

CHAPTER 2

Our Progress

058 パフォーマンスハイライト

060 CFOメッセージ

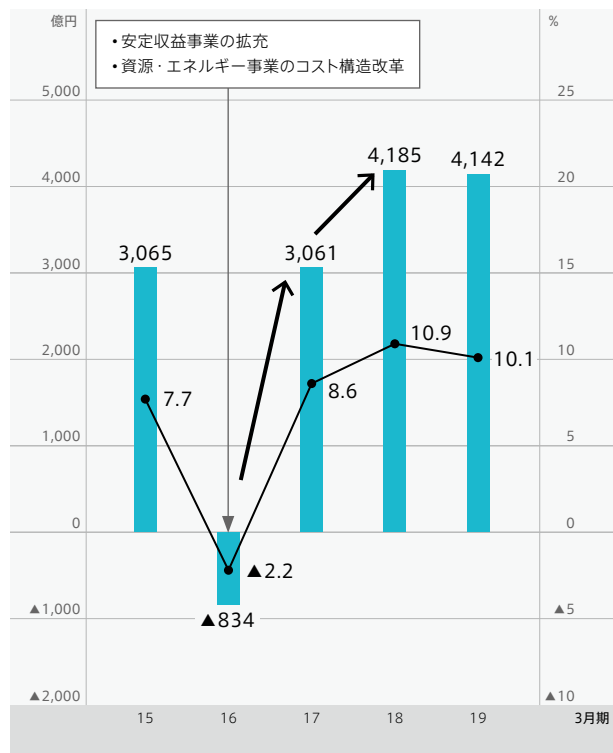
064 中期経営計画の進捗

070 環境・社会価値創造の主な取り組み成果

072 社会からの評価

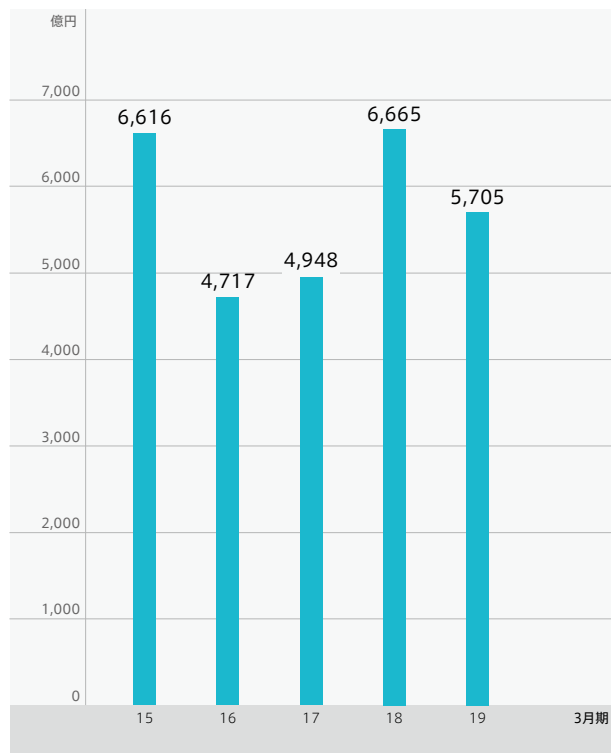
パフォーマンスハイライト

当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)／ROE 1 2 3



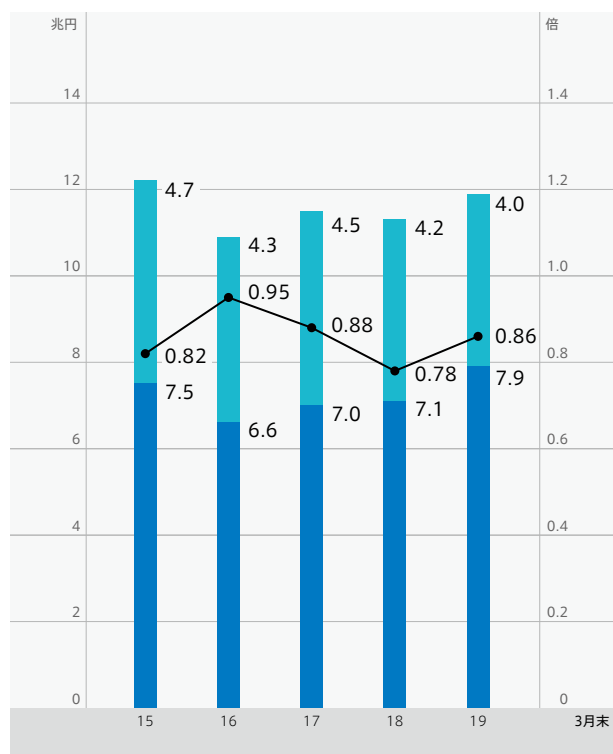
■ 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)(左軸) ● ROE(右軸)

基礎営業キャッシュ・フロー* 1 3



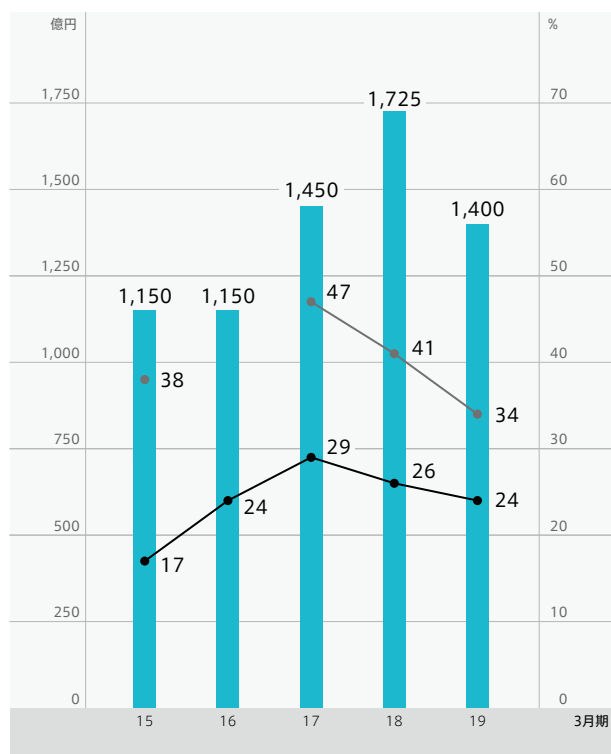
* 営業活動に係るキャッシュ・フローー運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

