますが、大型の投融資案件の増加などにより、2013年3月末時点ですでに10兆円を超えています。ヒト・モノ・お金で考えた場合、モノとお金だけでは不十分で、ヒトつまり事業を実際に推進する経営人材の数の限界も考えておく必要があります。

Q6

今般、営業部門と同じく、コーポレートスタッフ部門の組織体制も見直しました。その狙いは。

営業部門では本部の数を15から12へ減らし、大括りにしました。当社を取り巻く環境変化のスピードは一段と増し、案件も複雑化している中、商品を超えた幅広いシナジーをさらに強力に生み出すべく、当社の総合力をより有効に発揮できる体制にしました。激動の時代で成長していくためには、コーポレートスタッフ部門も、これまでのような後方支援だけでは不十分です。営業部門と一体となって「挑戦と創造」に取り組んでいくことが不可欠と考え、機能別組織を主軸とした体制を見直し、「事業支援ユニット」として再編しました。

投資を支える資金調達戦略

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として掲げています。その具体的な取り組みとして、「川上領域への取り組み拡大」と、「新興国の成長と世界のニーズの取り込み強化」に重点を置き、積極的な大型投融資と事業展開を行っています。その結果、為替リスクコントロールの観点からの外貨、特に新興国通貨の調達ニーズへの対応と、財務の健全性を保つための安定的な長期資金の確保が、財務上の大きな課題となってきました。

米ドルや豪ドルなど違い、ブラジルレアルなどの新興国通貨は当該国以外では取引することが難しい通貨です。先進的なヘッジスキームを有する有力な金融機関が提供するデリバティブを活用することで、為替リスクのヘッジを進め、実質的に新興国通貨建の資金を調達したのと同じ効果を得ることができます。

一方、長期安定資金の確保という観点からは、2013年2月に期間20年の国内普通社債を発行しました。購入できる投資家も限られることから、事業債としては発行額の少ない20年債ですが、格付機関から

営業部門が商談を重ねた案件を、コーポレートスタッフ部門が投融資実行前に検証するというスピード感では、せっかくのチャンスを逸してしまいます。そこで、案件「検討」の段階から、リスク分析をコーポレートスタッフ部門が支援することとしました。当然、ブレーキを踏む時は踏むという毅然とした意識で臨みますし、投資を実行した後の連結経営においても営業部門をしっかりと支えていきます。いい緊張感を持ち、一体となって優良な案件を積み上げていく考えです。

Q7

IFRS導入について、現在の進捗を教えてください。

現時点でまだ決定したわけではありませんが、IFRS適用を目指し対応を進めています。単に基準を導入するだけではなく、決算プロセスについても見直しを進めており、新しい決算報告体制として「ボトムアップ方式」を導入します。これまで、関係会社が親会社（三井物産（株））と異なる会計基準で財務諸表を作成する場合、必要となる連結修正は原則親会社で対応していました。本来は、実態をよく理解している現場に近い組織が対応することが望ましいのですが、内容が複雑多岐にわたる米国会計基準に精通している人材を米国外で確保することが難しいといった課題がありました。

すでに100カ国以上で採用されているIFRSの導入は、こうした課題を解決します。新たに作り上げたグローバル・グループベースの会計マニュアルを各関係会社に配布し、より現場に近い組織が連結修正を実施するボトムアップ方式を導入する

ことで、連結決算業務の一層の効率化と、正確性向上が期待されます。また、会計基準が統一されることで、関係会社間の業績評価比較も容易となり、各現場のモチベーション向上も含め、連結経営の強化に大きな効果があると思っています。

現在、MD&Aなど財務諸表以外の開示フレームワークの検討、過年度数値との連続性の整理、経営指標・業績評価指標・株主還元の考え方の整理などに取り組んでいます。

Q8

CFO人材の育成の進捗と、今後の課題・方針をお聞かせください。

CFO型次世代リーダー育成を目指した「CFO人材養成プログラム」を2009年より実施し、これまでに全社で128名が参加しました。若手社員の育成についても、当期は人材育成制度「キャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）」を改訂し、これまで9年としていた育成期間を6年に短縮しました。

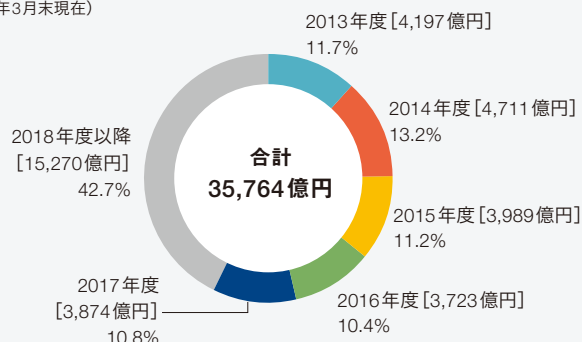
連結純利益に占める関係会社からの利益の割合の増加に伴い、当社経営における関係会社の重要性は増大しています。事業投資を通じた成長戦略のポイントは経営人材にあり、経営人材とはCEOとCFOのパッケージだと考えています。CEOもCFO的な知識がなければ経営が難しく、CFOも全体を俯瞰する力が非常に重要なためです。できる限り早い時期から社員を関係会社へ派遣して色々な経験を積ませ、当社および関係会社の経営を財務戦略面から担うことができる人材を継続的に輩出できる体制を確立したいと考えています。

得ている高い財務格付けをベースに、マーケットの好機を捉えて、発行体・投資家ともに納得できる条件での発行にこぎつけることができました。このような社債による資金調達に加え、当社と長期にわたる良好な関係を築いている内外金融機関からの借入れにより、右のグラフが示す通り長期資金を安定的に確保しています。

今後も、当社の企業価値向上に貢献できるような資金調達戦略を実行していきます。

長期借入金返済年度別内訳

(2013年3月末現在)



決算ハイライト (2013年3月期)

▶▶ 当期純利益*は商品価格下落により減益の一方、修正純利益予想をほぼ達成

当期純利益／ROE



2013年3月期の当期純利益は、前期比で1,266億円減益の3,079億円となりました。鉄鉱石、石炭価格の大幅な下落に加え、保有上場株式や資産の評価損、市況低迷に伴うトレーディングの不調などの減益要因がありましたが、保有株式の売却や、金属資源およびエネルギーの持分生産量の増加といった増益要因があり、2012年11月に見直した当期純利益予想3,100億円をほぼ達成しました。また、株主資本利益率(ROE)は10.6%となりました。

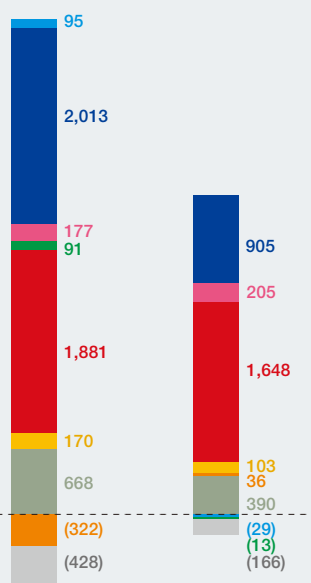
* 本冊子では、当期純利益(三井物産(株)に帰属)を当期純利益と表記します。

セグメント別純利益

(億円)

2012年3月期
4,345億円

2013年3月期
3,079億円



前期比の主な増減要因

鉄鋼製品 124億円減益	貿易取引に係る為替損失や保有株式の減損、鋼材市況の低迷などにより減益
金属資源 1,108億円減益	鉄鉱石の販売数量が増加した一方、鉄鉱石価格の下落、銅の販売数量の減少および持分法投資先のニッケル・アルミ資産の減損などにより減益
機械・インフラ 28億円増益	インドネシアの二輪車製造販売事業を除き、自動車関連事業が堅調に推移したほか、前期に計上した新造船取引に係る見込損失の反動により増益
化学品 104億円減益	アンモニア製造事業が価格上昇により増益となった一方、石油化学品原料トレーディングの不調、および保有株式の減損などにより減益
エネルギー 233億円減益	原油・ガスの生産量増加の一方、石炭価格の下落、米国シェールガス事業の減価償却負担の増加、およびLNGプロジェクトからの受取配当金の減少などにより減益
生活産業 67億円減益	保有株式の売却益を計上した一方、ブラジル農業事業で旱魃の影響を受けたほか、前期に計上したコーヒー取引に係る時価評価損の振戻し益の反動などにより減益
次世代・機能推進 358億円増益	保有株式の売却益を計上したほか、前期に計上した保有株式減損の反動などにより増益
海外* 278億円減益	米州の飼料添加物製造販売事業で販売価格が下落したほか、穀物事業の利幅低下や豪州の鉄鉱石および石炭事業の持分利益の減少により減益

* 米州、欧州・中東・アフリカ、アジア・大洋州の3つのセグメントを含みます。

■ その他調整・消去

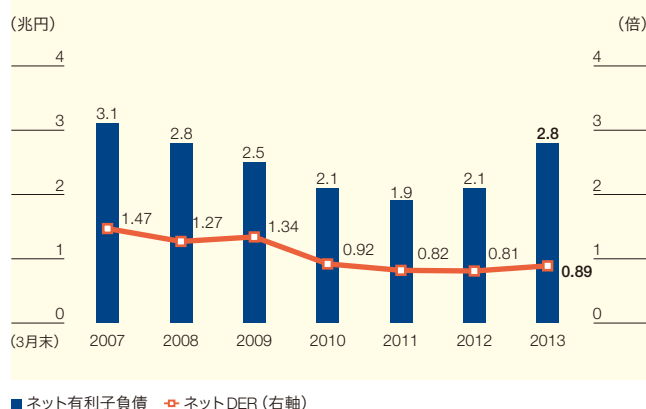
投融資実績

(億円)

事業分野	2012年3月期	2013年3月期	2013年3月期の主要案件
金属	6,500	3,700	チリCodelco社との銅権益取得、豪州鉄鉱石の拡張、チリCaserones銅鉱山開発
機械・インフラ		1,450	貨車・機関車リース、ブラジルFPSOリース、カナダ風力・太陽光発電
化学品		200	米タンクターミナル拡張
エネルギー		3,350	シェールガス・オイル開発、豪州Browse LNG (JAL-MIMI増資)、石油・ガス／石炭拡張、北海油・ガス田権益
生活産業		650	米シニア施設、ロシア穀物流通
次世代・機能推進		250	買収ファイナンス
投融資合計	6,500	9,600	
リサイクル	(2,100)	(2,200)	サハリンII有償減資、株式売却、船舶融資回収
ネット	4,400	7,400	

≫ 引き続き強固な財務体質を維持

ネット有利子負債／ネットDER



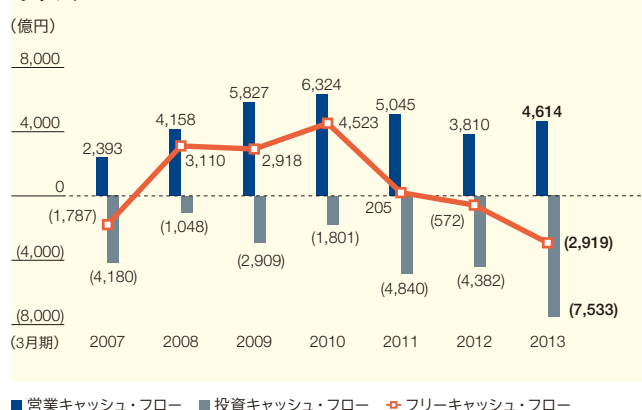
2013年3月末の総資産は新規投資や拡張投資の実行により2012年3月末比で1.3兆円増加し、10.3兆円となりました。一方、ネット有利子負債は、投融資の増加に伴い0.7兆円増え、2.8兆円となりました。また、株主資本は、利益剰余金の積み上げや円安、株価上昇により0.6兆円増加し、3.2兆円となりました。

この結果、ネットDERは0.89倍となり、2012年3月末から0.08ポイント上昇しましたが、引き続き強固な財務体質を維持し、流動性を確保しつつ機動的に優良案件への投融資実行ができる体制を維持しています。

* 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)

≫ 優良な投融資を積極的に実行し、フリーキャッシュ・フローはマイナス

キャッシュ・フロー



2013年3月期の営業キャッシュ・フローは4,614億円の資金獲得となりました。前期と比べ、営業利益の積み上げが938億円、配当金の入金が499億円減少した一方、運転資金の増減に伴う資金収支が2,090億円改善し、804億円の資金獲得の増加となりました。

投資キャッシュ・フローは、7,533億円の資金支出となりました。期首計画を上回る積極的な資産リサイクルを実施したものの、将来の収益基盤強化に向けた優良案件への投資を積極的に実行した結果、前期と比べ3,151億円の資金支出の増加となりました。

この結果、当期のフリーキャッシュ・フローは2,919億円の資金支出となりました。

* 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

総資産／ROA



1株当たり当期純利益／配当金／配当性向



その他の財務データ、および10カ年の推移については、P.112～113をご覧ください。

中期経営計画「挑戦と創造2014」の進捗

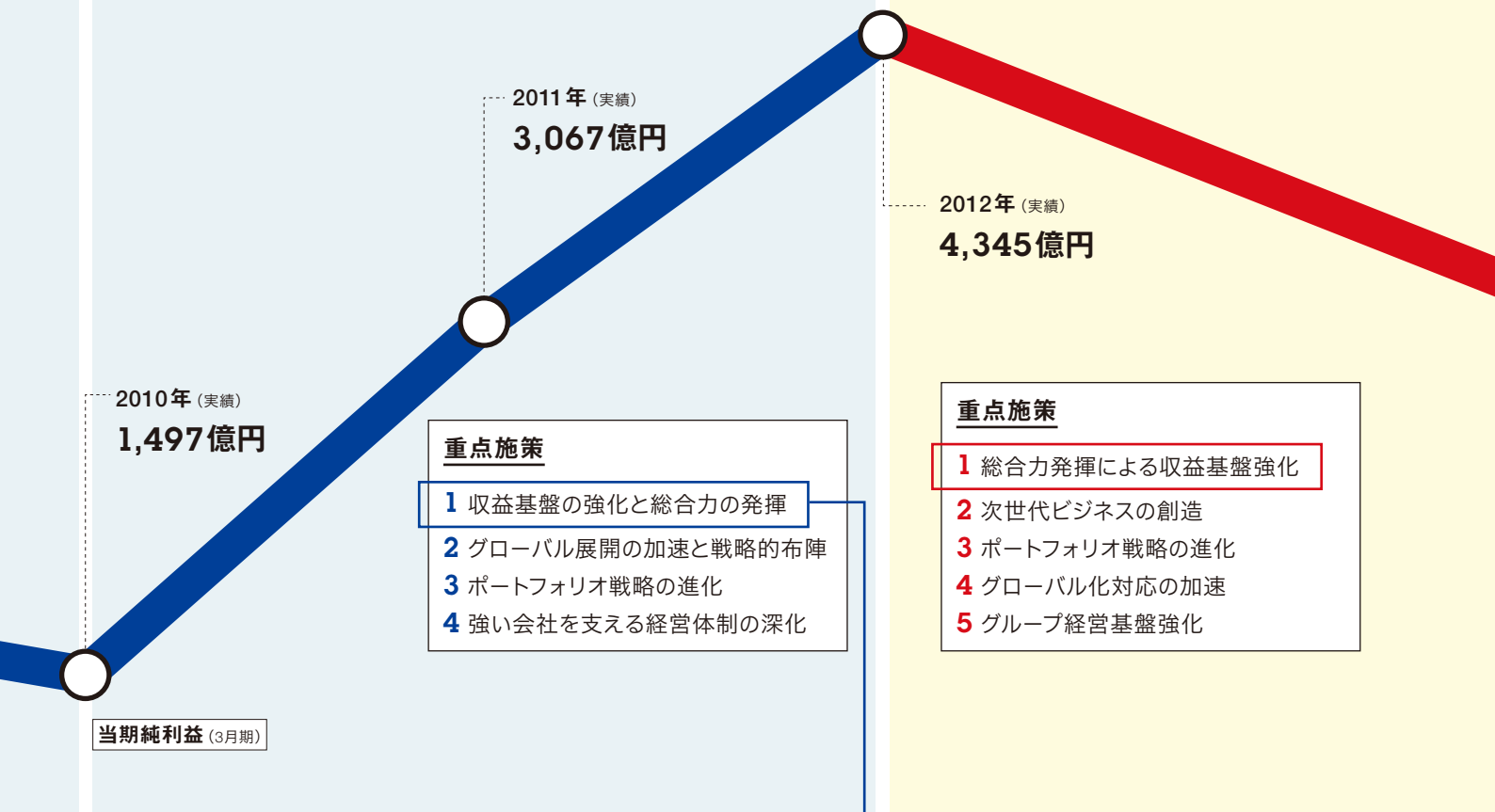
長期業態 VISIONの実現に向けた、中期経営計画の変遷

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～

挑戦と創造2014

～未来への貢献と絶え間ない進化への挑戦～



収益基盤の拡充に向けた主な取り組み実績

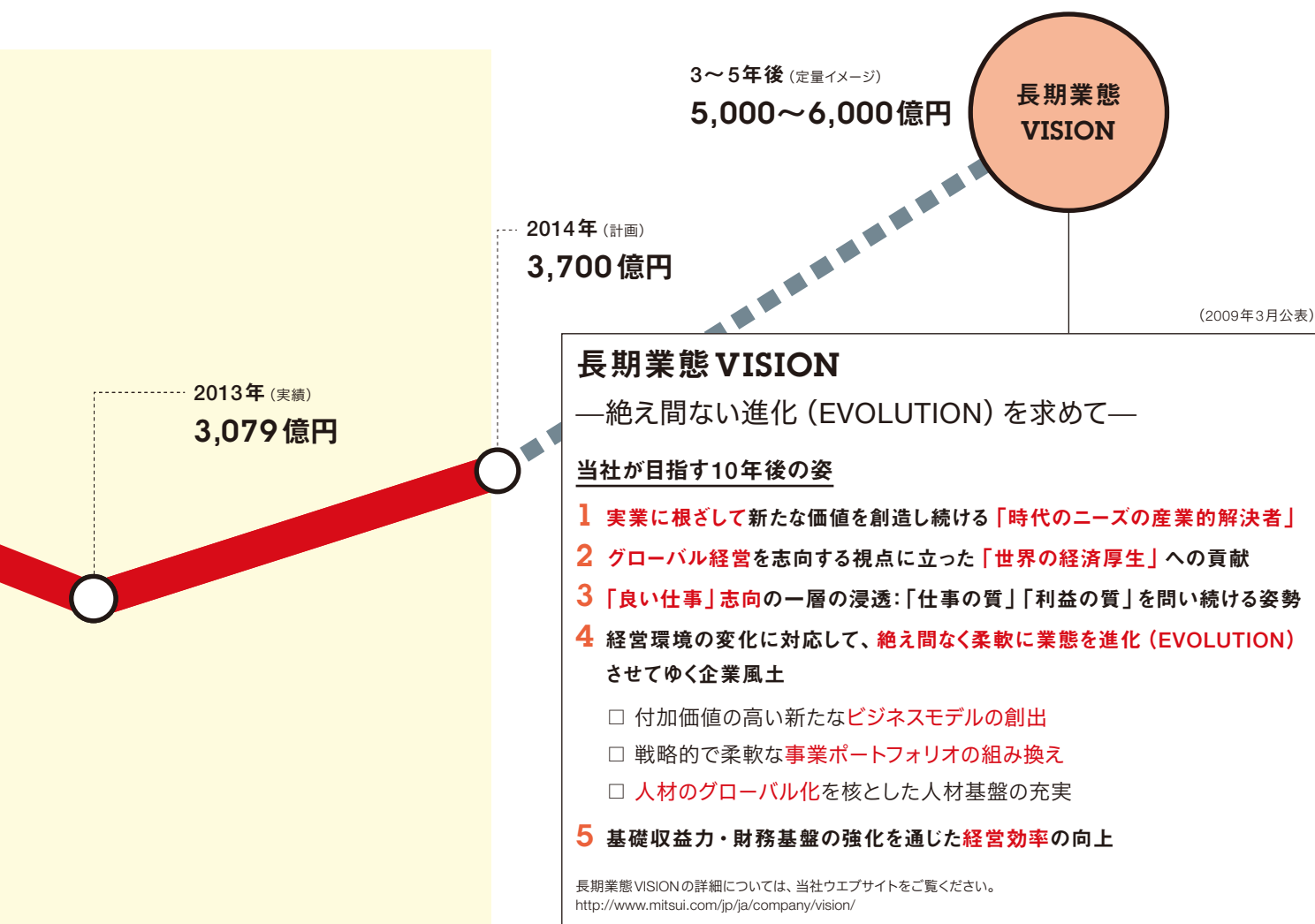
挑戦と創造2012

資源・エネルギー分野での 持分生産量増加

- ▶ 原油・ガスの持分生産量、埋蔵量拡大
 - タイ沖ガス・コンデンセートの生産拡張、米国シェールガス資産の拡充
 - モザンビークでの大規模ガス田発見に成功
- ▶ 豪州鉄鉱石事業の生産能力拡張

資源・エネルギー分野以外の 収益基盤の再構築

- ▶ Vale社が推進するリン鉱床開発（ペルー）への参画
- ▶ Dow Chemical社との米／電解事業、ブラジル／バイオ化学製造事業に参画
- ▶ ブラジル農業生産・集荷事業／Multigrain社（当時）を完全子会社化
- ▶ アジア最大手の病院グループ／IHH社の30%株式取得など
- ▶ 港湾開発・運営事業Portek買収 ほか



& INNOVATION

収益基盤の拡充に向けた主な進捗

挑戦と創造 2014

川上領域への取り組み拡大

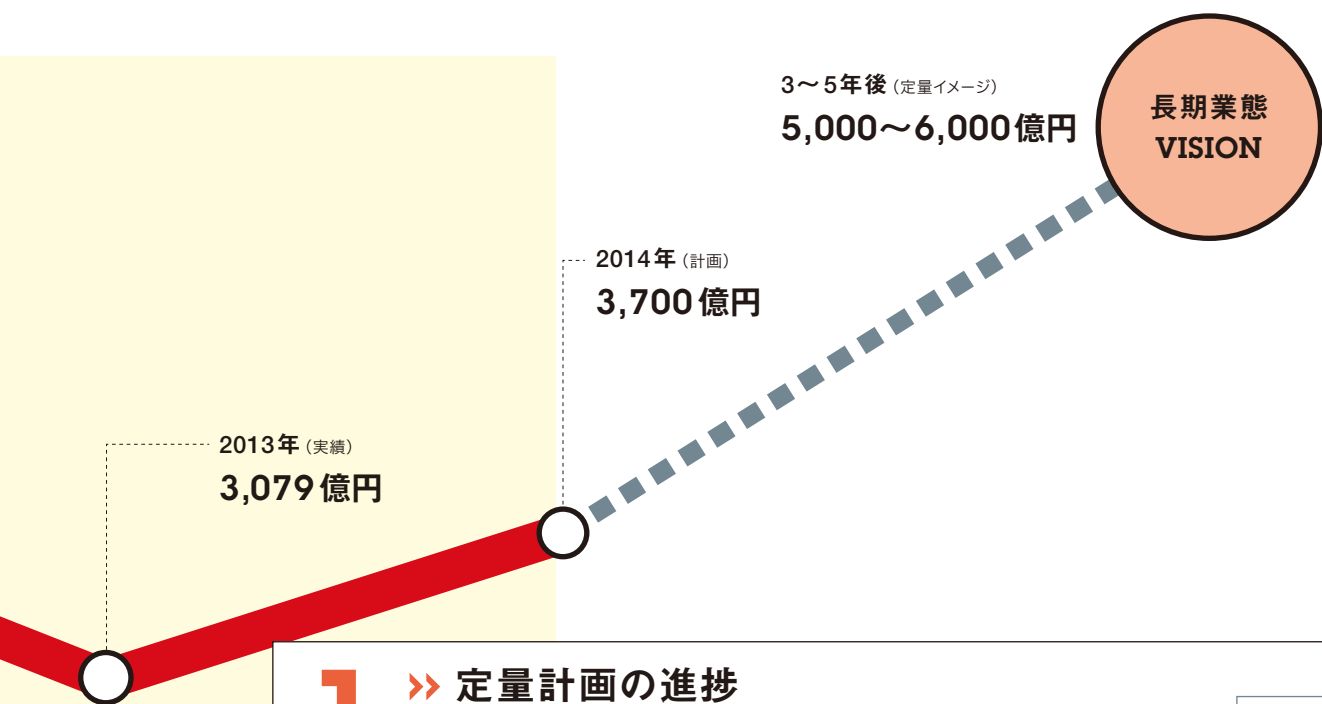
- ▶ チリ Codelco 社と銅権益取得・戦略提携締結
- ▶ 豪州 Robe J/V の港湾拡張
- ▶ 英国領北海・イタリア油・ガス田権益取得
- ▶ ロシア穀物事業を行う Sodrugestvo 社への出資参画、戦略提携 ほか

ガスのバリューチェーン強化

- ▶ モザンビーク LNG 開発、米国シェールガスの LNG 輸出計画を推進
- ▶ 米国シェールガスの化学品へのバリューチェーン展開

新興国の成長と世界の ニーズ取り込み強化

- ▶ 新規 IPP 事業からの本格的な収益貢献
- ▶ IHH 社をプラットフォームとした病院事業・周辺事業の拡大 ほか



1 >> 定量計画の進捗

(3月期)	中期経営計画 (2012年5月公表)		2013年5月公表	
	2013年 (計画)	2014年 (計画)	2013年 (実績)	2014年 (計画)
当期純利益 (億円)	4,000	4,500	3,079	3,700
ROE (%)	14.3	14.5	10.6	—
総資産 (兆円)	9.6	10.0	10.3	—
株主資本 (兆円)	2.9	3.3	3.2	—
ネット有利子負債 (兆円)	2.3	2.3	2.8	—
ネットDER (倍)	0.78	0.70	0.89	—

世界経済の減速および商品市況下落もあり、2013年3月期の当期純利益は、中期経営計画に対して未達となりました。2014年3月期は、前期比621億円増益の3,700億円を見込みます。

中期経営計画2年目の取り組みと、今後の方向性

さらなる収益基盤の強化と投資の果実化を推進

中期経営計画2年目となる2014年3月期は、引き続き将来の収益基盤強化に向けた事業投資の好機であるとの認識から、厳選した優良案件への投資を積極的に推進します。一方で、投資段階での案件の厳選に加え、既存事業の良質化と果実化をさらに推し進め、着実にキャッシュインも積み上げていきます。そのため施策として、一部のコーポレートスタッフ部門と営業本部組織を改編の上、新たに「事業支援ユニット」を立ち上げ、営業現場とコーポレートスタッフ部門が一体となって、新規投融资案件の厳選と既存事業の良質化に取り組む体制としました。収益基盤の強化と投資の果実化を両輪として推進し、次期中期経営計画以降のフリーキャッシュ・フローの黒字化定着に向け、さらに強固なキャッシュ創出基盤を築いていきます。

2 >> 重点施策の主な進捗

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

- チリCodelco社と銅権益取得、豪州Robe J/Vの港湾拡張
- 英国領北海・イタリア油・ガス田権益取得
- ロシア穀物事業を行うSodrugestvo社への出資参画、戦略提携 ほか

ガスのバリューチェーン強化

- モザンビークLNG開発、米国シェールガスのLNG輸出計画を推進
- 米国シェールガスの化学品へのバリューチェーン展開 ほか

パートナー戦略の強化

- チリCodelco社との戦略提携契約締結、多面的な新規ビジネス構築を目指す ほか

新興国の成長と世界のニーズ取り込み強化

- 新規IPP事業からの本格的な収益貢献
- IHH社をプラットフォームとした病院事業・周辺事業の拡大 ほか

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

- スペインGestamp社の米州事業への出資参画を通じ、新たな事業プラットフォーム構築に向けた基盤形成
- 次世代・機能推進本部の新設

2 次世代ビジネスの創造

- 規制緩和、市場・産業構造の変化に先駆けた新規ビジネス開拓 ほか

3 ポートフォリオ戦略の進化

- 投資案件の良質化、資産リサイクルの推進

4 グローバル化対応の加速

- 地場有力企業との関係深化、フロンティア地域の拠点・体制整備

5 グループ経営基盤強化

- 社内機構改組（15→12営業本部化、コーポレートスタッフ組織の改編）

3 >> 投融資の主な進捗

2013年3月期は、Anglo American Sur株式29.5%のCodelco社との共同保有のために、2,326億円の投融資を実行したため、金属分野の投融資額が計画に対して大幅に増加しました。一方で、サハリンIIの有償減資や保有上場株式の売却などにより、計画を上回る資産リサイクルを実行し、ネット資金支出を中期経営計画比、1,000億円の増加に抑えました。

2014年3月期は、優良上流権益の開発や新興国を中心としたインフラ案件など、収益基盤を強化できる投資機会が多いと判断し、総額1兆円の投融資を見込みます。（詳細はP.015をご参照ください）

(3月期) 事業分野	2013年5月公表		(億円)	
	2013年 (実行分)	2014年 (計画)	2013年 (計画)	2014年 (計画)
金属	3,700	2,800	2,000	6,000
機械・インフラ	1,450	2,800	2,000	
化学品	200	400	500	
エネルギー	3,350	3,200	2,500	
生活産業	650	500	500	
次世代・機能推進	250	300	500	
投融資合計	9,600	10,000	8,000	6,000
リサイクル	(2,200)	(1,700)	(1,600)	(1,400)
ネット	7,400	8,300	6,400	4,600

特集

プロジェクトで見る、 三井物産の 「挑戦と創造」

中期経営計画「挑戦と創造2014」での進捗が期待されるプロジェクトを、事業活動を通じて果たしていく社会的責任*の事例とともにご紹介します。

*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。(詳しくはP.097を参照)

PROJECT



エネルギー事業

総合力を活かし、天然ガス事業の バリューチェーンを拡大

エネルギーセグメント エネルギー第一本部 × 化学品セグメント 基礎化学品本部

PROJECT



食糧事業

食糧産地とのアクセスを確保し、 安心・安全な食糧の安定供給に貢献する

生活産業セグメント 食糧本部

PROJECT



メディカル・ヘルスケア事業

アジアにおいて、一人ひとりの QOL (Quality Of Life) の向上を目指す

生活産業セグメント コンシューマーサービス事業本部

PROJECT

エネルギー事業

総合力を活かし、天然ガス事業の バリューチェーンを拡大

当社は世界各地で数々の油田・ガス田に出資参画しています。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ており、モザンビーク沖で発見した世界有数の大規模ガス田の開発に向け、2018年のLNG生産開始を目標に設備の基本設計を行っています。また、米国シェールガス関連事業においては、その上流権益の競争力を活かし、当社の総合力を発揮した液化事業や化学品事業などへのバリューチェーン拡大を図っています。

石油・天然ガス資源開発事業戦略

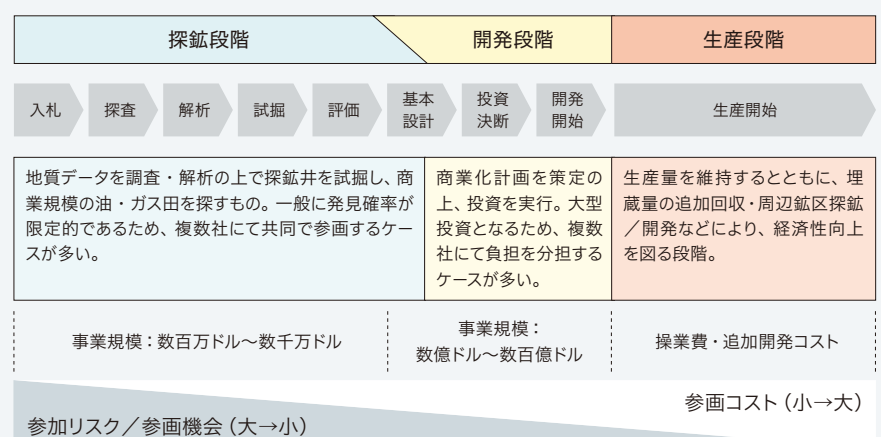
当社の石油・天然ガス資源開発事業では、地域・商品・開発フェーズ・パートナーなどのバランスを重視した資産ポートフォリオの最適化推進を基本方針に、東南アジア、オセアニア、中東、北米、欧州などにおける既存事業に加え、新規地域の開拓や探鉱案件への積極的な取り組みなどを推進してきました。特に、近年の原油価格の上昇や、エネルギー資源の獲得競争激化などを踏まえ、当社は探鉱段階からの事業参画を積極的に進めることで追加埋蔵量取得のコストを抑え、「探鉱・開発・生産」のバランスが良い資産ポートフォリオの構築により、事業リスクの分散を図っています。

* 当社保有資産はP.065を参照

モザンビーク沖天然ガス 開発事業の進捗

このような探鉱活動における近年の成功例として、モザンビーク沖の大規模ガス田発見が挙げられます。当社子会社のMitsui E&P Mozambique Area 1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

石油・天然ガス探鉱・開発・生産のフロー



PROJECT 1: [エネルギー事業] 総合力を活かし、天然ガス事業のバリューチェーンを拡大

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、国の制度を活用した探鉱リスクの軽減を図りました。

同鉱区の推定可採資源量は2013年7月末時点で35～65兆立方フィート超となっており、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、現在も探鉱活動を継続しています。

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。2012年12月にLNGプラントおよび海底天然ガス生産設備設置に関する基本設計作業を発注し、2014年の最終投資決断、2018年のLNG生産開始を目指して、評価作業を継続しています。また同時に販売活動を展開しており、当社は本事業からのLNGの安定供給を通じて、日本をはじめとするアジア諸国のエネルギー資源の安定確保に貢献します。▶写真A

