

1 × 1 × 1 = 10,000

016 企業価値向上モデル

018 三井物産の強み

- ① 挑戦と創造のDNA
- ② 挑戦と創造を繰り返し、培った分厚い事業基盤
- ③ トレードと事業経営の両輪で成長するビジネスモデル
- ④ ステークホルダーとの強固なつながり
- ⑤ 高度な事業ノウハウを兼ね備えたプロ人材
- ⑥ 三井物産の総合力

036 三井物産の長期戦略

- ① 競争優位を根拠にしたポジショニング戦略
- ② ポートフォリオマネジメント・財務戦略
- ③ グローバル・グループリスクマネジメント
- ④ 人材戦略
- ⑤ インテグリティのある組織づくり

050 外部環境(メガトレンド)認識

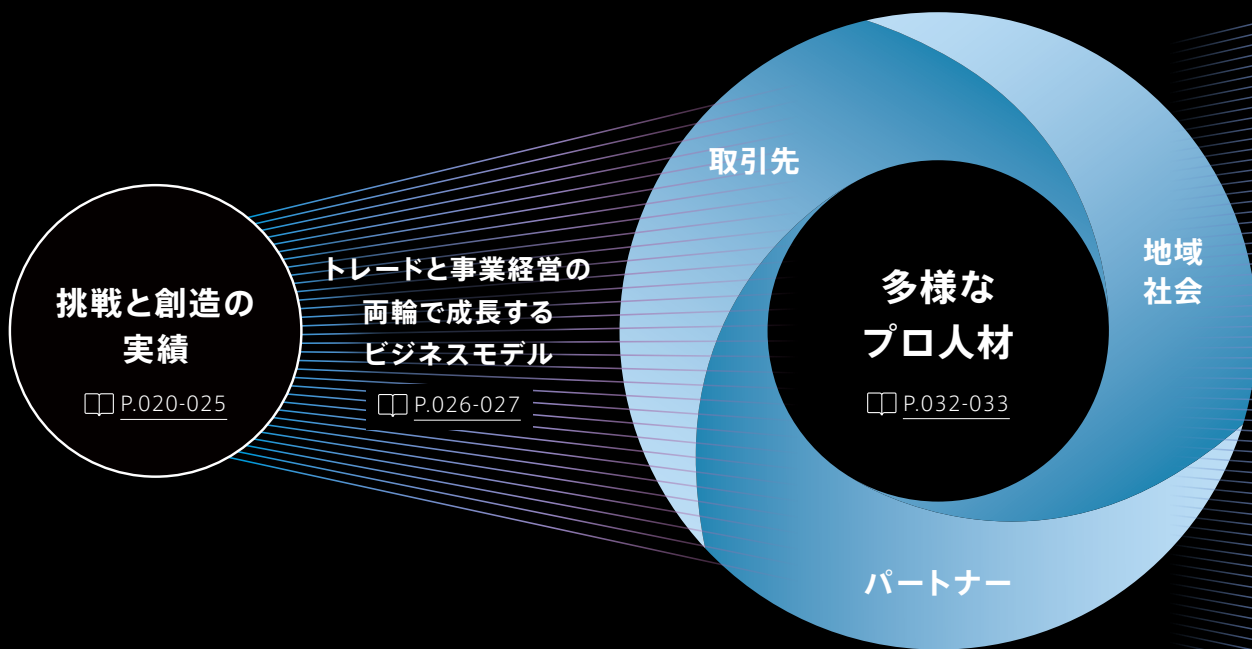
051 取り組む重要課題(マテリアリティ)

055 イニシアティブへの参画

056 サステナビリティ委員会委員長メッセージ

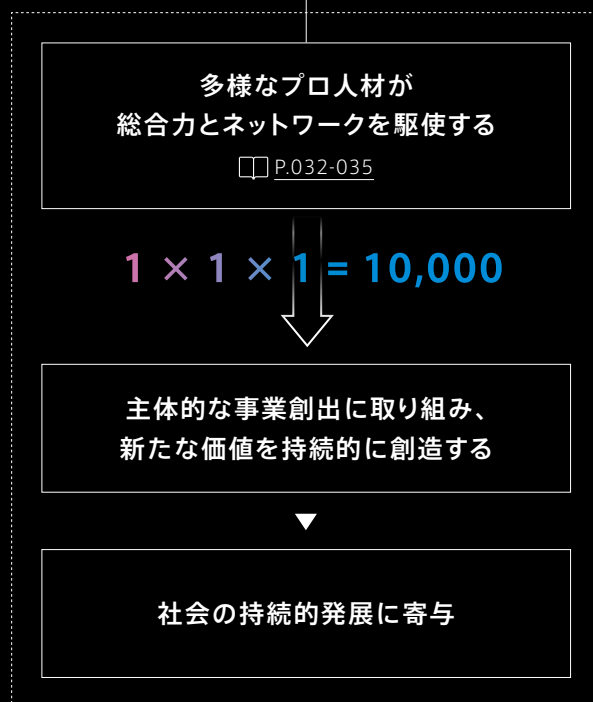
価値創造の基盤

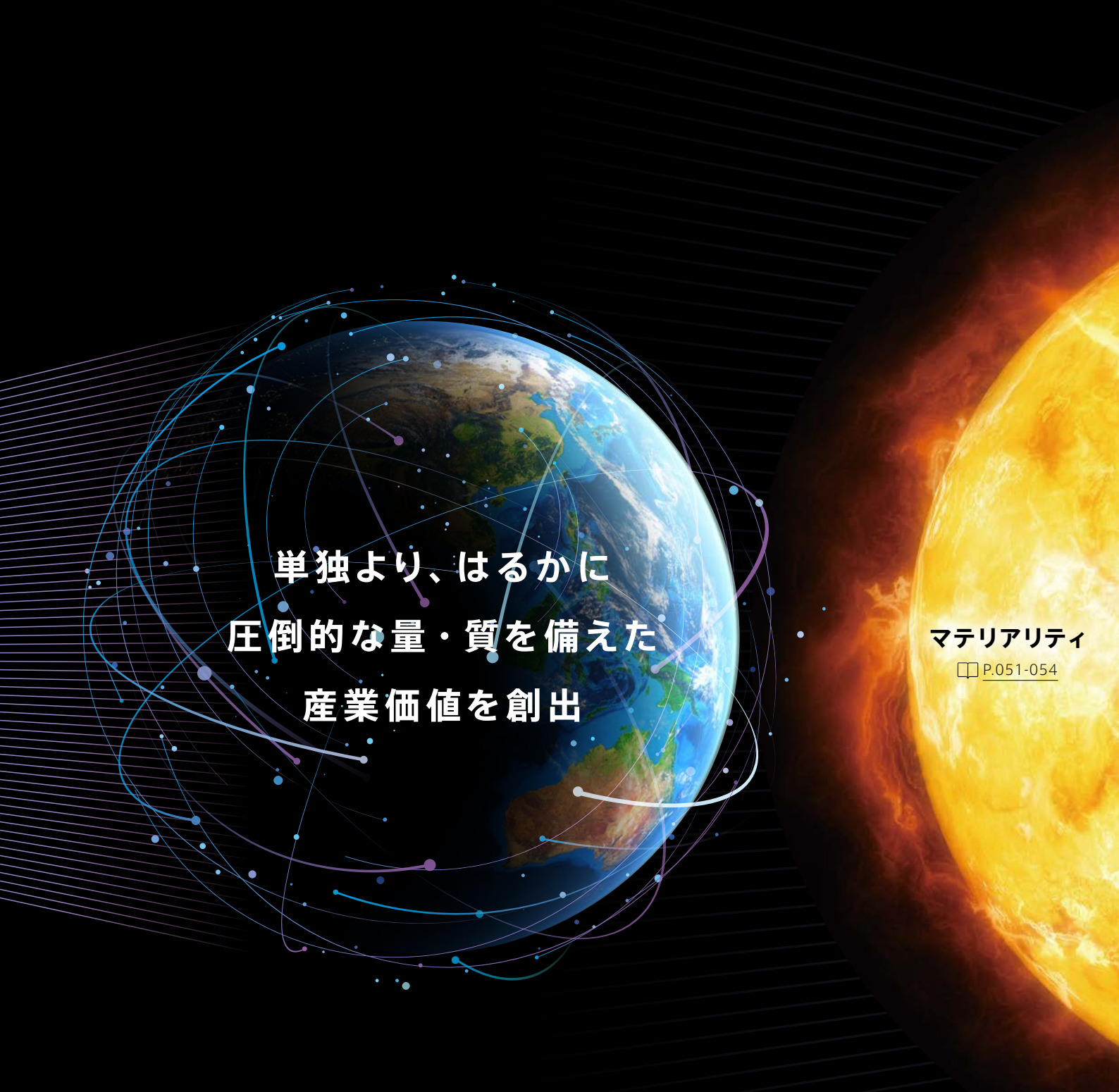
コレクティブインパクトの創出



総合力と共創の 企業価値向上モデル

挑戦と創造を繰り返し、時代のニーズに応え進化し続けてきた三井物産のビジネスは、長い歴史と経験に裏打ちされた実績であり、また、現在三井物産が保有しているさまざまな経営資本はこれらを通じて蓄積されたものです。当社の多様なプロ人材は、マテリアリティに対応すべく、蓄積された経営資本を活用し、三井物産グループの総合力を駆使し、さらに取引先・パートナー・地域社会などのステークホルダーを巻き込み、互いの強みを引き出し、束ね、主体的な事業創出に取り組んでいます。これにより、三井物産単独よりもはるかに圧倒的な量・質の産業価値を創出することで、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。





単独より、はるかに
圧倒的な量・質を備えた
産業価値を創出

マテリアリティ

□□ P.051-054

戦略的側面から見た企業価値向上モデル

ビジョン

企業価値向上の戦略群

戦略の進捗を測る指標

長期 □□ P.036-049

中期

生み出す成果 □□ P.058-059

長期業態
ビジョン2030

- ・ポジショニング戦略
- ・ポートフォリオマネジメント・財務戦略
- ・リスクマネジメント
- ・人材戦略
- ・行動指針

中期経営計画
□□ P.064-069

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

三井物産の社員は
高い使命感のもとに
常に勇敢であれ。

—— 三井物産 元会長 水上達三

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

—— 旧三井物産*初代社長 益田 孝

人が仕事をつくり、
仕事人が人を磨く。

—— 三井物産 元会長 橋本 榮一

*法的には、旧三井物産と現在の三井物産に継続性はなく、まったく別個の企業体です。



志を受け継ぎ、
価値創造に
挑み続ける



三井物産の強み②：挑戦と創造を繰り返し、培った分厚い事業基盤

1950

1960

1970

1980

1990

日本の戦後からの復興に貢献

- 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
- 1947年 第一物産設立 …… ①
- 1959年 第一物産を中心に三井物産大合同。現在の三井物産誕生



①第一物産(東京)



②サハリンⅡプロジェクト(ロシア)
©Sakhalin Energy

日本の高度経済成長の牽引力として

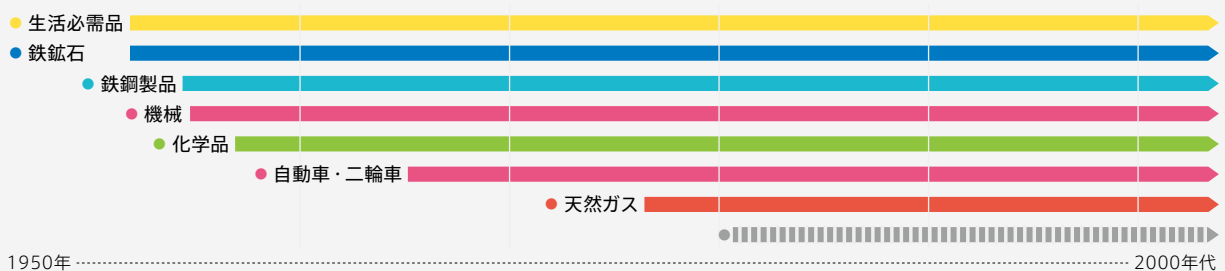
- 海外依存度の高い金属資源・エネルギーの安定的確保のため、開発事業に出資参画
 - 1963年 豪州Moura (現 Dawson) 炭鉱開発への参画決定
 - 1967年 豪英BHP社との鉄鉱石合弁事業の設立
 - 1969年 三井石油開発を設立
 - 1970年 豪州MIOD社を設立 (Robe River鉄鉱石合弁事業)
 - 1971年 アブダビ・ガス島LNG開発基本協定調印
-
- 日本製品の海外展開支援
 - 鉄鋼製品・機械・化学品などの輸出版売
 - 自動車・二輪車メーカー (トヨタ自動車、日野自動車、ヤマハ発動機など) の海外製造・販売事業に出資参画 (タイ、カナダ、ペルー、英国など)
-
- 海外の技術やビジネスモデルの日本への導入
 - 1958年 日本レミントンユニパック (現 日本ユニシス) を設立し、その後の日本のコンピュータリゼーションの基礎づくりに貢献
 - 1976年 米国大手給食サービスARA社 (現 Aramark社) などとエームサービス設立

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

- IT (情報技術)、FT (金融技術)、LT (物流技術) などの機能強化
 - 1989年 当社出資の日本通信衛星 (現 スカパー JSAT) が通信衛星の打上げに成功
 - 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・マネジメント機能を提供
-
- 日本のエネルギー供給源多様化の流れに沿って大型LNGプロジェクトへの参画・開発を加速
 - 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 サハリンⅡ石油・天然ガス開発契約調印 …… ②
-
- 海外での大型事業の開発・買収
 - 1991年 飼料添加物事業 (現 Novus International社) を米国Monsanto社より買収
 - 1994年 インドネシアのIPP (独立系発電) 事業会社Paiton Energy社を設立

多種多様な商品を取り扱う総合商社 ～ Born to be diversified ～

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。



新興国経済の成長と先進国の産業構造変化に対応し、 世界中で優良パートナーとさまざまな事業を展開

■ 持続的な供給力拡大に向けた資源・エネルギー開発の長期的取り組み

- 2003年 ブラジル資源開発大手Vale社へValepar社を通じ出資参画
- 2010年 米国マーセラス・エリアでシェール・ガス、翌年、イーグルフォード・エリアでシェール・オイルの権益を取得
- 2012年 チリCodelco社との戦略的提携・銅権益取得
- 2013年 豪州Jimblebar鉄鉱山の権益を取得
- 2015年 豪州Robe River J/Vの鉄鉱山および港湾（第2フェーズ）拡張完工
- 2016年 豪州Kipperガス・コンデンセート田の権益を取得
- 2016年 メキシコ湾Kaikias原油・ガス開発権益の取得
- 2018年 豪州石油ガス資源開発会社AWE社を公開買い付け
- 2018年 豪州South Flank鉄鉱山開発、Robe River J/Vの鉄鉱山における新規鉱区開発を決定
- 2019年 モザンビークにおけるLNGプロジェクトの最終投資決断の実行 …… ③
- 2019年 ロシアArctic LNG2プロジェクトに参画



③モザンビークLNGプラント完成予想図

■ 産業高度化や生活の豊かさの向上に向けた新たなニーズに対応

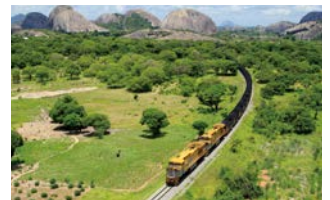
- 2001年 日本でQVC社と24時間テレビショッピング事業を開始
- 2001年 米国自動車小売大手Penske Automotive Group社に出資参画
- 2007年 総合メディカルと資本・業務提携を開始
- 2008年 欧州アントワープ港で化学品タンクターミナル事業を開始
- 2011年 アジア最大手の民間病院グループIntegrated Healthcare Holdings社（現IHH Healthcare社）に出資参画 …… ④
- 2015年 米国トラックリース最大手Penske Truck Leasing社に出資参画
- 2015年 米国Fairway Methanol社でメタノールの商業生産を開始
- 2016年 アジア最大手の中間所得層向け病院Columbia Asiaグループに出資参画
- 2016年 世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカー Gestamp Automoción社に出資参画
- 2016年 医療機器メーカーパナソニックヘルスケアホールディングス（現PHCホールディングス）に出資参画
- 2017年 米国大手不動産アセットマネジメント会社CIM Group社に出資参画
- 2019年 アジア最大手の民間病院グループIHH Healthcare社に追加出資し、筆頭株主化