総資産／ネットDER 2



■ 流動資産(左軸) ■ 非流動資産(左軸) ● ネットDER(右軸)

株主還元の総額／総還元性向 3



■ 株主還元の総額(左軸) ● 基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向(右軸)^{*1}
 ● 当期利益に対する総還元性向^{*2,3}(右軸)

^{*1}. 株主還元の総額÷基礎営業キャッシュ・フロー

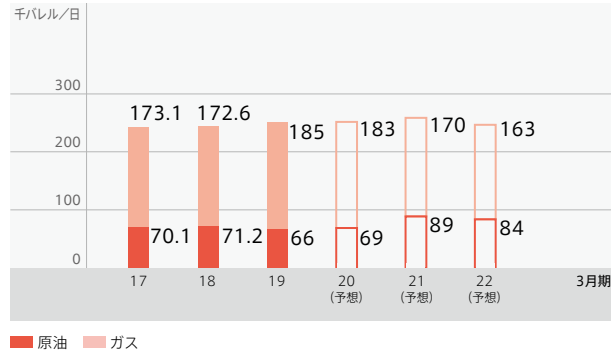
^{*2}. 株主還元の総額÷当期利益

^{*3}. 2016年3月期の当期利益に対する総還元性向は、当期損失であるため記載していません。

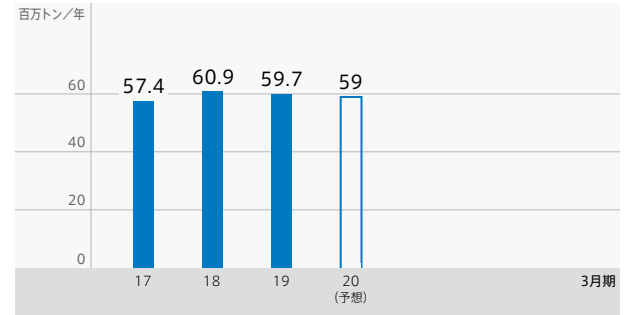
- 強く、持続的な収益成長 1
- 資産・資本効率の向上 2
- 株主価値の継続的向上 3
- 社会・環境価値の創出 4
- 人材力向上 5

持分権益生産量 1 4

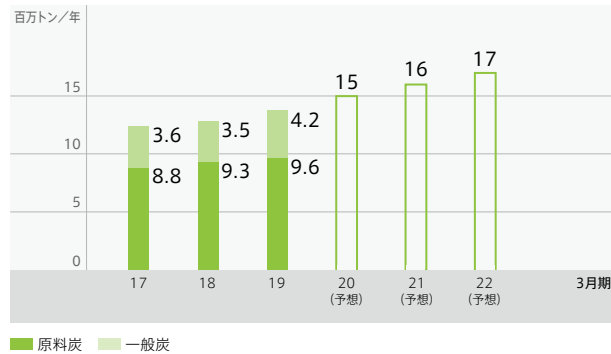
原油・ガス



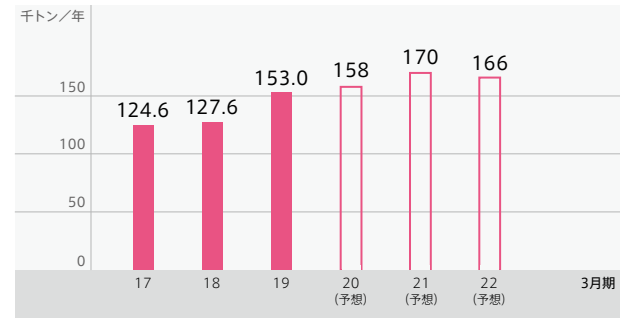
鉄鉱石



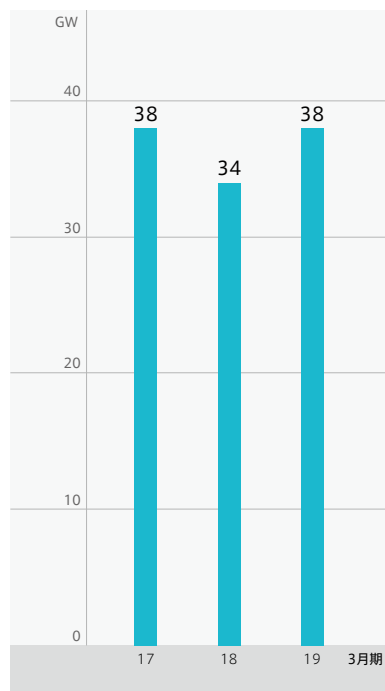
石炭



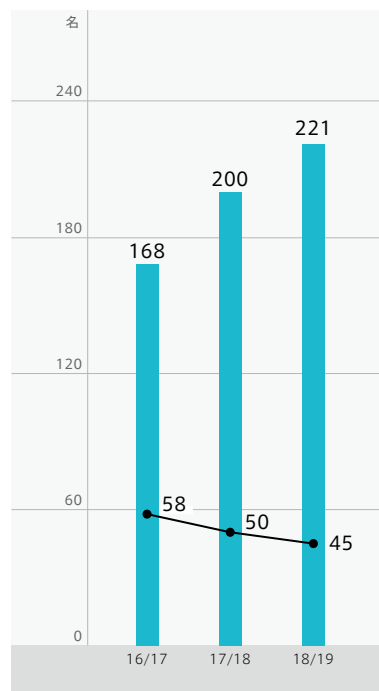
銅



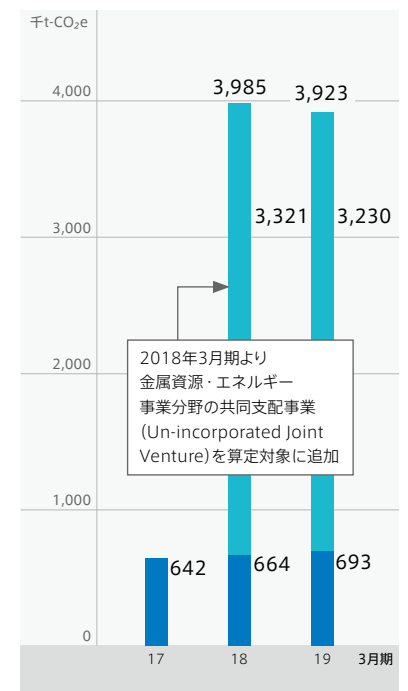
総発電容量(グロス) 1 4



女性管理職*1 / 女性海外駐在員数*2 4 5



温室効果ガス (GHG) 排出量 4



■ 女性管理職 ● 女性海外駐在員数

*1. 単体、7月1日現在 (2016～2018)

