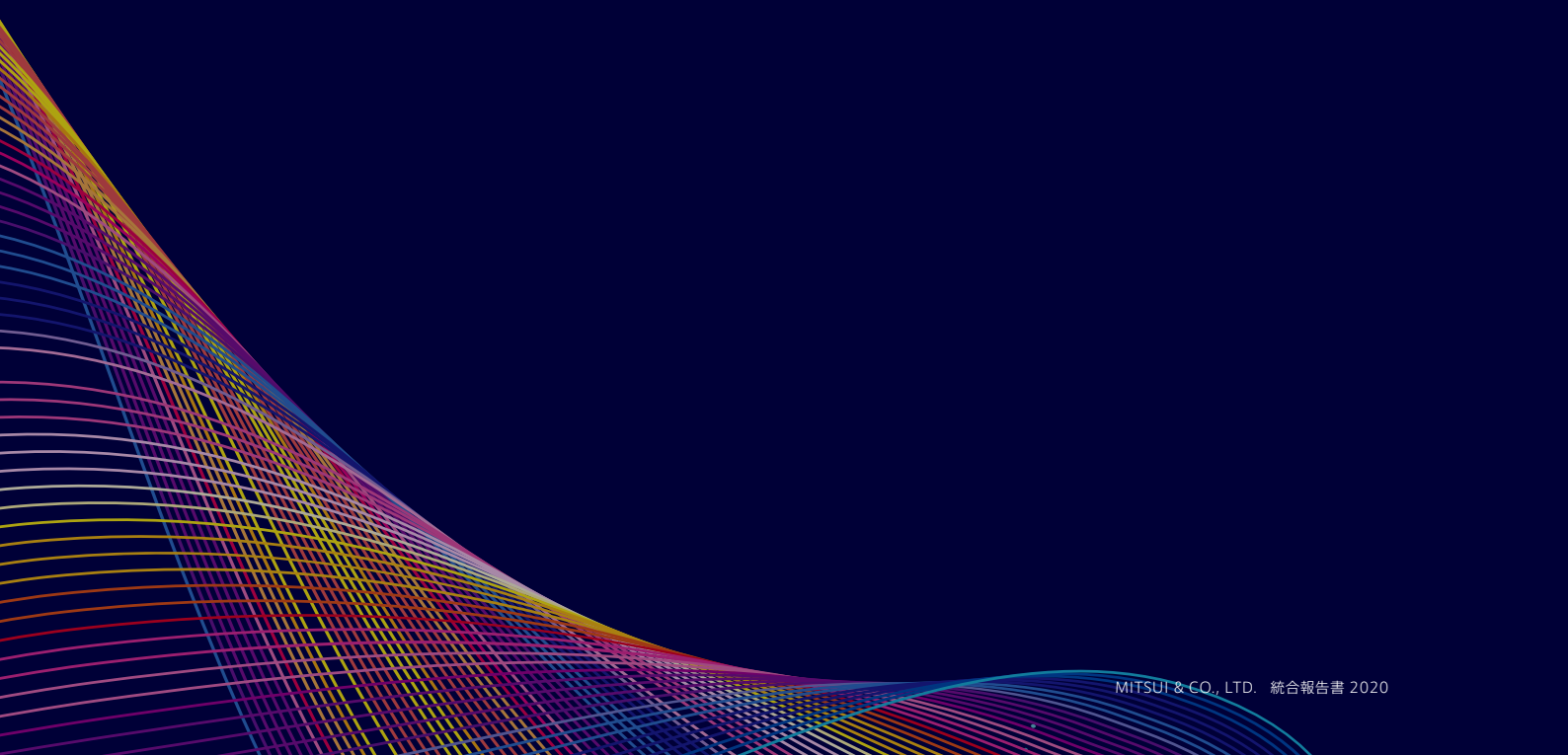


Gate

2

S t r a t e g i c
E d g e



page

32

Mitsui's Collective Impact

34

挑戦と創造の実績

38

総合力を最大限に活かしたビジネスモデル

40

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

44

サステナビリティ経営—事業を通じた気候変動への取り組み—

50

多様なプロ人材と人材戦略

52

新型コロナウイルスの事業への影響と当社対応

Mitsui's Collective Impact

三井物産の存在意義・創出価値

三井物産が誇る多種多様なプロ人材が、当社ならではの総合力とネットワークを駆使し、パートナー、取引先、地域社会と共通のゴールを掲げ、補完し合いながら、社会や産業が直面する課題の解決に事業の創出を通じて貢献する。これは社会の持続的発展に寄与しながら、当社も成長するという創業以来、当社が受け継ぐ事業アプローチです。

挑戦と創造の実績

□ P.34

トレーディングと事業経営 両輪で成長するビジネスモデル

□ P.38

取引先

多様な
プロ人材

□ P.50

地域
社会

パートナー

多様なプロ人材が
総合力とネットワークを駆使する

□ P.50

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

社会の持続的発展に寄与

事例

米国LNG事業 Cameronプロジェクト

当社が参画するCameronプロジェクトは、米国レイジアナ州にて天然ガスを液化してLNGを生産・販売するプロジェクトで、2020年5月に3系列全てが生産開始しました。



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

当社は長期にわたり年間400万トンの天然ガス液化能力を確保し、一部に自社LNG船を使い、世界にLNGを販売していきます。

このCameron プロジェクトはLNG事業、プラント事業、船舶事業といった各事業の総合力を束ね、パートナー、ホスト国、顧客といったステークホルダーを巻き込み、経済的のみならず社会的・環境的な価値を生み出す Collective Impactを創出している例です。

三井物産は「安定供給の基盤をつくる」をマテリアリティに掲げており、今後もCameron プロジェクトを通じて生産される環境負荷が比較的低いLNGを通じて、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。

プロジェクトで発揮された三井物産の総合力

1 LNG	1970年代から11のプロジェクトへ参画してきた歴史・実績、専門性
2 EPC 契約	インフラビジネス <ul style="list-style-type: none"> プラント、インフラ事業における実績 LNG 液化設備建設における最適なEPC契約の実現とプロジェクト管理実施
3 Trading	<ul style="list-style-type: none"> LNG 販売実績 日本の最終需要家を含むLNGにおける販売力。それを根拠にした物流の最適化
4 LNG 船団	<ul style="list-style-type: none"> 8隻のLNG船を定期用船し(内4隻自社)、柔軟な物流体制を構築 LNG 船事業の強化・拡大を目指す

日本含む最終需要家

挑戦と創造の実績—基盤事業—



© Sakhalin Energy

- 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 社との鉄鉱石合併事業の設立
- 1970** 豪州 MIOD 社設立
(Robe River 鉄鉱石合併事業)
- 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
に参画
- 2010** チリの Caserones 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 社への共同参画
- 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
- 2019** 豪州 Grosvenor 炭鉱の権益を取得

- 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併会社設立
- 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、
最終投資決断の実行

豪州 Greater Enfield プロジェクトが生産開始
- 2020** イタリア Tempa Rossa 油田が生産開始

CORE
BUSINESS



- 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
- 2001** 米国自動車小売大手Penske Automotive
Group社に出資参画
- 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
米国トラックリース最大手Penske Truck
Leasing社に出資参画
- 2017** 英国First Hydro揚水発電事業の持分売却
- 2018** タイ・チョンブリ県でガス火力発電事業を推進
- 2019** タイ・ラヨン県で同国2件目の
大型ガス火力発電事業を推進



- 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** 米国化学品タンクターミナル事業
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** 三井物産プラスチックス、
三井物産プラスチック関西ならびに
日本トレーディングを合併し
三井物産プラスチックトレード
(現三井物産プラスチック)を設立
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・
Hexagon社への出資参画
- 2017** 東アフリカ・環インド洋地域を中心に
農産物取引、農業資材販売等を行うUAEの
ETG Group社へ出資参画
米国 Monsanto社から麦用種子処理殺菌剤
Latitude®事業資産を買収
- 2018** 欧州における塗料製造・販売事業への
出資参画
メキシコの農業資材販社Adelnor社への
出資参画
- 2019** ブラジル農薬製造販社Ouro Fino社・
欧州農薬販社Belchim社への出資参画