米国シェールガス事業のバリューチェーン

最近でこそ米国のシェール革命の話題が連日報道されていますが、当社の米国シェールガス上流事業への出資参画は2010年にさかのぼります。当社はエネルギーソースの多様化を図り、グローバルにエネルギーの安定供給に取り組む過程で、当時世界に先駆けて本格商業化に動き始めた米国のシェールガスに着目しました。中でも高い競争力を有するペンシルベニア州マーセラス・シェール・エリアにおいてAnadarko社が開発を進めるシェールガス事業に、同社から約15.5%の権益を取得し、出資参画しました。20～30年間で数千本の井戸を掘削し、約60年間にわたり生産を見込む長期的なプロジェクトです。

近年、シェール革命により米国内のガス供給が潤沢になるにつれてLNG輸出が現実味を帯び始め、各地に計画・建設されたLNG輸入用ターミナルの輸出基地への転換が検討され始めました。当社は中でもSempra Energy社

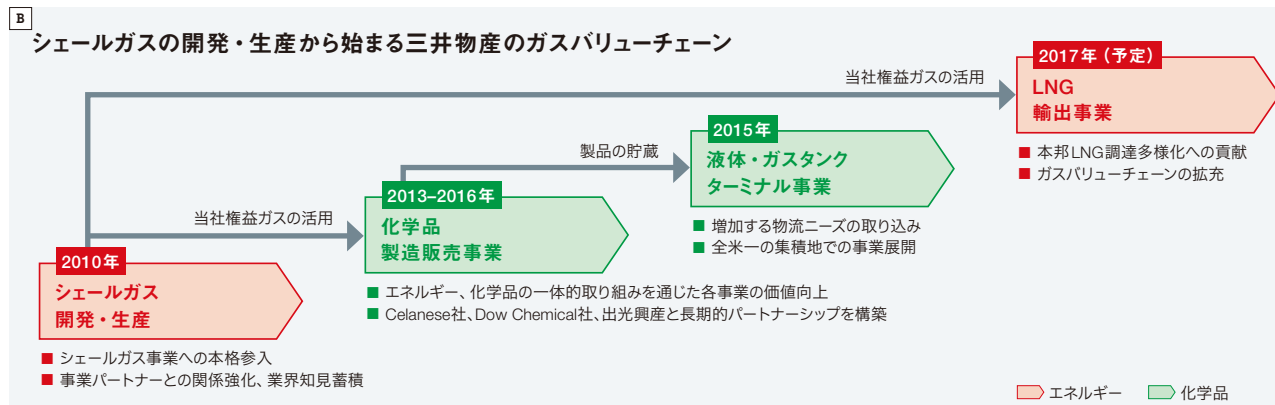
が運営するルイジアナ州キャメロン基地が有望と判断し、2012年の共同検討を経て、2013年5月に天然ガス液化加工契約および16.6%出資参画に関する合併会社設立契約の締結に至りました。本プロジェクトは年間1,200万トンのLNG輸出能力を見込み、当社はこのうち年間400万トンを引き取る予定です。米国政府からのFTA非締結国向け天然ガス輸出許可を条件として、2014年の最終投資決断、2017年後半のLNG生産開始を目指しています。当社は米国からのLNG輸出により、シェールガス事業のバリューチェーン拡大を実現し、日本のエネルギー調達先の多様化に貢献します。

また、テキサス州ヒューストン近郊では、シェールガスを含む天然ガスを原料とするメタノール事業を推進しています。パートナーのCelanese社との折半出資による世界最大級（年産130万トン）のメタノール製造プラントの建設を進めており、天然ガスから化学品へ続くバリューチェーンの構築を目指しています。Celanese社のインフラを活用することで建設費用を抑えながら、2015年と早いタイミングでの稼働開始を目指します。

このように、米国の豊富なシェールガス資源を起点として当社総合力を発揮し、クリーンエネルギーや、あらゆる産業のベースとなる化学品の安定供給を通じ、より豊かで持続可能な社会づくりに貢献していきます。▶図B



モザンビーク沖ガス田掘削船
©Anadarko Petroleum Corporation



新たな資源の、新たな可能性を拡大する



消費者課題への取り組み

エネルギーや化学製品の安定供給に取り組む

現在、持続可能な社会への移行に向けて、環境負荷の少ない化石エネルギーとして、天然ガスが有望視されています。天然ガスは、石炭や石油よりも燃焼時のCO₂やNO_x（窒素酸化物）の排出量が少なく、またSO_x（硫黄酸化物）を排出しないクリーンエネルギーです。米国は安定供給力と価格競争力のあるシェールガスの開発に成功し、国内のエネルギー需要を満たすだけでなく、海外への輸出も可能になりました。当社は、より多くのシェールガスを採掘し、クリーンなエネルギーを世界に安定供給するために、パートナー企業のAnadarko社とともに、採掘エリアの拡大を進めています。一方で、化学分野においては、天然ガスを有効利用しメタノールを製造することで化学産業の振興にも貢献しています。当社は天然ガスにいかにつ加価値をつけられるかを模索し、メタノールをはじめとして、プラスチック製品、接着剤、農薬、医薬品など生活に欠かせない商品を支える化学製品へとバリューチェーンを拡大していきます。



不純物除去処理施設による水のリサイクル利用
©Anadarko Petroleum Corporation



地域住民への環境配慮に関する説明会開催
©Anadarko Petroleum Corporation



環境への取り組み

環境負荷の少ない方法によるシェールガス採掘

長い石油産業の歴史と技術的蓄積をもつ米国は、世界に先駆けて、いち早くシェールガスの開発を可能にしました。シェールガスの採掘は、大量の水を地下数千メートルのシェール層に送り込み、地層に亀裂を生じさせてガスを取り出す「水圧破砕」という方法によって行われます。ペンシルベニア州マーセラスのプロジェクトでは、井戸ごとに15,000トンの水を使用していますが、当社とAnadarko社は、水量が豊富な近隣河川の水を利用し、その水を繰り返しリサイクル利用することで、水源の枯渇や水質汚染を防止しています。▶写真C



コミュニティ参画・発展への取り組み

地域社会との良好な関係を構築

ペンシルベニア州をはじめとするシェール革命に沸く地域では、新たに多くの雇用が創出されています。また、天然ガスを利用する化学製品工場の新増設が計画されているテキサス州やルイジアナ州などの地域でも雇用の拡大が期待されています。オペレーターのAnadarko社は、地域の方々の雇用を促進するとともに、環境面への配慮に関する説明会などを開催し、土地の所有者を含む地域社会の方々との良好な関係をつくりあげていくことを心がけています。「水圧破砕法に使用する水には、低濃度の化学製品が混ざれているものの、それらは日常生活で使用しているものと同等である」ことなど、より多くの方にシェール開発が正しく理解されるよう努力しています。▶写真D



人権への取り組み

従業員のために、地域社会のために、安全操業に努める

当社は、事業を行うための大前提として、安全操業という視点をもってパートナーの選定にあたっています。Anadarko社では、操業の安全を図るために、国の規制を超える安全基準を設定しているほか、「ニアミスレポート」を作成、分析することで、安全管理のレベル向上のためのPDCAサイクルを回しています。また、2015年の稼働開始に向けて、メタノール製造プラントを建設中のCelanese社は「KeepSafe」というスローガンを掲げ、「従業員一人ひとりが自ら安全の責任者としての自覚を持って行動する。安全のための一手間を惜しまない」ことを企業文化にしており、アメリカ化学協会の「Responsible Care® Sustained Excellence Award」を受賞しています。今後も、高い意識を共有できるパートナーとともに、取り組むべき課題と向き合い、より良い社会づくりに貢献する事業を展開していきます。



PROJECT

食糧事業

食糧産地とのアクセスを確保し、
安心・安全な食糧の安定供給に貢献する

国連の推計によると、世界の人口は2013年には72億人、2050年には96億人になると予想されています。人口増加が進む中、偏在する食糧供給地と持続的に増加する食糧需要とのギャップの拡大から、食糧資源の確保および安定供給に対するニーズが高まっています。当社は、世界の主要産地を起点に、日本をはじめとするアジア、中東、アフリカなどの需要地に対する安心・安全な食糧の安定供給に取り組んでいます。

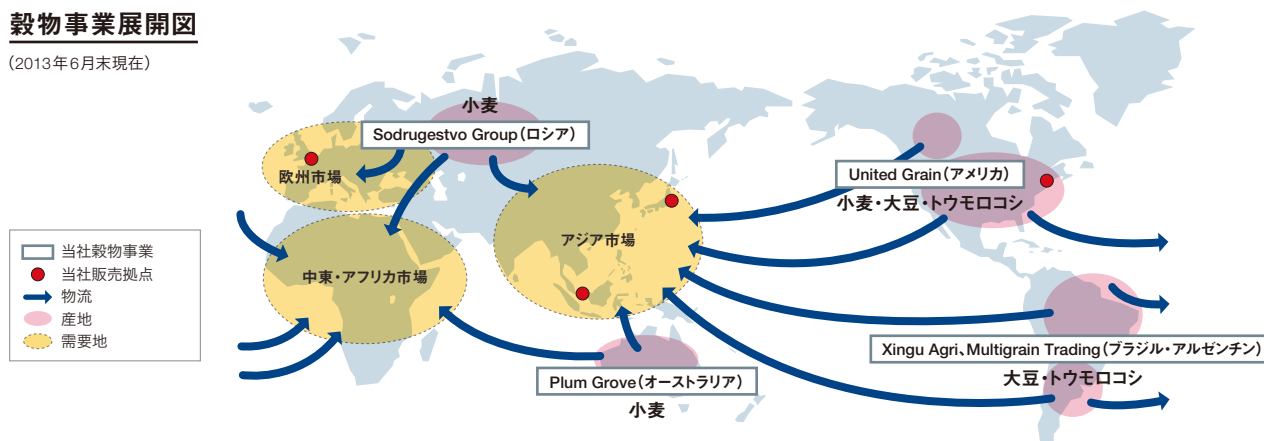
多様な産地とのアクセスを確保し、 世界の穀物需要に応える

人口増加および新興国の経済発展による食用としての穀物需要の拡大、食生活の高度化や多様化による畜産物消費量の増加を背景とした飼料用穀物の需要拡大、そしてバイオエタノールの原料としても穀物需要の増加が見込まれます。世界の拡大する穀物需要に応えるには、輸出力を持つ産地に安定した供給源を確保することが重要となります。当社は、米国

で小麦、トウモロコシ、大豆の集荷・輸出事業を展開するUnited Grain社（100%出資）、およびブラジルで大豆を中心とする穀物の生産および集荷・販売事業を展開するXingu Agri社およびMultigrain Trading社（旧Multigrain社、共に100%出資、スイス）を中核として、穀物事業に取り組んでいます。さらに、2012年10月にロシアを中心に穀物事業を行うSodrugestvo Group社（10%出資）、2012年12月に豪州の穀物集荷・販売事業者Plum Grove社（25%出資）に出資参画し、多様な産地とのアクセスを実現しました。当社は、世界

穀物事業展開図

（2013年6月末現在）



の主要産地における事業を起点とし、アジア、中東、アフリカなどの需要地に対する販売力を強化します。 ▶ 写真A

農業生産事業を通じて安心・安全な食糧の供給に貢献する

当社は、Xingu Agri社を通じて、2007年からブラジルで農業生産事業を展開しています。同社グループの農業事業会社 AGRICOLA XINGU社（以下XINGU社）が約12万ヘクタールの自社農場で大豆、綿花、トウモロコシを生産しています。農業生産事業を手掛けることで、産地情報の入手やトレーサビリティ管理が可能となり、安心・安全な食糧の供給に貢献しています。XINGU社は非遺伝子組み換え大豆の生産も手掛けており、世界的に遺伝子組み換え穀物の生産が増加する中、日本をはじめとする市場における非遺伝子組み換え大豆の需要に対応しています。

また、2013年7月、当社は、ブラジルの農業生産事業者大手 SLC AGRÍCOLA社（以下SLC社）と、ブラジルにおいて大豆、綿花、トウモロコシを生産する農業事業運営合併会社を設立することで合意しました。大規模農場運営における豊富な経験と高度なノウハウを持つ SLC社をパートナーとし、食糧増産余力を有するブラジルでの農業生産事業を拡充し、日本・アジアをはじめとする市場に向けた、安心・安全な穀物の安定供給体制を強化します。

日本 No.1 の砂糖ブランドを支えるタイ製糖事業

新興国を中心とした砂糖消費量の堅調な伸び、およびバイオエタノール需要の急増により、世界の砂糖需給は逼迫しています。一方で、三大輸出国であるブラジル、タイ、豪州が世界貿易量の約7割を占め、砂糖は輸出能力の観点から希少性の高い食糧と言えます。

当社は、世界第2位の砂糖輸出国であり、需要地であるアジアの中心に位置するタイにおいて、三井製糖とともに50年にわたり製糖事業を展開してきました。The Kumphawapi Sugar社および Kaset Phol Sugar社の経営を通じて培った知見とノウハウを活かし、安定的な原料供給源の拡大と製糖事業のさらなる強化を目的に、2013年2月、同国Khonburi Sugar Public社に出資参画しました。これらの事業を通じ、三井製糖とともに日本 No.1 の砂糖ブランドであるスプーン印製品の販売を拡大するとともに、伸び行くアジアの需要に対応していきます。

ミャンマーにおける米事業

新たな取り組みとして、当社重点地域の一つであるミャンマーにおける米事業があります。同国は、その地理的優位性からアジアの食糧供給基地としての役割を担う可能性があると考え、当社は、ミャンマーの農業発展を目的に設立された民間会社 Myanmar Agribusiness Public社（MAPCO社）と、大型精米・加工工場を建設するための事業化調査を進めています。日本の優れた精米技術や農業生産技術指導などの技術協力を行うとともに、同国で生産された米を東南アジアやアフリカなどに販売する計画です。

また、2011年にミャンマー産米の商業輸出が再開されたことを受け、当社は2012年にシンガポール、モザンビークなどへの輸出を開始し、本年5月にはミャンマー産米の日本向け輸入を45年ぶりに再開しました。

当社はこうした取り組みを通じて、世界の人口増加により拡大する米の需要に対応し、米の輸出拡大によりミャンマーの経済発展に貢献していきます。 ▶ 写真B

A



Sodrugestvo Group社的大豆搾油工場および穀物輸出入港湾設備（ロシア）

B



ヤンゴン市近郊の水田風景（ミャンマー）

食糧事業のサステナビリティ

農畜産業と“いただきます”を結ぶ

 消費者課題への取り組み

六次産業化で、農畜産業のバリューチェーンを構築

現在、日本の鶏肉消費量は、年間約190万トン、そのうち約半分が輸入で、約半分が国内生産です。八戸飼料コンビナートを有し、国内有数の農畜産エリアである青森県に本拠を置くプライフーズは、国内生産の約9%を取り扱っています。一次産業の生産飼育に加え、二次産業の食肉処理と加工食品の製造、三次産業の販売までを消費者目線で一貫して行い、六次産業化を実践することで地元産業の発展にも貢献しています。また、同社の主力加工工場である三沢みどりの郷工場は、安全・安心な食品加工のための施設や仕組みを構築するとともに、国際食品イニシアチブが制定した食品安全のための規格FSSC22000の認証取得に向けて取り組んでいます。

 コミュニティ参画・発展への取り組み

地域での付加価値創造に取り組む

プライフーズ三沢みどりの郷工場は、東日本大震災の影響の残中、「がんばろう東北」の精神を第一に、計画していた通り2011年11月に着工し、2012年8月に稼働を開始しました。地元で生産加工を行うことにより、地元で付加価値を高め、地元の経済を潤すことが可能になります。また同社では、東北三大祭りの一つである「青森ねぶた祭り」をはじめ、「ゆきのまち幻想文学大賞」や「チアーズ杯青森県少年少女レスリング選

手権大会」などの支援を通して、地元の文化や文芸、スポーツ振興に貢献しています。

 環境への取り組み

バリューチェーンからの廃棄物排出ゼロを目指す

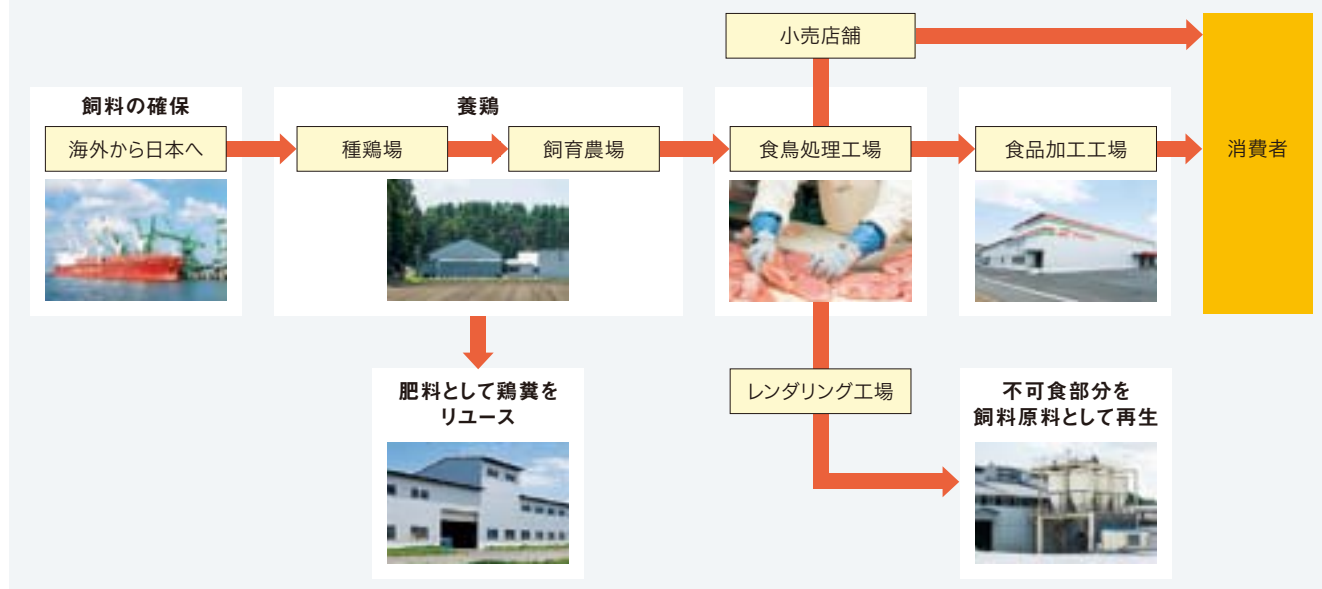
プライフーズは、環境にやさしいものづくりを推進するため、東京本社においてISO14001の認証を取得しており、各事業所においても同様な環境管理を展開するとともに、三沢みどりの郷工場では、通常の重油炊きボイラーではなく、ガス炊きボイラーを導入し、CO₂や大気汚染物質の排出が少ないエネルギーへの転換を図っています。年間8万トン排出される鶏糞に関しては、肥料として商品化しているほか、鶏糞からつくった炭を融雪剤として活用するなど、廃棄物ゼロを目指して積極的に取り組んでいます。当社は、金属分野においてプライフーズで発生する鶏糞を利用したバイオマス事業（発電事業および燃料供給事業）の立ち上げを推進しています。

 人権への取り組み

幅広い地域の人材雇用の推進

社会や地域の状況に応じて、柔軟な雇用を推進することも、ダイバーシティの取り組みの一つです。プライフーズでは、近隣の自衛隊からの早期退職者、子育てを終えた主婦、中国やベトナムからの実習生など多様な人材の継続的な雇用を行っています。同社のみちのく二戸事業所は、障がい者の雇用と働きやすい環境づくりが評価され、「障害者雇用優良事業所厚生労働大臣表彰」を受賞しました。

三井物産の鶏肉バリューチェーン



3

PROJECT

メディカル・ヘルスケア事業

アジアにおいて、一人ひとりの QOL (Quality Of Life) の向上を目指す

経済成長の著しいアジア地域では、人口増加や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、病院インフラの整備と医療サービスの質的向上が喫緊の課題と言えます。当社は、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。

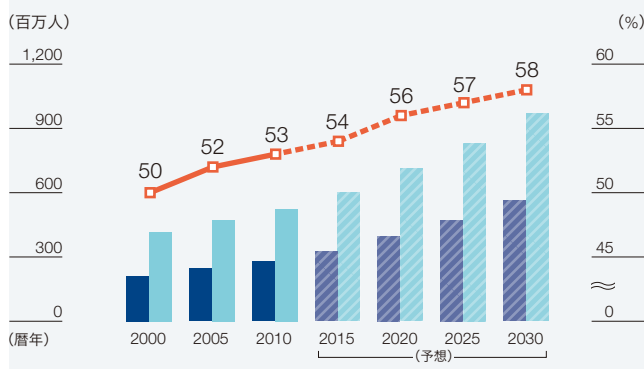
多様化するアジアの医療ニーズに応える

経済発展やライフスタイルの変化とともに、医療に求められるニーズも変化します。発展途上国では、多くの人々が感染症などにかかる心配がある生活環境に身を置いている一方、先進国では糖尿病、心臓血管疾患などの慢性疾患が増加、がん対

策やこころの問題も浮上しています。日本はアジアで唯一、世界の主要創薬国7カ国に名を連ね、日本の医療機器メーカーは世界の先端医療を支える高度な技術を持っています。

当社は、国や地域によって、それぞれに異なる課題に直面するアジアにおいて、一人ひとりのQOL (Quality Of Life) の向上に貢献します。さらに、グローバル総合力を駆使し、医

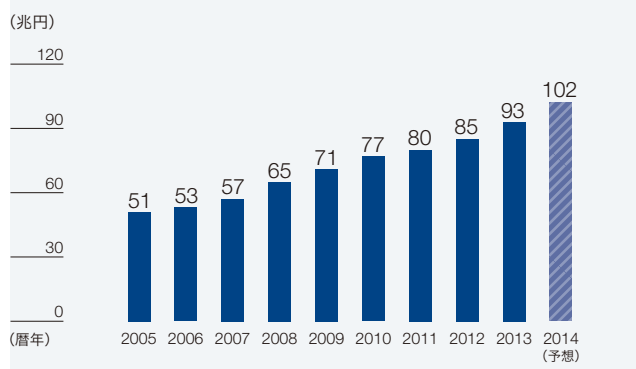
アジア*1高齢者*2人口推移



■ アジア高齢者人口 ■ 世界高齢者人口 - アジア高齢者人口比率 (右軸)
出典: World Health Organization (WHO) Population Prospects 2009より当社図表化

*1. インド、中国、シンガポール、日本、マレーシア、韓国、インドネシア、タイ、フィリピン、台湾、ベトナムの11カ国
*2. 65歳以上

アジア*1における総医療費推移



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

PROJECT 3: [メディカル・ヘルスケア事業] アジアにおいて、一人ひとりのQOL (QUALITY OF LIFE) の向上を目指す

療・医薬・情報などの分野を有機的に結び付け、メディカル・ヘルスケアのバリューチェーンを構築することで、それぞれの地域における現在の課題、そして将来的な課題に対応していきます。

メディカル・ヘルスケア事業戦略

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、IHH Healthcare社（以下IHH社）傘下のシンガポールParkwayグループと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。

IHH社を核にした取り組み

アジアでは、人口増加や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ます。こうした環境変化を捉え、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%*を取得しました。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%を取得し、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3,700ベッドを増床する計画です。▶ 写真A、B

* 2013年4月末現在の当社保有比率20.3%

総合力を活かしたネットワークづくり

当社は、IHH社を中核としたアジアにおける病院事業の成長戦略実現の傍ら、国内の医療産業国際化、および地域医療へも貢献していきます。保健同人社（医療情報サービス・コンテンツ事業）やエームサービス（病院給食）の事業基盤拡充や、総合メディカル（医薬支援、調剤薬局）との協業など、ヘルスケアITの活用や医療周辺サービスへの取り組みを通じ、より良い医療環境の実現を支援していきます。



メディカル・ヘルスケア事業のサステナビリティ 人の数だけ、QOLがある



コミュニティ参画・発展への取り組み

日本の先端医療を、アジアに広げていく

現在、アジアの新興国では、かつての日本とよく似た現象が起きています。経済発展に伴って人口増大や高齢化が進み、また、清潔なライフスタイルが普及したことで、感染症などの急性疾患が減少し、継続的な治療を必要とする慢性疾患が増加しています。日本とは異なりアジアでは、こういった変化が急速に進んでいるため、医療機関の不足や、地域的な偏在が問題となっています。当社は、傘下に約30の病院をもつアジア最大手の病院グループIHH社の運営サポートを通して、先進的な医療サービスの導入やチェーンの拡大を図っています。IHH社は、マレーシアで医科大学IMUを運営し、シンガポールにおいては国内で唯一の医学部をもつシンガポール大学への



c

IMUでは、多くの医療従事者の育成に努めることで、地域医療の基盤づくりに寄与



d

保健同人社では、コールセンターでの健康相談・メンタルヘルス相談事業を推進

奨学金給付を行うなど、医療分野の人材育成もサポートしています。▶写真c



人権への取り組み

難病治療に向けた、高度医療の提供

例えば先天性胆道閉鎖症は、出生約1万人に1人の割合で見られる小児難病で、その有効な治療法となるのが肝移植です。シンガポール、マレーシア、タイなどのアジア各国は、難病などを抱えた方々が高度な医療を求める「メディカル・ツーリズム」を受け入れています。当社は、生体肝移植の世界的権威である田中紘一医師との連携の下、IHH社が運営するシンガポールのMount Elizabeth Novena病院に、肝臓疾患・生体肝移植専門クリニックの開設を予定しています。



環境への取り組み

環境負荷の少ないバリューチェーンの構築

持続可能な社会づくりに向けて、当社は、バリューチェーン全体の環境負荷削減にも注力しています。シンガポールのMount Elizabeth Novena病院は、手術室、集中治療室などの空調効率の管理をはじめ、IT化による紙の使用量削減、水の効率的利用などに取り組み、BCA (Singapore Building and Construction Authority)の最高賞である「Green Mark Platinum Award」を受賞しています。また、当社子会社で発酵法や微生物変換法を利用した医薬品原薬・中間体メーカーである日本マイクロバイオファーマは、生物由来の発酵法による製薬を行っているため、廃棄物の環境負荷が少ないことに加え、省エネ型設備の導入を進めるなど、エネルギー消費量の削減にも取り組んでいます。



消費者課題への取り組み

こころとからだの健康管理を通じて、 QOLの向上をサポート

近年の日本では、こころの問題のケアや、生活習慣病の予防が課題となっています。「家庭の医学」を発行している保健同人社のコールセンターでは、科学的な知識をもった医療従事者が、こういった課題を抱えた方々の相談にのっています。同社は、疾病に関する科学的な情報の提供を通じて、情報孤立者を救うことを理念に設立されました。この理念に共感した当社は、同社の事業を支援するとともに、医療機関や介護施設と協調しながら、人々のQOL向上をサポートする事業の拡充を進めています。▶写真D

各事業領域で リーディングカンパニーを 目指す

長期業態 VISION の実現に向け、
「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

CONTENTS >

040 鉄鋼製品セグメント

043 金属資源セグメント

047 機械・インフラセグメント

054 化学品セグメント

060 エネルギーセグメント

066 生活産業セグメント

074 次世代・機能推進セグメント

078 米州セグメント

080 欧州・中東・アフリカセグメント

081 アジア・大洋州セグメント

082 主な連結子会社と持分法関連会社

機構改組

15 → 12 営業本部

2013年4月1日付で、従来の15営業本部体制を、一部本部間の「事業の括り」を見直し、12営業本部体制に再編しました。商品を超えた幅広いシナジーを生み出すため、事業領域を集約し、当社の「総合力」をより機動的かつ有効に発揮する体制にしました。

「機械・輸送システム本部」の新設

「次世代・機能推進本部」の新設

(横串機能の発揮、次世代ビジネス創出に資する機能の提供)

事業領域の統合・移管 (プロジェクト、機能化学品、コンシューマーサービス事業)

オペレーティングセグメント

新営業本部
鉄鋼製品
金属資源

機械・インフラ	プロジェクト 機械・輸送システム 新
---------	---

化学品	基礎化学品 機能化学品
-----	----------------

エネルギー	エネルギー第一 エネルギー第二
-------	--------------------

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 新
----------	--

オペレーティングセグメント

地域本部
米州
欧州・中東・アフリカ
アジア・大洋州

事業領域の移管

物流インフラ事業
(港湾や空港ターミナルなど)

先端材料事業
(液晶や電子デバイスなど)

メディア事業
(TVショッピング、放送など)

旧営業本部

鉄鋼製品
金属資源

プロジェクト 自動車・建機事業 船舶・航空

基礎化学品 機能化学品

エネルギー第一 エネルギー第二

食糧 食品事業 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

地域本部

米州
欧州・中東・アフリカ
アジア・大洋州

オペレーティングセグメント	2013年3月期 (実績)				2014年3月期 (予想)
	当期純利益 (損失)	総資産	関連会社に対する投資及び債権	賃貸用固定資産および有形固定資産	当期純利益 (損失)
鉄鋼製品	(29)	5,086	310	147	130
金属資源	905	15,789	8,445	3,401	1,070
機械・インフラ	169	15,840	4,596	2,160	220
化学品	(15)	7,234	841	703	120
エネルギー	1,648	19,404	2,795	7,686	1,600
生活産業	130	13,503	2,303	2,058	160
次世代・機能推進	47	6,554	1,389	515	(30)
米州	124	5,015	495	967	170
欧州・中東・アフリカ	(9)	1,140	131	118	30
アジア・大洋州	275	3,219	1,772	34	330
その他／調整消去	(166)	10,462	176	1,220	(100)
連結合計	3,079	103,246	23,253	19,009	3,700

* 2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え反映後の数値です。オペレーティングセグメント別データについては、P.114もご覧ください。

鉄鋼製品セグメント

事業分野：
金属

鉄鋼製品本部

常務執行役員 鉄鋼製品本部長 高橋 規



本部長メッセージ

当本部は、新日鐵住金・JFE スチールをはじめとする国内メーカーや、米国のNucor社・US Steel社、アジア圏では宝鋼集団（中国）・China Steel社（台湾）など、国内外の有力鉄鋼メーカーとアライアンスを構築し、インフラ、エネルギー、自動車分野を中核事業領域として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た世界の優良企業とのパートナーシップが競争力の源泉となっています。

成長著しい新興国を含めた海外の鋼材市場では、物流と事業投資を両輪とし、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。また、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。

各事業領域でバリューチェーン上の機能をさらに強化し、当社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。

重点戦略

- ▶ 中核事業領域（自動車、エネルギー、インフラ）における優良案件への事業投資およびその果実化
- ▶ 有力鉄鋼メーカーとの関係強化、および事業投資による海外プラットフォームを活用したグローバル物流益の拡大
- ▶ 流通再編を通じた国内事業基盤の再構築



Steel Technologies Inc. のサービスセンター（アメリカ）
北米で25拠点を展開（2013年3月末現在）

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- 大和工業の株式追加取得
- 世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカーの米州事業に出資参画

▶ P.041

▶ P.042

	(億円)		
(3月期)	2012	2013	2014 (計画)
当期純利益（損失）	95	(29)	130
総資産	5,239	5,106	—

事業内容

- 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
- インフラ・建設分野：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
- 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
- 国内分野：国内での鋼材調達・加工・販売

市場環境

海外においては、中国をはじめとする東アジアの鉄鋼メーカーの余剰生産能力により短期的には供給過剰による需給ギャップが懸念されますが、長期的には、米州・アジアを牽引役とした世界経済の回復に伴う需要の増加が見込まれます。一方、成熟した国内では、内需減少と製鉄業統合による鋼材流通分野の競争激化で経営環境の厳しさが増している状況です。

事業活動のレビュー

▶ エネルギー分野

成長著しいエネルギー分野では、鉄鋼販売会社であるRegency Steel Asia Pte Ltd. (92.5%出資、シンガポール) を核にアジアで拡販を進めているほか、国際石油開発帝石株式会社の豪州でのLNGプロジェクト向けのラインパイプ供給などに取り組んでいます。シェールガス開発やLNGプロジェクト、再生可能エネルギーなど、拡大するエネルギー関連鋼材需要を取り込むとともに、有力パートナーとの関係を強化していきます。

▶ インフラ・建設分野

本邦独立系電炉メーカー最大手の大和工業株式会社の株式追加取得 (6.56%出資)、アジアを中心とした電炉・圧延事業の展開に加え、ロシアでは建材向け鋼材加工センターを設立するなど、国内外の事業基盤の拡充を進めてきました。また、当社の総合力を活かし、ロシア、ブラジル、豪州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おり、今後伸び行く新興国の鋼材需要を捕捉していきます。

中期経営計画における主な成果

大和工業の株式追加取得

当社は、本邦独立系電炉メーカー最大手の大和工業の発行済株式を追加取得し、当社の出資比率を1.96%から6.56%に増加しました。大和工業は、国内事業にとどまらず、米国・タイ・韓国で事業を行っているほか、中東地域においても新たな事業展開を積極的に進めています。

当社と大和工業は、鉄鋼原料供給や鉄鋼製品販売などの物流ビジネスに加え、1992年には大型形鋼の製造・販売会社であるSiam Yamato Steel Company Limited (当社20%出資) を両社共同で設立するなど、長年にわたる有力なパート