*2. 現地法人、4月1日現在 (2017～2019)

※ 対象: 単体、連結子会社および金属資源・エネルギー事業分野の共同支配事業の温室効果ガス排出量 (Scope 1 および Scope 2、生産時に発生する随伴ガスを含む)

■ 単体および連結子会社
■ 金属資源・エネルギー事業分野の共同支配事業



代表取締役専務執行役員 CFO

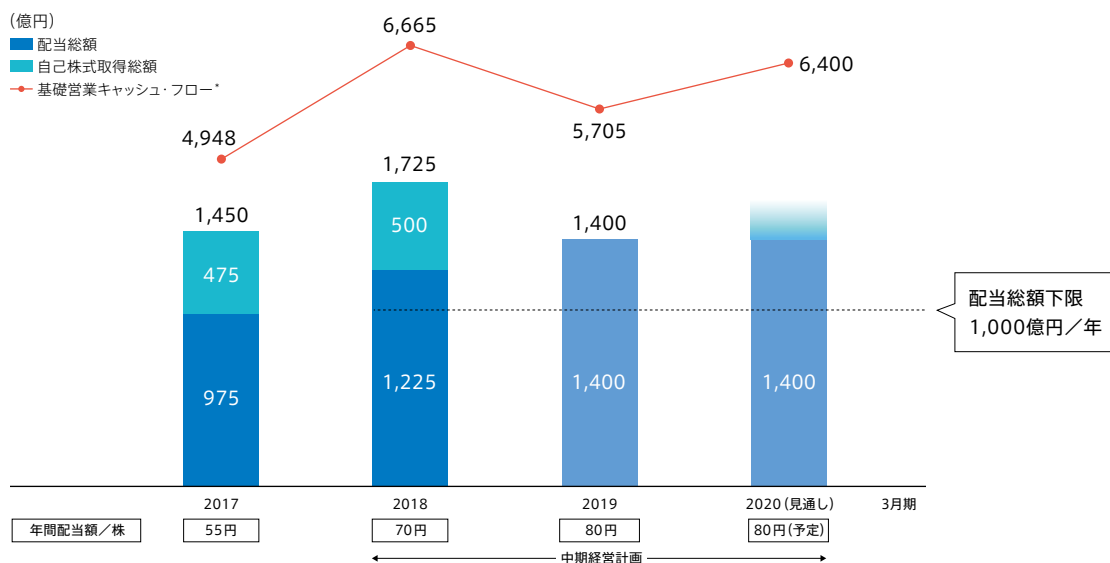
内田 貴和

2019年3月期の実績

2019年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は、米国は総じて堅調に推移した一方で、欧州や日本、中国では景気回復の勢いが弱まり、成長が鈍化しました。このような環境下、当期利益(親会社の所有者に帰属)は4,142億円(前期比43億円減少)、基礎営業キャッシュ・フローは5,705億円(前期比960億円減少)となりました。Novus International社の増設プロジェクト見直しや米国タンクターミナル事業における火災関連費用の一括計上により化学品が未達となりましたが、生活産業や次世代・機能推進が前期比大幅な増益となるなど、非資源分野全体では、一過性要因を除けば、2019年2月に公表した通期修正予想に沿った結果となりました。また、資源エネルギー分野は、Vale社の事故などがあったにもかかわらず、概ね計画通りの着地となりました。

2019年3月期の株主還元につきましては、年間配当を前期比10円増額となる1株当たり80円とし

株主還元



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

た結果、還元総額は約1,400億円となりました。2020年3月期の年間配当は1株当たり80円を予定しますが、足元で堅調な商品市況の今後の推移や、基礎営業キャッシュ・フローの積み上がりを見ながら追加還元についても検討していきます。

世界経済は、全体として停滞感が強まっており、米中通商協議の行方や主要国の政策動向など、当社を取り巻く経営環境に十分に留意しながら、全力で経営にあたります。

キャッシュ・フロー経営の進化

当社は前中経から「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みを導入しました。この枠組みは、事業から獲得した営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、成長のための投資と株主還元バランスよく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の強化を同時に実現すること

を意図したものです。結果として、前中経期間においては、フリーキャッシュ・フローの黒字を確保しつつ、自己株式取得を含む累計3,750億円の株主還元を実現しました。

現中経ではこれをさらに深化させ、まず、将来の商品市況動向も見据え、当社が安定的に創出可能な基礎営業キャッシュ・フローのレベルを基に、下限配当を設定しました。また、株主還元後の段階でもフリーキャッシュ・フローの黒字を確保し、これを今後の経営環境に応じて、追加株主還元、有利子負債返済、追加投資に配分します。格付けについてもA格以上を維持することを掲げています。

以上の基本方針に基づく現中経のキャッシュ・フロー・アロケーションは、3年間累計で、基礎営業キャッシュ・フロー1兆7,000億円、資産リサイクル7,000億円、合計2兆4,000億円のキャッシュ・インに対して、キャッシュ・アウトは、投融資総額1兆7,000億～1兆9,000億円に下限配当総額3,000億円を加えた2兆～2兆2,000億円とし、

キャッシュ・フロー・アロケーション(2018年3月期～2020年3月期)

単位：億円

		中経2年間 累計実績	2020年3月期 計画	3年間累計 (2019年5月 公表時)	3年間累計 (2017年5月 中経公表時)
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー ^{*1} ・・・①	12,400	6,400 ^{*2}	18,800 ^{*2}	17,000
	資産リサイクル・・・②	5,300	2,700	8,000	7,000
キャッシュ・アウト	投融資・・・③	▲14,900	▲6,100	▲21,000	▲17,000～ ▲19,000
	株主還元・・・④	▲3,100	▲1,400	▲4,500	▲3,000
株主還元後のフリーキャッシュ・フロー ^{*3} ・・・①+②+③+④		▲300	1,600 ^{*2}	1,300 ^{*2}	2,000～ 4,000

