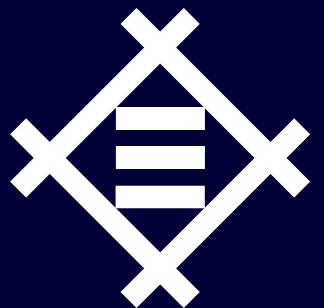


360°
business
innovation.

三井物産株式会社



三井物産株式会社
統合報告書 2020



MITSUI & CO.

統合報告書をお届けするにあたって



「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。」

この言葉は、旧三井物産*の初代社長である益田孝の言葉です。短期的な利
益に迷わされることなく、長期的な社会の発展へ事業を通じて寄与し、当社の
成長を実現するという、当社の原点となっている言葉です。

2020年5月、「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)とともに
当社経営理念であるMission Vision Values (MVV) を公表しました。16年
ぶりに改定した新しいMVVで掲げるVisionは「一人ひとりの『挑戦と創造』で
事業を生み育て、社会課題を解決し、成長を続ける企業グループ。」という、上
述の益田孝の言葉をまさに前面に打ち出した内容となっています。

新たに策定した本中経におきましても、営業の各現場で目標を設定する際
には、2019年に見直しを行った当社事業活動の基軸とするマテリアリティを
念頭に、自分たちの日々の仕事、活動がどのマテリアリティに沿ったものかを
議論し、作り込みました。

人間、地球および繁栄のための行動計画として、17の目標と169のターゲット
からなる「持続可能な開発目標(SDGs)」が2015年に国連で採択され、世界的
に解決すべき優先課題と具体的な行動が示されました。当社のマテリアリティは
SDGsとも密接に結び付いたものとなっており、マテリアリティを基軸に据え、
事業を含む我々が取り組むさまざまな活動を進めていくことで、SDGsで掲げ
られている課題への解決にも貢献できると信じています。

新型コロナウイルスの感染拡大により、社会はかつてないスピードで変化し
ています。このような混乱の中だからこそ、持続可能な社会の実現を目指した
取り組みの重要性はますます増していると考えています。当社が長い歴史で総
合商社として培った多岐にわたるネットワークを活用し、冒頭で紹介した益田孝
の言葉を念頭に、社員一人ひとりの意識変革を以て変化に対応し、また、当社の
「挑戦と創造」のDNAを發揮し、社会課題の解決に資する事業の創出を通じ成
長してまいりたいと思います。

統合報告書の発行は3年目となります。作成にあたっては国際統合報告評議会
(IIRC) が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が発表した
「価値協創ガイド」を参考しつつ、ステークホルダーの皆様からいただいた
たくさんのご意見を参考にいたしました。また、当社の価値創造をわかりやすく
お伝えすることを目的に、組織やグループを横断した考えを集約すべく各部門
間で緊密な連携を図りながら、誠実に作成していることを表明申し上げます。

2020年8月

代表取締役会長
取締役会議長
ガバナンス委員会委員長
飯島 彰己

* 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。

当社の情報体系

本統合報告書では、特に企業価値に大きな影響を及ぼす情報に絞って掲載する一方、ステークホルダーの皆様に向けてさまざまな情報を
発信しています(刊行物については巻末をご参照ください)。



Contents

IMITSUI & CO., LTD. 統合報告書 2020

編集方針

これまで発行してきた統合報告書は、当社グループの魅力についてさまざまな角度からお伝えしてきました。3冊目の統合報告書となる本報告書では、その魅力をさらに掘り下げつつ、長期的かつ持続的な企業価値の向上に向けた戦略を体系立てて説明することで、コミュニケーションツールとしてのさらなる進化を目指しました。事業環境が激変する中において、当社グループの長期的な競争優位性に対するご理解の一助となれば幸いです。

Gate	Gate	Gate	Gate	Gate
1	2	3	4	5
Continuous Value Creation	Strategic Edge	Medium-term Management Plan	Management Foundation	Fact Data
page 12	page 30	page 54	page 94	page 122

三井物産が将来にわたってどのような価値を生み出し続けていくのか、長期的な視点に根差した三井物産の進むべき方向性、目指す姿、そしてそれを実現するための企業文化、人についてお伝えします。

三井物産はいかなる時代においても企業価値を高めるべく戦略を描いています。三井物産の持つ強みと、戦略についてお伝えします。

2020年4月より「中期経営計画 2023—変革と成長—」がスタートしました。前中期経営計画での総括を踏まえつつ、新たな経営計画の概要をお伝えします。

事業領域の裾野が広い総合商社だからこそ、高度なガバナンスが求められます。常に磨き続ける三井物産の経営基盤についてお伝えします。

三井物産に関するさまざまなデータをとりまとめています。

将来情報に関する留意事項

本統合報告書にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手している情報に基づくもので、既知および未知のリスクや不確実性およびその他の要素を内包しており、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。こうしたリスク、不確実性およびその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、四半期報告書などの記載も含まれ、当社は、将来に関する記述のアップデートや修正を公表する義務を一切負うものではありません。従いまして、本情報および資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

