

A satellite view of Earth, showing landmasses and oceans. The land is depicted in shades of green and brown, while the oceans are a deep blue. The perspective is from space, looking down at the planet. The text "CHAPTER 1" is positioned in the upper left quadrant, and the main title "Aiming for Sustainable" is centered in the middle. The page number "010" and company name "MITSUBISHI & CO., LTD." are in the bottom left corner.

CHAPTER 1

Aiming for Sustainable



Growth

- 012 企業価値向上モデル
- 014 取り組む重要課題(マテリアリティ)
- 017 経営資本
- 018 トレードと事業経営の両輪で成長する
ビジネスモデル
- 020 競争優位を根子にしたポジショニング戦略
- 022 ポートフォリオマネジメント
- 024 経営資本の高度化に向けて①：
人的資本 人が仕事を創り、仕事人が人を磨く
- 026 経営資本の高度化に向けて②：
関係資本 事業創出に向けたエンゲージメント
- 028 事業を通じた気候変動への取り組み
- 030 サステナビリティ委員会 委員長メッセージ

企業価値向上モデル

社会が抱える課題を捉え、ニーズに応える産業的解決策を提供することが、当社の価値創造の原点です。「三井物産の目指す在り姿」の下、当社が保有しているさまざまな経営資本と、当社のビジネスモデル、即ち競争優位性を駆使して、マテリアリティに対応すべく中期経営計画を策定・実行しています。限りある経営資本をバランスよく配分しながら、企業価値の持続的な成長だけでなく、社会・環境の持続的な発展も目指します。

三井物産の目指す在り姿

～自らが新たなビジネスを創り、育て、発展させる集団～
多様なプロ人材が、三井物産グループの総合力とネットワークを駆使し、
主体的な事業創出に取り組み、新たな価値を持続的に創造する

1

三井物産が見据える メガトレンド

- 人口増加
- 貧富の格差拡大
- 気候変動・環境汚染
- 高齢化
- 中間所得者層の急拡大
- ヘルスケアニーズの拡大
- 人材の多様化
- エネルギー・水不足
- 働き方の変化
- インフラニーズの拡大・多様化
- 技術革新
- スマート化の加速・セキュリティリスクの増大
- 人権へのさらなる配慮

2

取り組む重要課題 (マテリアリティ) □ P.014-016

資源・素材の安定供給



地域産業・ 生活基盤の充実



地球環境の保全



人権の尊重



ガバナンスと人材



3

三井物産の成長モデル

経営資本 □ P.017

- 人的資本
- 組織資本
- 関係資本
- 財務資本
- 自然資本
- 製造資本



中期経営計画

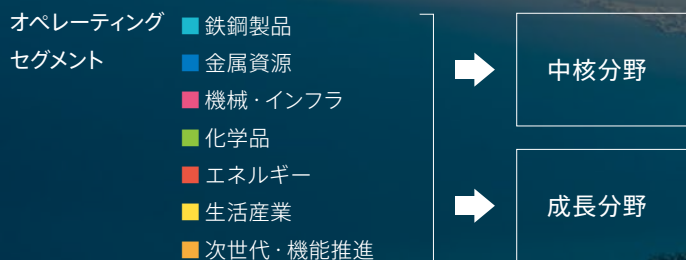


ビジネスモデル

□ P.018-023

- トレードと事業経営の両輪で成長するビジネスモデル
- 競争優位を根拠にしたポジショニング戦略
- ポートフォリオマネジメント

中期経営計画では、2つの戦略分野の視点から各事業戦略を実行しています。



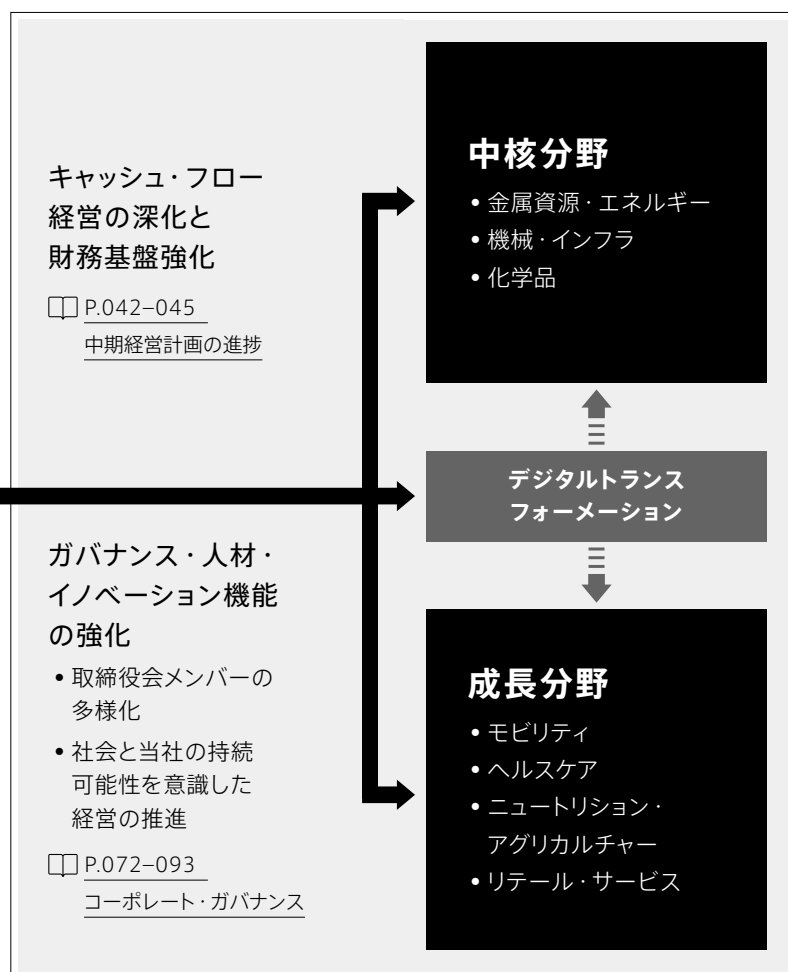
成果を測るデータ

□□ P.034-035

当期利益／ROE	1 2 3
基礎営業キャッシュ・フロー	1 3
総資産／ネットDER	2
株主還元の総額／総還元性向	3
持分権益生産量	1 4
総発電容量(グロス)	1 4
女性管理職および女性海外駐在員数	4 5
現地採用職員(NS)の GM人数 □□ P.025	4 5
温室効果ガス排出量	4