↓

追加株主還元

↓

有利子負債の返済

↓ 配分

追加投資

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

*2. IFRS第16号「リース」適用に伴う営業キャッシュ・フローの増加分約500億円を含む

*3. 運転資本および定期預金の増減の影響を除外したフリーキャッシュ・フロー

2019年3月期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを、会計上、投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は本表からは除外して計算

この結果、株主還元後のフリーキャッシュ・フローは2,000億～4,000億円を見込みました。なお、投融資総額1兆7,000億～1兆9,000億円の内訳として、約65%を金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品の中核3分野に、約35%を成長分野に配分し、強い基礎営業キャッシュ・フロー創出力の維持と強化に充当するとともに、次の収益の柱の構築を目指す方針であることを説明しました。

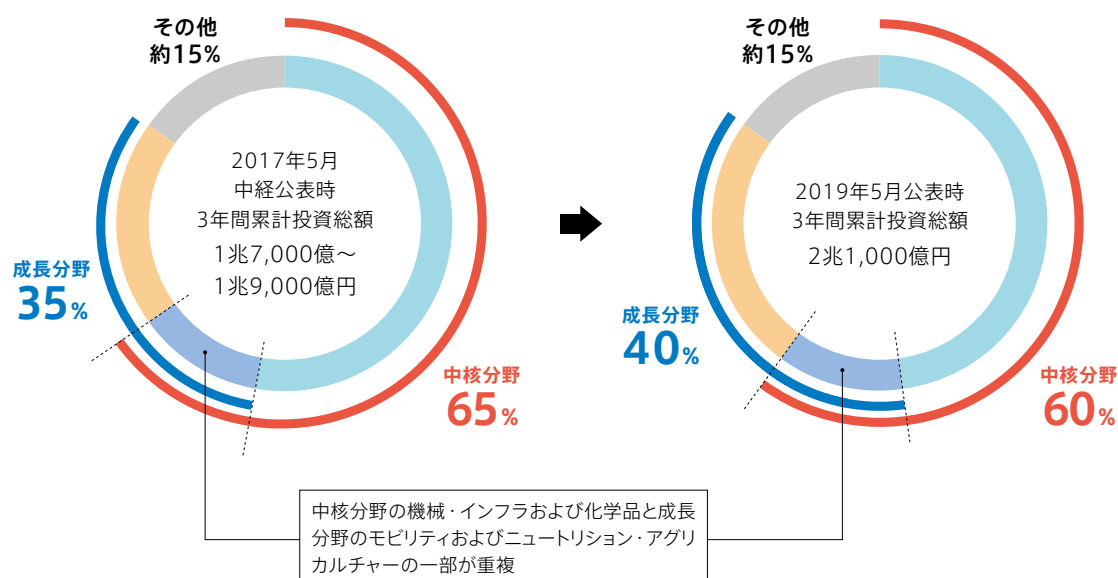
中経2年目である2019年3月期は、基礎営業キャッシュ・フローは5,700億円の獲得となり、これに資産リサイクルにより獲得した2,300億円と合わせて8,000億円のキャッシュ・インとなりました。一方、一部の投資の実行が2018年3月期からずれ込んだことやIHH Healthcare社への追加出資を主に、投融資は9,300億円となり、総額1,400億円の株主還元を加味すると、株主還元後のフリーキャッシュ・フローは2,700億円の赤字となりました。2018年3月期の株主還元後のフリーキャッシュ・フローが約2,400億円の黒字でしたので、

2年間合計では約300億円の赤字となりました。

2018年3月期および2019年3月期の実績と、2020年3月期の事業計画を踏まえて、アップデートした中経3年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションについて説明します。中経最終年度の2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは6,400億円を見込みます。オペレーティング・リースの会計基準変更による約500億円の影響や2019年3月期における化学品での一過性損失の反動に加え、非資源分野のキャッシュ創出力が強化されることで、前期比増加を見込みます。

2018年11月にIHH Healthcare社への追加出資を発表した際に、キャッシュ・フロー・アロケーション全般の見直しを行い、投融資総額は中経公表時の1兆7,000億～1兆9,000億円から1兆9,000億～2兆1,000億円に、資産リサイクルは同じく7,000億円から8,000億円に積み増したほか、株主還元は配当金額の安定性・継続性に鑑み、下限配当のみ算入していた中経最終年度は、

投資の配分



2019年3月期と同規模の還元を前提に変更しました。今回のアップデートでは、投融資は3年間累計額の枠内である2兆1,000億円を見込むほか、資産リサイクルや株主還元の見通しに変更はありません。

この結果、3年間累計での株主還元後のフリーキャッシュ・フローは約1,300億円となりますが、その使途については、リース料の支払いを含む有利子負債の返済に充てるほか、経営状況に鑑みて追加株主還元や追加投資に配分します。

なお、投融資総額の内訳は、IHH Healthcare社への追加出資に伴い成長分野への配分が大きくなり、中核分野に約6割、成長分野に約4割を見込みます。投融資については、引き続き投資規律を徹底の上、案件を厳選して実行するとともに、3年間累計額の枠内である2兆1,000億円の範囲内でしっかりとマネージしていきます。

財務基盤の強化

2019年3月末のバランスシートは、2018年3月末と比較すると、総資産は6,391億円増加の11兆9,458億円、ネット有利子負債は5,700億円増加の3兆6,592億円となりました。利益剰余金の積み上げを主因に、株主資本は2,885億円増加の4兆2,632億円となり、ネットDERは0.78倍から0.86倍に上昇しました。

IHH Healthcare社などの大型投資を実行したことに加え、運転資本の増加やドル高に伴う外貨債務の為替換算替えの影響などにより、ネット有利子負債は2018年3月末から増加しましたが、3年間累計での株主還元後のフリーキャッシュ・