挑戦と創造の実績—Strategic Focus—



- 1994** サハリンII石油・天然ガス開発契約調印
- 2013** 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併会社設立
- 2014** 微生物を用いたガス発酵により次世代燃料などを開発する
米国 LanzaTech 社へ出資参画
- 2016** ノルウェーの炭素繊維強化圧力タンクメーカー・Hexagon 社へ出資参画
- 2017** 分散型太陽光発電を扱う米国 SunEdison 社より事業を買収し Forefront Power 社に統合
- 2018** 台湾で洋上風力発電事業開発を行う
Yushan Energy Taiwan 社へ出資
- 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 2 LNG プロジェクトの最終投資決断の実行
カナダ C2C Power 風力・太陽光発電事業の持分売却
米国 EV 充電ステーションの運営・管理事業を展開する EV Connect 社へ参画
バイオジェット燃料の製造・供給事業展開に向けて ANA、米国 LanzaTech 社と協業
中国での次世代エタノール製造事業への参画

- 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
- 1991** 米国 Monsanto 社より飼料添加物事業を買収し Novus International 社を設立
- 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 Integrated Healthcare Holdings 社 (現 IHH Healthcare 社) に出資参画
- 2016** 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 コロンビアアジアグループに出資参画
医療機器メーカー・PHC ホールディングスに出資参画
- 2017** 曾田香料を公開買い付け
- 2018** 米国におけるシニア住宅事業の強化
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** 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
中国ヘルスケア市場の成長を取り込むヘルスケアファンド設立
アジア病院グループ・コロンビアアジアヘルスケアの持分売却
- 2020** 仏アニマルヘルス企業 Ceva Santé Animale 社へ出資参画
未病・予防サービス事業者の保健同人社を子会社化
総合メディカルホールディングスの持分売却

STRATEGIC FOCUS



豊かな暮らしをつくる

1960s 日系自動車メーカー製造拠点のアジア進出支援

1994 タイの製糖事業会社への出資参画

1997 インドネシア二輪車向け販売金融会社
PT. Bussan Auto Finance 社設立

2011 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

2013 ベトナム海老生産加工会社 Minh Phu 社傘下の
加工工場への出資参画

2014 インドネシア・コンテナターミナルの
建設・運営事業への参画

2015 インドネシア地下鉄向け鉄道システム
一式・軌道工事契約締結

2016 アジア透析事業 DaVita Care 社に出資参画

2017 台湾におけるショッピングセンター事業・
駅等商業施設への開発運営事業へ出資参画

2018 東南アジア総合食品企業 FKS Foods & Agri 社
への出資参画

2019 IHH Healthcare 社への追加出資による
筆頭株主化
中国ヘルスケア市場の成長を取り込む
ヘルスケアファンド設立

環境と調和する社会をつくる

2016 スペインの世界最大手自動車プレス部品メーカー
Gestamp 社と共同での日本・韓国・中国での展開

2018 台湾洋上風力発電事業
Yushan Energy Taiwan 社へ出資参画

2019 中国排ガスからのエタノール製造事業へ参画

三井物産の歴史

1950s

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
- ▶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

1960-1970s

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

- ▶1969年 三井石油開発を設立

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、国内自動車・
二輪車メーカーの海外製造・販売事業に出資参画
- ▶海外の技術やビジネスモデルの日本への導入

1980-1990s

IT(情報技術)、FT(金融技術)、LT(物流技術)
などの機能強化

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

- ▶1994年 サハリンⅡ石油・天然ガス開発契約調印

海外での大型事業の開発・買収

- ▶1991年 飼料添加物事業を米国 Monsanto 社より買収
- ▶1994年 インドネシアのIPP(独立系発電)事業会社を
設立

2000-

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

- ▶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

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

- ▶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

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

- ▶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

総合力を最大限に活かしたビジネスモデル

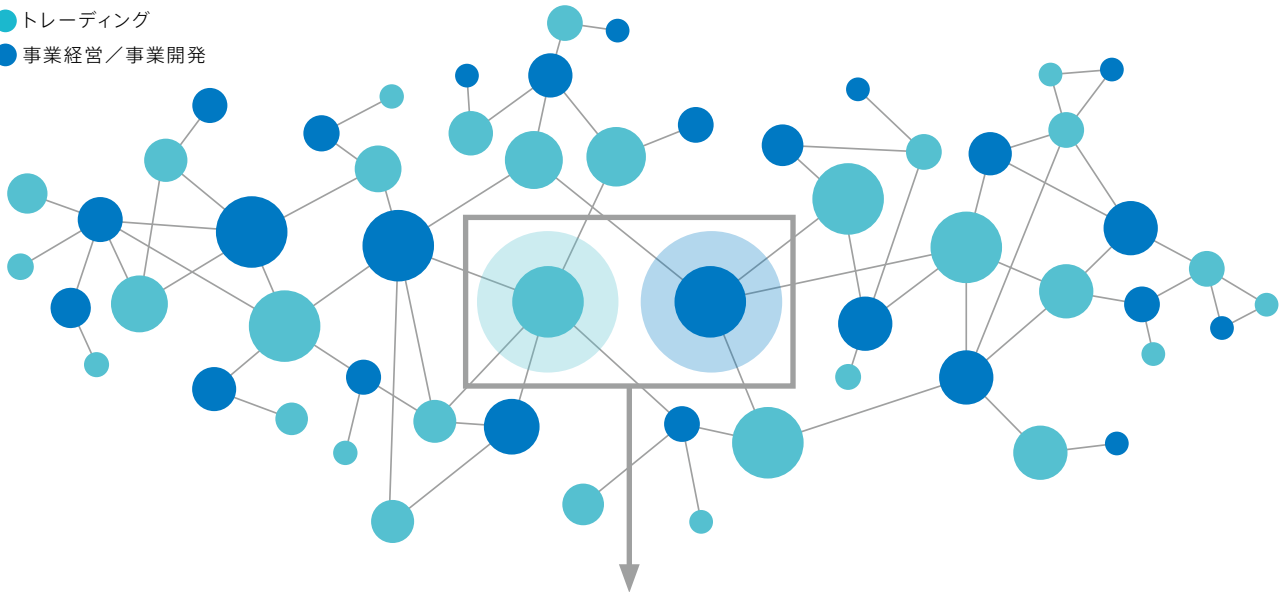
祖業であるトレーディングを通じて培った幅広い顧客基盤からなるネットワークを活かして事業投資へと展開し、投資先の事業経営に携わりながらその価値を向上させ、その事業がまた次のトレーディングとネットワークの拡大を生み出す。この繰り返しによって、当社は現在の事業形態へと発展してきました。