4

重点分野への経営資本の配分と、 中期経営計画の実行



5

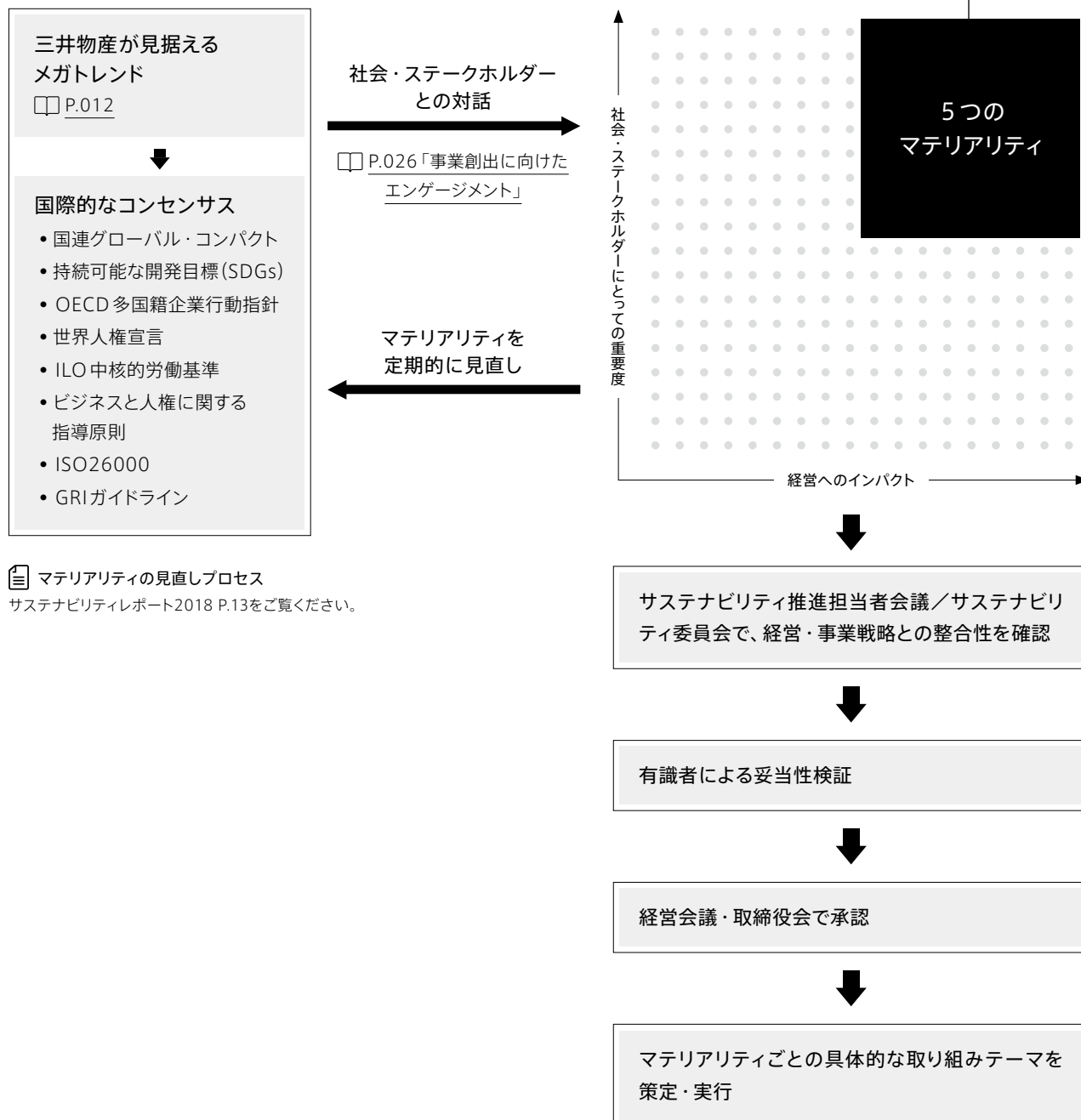
生み出す成果

- 強く、持続的な収益成長 1
- 資産・資本効率の向上 2
- 株主価値の継続的向上 3
- 社会・環境価値の創出 4
- 人材力向上 5

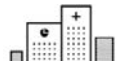
取り組む重要課題(マテリアリティ)

社会の持続的な発展への産業的解決者として、社会・ステークホルダーにとって重要で、かつ当社にとって経営インパクトの大きい課題をマテリアリティとして特定しています。このマテリアリティが、当社への期待を的確に捉え、社会的な責任を果たしていく上での指針となって、当社の価値創出力を持続的に維持・強化します。

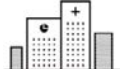
マテリアリティ特定プロセス





マテリアリティ	社会課題の認識	主なリスクと機会
資源・素材の安定供給 	- 人口増加と資源・素材の需要拡大 - サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大	リスク - 気候変動・人口増加に伴うエネルギー・食料資源の安定供給不全による事業停止 機会 - 持続可能な資源開発と食料の安定供給 - トレーサビリティ確保による競争力拡大
地域産業・生活基盤の充実 	- 先進国におけるインフラの老朽化 - 新興国などのインフラ整備 - 食の安全・安心 - 健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保	リスク - インフラ利用者や製品・サービスの最終消費者の安全・健康上のトラブルによる信用低下 機会 - 新興国などの生活向上に向けたインフラ構築 - 食の安全・安心の確保 - 中間所得者層拡大による食の高付加価値ニーズ拡大 - 人口増・経済発展による疾病構造の変化や高齢化に伴うヘルスケアニーズの増大 - 都市のスマート化の動きに対するICTを利用した社会インフラ構築ビジネスの市場創出
地球環境の保全  □ P.028-029 事業を通じた気候変動への取り組み	- 地球温暖化、気候変動 - 生物多様性損失 - エネルギー、水不足 - 環境汚染	リスク - 低炭素社会への移行に関連した各国政策・法規制の変化 - 新技術や新たな市場創出が既存ビジネスの需給に与える影響 - 気候変動の物理的影響に関連した操業リスク - 異常気象による農林水産物の生産量などへの悪影響 - 事業活動による生態系破壊・劣化などに伴う環境コスト増大 機会 - 環境意識の高まり・規制強化による、環境関連ビジネスの市場拡大 - サーキュラーエコノミーやシェアリングによる新たなビジネスモデル創出 - エネルギーの多様化による再生エネルギーなどの事業領域の拡大
人権の尊重 	- サプライチェーンにおける人権への責任拡大(労働慣行・地域住民への影響など) - 資源開発などにおける先住民への配慮 - インターネットやデジタル通信網の発達に伴う個人情報の不正利用	リスク - 事業領域全般での人権上の争議・抗議による事業開始・継続の阻害 - 企業が保有する個人を特定する情報の漏洩リスク 機会 - サプライチェーン全体での人権配慮による安定供給の強化
ガバナンスと人材 	- コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全 - 画一的な働き方による生産性の停滞 - 人材の多様化、グローバル化	リスク - 広い視野での適正な経営判断を欠くことによる影響 - 新興国などの公共性の高い事業での贈収賄 - 情報セキュリティ関連トラブルによる事業停止 機会 - 新しい働き方促進と働きがいのある職場整備による労働生産性向上 - 公正な処遇と公平かつ充実した人材育成の推進 - ダイバーシティ経営の推進による競争力向上 - 従業員のサステナビリティ意識向上に伴う社会課題を解決する新たな事業機会創出

▶▶▶

マテリアリティ	関連するSDGsテーマ	三井物産の取り組み
資源・素材の安定供給 	       	川上から川下まで最適なサプライチェーンの構築を通じて、資源および素材の安定供給に貢献 ▶ 金属資源・エネルギーの安定供給への貢献、長期的に持続可能な資産ポートフォリオの維持 ▶ 安全・安心な食料の安定的かつ効率的な供給 ▶ 小麦、トウモロコシ、大豆といった穀物の生産・集荷の段階からのトレーサビリティ管理 サプライチェーンにおける課題解決に向けて、取引先とともに社会の要請に対応 ▶ 法令遵守、人権尊重、労働安全衛生の確保、環境負荷の低減、商品・サービスの安全・安心の確保などに配慮
地域産業・生活基盤の充実 	      	インフラ整備事業を通じ、「国創り」や人々のより良い豊かな暮らしづくりに貢献 ▶ 人口増加・経済発展の著しい新興諸国で拡大する基幹インフラ需要への対応、それに伴う地域産業の育成や雇用創出への取り組み ▶ 先進国で拡大するインフラ老朽化による改修需要への対応 ▶ 食の安全・安心の確保 ▶ おいしさの追求や健康意識の高まりを捉えた食の高付加価値ニーズへの対応 ▶ 医療の質と効率を高める次世代医療インフラ「ヘルスケアエコシステム」構築への取り組み
地球環境の保全 	       	環境関連ビジネス展開を通じ、環境問題への産業的解決による貢献 ▶ 再生可能エネルギー分野における事業推進および対応強化 ▶ スマートシティやモーダルシフト、EVなどの新エネルギー車普及への取り組みの推進 気候変動関連リスク耐性を意識した資産ポートフォリオの継続的見直し ▶ 各国政策・法規制のモニタリング ▶ エネルギーでは、ガスは資産ポートフォリオ強化推進／原油は2030～40年の時間軸を意識したポートフォリオ・マネジメントを実行 ▶ 金属資源では、鉄鉱石・原料炭・銅を中心に、コスト競争力強化や需要見通しの変化に応じた機動的な資産入替により資産ポートフォリオ強化 ▶ 発電事業では、当社持分発電容量における石炭火力の比率を段階的に引き下げ、水力を含む再生可能エネルギー(RE)比率を2030年までに30%に引き上げる方針 当社および国内子会社にて「エネルギー使用量を年平均1%以上低減」の目標設定
人権の尊重 	      	資源の開発事業における開発予定地の住民移転では、移転住民の生活を支えるインフラ施設を建設 個人情報保護管理体制の構築 ▶ チーフ・プライバシー・オフィサー(CPO)の下にCPO事務局を設置し、全役職員へ個人情報の保護について周知徹底 ▶ 日常業務における個人情報の管理状況を定期的に確認の上、改善
ガバナンスと人材 	      	コーポレート・ガバナンス体制の実効性向上への取り組み ▶ 透明性と説明責任の向上 ▶ 経営の監督と執行の役割分担の明確化 サステナビリティガバナンス体制の強化 ▶ 環境・社会・ガバナンスなどに関連する定性リスクの高い事業領域に対する「特定事業管理制度」に則った慎重な事業推進 信用がビジネスの基本、信用を守る必要条件がコンプライアンス ▶ 社員一人ひとりのコンプライアンス意識徹底 ▶ グループ・グローバルベースでのコンプライアンス体制構築 当社最大の資産であるプロ人材の強化 ダイバーシティ経営の推進 ▶ 国籍・性別・価値観など多様なバックグラウンドを持つ人材の総戦力化

 マテリアリティの詳細

サステナビリティレポート2018 P.12～をご覧ください。

世界中のさまざまな産業やバリューチェーン上で、幅広く事業を展開することで、三井物産ならではの産業的解決と価値創造を実現してきました。主体的な事業創出を通じ、当社は事業価値を世界で生み出すために必要な経営資本を数多く有しています。当社の競争優位性でもあるこの経営資本を活用し、さらなる価値の創出に挑みます。

人的資本

多様なプロ人材

(2018年3月末現在)

EXPERTISE

「商品・業界専門性」「地域専門性」
「事業開拓力」「現場経営力」
「グローバルに活躍できる柔軟性」

42,304名(連結)

5,859名(単体)

□ 人的資本についてはP.024-025をご覧ください。

関係資本

ネットワーク

(2018年4月1日現在)

PARTNERSHIPS

「顧客」「サプライヤー」
「事業パートナー」
「政府機関・自治体」「地域社会」

事業所数: 137

(国内12、海外125)