フローを黒字化する方針に変更はなく、今後も財務基盤の強化を進めていきます。

株主還元方針

当社では、独立役員が出席した取締役会における議論を経て、利益配分に関し2つの基本方針を決定しています。1点目は、企業価値の向上と株主価値の極大化に向け、内部留保の積み上げによって中核分野や成長分野の資金需要に対応する一方、当期利益の一部を配当という形で株主の皆様へ直接還元していきます。2点目となる資本効率向上などを目的とした自己株式の取得については、経営環境はもとより、投資需要の将来動向、フリーキャッシュ・フローの水準、有利子負債残高およびROEの水準などを踏まえた上で、金額や取得時期を機動的に決定します。

2020年3月期は1株当たり80円を配当の予定です。引き続き業績の向上を通じた配当金額の継続的な増加を目指すことを基本に、今後の事業計画の進捗に応じて、柔軟な追加株主還元を図ることも検討していくとともに、2020年3月期ROEの10%達成ならびにさらなる向上のための諸施策を継続していきます。

2019年7月

—— 中期経営計画 ——

Driving Value Creation

2018

2019

2020

環境見通し

- ・ 世界は、資源価格のスーパーサイクル終焉に伴い、量的拡大への過度な依存から脱却し、質的成長を追求
- ・ 欧米主導のグローバル・ルールから地域ごとの部分最適志向に向かうなど、目まぐるしい変化が続く



経営課題

- ・ 環境変化とリスクに耐えうる収益基盤の確立
- ・ ダイナミックな経営資源の配分
- ・ さらなる経営基盤の強化



重点施策

- 1** 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
- 2** 新たな成長分野の確立
- 3** キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化 [\[P.060-063「CFOメッセージ」\]](#)
- 4** ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化



定量目標

当期利益^{*1}

4,500億円

(2020年3月期)

4,400億円

(中経策定時における最終年度目標)

基礎営業
キャッシュ・フロー^{*2}

6,400億円

(2020年3月期)

6,300億円

(中経策定時における最終年度目標)

ROE

10%

(2020年3月期)

10%

(中経策定時における最終年度目標)

^{*1}. 親会社の所有者に帰属

^{*2}. 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

2020年3月期事業計画

2018

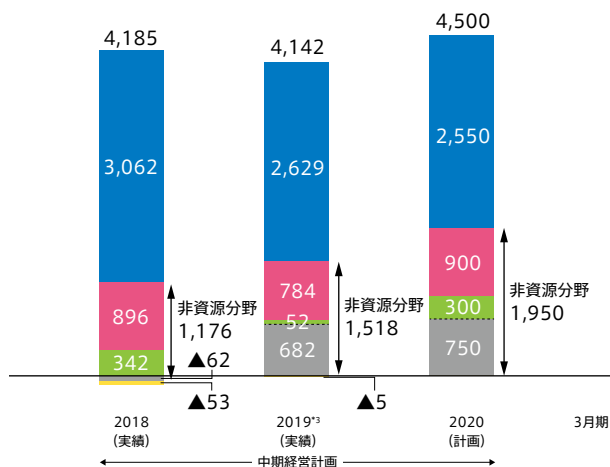
2019

2020

当期利益*1(分野別)

- 機械・インフラおよび生活産業を中心とした非資源分野にて着実に収益力を強化

(億円)



■ 金属資源・エネルギー ■ 機械・インフラ ■ 化学品 ■ その他事業分野 ■ 本部および消去

*1. 親会社の所有者に帰属

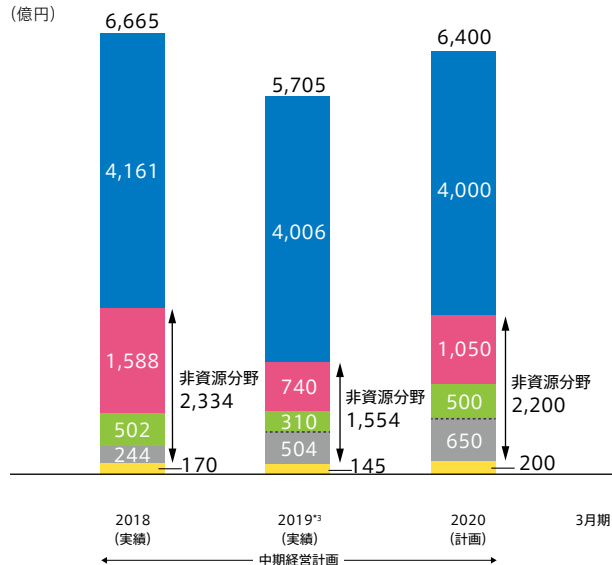
*2. 営業活動に係るキャッシュ・フロー－運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

*3. 機構改組に伴う組み換え反映後

基礎営業キャッシュ・フロー*2(分野別)

- 非資源分野のキャッシュ創出力を強化
- IFRS第16号「リース」適用に伴い、2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローが増加

(億円)



2020年3月期のアクションプラン

- 環境と健康に関わる事業の基盤強化とその周辺事業の拡大・横展開
 - ・環境負荷の低いLNG事業への注力
 - ・IHH社の筆頭株主化に伴う経営への影響力強化により、同社企業価値向上を加速
 - ・複数の事業領域による協働・総合力発揮による価値創造
- 中間層が拡大するアジアの需要取り込み
- 既存アセットの収益性向上と戦略的リサイクルを通じたポートフォリオの良質化を引き続き推進

環境



- LNGパイプライン案件の着実な立ち上げ
 - ・モザンビークFID(最終投資決断)に向けた取り組み
 - ・米国Cameron生産開始
- 再生エネルギー・次世代電力の取り組み加速
 - ・台湾風力、米国ForeFront Power社(分散型太陽光)
- 車体軽量化、電動化、リサイクル事業への取り組み加速
 - ・スペインGestamp Automoción社、ボルトガルCaetanoBus社

健康



- アジアにおける病院および病院周辺事業の収益基盤強化
 - ・IHH社経営への影響力強化・総合力発揮
- Personalized Wellness事業の推進
 - ・米国Thorne Research社
- 米国における高品質中食事業の強化
 - ・米国Hans Kisse社
- 米国におけるシニアリビング事業の強化

重点施策と2年間の成果

2018

2019

2020

重点施策1 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化

中核分野である金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品が生み出す基礎営業キャッシュ・フローは全社の9割にも及びます。今後も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としします。