ナー関係を築いてきました。今回の株式追加取得を通じ、国内外の既存拠点の強化を図るとともに、新たな海外事業基盤の拡充を進め、戦略的な取り組みを強化していきます。

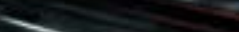
▶ 自動車分野

世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカーであるGestamp Automoción, S.A. (以下Gestamp社) の米州事業会社群に30%出資参画したほか、インドのMahindra Group、山陽特殊製鋼株式会社との合併で特殊鋼製造・販売事業Mahindra Sanyo Special Steel Pvt. Ltd. (以下MSSSPL社、20%出資、インド) の設立に加え、ロシア、中南米など新興国におけるサービスセンターへ出資参画し、今後増大が予想される新興市場での需要取り込みを図ります。また、中国の大手鉄鋼メーカーである宝鋼集団と、1992年に総合作協定書に調印して以降、総合的な協力関係を構築しており、宝井鋼材加工サービスセンター網 (2013年3月末で14拠点) などを通じて、中国の自動車産業の幅広いニーズに対応していきます。



MSSSPL社の特殊鋼製造ライン (インド)

世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカーの 米州事業に出資参画



自動車の軽量化を通じ、地球環境にも貢献するホットスタンピング技術

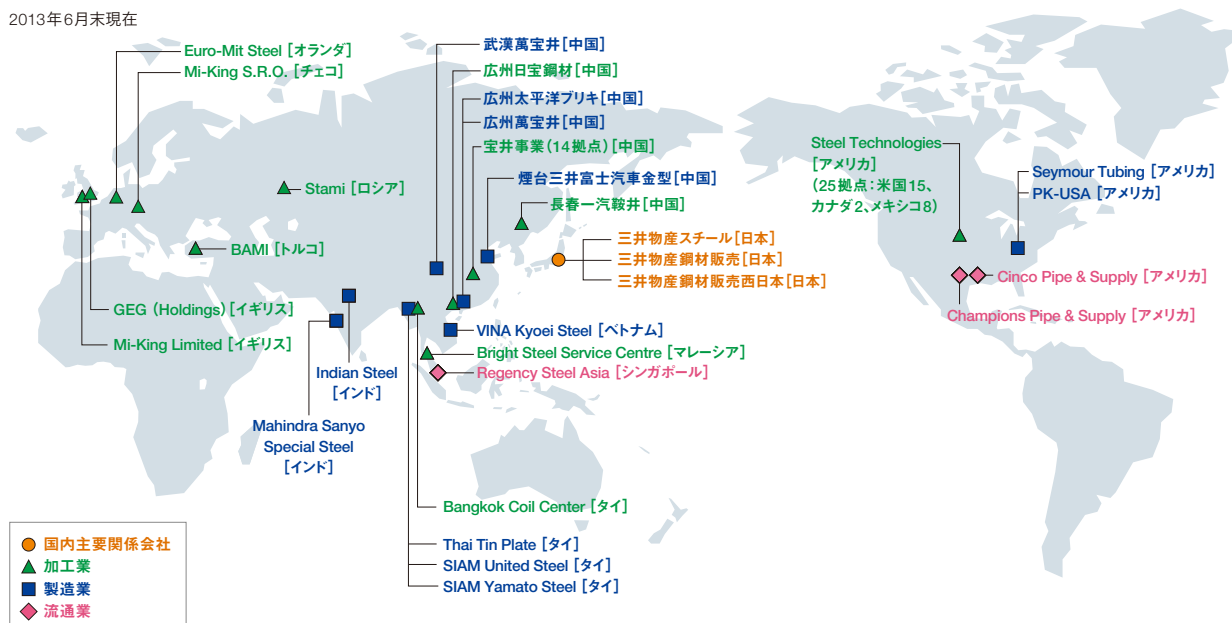
当社が出資参画する同社の米州事業は、自動車生産台数の増加が見込まれる米国、メキシコ、ブラジル、およびアルゼンチンの4カ国に計14工場を保有しています。当社は、本事業を自動車バリューチェーンにおける中核事業の一つに位置付け、鋼材供給や物流、ファイナンス、新素材の提案などの機能提供を通じて事業価値の向上を図ります。また、同社の米州事業への参画を通じて、自動車の軽量化による環境負荷低減に貢献していきます。

三井物産スチール株式会社（100%出資）を中核とした国内販売力の強化とともに、同社の国内建設鋼材関連事業およびメタルスクラップ関連事業を株式会社メタルワン建材と2014年4月1日を目処として統合に向けた検討を開始するなど、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。

中核主題	CSR課題	2013年3月期の主な取り組み
 環境	環境負荷軽減に向けた取り組み	☐ 再生可能エネルギー分野へ資材を供給、自動車軽量化に資する高張力鋼板・アルミ板を供給（▶上記）、新興国における二酸化炭素削減効果大きい鉄道整備事業にレールを販売
 消費者課題	エネルギー安定供給への貢献	☐ 豪州LNGプロジェクト向けに建設鋼材をタイムリーに供給
 コミュニティ 参画・発展	新興国における社会的投資	☐ 新興国での電炉・鋼材加工センターの稼働により建設用鋼材の安定供給に寄与（インド、タイ、ロシア）

鉄鋼製品の主な事業投資

2013年6月末現在



金属資源セグメント

事業分野：
金属



金属資源本部

執行役員 金属資源本部長 竹部 幸夫



本部長メッセージ

当本部は、地上と地下両方の優良金属資源の確保と安定供給を通じて、世界を舞台に豊かな循環型社会の発展に存在感のある貢献をしていきます。

地下資源については、鉄鉱石、銅、アルミ、ニッケルなど長年にわたり築いてきた優良資産がもたらす収益力が当本部の強みであり、さらなる持続的発展に向け、既存権益の拡張や新規権益の獲得に取り組んでいます。昨年はチリの銅資源権益の新規獲得や豪州の鉄鉱石既存権益の拡張に大型投資を実行しました。世界の鉱山業界は、技術的難度の高い領域に向かい、資機材や労賃などのコスト上昇が経営を圧迫する局面にあるため、当面はこれまでに実行した銅やニッケルを含む大型投資の果実化が最優先課題となります。一方でマンガンなどの合金鉄原料や希少金属分野での新規権益取得も戦略的に進めていきます。

地上資源については、中国をはじめとする新興国の経済成長や環境問題の高まりを背景に、早晚到来するであろう金属の大規模リサイクル時代を見据え、鉄や非鉄、あるいは廃家電・自動車などのスクラップリサイクルを中心とした環境ソリューション事業に注力しています。再生可能エネルギー分野では、二次電池材料の事業化にも取り組み中です。

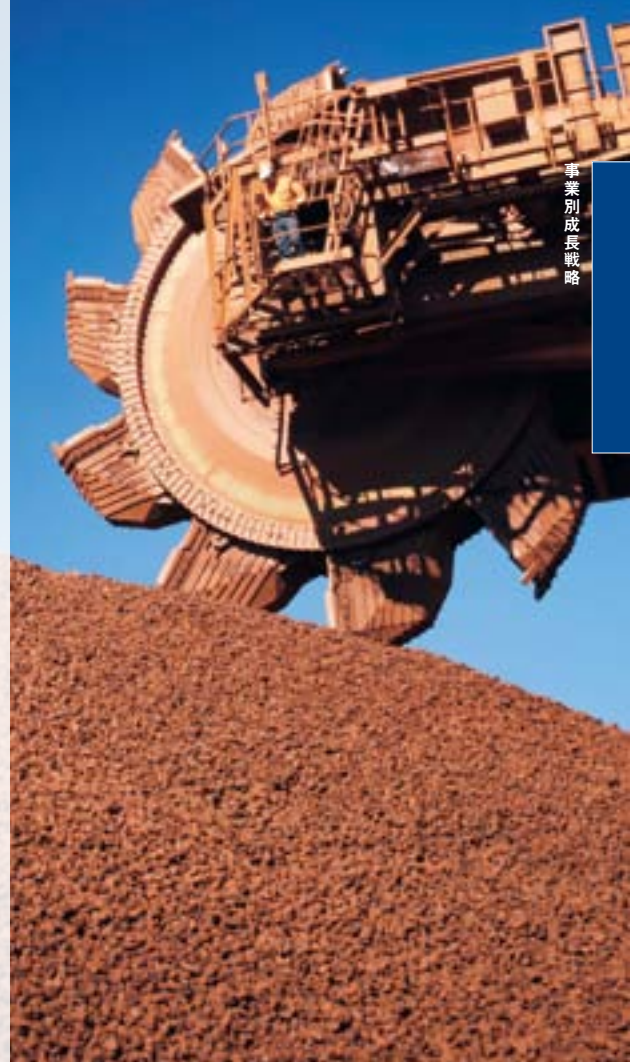
また、当社の顧客との強固な信頼関係とネットワークを活かし、上述の事業とともに、物流・トレーディングを通じた需給調整機能の発揮による各商品の安定供給を目指します。当本部は、当社ならではの役割を磨き、当社ブランドの価値を高め、社会に役立つ当社独自の挑戦を続けていきます。

重点戦略

- ▶ 地下資源：既存事業の拡張・優良化と競争力ある埋蔵量の確保、厳選した新規優良案件への参画、ならびにトレーディング機能のさらなる強化
- ▶ 地上資源：鉄・非鉄スクラップ事業、および廃家電・自動車リサイクルへの取り組み強化
- ▶ 総合力の発揮：Vale社、Codelco社、オールドス社などの戦略的提携先との、多角的な新規ビジネスの構築

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- Robe J/Vの鉄鉱石積出港の拡張に向けた取り組み ▶ P.044
- BHP BillitonのJumblebar鉄鉱山を新規に権益獲得 ▶ P.044
- Codelco社と戦略提携契約の締結、およびアングロスール社株式の共同保有会社に出資 ▶ P.045



事業別成長戦略

出荷能力の拡張に取り組むBHP Billitonとの鉄鉱石合併事業（オーストラリア）

(億円)			
(3月期)	2012	2013	2014 (計画)
当期純利益	2,013	905	1,070
総資産	11,217	15,770	—

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事業運営およびトレーディング
- 銅、ニッケル、アルミなど非鉄金属に係る事業運営およびトレーディング
- 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。

事業活動のレビュー

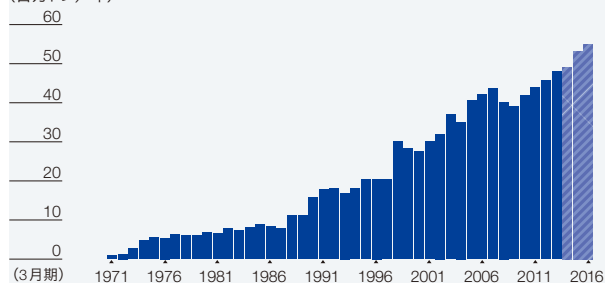
▶ 鉄鉱石事業

当社は、1960年代以降、さまざまな開発輸入プロジェクトに参画してきました。現在は、世界三大鉄鉱石サプライヤーである Vale S.A. (Vale社、ブラジル)、Rio Tinto (豪・英)、BHP Billiton (豪・英) と事業を推進し、競争力のある良質の鉄鉱石資産を積み上げることで、世界有数の鉄鉱石サプライヤーとしての立場を築いています。豪州では、Rio Tinto との Robe River Iron Associates (以下 Robe J/V) (持分権益33%) や、BHP Billiton との合弁事業 (持分権益7%) を通じ、世界的なコスト競争力を誇る鉄鉱石合弁事業を推進しています。また、ブラジルでは、1970年代に鉄鉱石会社へ資本参画して以降も投資を続け、2003年には世界最大の鉄鉱石生産を誇る総合資源会社、Vale社の発行済株式を間接的に5%取得し、営業本部を超えた横断的な取り組みにより、多目的・複合的に事業を創出する「総合力の発揮」に向けた体制を構築しています。これらの事業において、鉄鉱山の生産能力や港湾の出荷能力拡張に向けた投資を着実に遂行するとともに、優良な新規資産の獲得にも取り組み、長期的、世界的な視点で鉄鉱石の安定供給に貢献していきます。

当社持分権益生産量予想 ▶ P.046

当社持分権益出荷量推移

(百万トン/年)



* 2014年3月期以降は2013年5月公表の当社予想。

中期経営計画における主な成果

Robe J/Vの鉄鉱石積出港の拡張に向けた取り組み

当社は、Rio Tintoおよび新日鐵住金株式会社と共同で運営する Robe J/V において、鉄鉱石積出港である Cape Lambert 港の年間出荷能力を70百万トン追加し、2億9百万トン

(2015年上期に初出荷予定)とする一連の拡張投資の推進を決定しました。当社は約15億豪ドル(約1,240億円)を投資する見込みです。



Robe J/VのCape Lambert鉄鉱石積出港。2億9百万トン体制(2015年上期に初出荷予定)に向け、段階的に出荷能力を拡張中(オーストラリア)

BHP BillitonのJimblebar鉄鉱山を新規に権益獲得

当社は、伊藤忠商事株式会社とともに、BHP Billitonの鉄鉱石事業の一部であり、西豪州に位置する Jimblebar 鉄鉱山を開発している BHP Iron Ore (Jimblebar) Pty. Ltd. の株式(当社7%出資)を取得することで合意しました。Jimblebar 鉄鉱山は豊富な埋蔵量を有しており、年間生産能力を35百万トンにすべく現在開発中であり、55百万トンに向けたさらなる拡張の可能性も検討されている大型優良鉄鉱山です。当社の株式取得総額は約7億豪ドル(約665億円)です。

▶ 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、三井物産スチール株式会社(100%出資)や三井物産メタルズ株式会社(100%出資)、Sims Metal Management Ltd. (17.7%出資、オーストラリア)を軸に、スクラップ、および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、発電、合金鉄、化学品事業などを展開している内蒙古オルドス電力冶金股份有限公司（以下オルドス社、25%出資）およびシリコンマンガ（合金鉄）製造事業の内蒙古オルドスEJMマンガ合金有限公司（24.5%出資）、アルミ圧延事業の乳源東陽光精箔有限公司（20%出資）への出資を通じて、旺盛な中国の金属資源需要への対応を行っています。これらの事業パートナーの経営多角化をサポートする形で当社の総合力を活かした取り組みを推進し、中国市場の成長を取り込んでいきます。



豊富な石炭資源を用いたオルドス社の発電事業（中国）

ベースメタル事業（銅）

世界最大級の銅鉱山を保有するAnglo American Sur S.A.（以下アングロスール社）株式を、チリ国営銅公社Corporación Nacional del Cobre de Chile（以下Codelco社）と設立した合併会社を通じ、9.5%（当社持分）取得したほか、チリの



標高約4,000mに位置するCaserones銅鉱山（チリ）

Collahuasi銅鉱山（7.43%出資）や、2013年10～12月に銅精鉱の生産開始を予定しているチリのCaserones銅鉱山（25%出資）などの権益を保有しています。既存事業の優劣化やCaserones銅鉱山の着実な開発に向けて取り組むとともに、包括的戦略提携先であるCodelco社をはじめとするパートナーとの関係強化を通じた多角的な新規ビジネスの構築や、優良な新規資産の獲得を追求していきます。

当社持分権益生産量予想 ▶ P.046

中期経営計画における主な成果

Codelco社と戦略提携契約の締結、

およびアングロスール社株式の共同保有会社に出資

当社は、チリ国営銅公社Codelco社と設立した合併会社を通じ、世界最大級の銅鉱山を保有するアングロスール社の9.5%株式を取得しました。当該株式を取得する一環で、当社はCodelco社に対し9億米ドル（貸付期間20年間）の融資契約、およびCodelco社との戦略提携契約を締結しました。今後、金属資源および関連ビジネスを共同で推進するほか、当社はアングロスール社が生産する銅の29.5%を引き取り、その全量を販売する権利も保有することになります。

当社は、Codelco社との提携を通じて、世界最大の銅需要地域である日本を含むアジアへ銅を安定的に供給するとともに、チリの発展と成長にも貢献します。

新金属・アルミ事業（ニッケル・レアメタル・アルミ）

ニッケルは、Vale New Caledoniaプロジェクト（6.9%出資、ニューカレドニア）や2013年秋に生産開始を予定しているTaganito HPALプロジェクト（15%出資、フィリピン）を着実に進め、Vale社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。レアメタルは、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。

アルミについては、ブラジルのAlunorte精製所（アルミナ）・Albras製錬所（アルミ地金）など既存事業の良質化に加え、投資先生産品販売を含め、ボーキサイトからアルミ製品まで幅広い事業領域の中で、事業・物流両面で新たなビジネスを推進していきます。

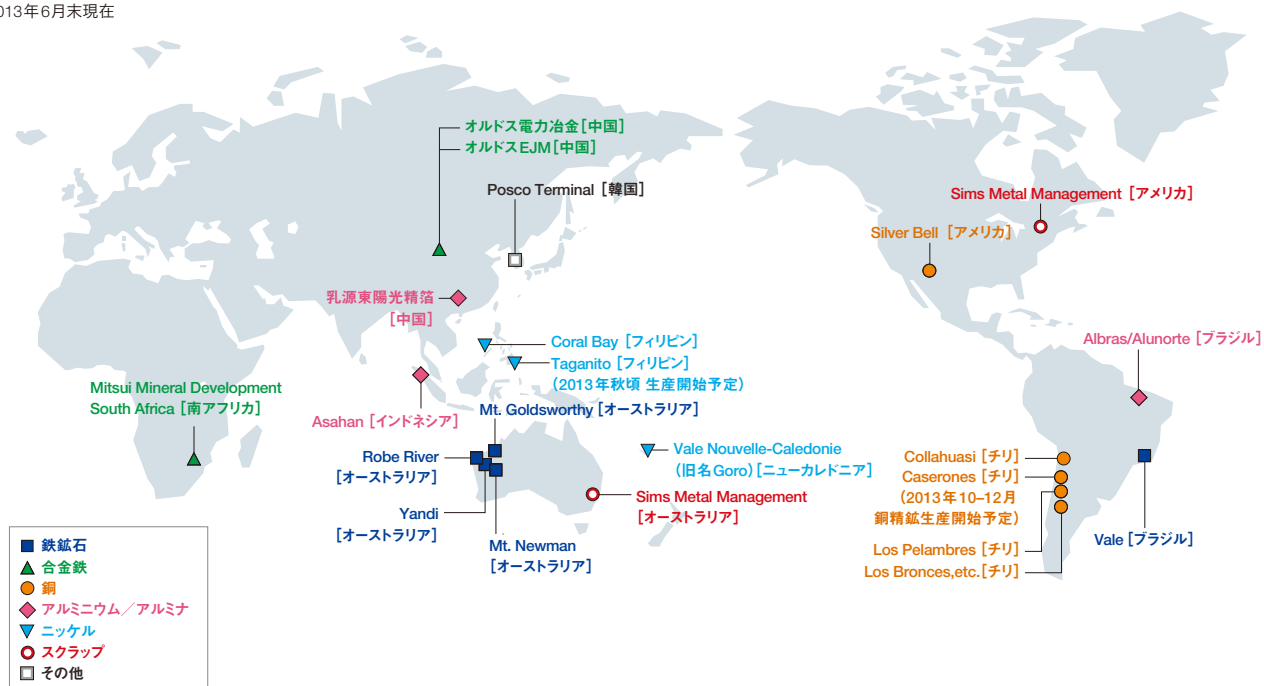
CSRトピックス

中核主題	CSR課題	2013年3月期の主な取り組み
 環境	低炭素社会の実現に向けた課題の産業的解決	☐ 環境省による平成24年度「小型電子機器等リサイクルシステム構築実証事業」の運営業務を受託 ☐ 鶏糞の燃料利用によるバイオマス発電事業を推進（震災復興支援）▶ P.034 ☐ PKS（パーム油由来廃棄物）のバイオマス燃料化事業の取り組みを開始 ☐ 共英製鋼・共英リサイクルがセブン-イレブン閉鎖店舗の廃材処理事業を推進
	持続可能な資源の利用	☐ 鉄鉱石残渣からの重レアアース抽出・回収スキーム構築を信越化学との協働で推進

オペレーショナルデータ

金属資源の主なプロジェクト

2013年6月末現在



当社保有の鉄鉱石・銅権益

鉄鉱石事業

プロジェクト名	所在国	生産実績*1 (2013年3月期)	当社保有 比率
Robe River Iron Associates (Rio TintoとのJ/V)	オーストラリア	61百万トン [20.2百万トン]	33%
Valepar (Vale)	ブラジル	309百万トン*2 [15.5百万トン]	15% (Vale 5%)
Mt. Newman J/V Yandi J/V Mt. Goldsworthy J/V (BHP BillitonとのJ/V)	オーストラリア	178百万トン [12.5百万トン]	7%

*1. 上段は100%ベース、カッコ内下段は当社保有持分。

*2. 2012年(暦年)生産実績の期ずれベース。パレットを含まない鉄鉱石生産量。

ベースメタル事業(銅)

プロジェクト名	所在国	生産物	生産実績*1 (2013年3月期)	当社保有 比率
Collahuasi	チリ	銅精鉱(モリブデン精鉱)、銅地金	282千トン [21.0千トン]	7.43%
Los Bronces ほか	チリ	銅精鉱(モリブデン精鉱)、銅地金	419千トン [7.8千トン]	9.5%*2
Silver Bell	アメリカ	銅地金	21千トン [5.2千トン]	25%
Los Pelambres	チリ	銅精鉱(モリブデン精鉱)	404千トン [5.1千トン]	1.25%
Caserones*3	チリ	銅精鉱(モリブデン精鉱)、銅地金	180千トン*4 [45千トン]	25%

*1. 上段は100%ベース、下段カッコ内は当社保有持分。

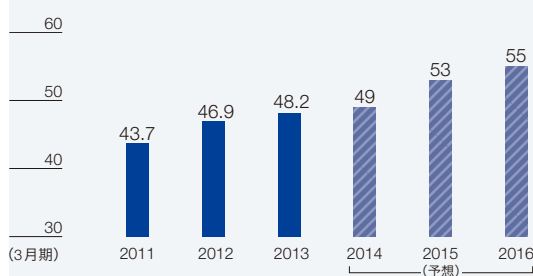
*2. Acrux経由の間接保有持分は、2012年11月より9.5%。

*3. 2013年10～12月に銅精鉱を生産開始予定。

*4. 当初10年間の平均生産量見込み。

鉄鉱石 当社持分権益生産量予想(2013年5月公表)

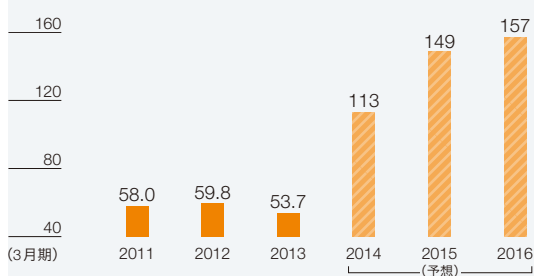
(百万トン/年)



* Vale社生産分の5%を含む。

銅 当社持分権益生産量予想(2013年5月公表)

(千トン/年)



* Vale社生産分の5%を含む。

機械・インフラセグメント

事業分野：
機械・インフラ



プロジェクト本部

常務執行役員 プロジェクト本部長 金森 健

本部長メッセージ

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、世界のさまざまな地域でインフラ事業資産を保有・運営しています。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。

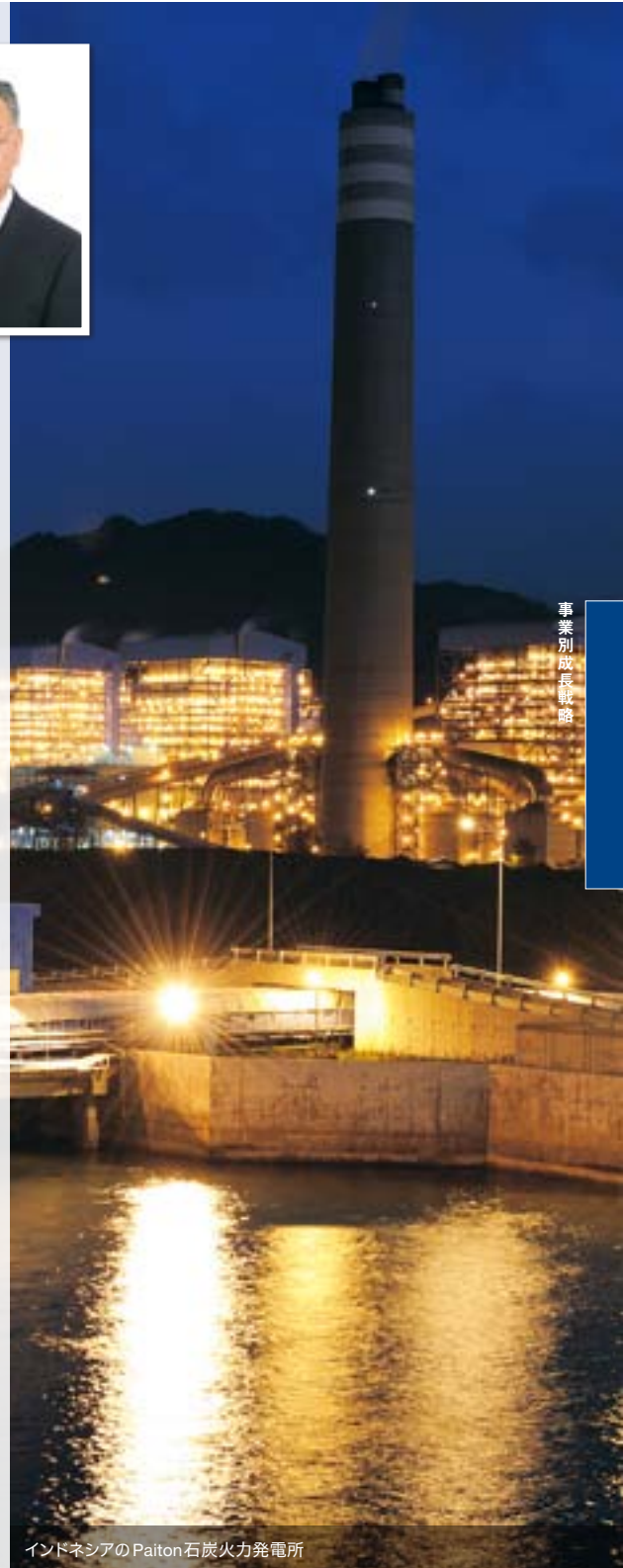
こうしたミッションの完遂を担保するのはやはり「人材」です。最前線の現場において「修羅場・土壇場・正念場」の経験を積ませることにより、プロジェクト開発力や事業経営能力を備えた人材の育成・確保に取り組み、新興国を中心とする旺盛なインフラ需要の取り込み、良質資産の積み上げを進めていきます。

重点戦略

- ▶ 電力・再生可能エネルギー：重要戦略パートナーとの協業による良質資産獲得と資産ポートフォリオ組み換えによる資産良質化
- ▶ 水：メキシコ・中国・タイの既存事業基盤強化に加え、新たな事業構築に向けた取り組み
- ▶ エネルギー・基礎産業：海洋エネルギー事業、ガス配給事業の事業基盤強化に加え、エネルギーセグメント、化学品セグメントとの北米ガスバリューチェーンを含めた社内横断的取り組みの推進
- ▶ プロジェクト開発：物流・社会インフラや低炭素社会インフラを含めた、新興国での国づくりに貢献するインフラ案件の開発

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- カナダ再生可能エネルギー発電事業への出資参画 ▶ P.048
- ブラジル流れ込み式 Jirau 水力発電事業への出資参画 ▶ P.048
- メキシコ最大のガス配給事業に資本参加 ▶ P.049
- ブラジル沖合プレソルト層 Iracema Norte 油田向け超大水深 FPSO 用船事業 ▶ P.049



インドネシアの Paiton 石炭火力発電所

事業別成長戦略

	(億円)		
(3月期)	2012 ^{*2}	2013 ^{*2}	2014 (計画)
当期純利益 ^{*1}	177	205	220
総資産 ^{*1}	13,407	15,267	—

^{*1} セグメント数値

^{*2} 2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え前

事業内容

- 電力・再生可能エネルギー：各種発電（火力、水力、風力、太陽熱・太陽光）、送電および変電設備
- 水：上下水道、海水淡水化、廃水処理
- エネルギー・基礎産業：エネルギー関連インフラ（上流開発、ガス配給・輸送、LNGターミナル）、石油ガス化学関連インフラなど
- プロジェクト開発：物流・社会インフラ（港湾、貨物ターミナルなど）、低炭素社会インフラ

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・エネルギー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が見られます。

事業活動のレビュー

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・再生可能エネルギー分野

海外発電事業において、当社はGDF Suez S.A.などの戦略パートナーとともに欧州・中東・アフリカ・アジア・オセアニア・米州の広範囲にまたがる事業ポートフォリオを保有し、持分発電容量は2013年6月末時点で6.2GWに達します。中長期的にこれを10～12GW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、当社電力ポートフォリオに、水力を除くREを上記発電容量の10%程度を目安に組み入れていく考えです。具体的には、RE関連法制度が整備されている先進国市場を中心に過度に政府の支援制度に依存しない案件を選択し、集中型RE（風力、太陽光・太陽熱）への取り組みを進めます。

中期経営計画における主な成果

カナダ再生可能エネルギー発電事業への出資参画

当社は、GDF Suez S.A.の子会社がカナダで開発・運営する再生可能エネルギー発電事業に30%出資参画しました。本事業は、建設中のもも含め風力発電事業（10カ所、総発電容量660MW）および太陽光発電事業（2カ所、総発電容量20MW）を開発・運営するIPP（独立系発電）事業であり、カナダ全域の電力安定供給に貢献するとともに、省エネルギー・環境改善に寄与する案件です。



Harrow風力発電所（カナダ）

ブラジル流れ込み式Jirau水力発電事業への出資参画

当社は、GDF Suez S.A.の子会社と、ブラジルにおける流れ込み式水力発電事業に20%出資参画することで合意しました。本事業は、ブラジル北部マデ이라川でJirau水力発電所（総発電容量3,750MW）を開発・運営するIPP事業で、ブラジルで4位の規模となる大型水力発電所です。本事業では、河川の自然な流れを活かした流れ込み式発電を採用しているほか、既存植物の移植や魚類を保護する魚道の設置などを行い、周辺の生物多様性の保全に配慮した発電所を建設・運営します。

▶ 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.（以下Atlatec社、85%出資）、シンガポールのHyflux Ltd.と中国で水事業を推進するGalaxy NewSpring Pte. Ltd.（当社50%出資）、タイでの上水事業を推進するThai Tap Water Supply Public Co., Ltd.（当社26%出資）の事業基盤強化とともに、新たに事業参画する欧州や米州・アジア・中東での事業展開に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、海洋エネルギー事業、ガス配給事業、LNGターミナルをはじめとするエネルギー関連インフラ事業を推進します。



ブラジル沖合プレソルト層油田Tupi鉱区向けFPSO

中期経営計画における主な成果

メキシコ最大のガス配給事業に資本参加

当社は、メキシコのGas Natural Mexico, S.A. de C.V.（以下GNM社）株式の15%を取得し、メキシコでのガス配給事業に参画しました。GNM社は約130万の顧客にガス配給サービスを提供しており、顧客数・ガス配給量の双方においてマーケットシェアトップを誇るメキシコ最大のガス配給事業会社です。当社はメキシコにおいて、太平洋岸のマンサニージョでLNG受入ターミナル事業を行っているほか、国内6ヵ所でのガス火力発電事業をはじめとする天然ガス関連事業を展開しており、今後も同国のエネルギー関連事業の拡大を目指します。



GNM社のガス配給施設（メキシコ）

ブラジル沖合プレソルト層 Iracema Norte 油田向け 超大水深 FPSO 用船事業

当社は、三井海洋開発株式会社が推進するブラジル沖合のプレソルト層油田 Iracema Norte 鉦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27.5%出資参画しました。契約期間は20年間で、2015年第4四半期より同鉦区の開発に投入される予定です。

プロジェクト開発分野

新興国を中心として空港、港湾、道路などの物流・社会インフラ事業への需要は引き続き旺盛であり、当社は国づくりに貢献する案件を推進します。そうした取り組みの柱としてアジア、アフリカなどの新興国で港湾インフラ事業を展開している Portek International Private Limited（90%出資）を2011年に買収しました。またスマートシティ開発を通じて低炭素社会インフラの事業化に向けた取り組みも行います。

CSRトピックス

中核主題	CSR課題	2013年3月期の主な取り組み
環境	持続可能な資源の利用	□ ソフトバンクグループと共同でメガソーラー発電所建設に着手（鳥取県米子市）
消費者課題	水資源の確保・活用	□ メキシコのEl Ahogado下水処理場の商業運転を開始 ▶ 下記
コミュニティ 参画・発展	社会的投資の実行	□ 新興国の経済成長を支える港湾インフラへの投資と運営効率化を推進

メキシコでの下水処理場商業運転開始

当社は、メキシコ最大手の水エンジニアリング事業会社Atlatec社を通じて、工業排水処理設備や下水処理設備の設計・建設・操業を手掛けています。Atlatec社はメキシコ国内外において建設中の案件を含め合計22件の水事業に参画し、メキシコの自治体向け下水処理分野においては約7割（設備容量ベース）のシェアを占めています。2012年5月、同社はメキシコ・グアダラハラ市においてEl Ahogado下水処理場（1日の処理量19万立方メートル）の商業運転を開始しました。

世界的な人口増加、都市化に伴って、水資源の偏在、水質汚染の問題が深刻化しており、限りある水資源の活用・リサイクルは世界共通の課題となっています。当社は、メキシコのAtlatec社をはじめ、タイの上水供給事業や中国での上水供給・下水処理事業を通じ、世界の水問題の解決に貢献しています。



El Ahogado下水処理場（メキシコ）

機械・輸送システム本部

執行役員 機械・輸送システム本部長 安永 竜夫



本部長メッセージ

当本部は、自動車、建設機械、産業機械、船舶、航空機、鉄道など、機械ならびに輸送システムに関わる幅広い事業領域をカバーしています。

当本部の強みは、先鋭化されたさまざまな機能（加工組立、製造、輸出入、ロジスティクス、卸売、小売、リース、販売金融、地域ノウハウ、ファイナンス構築力、事業運営力など）の提供を通じ、国内外の顧客・パートナーと強固な信頼関係・ネットワークを構築し、各業界においてプレゼンスを確立していることです。