展開国: 66カ国・地域

□ 関係資本についてはP.026-027をご覧ください。

組織資本

総合力

(2018年4月1日現在)

AXES

機能軸 × 商品軸 × 地域軸

子会社・関連会社^{*1}: 472

営業本部: 16

海外地域本部: 3

(米州、欧州・中東・アフリカ、アジア・大洋州)

事業支援ユニット: 11

コーポレートユニット: 18

□ 機能軸についてはP.021を、商品軸と地域軸についてはP.071をご覧ください。

財務資本

財務基盤

(2018年3月末現在)

総資産: 11.3兆円

株主資本^{*2}: 4.0兆円

ネットDER: 0.78倍

基礎営業キャッシュ・フロー: 6,665億円
(2018年3月期)

格付

Moody's: A3 (STABLE)

S&P: A (STABLE)

R&I: AA⁻ (STABLE)

□ P.036-041「CFOメッセージ」も併せてご覧ください。

*1. 2018年3月末現在

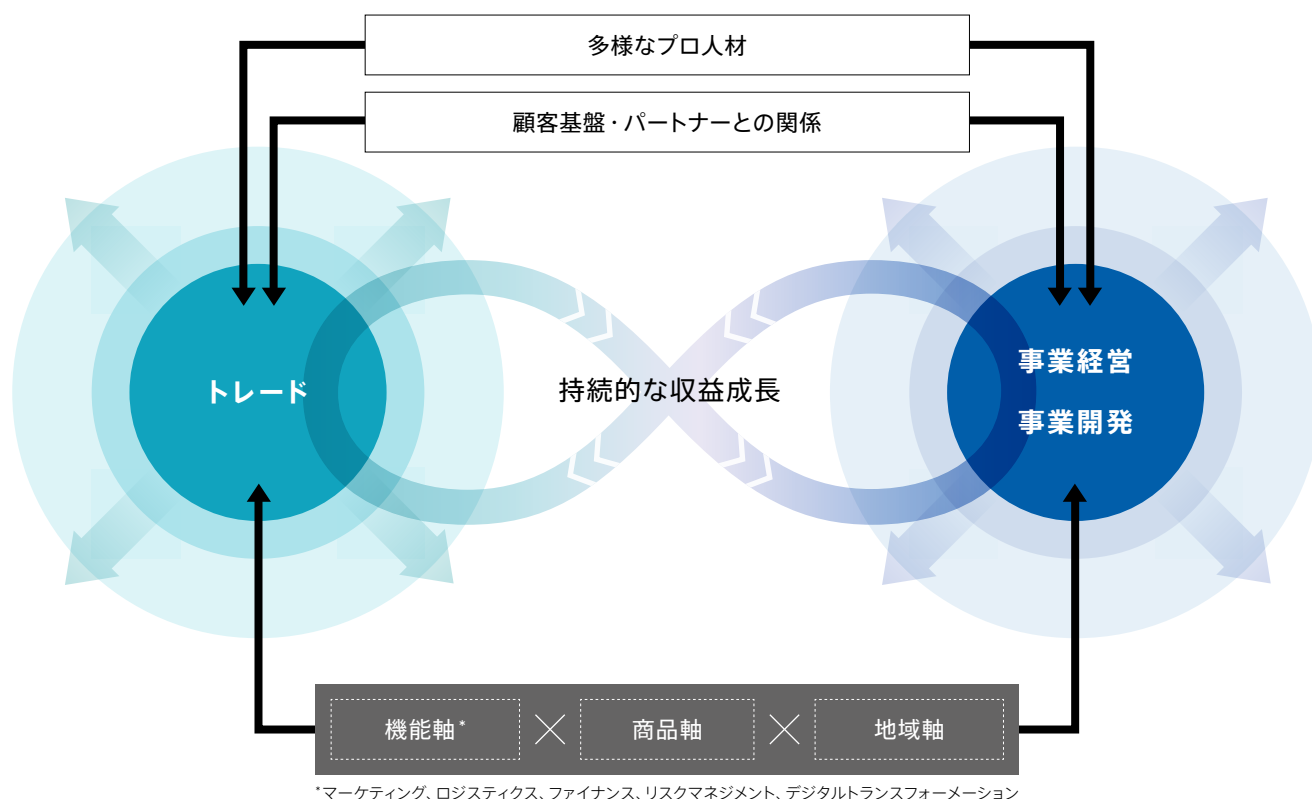
*2. 親会社の所有者に帰属する持分

トレードと事業経営の両輪で成長するビジネスモデル

祖業であるトレーディングを通じて培った幅広い顧客基盤であるネットワークを活かして事業投資へと展開し、投資先の事業経営に携わりながらその価値を向上させ、その事業がまた次のトレーディングとネットワークの拡大を生み出す。この繰り返しによって、当社は現在の事業形態へと発展してきました。

当社の多様なプロ人材は、各営業本部が持つ強い「商品軸」に、世界各地で活躍する現地人材を柱とする「地域軸」と、総合商社としてのさまざまな「機能軸」を掛け合わせ、長い歴史の中で築き上げてきた顧客やパートナーとのネットワークを駆使して、今後も新たなビジネスモデルや新事業を創出していきます。

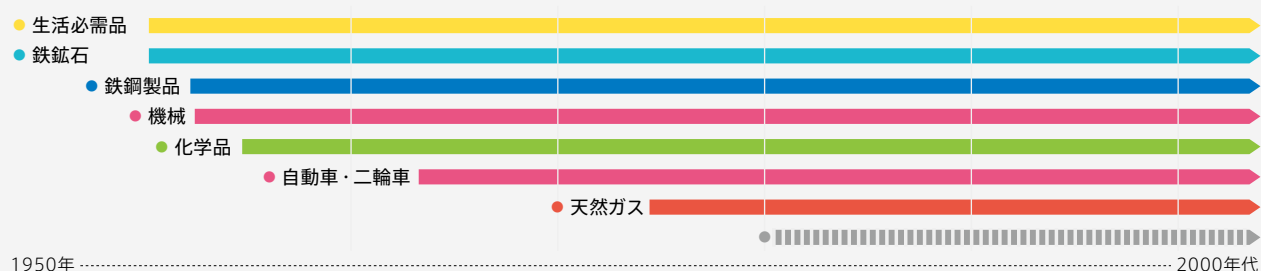
絶え間ない価値創造と収益成長



多種多様な商品を取り扱う総合商社

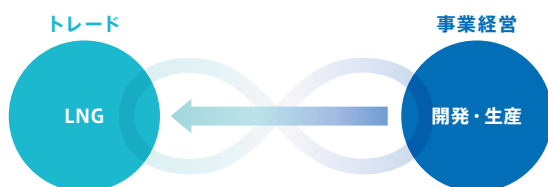
総合商社である当社の生業は元々トレーディングであり、優れたトレーディング機能を最大限に活かすためには、幅広い間口をもってさまざまな商品を取り扱うことはむしろ自然な発展形態でした。多くの商品の需要と供給を結び付ける商売と、商売を通じて獲得した幅広い顧客基盤であるネットワーク、さらにそれらを維持拡大する社員の目利き力・嗅覚と行動力が正に当社の伝統的なコンピテンシーです。

□□ P.096-097「時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産」も併せてご覧ください。



事例 米国 Cameron LNG プロジェクト

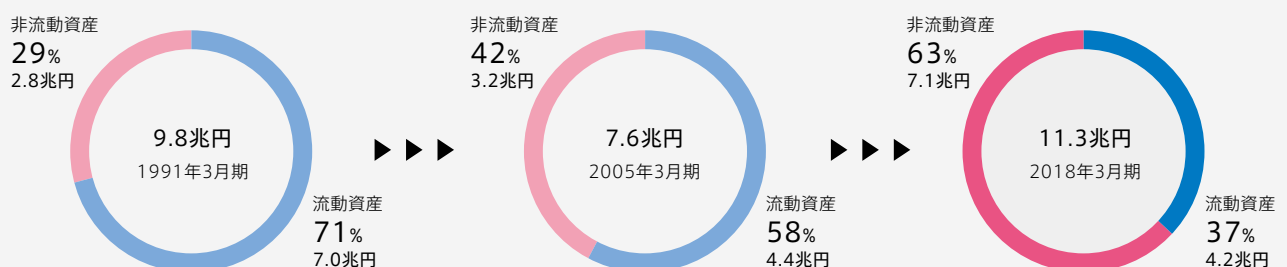
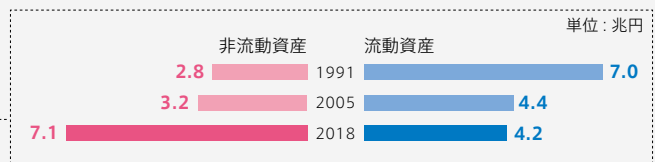
米国ルイジアナ州の、メキシコ湾に面した Cameron LNG プロジェクトは、当社が2013年に出資参画、2019年中の全系列生産開始に向け、現在天然ガス液化設備を建設中です。当社は20年間にわたり、年間400万トンの天然ガス液化能力を確保しており、生産開始後は、自社 LNG 船7隻を活用してグローバルに販売していきます。天然ガスおよび LNG は、温室効果ガス排出量が相対的に少なく、中長期的に世界的な需要の拡大が見込まれています。当社は、すでに開発・生産に参画している米国シェール上流事業において米国の天然ガス生産に貢献していますが、Cameron LNG プロジェクトにより LNG の安定的な生産に寄与し、また日本および世界のエネルギーの安定供給に貢献していきます。