当社の多様なプロ人材は、各事業本部が持つ強い「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。

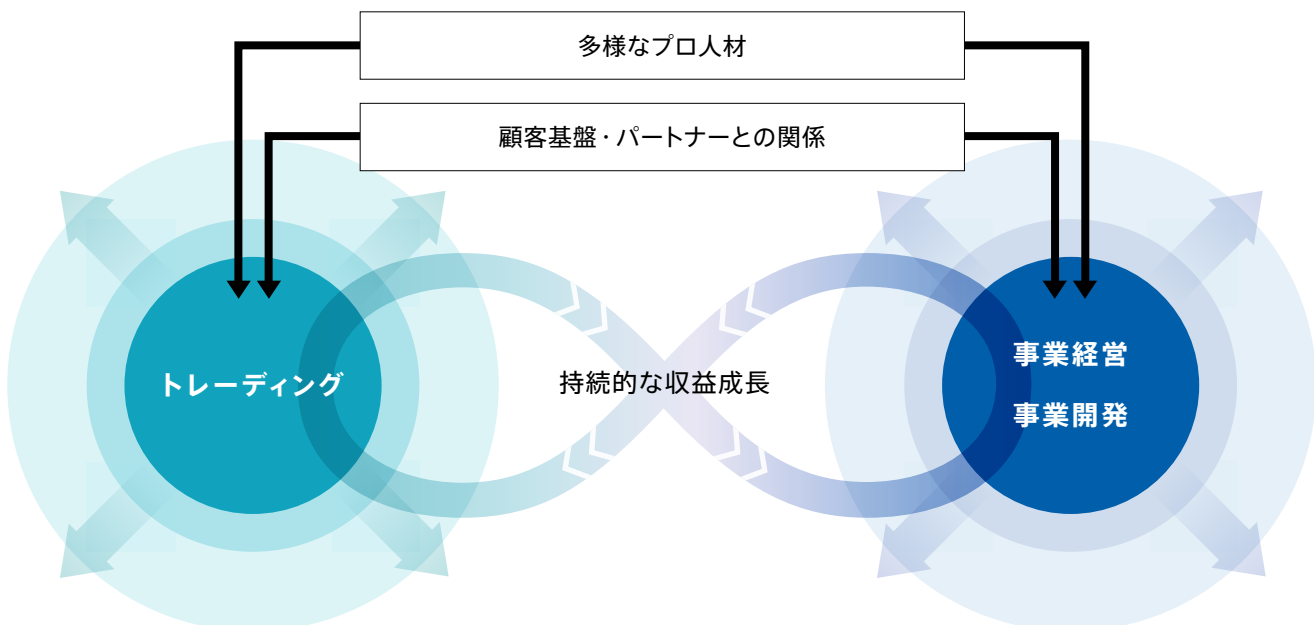
三井物産のビジネスポートフォリオ

● トレーディング

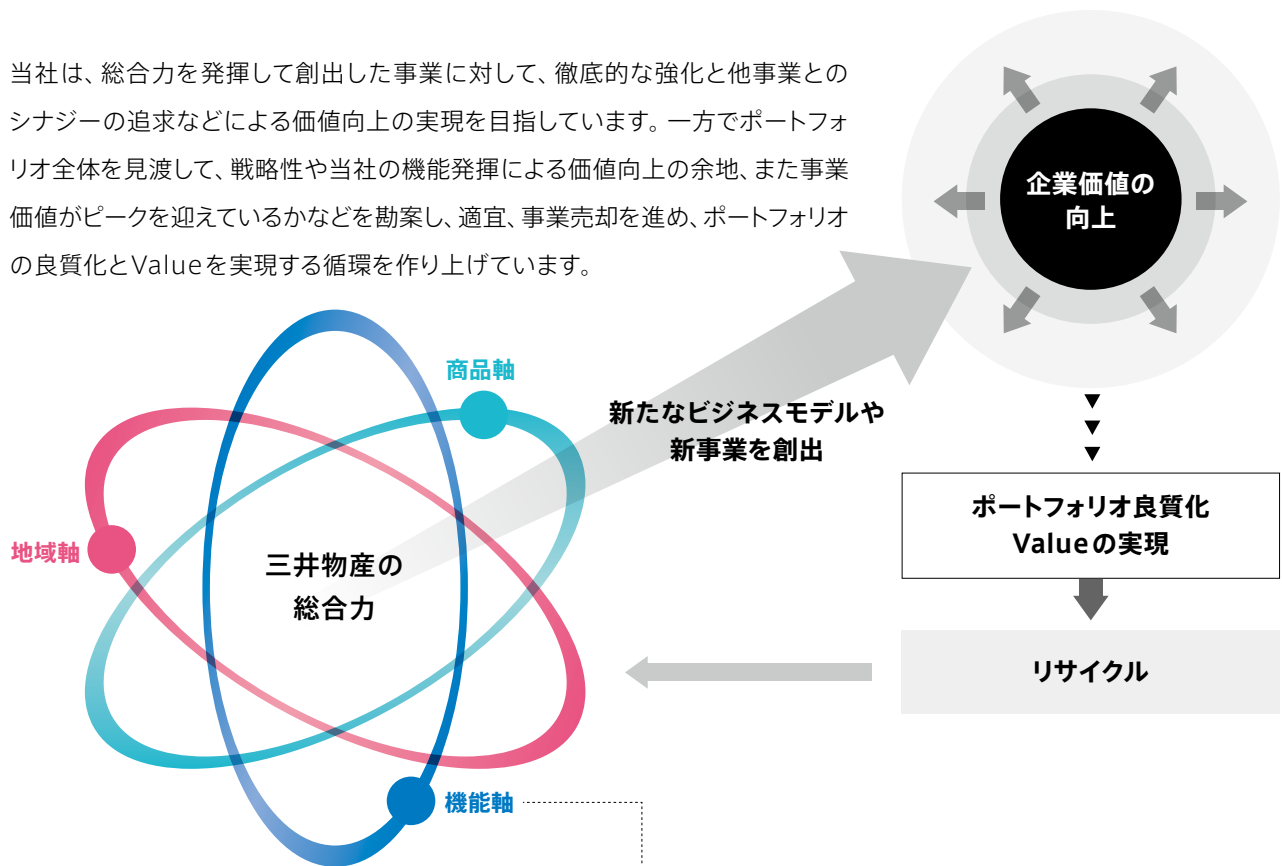
● 事業経営／事業開発



トレーディングと事業経営の両輪で成長するビジネスモデル



当社は、総合力を発揮して創出した事業に対して、徹底的な強化と他事業とのシナジーの追求などによる価値向上の実現を目指しています。一方でポートフォリオ全体を見渡して、戦略性や当社の機能発揮による価値向上の余地、また事業価値がピークを迎えているかなどを勘案し、適宜、事業売却を進め、ポートフォリオの良質化とValueを実現する循環を作り上げています。

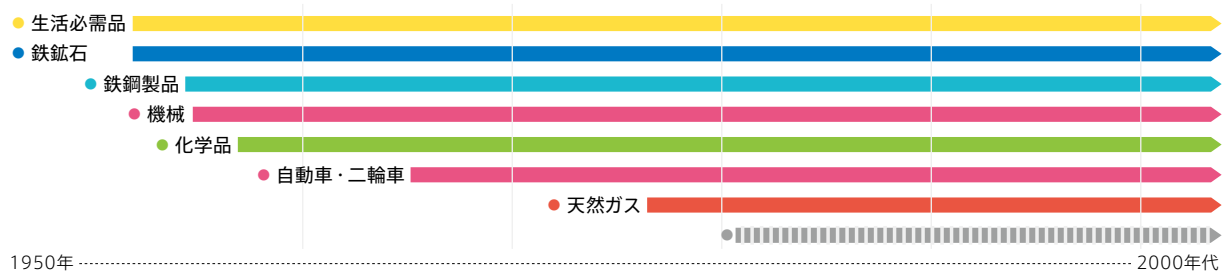


三井物産が得意とする6つの機能

- 1 マーケティング：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 ロジスティクス：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 ファイナンス：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 リスクマネジメント：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 マネジメント：総合力と経営資源を最大限に活用し、競争力ある事業を創出。持続的な価値向上を実現
- 6 デジタルトランスフォーメーション：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

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、幅広い間口を持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・嗅覚と行動力がまさに当社の伝統的なコンピテンシーです。