陸海空の統合と組織の融合により、①環境変化に耐えうる強靱なポートフォリオの構築、②ディーラー、ロジスティクス、リース事業、販売金融の強化および選択と集中の推進、③各事業領域に共通する機能やビジネスモデルのさらなる先鋭化を図り、当社の安定収益に寄与できる「一体感と存在感」のある本部を目指します。

さらなる成長のため、既存事業とのシナジー発揮を目指した各バリューチェーンの強化・伸長、今後成長が期待される新興国への経営資源投下、新規業態・事業の先行的取り組みにおいて、当社総合力を発揮し新たなビジネスの創出に挑戦します。

重点戦略

- ▶ 自動車：トヨタグループ関連事業のバリューチェーン強化、Penske Automotive Group, Inc.などの戦略的パートナーとの事業展開
- ▶ 鉱山・建設機械：コマツ関連事業の強化、リース事業への取り組み
- ▶ 船舶：一般商船事業の収益改善、LNG船・社船事業の収益拡大
- ▶ 航空：航空機リース事業、エンジン開発事業への取り組み、ヘリ事業の深化
- ▶ 交通：鉄道車輛リース事業の収益力向上、および交通インフラ整備プロジェクトへの選択的取り組み強化



豪州の鉄鉱石鉱山で稼働するコマツ製の超大型無人ダンプトラック
©Rio Tinto

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- 米国での自動車サスペンション用アルミ鍛造部品生産設備増強
- ロシア極東でトヨタブランドの自動車組立事業を開始 ▶ P.051
- 豪州鉱山機械リース事業会社への参画
- 米GE社と航空機エンジン関連事業における戦略提携 ▶ P.051

	(億円)		
(3月期)	2012*2	2013*2	2014 (計画)
当期純利益*1	177	205	220
総資産*1	13,407	15,267	—

*1. セグメント数値

*2. 2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え前

事業内容

- 自動車：自動車・二輪車および部品に係る加工組立・製造、輸出入、自動車製造部品などのロジスティクス、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：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、リース事業
- 船舶：一般商船、LNG / LPG 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・中古船売買の仲介、船用機器売買
- 航空：航空機、ヘリコプター、航空機エンジンなどの売買・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
- 交通：鉄道車輛および鉄道関連設備・システムの売買および鉄道車輛リース事業

市場環境

自動車分野では、新興国の堅調な自動車需要に加え、北米での市場回復が期待されます。鉱山・建設機械分野では、資源国・新興国を中心として需要は堅調に推移する見込みです。船舶分野では、海運市況の早期回復は期待しづらい状況ですが、LNG 船市況は、LNG の生産量増加に伴い当面好況が維持される見通しです。航空分野では航空会社の経営環境は引き続き厳しく、リース・ファイナンス需要の伸長が見込まれます。交通分野では、新興国の経済成長に伴い、交通・輸送システム整備の需要増加が見込まれます。

事業活動のレビュー

▶ 自動車分野

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. (17.2% 出資) 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り、新興国を含めたグローバルな成長を当社成長戦略に取り込みます。また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。

中期経営計画における主な成果

ロシア極東でトヨタブランドの自動車組立事業を開始

当社とロシア大手自動車メーカーのOJSC Sollersの合併会社であるSollers-Bussan, LLC (50% 出資) は、トヨタ自動車株式会社の技術支援の下、ロシア極東のウラジオストク市において2013年2月にトヨタランドクルーザー「プラド」の生産を開始しました。ロシアの2012年の自動車販売台数は294万台とドイツに次ぐ欧州第二の自動車市場となり、今後も成長が続くと見込まれます。当社は本事業を通じてロシアの自動車産業および地域経済の発展に貢献するとともに、ロシアにおける自動車事業の拡大を目指します。



Sollers-Bussan, LLCの自動車組み立てライン（ロシア）

米GEと航空機エンジン関連事業における戦略提携

当社は、米国General Electric Company（以下GE社）による次期大型広胴機（B777X）向け新型エンジン（GE9Xエンジン）の開発に主要な戦略的パートナーとして参画しました。開発費用の一部を負担することで開発・販売リスクをGE社とシェアし、エンジン・部品の売上に応じた応分の収益を得るほか、本邦の航空会社へのコンサルタント業務や当社によるエンジン購入、エンジンリース提供を通じて販売促進支援を行います。



©General Electric Company
開発中のGE9Xエンジン

▶ 鉱山・建設機械分野

コマツとの事業におけるバリューチェーンの強化・拡大に努め、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。豪州では鉱山機械リース事業も展開しており、収益拡大に取り組みます。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。

▶ 船舶分野

一般商船事業における新造船売買と投資型事業である社船保有事業の強化を計画しています。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、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幹旋事業に加えて、自己名義でのリース事業や航空機エンジン開発事業に取り組むことで、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、ヘリ事業では当社が代理店を務めるイタリアのAgusta Westland NVとの関係強化を図り拡販を狙っています。

▶ 交通分野

「鉄道輸送力の創出」をコアの提供価値とし、米国・欧州・ブラジル・ロシアの鉄道車輛リース事業展開や鉄道オペレーター事業への挑戦ならびに交通インフラ整備プロジェクトの形成・推進を行っています。



ブラジルの鉄道車輛リース事業（貨車数：約7,000両）

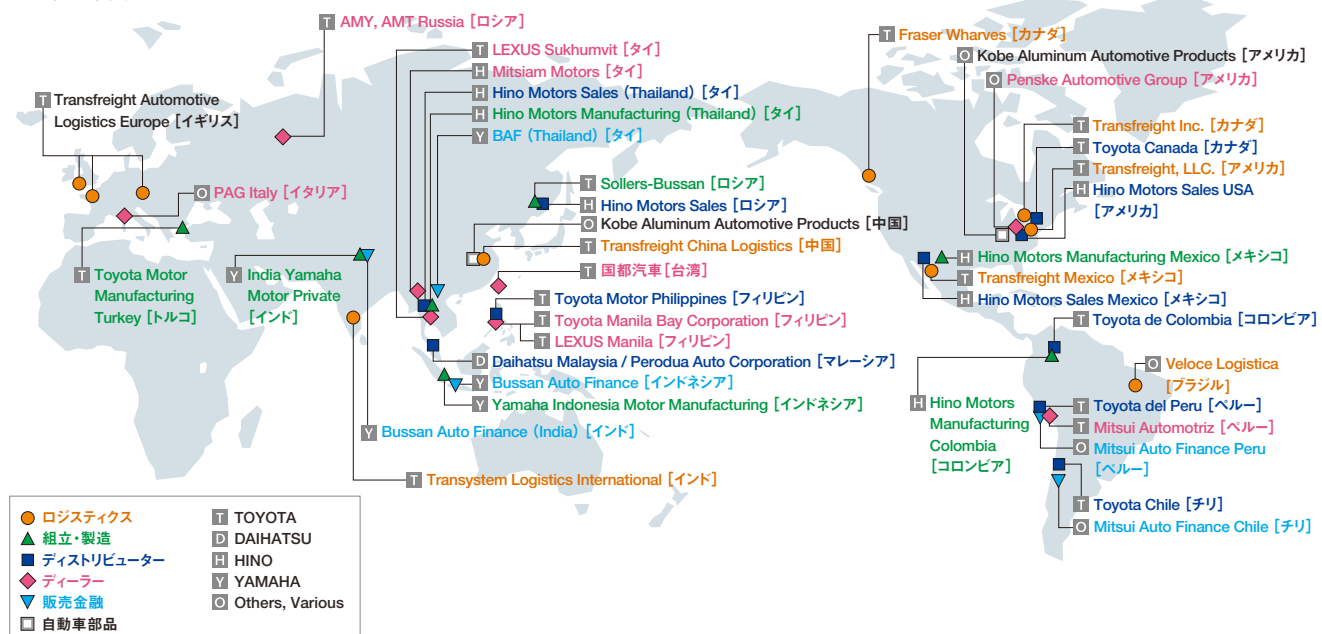
CSRトピックス

中核主題	CSR課題	2013年3月期の主な取り組み
環境	環境課題への対応	□ 鉄道インフラ事業を通じ、モーダルシフト促進による排気ガス低減効果の向上に寄与
消費者課題	クリーンエネルギーの安定供給への貢献	□ LNG船の運航を通じた、LNG安定供給
コミュニティ参画・発展	新興国の生活利便性の向上	□ 新興国での自動車・二輪車販売および販売金融事業を通じた移動手段の提供により生活利便性の向上に貢献

オペレーショナルデータ

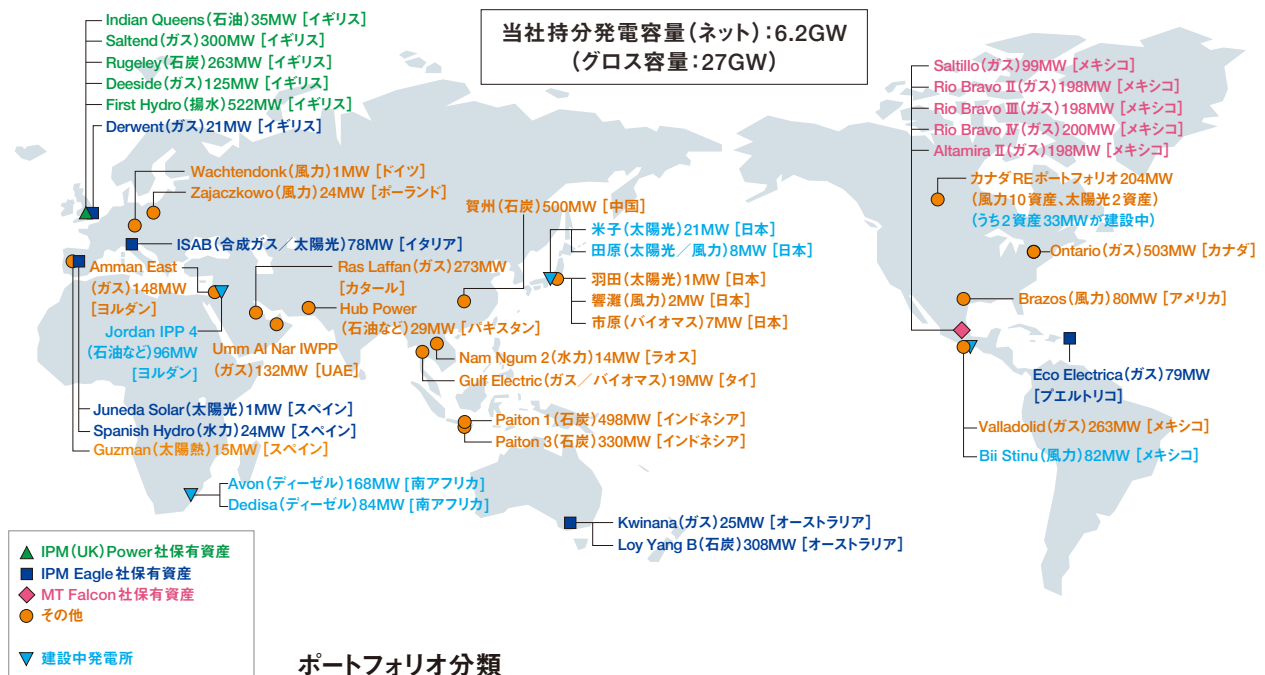
自動車事業ポートフォリオ

2013年6月末現在

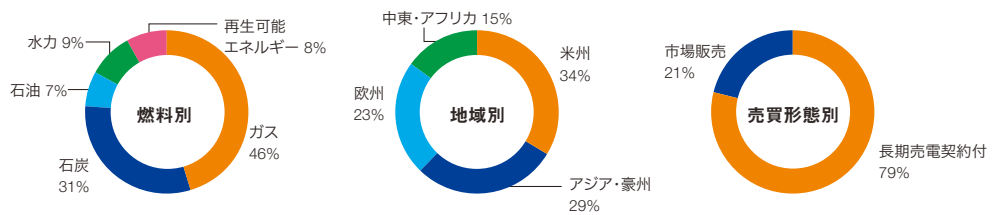


発電事業ポートフォリオ

2013年6月末現在

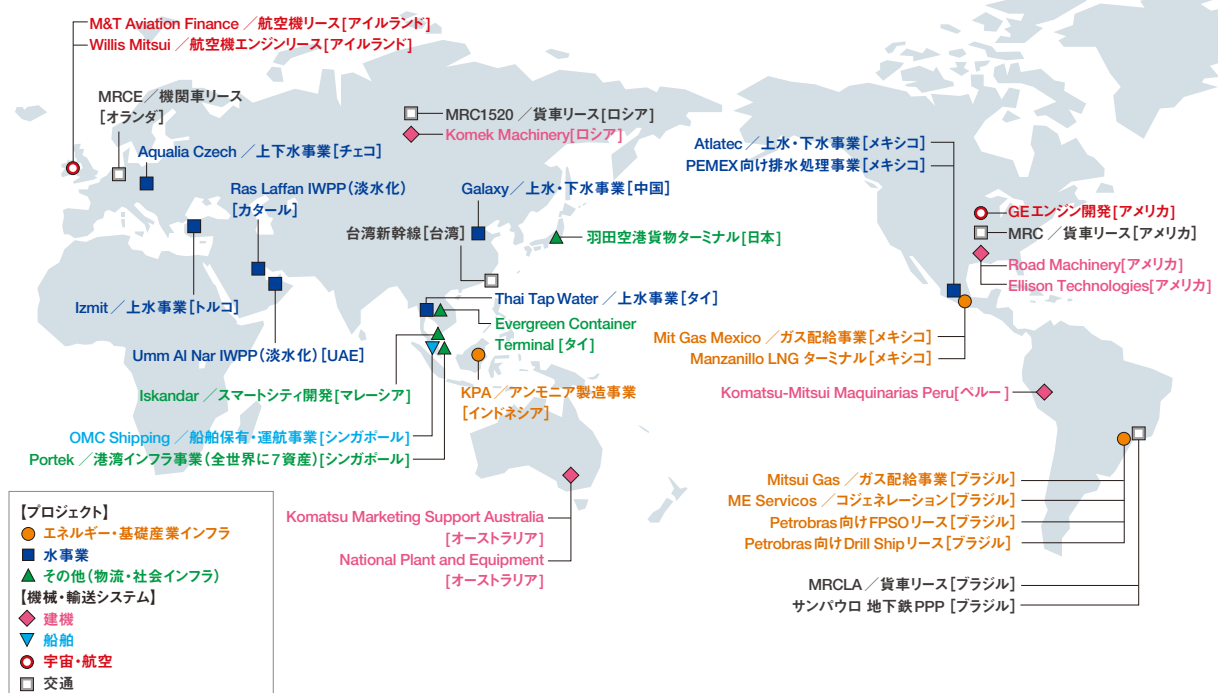


ポートフォリオ分類



その他の主な機械・インフラ事業

2013年6月末現在





基礎化学品本部

執行役員 基礎化学品本部長 岡村 一也

本部長メッセージ

当本部は、世界的に需要が拡大し日々進化し続ける化学産業において、物流と事業投資を両輪として、グローバルに事業展開している組織です。機能化学品本部と連携して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を超えて、未来の価値創造に貢献したいと考えています。

物流ビジネスでは、世界中に張り巡らされた販売ネットワークを駆使し、絶え間なく変化する顧客ニーズにきめ細かく対応しています。この販売ネットワークは満足度の高いサービスを顧客に提供すると同時に、各化学品の市場動向および顧客ニーズ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もなっています。

事業投資では、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、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、および本邦化学メーカーに技術優位性のある製品の海外進出支援などに意欲的に取り組んでいます。こうした事業投資を通じて製造された商品の販売では、地産地消型ビジネスモデルの確立にも挑戦します。

このように物流が事業投資を生み、事業投資が当社物流機能のさらなる強化につながるという相乗効果を発揮できる体制を目指します。

重点戦略

- ▶ 「多様化した競争力ある化学原料の取り込み」「グリーンケミカル」「日本技術優位の化学製品展開」「タンクターミナル事業」を攻め筋とした事業投資
- ▶ 顧客ニーズに対して当社機能・役割が発揮できる物流ビジネスへの注力
- ▶ 物流ビジネスを通じた事業投資機会、および事業投資先の商品による当社物流ビジネス拡大機会を捉え収益化



塩田事業—Shark Bay Salt Pty. Ltd. (オーストラリア)

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- 米 Celanese 社とテキサス州でメタノール製造事業に参画 ▶ P.055
- 出光興産と米国におけるアルファオレフィン製造・販売事業の検討に関する基本契約を締結 ▶ P.055
- 米 Solazyme 社と藻類を活用した高付加価値油脂の研究開発委託契約を締結 ▶ P.056

		(億円)		
(3月期)		2012*	2013*	2014 (計画)
当期純利益 (損失)	セグメント うち、本部	91 27	(13) (61)	120 —
総資産	セグメント うち、本部	6,859 3,641	7,035 3,741	— —

* 2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え前

事業内容

- メタノール・オレフィン分野：メタノールならびにメタノール誘導品、およびオレフィンなど
- アロマ・化成品分野：芳香族系基礎化学品原料、ポリエステル、フェノール、アセトン、ビスフェノール、ナイロン、アクリルなど
- クロールアルカリ分野：塩、アルカリ製品、塩ビ原料、ポリウレタン原料など
- 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

市場環境

多くの国際的な化学会社による販売体制の見直しや大規模な事業再編、中国を中心とするアジアでの大幅な需要増、ならびに安価な天然資源を活用した中東石化製品の台頭、さらには北米でのシェールガス生産拡大など、石油化学製品の市場構造の変化のスピードが加速していますが、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。また環境やヘルスケア分野へのシフトも進展しています。

事業活動のレビュー

顧客ニーズ、および世界の市場構造の変化に応じた物流ビジネスを行い、市場の需要成長の取り込みを図り、また、物流ビジネスを通じて形成したパートナー戦略を通じて、攻め筋に沿った事業投資を行います。

▶ メタノール・オレフィン分野

競争力ある化学原料を確保した上でグローバルに製造販売事業を展開。物流を通じて形成した顧客基盤・グローバル販売ネットワークを基に物流のさらなる強化および事業パートナーとの事業投資に取り組みます。

メタノールでは、長期安定的な顧客への供給を通じて顧客事業の継続的な成長を支援するため、事業投資を通じて欧州・米国・アジアの三極で競争力あるガスを確保し、世界有数のグローバルプレイヤーを目指しています。今期は、米国のCelanese Corporation（以下Celanese社）との合併で推進するメタノール製造事業の着実な進捗に注力します。

オレフィン事業では、専用船団などの差別化された物流機能発揮を通じて深めたパートナー戦略に沿い、本邦を中心とした技術優位性あるメーカーとの海外事業展開を検討します。

中期経営計画における主な成果

米Celanese社とテキサス州でメタノール製造事業に参画

当社は、米国化学品大手のCelanese社とともに事業会社を設立し、メタノール製造を行うことで合意しました。年間生産量130万トンの大型プラントを建設し、当社は、製造されたメタノールの一部を主に米国内で販売します。当社の米国シェールガス関連事業とも連携し、天然ガスから化学品へのガスバリューチェーンを築きます。メタノールは接着剤や合成樹脂に使用され、また、エチレン・プロピレンの製造にも用いられるなど多岐にわたる産業の基礎原料として使用されており、今後も安定的な需要の伸長が見込まれます。

出光興産と米国におけるアルファオレフィン製造・販売事業の検討に関する基本契約を締結

当社と出光興産株式会社は、米国におけるアルファオレフィン製造・販売事業につき検討を開始することで合意しました。また、同事業の原料調達と製品の一部販売に関し、The Dow Chemical Company（以下Dow社、アメリカ）も含めた3社間で基本合意に達しました。

アルファオレフィンとは、ポリエチレンなどの合成樹脂の添加剤や、洗剤、製紙用薬剤など多岐にわたって使用されており、世界需要は今後も安定的な伸長が見込まれます。本事業の安定的な発展を通じ、アルファオレフィンを使用する産業の成長への貢献を目指します。

▶ アロマ・化成品分野

ポリエステルチェーンとフェノールチェーンの2つの主力商品を軸に、中国を中心とした世界の市場における成長を取り込むべく事業投資および物流ビジネスの双方を推進します。すでに築きあげた業界の主要プレイヤーとの良好な関係を活用した物流ビジネスの拡大を目指すとともに、すでに決定した案件の着実な進捗および早期の果実化を実現します。

▶ クロールアルカリ分野

塩田事業から苛性ソーダ・塩ビ原料の製造事業を経て、塩ビ原料、ウレタン原料の物流ビジネスに至る、グローバル物流ネットワークのさらなる強化、および当社機能を発揮した事業投資案件に引き続き取り組みます。特に今期においては、豪州塩田事業における拡張工事の確実な実行のほか、既存投資案件であるDow社との北米での電解事業、およびEDC製造販売事業の着実な進捗に注力します。



電解工場の建設現場（アメリカ）

▶ グリーン・スペシャリティケミカル分野

環境、再生可能エネルギー、ヘルスケアなどへの意識の高まりに対応したバイオ・グリーンケミカル分野をコアとして、事業投資案件の推進に取り組みます。また、人口増加・経済成長が著しいアジア・南米地域における洗剤原料などのコンシューマーケミカル分野での事業化の推進や、医薬品分野での貢献を目指します。今期においては、既存投資案件であるDow社とのブラジルにおけるバイオ化学品製造販売事業、およびThai Oilグループとのタイにおける洗剤原料（LAB）製造販売

事業の着実な進捗に力点を置くほか、出光興産株式会社と基本契約を締結した北米でのアルファオレフィン製造・販売事業につき、2016年の製造開始に向けて検討を進めます。

中期経営計画における主な成果

米 Solazyme 社と藻類を活用した

高付加価値油脂の研究開発委託契約を締結

当社は、米国 Solazyme, Inc. と藻類を活用した高付加価値油脂製造の研究開発を行うことで合意しました。本研究開発においては、藻類を原料に必要な油脂成分のみを選択的に製造する技術を確認し、高付加価値油脂の安定供給の実現を目指します。当社は、持続可能な社会づくりのため、糖や油脂などのバイオマス資源を原料とした環境負荷の低いグリーンケミカル・バリューチェーンの構築に取り組んでおり、今般の研究開発はその実現に資するものと考えています。今回の研究開発の取り組みを基盤とし、将来的には化学品や工業用途向け高付加価値油脂の製造事業についても検討していきます。



藻類を活用した高付加価値油脂開発（アメリカ）

CSRトピックス

基礎化学品本部／機能化学品本部

中核主題	CSR課題	2013年3月期の主な取り組み
環境	持続可能な資源の利用	□ ブラジルでサトウキビを原料としたバイオ化学品事業を推進 ▶ 下記
消費者課題	食料の安定供給への貢献	□ 食料増産・安定供給に向けた、肥料原料・飼料添加物・農薬事業の拡大への取り組み

ブラジルでサトウキビを原料としたバイオ化学品事業を推進

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、環境負荷の低い、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を展開しています。ブラジルでは、Dow社と共同で、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の製造までの一貫事業体制の確立を目指し、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。



バイオ化学品事業におけるサトウキビの収穫風景（ブラジル）

機能化学品本部

執行役員 機能化学品本部長 鈴木 徹

本部長メッセージ

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お客様・パートナーの皆さま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。

当本部では、農業化学分野、機能材料分野、先端材料分野を主要事業ドメインと位置付け、農業化学分野では、「食糧増産・食の安定供給に向けた取り組み」、機能材料・先端材料分野においては「高付加価値素材のグローバル物流と、これを支え強化する事業資産の積み上げを両輪とする事業展開」を重点施策に挙げています。具体的には、肥料資源権益確保や、肥料・農薬の販売基盤強化、日本の先進的技術と海外の競争力ある原料をベースとした機能材料・先端材料製造事業への挑戦、さらには、当本部が有するグローバル販売ネットワークの強化に取り組んでいきます。

今後、食糧・エネルギー・鉱物などの重要資源需要の拡大が予想される一方、環境問題への対応も引き続き喫緊の課題です。私たちは、化学品産業こそがこうしたグローバルな課題への解決策を提供できると考えています。

当本部は、常に成長産業に基軸を置いて次世代ビジネスの潮流を捉え、関連他本部と一体となって全社総合力を発揮し、着実に事業を推進していきます。

重点戦略

- ▶ 農業化学分野：経営資源を傾斜配分し肥料川上資源の確保・拡充、収益力強化を図る
- ▶ 機能材料分野：グローバルネットワークの基盤強化と高機能素材の製造事業推進
- ▶ 先端材料分野：次世代ビジネス創出を目指し、将来安定的に収益をあげる体制の構築

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- シンガポールで高機能ポリエチレン樹脂の製造・販売事業に参画

▶ P.058



事業別成長戦略

リン鉱石事業（ペルー）

		(億円)		
(3月期)		2012*	2013*	2014 (計画)
当期純利益 (損失)	セグメント うち、本部	91 64	(13) 48	120 —
総資産	セグメント うち、本部	6,859 3,218	7,035 3,294	— —

* 2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え前

事業内容

- 農業化学分野：肥料原料、肥料製品、農薬・農薬中間体、飼料添加物など
- 機能材料分野：合成樹脂、合成ゴム、触媒・添加剤、無機化学品
- 先端材料分野：液晶ディスプレイ材料・製品、半導体・回路基板材料、太陽光発電に関連する材料・部材など

市場環境

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などの高まりが想定されます。機能材料・先端材料分野では、主用途産業の自動車部品市場は北米を中心に堅調に推移、各種合成樹脂や合成ゴム商品の需要も安定的に拡大しています。また、家電や液晶、太陽電池パネルなどの市場は低迷していますが、当本部で電子機器向け部材の調達などを行っているスマートフォン、タブレットPC市場は伸長しています。

事業活動のレビュー

肥料川上資源の確保・拡充と、農薬・飼料添加物も含めた川下展開による収益基盤強化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、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・アジアを中心にグローバル市場の成長を取り込んでいきます。

▶ 農業化学分野

世界人口の増加および経済発展により将来的に予想される食糧供給の逼迫を見据え、食糧増産に資する各種事業を展開します。当社は肥料川上資源への投資を通じた肥料事業の拡大に取り組んでおり、例えば、ペルーにおけるリン鉱床開発プロジェクトへ25%出資参画して、同プロジェクトで出荷されるリン鉱石の25%を引き取り、日本を含むアジア向けを中心に販売しています。また、肥料原料・肥料製品・農薬・飼料添加物分野での事業投資とグローバル物流ビジネスを展開しており、アンモニア・硫黄分野では国内外のさまざまな産業向けに物流システムを構築しています。事業投資・物流の両輪として機能を強化し、食糧増産・食の安定供給に向けた諸課題に対し、化学産業の切り口から解決策を提示することを目指します。



顧客農家での農業散布風景（オランダ）

▶ 機能材料分野

合成樹脂・ゴムおよび無機化学製品を中心に幅広い商品群を取り扱い、海外各拠点や国内外関係会社とともに販売ネットワークの基盤を強化し、それとともに国内外のパートナー企業との共同事業構築に取り組んでいます。また、自動車・OA機器・家電を中心としたモノづくりを支える機能素材を機動的に供給するグローバル物流ビジネスを展開するとともに、次世代に向けた新事業を展開していきます。

中期経営計画における主な成果

シンガポールで高機能ポリエチレン樹脂の

製造・販売事業に参画

当社と株式会社プライムポリマーは、シンガポールで高機能ポリエチレン樹脂である「エボリュウ」の製造・販売事業を行う合弁会社を設立することで合意しました。エボリュウは、優れた剛性や衝撃強度などの特徴を有し、飲料ボトルや生活用品向けの高機能包装材に用いられます。従来は日本国内でのみ生産していましたが、年間30万トンの生産能力を有するシンガポール生産拠点の設立により、成長著しいアジア市場の需要を取り込んでいきます。

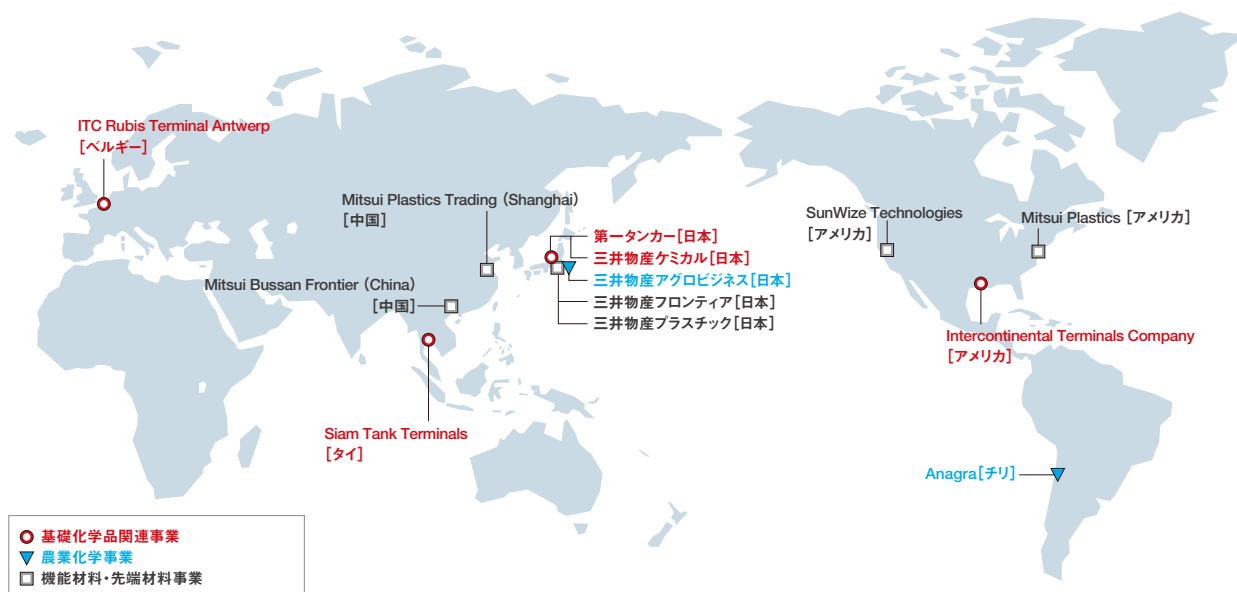
▶ 先端材料分野

スマートフォンなどのエレクトロニクス・液晶分野、および太陽電池や二次電池を中心とした環境新エネルギー分野において、素材・部材物流と調達物流を両輪として事業を推進します。変化の激しいエレクトロニクス業界のモノづくりを支援し、周辺産業の発展にも貢献していきます。国内外関係会社とともに、新規商材の開発および事業化に取り組みます。

オペレーショナルデータ

化学品の主な物流事業型投資

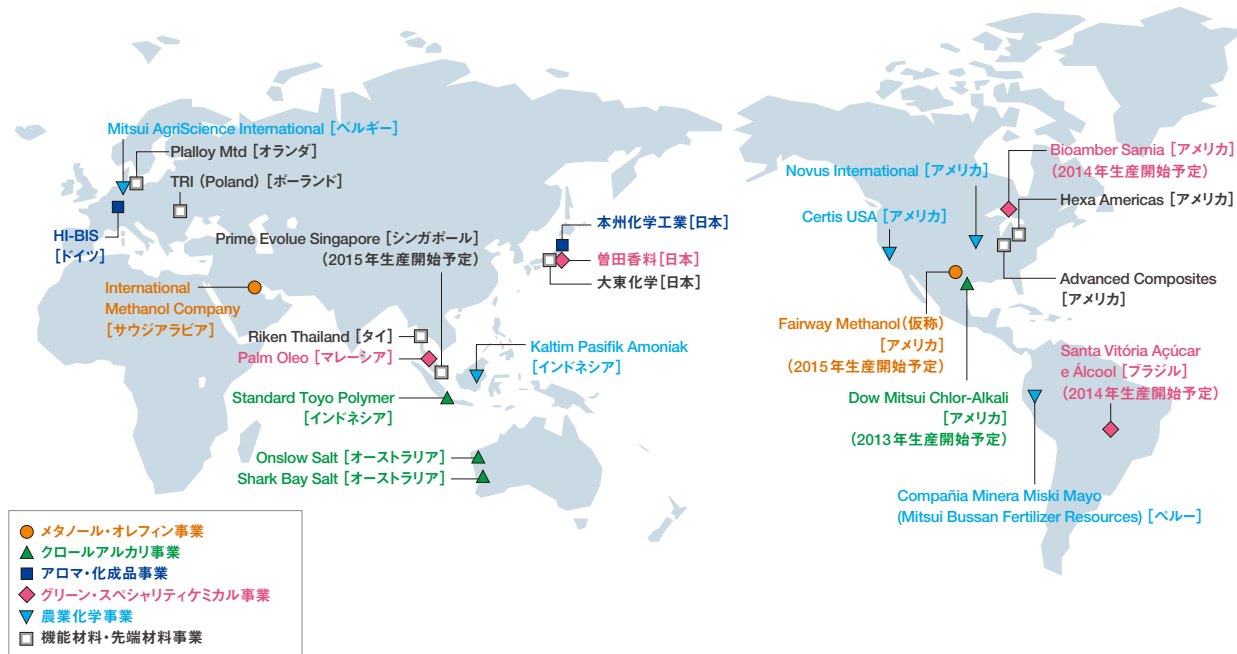
2013年6月末現在

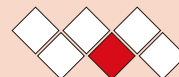


事業別成長戦略

化学品の主な製造事業型投資

2013年6月末現在





エネルギー第一本部

常務執行役員 エネルギー第一本部長 加藤 広之



本部長メッセージ

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扱っています。日本にとって欠かすことのできない資源の確保は当本部の最重要課題です。

上流事業を世界各国で展開していますが、資源の獲得は技術的にも地域的にもますます難しくなっており、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えます。

エネルギー資源を最も効率良く届けるための物流も、私たちの重要な役割です。昨年、石油の物流・トレーディングなどの下流事業の拠点をシンガポールに移しましたが、アジアの旺盛な需要を満たすべく当社の機能を最大限発揮していきたいと考えています。

また、こうした事業を単に当本部だけの事業と捉えずに、会社全体でバリューチェーンを伸ばしていくことが重要だと考えています。例えば、モザンビーク沖の探鉱案件では大規模なガス田を発見しましたが、LNGとして開発すべくエネルギー第二本部が取り組んでおり、開発段階で参画した米国シェールガスプロジェクトは、生産される原料ガスを使って北米からのLNG輸出やメタノール製造プロジェクトなどに発展しています。

重要なことは、上流、中流、下流を通じて、それぞれの分野で私たちが必要とされる機能を磨き続けることだと思います。

重点戦略

- ▶ エネルギー上流資源ポートフォリオの拡充・良質化
- ▶ 米国シェールガス事業を軸とした化学品、インフラ、エネルギー鋼材、船舶など他本部との協働事業展開
- ▶ 石油・石炭・原子燃料の物流機能強化



Britanniaガス・コンデンセート田洋上プラットフォーム（北海）
©Britannia Operator Limited

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- 英国BP社保有の北海油田・ガス田の権益取得 ▶ P.061
- 米テキサス州シェールオイル／ガス開發生産プロジェクトの追加開発
- 仏Total社保有イタリア陸上油田の権益取得 ▶ P.061
- 豪州Kestrel炭鉱新規鉱区で生産開始 ▶ P.062

(億円)			
(3月期)	2012	2013	2014 (計画)
当期純利益*	1,881	1,648	1,600
総資産*	17,505	19,404	—

*セグメント数値

事業内容

- 石油・ガス、石炭などのエネルギー資源の探鉱・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

市場環境

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・石炭価格ともに安定して推移すると予想しています。LNGに関しては、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需要は引き続き堅調ですが、カタルールを中心として十分な供給の確保が可能な状況です。中長期的には、中国・インド・東南アジアを中心とした新興国における人口増大と経済成長に加え、クリーンエネルギーとしての観点から、天然ガス需要は伸長すると見込まれます。

事業活動のレビュー

石油・天然ガス・石炭・原子燃料などを対象に、資源の探鉱・開発・生産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

東南アジア・オセアニア・中東・北米・欧州での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優良上流資源事業への参画を通じて、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。また米国のシェールガス事業を軸として、化学品、液化設備などのプラント、エネルギー鋼材、船舶事業など、当社の総合力を活かしたガスバリューチェーンへの事業展開を積極的に進めます。

主な連結子会社	主要地域	主要パートナー	主力生産事業
三井石油開発	東南アジア	Chevron	タイ湾油・ガス田群
Mitsui E&P Australia	オセアニア	Woodside	Enfield油田 Vincent油田 (オーストラリア)
Mitsui E&P Middle East	中東	Occidental	Block 9, 27油田 (オマーン)
Mitsui E&P USA	北米	Anadarko	Marcellus Shale (アメリカ)
Mitsui E&P Texas	北米	Anadarko	Eagle Ford Shale (アメリカ)
Mitsui E&P UK	欧州	Chevron, Conoco Phillips	Alba/Britannia 油・ガス田 (英国領北海)

中期経営計画における主な成果

英国 BP 社保有の北海油田・ガス田の権益取得

2012年12月、当社と三井石油開発株式会社（73.35%出資）が共同出資する Mitsui E&P UK Limited は、英国の BP p.l.c.