**事例 米国トラックリース・レンタル事業およびロジスティクス事業**

当社は長年にわたり、東南アジア・米州を中心に海外向けのトレーディング(輸出)に始まり、自動車製造・組立、卸売、小売事業に取り組んできました。2001年の自動車ディーラー会社 Penske Automotive Group 社への出資参画を経て、Penske グループとの信頼関係が結実する形で、2015年に同グループ傘下の Penske Truck Leasing (以下、「PTL 社」)への出資参画の機会を獲得しました。PTL 社は北米でトラックのメンテナンス付リース、法人・個人向けレンタル、メンテナンス請負事業を主に展開する最大手企業の一つであり、また北米を中心にロジスティクス事業も展開しています。当社は総合力を駆使して、同社を通じパートナー企業・関係会社向けにフリートマネジメント・サプライチェーン効率化のソリューションを提供していきます。

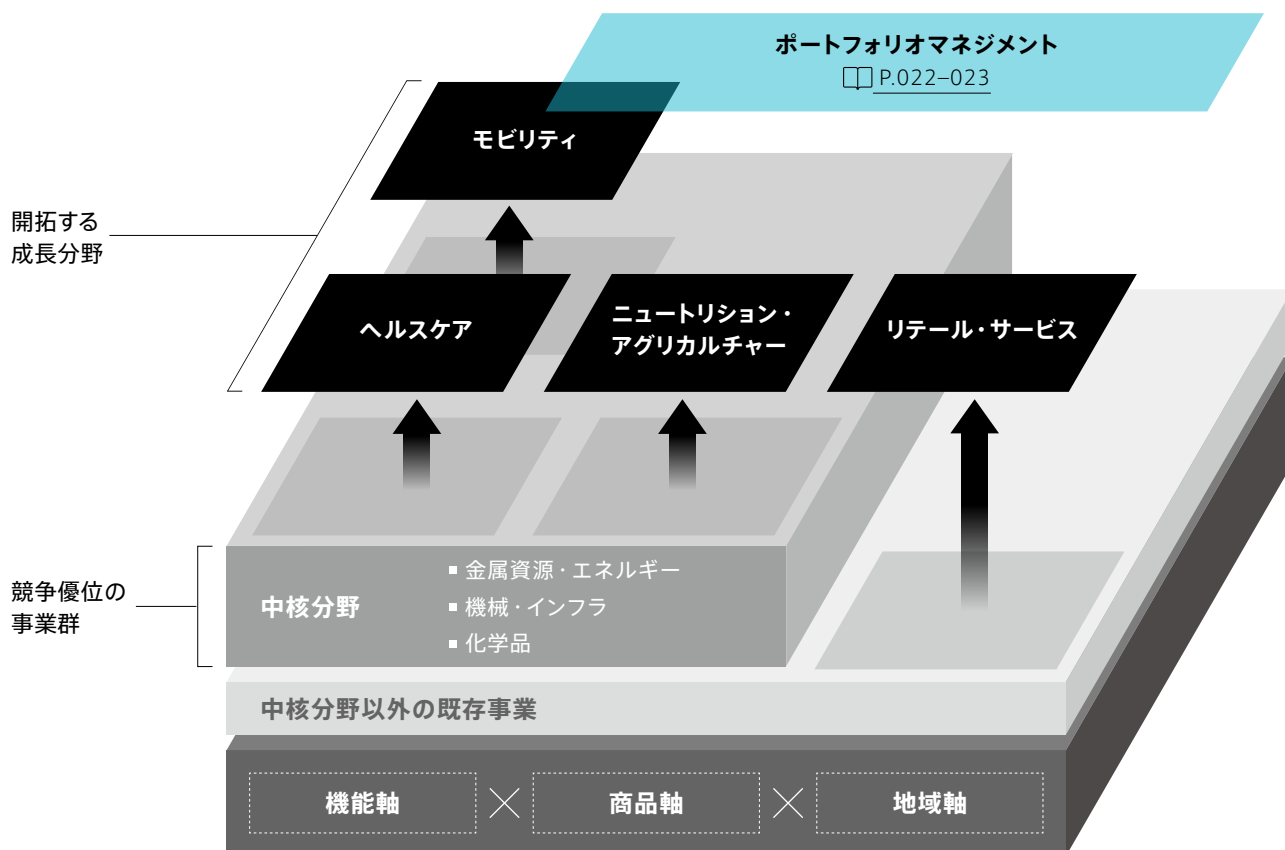
**事業ポートフォリオの変遷(総資産)**

- ① トレードを起点に事業経営が拡大
- ② 事業経営の拡大により、非流動資産が増加
- ③ 事業経営が新たなトレードを生み、流動資産の規模を維持



競争優位を梃子にしたポジショニング戦略

当社の圧倒的な主力分野である「中核分野」では、強みの上に資産を積み増すボルトオン投資を継続し、強い事業をさらに強固なものにします。また、次の収益の柱となる「成長分野」は、すでに競争優位性のある「中核分野」を含む既存事業より発展・進化させていきます。強固な収益基盤づくりと新たな成長分野の確立の両立に向けて、ポートフォリオマネジメントを通じ、限りある経営資本をバランスよく配分していきます。