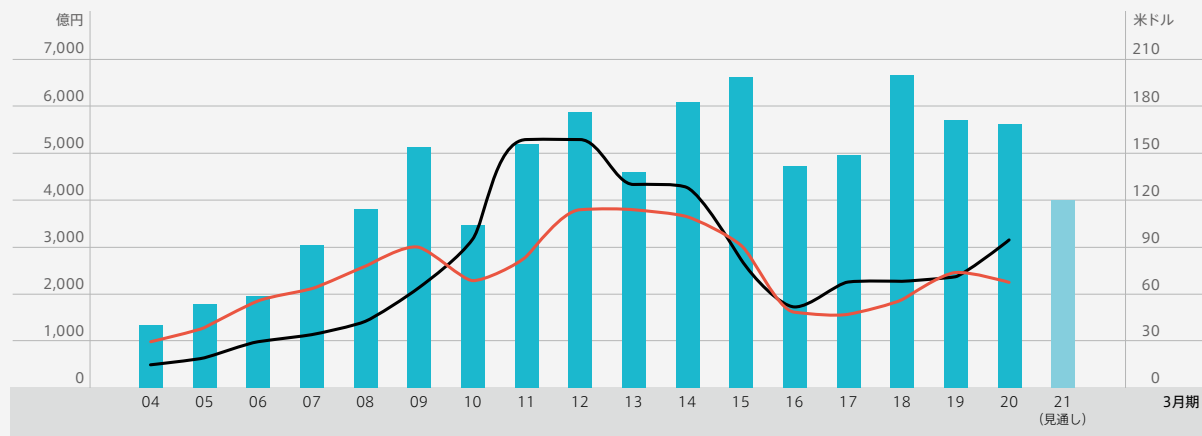


ポートフォリオマネジメント・財務戦略

多様で下方耐性のある事業ポートフォリオ

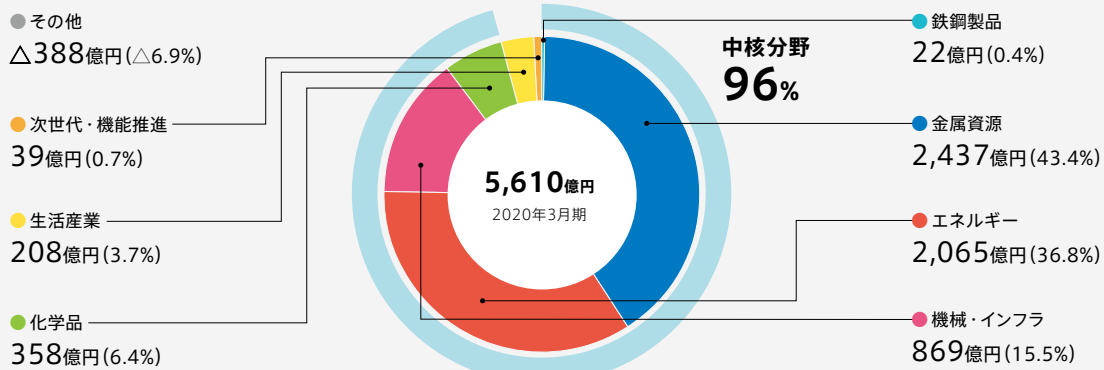
当社はトレーディングを通じて培った幅広い産業における実績・顧客基盤を梃子に、事業投資を展開させ、当社の事業経営力と総合力を活用しながら、投資先の事業価値向上を図ります。同時に、常に先を見据えながら、事業資産の大胆な入れ替えを繰り返してきました。こうした取り組みを通じて培った当社の多様な事業ポートフォリオは、新型コロナウイルス感染拡大という厳しい事業環境においても堅固なキャッシュ創出を実現しています。

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。また、2020年3月期以降の基礎営業キャッシュ・フローはリース負債の返済による支出額(絶対値)を減算



* 基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額(絶対値)を減算

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

規律あるポートフォリオ経営の実践を通じ、限りある経営資本を全社的な重要分野に戦略的に配分し、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。

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

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

全社ポートフォリオ戦略の策定

当社全体戦略、事業本部の個別戦略、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

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。

* 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。

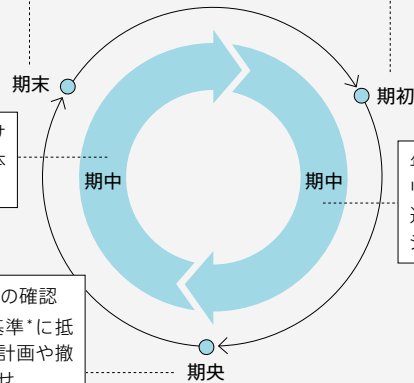
1年間の成果と翌年度に繰り越された課題の確認

事業本部ごとの「事業戦略」「投資計画と案件の優先順位」「キャッシュ・フロー見通し」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*に抵触する事業の改善計画や撤退方針を摺り合わせ
- ・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



バランスシート (2020年3月末現在)
兆円

流動資産 4.1	その他負債 2.8
非流動資産 7.7	長短債務*1 4.9 (3.5)
	株主資本合計*2 3.8
	非支配持分 0.3

*1. 長短債務のカッコ内数字は、ネット有利子負債
*2. 本資料では「親会社の所有者に帰属する持分」を株主資本と表記

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を目指します。

当面の有利子負債返済を十分にカバーする手元流動性の保有

2年程度の返済額を目標として現預金を中心とする手元流動性を保有

↓
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主にオンバランスで確保

資産の流動性に見合った長期安定的な資金調達

・長期投融資案件について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

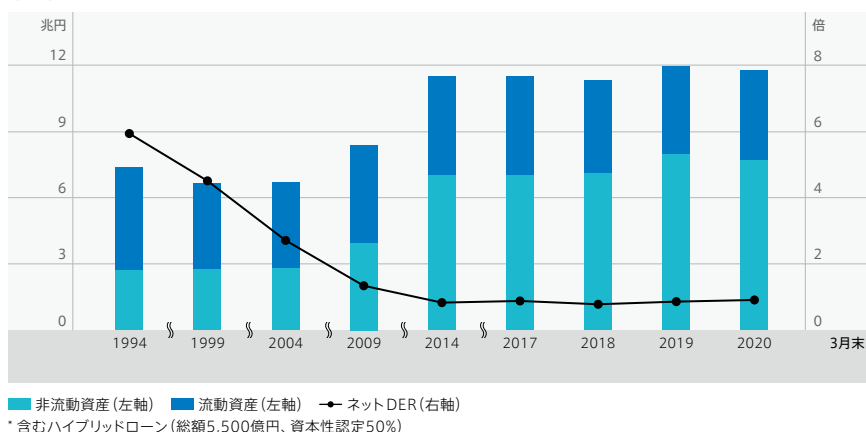
域内グループ会社への資金供給・余剰資金吸収を効率的に行う地域ごとのインハウスバンキングの推進

↓
流動性・受信枠・与信枠の有効活用

財務戦略で着目する指標

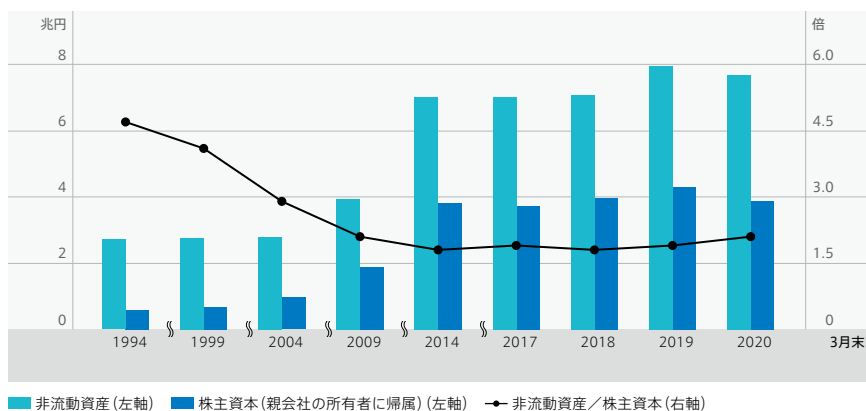
当社は2014年から「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みを導入しました。この枠組みは、事業から獲得した営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、成長のための投資と株主還元バランス良く配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを意図したものです。財務戦略を考える際に着目する以下の指標は、いずれもキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みによって、適切な水準に維持する方針です。

ネットDER*



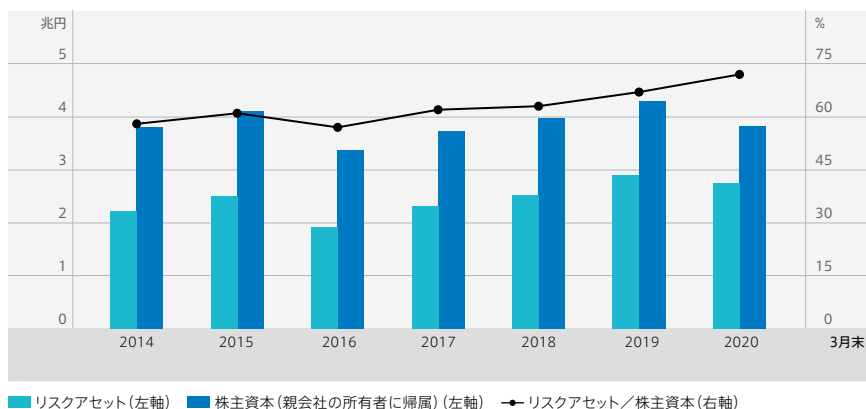
当社の資産構成は、トレーディングから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクの高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産が増加するに伴い、レバレッジは適減させる必要があり、実際に過去から大きく改善しています。

非流動資産／株主資本



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、その比率は過去から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



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を実施し、リスク量と株主資本の比率への影響も検証しています。

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。

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^{*1}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。

- ・ 戦略性、事業計画の実行性、商品市況・コスト・為替・金利などの前提条件の精査
- ・ 投融資保証額などの基準により各委員会で議論します

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。
- ・ 2021年3月期より社内カーボンプライシング
制度を導入^{*2}

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。

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。

04

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つなげる。

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

05

事業の運営・経営

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に展開。また、利益、キャッシュ・フローのみならず、社内管理指標ROIC(Return on Invested Capital)を活用し、投下資本に対する継続的な効率の改善も図る。

06

06

リサイクル検討

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。

^{*1} 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充当し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。