④IHH社傘下のMount Elizabeth Novena病院（シンガポール）

■ 世界各国の国創り・産業振興に貢献するインフラ事業の展開

- 2004年 International Power社（現ENGIE社）と13発電資産を共同買収
- 2006年 ブラジル・ガス配給事業を買収
- 2006年 タイ上水供給事業会社Thai Tap Water Supply社に出資参画
- 2014年 Vale社が保有・運営するブラジル一般貨物輸送事業会社VLI社に出資参画
- 2017年 モザンビークMoatize炭鉱およびNacala鉄道・港湾インフラ事業に出資参画 …… ⑤



⑤Moatize炭鉱・Nacala鉄道・港湾インフラ



金属資源

Mineral & Metal Resources

- 1963 豪州 Moura (現 Dawson) 炭鉱開発への参画決定
- 1965 豪州 Robe River 鉄鉱山への参画決定
- 1966 豪州 Mount Newman 鉄鉱石 長期契約締結
- 1967 豪州 BHP 社との鉄鉱石合弁事業の設立
- 1970 豪州 MIOD 社設立 (Robe River 鉄鉱石合弁事業)
- 1996 チリ Collahuasi 銅鉱山への参画決定
- 2002 フィリピン Coral Bay ニッケル鉱山への参画決定
- 2003 ブラジル資源開発大手 Vale 社へ Valepar 社を通じ出資参画
- 2007 米国・豪州の金属・電子機器のリサイクルを主要事業とする Sims Metal Management 社に出資参画
- 2010 チリのカセロネス銅・モリブデン 鉱床開発プロジェクトに参画
フィリピン Taganito ニッケルプロジェクトに参画
- 2012 チリ Codelco 社との戦略的提携・Anglo American Sur 社株式の共同保有会社に出資参画
- 2013 豪州 Jumblebar 鉄鉱山の権益を取得
- 2015 豪州 Robe River J/V の鉄鉱山および 港湾(第2フェーズ) 拡張完工
- 2017 モザンビーク Moatize 炭鉱および Nacala 鉄道・港湾インフラ事業に出資参画
- 2018 豪州 South Flank 鉄鉱山開発、Robe River J/V の鉄鉱山における 新規鉱区開発を決定

エネルギー

Energy

© Sakhalin Energy

- 1969 三井石油開発を設立
- 1971 アブダビ・ダス島 LNG 開発基本協定調印
- 1985 西豪州 LNG プロジェクト参画
- 1989 カタール LNG プロジェクト参画
- 1994 サハリン II 石油・天然ガス開発契約調印
- 2008 モザンビーク Area1 探鉱鉱区の権益取得
- 2010 米国マーセラス・エリアで シェール・ガスの権益を取得
- 2010 モザンビーク Area1 探鉱鉱区で 巨大ガス田を発見
- 2011 米国イーグルフォード・エリアで シェール・オイルの権益を取得
- 2013 イタリア Tempa Rossa 油田権益を取得
米国 Cameron LNG 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
- 2016 豪州 Kipper ガス・コンデンセート田の権益 を取得
豪州油田開発事業 Greater Enfield プロジェクトの最終投資決断の実行
メキシコ湾 Kaikias 原油・ガス開発権益の取得
- 2018 豪州石油ガス資源開発会社 AWE 社を 公開買い付け
- 2019 モザンビークにおける LNG プロジェクトの最終投資決断の実行
ロシア Arctic LNG2 プロジェクト参画

CORE

中核分野にお

機械・インフラ

Machinery & Infrastructure

1960s 鉄鋼製品・機械・化学品などの
日本製品の海外展開支援・輸出版売

1994 インドネシアのIPP(独立系発電)事業会社
Paiton Energy社を設立

2004 International Power社(現ENGIE社)と
13発電資産を共同買収

2005 FPSO第1号傭船開始

2006 ブラジル・ガス配給事業を買収

タイ上水供給事業会社

Thai Tap Water Supply社に出資参画

2014 タイにおいてコジェネレーション(熱電併給)
事業に出資参画

Cameron LNGプロジェクトに係る
定期用船契約を締結

Vale社が保有・運営する

ブラジル一般貨物輸送事業会社VLI社に
出資参画

2015 ブラジルPetrobras Gás社に出資参画、
ブラジルにおけるガス配給事業拡大

2016 オマーンにおけるIbri、Sohar-3発電事業
への出資参画

2017 英国First Hydro揚水発電事業の持分売却

化学品

Chemicals

1960s 鉄鋼製品・機械・化学品などの
日本製品の海外展開支援・輸出版売

1972 米国にて化学品タンクターミナル事業を
行うIntercontinental Terminal
Company社設立

2004 サウジアラビアInternational Methanol
Company社でメタノールの商業生産を開始

2006 西豪州オンズロー塩田に出資

2008 欧州アントワープ港で

化学品タンクターミナル事業を開始

2015 米国Fairway Methanol社で
メタノールの商業生産を開始

2016 ノルウェー炭素繊維強化圧力タンクメーカー
への出資参画

2018 欧州における塗料製造・販売事業への
出資参画

観音内ページの解説



右の見開きでまとめている成長分野ごとの実績は、左の見開きにある中核分野を含む既存事業より発展したものです。既存事業の成長の軌跡をまずご確認いただきながら、成長分野における当社の価値創造をご覧ください。 □ P.037

ARE A

なる挑戦の軌跡



モビリティ

Mobility



ヘルスケア

Healthcare

1960s 自動車・二輪車メーカー(トヨタ自動車、日野自動車、ヤマハ発動機など)の海外製造・販売事業に出資参画

2001 米国自動車小売大手 Penske Automotive Group 社に出資参画

2015 米国トラックリース最大手 Penske Truck Leasing 社に出資参画

2016 世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカー Gestamp Automoción 社に出資参画

2017 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を展開する Penske Truck Leasing 社に追加出資

電気自動車(EV)を利用した電力サービスの事業化に向け、ドイツ The Mobility House 社に出資参画

電気バスを製造・販売するポルトガルのバス製造会社 CaetanoBus 社と資本業務提携

フランスの電池システム製造会社 Forsee Power 社へ出資参画

2018 Gestamp 松阪工場の生産開始

1976 米国大手給食サービスARA社(現Aramark社)などとともにエームサービス設立

2007 総合メディカルと資本・業務提携

2008 メディカル・ヘルスケア事業部創設

2010 IHH社傘下のParkwayグループとアジアにおける医薬開発支援事業に参入

2011 アジア最大手の民間病院グループ IHH Healthcare Holdings 社(現IHH Healthcare社)に出資参画

IHH Healthcare Holdings 社(現IHH Healthcare社)によるトルコ病院グループへの参画

2016 ヘルスケア・サービス事業本部創設

アジアにおける透析事業会社 DaVita Care 社に出資参画


アジア最大手の中間所得者層向け病院 Columbia Asiaグループに出資参画

医療機器メーカーパナソニックヘルスケアホールディングス(現PHCホールディングス)に出資参画

2019 アジア最大手の民間病院グループ IHH Healthcare 社への追加出資により筆頭株主化

G R O W T

成長分野におい



ニュートリション・ アグリカルチャー

Nutrition & Agriculture



リテール・サービス

Retail & Services

1969 糖アルコールの製造・販売子会社として
日研化成(現物産フードサイエンス)を設立

1991 飼料添加物事業
(現 Novus International 社)を
米国 Monsanto 社より買収

2017 米国 Monsanto 社から麦用種子処理殺菌剤
Latitude® 事業資産を買収

東アフリカ・環太平洋地域を中心に
拠点を有し、農産物取引・農業資材販売、
食品製造販売などを展開する
ETC Group 社への出資参画

香料関連商品の製造・販売を行う
曾田香料を公開買い付け

2018 メキシコの農業資材販社 Adelnor 社への
出資参画

タイ製糖事業会社 Kaset Phol Sugar 社の
製造能力増強に向けた設備刷新、
高品質砂糖を増産

高機能サプリメントの開発、製造、販売を行う
米国 Thorne Research 社へ出資参画

2019 ブラジル農薬製造販社 Ouro Fino 社への
出資参画

1980s 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・マネジメント
機能を提供

1989 米国油脂製品製造会社
WILSEY FOODS 社を買収

1996 米国最大の農協であるハーベスト・ステイツ
(現 CHS 社)と Ventura Foods 社を設立

2001 日本で QVC 社と
24時間テレビショッピング事業を開始

2001 ジャパンオルタナティブ証券(現 三井物産
オルタナティブインベストメンツ)設立

2005 日本初の物流施設特化型 REIT 上場

2008 物流施設 私募ファンド1号組成

2014 オフィスファンド・物流開発ファンド組成

2016 太陽光ファンド組成

New Ocean Capital Management 社
出資参画

総合型 REIT「投資法人みらい」上場

2017 米国不動産アセットマネジメント CIM Group
社に出資参画

2018 米国におけるシニア住宅事業の強化

2019 米国の中食メーカー Hans Kissle 社出資参画



H A R E A

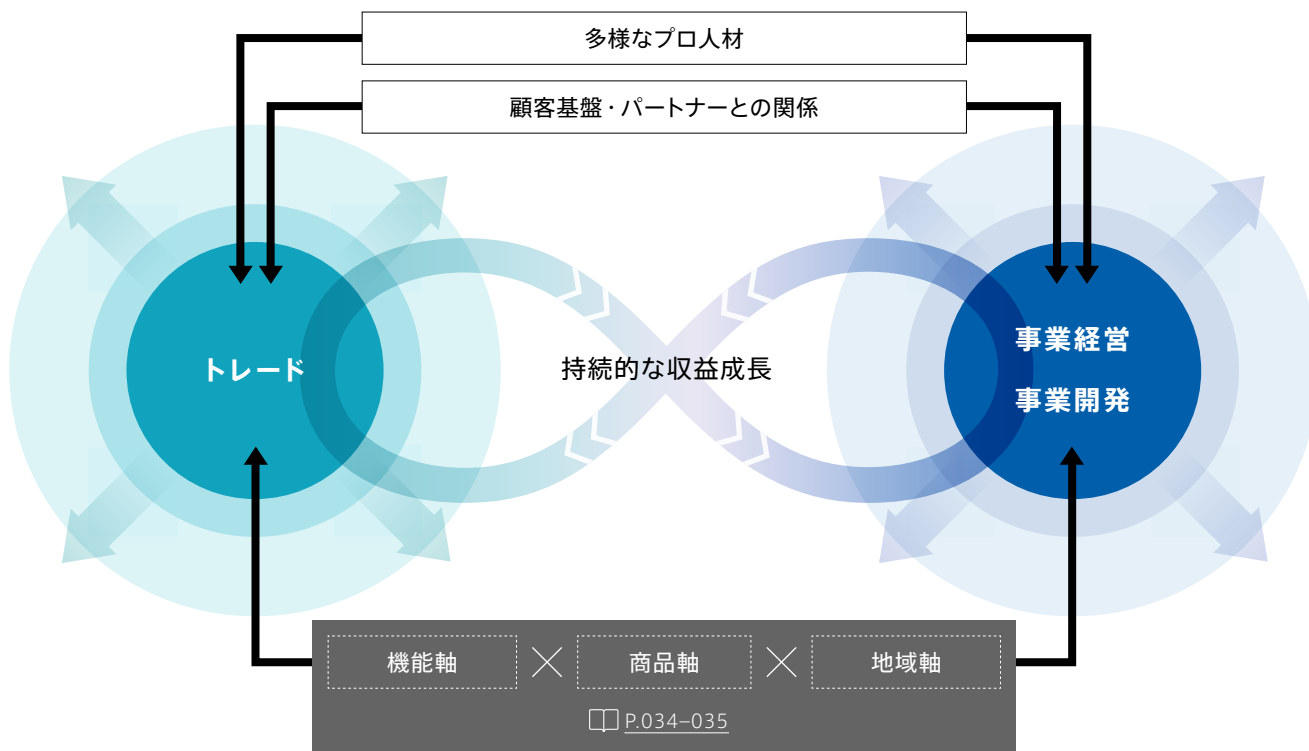
なる挑戦の軌跡

三井物産の強み③：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



解説 三井物産が提供する機能について

機能軸	×	商品軸	×	地域軸
P.096		P.096		

①マーケティング

②ロジスティクス

③ファイナンス



MITSUI & CO.

④リスクマネジメント

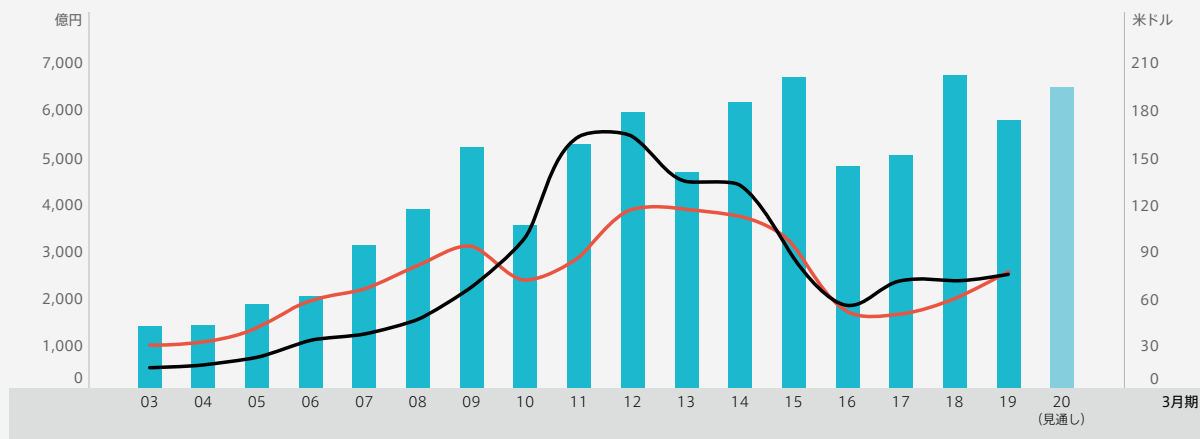
⑤デジタルトランスフォーメーション

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
- ⑤AI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