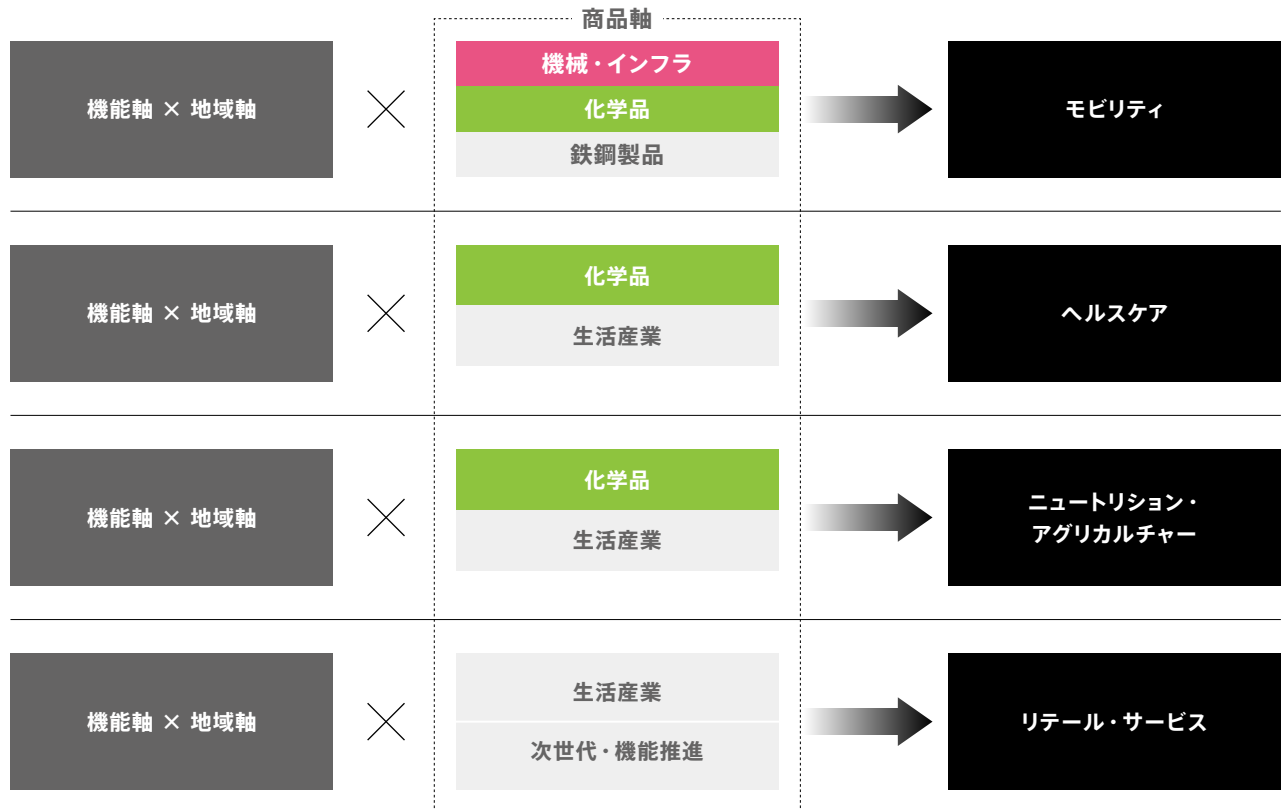


解説 中核分野の競争優位性

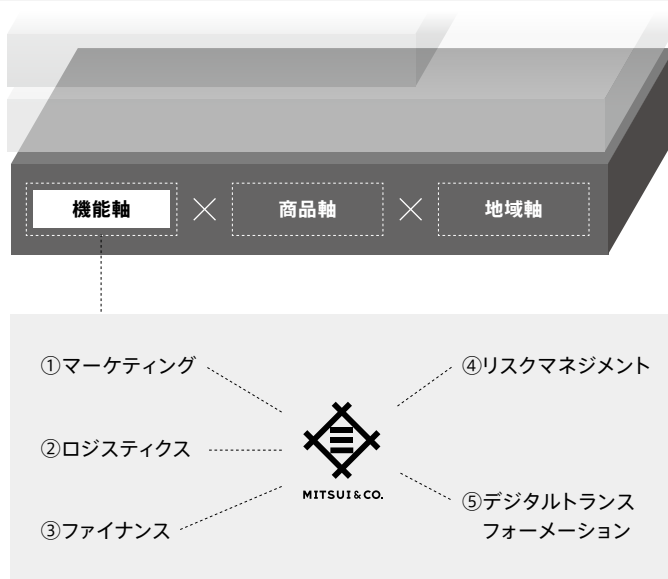
	提供価値	優位性	さらなる優位性獲得に向けて
金属資源	- 価格競争力 - 一定品位の安定供給	保有資産の圧倒的なコスト競争力 - 一定品位の安定供給能力	コスト競争力・生産量・埋蔵量の三位一体の強化
エネルギー	- ファイナンス組成 - マーケティング(購買力)	有力パートナー(含む政府・地域社会)との関係 - ブランド、信用力	
機械・インフラ (プロジェクト)	- 電力・ガスの長期安定供給 - 海洋エネルギー関連サービス提供 - ファイナンス組成	案件組成力・プロジェクトマネジメント力 - インフラ開発・運営の知見 - 長期契約交渉力 重要顧客との長期にわたる信頼関係 有力パートナー(含む政府・地域社会)との関係	保有アセットへのデジタルトランスフォーメーションの組み込み
機械・インフラ (機械・輸送)	- 現地でのバリューチェーン構築・展開 - 販売支援・金融提供 - リース・保守・ロジスティクスなど複合サービス提供	トレーディングネットワーク - マーケティング力 - ロジスティクスへの知見 重要顧客との長期にわたる信頼関係 有力パートナーとの関係	成長分野「モビリティ」の取り組み
化学品	- バーチャルパイプライン - 価格競争力 - 安定供給	トレーディングネットワーク - マーケティング力 - 難易度の高い化学品輸送の知見 - 産業や素材への知見(目利き力) 有力パートナー・取引先との重層的関係	- 成長分野「ニュートリション・アグリカルチャー」の取り組み - トレーディングの高度化

成長分野の確立に向けて

これまで経験や実績のないところから事業を立ち上げるのではなく、既存事業をバリューチェーン視点で俯瞰し、既存事業で培った業界の知見や獲得した顧客基盤・パートナーシップなどのネットワークをフル活用しながら、新たなビジネスモデルや事業を生み出します。



解説 三井物産が提供する機能について



三井物産は、あらゆる国・地域のお客様、パートナー、事業投資先に以下の機能を提供しています。

- ① これまでの取引経験を通じ蓄積した「売る力」と情報収集・分析力を駆使し、新たな市場を創出
- ② 輸送効率とコストの両面から最適な物流ソリューションを提供
- ③ 資金調達・ファイナンス組成から貿易金融までさまざまな金融機能を提案・提供
- ④ 長年にわたり蓄積したノウハウを活用し、リスク軽減・コントロール方法を提案
- ⑤ AIやIoTを活用し、ビジネスプロセスの最適化、ビジネスモデルの変革を実現

ポートフォリオマネジメント

―事業投資のライフサイクルマネジメントと規律あるポートフォリオ経営の実践―

幅広いネットワークと業界の知見を活かし発掘した案件候補より絞り込み、投資決定、事業の立ち上げ、企業価値向上から戦略的リサイクルに至る各ステージにおいて、培ってきたリスクマネジメント能力を機能させ、事業のさらなる良質化と確実なリターン獲得を目指します。また、ポートフォリオマネジメントを通じ、限りある経営資本を全社的な重要分野にバランスよく配分し、三井物産全体の持続的な成長と社会の発展を目指して事業ポートフォリオをさらに強化します。

ポートフォリオ管理の基本的な考え方

- ▶ 既存事業の収益基盤強化やスケールメリットの創出
- ▶ バリューチェーン上の戦略的ポジショニングによる事業間の相乗効果発揮
- ▶ 新たな機能プラットフォームの獲得
- ▶ 新規事業領域への進出や革新的ビジネスモデルへの挑戦

■ 営業現場
■ 事業支援ユニット^{*1}

01

案件形成

既存事業の拡充や新規事業化案件を、戦略性、事業性、成長性、競争優位性、持続可能性などを考慮し、各業界や地域におけるパートナー・顧客関係などのネットワークと知見を活かしながら探求、開発。

リスク管理

- ・ターゲットとする市場やビジネスモデルに対する、当社のリスク精集中度合いやリスク管理能力を客観的に把握
- ・必要に応じ、当社の能力を補完するパートナーの呼び入れやリスクヘッジ策などを工夫

02

分析・評価・審議

事業計画の実行性、当社機能発揮とValue-upの蓋然性、関係者間の契約諸条件、リスクの分析と管理策(含むESG関連リスク)、事業価値評価、案件遂行期間、内部統制の有効性などを分析の上、必要収益率などの定量基準^{*2}や定性評価に基づき判断。各委員会における審議を経て案件を選別し、実施を決定。

リスク管理

- ・商品市況・為替・金利・コストなどに関する前提条件の妥当性精査とストレステスト
- ・契約条件交渉、Due Diligence
- ・投融資保証額などの基準によって、個別案件審議会、経営会議、取締役会の各段階で審議します。

各会議体の金額基準

会議体	対象	金額
個別案件審議会	投融資保証案件、事業用資産の取得案件など	50億円超
経営会議	連結ベースでの投融資保証合計額	150億円超
	投融資保証案件のうち取締役会付議事項となる案件	—
取締役会	重要な財産の処分および譲受	400億円超

- ・環境・社会・ガバナンスなどに関連する定性リスクの高い事業領域については、特定事業管理制度にて必要に応じて別途審議します。

📄 特定事業管理制度の詳細

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/system/index.html>

03

最終投資決定・実行

社内許可条件や、契約上の発効要件が充足された時点で投資を最終決定・実行。

規律の維持

- ・投資差額などに関する適切な会計処理

^{*1} 各営業セグメントに対応する業務部、フィナンシャルマネジメント部(詳しくはP.070「組織図」ご参照)

^{*2} 当社連結IRR、当社連結投融資保証収益率およびリスクリターン比率などを充足することです。リスクリターン比率とはリスクアセット量に対する当社持分連結純利益の比率です。リスクアセットとは、当社連結グループで保有する営業債権や投資、固定資産などの資産および保証債務などのオフバランスシート・ポジションについて、信用リスクや市場リスクなどの潜在的な損失リスクに応じ当社が独自に設定したリスクウェイトを乗じることにより算定している、想定損失の最大額です。

04

事業開発

資源権益やインフラ・生産設備などの開発・整備プロジェクトを管理・遂行。綿密な進捗管理と発生する事態への機動的対応によって、計画する予算と期間内での完遂に繋げる。

リスク管理

- ・プロジェクト管理(予算、工期、与信、契約、財務、環境など)

05

事業の運営と Value-up

事業運営、企業経営に携わり、競争力強化と価値向上に取り組む。事業に精通した専門人材の起用と、当社の多様なプロ人材の派遣や緊密な連携により、当社機能を最大限に発揮。さらには、当社グループ内の事業間の連携により、新たな市場や事業モデルへの展開にも繋げる。

リスク管理

- ・市況や競合など事業環境変化の把握と対応
- ・設備の稼働や収支の状況把握と対応
- ・財務、税務、労務、法務、与信、環境など

規律の維持

- ・内部統制の有効性確認
- ・資産の適正価値評価と、適時適切な会計処理

06

戦略的 リサイクルの検討

事業の成長性や当社機能発揮による Value-up の余地、戦略性などを継続的に検証。これらのピークを迎えつつある事業については、他社との合併などの新たな戦略方針やリサイクルを検討し、対応。

規律の維持

- ・ポートフォリオ管理のサイクル堅持

FOCUS ポートフォリオ管理委員会の役割と、ポートフォリオ管理の年間サイクル

当社では経営会議の諮問機関の一つとして、ポートフォリオ管理委員会を設置し、ポートフォリオ戦略・投融资計画の策定、ポートフォリオのモニタリングにあたっています。また、その内容は定期的に取り締役会にも報告しています。

・全社ポートフォリオ戦略の策定

当社全体戦略、営業本部の個別戦略、市場動向・マクロ分析、当社の限りある経営資本を踏まえて、重点・注力分野、新規取り組み分野、見直し分野を特定します。

・投融资方針の策定

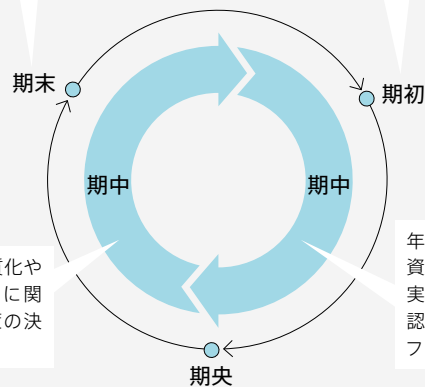
投融资基準、連結資本コスト制度設計など、全社ポートフォリオ管理に係る重要方針を策定します。