^{*2} 社内カーボンプライシング制度については45ページをご参照ください。

サステナビリティ経営—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います。三井物産は、「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」をマテリアリティとして特定し、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、グローバルな事業活動を通じて貢献し、長期的な視点で双方をバランス良く追求することこそが、持続的な成長戦略となるものと考えています。

なお、当社は、2018年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) に賛同しており、TCFD 提言に沿って、一層の情報開示を進めていきます。

戦略

経済・社会・環境全ての価値をバランス良く追求

三井物産は、気候変動に伴うさまざまなリスク・機会を、事業戦略策定上において考慮しなければならない重要な要素の一つと捉えています。2020年3月期に実施したシナリオ分析(→P.48)の結果を踏まえ、「中期経営計画2023—変革と成長—」を策定しました。

主な気候変動リスクと機会

三井物産は、幅広い事業をさまざまな国・地域で展開しており、気候変動は当社の事業に以下の影響を及ぼし得ると考えています。

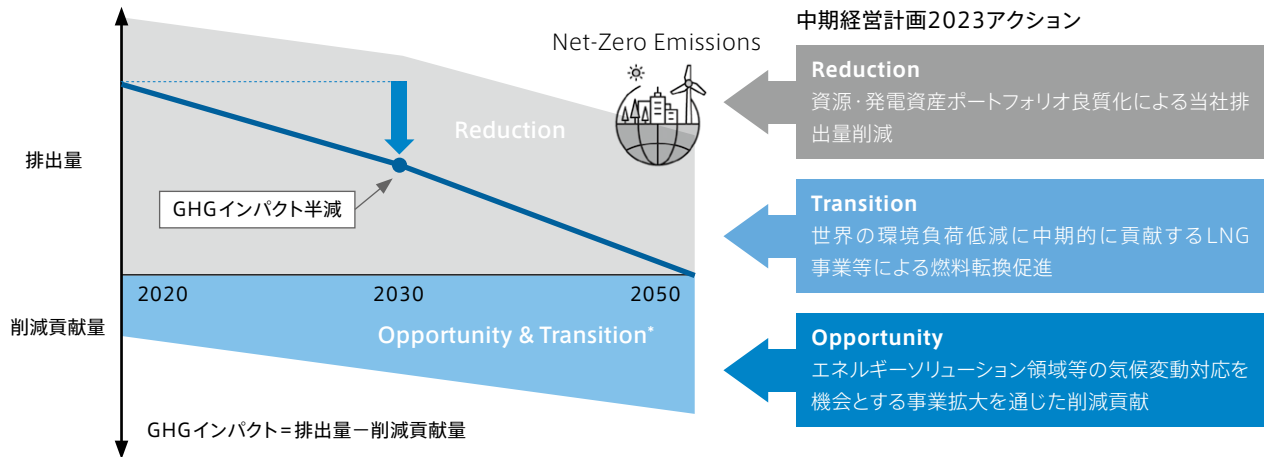
移行リスク	政策・法規制リスク	<ul style="list-style-type: none"> 各国・地域の政策による低炭素排出型エネルギー利用へのシフト(エネルギー・電源構成の変更) 炭素税の賦課やキャップ・アンド・トレード型の排出権取引制度に代表されるGHG排出規制
	技術リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に適応した新技術の参入や代替製品の開発・普及に伴う、既存商材・サービスの需給の変化、既存製造設備の陳腐化や保有権益の価値毀損
	市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料関連製品・サービスや低炭素製品・サービスの需要の増加 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リスク
物理的リスク	急性リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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
	慢性リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気温上昇等による農水産物への影響や海面上昇に伴う操業への支障

また、各事業分野において、内外経営環境を見極め、事業を取り巻く「リスク」と「機会」を特定しています。

セグメント	リスク	機会
鉄鋼製品	<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料掘削関連資機材の需要減少 	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素化対応に伴う鋼材生産・加工・サプライチェーン見直し インフラ長寿命化へ向けた補修事業の需要増 EV普及に伴う車体軽量化、高効率モーターの需要増
金属資源	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減を見据えた高炉粗鋼生産減少による原料(鉄鉱石・石炭)需要減 環境対応コスト増・炭素税 環境許認可取得ハードルの上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 循環型社会を見据えたりサイクル事業の拡大 電動化に伴う二次電池原料や銅・アルミの需要増
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料の需要減少、それに伴う上流資産の価値減少 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷が相対的に少ないガス・LNG事業の拡大 バイオ燃料、水素等、次世代エネルギーの需要増
機械・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 石炭火力発電事業を取り巻く社会環境の変化 新技術・新市場創出に伴う既存ビジネスの需給変化 異常気象に伴う輸送貨物量への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー発電事業の拡大 電力系統 Volatility 高まりの解決に寄与する蓄電池の需要増 サーキュラーエコノミー、シェアリング
化学品	<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料由来の化学品の需要変化 環境規制強化による産業構造の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 循環型社会を見据えたりサイクル事業の増大 バイオケミカル、省エネ素材の需要増 森林吸収源、排出権ビジネスの需要増加
生活産業	<ul style="list-style-type: none"> 気温上昇等に伴う食料産地の変化 異常気象によるサプライチェーンへの影響 	<ul style="list-style-type: none"> 食糧資源の確保と安定供給ニーズの高まり
次世代・機能推進	<ul style="list-style-type: none"> 物理的リスク増大に伴う保険求償の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 物理的リスク増大に伴う保険の需要増 環境デリバティブの商機の拡大

2050年Net-Zero Emissionsを目指して

三井物産は、2050年のNet-Zero Emissionsを「あり姿」として掲げ、2030年は、その「あり姿」の実現に向けた道筋として、2020年対比温室効果ガス(GHG)インパクト半減を目指します。



* Transitionについては将来当社が自社でカウントし得る削減貢献量のみを想定

1 「中期経営計画2023—変革と成長—」

GHGインパクトは、当社が排出したGHG排出量から、OpportunityとTransitionによる削減貢献量を差し引いたものです。2030年のGHGインパクトの2020年比半減を目指します。

この実現に向け、資源や発電事業といったポートフォリオの良質化による排出量削減を推進する「Reduction」、石炭火力からのLNG等への燃料転換を促進し、低炭素社会を目指す「Transition」、そして気候変動対応を機会とする事業を促進する「Opportunity」の3つの取り組みを進めていきます。

2 社内カーボンプライシング制度導入

三井物産ではGHGを多く排出する事業の中長期的なレジリエンスを高めるため、またGHG排出削減に効果のある事業の取り組みを促進するため、2020年4月より社内カーボンプライシング制度を導入しました。新規事業案件については、GHG規制などがリスクあるいは機会となり得る案件につき、2°Cシナリオに進んだ場合に生じる影響の分析、ならびにリスクとなる場合には対策などの妥当性が、案件審査の一要素として追加されました。また、既存事業のリスク評価も社内カーボンプライシング制度を使って実施します。

温室効果ガス(GHG)関連

当社は、国内では2006年3月期より、海外では2009年3月期よりGHG排出量調査を実施しています。GHG排出量としては、従来GHGプロトコルの支配力基準に基づくScope1、およびScope2を開示してきました。これに加えて、2020年3月期からは、Scope3のカテゴリー15(投資に伴う間接排出)として、Scope1、2に該当しない投資形態のエネルギー・金属資源・火力発電事業および全事業領域の関連会社事業のGHG排出量(Scope1、2)を開示します。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むという当社戦略の観点より、開示範囲を拡充するものです。

2020年3月期の本店支社支店、子会社によるGHG排出量は75万トン、金属資源・エネルギー分野の共同支配事業(Un-incorporated Joint Venture)によるGHG排出量は307万トンで、合計382万トンとなっています。また、Scope3カテゴリー15投資によるGHG排出量は3,200万トンです。



環境データの詳細は、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

温室効果ガス(GHG)排出量

単位：千t-CO₂e

	2018.3	2019.3	2020.3
Scope1+2	3,985	3,776	3,820
Scope3(投資)	-	-	32,000

※ 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)

Management Foundation

気候変動問題に対するリスクマネジメントとガバナンス

ESG デューデリジェンスチェックリストと特定事業管理制度

新規事業については、必要収益率などの定量基準や定性評価に基づき、各委員会における審議を経て案件を選別し、実行するかどうかを決定しています(→P.43「事業投資のライフサイクルマネジメント」)。この際、環境・社会配慮に関する国際基準を参考に事業ごとの環境・社会リスクをまとめた「ESG デューデリジェンスチェックリスト」を活用し、各営業部において、気候変動を含め、汚染予防、生態系、水ストレス、人権などに関するESG影響評価を行っています。