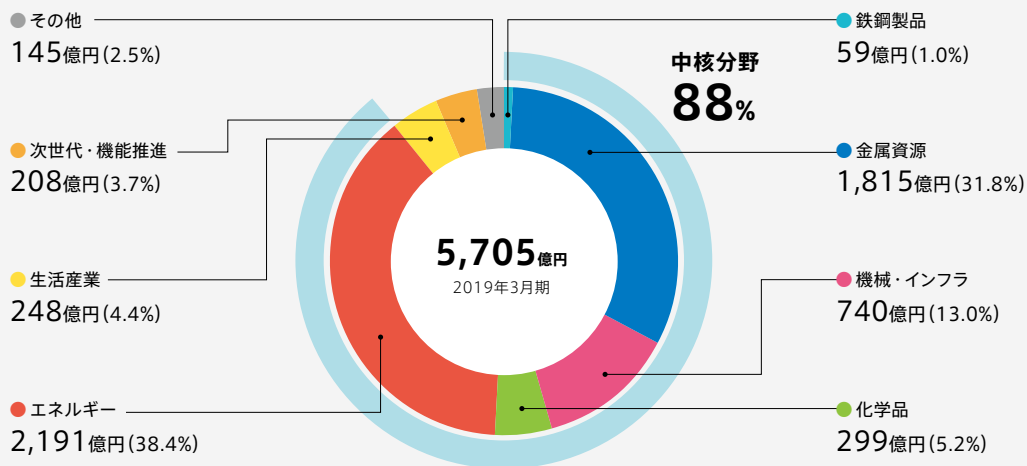
三井物産が有する World Class Portfolio

基礎営業キャッシュフロー*

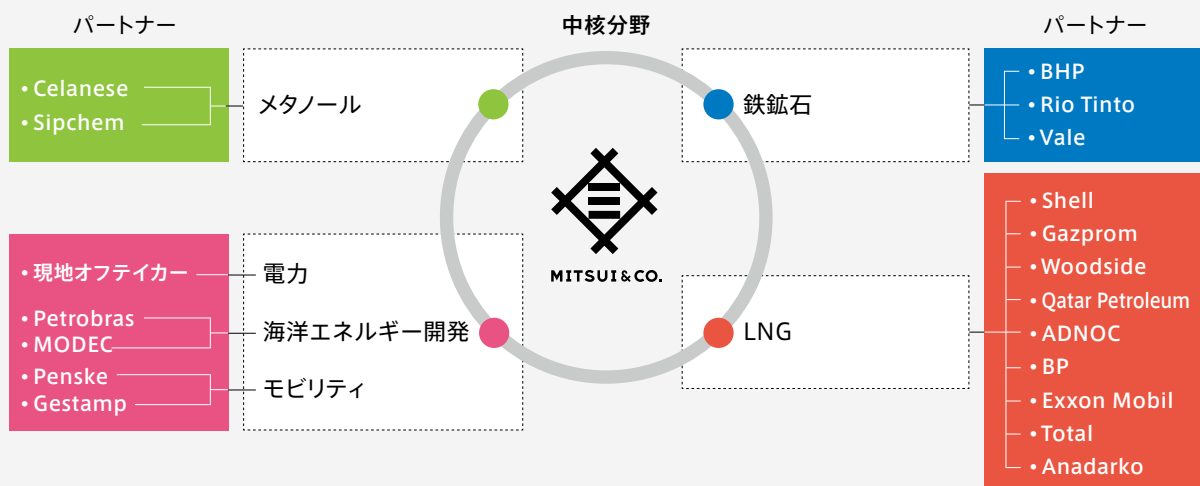


■ 基礎営業キャッシュ・フロー(左軸) — 鉄鉱石価格(右軸) — 原油価格(JCC)(右軸)

* 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



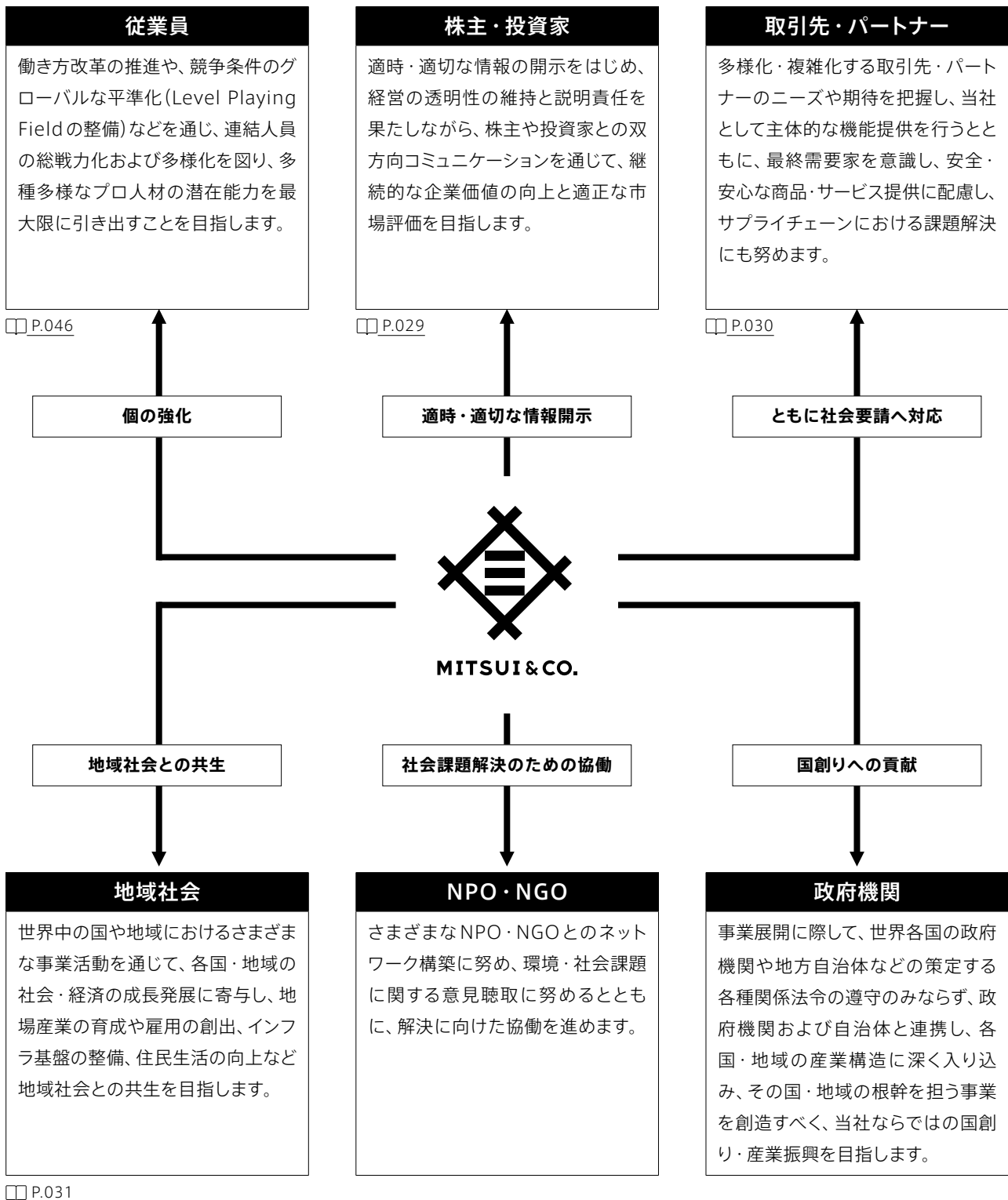
魅力的なプロジェクト群につながる戦略的パートナーシップ



三井物産の強み④：ステークホルダーとの強固なつながり

多様なステークホルダーとの対話を通じ、当社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することに努めています。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。

事業創出に向けたエンゲージメント



適時・適切な情報の開示に向けて

基本的な考え方

三井物産では、投資家が適切な投資判断を形成するために必要な当社開示の要件と手続きの根幹として、「投資家に対する開示の基本原則」を定め、開示の透明性を確保し、事実即して一貫した説明責任を全うするよう努めています。また、重要性のある情報については適時・適切に、かつ公正に、すなわち全ての投資家がアクセス可能な方法で開示しています。

「投資家に対する開示の基本原則」については当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/management/ethics/index.html>

投資家に対する開示の体制

三井物産では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「開示委員会」を設置し、法定開示や適時開示、重要な任意開示の開示内容の妥当性を判定・判断を行っています。開示委員会での審議は財務情報だけでなく非財務情報も対象としています。



2019年3月期活動実績

三井物産ではさまざまな刊行物発行やウェブサイトでの情報開示の充実に努めているほか、「投資家に対する開示の基本原則」で指定している社長以下当社のスポークス・パーソンが投資家とのダイレクト・コミュニケーションの場を設けています。今後も当社事業の持続可能性や中長期的な企業価値の成長性を説明することで、投資家との信頼関係の強化に努めていきます。



インベスターデイ2019

活動実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
		● 通期決算発表			● 第1四半期決算発表			● 第2四半期決算発表				● 第3四半期決算発表
		● インベスターデイ			● 統合報告書(和文)発行			● 統合報告書(英文)発行				
個人投資家向け				● 証券会社担当者向け説明会								
				● 東京		● オンライン	● 東京		● 大阪	● 東京		● 名古屋
機関投資家向け			● 欧州 IR	● 米国 IR		● アジア IR		● アジア & 欧州 IR			● 米国 IR	● アジア IR
									● 欧州 IR			
	← 個別面談数：年間302件 →											

サプライチェーンマネジメントの推進

基本的な考え方

三井物産は、世界中で多岐にわたる事業を展開する中で、多様なサプライチェーンを構築しており、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しています。サプライチェーンにおける倫理的・社会的課題の把握と解決を目指して、当社は2007年12月に「サプライチェーンCSR取組方針」を策定し、社会の期待や要請の変化に応じて方針見直しを行いながら、その遵守と実践に取り組んでいます。また、当社のみならず、サプライヤーに対して当社が遵守に努める項目の周知を図るとともに、同方針への理解と実践を要請しています。

「サプライチェーンCSR取組方針」への対応状況

三井物産では、取引先との双方向のコミュニケーションを重視し、必要に応じて協働して改善策を検討していくことで、さらなる信頼関係の構築と、サプライチェーンマネジメントの一層の強化を図っています。

三井物産では、定期的なサプライヤーアンケートの実施を通じ、気候変動、生物多様性、環境管理、人権、労働環境などの社会課題に関する事業の実態把握および各サプライヤーのリスクの把握に努めています。万が一、本方針に抵触することが判明した場合は、まず当該サプライヤーに状況の改善を促すとともに、必要に応じて当社より支援を提供し、事態の改善を求めています。その上で、サプライヤーの状況に改善が見られない場合は、契約解除を含めた対応を検討し、取引継続の是非を判断する方針です。

1 サプライヤー宛書状の送付

2008年度から、当社営業本部、海外拠点および当社子会社の全サプライヤーに対し、本方針への理解と協力を要請する書状の送付を多言語で対応しており、当社方針の周知を図っています(累計45,000社超)。

2 サプライヤーアンケートの実施

①「サプライチェーンCSR取組方針」の実践状況と、②「人権・労働」「安全衛生」「ビジネス倫理」「環境管理」などに関わる各社のCSR方針の有無を確認するアンケート調査を実施し、同方針への理解を促すとともに、当該調査結果を基に必要なに応じて助言・指導を行っています。

3 サプライヤー実態調査

「サプライチェーンCSR取組方針」の遵守事項に沿ったチェックリストに基づき、サプライヤーの責任者との面談や製造現場の視察を行うことで、実態調査を実施しています。



「サプライチェーンCSR取組方針」ならびに、その対応状況の詳細は、サステナビリティレポート2019も併せてご覧ください。

事例紹介

パーム油輸入事業(マレーシア)

当社ならびに当社が出資・参画しているWangsa Mujur社では、持続可能なパーム油の生産と利用を促進する非営利組織であるRSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油のための円卓会議)の認証*を取得しています。RSPOは環境への影響に配慮するだけでなく、持続可能なパーム油生産に求められる法的、経済的、環境・社会的要件を8つの原則と43の基準に定めており、当社、Wangsa Mujur社ともに同団体の方針に則った運営をしています。

RSPO認証のパーム油取扱比率は、2019年3月期は3.6%であり、2030年までにRSPO認証を含む持続可能なパーム油の調達を100%にすることを目標としています。



*生産国の環境や近隣コミュニティへの影響・負荷の軽減を図り、持続可能なパーム油製品の生産、購買、利用の推進を目的としています。

RSPO認証取得のパーム油取扱量・比率

	2018年3月期	2019年3月期
認証を受けたパーム油の取扱量	14,500t	21,500t
生産/使用/加工されたパーム油の総取扱量	520,000t	600,000t
RSPO認証取得のパーム油取扱比率	2.8%	3.6%

地域社会とともに


基本的な考え方

三井物産は、世界中で多岐にわたる事業を展開していることから、国際基準に則った人権に対する配慮はサステナビリティ経営の基盤であると考えます。「三井物産役職員行動規範」において、国際社会の一員としての自覚を持ち、各国の文化、慣習、歴史をよく理解し、人権を尊重し、人種・信条・性別・社会的身分・宗教・国籍・年齢・心身の障がいなどに基づく差別をしないことを規定し、その遵守を求めるとともに、三井物産グループ全体においても「三井物産グループ行動指針“With Integrity”」としてその考え方を共有しています。

国際規範への対応

国連グローバル・コンパクトは、参加する企業に「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で世界的に確立された10原則を支持し、実践することを求めています。三井物産では2004年10月に署名、支持を宣言し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの理事企業として参画、同じ原則を当社自身の原則として遵守しています。

また、「世界人権宣言」「労働における基本的原則及び権利に関するILO (国際労働機関) 宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を支持しています。

 国際規範への対応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。

事業推進における人権への対応

企業の社会的責任に対する意識の高まりなどにより、事業推進におけるリスクと機会はますます多様化し増大しています。この状況を踏まえ、三井物産では、社会情勢やビジネスモデルの変化に的確に対応し、定量および定性の双方から総合的にリスクを管理するため、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を「特定事業」と定め、「特定事業管理制度」に則って、慎重な事業推進を図っています。また、NPO・NGO・学際組織・政府機関・地域社会との真摯な対話により、事業推進に際してのリスクと機会を把握し必要な対応を検討するなど、トランスディシプリナリーな協業を通じて、課題解決に努めるとともに、事業の持続可能性に繋がる取り組みを積極的に推進しています。

事例紹介：モザンビークにおける当社事業の紹介

三井物産がモザンビークで推進する案件は、モザンビークにとっても、同国の成長、また債務問題解決に必要な外貨が獲得できる案件であり、モザンビークの国創りに貢献していきます。

Moatize 炭鉱・Nacala 鉄道・港湾インフラ事業

2017年3月に出資・参画したモザンビークのMoatize 炭鉱・Nacala 鉄道・港湾インフラ事業は、炭鉱のみならず、一般貨物・旅客含む鉄道と港湾インフラ事業を一体運営しており、同国の国創りに貢献する案件です。本案件推進には近隣住民の移住を伴いましたが、国際基準に沿った移転手続き・定期公聴会・補償・生活維持改善サポートを実施しています。また、近隣コミュニティとの共存を目指し、水道管敷設といったインフラ整備支援、サッカー場・学校・医療施設建設、教師育成・学校給食提供、基礎教育支援、農業指導・職業訓練、感染症予防啓蒙など、社会問題解決への貢献に取り組んでいきます。