・全社ポートフォリオの定期的モニタリング

全事業の保有意義の確認だけでなく、事業分野別・個別のアセットサイズが適切なレベルかどうかなど、定期的にレビューしています。

1年間の成果と翌年度に繰り越された課題の確認

営業本部ごとの「事業戦略」「投資計画と案件の優先順位」「キャッシュ・フロー見直し」を確認



事業の良質化やリサイクルに関する具体策の決定・実行

年度を通じた投資とリサイクルの実行、進捗の確認とキャッシュ・フローの管理

- ・全事業の保有意義の確認
- ・不振事業や撤退基準^{*3}に抵触する事業の改善計画や撤退方針を掲げ合わせ
- ・全事業の時価概算と、緊急時の売却順位の確認
- ・事業計画の進捗状況のフォローアップ

^{*3} リスクリターン比率や基礎営業キャッシュ・フロー、債務超過などの収益性基準および定性基準です。

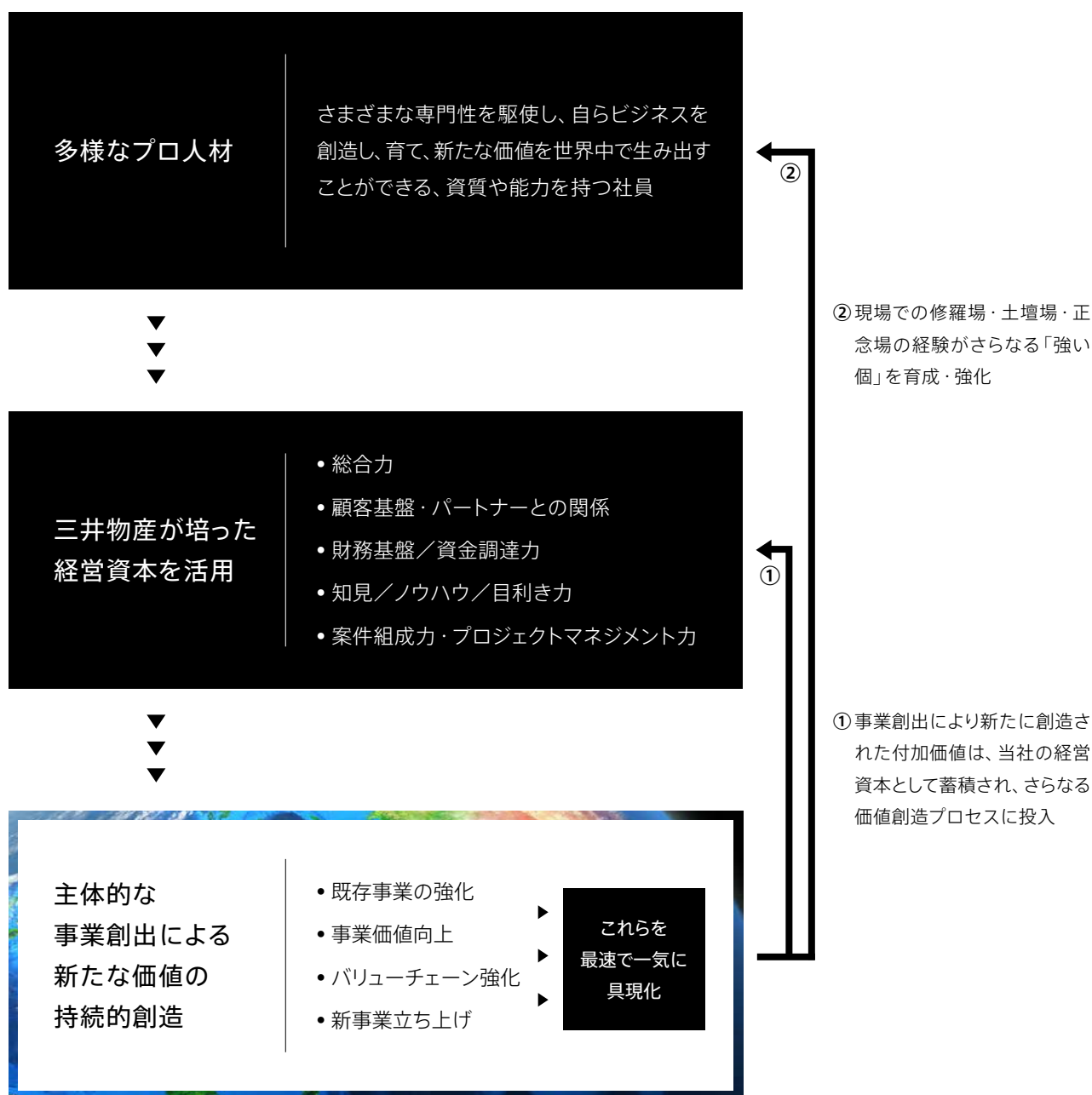
経営資本の高度化に向けて①

人的資本

人が仕事を創り、仕事人が人を磨く

旧三井物産初代社長の益田孝が「三井には人間が養成してある。これが三井の宝である。」と言った通り、三井物産にとって最大の資産は人材です。全世界の関係会社を含む当社グループには、極めて多種多様なプロ人材が働いており、強力な人材プールを継続的に維持・拡充していくことは永遠の経営課題です。

競争条件のグローバルな平準化(Level Playing Fieldの整備)などを通じ、個の強化・連結人員の総戦力化を図り、プロ集団の潜在能力を最大限に引き出すとともに、強力な人材プールの中で最適と思われるベストタレントを登用していきます。



多様なプロ人材の活躍を後押しする仕組み

機動的な人材再配置

当社では、個の強化には現場での修羅場・土壇場・正念場の経験が必須と考えています。多様な経験を積んだ個が最大限活躍し、組織戦力の最大化を図るための施策の一環として、コーポレート人材の営業現場へのシフトを大胆に進めています。2018年3月期には、70名以上を営業の前線に送り、会社全体の「稼ぐ力」の強化を進めています。2019年3月期もさらにこれを継続していきます。一方、人材を輩出する側のコーポレートにおいても、積極的なデジタルトランスフォーメーションを推進することで、少人数で高機能を実現する「軽くて強い鎧」の装備を進めます。

現地採用職員の育成・登用

次世代のリーダーに育成したい現地採用職員（NS）を、さまざまな形で日本に派遣しています。日本の文化、歴史などにも触れてもらいながら、将来の連結グローバル経営を担うマネジメント人材の育成目的で研修を実施し、社内外での人脈構築に加え、全世界から同様に集まってくる優秀人材との関係を構築しています。

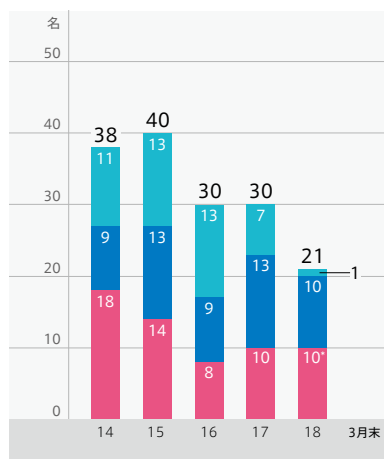


また、そのNSを各地で育成し、多様な地域・地場により密着、精通した人材基盤の強化と、地域発信型案件形成力を支える人材基盤を強化する狙いで、現地優秀人材の管理職への登用が増えています。米州では全GMのうち31%、EMEA(欧州・中東・アフリカ)では24%、アジア・大洋州では8%をNSのGMが占めるまでに至っています(2018年3月末時点)。

さらに、常態化する経営環境の変化に柔軟に対応しビジネス機会を逃さないためにも、多様化を一層推進、採用地や国籍に拘らず世界中の適材適所で活動できるよう、日本への派遣だけではなく、海外拠点間での異動の機会も増やしています。最近の例でも、インドや韓国のスタッフが中東・ドバイへ赴任しました。

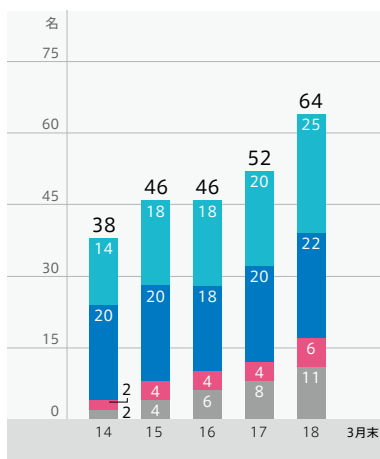
グローバルベースでの優秀人材の育成・活用を今後も一層進めていきます。

日本への派遣人数推移



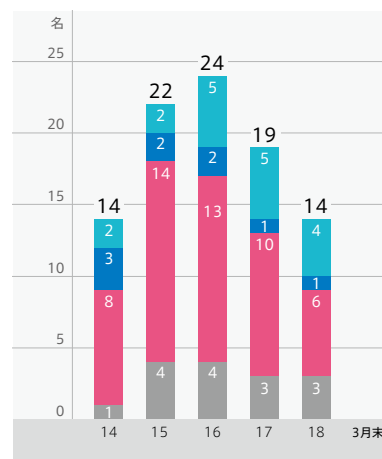
■ 日本語ビジネス研修員 (LBP)
■ 受け入れ海外職員 (BIP)
■ NS 転勤者
* 関係会社受け入れNS転勤者1名を含む