その上で、気候変動を含め、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」にのっとり事業を推進しています。すなわち、必要に応じてサステナビリティ委員会や環境・社会諮問委員会などの機関から、案件の推進可否と良質化に関する答申を受け、最終的に一定の定量・定性基準への該当有無に応じて、ESGリスクを監督する取締役会、経営会議、投融資案件審議会による審議により、推進可否を決定しています。

特定事業管理制度対象の事業領域

事業領域	審査のポイント
	全対象事業共通 <ul style="list-style-type: none"> 事業そのものの意義、社会的価値 当社がその事業を行うことの意義
1 環境関連事業 環境への影響が大きい事業全般 【例】 石炭火力発電事業、浅海・深海油田事業等	<ul style="list-style-type: none"> 当該事業による環境および社会への貢献 付帯する環境負荷(気候変動、生物多様性、水リスクなど)への対応策 労働環境・安全の確保 開発事業の場合、地域住民をはじめとする関係者への人権などの配慮と理解の取り付け 環境法令・指針との整合性等
2 メディカル・ヘルスケア・バイオ倫理関連事業 メディカル領域およびヘルスケア領域に関連する事業、ならびにヒトゲノム・遺伝子解析・遺伝子組み換えなどに関わる技術開発、またはこれらの技術を利用した商品に関わる事業 【例】 メディカル・ヘルスケア分野で公共性の高い事業(人工透析事業、医薬品製造事業)、遺伝子解析技術を応用した新薬開発等	<ul style="list-style-type: none"> 三省指針(文部科学省・厚生労働省・経済産業省「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」)に基づく倫理審査 研究現場の倫理委員会での承認、インフォームドコンセントの取得など、プロセスの確認等
3 補助金受給案件 内外官庁庁などから直接あるいは間接的に補助金を受ける全案件	<ul style="list-style-type: none"> 当社経営理念に照らした評価 社会への影響と説明責任、プロセスの透明性の確保 ステークホルダーの利害の把握、それに対する配慮、対応 中長期にわたる公益性の高い事業の、事象者としての責任と対応能力
4 そのほか異例なレピュテーションリスクを内包する事業 公序良俗・当社経営理念などに抵触する恐れのある案件および公共性の高い事業 【例】 機微な個人情報を取り扱う事業、社会インフラ事業等	<ul style="list-style-type: none"> 当社経営理念に照らした評価 社会への影響と説明責任、プロセスの透明性の確保 ステークホルダーの利害の把握、それに対する配慮、対応 中長期にわたる公益性の高い事業の、事業者としての責任と対応能力

CASE 社有林

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。公益的価値が約2,000億円*1と試算される社有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」で国際森林認証であるFSC®認証(FSC®-C057355)とSGEC認証を取得しています。「三井物産の森」におけるCO₂吸収・固定量は、年間約16万トン、CO₂蓄積量は約1,000万トン*2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。



青森県大鰐町の「三井物産の森」

*1. 環境省「企業の生物多様性保全活動に関わる生態系サービスの価値評価」を基に算出

*2. “2019 Refinement to the 2006 IPCC Guidelines on National Greenhouse Gas Inventories”のChapter 4 Forest LandにおけるTier 2アプローチを採用し算出。従来の2006 IPCC GuidelinesにおけるTier1アプローチによる算出に変え、2021年3月期から精緻化を図るためTier2に変更

気候変動問題への対応を支えるガバナンス


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2017年5月より設置し、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、当社サステナビリティ経営の基本方針立案など、経営方針および事業活動に対するサステナビリティ視点での提言を行っています。なお、サステナビリティに関わる諸課題への対応を目的に、サステナビリティ委員会の諮問機関として、環境・社会諮問委員会を設置し、気候変動、水・エネルギーなどの環境政策、技術動向、人権に関する幅広い知見を有する外部有識者らを中心に委員を選定しています。

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、当社の経営方針の決定に活かされています。また、取締役会においても気候変動への対応状況含むサステナビリティ全般について議論されています。2020年3月期取締役会において、経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連が審議・付議された件数は合計70件の内、25件です(→P.103)。



サステナビリティ委員会のこれまでの取り組み

2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
<ul style="list-style-type: none"> 石炭関連事業取り組み方針審議 最新の気候変動問題の動向報告 環境関連データの情報開示方針協議 外部環境を踏まえた非財務情報の開示拡充審議 	<ul style="list-style-type: none"> 非財務情報の開示拡充審議 マテリアリティの見直し審議 気候変動関連の外部環境報告 TCFDへの賛同審議 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動シナリオ分析審議 サステナビリティ関連の重点課題設定審議 社内カーボンプライシング制度導入審議 GHG関連目標設定審議

 サステナビリティ委員会の取り組みについては、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

環境・社会諮問委員会

三井物産では、サステナビリティに関わる諸課題への対応を目的に、サステナビリティ委員会の諮問機関として、環境・社会諮問委員会を設置しています。環境・社会諮問委員会の委員は、気候変動、水・エネルギーなどの環境施策、技術動向、人権、労働問題などに関する幅広い知見を有する外部有識者を中心に構成され、それぞれに関するリスクを評価し、案件の良質化につながる答申を提供しています。

サステナビリティ経営－事業を通じた気候変動への取り組み－

CASE 移行リスクに伴う事業インパクト評価(シナリオ分析)

当社では、移行リスクに伴う財務・非財務面の両面で影響度が大きいと考えられる事業分野を選定し、複数の気候変動シナリオを活用し、各事業へのインパクト評価を実施し、その結果を基に対応策を検討しています。

(1) 2020年3月期シナリオ分析の対象として選定した事業分野

サプライチェーン全体を考慮した温室効果ガス排出量を勘案し、以下の事業分野を選定しました。

- 石油・ガス開発事業およびLNG事業 (■エネルギーセグメント)
- 石炭事業 (■金属資源セグメント)
- 火力発電事業 (■機械・インフラセグメント)

(2) 選定したシナリオ

国際的に認知されているIEA(国際エネルギー機関)が発行するWorld Energy Outlookより、以下のシナリオを活用しました。

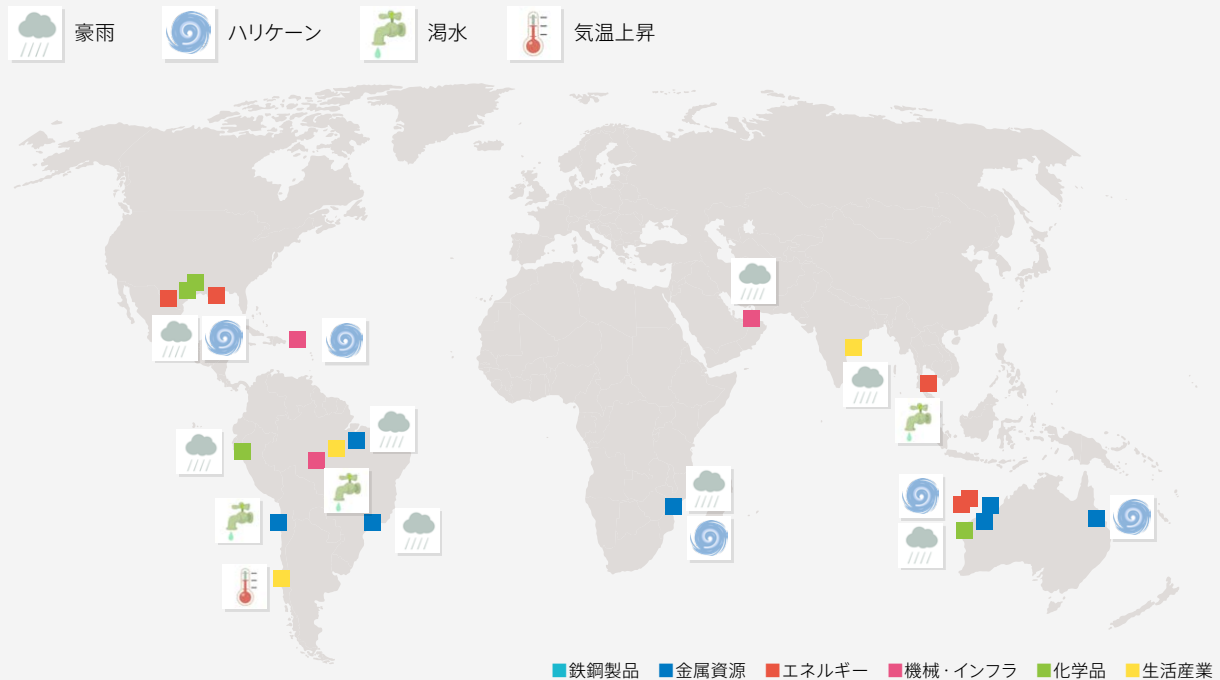
- New Policies Scenario (NPS) : 各国が国連に提出した温暖化ガス削減計画を基にしたシナリオ
- Sustainable Development Scenario (SDS) : 地球温暖化を産業革命前に比べて2.0℃上昇に留めるといふパリ協定を遵守するためのシナリオ