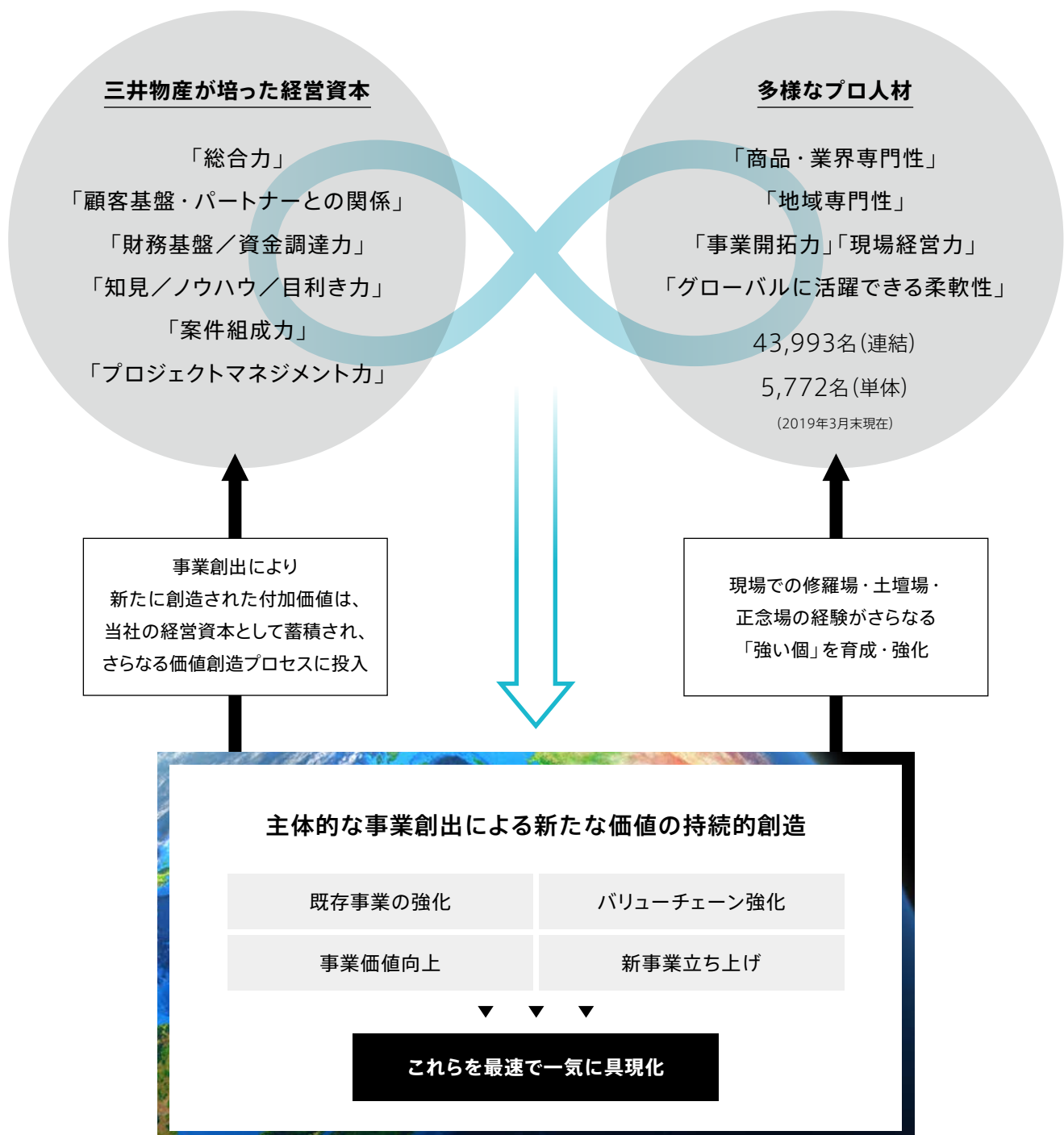
Area 1 LNGプロジェクト □□P.090-92

2019年6月に投資決断を行ったArea 1 LNGプロジェクトは、モザンビーク北部沖合のガス田を開発対象として、天然ガスの生産・液化からLNGの輸送までを行う上中流一体型事業であり、同国政府も国家発展の重要プロジェクトと位置付けています。本案件推進には近隣住民の移転を伴いますが、同国法で求められる住民移転計画は地域住民・NGO 他と800回以上対話を重ねた上で策定しており、また、国際基準にも則って推進しています。移転先住居の提供に加えて、病院や学校などの公共施設の建設などの対応をしています。さらに、地域住民に対する雇用機会の創出にも繋がっています。

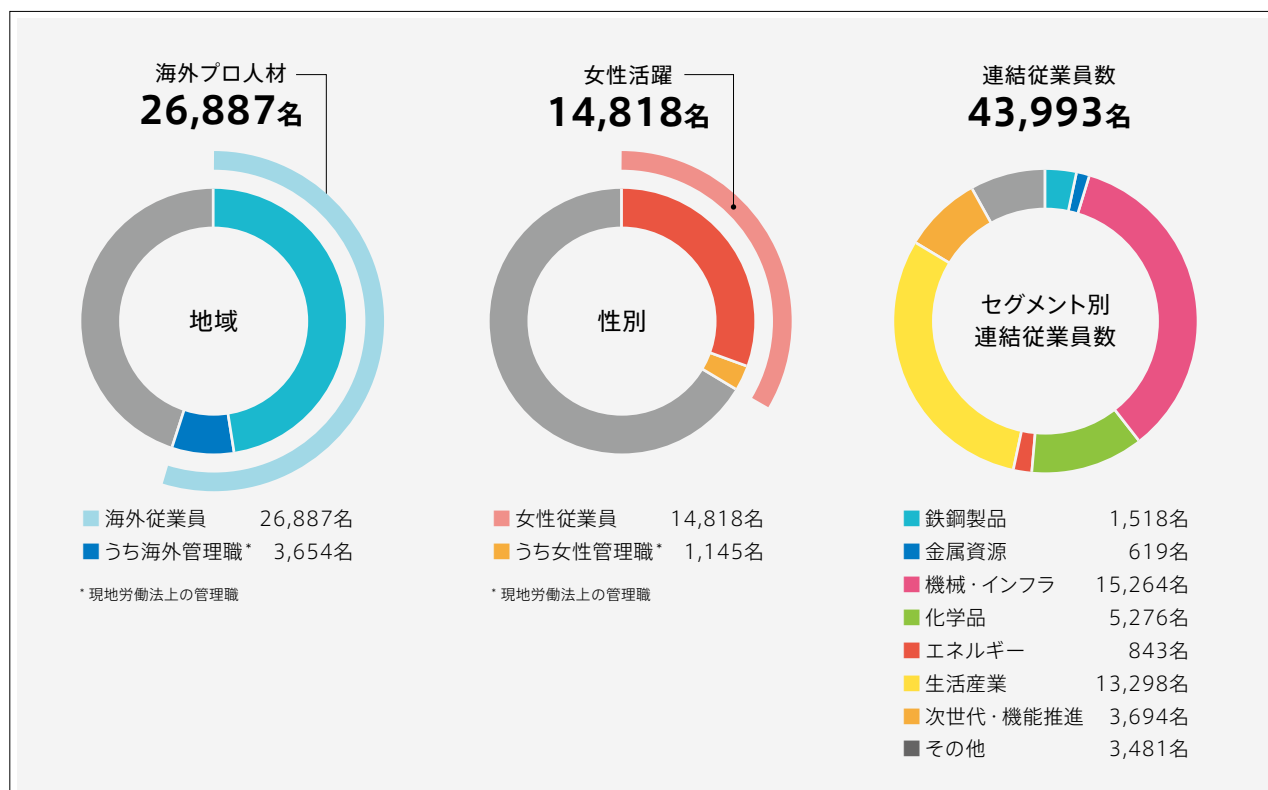
三井物産の強み⑤：高度な事業ノウハウを兼ね備えたプロ人材

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。三井物産では、特定の地域や事業領域、商品、分野に精通した「その道のプロ」と呼べる人材が多種多様に存在し、彼らは自らビジネスを創造し、育て、新たな価値を世界中で生み出すことができる資質や能力を有しています。三井物産が保有しているさまざまな経営資本を活用し、そうした人材の協働によって、ほかでは成し得ない価値創造が世界各地で今この瞬間も実現しています。同時に、「修羅場・土壇場・正念場」の現場経験により、さらなる「強い個」「多様なプロ人材」が育成・強化されています。

* 法的には、旧三井物産と現在の三井物産に継続性はなく、まったく別個の企業体です。



データで見る多様な人材の総戦力化



プロ人材に聞くプロジェクト成功に向けたシナジーとは？

事例 パキスタン LNG FSRU (Floating Storage Regasification Unit) 事業

三井物産初のFSRU(浮体式LNG貯蔵再ガス化設備)の長期備船事業であり、ガス需要増加が見込まれるパキスタンで、環境負荷の低いLNG再気化サービスを提供します。



XIAOTONG BI

モビリティ第二本部
船舶事業開発部
海上エネルギー物流事業室
マーケティング・マネージャー

たくさんの有能で多才な同僚がこのプロジェクトに関わりましたが、パキスタンの事務所からはいつも情報がタイムリーに共有されました。また、景気分析もアナリストによる仮説や検証が数多くなされましたし、韓国人の同僚が追加の補足情報を集めてくれました。いずれの取り組みなくして、このプロジェクトは成功し得なかったと思います。



KAMAL WAJID

カラチ事務所
エネルギーチーム
Assistant General Manager

私たちの仲間とはとにかくターゲット志向で、皆がタイムリーに対応しました。また、既存事業のパートナーを通じて、現地の情報を獲得するようになりました。カラチ以外の現地事務所の存在や、彼らの現地政府・当局との強いつながりを活かすなど、これら全てが私たちのプロジェクトの成功につながったと思います。



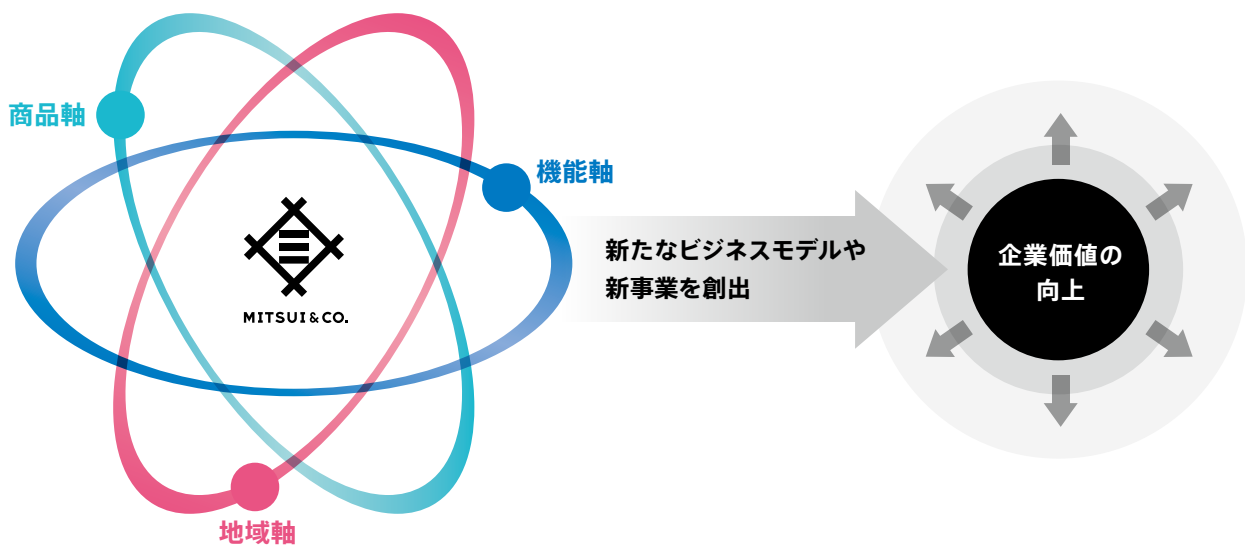
TOMOKO IKEGAYA

東洋船舶株式会社
プロジェクトマネジメント部
部長代理

成功の要因は、問題の洗い出しと改善点の発見に向け、潜在的リスクと設備保守に関するあらゆる分析を行ったこと。現地情報の分析結果は私たちの元に迅速に届けられたこと。そして、このプロジェクトの成功には、現地法律や文化、商慣習への深い理解が必要で、私たちの同僚たちがそれを有していたことです。

三井物産の強み⑥：三井物産の総合力

圧倒的な量と質を備えた産業価値を生み出すために、三井物産のプロ人材が経営資本を駆使して、ステークホルダーと共創することに加え、もう一つ方程式があります。それが、機能軸 × 商品軸 × 地域軸 = 総合力です。三井物産は、「商品」と「地域」、2つの軸による独自の営業組織を構成し、事業活動を展開、それぞれの強みを活かすと同時に有機的に連携しています。各営業本部が蓄積、さらに磨き上げた各商品や各地域の地場の情報など知見やノウハウを、組織の枠を超えて共有・応用するとともに、総合商社としてのさまざまな「機能」をかけあわせ、新たなビジネスモデルや新事業を創出、事業価値をさらに飛躍させることが可能となります。



組織の枠組みを超えたサポートで成長を牽引

●機能軸 × ●商品軸

新たな領域への参入、今までにないビジネスモデルの構築。そうした変革のエンジンとなるのが、コーポレートディベロップメント本部(以下、「CD本部」)です。金融ビジネス、物流ビジネスの最前線で蓄積してきたノウハウをフル活用。言わば「ファイナンシャル・アドバイザー」として、それ以上

の存在として、各営業本部が成長ポテンシャルの高い事業を見出し、投資し、さらには投資後に事業価値を高めていくためのサポートをあらゆる角度から行っています。

CD本部の役割のミッションの一つである「インハウス・アドバイザー」としての役割には、2つの面があります。まず



新規投資時に、事業戦略に沿った投資先選定から買収に至るあらゆるプロセスをサポートすること。さらに投資後には、ボルトオン買収(当該事業の補完・強化のための買収)や既存ポートフォリオの入れ替え・売却など、投資先企業の価値を最大化するために必要なサポートをすることです。

CD本部は、実際にさまざまな新分野への進出をサポートしています。例えば、インダストリアルIoTや自動運転管

理向けのワイヤレス・テクノロジー・ソリューションを提供するRajant社に対して、ICTおよびモビリティのチームが出資したケース。また、オーダーメイドのスーツやシャツ、チノパンツ、プレザー、コートなどをオムニチャンネルにて販売するIndochino社に対して、ファッション・リテールのチームが出資したケース、さらにPenske Truck Leasing社へ出資したケースなど多岐にわたります。

三井物産グループのノウハウを活かし、世界の社会課題解決に貢献

●商品軸 × ●地域軸

現中期経営計画で成長分野の一つに定めるニュートリション・アグリカルチャー領域において、2017年11月に、アラブ首長国連邦・ドバイを拠点とするETG Group社(以下、「ETG社」)の一部株式を約300億円で取得しました。東アフリカ、環インド洋地域に200万戸以上にのぼる農家ネットワークを構築し、農家の成長に貢献する取り組みを推進するETG社の事業拡大に関わることで、当社グループが保持する営農指導(農業の経営および技術の向上に関する指導)や農業資材調達ノウハウを導入・紹介し、アフリカの“食と農”の社会課題解決に貢献していきます。

ETG社は、“If farmers grow, we grow, too.(農家とともに成長する)”の信念に基づき、「小農支援」で50年の

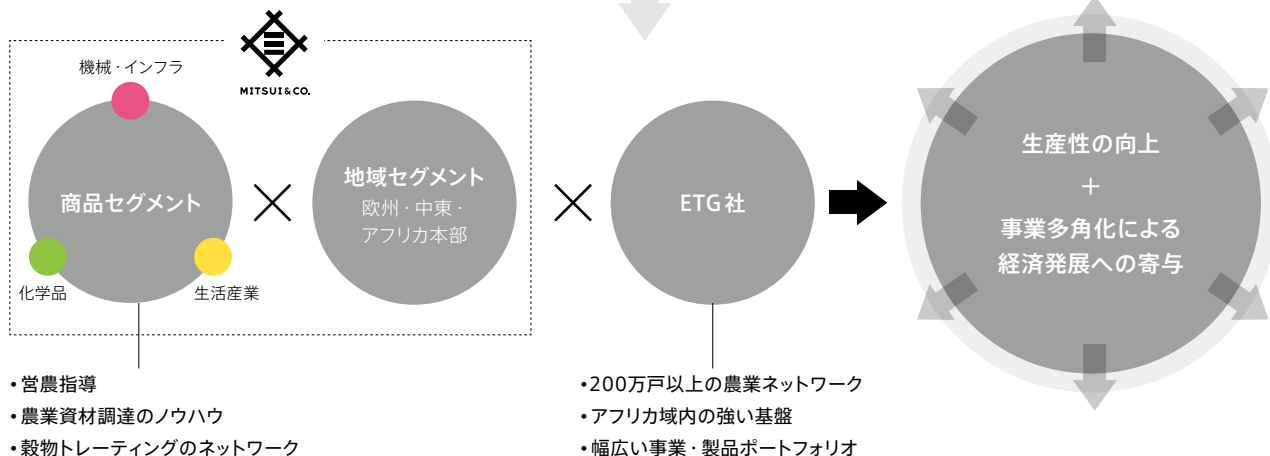
歴史を持つ印僑系企業です。深い信頼関係で結ばれた農家ネットワークは、集荷販売、農業資材販売、営農指導機能に加え、雑豆などの加工機能や、一般消費財の製造機能、販売機能も有する点で独自性があります。