金属資源・エネルギー	機械・インフラ	化学品
- 鉄鉱石・石炭・銅 - 石油・ガス	- 電力 - 海洋エネルギー - ガス配給 - 自動車 - 船舶 - 鉄道	- 飼料添加物・農業資材 - 機能性素材 - タンクターミナル - 化学品製造・トレーディング

また、下記施策により既存事業を徹底強化し、価値向上を図ります。

- 潜在価値の実現(オペレーションの改善、事業再生、業界再編による価値向上)
- 事業サイクルの観点から、事業入れ替えの推進
- 「売る力」と付加価値に磨きをかけたトレーディングの強化

2年間の成果

中経初年度である2018年3月期は、全てのセグメントにおいて収益基盤強化が進み、中経2年目は、中核分野の強化に加え、生活産業セグメントと次世代・機能推進セグメントの収益が大幅に改善しました。

	1年目(2018年)	2年目(2019年)
金属資源	■ モザンビーク Moatize 炭鉱・Nacala インフラの立ち上げ(含むプロジェクトファイナンス組成) ■ チリ Collahuasi 銅鉱山の持分追加取得	■ 豪州鉄鉱石事業基盤の維持・拡充 (South Flank 鉄鉱山やRobe River JVの鉱区の新規開発決定) ■ 豪州 Bengalla 炭鉱(一般炭)の持分売却  Robe River JV
エネルギー	■ 豪州 Kipper 貢献開始 ■ 豪州 AWE 社公開買い付け実行	■ LNG 案件の着実な推進 (米国 Cameron、モザンビーク、アブダビ LNG 事業延長合意) ■ 豪州 AWE 社公開買い付けによる買収  Cameron LNG Train 1 ©2019 Cameron LNG. All copyright and trademark rights reserved.
機械・インフラ	■ IPP 事業の資産組替による良質化推進 ■ FPSO 2隻チャーターイン ■ 米国 Penske Truck Leasing 社追加出資	■ 新規発電事業への参画(台湾洋上風力) ■ FPSO 事業の拡充 ➡ Column

	1年目(2018年)	2年目(2019年)
化学品	■メタノール事業の安定稼働 ■トレーディング強化(三井物産プラスチック(株)、欧州硫黄硫酸事業など)	■欧州塗料事業への出資参画 → Column ■メタノール事業の基盤強化
鉄鋼製品	■事業変革の推進(日鉄物産(株)持分法適用会社化、米国Champions Cinco Pipe & Supply 社売却など) ■スペインGestamp Automoción 社事業伸長	■事業変革の推進(日鉄物産(株)の収益力強化)  熱間圧延ライン
生活産業	■ブラジルMultigrain 社撤退方針決定 ■PHCホールディングス(株)収益貢献 ■(株)ビギホールディングス買収	■ブラジルMultigrain 社撤退完了 ■IHH 社への追加出資による筆頭株主化  IHH 社
次世代・機能推進	■米国CIM Group 社収益基盤強化(運用資産残高積み上げ) ■消費財物流事業伸長(三井物産グローバルロジスティクス(株))	■国内ICT関連事業の伸長(三井情報(株)など) ■バイアウトファンドのアセット積み上げ(MSD企業投資(株)などのポートフォリオ拡充)

Column

ブラジル沖合プレソルト層メロ鉱区向け 超大水深対応 FPSO 傭船事業

2018年5月、三井海洋開発(株)が推進しているブラジル沖合メロ(Mero)鉱区向けFPSO1基の長期傭船事業に対し、当社を含む5社が出資しました。本案件は、5社共同で取り組む5件目のブラジル向けFPSO 傭船事業となります。完工後に“FPSO Guanabara MV31”と命名される本案件のFPSOは、傭船期間22年、2021年よりブラジル沖合のLibra(リブラ)ブロックにあるメロ鉱区の開発に投入される予定です。



©MODEC

欧州における塗料製造・販売事業への出資参画

2018年4月、当社は、関西ペイント(株)の在欧州子会社であるKansai Helios Coatings 社への出資参画に合意しました。今後、三井物産グループが保有する顧客や事業パートナーなどのグローバルネットワークと、関西ペイントグループの製品・技術を組み合わせ、欧州および関連する市場において塗料事業の拡大に取り組んでいきます。



重点施策と2年間の成果

2018

2019

2020

重点施策2 新たな成長分野の確立

今後の中長期的な外部環境の変化も見据えつつ、当社が強みを発揮できる成長分野を4つに定め、経営資源をダイナミックに配分します。

モビリティ	ヘルスケア	ニュートリション・アグリカルチャー	リテール・サービス
社会ニーズの変化と環境社会への対応を見据えた、素材や移動・輸送サービスなどの複合的取り組み	医療関連事業を核としたヘルスケアエコシステムの構築	農業・畜水産の生産性向上と安定供給、食の高付加価値化への取り組み	消費者ニーズに対応する、デジタル／ロジスティクス／金融機能を駆使した、次世代型事業育成

中間層が拡大するアジアと経済成長を続ける北米が主要ターゲット



次の収益の柱を確立

2年間の成果

2018年3月期は4つの成長分野のうち、特にモビリティとヘルスケアを中心に具体的な進捗がありました。中経2年目は、IHH社の筆頭株主化など、ヘルスケアを中心に、将来の収益基盤確立に向けた取り組みが加速しました。