(3) 分析結果

	既存事業へのインパクト評価	対応策
石油・ガス開発事業 およびLNG事業	足元の市況水準と、複数の第三者機関による見通しを踏まえて、中長期的にはBrent原油1バレル当たり30～80ドルで推移すると見込んでいます。NPSよりコンサバティブシナリオであるSDS下においてもコスト競争力の高い当社資産の優位性は一定程度維持される見込みです。	量の拡大と質の改善というDual challengeに直面する中、再生可能エネルギーは着実に拡大する一方、当面、化石燃料が主要エネルギー源として不可欠であることは不変です。新規案件については潜在的カーボンコストを考慮しながらコスト競争力強化に努めるとともに、環境負荷が比較的低いガス/LNG事業の取り組みに注力します。
石炭事業	SDSは電炉法のさらなる普及やいまだ確立されていない革新的な製鉄技術による原料炭代替が前提となっています。新製鉄技術の実現可能性と、そのインパクトは継続的な検証が必要です。	新技術の動向や、電炉、各国政策の進展状況を注視するとともに、中長期的にはインド・東南アジアを中心とした高品位原料炭の堅調な需要増加が見込まれており、競争力強化に努めながら、需要家への安定供給を果たしていきます。
火力発電事業	当社発電事業ポートフォリオは、発電量ではなく、発電容量に対して対価が支払われる長期売電契約付が大半を占める(2020年3月期末96%)ため、SDS下においても既存事業へのインパクトは限定的です。	当社持分発電容量における石炭火力の比率は段階的に引き下げ、水力を含む再生可能エネルギー比率を2030年までに30%に引き上げる方針です。

CASE 主な物理的リスクと対応策

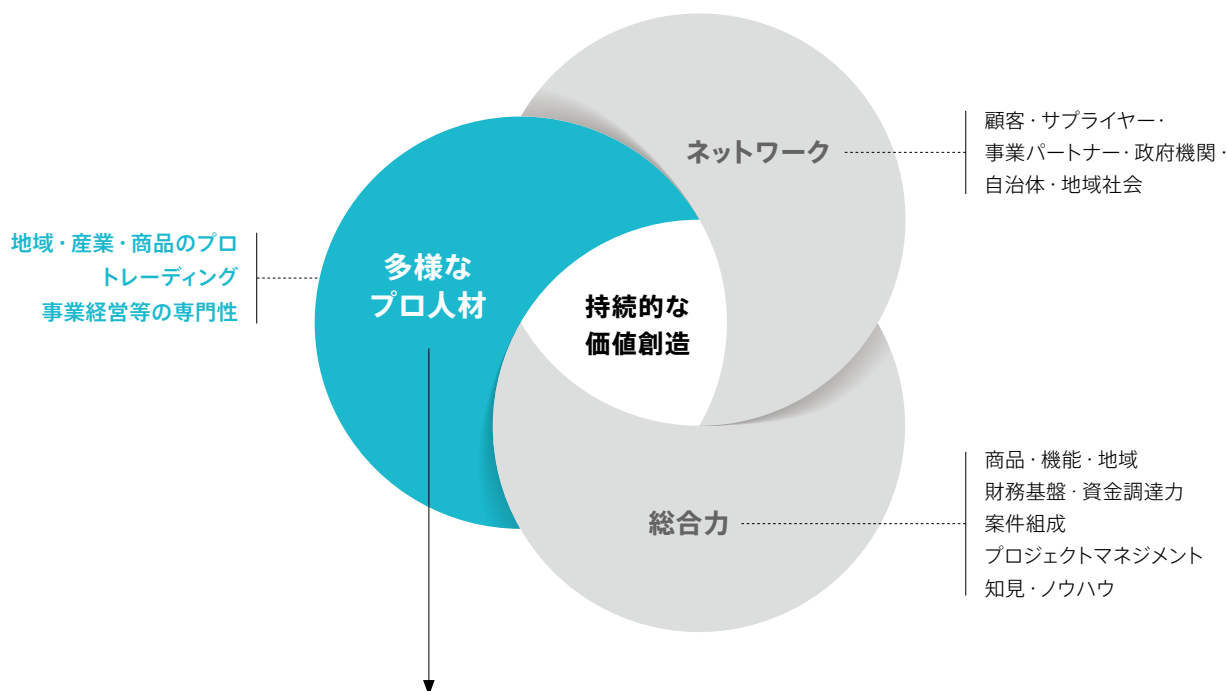
NPSシナリオでは、地球温暖化を産業革命前に比べて2.0℃以内の上昇に留めるというパリ協定で合意された目標には到達しませんので、物理的リスクが相対的に高まることとなります。三井物産では、重要な投資性資産に関して、過去5年間の物理的リスクの影響を調査するとともに、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)に採用されるRCP(代表的濃度経路)を基に分析しました。三井物産が保有する資産における主要な物理的リスクは以下の通りです。



当社における主な物理的リスクとしては、局地的な暴風雨、特に大西洋および南太平洋で発生する強い熱帯低気圧であるハリケーンやサイクロンなどが、三井物産が行う金属資源などの操業に悪影響を及ぼす可能性があるほか、生産現場や生産設備、出荷に使用される道路、鉄道、港などのインフラストラクチャーが甚大な被害を受けた場合、その復旧まで生産や出荷が長期間にわたり停止する可能性があります。また、当社出資先のみならず、当社取引先において甚大な被害を受けた場合、原料供給を受けられない等、サプライチェーン全体での不稼働リスクがあります。三井物産では、保険を付保する、危機管理方針を定める、必要に応じて設備を強化するなどの対策は取っていますが、それぞれの対策が最適かどうかを評価する体制の構築を検討しています。

多様なプロ人材と人材戦略

三井物産グループにとって最大の資産は人材です。幅広い事業領域、商品、分野、地域に精通した「その道のプロ」と呼ぶにふさわしい多様な人材が協働し、保有するさまざまな経営資本を最大限に活用して、自らビジネスを作り、育て、新たな価値を世界中で生み出しています。そうした多様なプロ人材の育成と活躍を支える仕組みを整備し、さらなる「挑戦と創造」を後押しする環境を整えることで、ほかでは成し得ない価値創造の実現を図ります。



多様なプロ人材の育成と活躍を支える仕組み

1 幅広いキャリアプラン

社員一人ひとりが自分らしく活躍できる場・キャリアパスの選択肢を拡大(マネジメント人材、事業経営人材、高度専門人材の強化)

2 多様な成長機会

「個」の成長ステージに合わせて多様な機会を用意し、チャレンジと活躍の場を広げることで、さらなる成長を後押し

4 成果と結果への拘り

健全な緊張感の中で継続的な成長と自己変革、挑戦、頑張りを応援し、能力発揮と貢献に応じて納得感のある評価と処遇を実践

3 自律的なキャリアデザイン

意欲ある社員に、自らキャリアを選択して挑戦できる機会を拡充し、「個」と会社のニーズのマッチングにより「個」の成長と会社への貢献を最大化

従業員向け株式報酬制度を導入

三井物産は、「中期経営計画2023―変革と成長―」の実現と、その先の継続的な成長の実現に向けて、従業員向け株式報酬制度を導入しました。本制度は、人事評価に連動したポイントを対象者に毎期付与し、一定の要件を充足した社員の退職時に累計ポイントに応じて当社株式を交付するもので、能力・成果主義の一層の徹底を図るとともに、中長期的な企業価値向上に対する社員の意識・行動変革を促すことにより、持続可能な社会の発展に資する新たな価値創造を目指します。企業価値向上に向け、経営と社員の一体感の醸成と社員のエンゲージメントの一層の向上も図るものです。