NSのGM人数推移



■ 米州
■ 欧州・中東・アフリカ
■ アジア・大洋州
■ その他

三国間(日本以外)転勤者数推移



■ 米州
■ 欧州・中東・アフリカ
■ アジア・大洋州
■ その他

経営資本の高度化に向けて②

関係資本

事業創出に向けたエンゲージメント

多様なステークホルダーとの対話を通じ、当社グループの役職員一人ひとりが、社会からの期待をしっかりと把握します。その期待を踏まえて、市場の環境変化に適応しつつ、事業活動を通じて課題解決に貢献していきます。

従業員

働き方改革の推進や、競争条件のグローバルな平準化 (Level Playing Field の整備) などを通じ、連結人員の総戦力化および多様化を図り、多種多様なプロ人材の潜在能力を最大限に引き出すことを目指します。

エンゲージメント方法

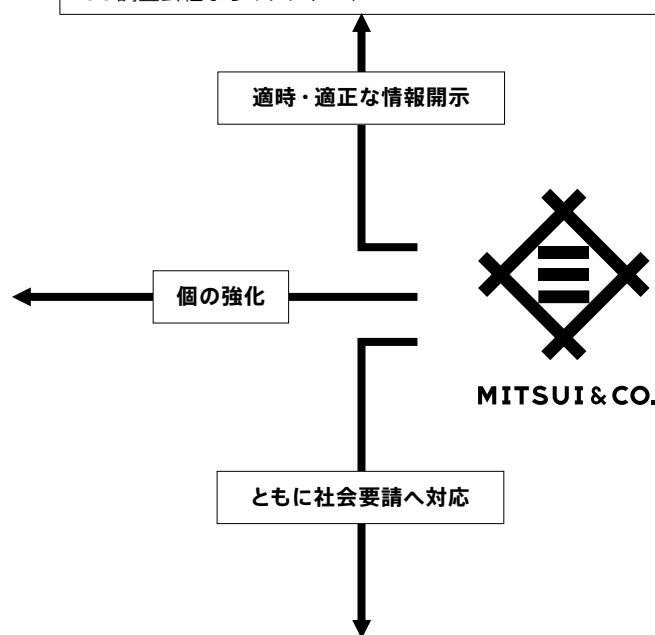
イントラネット
社内誌
車座、新アクティブ・トーク・ウェンズデー (経営層と社員の対話集会)
ダイバーシティ・カフェ
各種研修・セミナー、各種意識調査
三井物産環境月間
三井グローバルボランティアプログラムによる活動
ボランティア休暇制度
社内外相談窓口
労働組合との意見交換

株主・投資家

適時・適正な情報の開示をはじめ、経営の透明性の維持と説明責任を果たしながら、株主や投資家との双方向コミュニケーションを通じて、継続的な企業価値の向上と適正な市場評価を目指します。

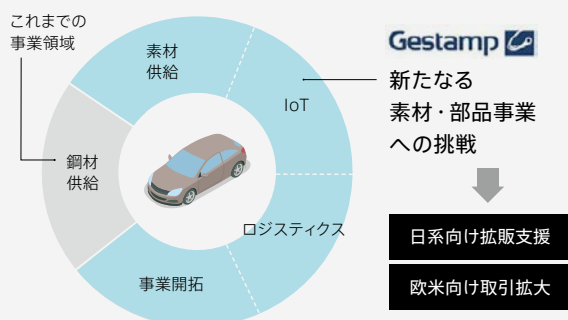
エンゲージメント方法

株主総会
IR 説明会 (決算説明会、インベスターデイ、個人投資家向け説明会)
IR や SR (議決権行使・責任投資部門) の個別エンゲージメント
有価証券報告書
統合報告書
株主通信
ウェブサイト
ESG 調査会社からのアンケート



CASE 三井物産 × パートナー

鋼材供給から事業領域の枠を拡げ、新素材提案、IoTを活用したスマートファクトリー化、日系自動車メーカー向け拡販、素材・部品物流効率化などを提案。パートナーの企業価値向上に貢献するとともに、当社が持つ周辺事業の拡大にも繋がります。



取引先・パートナー

多様化・複雑化する取引先・パートナーのニーズや期待を把握し、当社として主体的な機能提供を行うとともに、最終需要家を意識し、安全・安心な商品・サービス提供に配慮し、サプライチェーンにおける課題解決にも努めます。

エンゲージメント方法

事業活動の中で継続的に実施されるエンゲージメント
ウェブサイト
会社案内・広告・CM
サステナビリティレポート
「サプライチェーンCSR取組方針」に沿った対応
サプライヤーアンケート・実態調査

政府機関

事業展開に際して、世界各国の政府機関や地方自治体などの策定する各種関係法令の遵守のみならず、政府機関および自治体と連携し、各国・地域の産業構造に深く入り込み、その国・地域の根幹を担う事業を創造すべく、当社ならではの国創り・産業振興を目指します。

エンゲージメント方法

各種政策審議会への参加

官公庁との審議会・懇談会への参加

地方自治体研修員制度

財界・業界団体を通じた活動

事業活動の中で継続的に実施されるエンゲージメント

大型資源開発など特定の目的のために実施されるエンゲージメント

国創りへの貢献

地域社会との共生

社会課題解決のための協働

NPO・NGO

さまざまなNPO・NGOとのネットワーク構築に努め、環境・社会課題に関する意見聴取に努めるとともに、解決に向けた協働を進めます。

エンゲージメント方法

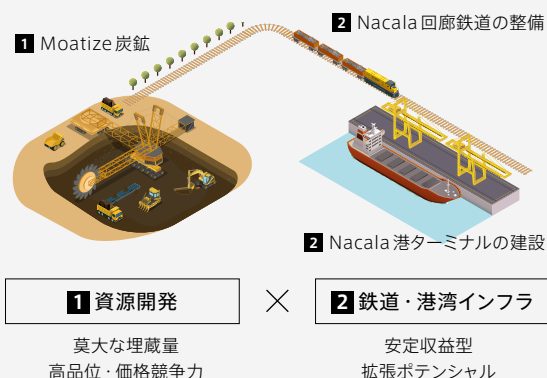
NPO・NGOとの協働に向けた意見交換・現地往訪

NPO・NGO主催研究会への参加

NPO・NGOからの各種アンケート対応

CASE 三井物産 × 政府機関

現地国やグローバル・プレーヤーとの強固な信頼関係を根拠に、数十年にわたって培ってきた資源開発における優位性と、インフラ領域で積み重ねてきた経験と知見を融合し、産業振興、インフラ整備、雇用創出などを通じて現地国の経済発展に貢献します。



新たな収益の柱を確立、国創りへの貢献

地域社会

世界中の国や地域におけるさまざまな事業活動を通じて、各国・地域の社会・経済の成長発展に寄与し、地場産業の育成や雇用の創出、インフラ基盤の整備、住民生活の向上など地域社会との共生を目指します。

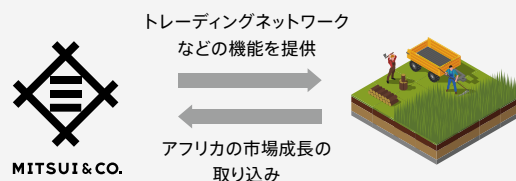
エンゲージメント方法

事業活動の中で継続的に実施されるエンゲージメント

大型資源開発など特定の目的のために実施されるエンゲージメント

CASE 三井物産 × 地域社会

「農家とともに成長する。」を社訓の一つとする ETC Group 社への出資参画を通じ、営農指導や穀物トレーディングのネットワークなどを機能的に活用して、アフリカおよび環インド洋経済圏における収益基盤の強化を目指します。



事業を通じた気候変動への取り組み

持続可能な開発目標(SDGs)やパリ協定の国連での採択、そして気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)のガイドラインの発表など、気候変動への企業の対応が社会の持続可能性にとって重要になってきています。

当社は、マテリアリティとして「地球環境の保全」を掲げ、気候変動を含む地球環境への影響が、社会と当社の持続可能な成長にとってのリスクとなり得ると認識しています。一方、気候変動への対応は、低炭素エネルギー、環境配慮型のインフラ・製品、デジタル技術を駆使した革新的なサービスなど、新たなビジネス機会をもたらします。社会の持続的な成長には、経済の発展と気候変動への対応の双方が欠かすことのできないものであると考えており、三井物産グループの総合力とさまざまなステークホルダーとの協働により、事業活動を通じてこれを実現していきます。