当社では、これらの物流ネットワークを活かし、加工食品、一般消費財、資材、保険商品など、生活に根差した物流とサービスをワンストップで提供する事業体を目指すことで、ETG社の企業価値向上を支えています。また、これらの取り組みにより、アフリカの農家の自立・成長を促すだけでなく、情報通信技術活用やインフラ事業の協働展開による事業多角化を推進し、その生活向上とアフリカ諸国の経済発展にも寄与できると考えています。

アフリカが抱える食料課題

深刻な食料不足

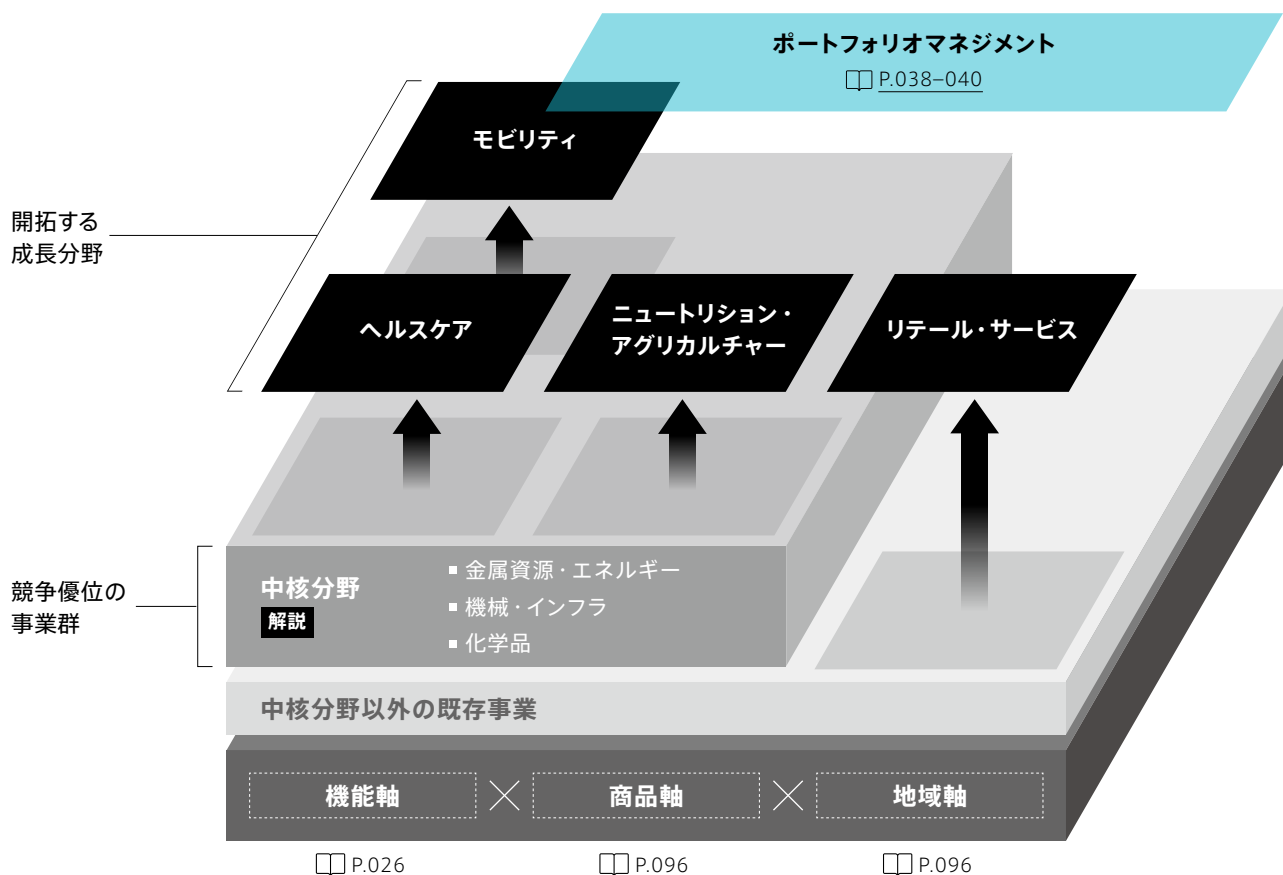
- ・天候に伴う農作物の不作
- ・灌漑設備の不足
- ・小規模農業の生産効率の低さ
- ・過耕作、不適切な土地利用による土壌の劣化



- ・営農指導
- ・農業資材調達のノウハウ
- ・穀物トレーディングのネットワーク

三井物産の長期戦略①：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。

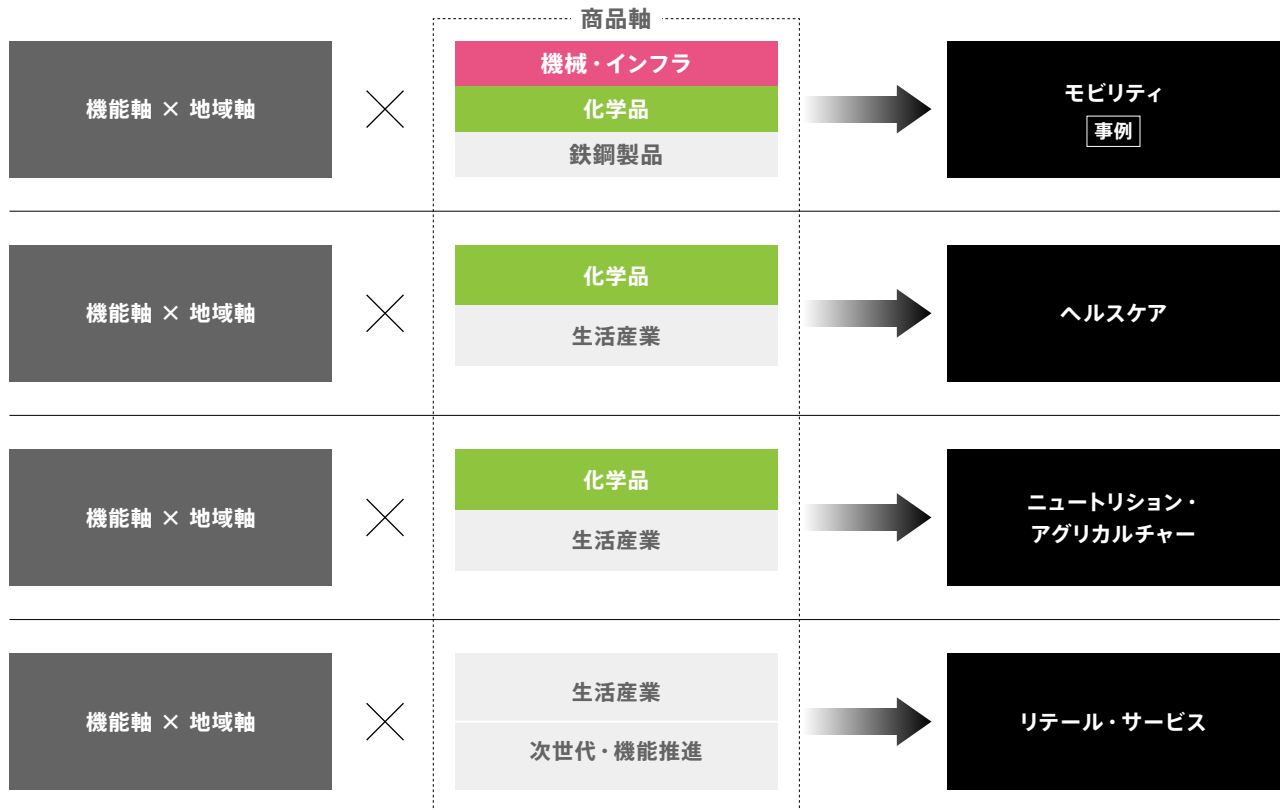


解説 中核分野の競争優位性

	提供価値	優位性	さらなる優位性獲得に向けて
金属資源	<ul style="list-style-type: none"> 価格競争力 一定品位の安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ファイナンス組成 マーケティング(購買力) 	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 成長分野「モビリティ」の取り組み
化学品	<ul style="list-style-type: none"> バーチャルパイプライン 価格競争力 安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

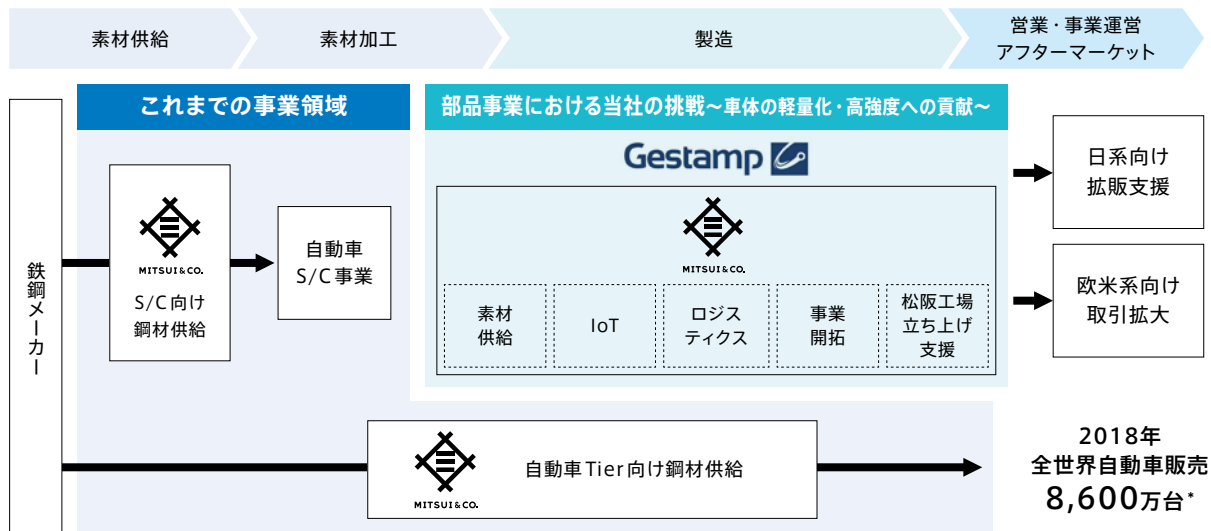
成長分野の確立に向けて

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。 □□ P.024-025「成長分野における挑戦の軌跡」



事例 機能軸×地域軸×鉄鋼製品=モビリティ:自動車バリューチェーンの強化

従来の「鋼板の供給」の枠を超え、「クルマ作り」そのものへ深く関わっています。



* 出典: JATO Dynamics Limited (主要市場データ合計)

三井物産の長期戦略②：ポートフォリオマネジメント・財務戦略

—規律あるポートフォリオ経営の実践と財務基盤の健全性維持—

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適正なリターン獲得を目指します。また、当社の財務方針は、流動性の確保と財務基盤の健全性維持を基本方針としており、多様な事業ポートフォリオとその成長戦略を支えています。

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

バランスシート (2019年3月末現在)
兆円

流動資産 4.0	その他負債 2.8
非流動資産 7.9	有利子負債*1 4.6 (3.7)
	株主資本*2 4.3
	非支配持分 0.2

*1. 有利子負債のカッコ内数値は、ネット有利子負債です。
*2. 「親会社の所有者に帰属する持分」を、株主資本と表記しています。

財務戦略の基本的な考え方

- ◎ 流動性の確保と財務基盤の健全性維持

方針

当面の有利子負債返済を十分にカバーする手許流動性の保有

2年程度の返済額を
目途として現預金を保有



市場の流動性枯渇などの
緊急事態においても
必要な流動性を
オンバランスで確保

方針

資産の流動性に見合った
長期安定的な資金調達

・長期投融资案件について10年程度の長期
資金を中心とした資金調達を実行

リファイナンスリスク軽減

・途上国での大型プロジェクトについて政府系
金融機関やプロジェクトファイナンスを活用

カントリーリスクに対応

連結グループ内の資金効率向上

域内グループ会社への資金供給・
余剰資金吸収を効率的に行う地域ごとの
インハウスバンキングの推進

流動性・受信枠・与信枠の有効活用

事業投資のライフサイクルマネジメント

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、当社のリスク精進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^{*3}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、投融資案件審議会、経営会議、取締役会の各段階で審議します。

会議体	対象	金額
投融資案件審議会	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。

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

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つて、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

■ 営業現場 ■ 事業支援ユニット^{*4}

^{*3} 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。

^{*4} 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.122「組織図」ご参照)

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・投融資計画の策定、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

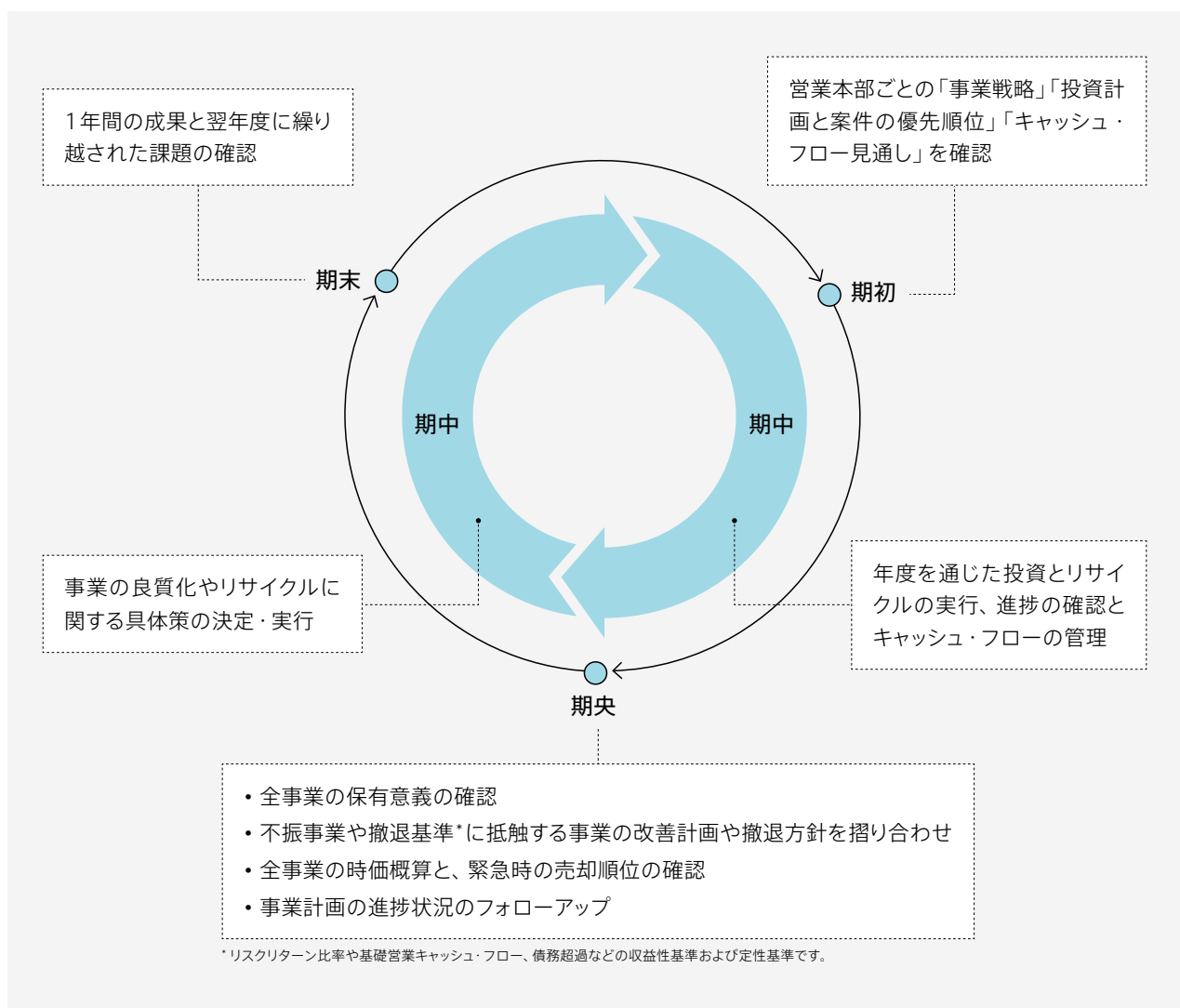
当社全体戦略、営業本部の個別戦略、市場動向・マクロ分析、当社の限りある経営資本を踏まえて、重点・注力分野、新規取り組み分野、見直し分野を特定します。