	1年目(2018年)	2年目(2019年)
モビリティ	■ 欧州を起点とした商用車電動化への取り組み (EVバス事業、車載電池事業への出資) ■ 鉄道関連事業の拡充 (英国旅客事業での路線拡大、台湾・駅事業進出) ■ チリ自動車オペレーティングリース・レンタカー事業への取り組み	■ 車体軽量化と高強度化への貢献 (Gestamp 社松阪工場の生産開始) ■ 商用車電動化への取り組み加速 (ポルトガルCaetanoBus社への追加出資)
ヘルスケア	■ 東南アジアでの病院インフラ事業拡大 (Columbia Asiaグループ追加出資) ■ ロシア新薬ニーズの取り込み (R-Pharm社出資) ■ ヘルスケア専門職派遣・紹介事業拡大 (米国Accountable Healthcare Holding社買収)	■ 病院および病院周辺事業の基盤拡充 (IHH社の筆頭株主化、Columbia Asiaグループの企業価値向上) ■ 高機能サプリメント事業の拡大 (米国Thorne Research社への出資参画)
ニュートリション・アグリカルチャー	■ ネットワーク拡充およびアフリカ地域戦略 (ETC Group社への出資参画合意) ■ フードサイエンス領域の強化 (曾田香料(株)公開買い付け)	■ 農業資材・農業事業の拡充 ➡ Column (メキシコAdelnor社、ブラジルOuro Fino社への出資参画) ■ アジアにおける高品質砂糖ニーズへの対応 (タイKaset Phol Sugar社製造能力増強に向けた設備刷新、シンガポールSIS社への出資参画)
リテール・サービス	■ アセットマネジメント運用資産の拡大 (1.4兆円→1.9兆円) ■ ファッション・リテール事業における企画・販売プラットフォーム獲得	■ 米国におけるシニア住宅事業の強化 (米国MBK Real Estate社によるサービス付きシニア向け住宅取得) ■ 米国で伸びゆく中食事業への参入 ➡ Column (米国Hans Kissle社買収)

Column

メキシコの農業資材販社への出資参画

2018年6月、当社は、メキシコ有数の農業資材販売会社 Nueva Agroindustrias del Norte 社(以下、「Adelnor 社」)の持株会社である、Consortio Agroindustrias del Norte 社の株式の80%を現株主より取得することを決定しました。すでに当社が出資参画している農業資材販売会社(チリ・Anagra 社、ペルー・Equilibra 社)に加え、Adelnor 社への出資参画により、ラテンアメリカ地域における農業資材販売会社3社間のシナジー発揮・一体運営を加速します。



米国の中食メーカーへの出資参画

2019年1月、当社とケンコーマヨネーズ(株)は、米国マセチューセッツ州の食品製造・販売会社 Hans Kissle 社の株式を100%取得しました。今回の株式取得を機に、当社の米国関係会社で油脂加工・食品製造を手掛ける Ventura Foods 社の製品をデリ・総菜製造に活用するなど連携し、Hans Kissle 社の競争力向上および販売チャネル・地域の拡大を図り、米国における中食事業に取り組んでいきます。



重点施策4 ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

2年間の成果

	1年目(2018年)	2年目(2019年)
ガバナンスの強化	■取締役会の実効性を強化 ・取締役会メンバーの多様化が進み、バランスを改善 ・企業戦略や中期経営計画など会社の大きな方向性について、より多くの議論を実施 ■サステナビリティ委員会を設置、社会と当社の持続可能性をより意識した経営を推進	■取締役会の実効性向上への取り組み継続 ・サステナビリティなど全社的な重要テーマを議論 ・取締役・監査役による、持続的成長の実現に向けた当社戦略集中討議をオフサイトにて実施 ■実業経験を有する内山田取締役を2019年6月20日開催の株主総会にて選任 ■株価連動型譲渡制限付株式報酬制度を株主総会にて導入決定
人材の強化	■コーポレート人材の営業現場シフト ■個人単位の時差出勤制度導入 ■社内起業制度開始、事業化準備中	■グローバル人材マネジメントの強化と、海外採用社員の選抜型次世代リーダー創出プログラムの開始 ■「働き方改革」の施策として国内で在宅勤務を導入 ■成果に基づく、よりメリハリのある処遇、昇降級制度の導入
イノベーション機能の強化	■CDOおよびDigital Transformation(DT)チーム設置 ■「既存事業コスト削減」、「既存事業売上増加」、「新規事業開発」の3つの枠組みでDT取り組み加速	■新しいビジネスを「つくる」ためのイノベーション・ラボ「Moon」始動 ■既存事業の効率化とValue-up、新事業モデル創出を目指すDTの取り組みをさらに加速



イノベーション・ラボ「Moon」

環境・社会価値創造の主な取り組み成果

5つのマテリアリティのうち、事業を通じた実現を目指す「安定供給の基盤をつくる」「豊かな暮らしをつくる」「環境と調和する社会をつくる」について、2019年3月期における主な取り組み事例を紹介します。

なお、2019年3月期の活動実績の詳細は、サステナビリティレポート2019も併せてご覧ください。

安定供給の基盤をつくる

豪州鉄鉱山の新規開発を決定

2018年6月、当社は、豪州 South Flank 鉄鉱山の開発を行うことを決定しました。同鉱山は、終掘が近づいている近隣の Yandi 鉄鉱山を代替していきます。2021年に生産を開始し、25年以上にわたり生産を継続する予定です。既存のインフラを最大限活用することで開発費用を大きく抑制し、高いコスト競争力を実現します。

また、2018年10月には、豪州 Robe Valley 鉄鉱山の未開発鉱区 (Mesa B/C/H) と West Angelas 鉄鉱山の未開発鉱区 (Deposit C/D) の開発を決定しました。既存鉱区の終掘が近づいていますが、既存鉄道・港湾インフラを活用し隣接する未開発鉱区を開発することで、両鉄鉱山とも既存の年間生産能力を維持していきます。豪州政府より開発・環境許可を取得次第、開発に着手し、2021年の生産開始を予定しています。



鉄鉱石輸送専用鉄道

タイにて高品質砂糖を増産

当社は、三井製糖(株)と共同運営するタイの製糖事業会社 Kaset Phol Sugar 社(以下、「KSP 社」)の製造能力増強に向けた設備刷新を決定し、2018年6月より本格着工しました。本邦シェア No.1 である「スプーンブランド」の技術力を十分に活かせる最新設備を KSP 社に導入し、高まるアジアの高品質砂糖への需要に応えとともにサトウキビ搾りかすを利用するバガス発電拡張など、サトウキビを余すことなく活用する事業も積極的に追求。従来の製糖事業にとどまらない収益基盤の強化と、環境への配慮を両立させた取り組みを推進していきます。



タイのサトウキビ畑

シンガポール最大手の砂糖会社の全株式を三井製糖(株)と共同で取得

2018年9月、当社は三井製糖(株)と共同で、シンガポールや中東で精製糖の加工・販売事業を展開するシンガポールの SIS'88 社(以下、「SIS 社」)の全株式を親会社の ED&F MAN 社から取得しました。当社のネットワークと三井製糖(株)の生産管理・品質管理のノウハウや技術力を通じて、高品質な砂糖をアジア市場へ提供し同市場の需要を取り込み、日本を含めたアジアでの精製糖事業の一層の強化を目指します。