より英国領北海域の Alba 油田および Britannia ガス・コンデンセート田権益のそれぞれ 13.30% および 8.97% 権益を取得しました。これらの油ガス田はスコットランド・アバディーン市から北東約 200km の沖合に位置しており、それぞれ 1994 年と 1998 年の生産開始以来、安定的に生産を行っています。当社はオペレーターと連携しながら両鉱区の価値最大化を図るとともに、今後、同地域でのエネルギー事業をさらに拡大していく方針です。



Alba 油田洋上プラットフォーム（北海）

仏 Total 社保有イタリア陸上油田の権益取得

2013年3月、当社はフランスのエネルギー大手 Total S.A. から、イタリア南部バジリカータ州の丘陵地帯に位置する Tempa Rossa 油田の 25% 権益を取得することで合意しました。本油田の原始埋蔵量は 60 億から 100 億バレルと見積もられており、陸上では西欧最大の既発見・未開発油田になります。2016 年に原油および液化石油ガス（LPG）の生産開始を見込んでおり、ピーク時の生産量はプロジェクト全体で原油が日量約 5 万バレル、LPG が日量約 240 トンとなる見込みです。50 年以上の長期にわたる生産が見込まれるほか、原油回収率の向上により可採埋蔵量（原始埋蔵量のうち、経済的に採掘可能な埋蔵量）が増加する可能性もあり、欧州における当社エネルギー事業の基盤となることが期待されます。

▶ 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すべく、活動拠点を日本からシンガポールに移し、2010年に設立したMitsui & Co. Energy Trading Singapore Pte. Ltd. (100%出資)を中心として、原油および石油製品の売買取引を行っています。また近年欧州にて取得した上流生産案件を足掛かりに、グローバル市場における事業を拡大すべく取り組んでいます。

▶ 石炭事業

豪州の当社連結子会社Mitsui Coal Holdings Pty. Ltd.および持分法関連会社BHP Billiton Mitsui Coal Pty. Ltd.を通じて出資参画している生産中の炭鉱の拡張や、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。

会社名	炭鉱名	当社保有比率	操業会社
MCH	Dawson	49%	Anglo American
MCH	German Creek	30%	Anglo American
MCH	Moranbah North	4.75%	Anglo American
MCH	Drayton	3.83%	Anglo American
MCH	Kestrel	20%	Rio Tinto
MCH	Bengalla	10%	Rio Tinto
BMC	Poitrel	20%	BHP Billiton
BMC	South Walker Creek	20%	BHP Billiton

MCH : Mitsui Coal Holdings Pty. Ltd.
BMC : BHP Billiton Mitsui Coal Pty. Ltd.

中期経営計画における主な成果

豪州 Kestrel 炭鉱新規鉱区で生産開始

当社が英・豪大手鉱物資源会社のRio Tinto Limitedと豪州クイーンズランド州で共同運営しているKestrel炭鉱の既存鉱区に隣接し、かねてから開発を進めてきた新規鉱区での生産が2013年7月に開始されました。

Kestrel炭鉱は1992年に操業を開始し、現在は高品位原料炭を年間約400万トン生産しています。新規鉱区での生産開始に伴い、炭鉱全体の生産量は今後の操業期間約20年間にわたり平均で年間約570万トンとなる見込みです。



Kestrel炭鉱ロングウォール採炭設備（オーストラリア）

▶ 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ます。

CSRトピックス

エネルギー第一本部／エネルギー第二本部

中核主題	CSR課題	2013年3月期の主な取り組み
環境	環境課題への対応	☐ 日豪 Callide 酸素燃焼プロジェクトで世界初の発電所実機での酸素燃焼・二酸化炭素液化回収実証試験を開始 ▶ 下記 ☐ バイオ燃料・水素事業の検討を通じた、持続可能な資源利用を追求 ☐ 排出権事業の検討を実施
消費者課題	エネルギーの安全・安定供給	☐ LNGプロジェクトの操業、シェールガス・オイル開採生産プロジェクトの推進を通じ、エネルギーの安定供給に寄与 ☐ 原油・石油製品、LNGなどエネルギーの安全・安定供給および運行の実施

ゼロエミッション発電の実現に向けた酸素燃焼プロジェクト

当社が参加する日豪官民共同の「Callide酸素燃焼プロジェクト」は、石炭火力発電所でのゼロエミッション発電の実現に向けた実証プロジェクトで、豪州クイーンズランド州にあるCallide A発電所で進められています。2012年3月に世界初となる火力発電所実機での酸素燃焼プロセスの試験運転を開始、同年12月には二酸化炭素液化回収装置の実証運転を開始しました。石炭を酸素燃焼し、排出された二酸化炭素を圧縮・液化することで回収し、地中に貯留する酸素燃焼CCS (Carbon Capture and Storage: 二酸化炭素回収・貯留) 一貫プロセスが実証されれば、将来既存および新規の石炭火力発電所に当該プロセスを導入することで地球温暖化抑制に貢献できるものと期待されています。



Callide A 発電所全景（オーストラリア）

エネルギー第二本部

執行役員 エネルギー第二本部長 吉海 泰至

本部長メッセージ

天然ガスは豊富な埋蔵量と環境親和性から、先進国・新興国を問わず、その需要が拡大しています。北米シェール革命の影響により供給量が飛躍的に増大したことで、今や天然ガスは発電・都市ガス用途に加え、ガス化学の原料用途や輸送用途など幅広い分野で利用されようとしています。特に経済成長著しいアジアでのガス需要は今後大幅に増大すると見込まれており、天然ガスを運搬する手段としてのLNGの重要性も増えています。

こうした動きの中、当社ではこれまで参画している8つのLNGプロジェクトのみならず、3つの大型新規プロジェクトに着手しています。モザンビーク沖で発見された世界有数のガス田ではLNG開発を目指し、2018年の生産開始に向けて現在基本設計を進めています。米国においてはキャメロンLNGプロジェクトに参画することを決定し、2017年の生産開始に向けて取り組み中です。豪州のBrowseガス・コンデンセート田に関してもLNG開発プランの最適化作業を進めています。

また、これら天然ガス事業の価値をさらに高めるべく、ガス物流機能を強化し、LNGトレーディングの世界展開や、より付加価値を付けた天然ガスの新しい商業化手段（GTL*など）も検討しています。

一方で、長期的な観点から、次世代エネルギーとしてのグリーン燃料の開発や水素輸送・貯蔵のモデル構築に関しても取り組んでいます。

* GTL：Gas To Liquidの略。天然ガスを化学合成して得られる軽油・灯油などの石油製品。

重点戦略

- ▶ 既存LNG事業の安定操業と拡張
- ▶ モザンビーク、米国、豪州における新規LNGプロジェクトの商業化によるLNGポートフォリオ拡充と最適化
- ▶ LNG物流機能の強化およびガス中下流事業への取り組み



North West Shelf LNGプロジェクト—Goodwyn Aプラットフォーム（オーストラリア）
©Woodside

事業別成長戦略

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- モザンビーク天然ガス開発事業の基本設計作業を発注 ▶ P.064
- 米国産LNG輸出プロジェクトで天然ガス液化加工契約および合弁会社設立契約を締結 ▶ P.064
- 豪州 Browse LNGプロジェクトに参画 ▶ P.064

	(億円)		
(3月期)	2012	2013	2014 (計画)
当期純利益*	1,881	1,648	1,600
総資産*	17,505	19,404	—

* セグメント数値

事業内容

- 天然ガス・LNGの開発・生産
- LNGの輸入・外国間取引

- CNG（圧縮天然ガス）などの新規ガス商業化手段の開発
- 新エネルギー・環境事業

市場環境

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・石炭価格ともに安定して推移すると予想しています。LNGに関しては、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需要は引き続き堅調ですが、カタールを中心として十分な供給の確保が可能な状況です。中長期的には、中国・インド・東南アジアを中心とした新興国における人口増大と経済成長に加え、クリーンエネルギーとしての観点から、天然ガス需要は伸長すると見込まれます。

事業活動のレビュー

石油・天然ガス・石炭・原子燃料などを対象に、資源の探鉱・開発・生産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。

▶ 天然ガス・LNG事業

当社は以下8件の生産中LNGプロジェクトに出資参画しています。

プロジェクト	所在地	LNG年間生産能力	当社保有比率
Abu Dhabi LNG	アブダビ	560万トン	15.0%
Qatargas 1 LNG	カタール	960万トン	7.5%
Qatargas 3 LNG	カタール	780万トン	1.5%
Oman LNG	オマーン	710万トン	2.8%
Equatorial Guinea LNG	赤道ギニア	370万トン	8.5%
Sakhalin II LNG	サハリン	960万トン	12.5%
Northwest Shelf LNG	オーストラリア	1,630万トン	8.3%
Tangguh LNG	インドネシア	760万トン	2.3%

これらの既存事業を通じて安定収益基盤の確保を図るとともに、探鉱を通じて発見した大規模ガス資源量を有するモザンビークやエネルギー第一本部が上流シェール権益を保有する米国をはじめとして、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。

中期経営計画における主な成果

モザンビーク天然ガス開発事業の基本設計作業を発注

世界有数の大規模な資源量を有するガス田を発見したモザンビーク沖Area 1探鉱鉱区のパートナー各社は、2012年12月、LNGプラントおよび海底天然ガス生産設備設置に関する基本設計作業を発注しました。第一段階として年間生産能力1,000万トン規模のLNG開発に向け、2014年の最終投資決断、2018年の生産開始を目指して、評価作業を継続しています。当社は本事業からのLNGの安定供給を通じて、日本をはじめとするアジア諸国のエネルギー資源の安定確保に貢献します。



モザンビーク沖ガス田生産テスト

米国産LNG輸出プロジェクトで天然ガス液化加工契約および合弁会社設立契約を締結

当社は2013年5月、米国ルイジアナ州のキャメロン基地において年間1,200万トンのLNG輸出プロジェクトを計画している米国 Sempra Energy および他パートナーとの間で、天然ガス液化設備建設・運営に関する合弁契約および年間400万トンのLNGに相当する液化委託契約を締結しました。今後、米国エネルギー省による日本を含む自由貿易協定（FTA）未締結国向け輸出許可の取得などを経て、2017年後半の操業開始を目指しています。なお、本事業は機械・インフラセグメントのプロジェクト本部との協働案件です。

豪州 Browse LNG プロジェクトに参画

当社は、三菱商事株式会社と折半出資の Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd. を通じて、豪州 Woodside Petroleum が推進する Browse LNG プロジェクトに参画しました。本プロジェクトは、西豪州沖合の Browse ガス・コンデンセート田で生産される天然ガス・コンデンセートを精製・液化・出荷する大規模な開発計画です。今後、早期LNG商業化を目指し、最適な開発計画の策定を進めます。

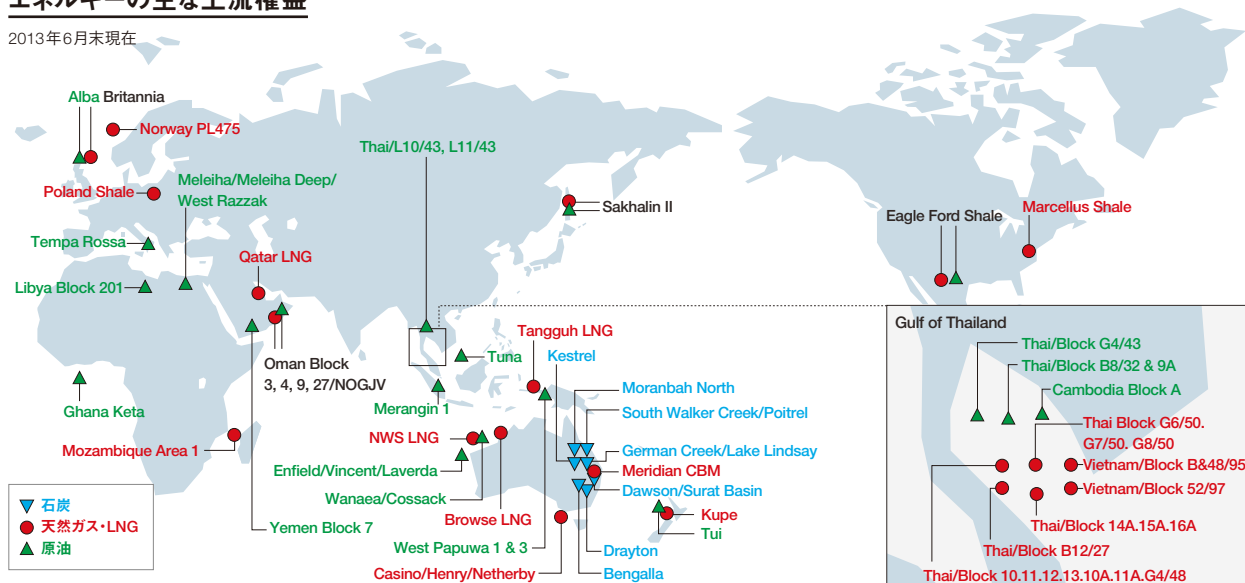
▶ 新エネルギー・環境事業

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新エネルギー・環境ビジネスへの取り組みを推進します。

オペレーショナルデータ

エネルギーの主な上流権益

2013年6月末現在



事業別成長戦略

原油・ガスの主な上流権益

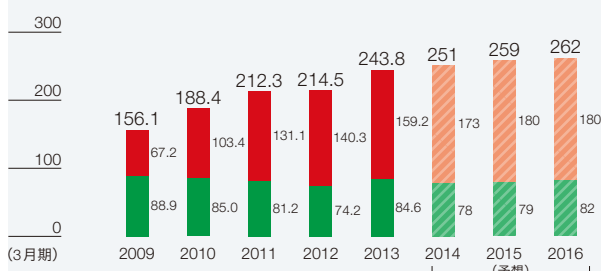
2013年6月末現在

	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	投資決断	開発開始	生産開始
天然ガス・LNG	オーストラリア: Laverda ^{*1} and 21 other permits (MEPAU) ニュージーランド: PEP50119 and 3 other permits (MEPAU) バブアニューギニア: PPL426 (MEPAU) タイ: Block L10/43 and 3 other permits (MOECO) ベトナム: Blocks B&48/95, 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) ノルウェー: PL475 (MOECO)					アメリカ: Marcellus Shale (MEPUSA) ^{*2} Eagle Ford Shale (MEPTX) ^{*2} オーストラリア: Meridian CBM (MEPAU) ^{*2} , Browse LNG (JAL-MIMI) モザンビーク: Area 1 ^{*1} (MEPMOZ)			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 B8/32&9A, Block G4/43 (MOECO) インドネシア: Tanguh LNG (KG Berau/KG Wiriarar) 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: NOGVJ (MEPME) イギリス: Britannia (MEPUK)
原油	エジプト: Meleiha Deep (MEPME) イエメン: Block 7 (MEPME) リビア: Block 201 (MOECO) モザンビーク: Area 1 ^{*1} (MEPMOZ) ガーナ: Keta (MEPGK)					アメリカ: Eagle Ford Shale (MEPTX) ^{*2} イタリア: Tempa Rossa (MEPIT)			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, L11/43 (MOECO) オマーン: Blocks 3, 4, 9, 27 (MEPME) エジプト: Meleiha/West Razzak (MEPME) アメリカ: Eagle Ford Shale (MEPTX) イギリス: Alba, Britannia (MEPUK)

*1. 既発見未開発鉱区 *2. 一部生産段階移行済

原油・ガス 当社持分権益生産量予想 (2013年8月公表)

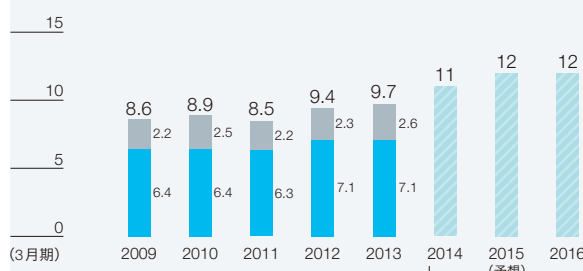
(千バレル/日)



■ 天然ガス・LNG ■ 原油

石炭 当社持分権益生産量予想 (2013年5月公表)

(百万トン/年)



■ 原料炭 ■ 一般炭

* 2014年3月期以降は、原料炭と一般炭の合計を示しています。



食糧本部

執行役員 食糧本部長 中山 和夫

本部長メッセージ

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。

当本部は、世界に分散する主要産地を起点に、安心・安全な食糧を安定的かつ効率的にお届けする事業に取り組んでいます。穀物および油糧種子分野では、従来の米国での集荷事業やブラジルでの生産・集荷事業に加え、2013年3月期にはロシア・豪州での集荷事業に参画し、グローバルベースの集荷事業とその販売事業の展開を加速させています。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、タイでの既存製糖事業に加え、新たな出資参画を通じて安定的な原料供給源を拡大し、製糖事業の海外展開のさらなる強化を進めるとともに、三井製糖と連携してスプーン印の砂糖製品の販売を拡大します。その他、機能性食品素材や水畜産などの分野での事業展開や販売取り組みも行っています。これらの取り組みを通じ、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。

重点戦略

- ▶ 主要産地を起点とした食糧資源確保による供給力の強化
- ▶ グローバルベースでの販売力強化
- ▶ 国内外の優良パートナーと連携した強固な食料バリューチェーンの構築



AGRICOLA XINGU S.A. の大豆農場 (ブラジル)

中期経営計画における主な成果 (ハイライト)

- 穀物輸出事業強化に向けたロシア Sodrugestvo 社との資本業務提携
- タイ製糖会社 Khonburi Sugar Public 社への資本参画
- グローバル穀物戦略推進に向けた豪州 Plum Grove 社への出資参画

▶ P.067

		(億円)		
(3月期)		2012*	2013*	2014 (計画)
当期純利益 (損失)	セグメント うち、本部	170 42	103 (16)	160 —
総資産	セグメント うち、本部	12,391 3,350	13,139 3,862	— —

* セグメント数値は、2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え前

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（加工油脂製品の製造、水産養殖、プロイラー）、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（砂糖、プロイラー、澱粉・糖化製品、糖アルコール・その他機能性素材、飼料・機能性飼料）

市場環境

世界的な人口増加基調、経済の拡大を背景として、偏在化する食糧供給地と持続的に増加する食糧需要とのギャップ拡大により、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。また、TPPなどの多国間経済連携協定の進展により、従来の産業構造や貿易の枠組みへの影響が予想されます。

事業活動のレビュー

資源領域

資源領域では、穀物、油脂、砂糖の主要産地における生産・集荷・販売事業を展開しています。ブラジルではXingu Aguri AGおよびMultigrain Trading AG（旧Multigrain AG*、共に100%出資、スイス）が大豆を中心とする農業生産および集荷・販売事業を、米国ではUnited Grain Corp.（100%出資）が小麦、トウモロコシ、大豆などの穀物集荷・輸出事業を展開しています。また、2012年10月にロシアを中心に穀物事業を行うSodrugestvo Group S.A.（以下Sodrugestvo社、10%出資）、2012年12月には豪州の穀物集荷・販売事業者であるPlum Grove Pty Ltd（25%出資）との資本業務提携を行いました。タイでは関連会社のThe Kumphawapi Sugar Co., Ltd.およびKaset Phol Sugar Limitedが製糖事業を展開するとともに、2013年2月には同国のKhonburi Sugar Public Company Limitedと資本業務提携を行いました。また、ミャンマーにおいては同国の米輸出拡大に向けた取り組みを進めています。

主要生産地での関連事業を起点とし、日本をはじめとするアジア、中東、アフリカなどの需要地に対するグローバルな販売力の強化を引き続き進めていきます。

* 2013年4月、Multigrain AGは傘下のXingu AGを吸収合併しました。さらに、Multigrain AGは、2013年5月に会社分割により、Xingu Agri AGおよびMultigrain Trading AGとなりました。



Multigrain S.A. のBahia州集荷保管倉庫（ブラジル）

中期経営計画における主な成果

穀物輸出事業強化に向けた

ロシア Sodrugestvo 社との資本業務提携

当社は、ロシアの搾油事業最大手であり、穀物輸出入用の設備を保有するSodrugestvo社の株式10%を取得し、同時に戦略的業務提携契約を締結しました。Sodrugestvo社は、大豆などの搾油事業および大豆ミールなど飼料用タンパク原料販売事業を手掛けています。ロシア西部のカリーニングラード州で搾油工場を運営するとともに、ロシアで希少性の高い不凍港湾設備や穀物輸送用貨車などの優良物流インフラを自社保有しています。こうしたインフラを活用して飼料原料の一貫供給体制を構築しており、また、ロシアや旧ソ連圏の穀倉地帯で集荷した小麦などの穀物を欧州・アフリカ・中近東など向けに輸出・販売します。

当社は、Sodrugestvo社との戦略業務提携契約に基づき、同社が集荷するロシア・旧ソ連圏産穀物を輸出・販売するとともに、畜肉需要が増加しているロシアおよび旧ソ連圏での飼料畜産事業でも協業していきます。

素材領域

素材領域では、加工油脂、砂糖、配合飼料、畜産、水産などの事業を展開しています。海外では、WILSEY FOODS, INC.（90%出資）を通じて50%出資しているVENTURA FOODS, LLCが米国で業務用加工油脂を供給しています。国内では、子会社のプライフーズ株式会社が鶏肉の生産・加工・販売を、サンエイ糖化株式会社が澱粉・糖化製品の製造・販売を、関連会社の三井製糖株式会社が砂糖の精製・販売を、日本配合飼料株式会社が配合飼料の製造・販売を行っています。

国内事業基盤の一層の強化を図るとともに、素材加工事業の海外展開を推進し、安心・安全な食料供給体制の構築をグローバルに展開していきます。

食品事業本部

執行役員 食品事業本部長 藤吉 泰晴

本部長メッセージ

当本部は、ライフラインとしての「安心・安全・安定的な食品の供給」と「消費者の生活利便性の向上」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デマンドチェーン・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、日本市場は少子高齢化の進展に伴い緩やかに需要が縮小しつつも未だ巨大市場です。ポストTPPを睨んで、新たな仕組みの中で、日本がどのような役割を果たしていくのか考えなければなりません。国内市場で当社の総合力を発揮して存在感を高めつつ、海外における消費の量的・質的变化に素早く対応する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化し、パートナーのグローバル展開を共に開拓する形で支援していきます。環境変化を素早く捉えて新たな事業展開を目指し、これからも挑戦を続けていきます。

重点戦略

- ▶ 国内消費の量的・質的变化を捉えた流通事業基盤の強化
- ▶ 国内外の優良パートナーとの連携による海外成長市場での取り組み加速
- ▶ 環境変化を捉えた新規ビジネスへの挑戦

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- 中国重慶市でのセブン-イレブン店舗展開

▶ P.069



ブラジルのコーヒー農園

		(億円)		
(3月期)		2012*	2013*	2014 (計画)
当期純利益	セグメント うち、本部	170 113	103 126	160 —
総資産	セグメント うち、本部	12,391 4,285	13,139 4,590	— —

* セグメント数値は、2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え前

事業内容

- 素材領域：飲料・飲料原料および食品原料事業への出資、飲料原料および食品原料の輸出入・国内・外国間取引
- 流通領域：食品総合卸事業、加工食品などの販売
- 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、物流管理などのデマンドチェーン・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交渉参加に向けた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。一方、アジア・中東などの新興国市場は、人口増加や経済発展による内需拡大を背景に成長すると予想されます。

事業活動のレビュー

▶ 素材領域

果汁・コーヒー・茶類などの飲料原料および乳製品などの食品原料を世界の産地から安定的に調達し、日本およびアジアを中心とした消費地に供給しています。国内では、三井農林株式会社（100%出資）が茶葉および茶類製品の製造・販売を、海外では、ブラジルのMitsui Alimentos Ltda.（100%出資）がコーヒー生豆の輸出およびコーヒー焙煎・国内販売を行っています。安定した供給源の確保に向けた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。また、国内外の優良パートナーとの協業により、中国・アジアをはじめとする海外成長市場において飲料・加工品などの製造事業を推進します。

▶ 流通領域

当社の卸売事業の中核会社である総合食品卸の三井食品株式会社（100%出資）が、全国的な流通ネットワークを通じ、総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストア、給食・ケータリングおよびレストラン・チェーンを対象に、加工食品、酒類などを販売しています。食品メーカーとリテラーをつなぐ結節点として、三井食品を中核とした国内中間流通事業基盤を拡大します。また、食品メーカーとの協業による、アジアを中心とした成長地域における食品事業の展開も推進します。



三井食品物流センター

▶ 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、国内では、当社および三井食品、ベンダーサービス株

式会社、リテールシステムサービス株式会社、物産ロジスティクスソリューションズ株式会社の各社（全て100%子会社）が、食材・包装資材などの供給、DCM機能の提供、物流機能の提供を、海外では、中国の北京百望達商貿有限公司（100%出資）および米国のMITSUI BUSSAN LOGISTICS, INC.（100%出資）がセブン-イレブン海外店舗へのサービス提供を手掛けています。リテールサポート機能の一層の強化と、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。中国重慶市では、中国の重要パートナーである新希望集団グループおよびセブン-イレブン（中国）投資有限公司と共同でフランチャイズ運営事業に参入しました。

中期経営計画における主な成果

中国重慶市でのセブン-イレブン店舗展開

当社は、株式会社セブン-イレブン・ジャパンの子会社セブン-イレブン（中国）投資有限公司および中国最大の民営農牧企業であり食品事業も手掛ける新希望集団有限公司傘下の南方希望実業有限公司と合併会社を設立し、中国重慶市でセブン-イレブン店舗を展開することに合意しました。

重慶市は、直轄市（北京市、上海市、重慶市、天津市の4市）に指定され、中国内陸部における中核都市として経済発展が期待されています。また、急速な経済成長を背景に、コンビニエンスストアをはじめとする小売業に対する需要の拡大が見込まれます。当社は、商品・原材料供給と物流機能などのサービスを複合的に提供する機能を活かし、フランチャイズ運営事業と組み合わせた事業展開に取り組めます。

▶ アグリフードビジネス

日本の農業の維持発展への貢献を目指し、農業経営・農業生産への支援や農産物流通事業の高度化に向けた事業を展開しています。TPP交渉参加への動きを受けて、国内農業の産業化に向けた新たな機能・サービスの提供に取り組めます。

コンシューマーサービス事業本部

常務執行役員 コンシューマーサービス事業本部長 田中 聡

本部長メッセージ

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。従来のメディカル・ヘルスケア、サービス、不動産、生活資材、ファッションの5事業領域に、メディアを加えた6事業領域の幅広い業界で顧客ニーズを捉えた多様な事業を展開していきます。

2013年3月期には、当社が出資するアジア最大手の病院グループが2012年7月にマレーシア証券取引所およびシンガポール証券取引所において新規株式公開するなど、既存投資案件の価値向上の実現を果たすとともに、新興国を中心としたグローバルな消費需要を捉えた新しいビジネスモデルの実現に取り組んできました。

中期経営計画2年目にあたる今期は、当本部の6事業領域において、優良パートナーとの連携によるグローバルな事業基盤の構築、ならびに当社機能の進化による新たなビジネスモデルの創造に引き続き挑戦します。また、既存投資案件からのキャッシュリターン最大化と戦略的資産リサイクルを着実に実行していきます。

重点戦略

- ▶ 新興国の消費需要を捉えた事業展開の加速
- ▶ 事業主体者へのリポジショニングによる価値創造
- ▶ 優良資産の積み上げと戦略的資産リサイクルによる事業・資産ポートフォリオの一層の良質化
- ▶ 次世代を見据えた新規ビジネスへの挑戦
- ▶ 事業領域間横連携の強化・総合力の発揮

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- 大塚製薬工場と共同でインドでの輸液製造・販売事業に資本参加することに合意
- シンガポールでの肝臓疾患・生体肝移植専門クリニック開設に合意 ▶ P.071
- シンガポールでビジネスパークのビル開発事業に出資参画 ▶ P.081
- 中国重慶市でビジネスパークの計画策定と企業誘致・土地斡旋事業に参画
- チリでウッドチップ加工・輸出事業に出資参画 ▶ P.072
- TOTOのインド子会社（衛生陶器などの製造・販売）に出資参画
- 米国衣料ブランドPaul Stuart社の全株式を取得



IHH社傘下のMount Elizabeth Novena病院（シンガポール）

		(億円)		
(3月期)		2012*	2013*	2014 (計画)
当期純利益 (損失)	セグメント うち、本部	170 15	103 (7)	160 —
総資産	セグメント うち、本部	12,391 4,756	13,139 4,687	— —

* 2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え前

事業内容

- メディカル・ヘルスケア事業：医療機関運営・経営支援、病院周辺事業、医薬品の開発支援・製造受託
- 不動産事業：不動産開発・運営、不動産関連サービス
- サービス事業：給食、施設運営・管理サービス、サービス事業のグローバル展開
- 生活資材事業：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
- ファッション事業：ブランド事業、ファッションeコマース（EC）、アパレル商品の生産調達
- メディア事業：テレビショッピング、放送事業

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、中国をはじめとする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、質量の両面でさらなる成長が期待されます。

事業活動のレビュー

▶ 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、アジア最大手の民間病院グループ IHH Healthcare Bhd.（以下 IHH 社、20.3% 出資、マレーシア）を中核として、医療機関の運営・経営支援事業のグローバル展開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に貢献していきます。

医薬バリューチェーン分野では、医薬品の研究開発・製造から流通・販売に至るバリューチェーン全体を視野に、医薬品業界に対し医薬品の開発支援（CRO）、製造受託（CMO）などのソリューションを提供しています。医薬品、化学品などの製造・販売を手掛ける日本マイクロバイオファーマ株式会社（80% 出資）を中核として CMO 事業のグローバル展開を加速し、医薬品需要の拡大が見込まれる新興国において有力メーカーとともに医薬品などの製造・販売事業にも取り組みます。