▶ 投融資方針の策定

投融資基準、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

上場株式を含む全事業の保有意義の確認だけでなく、事業分野別・国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。

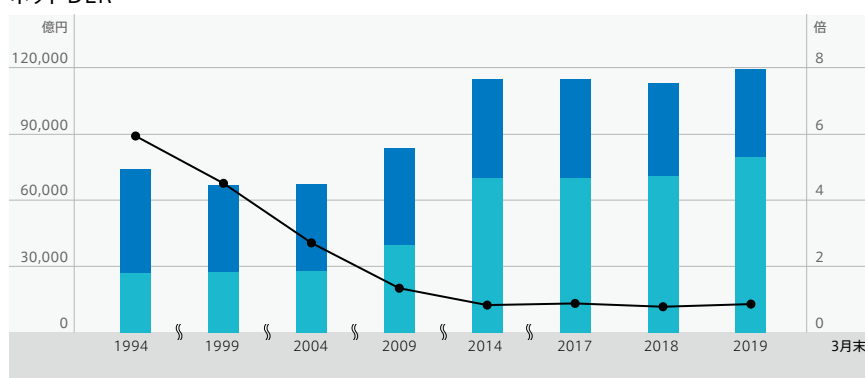


財務戦略で着目する指標

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により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維持強化を同時に実現することを意図したものです。

財務戦略を考える際に着目する以下の指標は、いずれもキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みによって、還元後のフリーキャッシュ・フローの黒字を維持することで、緩やかに改善させていく方針です。

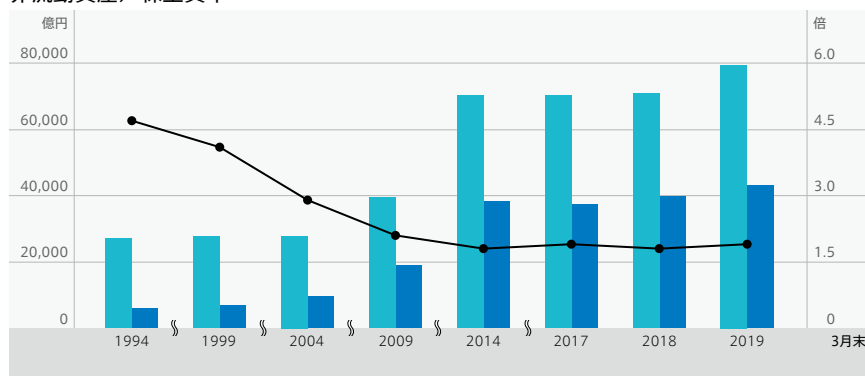
ネットDER*



■ 非流動資産 (左軸) ■ 流動資産 (左軸) ● ネットDER (右軸)
* 含むハイブリッドローン (総額5,500億円、資本性認定50%)

当社の資産構成は、トレードから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクの高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産が増加するに伴い、レバレッジは減減させる必要があり、実際に過去から大きく改善しています。

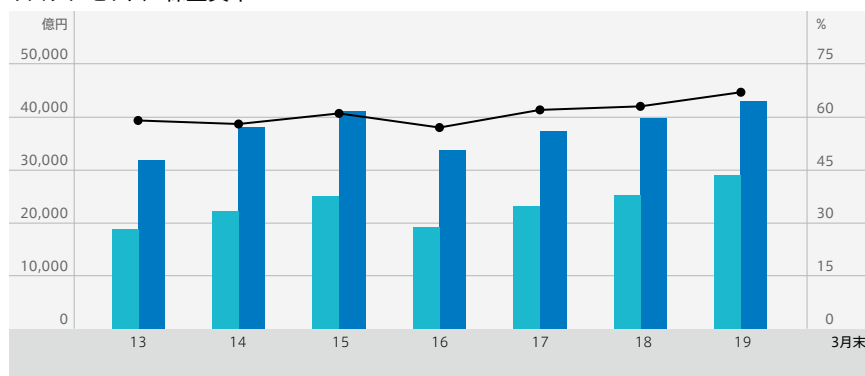
非流動資産／株主資本



■ 非流動資産 (左軸) ■ 株主資本 (親会社の所有者に帰属) (左軸) ● 非流動資産／株主資本 (右軸)

相対的にリスクが高いと考えられる非流動資産と、最終的にリスクを吸収する株主資本を対比させてみると、その比率は緩やかに改善しています。両者のギャップは主に有利子負債によってファンディングされており、これが拡大していくと財務の安定性は低下することとなります。

リスクアセット／株主資本

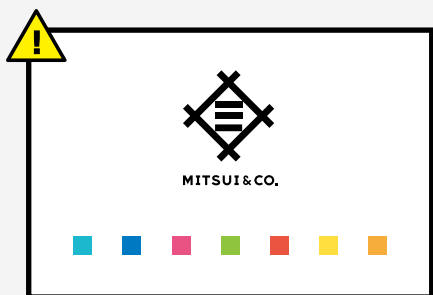


■ リスクアセット (左軸) ■ 株主資本 (親会社の所有者に帰属) (左軸) ● リスクアセット／株主資本 (右軸)

当社では、バランスシートの資産に内在するリスクに加えて、マーケットリスクや保証債務などオフバランスのリスクを一定の基準で評価し、リスク量として定期的にモニタリングしています。このリスク量は、株主資本のおよそ6～7割の範囲内で推移しており、一定の前提の下にストレステストを定期的実施し、リスク量と株主資本の比率への影響も検証しています。

三井物産の長期戦略③：グローバル・グループリスクマネジメント

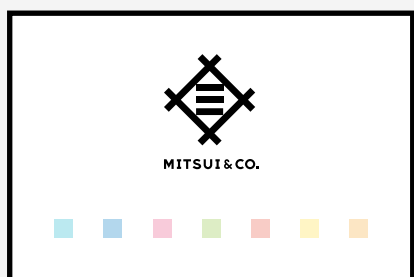
当社のグローバルで幅広い事業活動はさまざまなリスク(事業の履行に伴う損失の危険)に直面しています。また、経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高まる中、リスクに対する感度を上げて、素早く対応していく必要があります。現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決するべく、三井物産ではリスクマネジメントに関し以下の体制を整えています。



1

重大事態発生時

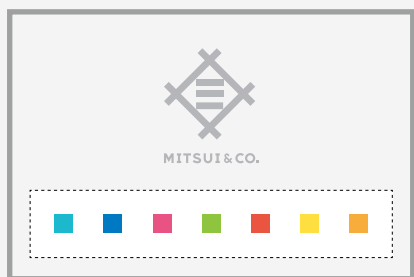
「危機対策本部規程」に基づき、損害・損失などを抑制するための具体策を迅速に決定・実行する組織として、社長を本部長とする危機対策本部を設置し、適切に対応します。



2

会社全体

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の対処には、ポートフォリオ管理委員会などの組織があたり、コーポレートスタッフ部門各部署は、担当する分野のリスクについて、全社ポジションの監視、所定の権限の範囲内でのコントロール、ならびに担当代表取締役および執行役員への補佐にあたります。



3

営業現場

各営業本部長および地域本部長は、「営業本部長権限規程」などの各種権限規程などに基づき委譲された権限の範囲内で事業を遂行し、その範囲内で事業に伴うリスクを管理します。委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、稟議制度による許可を要します。すなわち、重要度に応じ、経営会議の決定、または関係代表取締役もしくは関係役員執行役員への決裁を得ることが必要とされています(P.039ご参照)。また、各事業単位において、定量的リスク^{*1}への対処として、ポジション限度や損切り限度の事前設定、専門部署によるモニタリングなどが、定性的リスク^{*2}への対処として、関連社内規則の遵守が義務付けられています。

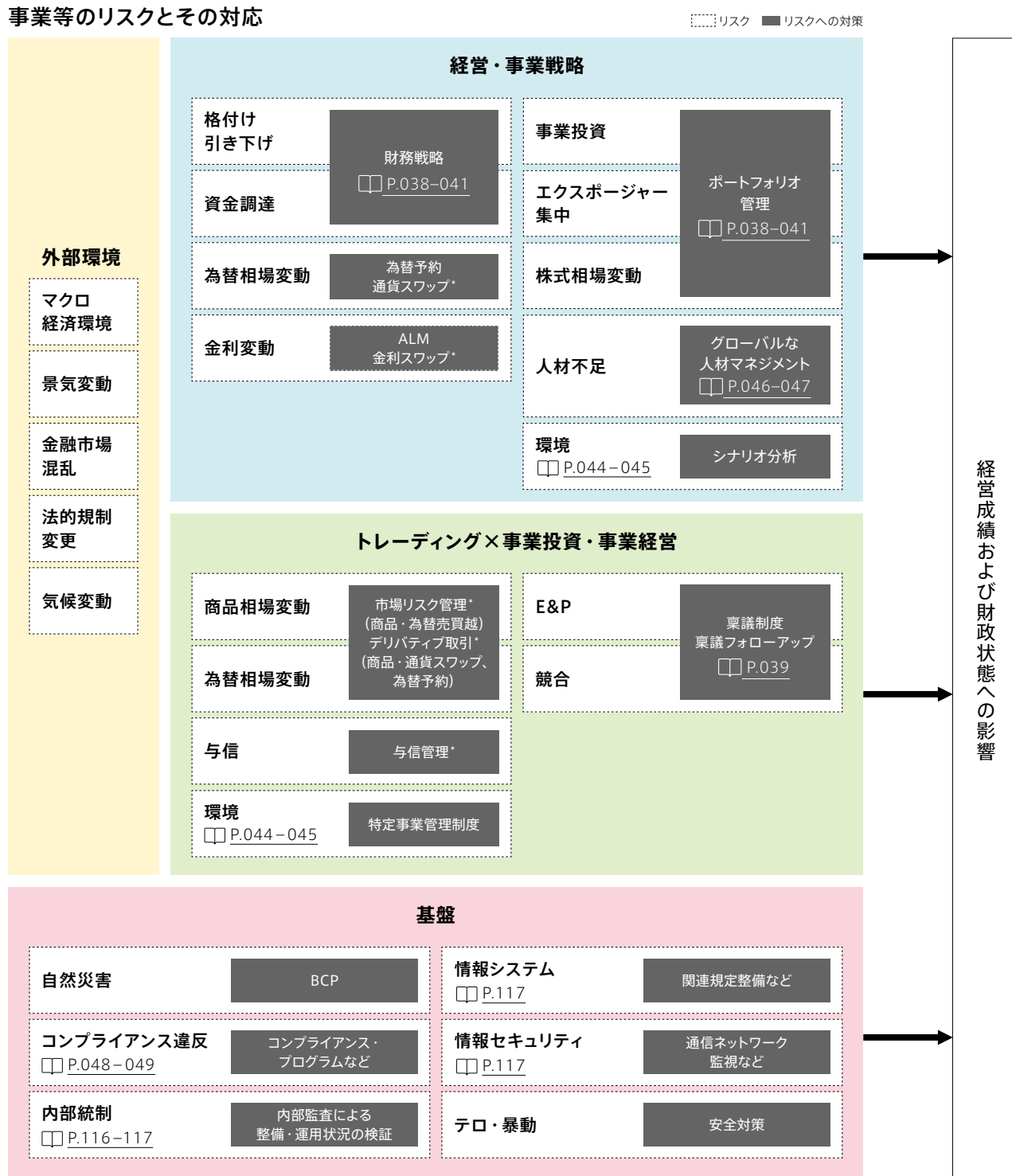
*1. 信用リスク、市場リスク、関係会社の事業運営リスク、カントリーリスクなど

*2. コンプライアンス・リスク、オペレーショナルリスクなど

事業等のリスク

三井物産ではさまざまなリスクの要因を洗い出し、その特徴を把握し、それぞれのリスクが現実化する可能性と現実化した際の影響度合いを評価しています。また、当社でコントロールできない外部環境リスクについては、注視しながら経営・事業遂行にあたるとともに、外部環境以外のリスクについてはリスクをヘッジするための諸施策やコントロールするためのさまざまな取り組みを行っています。

事業等のリスクとその対応



* 詳細は、有価証券報告書をご参照ください。

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おり、三井物産は、2018年12月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同しました。

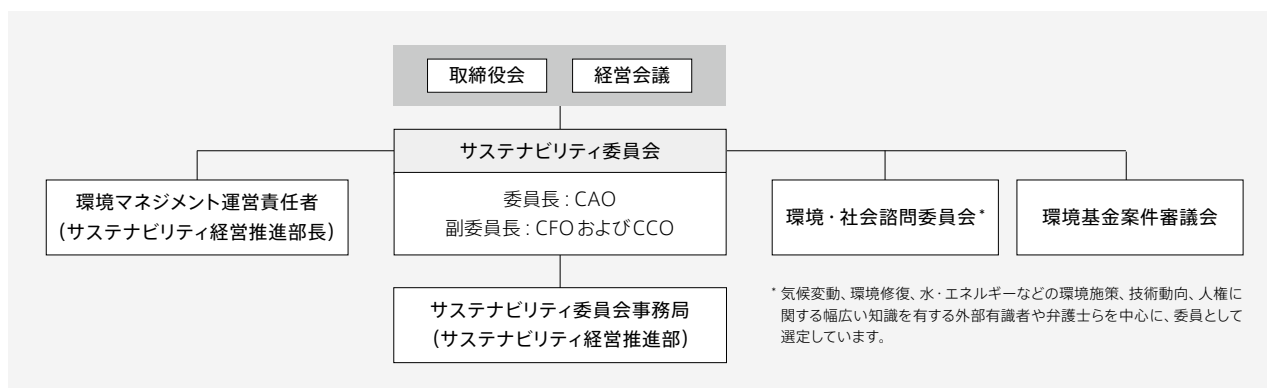
当社は、マテリアリティとして「環境と調和する社会をつくる」を掲げ、気候変動を含む地球環境への影響が、社会と当社の持続可能な成長にとってのリスクとなり得ると認識しています。一方、気候変動への対応は、低炭素エネルギー、環境配慮型のインフラ・製品、デジタル技術を駆使した革新的なサービスなど、新たなビジネス機会をもたらします。社会の持続的な成長には、経済の発展と気候変動への対応の双方が欠かすことのできないものであると考えており、三井物産グループの総合力とさまざまなステークホルダーとの協働により、事業活動を通じてこれを実現していきます。

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。

サステナビリティ経営推進体制



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。「安定供給の基盤をつくる」、「豊かな暮らしをつくる」や「環境と調和する社会をつくる」といった当社のマテリアリティそれぞれで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。

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外部有識者、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・地域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・地域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

当社の取り組み事例

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)

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。2019年3月期の本店支社支店、子会社によるGHG排出量は69万トン、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323万トンで、合計392万トンとなっています(P.059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原単位で年平均1%以上低減」を目標に掲げモニタリングを実施しています。



環境データの詳細は、サステナビリティレポート2019もご覧ください。

三井物産の森

一持続可能な社会に向け、豊かな森林を次世代に繋ぐ一
当社は、日本国内の74カ所、国土面積の0.1%に相当する約44,000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