SIS 社製品

豊かな暮らしをつくる

米国シニア住宅の取得

当社の100%連結子会社であるMBK Real Estate社(以下、「MRE社」)は、West Living社よりサービス付き高齢者向け住宅(以下、「シニア住宅」)を取得することに合意しました。MRE社は現在、米国西海岸エリアを中心に6州で事業展開しており、保有・運営は合計25物件・約2,600室ですが、本物件の取得により保有・運営は合計34物件・約3,700室となります。



MRE社保有・運営物件

東南アジアにおける総合食品企業へ出資参画

当社と(株)日本政策投資銀行は、インドネシアを中心に東南アジアで総合食品事業を展開するFKS Food & Agri社(以下、「FKSFA社」)の株式を第三者割当増資引受により取得しました。当社は穀物産地事業を最大限活かしつつ、本件を通じて産地から需要地に至るサプライチェーン全体での安定収益基盤の構築を目指します。



FKSFA社の穀物輸入設備

環境と調和する社会をつくる

次世代エネルギーマネジメントサービス事業の推進

当社100%子会社で、米国を拠点に、産業・商業需要家向けに分散型太陽光発電事業の開発・運営を手掛けるForeFront Power社では、太陽光に加え、蓄電・デマンドレスポンス*などを通じて、多様化する需要家のニーズに応えるエネルギーマネジメントサービスを提供する新たなビジネスモデル開発に取り組むとともに、分散型太陽光発電事業の事業展開を推進しています。

*電力会社などによる導入促進プログラムや電力料金体系などにに基づき、需要家の電力需要量やタイミングなどを変動させること。



ForeFront Power社の分散型太陽光発電

温室効果ガスの削減量を認証するJ-クレジット制度に登録

当社は、関係会社の甲南ユーティリティ(株)が兵庫県神戸市に所有する木質バイオマスコジェネレーション(熱電併給)設備のJ-クレジット制度への登録を完了しました。今回登録されたプロジェクトのJ-クレジット想定創出量36,120t-CO₂(二酸化炭素トン)/年は、これまでに登録されている742件の登録プロジェクト中で単体案件の規模としては最大となります。



甲南ユーティリティ(株)の木質バイオマスコジェネレーション設備

米国カリフォルニア州での水素ステーション事業者との協業

当社は、米国カリフォルニア州で水素ステーション開発・運営を手掛ける最大手のFirstElement Fuel社(以下、「FEF社」)と競争力ある水素ステーションの開発・整備や他地域への展開、水素インフラの充実を目指し協業を開始します。今回の協業により同州の水素ステーション拡充、ならびに燃料電池車(FCEV)市場の拡大につながる事が期待されています。



FEF社が運営する水素ステーション

主な選定・認定 (2019年3月期)



IR 優良企業賞

日本 IR 協議会は、株式を公開している会員企業の中から、IRの趣旨を深く理解し、これに積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得た企業を毎年表彰しています。当社はこのたび、2014年の「特別賞」、2008年の「IR 優良企業賞」以来3度目の受賞となる「IR 優良企業賞2018」を受賞しました。



ディスクロージャー優良企業

公益社団法人日本証券アナリスト協会による、2018年度(第24回)「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、2年連続3度目の、商社部門での優良企業第1位、および個人投資家向け情報提供における優良企業第2位(各業種の上位1割となる28社中)に選定されました。



Dow Jones Sustainability Indices

Dow Jones Sustainability Indicesは、米国 Dow Jones 社とスイスの RobecoSAM 社によって開発された、ESG 投資の株価指数です。2018年度は、当社を含む317社(うち日本企業34社)がWorld Index対象銘柄に選定されました。



RobecoSAM Sustainability Award

Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)に調査・評価を提供するRobecoSAM社は、経済・環境・社会での取り組みに優れた推薦銘柄企業をインダストリー別に選出しています。世界から458社が選出されたRobecoSAM Sustainability Award 2019のTrading Companies & Distributors分野において、当社は各インダストリーリーダーのスコアとの差異が10%未満の企業に与えられるブロンズクラスに認定されました。



FTSE4Good Index Series

FTSE4Good Global Indexは、ロンドン証券取引所100%出資のFTSE Russell社が開発した株価指数です。世界各国の大手企業を対象に、サプライチェーンにおける労働基準を含めた環境・社会・ガバナンス面の調査を行い、企業の持続可能性を評価の上、同社の基準を満たした企業が選定されます。当社は、同インデックスの選定基準を満たし、組み入れ企業として選定されました。



FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Indexは、環境・社会・ガバナンス(ESG)について優れた対応を実践している日本企業のパフォーマンスを測定するために設計された指数です。年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESGのパッシブ運用ベンチマークとしても採用されています。当社は、同指数の選定基準を満たし、組み入れ企業として選定されました。



MSCI 日本株女性活躍指数

「MSCI 日本株女性活躍指数」は、MSCI(Morgan Stanley Capital International)社によって開発され、各業種から性別多様性が高い日本企業が選ばれており、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESGのパッシブ運用ベンチマークとしても採用されています。当社は、同指数の選定基準を満たし、組み入れ企業として選定されました。



攻めのIT経営銘柄

攻めのIT経営銘柄は経済産業省と東京証券取引所が共同で、東京証券取引所の上場企業の中から、優れた「攻めのIT経営」を実践している企業を選定しています。2019年は、エネルギー、電力プラント、船舶、製造ラインなど、大型事業アセットの生産性向上に向けたデジタルツイン構築・収集したデータの利活用の取り組みや、Dynamic Pricingの事業会社の設立など、当社の携わる各種事業からスポーツ、エンターテインメントまでさまざまな分野への展開、ならびにITツール活用による全社レベルの業務改革への取り組みなどが評価されました。当社は本銘柄が創設された2015年から5年連続して選定されています。



えるぼし

「えるぼし」は、2016年4月1日に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」に基づいて届出を行った企業のうち、一定の基準を満たし、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況などが優良な企業が認定されるものです。当社は2016年9月に厚生労働大臣から3段階中2段階目のえるぼし認定を取得しました。