中期経営計画における主な成果

IHH 社上場と IHH 社傘下病院内での肝臓疾患・生体肝移植専門クリニックの開設

当社が 2011 年 5 月に出資参画したアジア最大の民間病院グループ IHH 社は 2012 年 7 月にマレーシア証券取引所、およびシンガポール証券取引所において二重上場を果たしました。また、シンガポールにある IHH 社傘下病院内に、生体肝移植の世界的権威である田中紘一医師が理事を務める一般社団法人国際フロンティアメディカルサポートと共同で、肝臓疾患・生体肝移植専門クリニックの開設を決定しました。優れた日本の高度先進医療を紹介することにより、そのグローバル化に貢献するとともに、IHH 社傘下病院の医療レベルの高度化を図り、同社病院事業の価値を高め、アジアで拡大が見込まれる高度医療へのニーズに対応していきます。

▶ 不動産事業

国内外でオフィスビル・物流施設・住宅などの開発・運営と不動産関連サービス事業を展開しており、中国重慶市でのビジネスパークへの参画、シンガポールでのオフィスビル開発をはじめとしたアジアにおける優良パートナーとの新規不動産開発事業に注力しています。また、社会の環境の変化に伴いニーズが高まっている米国でのシニアリビング事業、日本およびアジアでのスマートシティ開発も推進しています。着実な新規事業展開と適切なリサイクルにより不動産ポートフォリオの一層の良質化に努めます。



重慶两江新区御臨産業園
計画地（赤枠部分）
（中国）

▶ サービス事業

エムサービス株式会社（50% 出資）や三井物産ファシリティーズ株式会社（100% 出資）をはじめとする国内で展開中のサービス事業を強化するとともに、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事業のグローバル展開を加速します。また、教育などの社会のニーズを捉えた新しい事業への取り組みも進めます。

生活資材事業

アジア市場における紙需要の拡大を見据え、豪州での植林事業および豪州・チリでのウッドチップ加工・輸出販売事業を通じて、安定した製紙資源の確保とウッドチップ供給体制の確立、ならびに中国をはじめとするアジア市場での販路拡大に努めています。また、新興国の消費需要を捉え、ロシアでの製材事業やインドでの衛生陶器の製造・販売など、新興国市場での住宅資材、紙資材、産業資材の生産・販売機能を強化します。

ファッション事業

急速に拡大する新興国ファッションeコマース（EC）市場に、台湾・中国ファッションEC企業への出資参画を通じ参入しました。ブランド事業では、米国で小売事業および本邦市場でライセンス事業を展開する米国 Paul Stuart, Inc. の全株式を取得し、グローバル市場向けブランド事業の拡大を図ります。また、子会社の三井物産インターファッション株式会社（100%出資）を中心に、本邦アパレル向けを中心とした衣料品OEM事業に取り組んでいます。



Paul Stuart社のニューヨーク旗艦店（アメリカ）

メディア事業

日本では株式会社QVCジャパン（40%出資）、海外では台湾 ShopNet Co., Ltd.（87.2%出資）および中国 CCTV Shopping Co., Ltd.（25%出資）を通じてテレビショッピング事業および関連サービス事業を展開しています。国内ではBSデジタル放送事業会社であるワールド・ハイビジョン・チャンネル株式会社（100%出資）を通じて放送事業を推進しています。

CSRトピックス

食糧本部／食品事業本部

中核主題	CSR課題	2013年3月期の主な取り組み
人権	人権への配慮	☐ 子会社東邦物産が自然共生米の生産・販売を支援 ☐ RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）認証パーム油の販売支援を推進
消費者課題	食の安全管理体制の強化	☐ 食の安全管理レベルの向上のため、食品衛生管理委員会会議および食の安全セミナーを毎月開催

コンシューマーサービス事業本部

中核主題	CSR課題	2013年3月期の主な取り組み
人権	人権への配慮	☐ 子会社三井物産インターファッションが新規調達先に対し当社「サプライチェーンCSR取組方針」への同意取付を実施
環境	環境問題への対応	☐ ユーカリの植林木を原料としたチリ・ウッドチップ加工・輸出事業に参画 ▶ 下記 ☐ 藤沢サステナブル・スマートタウン事業運営会社に出資参画
	環境意識の啓蒙	☐ 子会社キッズステーションが子供向け環境番組を制作・放映
	リサイクル推進活動	☐ 関連会社QVCジャパンがTVショッピング事業における包装資材削減によりプラスチック排出量を削減

持続可能な植林資源を活用したウッドチップ加工・輸出事業

2012年9月、当社はチリの植林およびウッドチップ加工・輸出会社 Industrial Bosques Cautin S.A. と合併会社を設立し、チリでユーカリの植林木を原料とするウッドチップ加工・輸出事業に参画しました。豪州では1980年代後半から植林事業およびウッドチップ加工・輸出事業を手掛けており、約3万ヘクタールの植林地を保有し、持続可能な森林資源を育成しています。製紙原料およびバイオマス燃料としてウッドチップの需要拡大が見込まれる中、温暖化対策や森林資源保護の観点から植林事業を通じた持続可能な森林資源の確保と、植林由来のウッドチップの安定供給に寄与します。

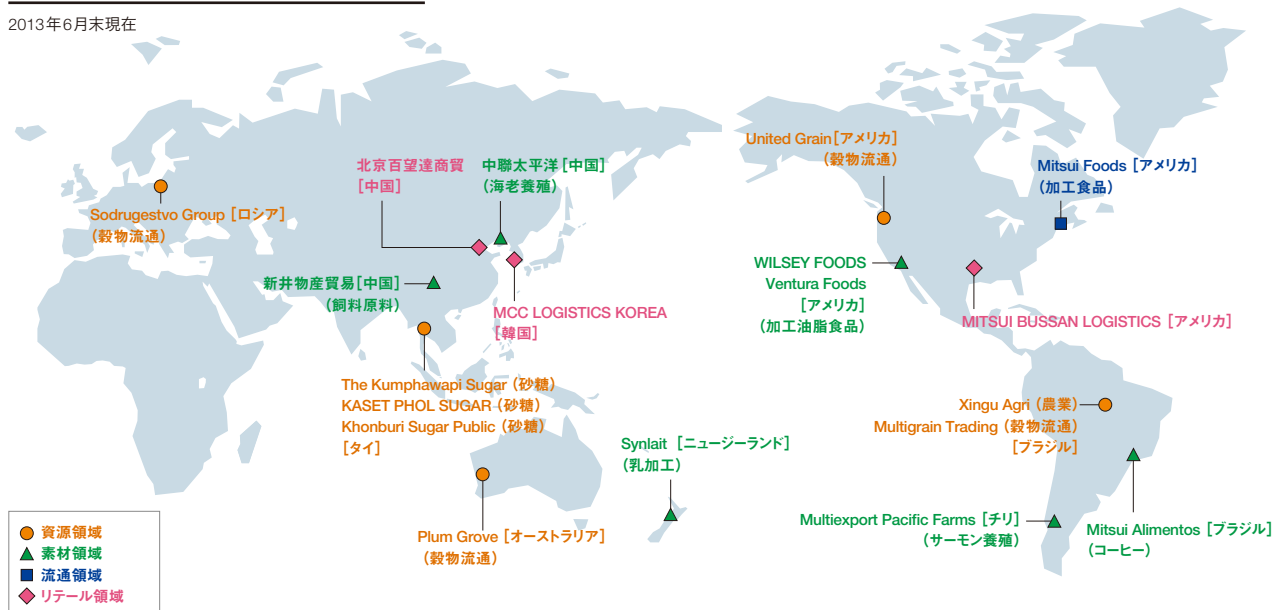


植林事業（オーストラリア）

オペレーショナルデータ

食糧・食品事業の主な海外事業投資

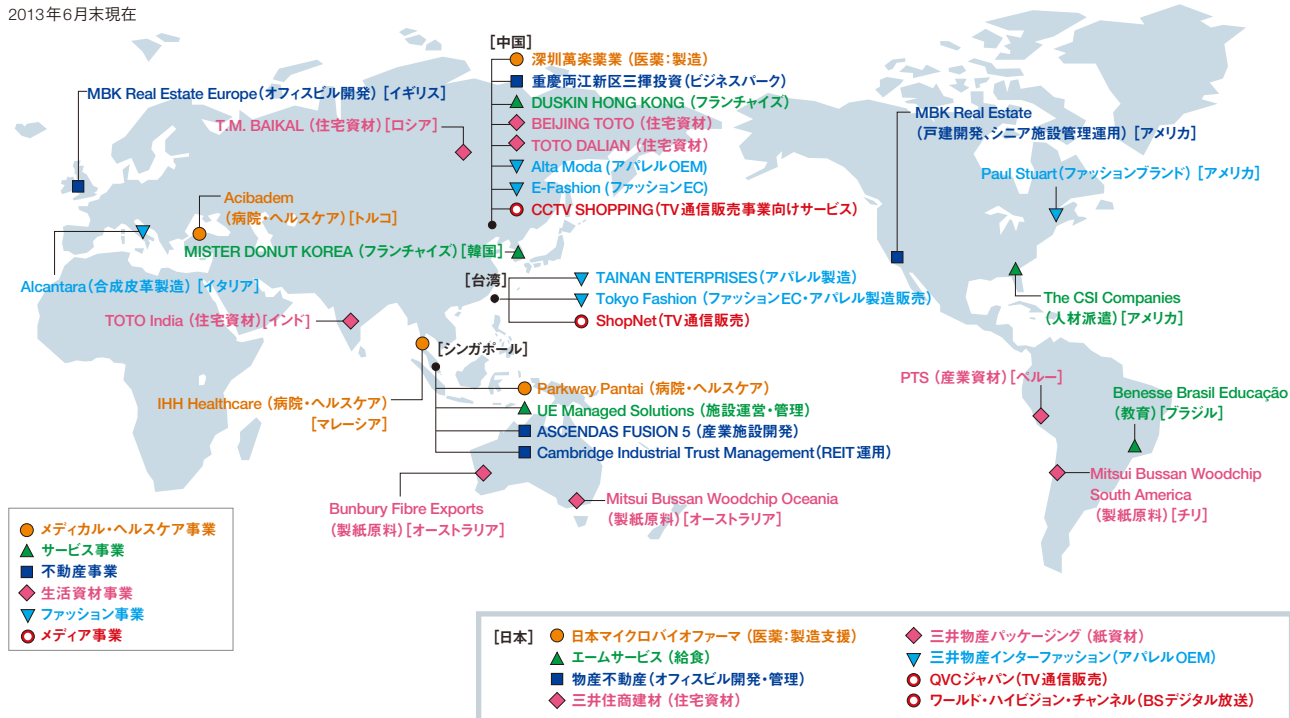
2013年6月末現在



事業別成長戦略

コンシューマーサービスの主な事業投資

2013年6月末現在





次世代・機能推進本部

常務執行役員 次世代・機能推進本部長 久米 敦司



本部長メッセージ

当本部はIT・金融・物流業界における事業活動を通じて蓄積した知見や機能を発揮し、国内外のパートナーとの信頼関係を活かすことにより、次世代ビジネスを創造しつつ安定した収益基盤を構築し、当社事業領域の拡大と進化に貢献することを目指しています。

IT分野では、医療や農業などの注力産業へのIT導入を通じたITイノベーション事業、インターネット分野におけるeコマース関連事業に取り組んでいきます。金融分野では、成長分野に着目した事業参画型投資や不動産を中心としたアセット・マネジメント事業を積極的に進めていきます。物流分野では、倉庫・不定期船事業などの既存事業のさらなる強化を図っていきます。またIT・金融・物流の機能を融合・活用し、グローバルベースでの新規事業の開拓・推進に積極的に取り組んでいきます。

さらに他営業本部への機能提供を通じ、当社総合力の強化と事業領域の拡大に貢献することを目指します。ITコンサルティング、M&Aアドバイザリー、デリバティブ取引・保険を活用したリスクマネジメント、物流課題の分析とソリューション提供などの当本部が持つ機能の強化・先鋭化や専門人材の育成に取り組み、全社事業への機能提供に注力していきます。

重点戦略

- ▶ 各事業分野における既存事業の強化と新規事業への取り組みによる収益基盤の確立
- ▶ 新事業領域・次世代ビジネス創出への取り組み
- ▶ 全社への機能提供による当社事業の強化



トライネット保有船

中期経営計画における主な成果（ハイライト）

- ITによる電力需給最適化事業を展開する米 Viridity Energy 社に出資 ▶ P.076
- 富士通とともにスマートコミュニティ事業で合併会社を設立 ▶ P.076
- 香港最大の商社である Li & Fung Group との間で戦略的提携契約を締結 ▶ P.077

(億円)			
(3月期)	2012*	2013*	2014 (計画)
当期純利益(損失)	(322)	36	(30)
総資産	5,735	7,690	—

* 2013年4月1日付機構改組に伴う組み替え前

事業内容

- IT分野：産業・リテール分野などでのITを活用した効率化・付加価値創出事業、電子決済、eコマース（電子商取引）、インターネットマーケティング、情報セキュリティ、システム／ネットワーク・インテグレーション、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）
- 金融分野：商品デリバティブ、企業投資（ベンチャー、グロース・バイアウト投資）、リース、アセット・マネジメント
- 物流分野：国際複合一貫輸送、倉庫・配送センター運営、物流エンジニアリング、不定期船運航、保険代理店・ブローカー業、キャプティブ（自家保険）運営

市場環境

IT分野に関しては、スマートフォン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、ビジネスモデルが創造される変化の激しい環境にあります。

金融分野については、メディカル・ヘルスケア、環境、IT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です。また、デリバティブ分野では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広がりが見込まれています。

物流分野では、日本発着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。

事業活動のレビュー

▶ IT分野

近年、スマートフォンなどの情報端末の普及やクラウドなどのITインフラの進化により、社会や産業のIT化が急速に進んでいます。こうしたITの進化による環境変化を踏まえ、ITを起点として時代のニーズに即した次世代ビジネスの創出に注力しています。また、IT機能の提供を通して、当社グループの環境変化への対応、競争力強化を支援しています。

インターネット事業 eコマース事業・電子決済事業・インターネットマーケティング事業の国内外展開を行うとともに、アジア・新興国における総合インターネットサービスの事業展開に取り組んでいます。



QIWI plcの決済端末（ロシア）

ITイノベーション事業 医療・ヘルスケア、農業分野などにおけるITを活用した新規事業の構築・推進、高度データ活用によるサービス事業の組成に注力するほか、関係会社を通じたシステム／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、省エネエンジニアリング事業、コールセンター事業の推進に取り組んでいます。

また、次世代インターネットデバイス／サービス関連事業を推進するとともに、そこで必要となるテクノロジーやデバイスの発掘を行います。スマートグリッドにおけるIT技術およびIT制御関連事業、二次電池関連事業などの新規環境／IT関連案件の推進、および蓄電池などを活用したエネルギー貯蔵事業も挑戦していきたい領域です。



TPV Technology LimitedのTV room（台湾）

中期経営計画における主な成果

ITによる電力需給最適化事業を展開する

米 Viridity Energy 社に出資

当社は、2012年9月、米国でITを活用した電力需給最適化事業を展開するViridity Energy Inc. (17%出資)に出資しました。Viridity Energy社は、大学や工場などの大口需要家を対象に、各電力消費拠点における需要／発電／電力価格予測を行い、それぞれの需要家にとって経済的メリットが最大となる運用計画をリアルタイムで立案し、電力需給の最適化を実現しています。当社は、本事業への参入を通じ、東南アジアをはじめとするアジア諸国でのITによる電力需給最適化事業や米国を中心とするITによる蓄電池制御を活用した大型蓄電池事業の展開に取り組んでいきます。

金融分野

金融知見を活用した事業を通じ、会社の成長や新たな事業基盤の構築につなげる取り組みを行っています。企業投資事業、商品デリバティブ事業、アセット・マネジメント事業（物流不動産ファンド、インフラファンドなど各種ファンド運営および証券事業）、リース事業、M&Aアドバイザリーなどの分野で幅広くバランスのとれたビジネスを展開しています。

企業投資事業 グローバルな案件開発体制を通じて、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 デリバティブを活用したリスクマネジメント機能の提供により、貴金属、非鉄金属、エネルギー、農産品など、さまざまな商品の価格変動リスクに対するお客様や社内のヘッジニーズに対応しています。鉄鉱石のヘッジニーズへの対応など新しいニーズの開拓や、金融商品のトレーディング事業を通じ、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 物流不動産ファンドや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。



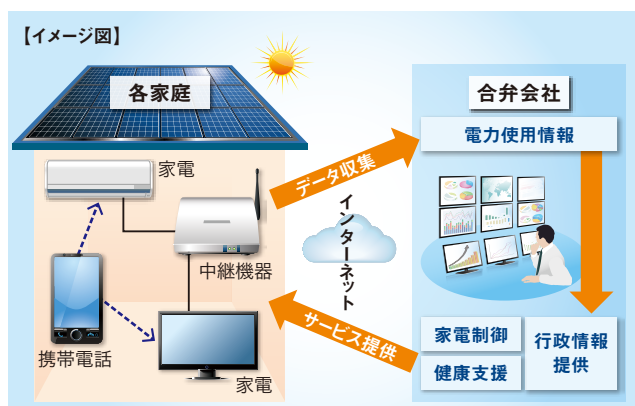
物流不動産ファンドが運用する物流施設（日本）

M&Aアドバイザリー機能 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、当社内でのアドバイザリー機能を提供し、全社の案件推進・良質化に貢献すべく取り組んでいます。

中期経営計画における主な成果

富士通とともにスマートコミュニティ事業で合併会社を設立

当社は、富士通株式会社とともにスマートコミュニティ事業を開発・運営することに合意し、2012年12月に両社合併による新会社「フューチャーシティソリューションズ株式会社」（出資比率：当社49%、富士通51%）を設立しました。エネルギーや資源などを効率よく使用し、環境への配慮と快適な生活を両立する社会・生活様式を実現する「スマートコミュニティ」は、地球温暖化や都市部への人口集中、東日本大震災以降の電力需給の逼迫などの社会問題への解決策の一つとして注目されます。合併会社は、インターネットを利用して使用電力の「見える化」や集中管理を行うエネルギー管理システムを全国の住宅に提供し、このシステムを通じて得られたエネルギー使用などに関するデータを収集・蓄積することで医療や福祉、行政などの新しい住民サービスの創出を目指します。



物流分野

当社事業の良質化や当社の貿易活動のさらなる拡大を図る上で、物流は不可欠な機能です。現場感を踏まえた最適な物流戦略の策定・提案を行うとともに、その実践を担う国際輸送、倉庫・配送センター、不定期船運航、低温物流などの事業を展開し、当社の事業活動を支えています。また、貿易や事業投資に伴うさまざまなリスクに対応すべく、保険に関連するリスクコンサルティングや保険代理店・ブローカー事業などを通じたリスクマネジメント機能を発揮し、当社事業の安定化に寄与しています。

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。国内外の倉庫・配送センター事業、国際輸送事業の競争力強化を図るとともに、日本・アジアにおける低温物流に取り組み、安全・安心な食品流通に貢献していきます。



AN-124機からの火力発電機の荷下ろし作業（アメリカ）

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。

中期経営計画における主な成果

香港最大の商社であるLi & Fung Groupとの間で戦略的提携契約を締結

当社は、2012年5月に、香港最大の商社であるLi & Fung Groupの物流子会社LF Logistics Management Ltd.（以下LF Logistics社）との間で物流事業における戦略的提携契約を締結しました。Li & Fung Groupは本業の商社業務に加えて、LF Logistics社によって中国・東南アジアで物流事業も展開しています。LF Logistics社は中国・東南アジアを中心に約190カ所の物流拠点を擁し、消費財メーカーなどの顧客向けに保管・配送サービスを提供しています。当社とLF Logistics社の拠点・機能、実績・知見を相互に活用し、補完関係を構築するとともに、シナジー創出による事業展開を目指します。中国国内で店舗数拡大を進めている日系衣料品企業への日本品質での総合物流サービスや食品メーカー向けの保冷保管・配送サービスの提供をはじめ、さまざまな分野の顧客を対象に、両社の物流基盤を活用した共同物流事業モデルの構築を目指します。

CSRトピックス

中核主題	CSR課題	2013年3月期の主な取り組み
 環境	環境負荷軽減に向けた取り組み	☐ ITによる電力流通・消費最適化、省エネなどのエネルギーIT関連事業、二次電池・LEDの製造・販売事業など、環境負荷軽減に向けた事業を推進
	環境関連企業への投資促進	☐ 英国Ove Arup and Partners International社との合併会社を通じ、英国で環境総合都市企画・開発を推進 ☐ 富士通とともにスマートコミュニティ事業で合併会社を設立 ▶ P.076
	最適物流サービスの提供	☐ 近隣港を起用した輸送スキームの構築により国内輸送ルート短縮を実現 ☐ 子会社トライネット・ロジスティクスが流通加工サービスの提供を通じて効率的流通システム構築に寄与

米州セグメント

米州本部

本部長メッセージ

常務執行役員 米州本部長 河相 光彦



米国 NAFTA 経済圏は、中国での生産コスト上昇、シェール革命などによるエネルギーコスト・原料コストの低下により産業立地の回帰が起きており、地域内で消費するものは地域内で生産する傾向が強まっています。また、シェールガス・オイル生産や中国を中心とした設備過剰がもたらす世界的な製品生産余剰の環境下、米国の市場としての重要性も増しています。さらに、米国は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・リン鉱石などの鉱物資源ならびに大豆・砂糖・コーヒー・果汁・水産などの食料資源が豊富であり、世界の輸出基地となっており、長引く欧州金融危機や中国をはじめとする新興国の減速による外需の落ち込みはあるものの、内需拡大もあり、概ね堅調な経済成長を維持しています。これらの潮流を捉え、米国内市場に根ざしたビジネス、北南米間・北南米と他地域間のビジネスの拡大強化、新規ビジネスの構築に注力、さらに強固な地域拠点としての経営基盤を築いていきます。

市場環境

米国は、連邦準備制度理事会（FRB）による量的金融緩和やシェール革命による原料・燃料・電力コストの低下を背景とした産業競争力回復に支えられ、企業業績が回復し株価が上昇しています。失業率も緩やかながら低下、これに伴う個人所得・消費回復、自動車販売台数増加、住宅市況改善も見られるなど、景気は回復基調にあります。また、中南米各国は、豊富な鉱物・食料資源、拡大する中間層、および若く安価な労働力層の厚い人口動態などに支えられ、概ね堅調な経済成長を維持しています。また、所得水準の向上に伴い消費需要がさらに拡大しています。欧州金融危機、他の先進国における人口動態問題（少子高齢化）、中国をはじめとする新興国における景気鈍化などが見られる中、世界経済における北南米の相対的地位は向上しているものと捉えています。

中では唯一の人口増加国であることや、高齢化、住宅市場や消費の回復基調を捉え、シニアリビング事業や食品事業においても事業を展開していきます。

事業戦略

米州セグメントでは、北南米の海外現地法人が、傘下の関係会社とともに、多岐にわたる商品の売買ならびに関連事業を行っています。

産業立地の回帰や市場としての米国の重要性を捉え、当社は、シェール革命による石油・ガスの生産に用いられる油井管販売市場の急拡大、および原料費低下による化学品製造設備新增設、タンクターミナル事業需要増など、機を逸することなくこれらの事業に取り組めます。また、好調な自動車業界において自動車鋼板加工事業など、幅広い裾野産業における事業も引き続き強化していきます。これに加えて、米国が先進国の

イノベーション分野では、メディカル・ヘルスケア関連事業に引き続き取り組むとともに、ITを活用したエネルギー効率化事業、オートメーション化を見据えたロボティクス事業、食農周辺事業を主要ターゲット領域として米国発の新技术・新ビジネスモデルの発掘推進に注力していきます。

中南米は、鉱物・食料資源の世界の輸出基地としての重要性がますます高まるものと考えています。

鉱物資源関連事業については、ブラジルVale社やチリCodelco社をはじめとする優良パートナーとの鉱物資源採掘事業、それらを支える電力・水・輸送などの関連インフラ事業や建機・オフロードタイヤなどのサービス系事業を引き続き強化していきます。食料関連では、ブラジルにおけるXingu Agri AGおよびMultigrain Trading AGによる大豆などの生産・集荷

事業、チリでの地場大手企業とのサーモン養殖事業、さらには砂糖・コーヒー・果汁事業などを推進していきます。またブラジルおよびメキシコを中心に自動車鋼板加工事業などの自動車関連事業の拡大および国内消費市場への取り組みを進めていきます。

中期経営計画における主な成果

シェール革命による需要増を見据え、

米国ヒューストンにて液体・ガスのタンクターミナルを新設

当社は、米国における100%子会社のIntercontinental Terminals Company LLC (以下ITC社)を通じ、米国テキサス州ヒューストン近郊のPasadena地区にて液体・ガス用のタンクターミナルを新設します。

ITC社は、現在ヒューストン近郊のDeerpark地区に約110万平方メートルのタンクターミナルを保有していますが、シェール革命の影響で石油産業・化学産業におけるタンクターミナルの需要が今後さらに拡大していくことを見込み、今般の拡張に至りました。Pasadena地区は、大手化学品製造会社などが隣接する地であり、運河に接した物流拠点として最適の土地です。化学品製造会社などへ安全かつ効率的な石油製品・化学製品の入出荷・保管などのサービスを提供していきます。



ITC社のタンクターミナル（アメリカ）

チリにてサーモンの養殖事業に参入

チリの主要産業は、銅鉱業と農林水産業です。当社は、チリの養殖大手であるMultiexport Foods S.A.と共同で合弁会社を設立し（当社30%出資）、サーモンの養殖事業に参入することに合意しました。チリ国内に21ヵ所の養殖施設を有し、卵から成魚まで育てます。本事業を通じ、当社は水産資源の調達に取り組み、中国をはじめとするアジア新興国における所得水準向上に伴う食文化の多様化・需要増に対応します。



サーモン養殖場（チリ）

(億円)									
(3月期)	米州			欧州・中東・アフリカ			アジア・大洋州		
	2012	2013	2014 (計画)	2012	2013	2014 (計画)	2012	2013	2014 (計画)
当期純利益（損失）	164	124	170	12	(9)	30	492	275	330
総資産	4,284	5,015	—	1,061	1,140	—	2,758	3,219	—

欧州・中東・アフリカセグメント

欧州・中東・アフリカ本部

本部長メッセージ

常務執行役員 欧州・中東・アフリカ本部長 石川 博紳



欧州・中東・アフリカ（EMEA）地域は、その広大な地域性と市場の持つ多様性に大きなビジネスチャンスがあります。この地域は、今後が楽しい市場、急成長プロセスにある市場、そして今困難に直面している市場、とさまざまな側面があります。こうした中、我々の挑戦は、多様で複雑な経済環境とそこで働く社員との関連性をよく理解し、それぞれのベストプラクティスを創造し、共有することです。引き続き不安定な世界経済から我々が学んだのは、世界市場をひとまとめに扱うことはできないこと、そして、国際化と現地化のバランスを保つ解決法にはさまざまな試みが必要だということです。

今期は特に重要課題として、投資の促進と新興国（アフリカ、中東）戦略のさらなる深化・推進に取り組めます。これらを進める上で鍵となるのは、新たな事業モデル、パートナー、市場の創造、そして何より人材の一層の強化・育成です。

当本部が、持続可能な未来に向けての戦略を考える時は、今です。成長にフォーカスをあて、新興市場と向き合い、事業を推進する人材を育成していきます。困難な状況にある地域ですが、大きなチャンスを秘めていると確信しています。

当期純利益および総資産 ▶ P.079

市場環境

欧州では、未だ厳しい経営環境が継続しており、各国政府のさらなる経済回復に向けた対策が期待されています。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、まだ脆弱な経済基盤の中、資源開発に加え、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など、最後のフロンティアとして脚光を浴びています。

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取り組みを通じて次世代ビジネス創造に挑戦していくほか、地場オリジネーション機能を発揮し、新たな事業基盤の構築を通じて引き続き地域社会へ貢献していきます。特に、アフリカでは、教育・農業振興などの各国ニーズに応え、「国創り、人創り」に寄与するインフラ関連、エネルギー関連の事業創出に注力していきます。

また、低炭素社会の実現に向け、再生可能エネルギー、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つつ、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。

中期経営計画における主な成果

エネルギー資源開発関連向けの溶接構造物組立・鋼材加工などの事業に進出

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、海洋構造物をはじめとする溶接構造物組立・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・大洋州セグメント

アジア・大洋州本部

本部長メッセージ

専務執行役員 アジア・大洋州本部長 山内 卓



アジア・大洋州地域の国・地域や企業は着実に力を付け、ダイナミックに事業領域の幅を広げ、グローバルな展開を加速しています。人口増加と生活水準の上昇に伴い、この地域が世界経済を牽引する成長エンジンとなっていることは疑いの余地がありません。当本部は、強みである域内の拠点ネットワークと、多面的な事業展開による総合力を活かし、有力パートナーと強固なアライアンスを築きながら、当社グローバルビジネス創造の要を担っていきます。

中期経営計画の2年目として、引き続き主要商品群の域内外トレーディングや事業投資の拡大を推し進めることに加え、人口増加に伴った需要の拡大に応えるため、農林水産資源確保やリテール分野への取り組みを強化するなど、この地域ならではの事業モデルの強化に努めていきます。また、アジアの新興国では今後急速な近代化が進むものと期待されます。この流れをしっかりと捉え、これらの国・地域での新規ビジネスの創造に取り組み、新興国の発展に貢献しながら、当社の事業領域拡大につなげていきます。なお、こうした取り組みを支える域内人材の育成・登用・域内外の異動も継続して進めます。当本部は、このアジア・大洋州地域の多様化するニーズを捉え、スピード感を持って、地域・国・事業領域の枠を超えた新たなビジネスの創造に挑戦していきます。

当期純利益および総資産 ▶ P.079

市場環境

中国経済は安定成長段階に移行しながらも、引き続きアジア経済を牽引すると予想されます。また、当社重点地域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。

当社重点地域に関し、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ます。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、消費市場への取り組み、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。またミャンマーでは、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での事業展開も進めていきます。

また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。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。

中期経営計画における主な成果

シンガポールでビジネスパークのビル開発事業に出資参画

当社は、シンガポール政府系の大手不動産開発会社 Ascendas Pte Ltd. と、シンガポールのワンノース地区で開発が進められているビジネスパーク内でのビル開発事業に参画しました。ワンノース地区は、シンガポール政府が2001年から開発を進めている国家プロジェクト地区で、約200ヘクタールのエリアに世界水準の研究施設とビジネスパークの整備を進めており、産学共存の中心地として急ピッチで街づくりが進んでいます。

Fusionopolis 5 プロジェクト
完成予想図



主な連結子会社と持分法関連会社

2013年3月31日現在

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
鉄鋼製品セグメント			
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	99.1
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

金属資源セグメント			
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.	チリコジャワシ銅鉱山への投資	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	チリカセロネス銅鉱山への投資	東京都	100.0
Oriente Copper Netherlands B.V.	チリ銅事業会社 Acrux への投資	オランダ	100.0
MBAPR Holdings Corp.*1	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・インフラセグメント			
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.	ブラジルガス配給事業への投資	ブラジル	100.0
MIT Gas Mexico, S. de R.L. de C.V.	メキシコガス配給事業への投資	メキシコ	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
TRANSFREIGHT, LLC	自動車部品物流事業	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
MITSUI AUTO FINANCE CHILE LTDA.	自動車販売金融	チリ	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
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	インドネシア石炭火力発電事業	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
JM ENERGY CO., LIMITED	中国発電事業への投資	香港	50.0
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	49.0
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

化学品セグメント

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、EMS/SCM事業	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	パイオエタノールの製造・販売	ブラジル	50.0

エネルギーセグメント

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	73.3
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
Mitsui E&P UK Limited	欧州・アフリカ域での石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	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
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
MITSUMI & CO. LNG INVESTMENT LIMITED	LNG 事業への投資	イギリス	100.0
持分法関連会社			
BHP Billiton Mitsui Coal Pty. Ltd.	石炭の探鉱・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

事業別成長戦略

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 (%)
生活産業セグメント			
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
Multigrain AG ^{*2}	農産物の生産、集荷、販売事業	スイス	100.0
三井農林株式会社	食品製造・販売	東京都	100.0
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	100.0
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
ベ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
リテールシステムサービス株式会社	小売り向け食品・雑貨などの販売およびサービス提供	東京都	100.0
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	IHH Healthcare への投資	イギリス	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
エー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
次世代・機能推進セグメント			
連結子会社			
ShopNet Co., Ltd. ^{*3}	台湾TV通信販売事業	英領ヴァージン諸島	87.2
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
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 ^{*4}	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 ^{*4}	コンテナターミナルの開発・運営	シンガポール	90.0
三井物産インシュアランス株式会社	損害保険代理店業、生命保険募集代理業	東京都	100.0
持分法関連会社			
株式会社QVCジャパン ^{*3}	TV通信販売事業	千葉県	40.0
CCTV Shopping Co., Ltd. ^{*3}	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
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
JA三井リース株式会社	総合リース業	東京都	33.4
米州セグメント			
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	穀物の集荷・輸出事業	アメリカ	100.0
Champions Pipe & Supply, Inc.	油井管の販売	アメリカ	100.0
Cinco Pipe And Supply, LLC	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

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
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
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
Hydro Capital Corporation	メキシコ水事業への投資	アメリカ	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

欧州・中東・アフリカ (EMEA) セグメント

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
EURO-MIT STAAL B.V.	鋼材加工販売	オランダ	90.0
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公司	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・大洋州セグメント

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) Plc	関係会社金融	イギリス	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

*1. MBAPR Holdings Corp. は、2013年5月に Mitsui & Co. Mineral Resources Development (Asia) Corp. に社名変更しました。

*2. Multigrain AG は、2013年5月に会社分割により、Xingu Agri AG および Multigrain Trading AG となりました。