多様な人材の活躍

三井物産グループでは、国籍、性別、価値観等、多様なバックグラウンドを持つ人材がグローバルで活躍しています。その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という「ダイバーシティ経営」を推進しています。

グローバル人材の活躍

各国・地域に深く根を張ったビジネスを展開し、現地採用職員を含むグローバル人材の活躍推進に力を入れています。本店・日本への派遣機会だけでなく、関係会社を含む海外拠点間での活躍機会を積極的に進めています。その結果として現地採用職員のGeneral Manager登用実績が増加しています。さらには、変革を積極果敢に推し進める先導者へと育成すべく「Change Leader Program」を行い、グローバルベースでの選抜された現地採用職員と経営幹部との直接対話による成長支援を行っています。

女性の活躍

さまざまな事業領域において多くの女性が活躍していますが、「多様性を力」に事業創造を加速すべく2025年3月期までに女性管理職比率10%を達成することを目標として掲げています(2020年7月現在7.4%)。次世代の女性リーダーを着実に育成し、多様な女性リーダーのロールモデルを作るためにWomen Leadership Initiativesを新設し、リーダーとして求められる組織開発の考え方や自己認識の向上、社外取締役との対話によるEmpowermentを進めています。

* 女性管理職人数については、□ P.124「ESG Data Book」をご覧ください。

インド三井物産 Managing Director ファイサル・アシュラフ



アシュラフ氏は現地採用でインド三井物産に入社して以来、金属資源分野を中心に東京・クアラルンプール・ドバイなどでグローバルな経験を積み、活躍してきました。2020年4月にインド三井物産初の現地採用のManaging Directorに就任、弛まぬ挑戦と創造を続けています。

Mitsui Engagement Survey 2018

結果

全世界*1回答率: **89%**

社員エンゲージメント*2: **59%**

個人として尊重されている: **80%**

*1. 当社国内・海外拠点勤務者(現地採用職員含む)

*2. 自発的な努力で業務に取り組もうとする気持ちや会社に対し愛着を感じているかなど社員の仕事に対する熱意(エンゲージメント)

挑戦と創造を促す環境

三井物産の長い歴史を通じて私たちの中には「挑戦と創造」「自由闊達」のDNAが脈々と受け継がれてきました。そのような組織風土を活かし、「変革と成長」を加速していくため、2020年5月に移転を完了した新本社を、多様な「個」が社内外のプロ人材と知的化学反応を巻き起こして新たな価値を創造する場所と位置付けています。組織の枠を超えた連携や、社外とのコラボレーションを強化することで、当社のさらなる成長加速を目指しています。



新執務フロアの特徴

- 人が集まり、会話やアイデアが生まれやすいコラボレーションスペース(キャンプ)を設置
- 組織ごとのフリーアドレス制を導入、業務・プロジェクトニーズに応じた機動的なチームングを実現
- 経営戦略に応じて柔軟に部署のフロア配置を変更、事業シナジー創出を狙う

新型コロナウイルスの事業への影響と対応

新型コロナウイルスの影響で、世界主要都市でのロックダウンや都市・国を跨いだ移動制限が課された結果、当社ビジネスは大きな影響を受けています。継続的な取り組みである事業の下方耐性強化を加速させ、成長軌道への早期回復に努めます。

具体的な影響	
影響を受ける当社事業	影響
エネルギー	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">商品価格の下落 需要の減少</div> <p>ヒト、モノの移動が制限され、ジェット燃料、ガソリンなどの輸送燃料の需要が大きく減少。経済の先行き不透明感を受け油価が下落し、石油関連事業を中心に採算性悪化</p>
モビリティ	<div style="border: 2px solid pink; padding: 5px; display: inline-block;">稼働率の低下 需要の減少</div> <p>モビリティ関連の需要が大幅に減少。自動車（製造・販売・金融）・鉄道・航空機等の需要減少、稼働率低下</p>
ヘルスケア	<div style="border: 2px solid yellow; padding: 5px; display: inline-block;">稼働率の低下 需要の減少</div> <p>軽症患者やメディカルツーリズムなどの医療需要の減少による病院事業の稼働率低下</p>
鉄鋼製品 化学品	<div style="border: 2px solid cyan; padding: 5px; display: inline-block;">需要の減少 商品価格の下落</div> <p>自動車向けなどの耐久消費財の需要が減少。素材を供給する鉄鋼製品や化学品の関連事業の収益性が悪化</p>
全般	<div style="border: 2px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">資産リサイクル IPOの遅延</div> <p>金融市場のアクティビティ低下により、予定していたIPOの遅延、資産売却の遅延が発生</p>



2021年3月期の主なアクションプラン

従業員、ステークホルダーの安全と健康を最優先に、長い年月をかけて築き上げてきた顧客との関係や既存事業の競争力の維持、そしてダメージの最小化に努めます。

① 既存事業の維持、顧客・パートナーとの関係維持

デジタルツールも駆使し、顧客やパートナーとのネットワークの維持、事業の拡大に努めています。

② ダメージ最小化

さまざまな分野で需要は減少し、事業環境が悪化していますが、リスク管理を徹底し、ダメージの最小化に努めています。

③ 徹底的なコスト削減、投資計画の見直し

新規投資と、すでに投資決定済みの支出ともに徹底的に見直しつつ、JVパートナーやオペレーターの協力を得ながらコスト削減を実行し、事業の下方耐性の向上に努めています。

当社対応について

日本でも緊急事態宣言が出されましたが、当社対応の一部を以下の通り紹介します。

▶在宅勤務の推進

各国の感染状況に応じて、社員の安全と健康を第一に災害時在宅勤務対応を実施しました。緊急事態宣言中は、原則として社員は出社禁止とし、出社が必要な社員は緊急対策本部の本部長（人事総務部担当掌役員）の承認を要する体制としました。

▶デジタル活用による業務推進

デジタルツールの活用が進みました。社内打ち合わせに加えて、取引先との面談、入社式・研修、さらには取締役会までをオンラインで実行しました。コラボレーションソフトMicrosoft Teamsのユーザー（Meeting利用者）数は、2020年1月時点で約600名でしたが、5月には13,000名弱へ増加。また、電子署名ソフトの利用数も感染拡大後は拡大前より10倍超に増加しました。

* 情報システムおよび情報セキュリティの内部統制はP.113をご参照ください。

▶新しい働き方「Work-X」の取り組み

当社は、新本社移転を控えた2019年8月に「Work-X(Workplace Experience)」プロジェクトを立ち上げました。「新しい働き方」の実現に向けて、新しい機器や機能の導入に留まらず、社員の意識と行動の変革を狙ったもので、「中期経営計画2023」（以下、本中経）のテーマである「変革と成長」に沿った取り組みです。例えば、機動的なミーティングと社員間のコラボレーションを促すために執務スペースの固定席・固定電話の原則廃止や、デジタル技術の積極的導入を実施しています。「新しい働き方」の実現を目的とした「Work-X」プロジェクトですが、ペーパーレス化、Microsoft 365の活用、固定電話からスマートフォンへの移行などの各種取り組みが奏功し、出社制限下での在宅勤務へのスムーズな移行を可能にしました。

ニューノーマルにおける新しい働き方に向けて

今後も環境変化の不確実性が広範に継続する前提で、在宅勤務とオフィスでの勤務の最適なバランスを検討していきます。

当社の強みである総合力を発揮するためには、さまざまな産業や業界での事業のノウハウを持ち合わせた当社が保有する多様なプロ人材による知的化学反応が大切だと考えています。デジタルツールによるコミュニケーションと対面コミュニケーションのそれぞれの良いところを活かしながら、新事業創出を目指します。

当社戦略への影響

感染拡大を背景に社会がかつてないスピードで変化しているからこそ、長期的な視座に基づいた取り組みの重要性は増していると考えており、本中経で掲げた当社の方向性に変化はありません。

Strategic Focus

エネルギーソリューション
ヘルスケア・ニュートリション
マーケット・アジア

前中期経営計画より「環境と健康」を注力領域にしてきていますが、本中経においても、当社総合力が生き、成長する分野だと確信しているエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、マーケット・アジアをStrategic Focusとしています。コロナ禍だからこそ、環境と健康への社会ニーズは変わらないと考えており、一層力強く戦略を推進していく方針です。

DXへの取り組み

テレワークやオンラインでの業務を可能にするITツールの重要性は増大しています。デジタルを活用した新ワークスタイルの実現とデジタルを用いた新たな事業の創出に向け一層加速します。□□ P.74