三井物産の長期戦略④：人材戦略 —強力な人材プールの維持・拡充に向けて—

三井物産グローバル・グループの競争力の源泉は連結4万4千人の人材プールです。多様な人材が互いに切磋琢磨しながら、一人ひとりが新たな価値創造に挑戦することで、社員が会社とともに成長し、当社グループの総合力向上と競争力強化を目指します。そのために、世界を舞台にする多様なプロ人材としての成長機会を提供し、その能力を最大限に引き出して連結人員の総戦力化を図るとともに、公正な競争と評価を通じて、ベストタレントを登用していきます。

人事制度に対する考え方

当社では、人事制度を「社員一人ひとりが生き活きと働く」ことを支え、「三井物産の使命、理念を実現するためのもの」と位置付けており、以下のような点を重視しています。

当社グループにおいても、「三井物産グローバル連結経営指針」などを通じて上記の考え方を共有しつつ、各社の業態に合った人事制度の策定や人材の採用・育成・任用などを進めています。

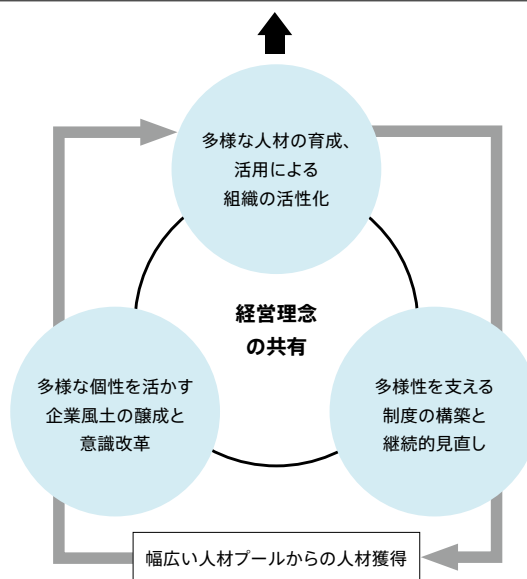
1. 人材の確保	挑戦意欲とバランス感覚あふれる人材を採用
2. 人材の育成	当社価値観を共有し、経営理念の実現を主導できるリーダーシップを備えた人材の育成
3. 適材適所の任用・配置	当社グループのグローバルな人材プールから最適な人材を任用・登用
4. ダイバーシティ&インクルージョンの推進	多様なバックグラウンドを持つ社員が、お互いを受け入れ尊重する風土・文化の醸成
5. 一人ひとりが力を発揮できる環境づくり	一人ひとりが、多様な働き方を通じて能力を最大限発揮し活躍できる施策や、生き活きと働くことのできる環境の整備
6. 社員の健康と労働環境・安全衛生への配慮	社員が健康かつ安全に、そして安心して働き続けられる職場環境の整備

当社の目指すダイバーシティ経営

三井物産は、多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりがお互いを認め合い、刺激を受け合いながら能力を最大限に発揮し、ビジネスに新たな価値をもたらす、イノベーションを創出することで企業競争力を向上させる「ダイバーシティ経営」を推進しています。具体的には、経営理念の共有を中心に、その実現のための土台として、多様な個性を活かす企業風土の醸成と意識改革、多様性を支える制度の構築・継続的な見直しを進めながら、グローバル・グループベースでの人材の育成・活用を進め、多様な人材の総戦力化による企業価値向上を目指しています。

多様な人材の総戦力化による企業競争力の向上

事業活動のグローバル化・領域拡大に柔軟に対応できる適応力・変革力の強化
人材を惹きつけ、その一人ひとりの個性と能力を最大限に活かす会社の実現



多様な人材の活躍を後押しする仕組み

三井物産では、人材の強化とともに、グローバル・グループ全体で人材の適切な配置に徹底的に取り組むことで、グループ全体での人的資本のさらなる強化、組織戦力の最大化を図ります。

機動的な人材再配置

外部環境と当社ポートフォリオ・収益バランスを勘案し、経営方針として攻めるべき成長分野に、重要かつ限りある経営資源である人材を機動的に異動・配置して、攻めを加速する人材再配置の施策を継続的に行い、多様なプロ人材による事業推進を実現しています。

2018年3月期より、管理部門のスリム化と営業現場の強化を目的として、管理部門の人材を営業現場や関係会社へ累計で約100名シフトしました。一方、人材を輩出する側の管理部門においても、積極的なDT推進により、少人数で高機能を実現する「強くて軽い鎧」の装備を進めています。

女性の活躍推進

当社は、女性活躍推進に向けた行動計画を策定し、「2020年頃までに、女性管理職を2014年6月時点(67名)の3倍以上とする」という目標を、2年前倒しで2018年7月に達成(221名)しました(P.059ご参照)。また、多様なリーダー育成を強化するために、若手女性社員向けのキャリアビジョンワークショップやメンターシップ制度を導入、2020年3月期は女性管理職向けのリーダー推進プログラムも企画しています。

Change Leader Programの導入


三井物産は、多様な人材をグローバルベースで発掘、育成促進し、必要な変革を積極果敢に推し進める先駆者へと育成する「Change Leader Program」を導入、2019年3月期は世界各地から選抜された30名が参加しました。本社では、経営幹部とのone-on-oneを含むセッションなどを経験、各人が設定した課題の実現に向け、営業本部やコーポレートと積極的にコミュニケーションを図りました。さらなるLocal Business Originationの推進に向け、引き続き、同プログラムを活用した人材育成に努めます。



Change Leader Programのセッション風景

Mitsui Engagement Surveyの実施

三井物産では2015年10月に、「働き方に関する社員意識調査」(対象：三井物産単体)を実施し、社員の意識を正確に把握するための調査を開始しました。2018年11月より新たにMitsui Engagement Surveyを本店・国内支社支店・海外勤務者および現地採用職員に実施しています。結果、「仕事へのやりがい」や「成長実感」などの重要スコア平均である「従業員満足度」は76.6%と、多様な人材が充実感をもって自律的に仕事に取り組んでいる様子が数値に表れました。結果は地域ごとにフィードバックすることで、グローバルでの組織開発を推進しています。

 人材への取り組みに関する詳細は、サステナビリティレポート2019もご覧ください。

三井物産の長期戦略⑤：インテグリティのある組織づくり

三井物産は、信用こそがビジネスの基本であり、信用を守る必要条件がコンプライアンスであると考えます。そして、コンプライアンスの追求においては、単に法令や規範の遵守にとどまらず、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティに照らして、自らの言動に誤ったところがないかを常に検証する姿勢を持つことが極めて重要と考えています。

旧三井物産*初代社長の益田孝は「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」という言葉を残していますが、この頃から変わることなく三井物産グループが受け継いできているものは、社会から本当に求められる、価値ある事業を実現するという高い志を持って、仕事に取り組む姿勢です。この高い志の土台となるのは、インテグリティにほかなりません。

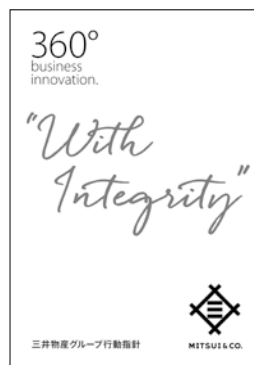
*法的には、旧三井物産と現在の三井物産に継続性はなく、まったく別個の企業体です。

三井物産グループ行動指針 "With Integrity"

三井物産を含む三井物産グループ各社においては、各社の事業形態に合わせて個別に経営理念(MVV)や役職員行動規範を制定しています。こうした各社ごとの取り組みの重要性は今後も変わりありませんが、これからも三井物産グループ全体が一体となって持続的に成長していくため、グループ全体で共有されてきたインテグリティやコンプライアンスに関する考え方を、「三井物産グループ行動指針"With Integrity"」として2018年11月にまとめました。

三井物産のインテグリティの基本精神は、法令の遵守はもちろん、人権の尊重、差別の排除、多様性の尊重、自由闊達な風土の涵養、環境保全の重視などさまざまな面において、最も高い倫理水準により誠実に行動することを求めるものです。

役職員一人ひとりが日々の業務においてこの行動指針の内容を実践することを通じ、三井物産グループは、これからも社会の信頼に、誠実に、真摯に応えていきます。



 「三井物産グループ行動指針"With Integrity"」
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/compliance/WithIntegrity_J.pdf

インテグリティのある組織をつくるための取り組み

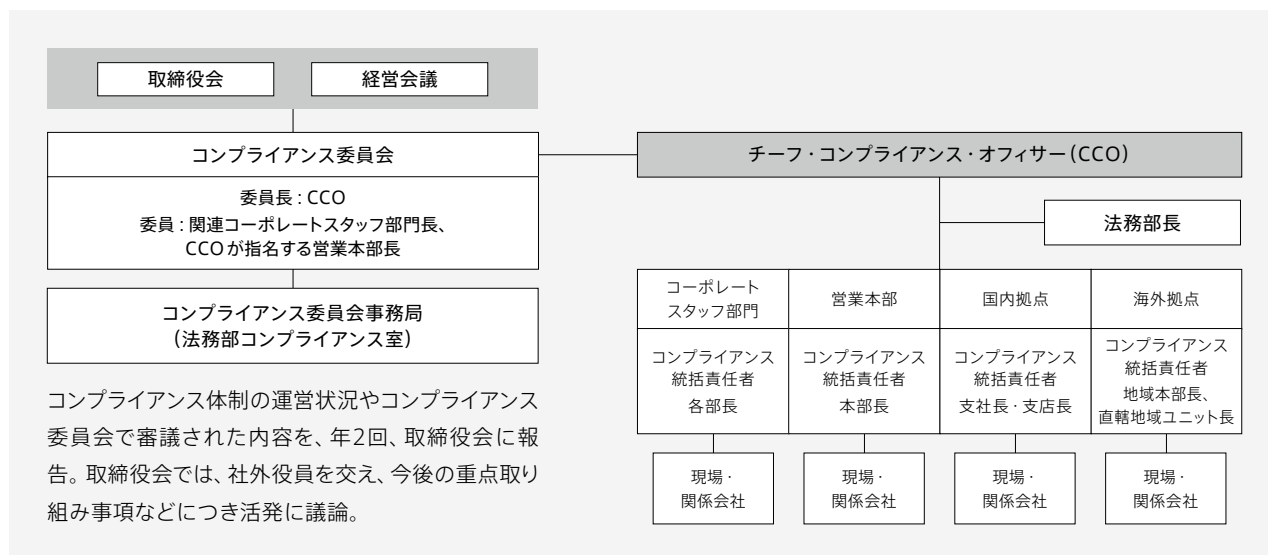
当社グループが真に社会から信頼される企業グループであり続けるために、社員一人ひとりにコンプライアンス意識を徹底し、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティを持って行動することを求めるとともに、インテグリティのある組織づくりにグローバル・グループベースで取り組んでいます。

体制

CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)の指揮・監督の下、国内外の各本部長および支社支店長などのコンプライアンス統括責任者と連携しながら、グローバル・グループベースでインテグリティやコンプライアンス意識の徹底、コンプライアンス・プログラムの整備・強化、コンプライアンス関連案件への対応を行っています。また、経営会議の下部組織としてコンプライアンス委員会を設置し、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。同委員会では、社外弁護士がオブザーバーとして参加し、コンプライアンス関連事案の発生傾向や課題およびこれらを踏まえたアクションプランについて報告の上、コンプライアンス体制の在り方について話し合い、その内容については逐次役職員に共有しています。加えて、国内関係会社のCCOが参加する当社グループCCO会議、海外拠点地域CCO会議などを

定期的に開催し、グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制強化のため、最適な取り組みについての情報交換など、積極的な情報交換・意見交換を行っています。

コンプライアンス体制



コンプライアンス・プログラム

当社では、インテグリティやコンプライアンスに関してどんなに緻密なプログラムを策定したとしても、経営幹部による率先垂範を伴わなければ、実効性は高まらないと考えています。そのため、社長やCCOをはじめとする経営幹部が率先してインテグリティのある組織づくりに取り組むとともに、社員に対して継続的かつ繰り返しメッセージを発信し、インテグリティやコンプライアンスの大切さを伝えていきます。三井物産グループ行動指針“With Integrity”やCCOブログなどを活用して絶え間ない意識の啓発に努めるとともに、研修などを通じた研鑽を行い、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ています。また、コンプライアンス違反に対しては、就業規則に基づく懲戒を含め、厳正に対処しています。

スピークアップ文化の醸成

コンプライアンスの本質は、経営理念や価値観を反映した風通しの良い職場環境をつくり、円滑なコミュニケーションを通じて問題の発生を予防していくことにあります。一方、万が一問題が発生した場合は、直ちに上司または関係者に報告・相談し、迅速に適切な処置を施す必要があります。三井物産では、問題を早期に発見することは重要であり、スピークアップは会社をより良くすることにつながる旨の経営幹部メッセージを継続的に発信し、おかしいと思ったことに声を上げるスピークアップ文化の醸成に積極的に取り組んでいます。

コンプライアンスに関する職制ラインおよび職制外の報告・相談ルートとして、社外弁護士や第三者機関(匿名可)も含めた8つのルートを設置するとともに、通報により本人が報復や不利益を受けることがない旨、規程で定めています。また、国内外の独占禁止法および贈賄防止法に抵触する、またはその疑義のある事案の報告・相談に対しては、特別な通報窓口として、グローバル・グループ・ホットラインを導入し、海外現地法人や国内外子会社の役職員からの通報を、当社本店法務部コンプライアンス室で一元的に受け付ける体制を構築しています。さらに、当社の役職員に関する事項や当社または当社グループに影響が及ぶ可能性のある重大事項について、グループ会社の役職員は、当社の内部通報窓口へ直接報告・相談することができる体制を構築しています。

外部環境(メガトレンド)認識

世界的にサステナビリティの重要性は高まり、当事業に影響を及ぼす可能性があるメガトレンドも刻々と変化しています。三井物産では、営業本部ごとに内外環境認識を見極め、事業を取り巻く「リスク」と「機会」を特定、持続可能な成長戦略を策定しており、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ています。

メガトレンド

<ul style="list-style-type: none"> 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
--