*3. 2013年4月1日付機構改組に伴い、次世代・機能推進セグメントから生活産業セグメントに異動しました。

*4. 2013年4月1日付機構改組に伴い、次世代・機能推進セグメントから機械・インフラセグメントに異動しました。

「挑戦」と「創造」を支える基盤

本業を通じた価値創造ならびに社会貢献活動を行う
「三井物産のCSR」を実践するとともに、
その基盤となるコーポレート・ガバナンス体制や
内部統制の整備・向上および人材育成に取り組む

CONTENTS >

088

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

090

監査役会からのメッセージ

095

CCOインタビュー

096

三井物産の事業活動と社会的責任

098

三井物産の環境への取り組み

100

「人の三井」人材を資産に

102

三井物産の社会貢献活動

104

取締役および監査役

105

独立役員

従業員数

連結
45,148名

単体 **6,167**名

当社にとっては「人」が最大の資産です。人を大切にし、育成することで、その時代や事業環境に応じたビジネスが創られ、会社は着実に進化を遂げていくことができると確信しています。

東日本大震災被災地 ボランティア・プログラム 参加人数(累計)

約 **900**名



役職員による東日本大震災被災地ボランティア・プログラムに、2011年5月の開始以来約900名が自主的に参加しました。また、地域の活性化につながる地域密着型の事業の創出など、当社の本業を通じた被災地の復興にも積極的に取り組んでいます。

三井物産の森

循環可能な林業を通じて、健康な森を日本に増やすための活動を続けています。



全国 **74**カ所



約 **44,000**ha

4つの
重要課題

ISO26000の中核主題のうち、
三井物産が事業活動を通じて責任を
果たすため重要と考える課題



人権



環境



コミュニティ参画・
発展



消費者課題

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

当社は、冒頭に記載の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41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」体制（詳しくはP.092以下参照）を整備・運用しています。

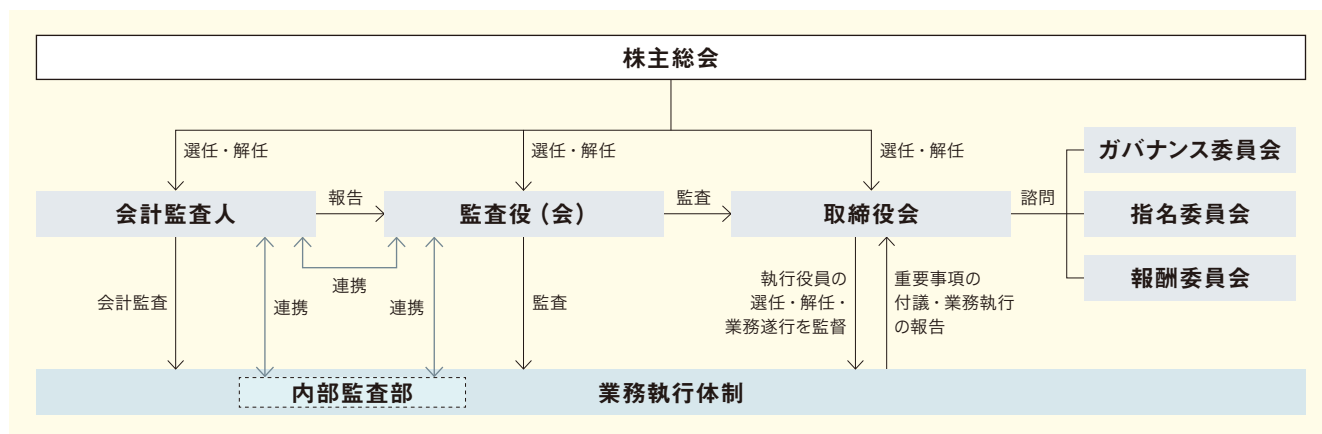
なお、当社コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に係る基本原則を「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」としてまとめ、当社ホームページ上に公開しています。

 <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。

コーポレート・ガバナンス体制



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立場から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います。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おり、中立な立場からの監督に加え、それぞれの専門的知識・経験に基づき経営に関与しています。

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

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・経験など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・知識など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。

サポート体制

社外取締役が取締役会の審議に参加し、監督機能を発揮するためには、充実したサポート体制が必要と考えています。

社外取締役に対しては、定例および臨時の取締役会などに先立ち、取締役会事務局（法務部および秘書室）が議案の資料を提供しつつ事前説明を行っています。必要に応じて、審議対象案件に関わる営業部担当者が同行し、より詳細な説明を行う場合もあります。

また、社外取締役は取締役会を通じて、内部監査・監査役監査・会計監査との相互連携や内部統制の監督・監査を行っています。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ーターの概要のほか、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 （中村監査役）	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が、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。

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っ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などに対する理解・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、取締役会の場合以外に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。

各社外監査役の選任理由は以下のとおりです。

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・見地に基づき、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・見地に基づき、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（および旧大蔵省）において、また大学院教授として培ってきた経験・見地に基づき、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

内部監査部などとの協業

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繁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。

また、社外監査役を含む監査役も取締役会に出席しており、取締役と同様、取締役会を通じて内部監査結果および内部監査計画などについての定期的な報告を受けています。

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含まれます。

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、2012年3月期には16回、2013年3月期には21回開催されました。なお、社外監査役の2013年3月期の平均出席回数は19回を超えています。

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開催するほか、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。

社外取締役以外の取締役に対して支給する業績連動賞与は、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。

賞与の総支給額は、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は、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、1回当たりの拠出金額の上限を100万円未満とした上で、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、2013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。

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)	11名	657	308	965
監査役 (社外監査役を除く)	2名	113	—	113
社外役員	8名	87	—	87
合計	21名	857	308	1,165

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として、有限責任監査法人トーマツに所属している公認会計士を選任しています。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。

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。内部統制制度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
- 2

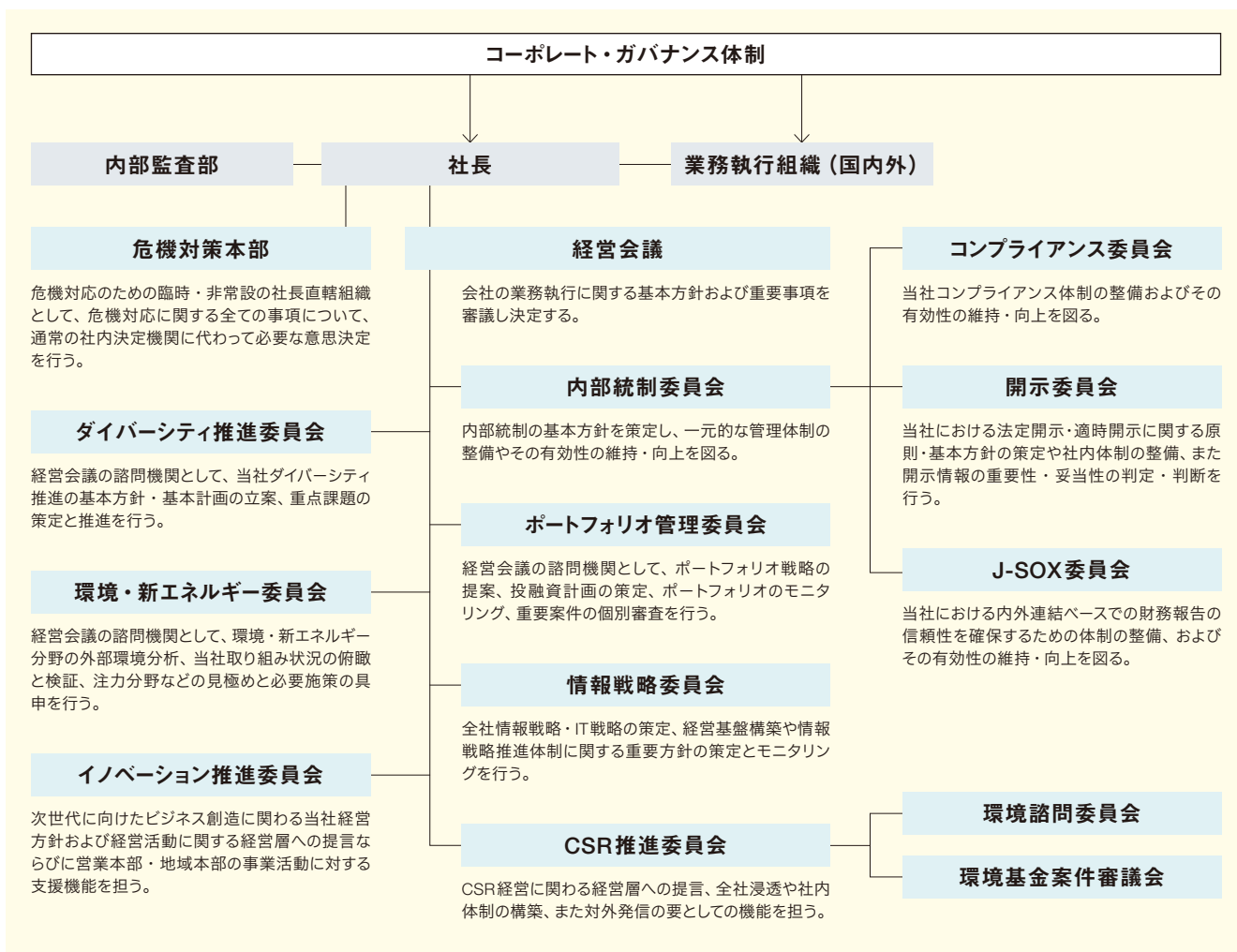
会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保
- 3

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の遵守
- 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。

コンプライアンス

当社では、「コンプライアンスなくして、仕事なし、会社なし」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（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を委員長とし、社外弁護士がオブザーバーとして参加する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するほか、2013年3月期においては、国内勤務の全役職員および関係会社役職員を対象としたコンプライアンス意識調査アンケートを実施しました。さらに、関係会社におけるコンプライアンス・プログラムの整備・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。

リスク管理

当社の事業運営に伴うリスクの管理は、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行いますが、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。

情報システムおよび情報セキュリティに関する内部統制

情報戦略委員会において、グローバル・グループ情報戦略に係る重要方針を策定しています。また、同委員会を中心に、情報システムの構築運営や、情報セキュリティ面で必要となる各規程を整備し、情報漏えいリスクなどの情報関連リスクの管理強化を進めています。具体的には、情報資産の調達・導入・

運用方法、ITセキュリティ面でのシステム主管部の行動原則、情報リスク管理体制および情報管理に関する基本事項のほか、事業遂行上必要となる個人情報の取扱いに関する規程などを設け、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。

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。

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

Q1 内部統制の一翼として特に重視されているコンプライアンスですが、三井物産にとってのコンプライアンスとは何かについて、教えてください。

会社の基盤は「信用」であると考えています。そして、法令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。したがって、当社では、法令のみならず、会社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して「コンプライアンス」を捉えています。

Q2 社員一人ひとりはどうのような意識でコンプライアンスに取り組めばよいのでしょうか。

まずは社会人としての良識と責任をもって行動することが大事であると考えています。そして、変わりゆく社会からの要請を常に意識しながら、自らの業務の中で何をすべきかを具体的に考え、日常業務の中で継続してコンプライアンスに取り組んでいく姿勢が大切です。

Q3 コンプライアンス問題を未然に防ぐにはどうすればよいのでしょうか。

現場に足を運び状況をしっかり把握すること、その上で「想像力」を働かせることが大切です。例えば未経験の分野でビジネスを新しく始める場合などでは、環境の変化を素早く捉え、いかなることが起こり得るか、現に何が起きているのか、想像力を働かせて考えることが重要となります。

組織の風通しをよくして想像力を働かせることができれば、コンプライアンス問題の多くは未然に防ぐことができるのだと考えています。事前に兆候を察知したり、周りの人との相談が自然に行われたりするような環境が大事だと思います。

Q4 それでは、コンプライアンス態勢の維持向上に向けて、何が必要と考えますか。

絶え間ない意識の啓発とともに、研修などを通じた研鑽に尽きます。研修やセミナーの開催のほかにも、できるだけ多くの機会を通じて教訓や注意すべきポイントを共有し、コンプライアンスに対する意識の向上を図っていきたいと思います。

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なので、報告・相談ルートなどを通じ、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。

Q5 CCOとして、目指す「コンプライアンス」像はありますか。

新たなビジネスへの挑戦と創造を進める攻めの経営と一体化した、現場自立型のコンプライアンス態勢の確立を目指していきたくと考えています。コンプライアンスは、「やらなくてはいけない」とか「やらされる」という気持ちで取り組むものではなく、普段意識せずに呼吸しているのと同じように、自然体で行うものであるべきでしょう。コンプライアンス違反が生じないような環境づくりを常に意識して、「自然体のコンプライアンス」を実現できる態勢をつくっていきたくと考えています。

三井物産の事業活動と社会的責任

当社では、本業を通じた社会への貢献を継続的に行うことが、企業の社会的責任であると考えています。事業を興し、新たな価値を創造し、人と人との関係を構築しながら、日本を含む世界経済や地域社会の健全な発展、また人々の生活水準の向上に、直接・間接に貢献していきます。

CSR基本方針

- 1** 企業の社会的責任に対する社員一人ひとりの意識を高め、世界各国・地域の文化、伝統、慣習の理解に努め、公正かつ誠実な企業活動を展開します。そして、確かな経営基盤のもと、会社の価値を持続的に向上させるとともに、社会へ価値を提供し続けます。
- 2** 企業の存在意義・役割を十分に考え、地球環境の保全を意識し、社会に積極的に貢献することで、持続可能社会の実現を目指します。また、社会の期待に応えるため、ステークホルダーとの双方向の対話を重視し、説明責任を果たします。
- 3** 世界人権宣言等国際的基準を支持し、人権を尊重します。事業活動におけるあらゆる場面で労働基本権を尊重します。
- 4** 上述方針の実践をグループ企業にも求めると共に、取引先の皆様から良き理解と協力が得られるように努め、グローバル企業としての責任を果たします。

本業を通じた価値創造と「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。三井物産はその歴史の中で、社会はどう変わっていくのか、その中で自社のポテンシャルを如何に発揮し、自社の機能をどのように進化させるかということを、連綿と追求してきました。

私たち三井物産の事業の進め方、ものの考え方の基本は、その多くが1876年創業の旧三井物産*初代社長・益田孝の遺した価値観、仕事への姿勢に表れています。「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を望む。」など、そこには当社のCSR（企業の社会的

責任）に対する考え方が明確に織り込まれており、その考え方は今も全く変わりありません。

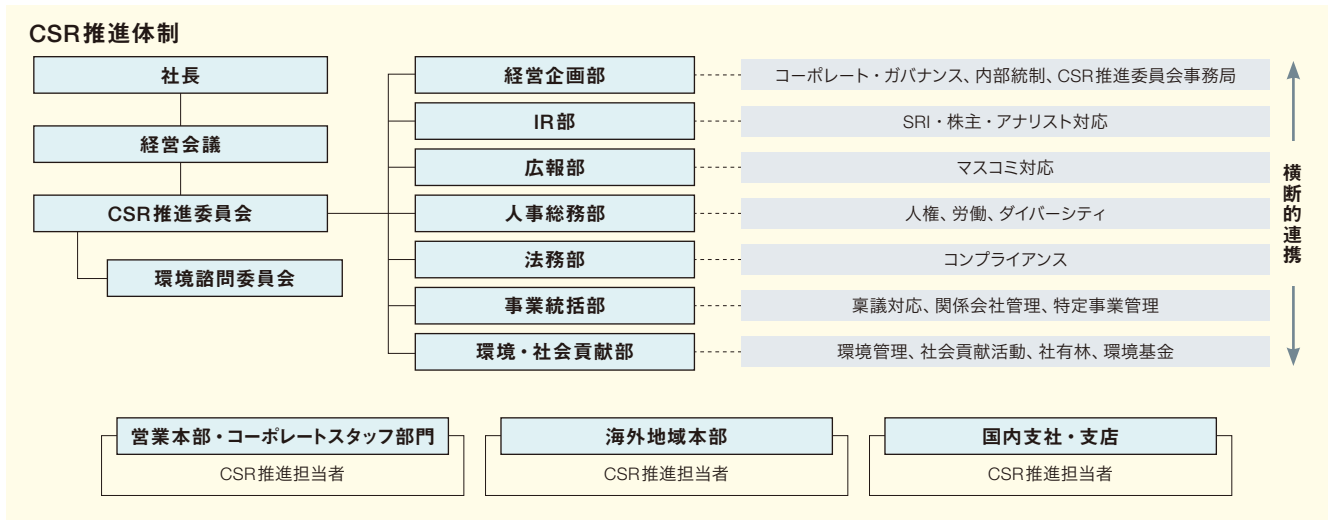
社会の課題を見据え、より良い未来の実現に向けて、本業を通じて社会に価値を提供し続けることこそが「三井物産のCSR」の実践です。そのために私たちは、(1) 世の中にとって役に立ち、(2) お客様やパートナーの皆さまにとって有益な付加価値を生み出し、(3) 社員一人ひとりのやりがいや納得感につながる、3つの視点をもって「良い仕事」を積み重ねていきます。

* 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。

CSR推進体制の構築

2005年3月期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、各ユニットにおけるCSR経営の実践支援や「良い仕事」の社内浸透など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、四半期に一度、情報共有の場として「CSR推進担当者会議」を開催しています。



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、事業統括部、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に関わる社内外対応。
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。

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課題と実績・目標」は、当社ウェブサイト「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2012年度の実績」に掲載しています。

* 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。



三井物産の環境への取り組み

当社は環境問題への積極的な対応を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、グローバル・グループで環境への取り組みを推進しています。多岐にわたる事業活動において環境リスク・負荷の低減に努め、持続可能な社会の構築に積極的に取り組んでいます。

環境方針

基本理念

- 1 三井物産は、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するため、グローバル・グループで環境問題への積極的な対応を経営上の最重要課題の一つとして位置づける。**
- 2 三井物産は、グローバル・グループで経済と環境の調和を目指す「持続可能な発展」の実現に向けて最大限努力する。**

▶▶▶ そのために三井物産は、グローバル・グループで、以下の行動指針に沿って、地球規模で取り組んでいる多岐にわたる活動において、地球温暖化問題への対応、生物多様性に配慮した自然環境の保全および汚染の予防を含む適切なリスク管理体制を構築し、定期的に評価し、継続的な改善を行うとともに、環境に優しい技術の開発と普及に努め、環境に対する一層の責任を担う。

行動指針

1 環境関連法規の遵守

事業活動の推進にあたっては、環境関連法規、及びその他当社が合意した協定等を遵守する。

2 資源・エネルギーの効率的活用

事務所内を始め事業活動の中で、資源・エネルギーの効率的活用、廃棄物の発生抑制・再利用・リサイクルの徹底と適正処理を行い、環境への負荷を低減する。

3 商品・サービスの提供、既存・新規事業についての環境への配慮

関係取引先の理解と協力を得て適切な影響力を行使し、汚染の予防のみならず、地球温暖化や生物多様性保全等環境への影響を評価し、技術的・経済的に可能な範囲で、最大限の環境への配慮を行う。

4 環境問題の産業的解決による貢献

個人の能力と組織の総合力を活かし、また世界のパートナーと協力して、合理的で持続的な産業的解決を目指した事業活動を展開し、「持続可能な発展」の実現に貢献する。

環境管理推進体制

環境管理を確実に推進していくため、当社は社長から各営業部に至るまでグローバル・グループでの『環境管理推進体制』を構築しています。社長の環境分野における経営上の責任を補佐する「環境担当役員」を設置し、環境・社会貢献部長が

「環境管理総責任者」として、環境に関わる施策を実行します。そして、営業本部長、コーポレートスタッフ部門部長、国内支社・支店長、海外の地域本部長・直轄地域ユニット長がそれぞれの組織の「環境管理責任者」を担っています。

オフィスにおける環境負荷

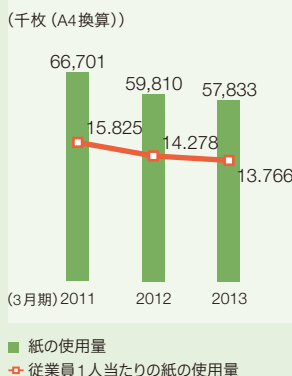
電力使用量 *1



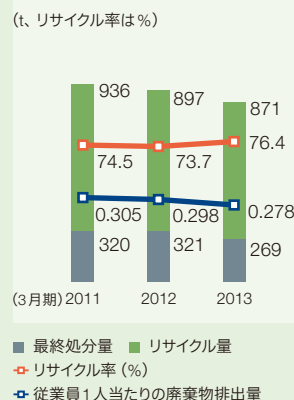
水使用量 *2



紙の使用量 *1



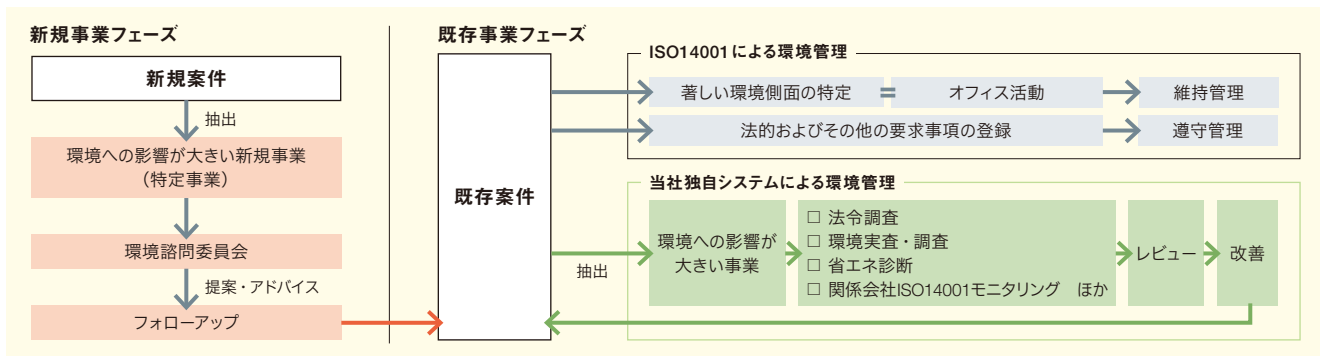
廃棄物排出量 *2



事業活動における環境への配慮

当社は、さまざまな環境リスクを適切に把握・管理し、環境に配慮した事業活動を行うことを目指しています。既存案件については、環境リスクの定量的・定性的評価によって「環境への影響が大きい事業」を抽出し、環境実査や法令調査など重点的な管理を行い、環境リスクの低減を図っています。また、ISO14001による管理も実施しており、当社本店ならびに国内支社支店のみならず、環境負荷・リスクの高い国内子会社にISO14001の取得を義務づけています。

新規に開始する案件については、社内審査を行い、必要に応じて「CSR推進委員会」や「環境諮問委員会」により、案件の推進可否と良質化に関する答申を受け、最終的に代表取締役による稟議決裁をもって推進可否を決定します。「環境諮問委員会」の委員は、地球温暖化、環境修復、水・エネルギーなどの環境施策、技術動向に幅広い知見を有する社外有識者や弁護士などを中心に選定しています。



環境実査事例紹介

事例1：株式会社新三興鋼管

新三興鋼管は電縫鋼管（鋼管を高周波誘導で溶接し、丸管や角管へ加工）の製造および販売を行っています。環境実査では、日常のきめ細やかな環境管理活動を確認しました。適切な環境管理が製品の歩留り向上や労働安全管理の向上にもつながっており、完全無災害記録（17ヵ月更新、2013年7月現在）を更新中です。従業員の環境意識も高く、安全でクリーンな工場作りに努めています。



事例2：P.T. Paiton Energy（インドネシア）

P.T. Paiton Energyは、国営電力会社PLN向けに長期電力卸売事業を行っています。同社ではリスクアセスメントに基づきCSR KPI（Key Performance Indicators）を設定し、定常的にモニタリングを行ってきめ細やかな環境に留意した運用管理を実行しています。さらに、社会貢献の観点から医療活動支援、教育支援などの活動が着実に進められ、地元からの信頼が厚いことを確認しました。



（環境データの各グラフについて）

*1. 電力使用量および紙の使用量は、国内全店（本店（東京）、6支社・5支店）を対象に集計。

*2. 水使用量ならびに廃棄物排出量は、当社自社ビル（2011年3月期：本店（東京）、大阪、名古屋、豊田、2012年3月期および2013年3月期：本店（東京）、大阪、名古屋）を対象に集計。

*3. 集計範囲：電力使用量およびCO₂排出量は、省エネ法（工場・事業場）に準拠し、本店・支社・支店のみならず、国内における当社所有建物に加え当社名義の貸借ビル・オフィス・研修所などを含む。

*4. 国内関係会社は、金融商品取引法上の国内連結子会社を対象とし、改正省エネ法に準用した算定基準を採用。

*5. 海外関係会社は、連結決算対象の海外子会社を対象とし、WBCSDのGHGプロトコル（2004）に準用した算定基準を採用。

温室効果ガス（GHG）の排出量管理

電力使用量 *3

（千kWh）



■ 電力使用量
 ■ 専有面積1m²当たりの電力使用量

CO₂排出量 *3, 4, 5

（千t-CO₂）



■ 国内 ■ 国内関係会社 *4
 ■ 海外関係会社 *5

環境コミュニケーション

当社は、NGO/NPOを含むマルチステークホルダーとの積極的な環境コミュニケーションに取り組んでいます。また、毎年6月を「三井物産環境月間」と定め、当社や関係会社の役職員の環境意識向上を目的に、さまざまなプログラムを実施しています。2013年3月期は、地球温暖化が海の生態系に与える影響について講演会（写真）を開催しました。その他、環境法令研修やISO14001に基づく研修を充実させ、環境管理の強化につなげています。



「人の三井」人材を資産に

当社は、その長い歴史と伝統を通じて、人材育成を大切にしてきた会社であり、社会に役立つ人材を育成・輩出することを目指してきました。そのことから、当社はしばしば「人の三井」と呼ばれてきました。経営理念を実現し、たくさんの「良い仕事」を創出することによって世の中に貢献していくためには、人材育成を通じて個々の人材を磨くことが何よりも重要だと考えています。

人事制度の基本的な考え方

当社は人事制度を「企業の使命、理念を実現するためのもの」と位置付け、以下の3点を重点施策としています。

1 三井物産の経営理念（MVV）の浸透

経営理念（MVV：Mission, Vision, Values）を広く社員に浸透させ、それを実現させるため、短期・定量的な業績のみならず、中・長期的にいかに関与するかを重視する評価基準の採用。

2 人材の育成

経営理念の実現を主導できるリーダーシップを備えた人材の育成。

3 人材の適正任用・配置

個の把握、および全社視点からの人材の最適配置、任用への取り組み。

人材開発プログラム

人材育成の根幹を担うのはOn the Job Training (OJT)ですが、こうしたOJTを通じた人材育成を支援・補完するため、さまざまな研修を通じたOFF JT (Off the Job Training) も充実させています。

その中には、入社5年以内の担当職全員を海外へ派遣する早期海外派遣制度や、海外修業生制度など、グローバルに活躍するためのプ



ログラムもあります。また、採用・初期教育からグローバル・グループ経営を担う人材の育成を目指した体系を策定し、この体系を進化させる各種研修と同時に、さまざまな分野の専門知識の向上のためのプロフェッショナル研修の充実化を図っています。

グローバル・グループベースの経営を支える人材開発

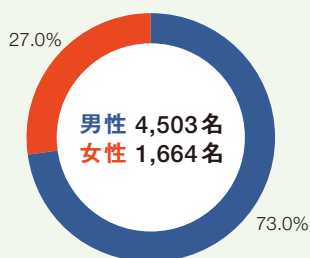
グループ会社の人材育成は、当社連結経営を支える要であるとの考えから、グループ会社各社、各階層に向けても研修を実施し、段階的に毎年拡充しています。

人材のグローバル化を目的とした、海外採用社員向け研修にも一層注力しており、短期研修員制度、本店でのOJTを中

三井物産の男女別従業員数

(2013年3月31日現在)

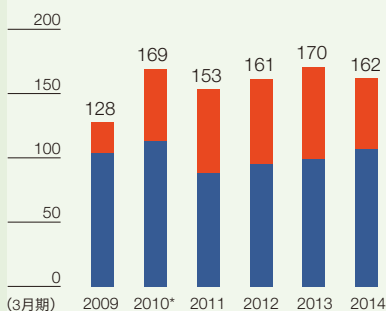
単体従業員数：6,167名



* 業務スタッフ職、嘱託を含まず
* 平均離職率（過去3年平均）2.85%

三井物産の新卒総合職(担当職、業務職)男女別採用実績

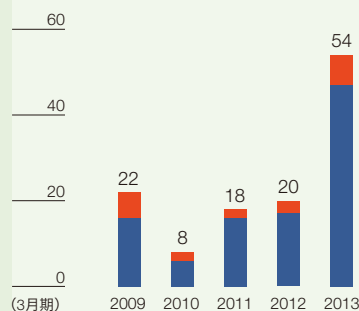
(名)



■ 男性 ■ 女性
* 2010年3月期より業務職を含む

三井物産のキャリア採用実績

(名)



■ 男性 ■ 女性

心とした中長期研修員に加え、リーダー育成を目的とした Global Managers Program (GMP) を実施しています。

また、本店・海外採用社員向けの一体化研修として“Global Management Academy (GMA)”を Harvard Business Schoolとの共催で2011年に開始し、当社海外採用社員・

海外グループ会社社員のみならず海外パートナー会社からの参加も加えて実施しています。



ダイバーシティへの取り組み

グローバル総合力企業を目指す当社では、新価値創造実現のための重要な企業戦略として、ダイバーシティ（多様性）・マネジメントに取り組んでいます。企業としての柔軟性や対応力を維持・強化し、性別、国籍、バックグラウンドや働き方などによ

らず、世界中の全社員がさまざまな分野で最大限能力を発揮しながら縦横無尽に活躍できるような風土や意識の醸成、制度の構築や継続的な見直しを進め、さらなる企業競争力の向上を目指しています。

障がい者雇用の促進

1981年には障害者雇用特例子会社の先駆けとして三井物産ビジネスパートナーズ株式会社（旧社名：物産サービス株式会社）を設立し、印刷・郵便、各種データ処理、出張手配・精算、人事・給与厚生実務運用、オフィスレイアウト管理など、

さまざまな人事・総務関連業務において多くの障がい者が活躍しています。2013年3月現在の障害者雇用率は2.48%で、20年以上にわたり法定雇用率を上回っています。

働きやすく、働きがいのある職場づくり

「良い仕事」を生み出すには、その担い手である社員一人ひとりが、仕事と生活をバランスよく両立させ、生き生きと安心して働くことができ、かつ仕事を通じて充実感を感じることでできる職場づくりが大切であると考えています。健康診断の全員受診・各種の健康セミナー実施、メンタルヘルスケアの充実など社員の健康を支える仕組みはもちろんのこと、育児・介護と仕事の両立のための各種支援施策を整えています。2008年・2011年には厚生労働大臣より子育て支援に積極的に取り組んでいる企業として認定されました。

また、上記のように社員一人ひとりが生き生きと働き、社員と会社が共に成長し続けるための環境づくりを目的に、労働組合とさまざまな課題を共有し積極的な協議を行っています。経営計画、人事制度の運用や人材育成などに関する経営陣との対談、各部門内の組織長との意見交換の場を積極的に設けるなど、健全な関係を維持しつつ各種の課題に労使協働で取り組んでいます。

くるみんマーク



海外地域別従業員数 (2013年3月末現在)

(名)	米州	欧州・中東・ アフリカ	アジア・ 大洋州	その他*	合計
本店採用社員	315	233	535	156	1,239
海外採用社員	605	773	1,914	—	3,292

* 研修員・修業生

海外採用社員の本店受入数

(2013年3月末現在) (名)	
受入海外職員	9
日本語ビジネス研修員	11
海外採用社員転勤者	18
合計	38

育児・介護関連制度の利用実績

(3月期)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
育児休業 (男性/女性)	3 / 32	5 / 40	1 / 38	3 / 37	6 / 40	4 / 34
介護休業 (男性/女性)	0 / 5	0 / 2	0 / 0	1 / 2	0 / 1	2 / 4

三井物産の社会貢献活動

当社は、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。

国連ミレニアム開発目標（MDGs）達成を目指して

極度の貧困や飢餓の撲滅など、2015年までに達成すべき8つの目標を掲げた「国連ミレニアム開発目標（MDGs）」の達成に向けた具体的な行動として、当社は国連開発計画（UNDP）と協働し、アフリカのモザンビークの農場に太陽光発電を動力源とする灌漑用水ポンプ設備の建設を進めています。支援の対象となっているビレッジ（ガザ州チプト村／アフリカン・ミレニアム・ビレッジ）に、灌漑用水が得られるインフラを整備して、農業生産性の改善により所得を向上させることで、コミュニティの自立と持続を図ります。

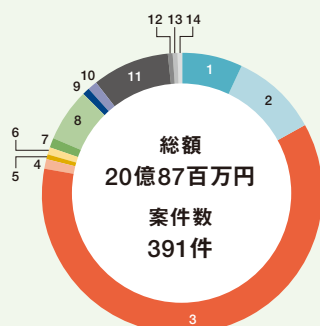


国際交流と教育への取り組み

当社では2005年から開始した在日ブラジル人の子供たちへの支援を中心に、多文化共生へ向けた活動に取り組んでいます。現在では約300名の子供たちに奨学金を提供、さらに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への支援も行っています。また、世界で事業を展開する総合商社として国際的視野を持った人材の育成に力を入れており、米国ダートマス大学における三井冠教授基金の設立をはじめ、北京大学（中国）・サンクトペテルブルク国立大学（ロシア）など海外の大学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などによる日本留学生への奨学金提供など、幅広く活動を行っています。