ガバナンス 気候変動への対応を加速するために

経営会議の下部組織として、取締役と執行役員、その他関連コーポレートスタッフ部門各部長から構成される「サステナビリティ委員会」を設置し、当社事業のサステナビリティに関わる情報収集、モニタリング、経営会議への提言などを行っています。また、営業本部と連携し、気候変動に係る「リスク」と「機会」を特定し現場での対応状況をモニ

タリングするとともに、外部ステークホルダーからの情報開示要請に対し適切に対応すべく活動しています。サステナビリティ委員会における議論内容は、定期的に経営会議および取締役会に報告され、当社経営方針の決定に活かされています。

戦略 経済・社会・環境全ての価値を同時に追求

営業本部ごとに事業を取り巻く「リスク」と「機会」を特定し、持続可能な成長戦略を策定しています。「資源・素材の安定供給」や「地域産業・生活基盤の充実」といった当社の重要なミッションを果たしつつ、既存事業のオペレー

ションの効率化や、イノベティブな新技術やビジネスモデルに取り組むことで、経済的な発展と低炭素社会の両方の実現に挑戦します。

当社の取り組み事例

1 天然ガス／LNG事業

天然ガスは、他の化石燃料に比べ温室効果ガスの排出量が少なくクリーンなエネルギー源として世界中で需要が増加しています。当社は、1970年代より中東、豪州、東南アジアなどのLNG事業に参画し、生産からマーケティングに至るバリューチェーンに幅広く関与し、安定供給に貢献しています。



サハリンⅡ LNGプロジェクト
©Sakhalin Energy

2 再生可能エネルギーによる発電事業

当社発電事業の持分発電容量9.3GW(2018年3月末時点)のうち、水力を含む再生可能エネルギーの比率は16%を占めており、2030年までにこの比率を30%に引き上げる目標を掲げています。また、これに応じて環境負荷の高い石炭火力の比率を段階的に引き下げることとしています。



ビイ・スティヌ風力発電事業

3 新技術への取り組み

増加するエネルギー需要への対応と、気候変動への取り組みの両方を追求すべく、当社では、次世代エネルギーとして実用化が期待される水素のサプライチェーン実証案件や、CO₂の回収貯留(CCS: Carbon Capture and Storage)などの新技術にも取り組んでいます。



水素サプライチェーン案件
出典：千代田化工建設(株)

リスクマネジメント リスク耐性向上と新たな成長チャンス獲得に向けて

環境への影響が大きい事業を「特定事業」と定め、付帯する環境負荷への対応策、環境法令・指針との整合性などを審査し、案件形成の段階からリスクの最小化に努めています(特定事業管理制度)。また、サステナビリティ委員会の諮問機関として社外有識者、弁護士からなる「環境・社会諮問委員会」を設置し、客観的かつ専門的な視点で案件の良質化を図っています。

各事業の推進・運営においては、国際エネルギー機関(IEA)など国際的に認知されている組織の複数の気候変動シナリオを念頭に、事業への影響を分析しています。ま

た、世界各国で事業を展開する当社にとって、気候変動に係る各国の政策は各事業の収益性、持続可能性に大きな影響を及ぼします。当社は、長年の事業活動により確立したグローバルネットワークを駆使し、各国の政策とこれに影響を及ぼすステークホルダーの動向をタイムリーに把握し、意思決定に活かしています。

当社は、多種多様な事業に取り組んでおり、気候変動に対応するリスク耐性を意識したポートフォリオの継続的な見直しと、幅広い事業展開を活かした機動的な機会への挑戦に取り組んでいます。

主な気候変動関連リスクと当社事業

当社事業に影響を及ぼし得る以下の気候変動関連リスクに対しては、各事業分野において、気候変動耐性のあるポートフォリオへの組み換え、各国政策・法規制のモニタリング、低炭素社会を意識した新商材・サービスへの取り組みにより、想定されるリスクに備えています。

移行リスク	
政策・法規制リスク	低炭素排出型エネルギー利用へのシフトによる化石燃料の需要減少および保有する権益の価値毀損 各国の政策によるエネルギー・電源構成の変更および新たな法規制などの導入による保有資産の収益性への影響
技術リスク	気候変動に適応した新技術の参入による既存商材・サービスの需給への影響
市場リスク	金融機関・保険会社の脱炭素方針による事業推進における資金調達上のリスク
物理的リスク	サイクロンやハリケーンの発生による豪州・米国などの事業会社の操業への支障

温室効果ガス(GHG)関連

当社では国内では2006年3月期より、海外では2009年3月期より温室効果ガス(GHG)排出量調査を実施しています。2018年3月期の本店支社支店、子会社によるGHG排出量は66万トン、同期より新たに算定対象とした、金属資源・エネルギー事業分野の共同支配事業(Un-incorporated Joint Venture)によるGHG排出量は約330万トンで、合計約400万トンとなっています(P.035ご参照)。

一方、二酸化炭素の蓄積・吸収効果のある森林を保有・管理しているほか、ブラジルで、年間600万トンのCO₂排出権の認証を国連より受けている「ジラウ水力発電事業」に参画するなど、トータルでの排出量の緩和に努めています。

また、国内の本店支社支店および子会社においては、「エネルギー使用量を年平均1%以上削減」を目標に掲げモニタリングを実施しています。

環境データの詳細

サステナビリティレポート2018 P.33をご覧ください。

三井物産の森

—持続可能な社会に向け、豊かな森林を次世代に繋ぐ—

当社は、日本国内の74カ所、国土面積の0.1%に相当する約4万4千ヘクタールの「三井物産の森」を保有しています。森林の公益的価値に鑑み、森林を長期にわたり適切に維持管理し、全ての「三井物産の森」で国際森林認証FSC®認証(FSC®C057355)、およびSGEC森林認証を取得しています。「三井物産の森」が蓄積・吸収する二酸化炭素は、年間約56万トン*と推計され、持続可能な森林経営を通じて気候変動リスクの緩和に貢献しています。

* 当社試算根拠: "IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories" Tier1



サステナビリティ委員会 委員長メッセージ



代表取締役副社長執行役員
CAO、CIO、CPO

田中 聡

マテリアリティに通じる

ESG（環境、社会、ガバナンス）視点で

持続可能性をより意識した事業活動を推進し、

当社のコーポレートスローガン

「360° business innovation.」を体現していくことで、

日本および世界に役立つ存在感ある仕事を創造する

三井物産は、社会が持続可能でなければ、会社も持続可能とはならないと考えています。そして、当社自身の持続的な成長により、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、社会的責任を果たしたいと考えています。

三井物産はこれまでも、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて社会の期待と課題を的確に把握し、それに応えるべく自らの能力と機能を高めてきました。旧三井物産初代社長の益田孝の言葉である「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」に込められた、未来への思いや社会と事業の持続可能性に対する考え方を現代にも引き継ぎ、グローバルに事業を行う企業として、事業活動を通じて持続可能な社会の構築に貢献していくことが使命であると考えています。

こうした考え方を確実に実践していくことを国際社会へ表明するため、当社は2004年に国連が提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する企業や団体の自主行動原則である「国連グローバル・コンパクト」への署名、支持を宣言し、その実現に向け活動しています。また、2015年に「5つのマテリアリティ」を特定し、当社の多岐にわたる全事業活動と関わりのある社会課題を認識するとともに、それら課題の影響による中長期的な視点での当社にとっての主なリスクと機会を検証し、各事業の良質化を進めています。

2017年5月には、これらの考え方を当社の活動に深く浸透させるべく、経営会議の下部組織としてサステナビリティ委員会を発足させました。2018年3月期は主に気候変動関連を中心に当社としての取り組み・対応の方向性、リスクマネジメント、開示方針など幅広く議論を重ね、経営会議および取締役会に報告しました。今後も、社会

と当社の持続可能性をより意識した経営の推進に向けて、企画・立案・提言を行っていきます。

現在、地球環境と社会の持続可能性を脅かす課題がグローバル規模で発生し、あらゆる分野で将来の見通しが不透明になり、かつ不確実性も高まり、さまざまな選択肢を駆使して未来を模索する時代になっています。また、国連が採択した「持続可能な開発目標(SDGs)」や「パリ協定」に代表されるように、長期的な視点と社会の持続可能性を強く意識した企業価値の向上が求められており、こうした変化の中でこそ、これまでに培ったアンテナを磨き、事業活動を通じ、持続可能な社会の構築に貢献していくことが、当社の使命として重要になってくると考えています。

当社は世界のさまざまな国や地域の経済・社会の発展と気候変動をはじめとする地球規模の課題の解決の両方に、グローバルな幅広い事業活動を通じて貢献していき、お客様やビジネスパートナー、そして当社が事業活動を行う国や地域社会、投資家の皆様など全てのステークホルダーにとって信頼される存在になるべく、当社の強みやビジョンを世の中に発信し、事業活動をより理解していただけるよう努めます。

そして、これからも社会的責任はもちろんのこと、マテリアリティに通じるESG(環境、社会、ガバナンス)視点で持続可能性をより意識した事業活動を推進し、当社のコーポレートスローガン「360° business innovation.」を体現していくことで、日本および世界に役立つ存在感ある仕事を創造し、企業価値を高め、企業使命である「夢溢れる未来作りと持続可能な社会の実現」に貢献していきます。

2018年7月