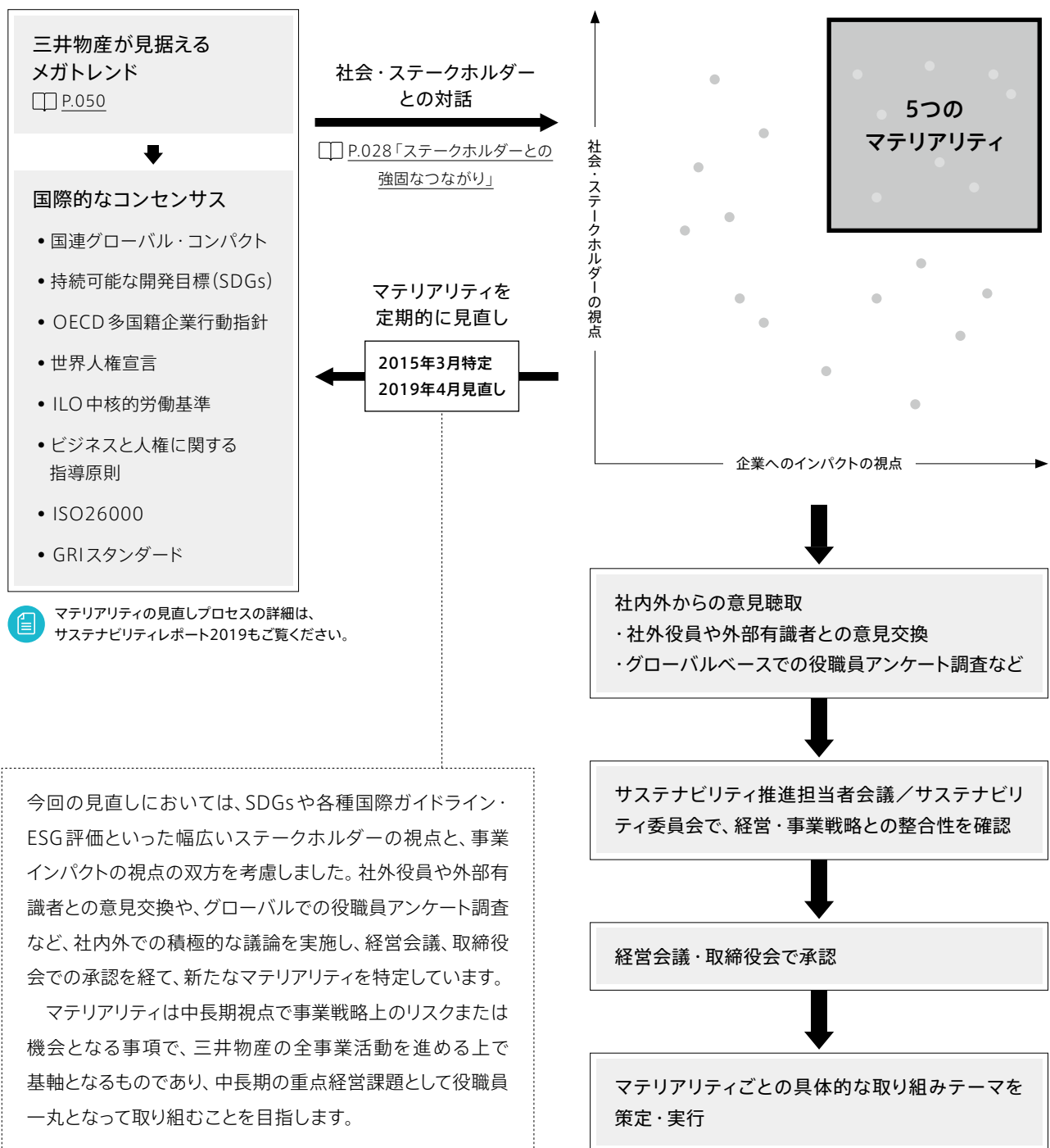
内外環境認識

セグメント	内外環境認識
鉄鋼製品 □□ P.076	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素社会の加速 流通再編と地産地消
金属資源 □□ P.078	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素社会の加速 競争力ある原料の重要性の高まり
機械・インフラ □□ P.080	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素社会の加速 人口増加に伴う輸送・移動インフラおよび関連サービス需要拡大 3D化(Decarbonization, Decentralization, Digitalization)
化学品 □□ P.082	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素社会・サーキュラーエコノミーの加速 人口構造変化による消費者ニーズの変化 健康志向の高まり デジタル化の進展
エネルギー □□ P.084	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素社会の加速 クリーンエネルギーへの要請拡大
生活産業 □□ P.086	<ul style="list-style-type: none"> 健康志向の高まり 世界的な中間所得者増の増加に伴う食料需要の高度化、人口構造変化による消費者ニーズ多様化 慢性疾患の増加など疾病構造の変化
次世代・機能推進 □□ P.088	<ul style="list-style-type: none"> IoT・AIの浸透 消費者サービスの変革 ブロックチェーンの実用範囲拡大
海外地域本部 □□ P.096	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高まり ローカルタレント育成・活用の必要性

取り組む重要課題(マテリアリティ)

社会の持続可能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



📄 マテリアリティの見直しプロセスの詳細は、サステナビリティレポート2019もご覧ください。

今回の見直しにおいては、SDGsや各種国際ガイドライン・ESG評価といった幅広いステークホルダーの視点と、事業インパクトの視点の双方を考慮しました。社外役員や外部有識者との意見交換や、グローバルでの役職員アンケート調査など、社内外での積極的な議論を実施し、経営会議、取締役会での承認を経て、新たなマテリアリティを特定しています。

マテリアリティは中長期視点で事業戦略上のリスクまたは機会となる事項で、三井物産の全事業活動を進める上で基軸となるものであり、中長期の重点経営課題として役職員一丸となって取り組むことを目指します。

三井物産とSDGs

当社グループは、パートナー、取引先、地域社会、NPO・NGOと共通のゴールを掲げ、立場の異なるステークホルダーのそれぞれの強みを引き出し、組織を越えてまとめあげ、社会や産業が直面する課題に、創業来、事業を通じて貢献してきました。これは、SDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」そのものです。目標17を基軸としながら、SDGsの達成に向けて挑戦と創造を繰り返していきます。



三井物産のマテリアリティ



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



新たな価値を
生む人をつくる



インテグリティの
ある組織をつくる

マテリアリティとSDGsの関係

	1 貧困をなくそう	2 健全なエネルギー	3 気候変動に具体的な対策を	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等をすすめる	6 清潔な水とトイレを世界中に	7 再生可能エネルギー	8 働きがいのある経済をつくろう	9 産業と雇用を創出しよう	10 人や国ごとの格差をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つぶやみ・責任ある消費を	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさも守ろう	16 平和と公正な社会を	17 パートナーシップで目標を達成しよう
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			●				●	●	●		●	●	●	●	●		
新たな価値を生む人をつくる			●	●	●			●		●							
インテグリティのある組織をつくる		●	●		●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●

マテリアリティ	社会課題の認識	主なリスクと機会	三井物産の取り組み
安定供給の基盤をつくる 	<ul style="list-style-type: none"> 人口増加と資源・エネルギー・素材・食料・製品などの需要拡大 気候変動に適応するための生産・供給能力向上 食料・製品の安全・安心 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動に伴う資源・エネルギー・素材・食料・製品などの安定供給不全 食料・製品の最終消費者の安全・健康上のトラブルによる信用低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動に適応するための生産・供給能力向上 トレーサビリティ確立による競争力拡大、責任あるマーケティングによる需要拡大など 	<p>川上から川下まで最適なサプライチェーンを構築し、資源および素材の安定供給に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 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ポートフォリオの維持 安全・安心な食料を安定的かつ効率的に供給する取り組みや気候変動対応、異常気象、その他の災害への対策の推進 <p>安全・安心な製品・食料の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 食料分野におけるトレーサビリティ管理

マテリアリティ	社会課題の認識	主なリスクと機会	三井物産の取り組み
<p>豊かな暮らしをつくる</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 途上国・新興国などでのインフラ整備 先進国におけるインフラの老朽化 健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保 資源開発などにおける先住民への配慮 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> インフラ利用者の安全・健康上のトラブルによる信用低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 途上国・新興国などの生活向上に向けたインフラ構築 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 多様化する消費者ニーズを捉えた市場拡大など 	<p>持続可能な成長と発展に欠かせない生活・社会基盤の整備を通じ、人々のより良い豊かな暮らしづくりに貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口増加・経済発展の著しい途上国・新興国で拡大する基幹インフラ需要への対応、それに伴う地場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 グローバルな高齢化の進行に対し、高齢者住宅事業の展開や、人口増加、経済成長、高齢化の進むアジアでは、病院を「ヘルスケアエコシステム」の中核と位置付け、「アクセス・質・効率性」の面からヘルスケアの発展に貢献 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 消費者ニーズの多様化に応じた商品・サービスの提供 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 <input type="checkbox"/> P.031
<p>環境と調和する社会をつくる</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化、気候変動 水資源不足 資源循環・サーキュラーエコノミー 環境汚染 生物多様性損失 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 低炭素社会への移行に関連した各国政策・法規制強化による影響 新技術や新たな市場創出による既存ビジネスの需給への影響 気候変動の物理的影響に関連したサイクロン・ハリケーンなどによる操業停止 異常気象による農林水産物の生産量などへの影響 有害化学物質漏えいによる影響 生態系破壊・劣化などに伴う環境コスト増大など <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 資源循環・サーキュラーエコノミー、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省エネ・再生可能エネルギーなどの事業領域の拡大 	<p>気候変動関連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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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2030～2040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、一般炭は新規資産の積み増しを行わず、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れ替え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比率を2030年までに30%に引き上げる方針 <p>環境関連ビジネスの展開を通じ、環境問題への産業的解決による貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー事業やモーダルシフト、EVなどの新エネルギー車普及への取り組みの推進 シェアリングエコノミーの形成や資源リサイクル事業（地上資源）への取り組み <p>当社および国内子会社にて「エネルギー使用量を原単位で年平均1%以上低減」の目標設定</p> <p>2030年までにRSPO認証を含む持続可能なパーム油の調達を100%に引き上げの目標設定 <input type="checkbox"/> P.030</p>

取り組む重要課題(マテリアリティ)

マテリアリティ	社会課題の認識	主なリスクと機会	三井物産の取り組み
<p>新たな価値を生む人をつくる</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョン 働き方改革・多様な働き方の推進による創造性の向上 イノベーションプラットフォーム 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場・ビジネス環境の変化に伴う人材の質・競争力の低下 多様な人材の活躍機会の喪失による人材流出 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 働き方改革の加速に伴う生産性・効率性・モチベーションの向上 競争力ある人材の確保 多様性をより勘案した、きめ細かい人材育成の推進 連結グローバルベースでの人材の適正任用・配置 イノベーションの創出による、企業競争力向上 	<p>当社最大の資産である多様なプロ人材の強化 □□ P.046-047</p> <ul style="list-style-type: none"> 「人材こそが最大の財産である」との考えの下、「社員一人ひとりが活き活きと働ける会社」の実現への取り組み グローバルに活躍できる多様な人材の獲得を目指し、能力・人物本位の公正な採用選考の実施 グローバル・グループ経営を担い、新しい価値を創造することのできる多様な強い「個」の育成 当社の多様なプロ人材が最大限活躍し、組織戦力の最大化を図るための適正な人材配置の実施 ダイバーシティ&インクルージョンの風土・文化の醸成のための環境整備・意識改革 社員一人ひとりが効率性・生産性を高め、自らの能力を最大限発揮する環境の整備 <p>健康経営・労働安全衛生への取り組み</p> <p>当社の「総合力」と「つなぐ力」そして「つくる力」を一層発揮し、自ら主体的にビジネスを「つくる」存在へ進化</p>
<p>インテグリティのある組織をつくる</p> 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大、人権配慮の重要性拡大(労働慣行・地域住民への影響など) コンプライアンスの徹底を含む、役職員へのインテグリティ意識の浸透 コーポレート・ガバナンスの充実および内部統制の強化 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける人権侵害や環境負荷によるレピュテーション低下 役職員のインテグリティ意識の欠如による、反競争的行為や腐敗・贈収賄などを含むコンプライアンス違反事案の発生 情報セキュリティ関連トラブル <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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による実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現 	<p>サプライチェーンマネジメントの推進 □□ P.030</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>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 □□ P.048-049</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員のコンプライアンス意識徹底 グローバル・グループベースでのインテグリティのある組織づくり 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 コーポレート・ガバナンス体制の充実とグローバル連結ベースでの内部統制の整備・向上 □□ CHAPTER 4 透明性のさらなる向上、ステークホルダーとの対話促進 □□ P.028-031 <p>リスクマネジメント □□ P.042-043</p> <ul style="list-style-type: none"> 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を「特定事業」と定め、「特定事業管理制度」に則った慎重な事業推進 大切なビジネス資産である情報を適切に管理すべく、個人情報の保護やサイバーセキュリティ対策の推進 災害時事業継続管理(BCM: Business Continuity Management)体制の下、BCPを策定、定期的な見直しを実施

イニシアティブへの参画

国連グローバル・コンパクト

当社は2004年10月に署名、支持を宣言し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの理事企業として参画、同じ原則を当社自身の原則として遵守しています。現在、遵守状況に関する隔年社内調査を通じて、同原則の遵守と実践にグローバル・グループベースで取り組んでいます。



グローバル・コンパクトの10原則

人権	企業は、原則1 国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重し、 原則2 自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。
労働	企業は、原則3 結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持し、 原則4 あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、 原則5 児童労働の実効的な廃止を支持し、 原則6 雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。
環境	企業は、原則7 環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し、 原則8 環境に関するより大きな責任を率先して引き受け、 原則9 環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。
腐敗防止	企業は、原則10 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。

持続可能な開発目標 (SDGs)

当社は、総合商社としてマーケティング、ファイナンス、ロジスティクス、リスクマネジメント、デジタルトランスフォーメーションの5つの機能を持ち、幅広い事業をあらゆる国・地域で展開しています。そのため、17目標に幅広く貢献していくことが可能であると考えており、特に当社のマテリアリティに関連する目標について、ステークホルダーとのパートナーシップの下、注力して取り組んでいきます。



今後も、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンにおけるメンバー企業として、SDGsへの貢献を常に意識して事業を推進していくために、営業部門へのSDGsの浸透を図り、事業戦略などに組み込んでいけるよう、議論を重ねていきます。

国連「持続可能な開発目標(SDGs)」の17目標169ターゲットに対する、当社のマテリアリティごとに設定している取り組みテーマとの関連付け、および具体的な活動紹介についてはサステナビリティレポート2019をご覧ください。

その他イニシアティブ

- 世界経済フォーラム
- 日本貿易会：地球環境委員会、CSR研究会
- 日本経済団体連合会：企業行動・CSR委員会、女性の活躍推進委員会、環境安全委員会、自然保護協議会
- 公益社団法人 企業市民協議会 (CBCC)
- 企業と社会フォーラム (JFBS)
- 生物多様性民間参画パートナーシップ
- FSC® (Forest Stewardship Council、森林管理協議会)
- RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油のための円卓会議)

持続可能な社会の実現に向けて、 人びとの夢溢れる 未来作りに貢献します

代表取締役副社長執行役員
CAO、CIO、CPO

藤井 晋介



三井物産には、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望む」に込められた、未来への思いや社会と会社の持続可能性（サステナビリティ）に対する価値観がそのまま引き継がれており、今なお揺るぎない軸となっています。

国連が採択した2030年に向けた「持続可能な開発目標（SDGs）」や、さまざまなステークホルダーのESG（環境・社会・ガバナンス）への関心の高まりに代表されるように、持続可能な社会の実現に向けた取り組みはグローバルベースで喫緊の課題となっています。気候変動による地球や人々の生活への深刻な影響を避けるためには産業革命前からの気温上昇を1.5～2℃程度に抑える必要があるとされており、多国間での枠組みである「パリ協定」が温室効果ガス削減目標を求めるなど、国際的な動きが加速しています。このような課題の解決に貢献すべく、当社は2018年7月に温室効果ガスの排出量の多い石炭事業のうち、一般炭については新規資産の積み増しを行わない方針を公表するとともに、発電事業における再生可能エネルギーの比率を2030年までに30%に引き上げる目標を掲げました。同12月には金融安定理事会の下に設置された気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明するなど、さまざまな検討や取り組みを進めています。

世界的にサステナビリティの重要性がますます高まっていることに加え、当社事業に影響を及ぼす可能性のあるメガトレンドも刻々と変容していることを受

けて、2015年3月に特定したマテリアリティ（重要な経営課題）を見直し、SDGsなどの国際的な枠組みや幅広いステークホルダーの視点と事業インパクトの視点の双方を考慮の上、社内外での積極的な議論を経て特定した新マテリアリティを2019年4月に公表しました。「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」「新たな価値を生む人をつくる」「インテグリティのある組織をつくる」の5つの新マテリアリティを当社の全事業活動を進める上での基軸とし、社会と会社の持続可能性を意識したサステナビリティ経営の推進を図ります。また、経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会の機能強化を図るとともに、全社サステナビリティ経営の推進・牽引役としての役目を担い、連結グローバルでの取り組みを加速すべく、サステナビリティ経営推進部を発足させました。

当社は今後も、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、投資家の皆様などあらゆるステークホルダーの信頼と期待に応え、グローバルに持続可能な経済・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、幅広い事業活動を通じて真摯に取り組み、企業使命としての「大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作り」に貢献していきます。

2019年4月

* 法的には、旧三井物産と現在の三井物産に継続性はなく、まったく別個の企業体です。