2013年3月期社会貢献実績



活動分野	案件数	比率（金額）
1 国際交流・協力	56	7%
2 教育・社会教育	60	10%
3 環境保全	32	62%
4 社会福祉	62	1%
5 健康・医学	13	0%
6 スポーツ	26	1%
7 学術・研究	10	1%
8 芸術・文化	48	6%

活動分野	案件数	比率（金額）
9 史跡・伝統文化保存	1	1%
10 地域社会の活動	55	1%
11 災害救援	20	9%
12 防災まちづくり支援	1	0%
13 人権	4	0%
14 NPOの基盤形成	3	0%
合計	391	100%

比率は金額による。

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画することなども奨励しています。

2013年3月期は、2012年3月期に引き続き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、下記「東日本大震災復興支援 2013年3月期の取り組み」をご参照ください）

三井物産の森

三井物産の森

三井物産は、北海道から九州まで全国74カ所に合計約44,000haの森林を保有しています。森林とのかかわりは100年以上にわたり、「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を通じて、健康な森を日本に増やすための活動を続けています。

国産材の活用促進に向けた新たな取り組み

当社は国内第3位の民間森林所有者として、森林の保全と国産材の利用促進のため、伐採の際に発生するこれまで捨てられていた枝や幹の先端、根元周辺部分などを燃料として活用する木質バイオマスエネルギーの推進に取り組んでいます。

また、オフィスでの国産材利用推進を目的に、当社本店に新たに開設した木づかいスペース『フォレストリア』を通じて、日本の森を守り・育てるために、国産材を「使う」ことの重要性を発信しています。

森を通じた環境教育

当社は次世代を担う子供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」の運営や、三井物産の森での林業体験や自然観察および全国の小・中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。

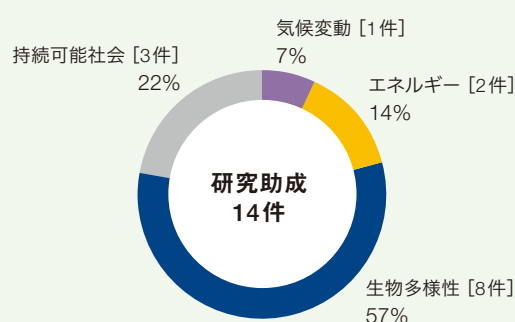
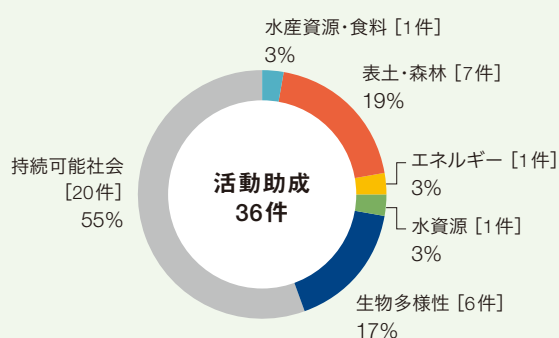
東日本大震災復興支援 2013年3月期の取り組み

2013年3月期は、変化する被災地のニーズに応じ、中長期にわたり被災された方々の生活をサポートすることを目指し「東日本大震災消防殉職者遺児育英基金」への奨学金の提供や、南三陸町の仮設住宅へのソーラーLED街灯の寄贈などを行いました。また、役職員による被災地ボランティア・プログラムには、2011年5月の開始以来約900名が自主的に参加しました。

一方、地域の活性化につながる地域密着型の事業の創出など、当社の本業を通じた被災地の復興にも積極的に取り組んでいます。住友商事との協働による「気仙沼鹿折加工協同組合」への水産加工団地創造に向けた支援や、東松島市の被災地におけるメガソーラーなどの建設を進行中です。



三井物産環境基金 2013年3月期 助成決定案件の分野別内訳



取締役および監査役

2013年6月21日現在

取締役



1 槍田 松瑩
取締役会長

2 飯島 彰己
代表取締役社長

3 田中 誠一
代表取締役副社長執行役員

4 川嶋 文信
代表取締役副社長執行役員

5 雑賀 大介
代表取締役専務執行役員

6 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)

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

8 安部 慎太郎
代表取締役専務執行役員

9 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)

常勤監査役



三浦 悟



村上 元則

独立役員

2013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			
1964年4月	労働省入省	2002年11月	兼駐アルバニア兼サンマリノ兼マルタ特命全権大使
1987年3月	同国際労働課長	2006年1月	財団法人21世紀職業財団顧問
1991年10月	同婦人局長	2006年7月	財団法人21世紀職業財団会長
1997年7月	労働事務次官	2012年7月	財団法人（現 公益財団法人）21世紀職業財団名誉会長（現任）
1999年4月	日本障害者雇用促進協会会長		
2002年9月	駐イタリア特命全権大使		



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			
1958年4月	富士電機製造（株）入社	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ー・フェロー（現任）
1977年4月	南山大学経営学部教授	2000年4月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
1979年1月	防衛大学校教授	2006年4月	一橋大学名誉教授（現任）
1982年4月	一橋大学商学部附属産業経営研究施設教授	2007年1月	クレアモント大学大学院ドラッカー・スクール名誉スカラー（現任）
1995年4月	北陸先端科学技術大学院大学教授	2012年4月	早稲田大学特命教授（現任）



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：

- 第一三共（株）社外取締役

略歴			
1963年4月	外務省入省	2007年6月	財団法人（現 公益財団法人）日印協会理事長（現任）
1993年8月	同経済協力局長	2009年6月	財団法人（現 公益財団法人）日本国際フォーラム副理事長（現任）
1998年1月	駐インド兼ブータン特命全権大使		
2002年9月	駐フランス兼アンドラ特命全権大使		
2003年1月	兼駐ジブチ特命全権大使		
2006年6月	特命全権大使（査察担当）		



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：

- 新日鐵住金（株）社外監査役

略歴	
1966年4月	大蔵省（現 財務省）入省
1999年7月	同主計局長
2000年6月	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7月	（株）大和総研理事長（現任）
2009年4月	私立開成学園理事長・学園長（現任）

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 森綜合法律事務所所属
1998年4月	日比谷パーク法律事務所開設パートナー
2003年2月	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（現任）



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：

- (株) 日本取引所グループ社外取締役
- トヨタ自動車（株）社外監査役

- (株) 小松製作所社外監査役
- フラザー工業（株）社外監査役
- (株) セブン銀行社外監査役
- (株) テレビ東京ホールディングス社外監査役

略歴	
1968年4月	検事任官
1999年12月	法務事務次官
2004年6月	最高検察庁検事総長
2006年9月	弁護士登録



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	
1969年7月	大蔵省（現 財務省）入省
1997年7月	同東京国税局長
1998年7月	同関税局長
2000年6月	同財務総合政策研究所長
2002年7月	国税庁長官
2004年4月	早稲田大学大学院 ファイナンス研究科教授（現任）

FACT DATA

ファクトデータ

当社の連結決算は米国会計基準に基づいています。

CONTENTS >	107	連結貸借対照表
	109	連結損益計算書 連結包括損益計算書
	110	連結資本勘定増減表
	111	連結キャッシュ・フロー計算書
	112	10年データ (含むサステナビリティ関連データ)
	114	オペレーティングセグメント別データ

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 2012年3月31日	当連結会計年度末 2013年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	1,431,112	1,425,174
定期預金	4,130	4,740
市場性ある有価証券	1,087	367
売上債権等		
受取手形及び短期貸付金（前受利息控除後）	322,585	291,052
売掛金	1,616,191	1,608,915
関連会社に対する債権	116,885	138,588
貸倒引当金	(17,860)	(16,463)
棚卸資産	515,758	746,584
前渡金	129,987	135,120
繰延税金資産—流動	37,513	15,644
デリバティブ債権	53,664	61,081
その他の流動資産	215,271	220,729
流動資産合計	4,426,323	4,631,531
投資及び非流動債権		
関連会社に対する投資及び債権	1,709,082	2,325,255
その他の投資	792,492	816,343
非流動債権（前受利息控除後）	454,191	523,904
貸倒引当金	(36,840)	(37,362)
賃貸用固定資産（減価償却累計額控除後）	272,746	330,627
投資及び非流動債権合計	3,191,671	3,958,767
有形固定資産—原価		
土地及び山林	202,834	218,801
建物	401,451	442,255
機械及び装置	1,306,754	1,668,246
鉱業権	158,967	203,142
船舶	42,539	42,478
建設仮勘定	152,789	235,084
有形固定資産合計	2,265,334	2,810,006
減価償却累計額	(1,009,451)	(1,239,736)
差引有形固定資産合計	1,255,883	1,570,270
無形固定資産（償却累計額控除後）	110,307	118,448
繰延税金資産—非流動	15,626	31,538
その他の資産	12,013	14,027
資産合計	9,011,823	10,324,581

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度末 2012年3月31日	当連結会計年度末 2013年3月31日
負債及び資本の部		
流動負債		
短期債務	307,132	663,129
1年以内に期限の到来する長期債務	372,657	421,211
仕入債務等		
支払手形	53,308	46,057
買掛金及び未払金	1,342,343	1,438,287
関連会社に対する債務	110,289	71,272
未払費用		
法人所得税	73,111	54,091
未払利息	16,619	16,985
その他	93,266	80,971
前受金	106,787	98,470
デリバティブ債務	65,262	83,940
その他の流動負債	83,256	70,917
流動負債合計	2,624,030	3,045,330
長期債務（1年以内期限到来分を除く）	2,898,218	3,184,957
退職給与及び年金債務	55,799	68,312
繰延税金負債—非流動	283,614	266,544
その他の固定負債	289,352	319,334
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	430,491	429,828
利益剰余金		
利益準備金	65,500	69,653
その他の利益剰余金	2,192,494	2,405,008
累積その他の包括損益		
未実現有価証券保有損益	90,476	135,832
外貨換算調整勘定	(380,457)	(94,912)
確定給付型年金制度	(68,163)	(74,124)
未実現デリバティブ評価損益	(24,302)	(24,974)
累積その他の包括損益合計	(382,446)	(58,178)
自己株式	(6,203)	(5,974)
自己株式数		
前連結会計年度末—4,204,441株		
当連結会計年度末—4,027,206株		
株主資本合計	2,641,318	3,181,819
非支配持分	219,492	258,285
資本合計	2,860,810	3,440,104
負債及び資本合計	9,011,823	10,324,581

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 自 2011年4月 1日 至 2012年3月31日	当連結会計年度 自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日
収益：		
商品販売による収益	4,753,167	4,408,144
役務提供による収益	377,033	392,088
その他の収益	121,402	111,377
収益合計	5,251,602	4,911,609
原価：		
商品販売に係る原価	(4,166,337)	(3,901,272)
役務提供に係る原価	(147,561)	(161,858)
その他の収益の原価	(59,425)	(58,040)
原価合計	(4,373,323)	(4,121,170)
売上総利益	878,279	790,439
その他の収益・費用：		
販売費及び一般管理費	(514,798)	(521,075)
貸倒引当金繰入額	(15,097)	(14,761)
受取利息	37,172	41,724
支払利息	(42,612)	(42,910)
受取配当金	86,461	80,057
有価証券売却損益	21,937	44,905
有価証券評価損	(33,481)	(27,278)
固定資産処分損益	5,697	6,207
固定資産評価損	(14,049)	(12,342)
暖簾減損損失	(4,209)	—
雑損益	7,911	(30,868)
その他の収益・費用合計	(465,068)	(476,341)
法人所得税及び持分法損益前利益	413,211	314,098
法人所得税：		
当期	(186,815)	(182,327)
繰延	14,193	23,978
法人所得税合計	(172,622)	(158,349)
持分法損益前利益	240,589	155,749
関連会社持分法損益—純額	232,090	176,226
非支配持分控除前当期純利益	472,679	331,975
非支配持分帰属当期純利益	(38,182)	(24,049)
当期純利益（三井物産(株)に帰属）	434,497	307,926

連結包括損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 自 2011年4月 1日 至 2012年3月31日	当連結会計年度 自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日
包括損益		
非支配持分控除前当期純利益	472,679	331,975
その他の包括損益（税効果後）：		
未実現有価証券保有損益	(9,897)	40,871
外貨換算調整勘定発生額	(37,127)	306,112
確定給付型年金制度：		
過去勤務債務	25	40
数理計算上の差異	(9,670)	(5,948)
未実現デリバティブ評価損益	(9,899)	(753)
非支配持分控除前包括損益	406,111	672,297
非支配持分帰属包括損益	(33,082)	(41,037)
包括損益（三井物産(株)に帰属）	373,029	631,260

連結資本勘定増減表

単位：百万円

	前連結会計年度 自 2011年4月 1日 至 2012年3月31日	当連結会計年度 自 2012年4月 1日 至 2013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	430,152	430,491
非支配持分株主との資本取引	339	(663)
期末残高	430,491	429,828
利益剰余金：		
利益準備金：		
期首残高	61,763	65,500
その他の利益剰余金からの振替額	3,737	4,153
期末残高	65,500	69,653
その他の利益剰余金：		
期首残高	1,860,271	2,192,494
当期純利益（三井物産(株)に帰属）	434,497	307,926
当社株主への現金配当支払額	(98,537)	(91,248)
利益準備金への繰入額	(3,737)	(4,153)
自己株式処分差損	(0)	(11)
期末残高	2,192,494	2,405,008
累積その他の包括損益（税効果後）：		
期首残高	(321,135)	(382,446)
未実現有価証券保有損益	(6,293)	44,052
外貨換算調整勘定発生額	(35,622)	285,903
確定給付型年金制度：		
過去勤務債務	25	40
数理計算上の差異	(9,644)	(6,001)
未実現デリバティブ評価損益	(9,934)	(660)
非支配持分株主との資本取引	157	934
期末残高	(382,446)	(58,178)
自己株式：		
期首残高	(6,341)	(6,203)
期中取得	(16)	(15)
期中処分	154	244
期末残高	(6,203)	(5,974)
株主資本合計	2,641,318	3,181,819
非支配持分：		
期首残高	187,142	219,492
非支配持分株主への配当支払額	(14,712)	(13,580)
非支配持分帰属当期純利益	38,182	24,049
未実現有価証券保有損益（税効果後）	(3,604)	(3,181)
外貨換算調整勘定発生額（税効果後）	(1,505)	20,209
確定給付型年金制度（税効果後）	(26)	53
未実現デリバティブ評価損益（税効果後）	35	(93)
非支配持分株主との資本取引その他	13,980	11,336
期末残高	219,492	258,285
資本合計：		
期首残高	2,553,334	2,860,810
自己株式処分差損	(0)	(11)
非支配持分控除前当期純利益	472,679	331,975
当社株主への現金配当支払額	(98,537)	(91,248)
非支配持分株主への配当支払額	(14,712)	(13,580)
未実現有価証券保有損益（税効果後）	(9,897)	40,871
外貨換算調整勘定発生額（税効果後）	(37,127)	306,112
確定給付型年金制度（税効果後）：		
過去勤務債務	25	40
数理計算上の差異	(9,670)	(5,948)
未実現デリバティブ評価損益（税効果後）	(9,899)	(753)
自己株式期中増減	138	229
非支配持分株主との資本取引その他	14,476	11,607
期末残高	2,860,810	3,440,104

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 2011年4月 1日 至 2012年3月31日	当連結会計年度 自 2012年4月 1日 至 2013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	472,679	331,975
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	153,475	198,852
退職給与及び年金費用（支払額控除後）	9,243	9,366
貸倒引当金繰入額	15,097	14,761
有価証券売却損益	(21,937)	(44,905)
有価証券評価損	33,481	27,278
固定資産処分損益	(5,697)	(6,207)
固定資産評価損	14,049	12,342
暖簾減損損失	4,209	—
繰延税金	(14,193)	(23,978)
持分法による投資損益（受取配当金控除後）	(72,804)	(60,492)
営業活動に係る資産・負債の増減：		
売上債権等の増減	(134,283)	62,484
棚卸資産の増減	(33,045)	106,338
仕入債務等の増加	39,397	11,331
未払費用の増減	19,737	(35,416)
前渡金の増減	(297)	33,145
前受金の減少	(44,226)	(16,077)
デリバティブ債権・債務の増減—純額	1,779	(28,802)
短期債務—その他担保付金融取引の減少	—	(121,547)
メキシコ湾原油流出事故和解金支払	(86,105)	—
その他—純額	30,425	(9,018)
営業活動によるキャッシュ・フロー	380,984	461,430
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
定期預金の増減—純額	253	(382)
関連会社に対する投資等の増加	(181,163)	(292,387)
関連会社に対する投資の売却及び貸付金の回収	82,267	61,795
売却可能有価証券の取得	(2,682)	(11,041)
売却可能有価証券の売却収入	25,605	31,318
売却可能有価証券の償還	4,276	1,535
満期まで保有する負債証券の取得	(236)	(867)
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	(49,933)	(67,462)
その他の投資の売却収入及び償還	67,632	76,955
長期貸付金の増加	(110,250)	(246,482)
長期貸付金の回収	108,848	113,922
賃貸用固定資産及び有形固定資産の購入	(364,337)	(418,818)
賃貸用固定資産及び有形固定資産の売却収入	23,473	19,900
事業の取得（取得現金控除後）	(48,482)	(21,293)
事業の売却（売却時保有現金控除後）	6,538	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(438,191)	(753,297)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期債務の増加—純額	41,420	161,481
長期債務の増加	486,714	757,519
長期債務の減少	(367,774)	(607,003)
非支配持分株主との取引	(4,533)	921
自己株式の取得及び売却—純額	138	(13)
配当金支払	(98,571)	(91,270)
財務活動によるキャッシュ・フロー	57,394	221,635
現金及び現金同等物の為替相場変動の影響額	(10,134)	64,294
現金及び現金同等物の増減—純額	(9,947)	(5,938)
現金及び現金同等物期首残高	1,441,059	1,431,112
現金及び現金同等物期末残高	1,431,112	1,425,174

10年データ (含むサステナビリティ関連データ)

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

	2004	2005	2006	2007	
経営成績（連結会計年度）：					
収益	¥29,803	¥35,257	¥41,155	¥48,807	
売上総利益	¥ 6,099	¥ 7,258	¥ 8,166	¥ 9,037	
営業利益	¥ 1,206	¥ 1,980	¥ 2,658	¥ 3,089	
持分法損益	¥ 401	¥ 659	¥ 942	¥ 1,531	
当期純利益（三井物産(株)に帰属）	¥ 684	¥ 1,211	¥ 2,024	¥ 3,015	
財政状態（連結会計年度末）：					
総資産	¥67,160	¥75,934	¥85,736	¥98,133	
株主資本	¥ 9,633	¥11,229	¥16,779	¥21,103	
現金及び現金同等物、定期預金	¥ 6,850	¥ 8,199	¥ 7,341	¥ 8,066	
有利子負債	¥33,605	¥35,398	¥35,647	¥39,181	
ネット有利子負債	¥26,755	¥27,199	¥28,306	¥31,115	
キャッシュ・フロー（連結会計年度）：					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,001	¥ 2,001	¥ 1,464	¥ 2,393	
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ (1,342)	¥ (2,240)	¥ (3,473)	¥ (4,180)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ (122)	¥ 1,713	¥ 923	¥ 2,723	
フリーキャッシュ・フロー	¥ (341)	¥ (239)	¥ (2,009)	¥ (1,787)	
投融資額	—	—	—	¥ (7,700)	
リサイクル	—	—	—	¥ 2,400	
ネット投融資額	—	—	—	¥ (5,300)	

財務指標：					
株主資本利益率（ROE）（％）	7.5%	11.6%	14.5%	15.9%	
総資産利益率（ROA）（％）	1.0%	1.6%	2.4%	3.1%	
ネット有利子負債比率（ネットDER）（倍）	2.78倍	2.42倍	1.69倍	1.47倍	
1株当たり情報：					
当期純利益（三井物産(株)に帰属）					
基本	¥ 43.25	¥ 76.55	¥126.26	¥ 174.26	
潜在株式調整後	¥ 40.89	¥ 72.12	¥118.85	¥ 165.32	
配当額	¥ 8	¥ 15	¥ 24	¥ 34	
配当性向（％）	18%	19%	20%	20%	
株主資本	¥609.28	¥709.66	¥973.85	¥1,182.48	
株価関連：					
期末株価（東証終値）（円）	¥ 934	¥ 989	¥ 1,702	¥ 2,200	
株価収益率（PER）（倍）	21.60	12.92	13.48	12.62	
株価純資産倍率（PBR）（倍）	1.54	1.39	1.75	1.87	
サステナビリティ関連：					
連結従業員数（名）	39,735	38,210	40,993	41,761	
社外取締役比率（％）	18.2%	18.2%	27.3%	30.8%	
紙の使用量（千枚、A4換算）	100,456	73,879	95,423	94,361	

(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み替えを行っていません。
2. 営業利益は、売上総利益、販売費及び一般管理費、および貸倒引当金繰入額の合計として算定しています。
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いますが、過年度の修正再表示は行っていません。
4. 2006年3月期までの有利子負債は、短期およ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います。
5. 2006年3月期までの投融資額、リサイクル、およびネット投融資額は、集計していません。
6. 1株当たり情報は、期末時点の発行済株式数を基に計算したものです。

単位：億円 単位：百万米ドル

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013
	¥57,389	¥55,352	¥40,964	¥46,794	¥52,516	¥ 49,116	\$ 52,251
	¥ 9,881	¥10,163	¥ 7,020	¥ 8,592	¥ 8,783	¥ 7,904	\$ 8,409
	¥ 3,748	¥ 3,947	¥ 1,445	¥ 3,170	¥ 3,484	¥ 2,546	\$ 2,709
	¥ 1,543	¥ 848	¥ 1,315	¥ 2,421	¥ 2,321	¥ 1,762	\$ 1,875
	¥ 4,101	¥ 1,776	¥ 1,497	¥ 3,067	¥ 4,345	¥ 3,079	\$ 3,276
	¥95,378	¥83,642	¥83,690	¥85,981	¥90,118	¥103,246	\$109,836
	¥21,837	¥18,817	¥22,301	¥23,662	¥26,413	¥ 31,818	\$ 33,849
	¥ 9,116	¥11,535	¥14,160	¥14,436	¥14,352	¥ 14,299	\$ 15,212
	¥36,856	¥36,686	¥34,717	¥33,775	¥35,780	¥ 42,693	\$ 45,418
	¥27,740	¥25,151	¥20,557	¥19,339	¥21,428	¥ 28,394	\$ 30,206
	¥ 4,158	¥ 5,827	¥ 6,324	¥ 5,045	¥ 3,810	¥ 4,614	\$ 4,909
	¥ (1,048)	¥ (2,909)	¥ (1,801)	¥ (4,840)	¥ (4,382)	¥ (7,533)	\$ (8,014)
	¥ (1,851)	¥ (98)	¥ (2,144)	¥ 338	¥ 574	¥ 2,216	\$ 2,358
	¥ 3,110	¥ 2,918	¥ 4,523	¥ 205	¥ (572)	¥ (2,919)	\$ (3,105)
	¥ (7,100)	¥ (5,200)	¥ (3,600)	¥ (6,900)	¥ (6,500)	¥ (9,600)	\$ (10,213)
	¥ 6,100	¥ 1,900	¥ 2,100	¥ 1,900	¥ 2,100	¥ 2,200	\$ 2,340
	¥ (1,000)	¥ (3,300)	¥ (1,500)	¥ (5,000)	¥ (4,400)	¥ (7,400)	\$ (7,872)

単位：円

	19.1%	8.7%	7.3%	13.3%	17.4%	10.6%	
	4.3%	2.1%	1.8%	3.6%	4.8%	3.0%	
	1.27倍	1.34倍	0.92倍	0.82倍	0.81倍	0.89倍	単位：米ドル
	¥ 227.20	¥ 97.59	¥ 82.12	¥ 168.05	¥ 238.10	¥ 168.72	\$ 1.79
	¥ 224.82	¥ 97.32	¥ 82.11	¥ 168.05	—	—	—
	¥ 46	¥ 25	¥ 18	¥ 47	¥ 55	¥ 43	\$ 0.48
	20%	26%	22%	28%	23%	25%	25%
	¥1,202.03	¥1,033.22	¥1,222.11	¥1,296.66	¥1,447.34	¥1,743.34	\$18.55
	¥ 2,020	¥ 986	¥ 1,571	¥ 1,491	¥ 1,357	¥ 1,313	
	8.89	10.10	19.13	8.87	5.70	7.78	
	1.69	0.96	1.29	1.15	0.94	0.75	
	42,621	39,864	41,454	40,026	44,805	45,148	
	30.8%	33.3%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%	
	92,973	85,547	76,049	66,701	59,810	57,833	

7. 2012年3月期および2013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いません。
8. 1株当たり配当額以外の米ドル表示金額は、円建て金額を2013年3月末日時点の概算為替レート（94円＝1米ドル）で換算したものです。
9. 1株当たり配当額の米ドル表示金額は、円建て金額を支払実行日における為替レートで換算したものです。
10. 株価収益率（PER）は、期末株価（東証終値）に、潜在株式調整前1株当たり当期純利益（三井物産(株)に帰属）を除いて算出したものです。
11. 株価純資産倍率（PBR）は、期末株価（東証終値）に、1株当たり株主資本を除いて算出したものです。
12. 紙の使用量は、国内全店（本店（東京）、6支社・5支店）を対象に集計したものです。

オペレーティングセグメント別データ

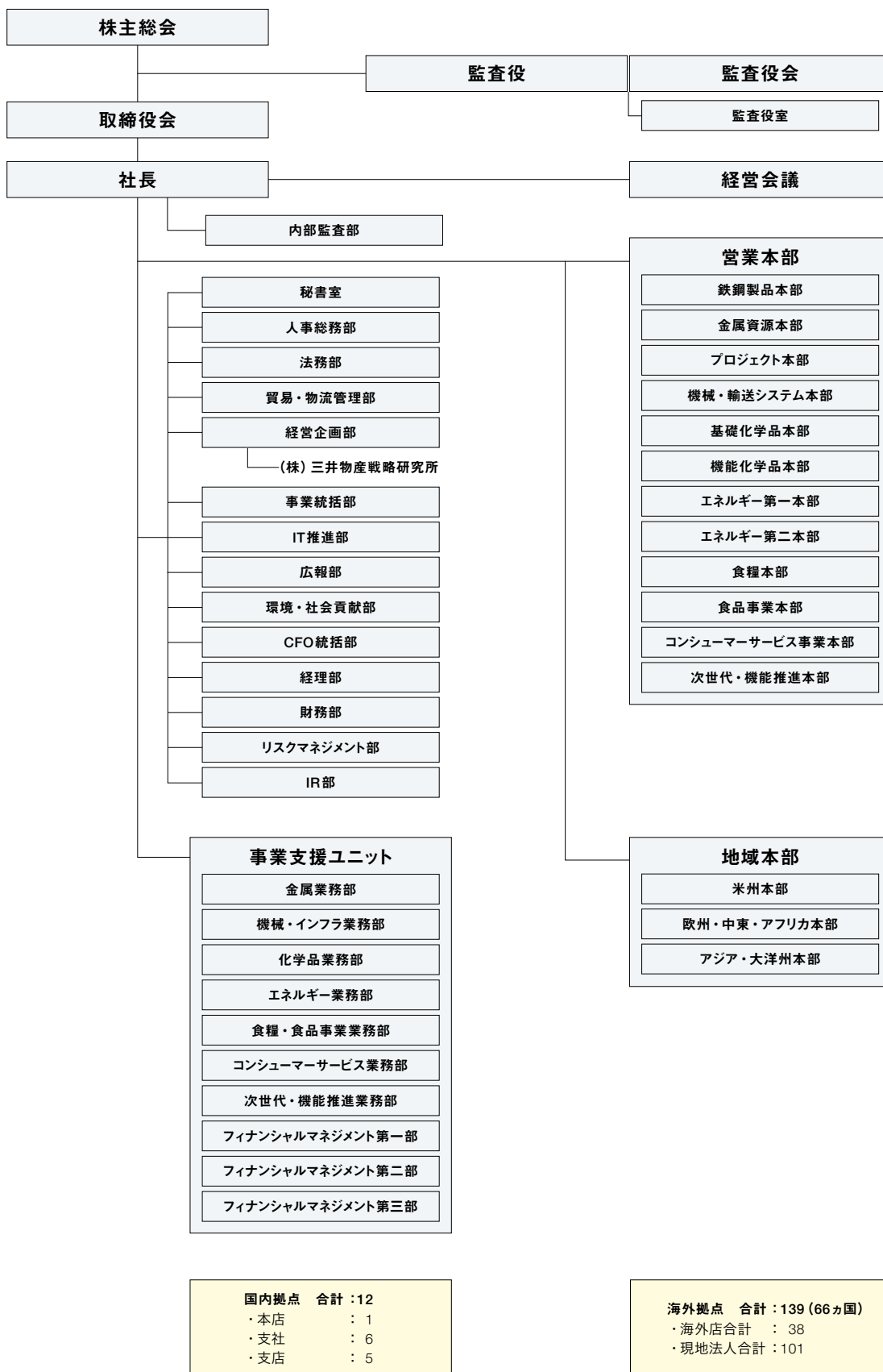
	鉄鋼製品		金属資源		機械・インフラ		化学品		エネルギー	
(3月期)	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
経営成績 (億円)										
売上総利益	428	406	1,948	1,587	940	1,043	652	691	2,191	1,907
営業利益 (損失)	96	36	1,731	1,239	(82)	(83)	103	74	1,735	1,349
関連会社持分法損益	40	31	1,312	429	380	320	67	66	539	567
当期純利益 (損失)	95	(29)	2,013	905	177	205	91	(13)	1,881	1,648
財政状態 (億円)										
総資産	5,239	5,106	11,217	15,770	13,407	15,267	6,859	7,035	17,505	19,404
関連会社に対する投資及び債権	261	310	5,532	8,445	3,440	4,596	762	841	1,319	2,795
賃貸用固定資産および有形固定資産	136	144	2,384	3,404	1,510	1,976	655	703	5,845	7,686
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	(56)	(2)	(448)	(3,443)	(539)	(781)	(249)	(49)	(1,456)	(2,890)
従業員数 (名)										
連結従業員数	1,881	1,959	475	512	14,791	15,107	2,885	2,794	1,066	1,056
単体従業員数	399	394	239	259	799	808	714	705	408	435

	生活産業		次世代・機能推進		米州		欧州・中東・ アフリカ		アジア・大洋州	
(3月期)	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
経営成績 (億円)										
売上総利益	1,120	1,060	535	414	756	660	182	156	117	105
営業利益 (損失)	106	(55)	(201)	(329)	243	114	(7)	(37)	(42)	(59)
関連会社持分法損益	93	83	(204)	180	43	35	5	4	47	49
当期純利益 (損失)	170	103	(322)	36	164	124	12	(9)	492	275
財政状態 (億円)										
総資産	12,391	13,139	5,735	7,690	4,284	5,015	1,061	1,140	2,758	3,219
関連会社に対する投資及び債権	2,100	2,303	1,342	1,389	406	495	89	131	1,363	1,772
賃貸用固定資産および有形固定資産	1,944	2,052	733	705	699	967	109	118	31	34
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	(1,387)	(229)	21	90	(173)	(163)	(2)	(11)	3	3
従業員数 (名)										
連結従業員数	8,113	7,829	5,785	5,733	4,278	4,622	1,074	945	1,451	1,569
単体従業員数	800	806	540	528	201	211	162	149	216	217

(注) 単体従業員数には、パートタイマー、アルバイト、臨時雇用者は含みません。

組織図

2013年4月1日現在



会社情報

2013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

従業員数

連結：45,148名

単体：6,167名

連結決算対象関係会社

連結子会社：268社

持分法関連会社：142社

投資家情報

2013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

* 大阪証券取引所の現物市場は、2013年7月16日付で東京証券取引所に統合されています。

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

2013年3月31日現在

単元株式数

100株

株主数

228,835名

発行済株式総数

1,829,153,527株

(自己株式3,713,589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

株式会社三井住友銀行

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)

日本生命保険相互会社

THE CHASE MANHATTAN BANK,

N.A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT

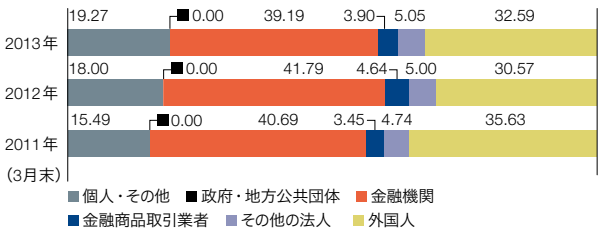
三井住友海上火災保険株式会社

パークレイズ証券株式会社

三井住友信託銀行株式会社

株主構成比

(%)



※ 単元株所有株主・所有株式数ベース

三井物産株式会社

〒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)

IRに関するお問い合わせ

IR 部

ファックス：(03) 3285-9821

Eメール： infoTKADZ@mitsui.com



IR (投資家情報) ウェブサイト

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

CSRに関するお問い合わせ

経営企画部

ファックス：(03) 3285-9030

Eメール： Csr@mitsui.com



CSR ウェブサイト

<http://www.mitsui.com/jp/ja/csr/>

➤ CSR関連報告で参考としたガイドライン

- ☐ GRI (Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポート・ガイドライン3.0」
- ☐ 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」
- ☐ ISO26000 (「社会的責任に関する手引」)



本レポートは、環境に配慮した印刷方式を採用しています。

用紙



用紙は適切に管理された森林からの原料を含むFSC®認証紙を使用しています。

インキ



インキにはベジタブルオイルインキを使用しています。

フォント



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。