参考としたガイドライン

- GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」
- ISO26000(「社会的責任に関する手引」)
- IIRC(The International Integrated Reporting Council)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイドンス」



Mitsui's Value Creation

「挑戦と創造」をDNAとした価値創造のための戦略図

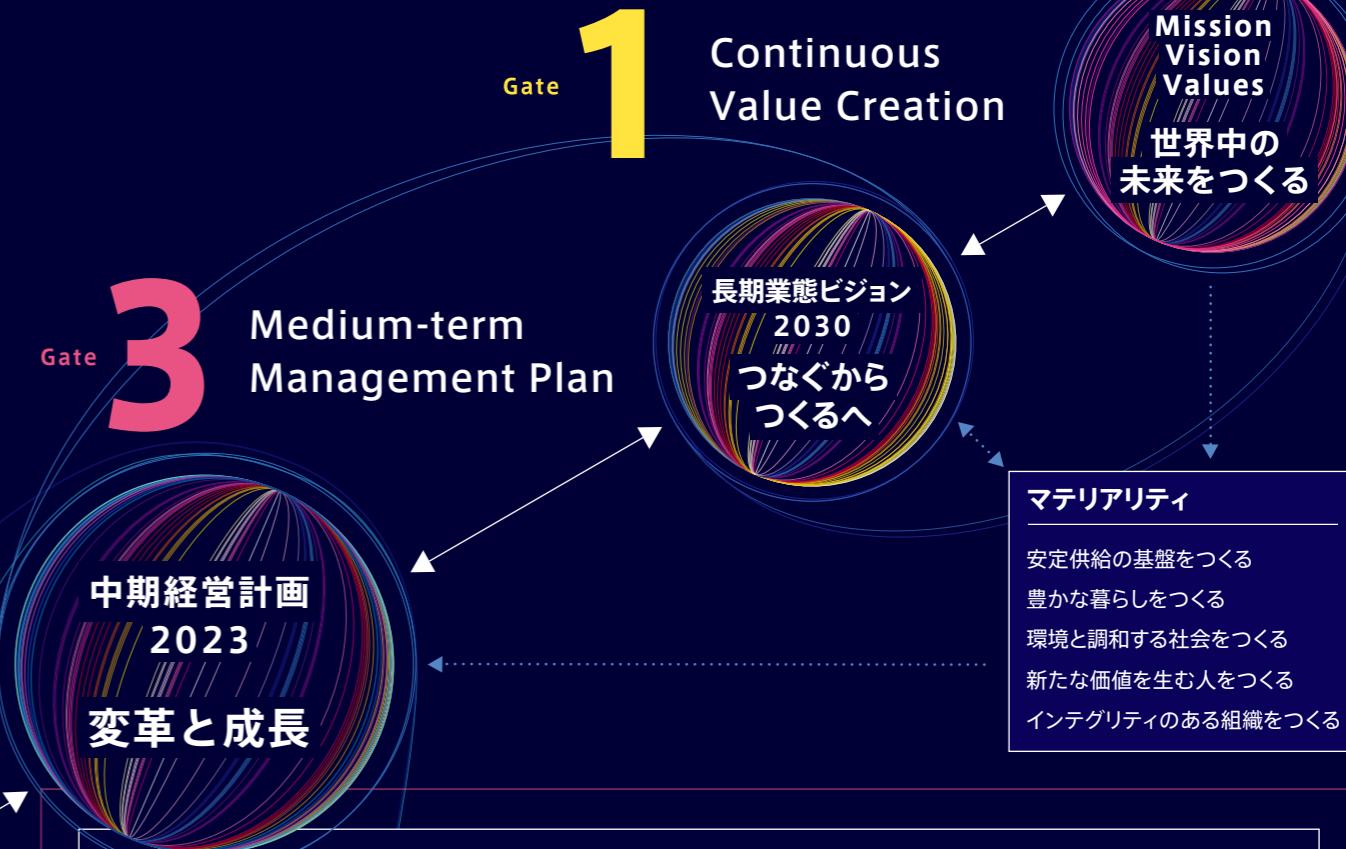
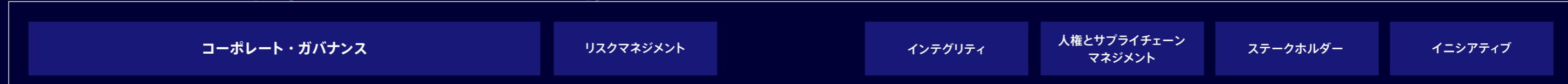
時代や社会の変化に合わせ、自らの業態を変革しながら、三井物産は長年にわたり産業価値を創出してきました。

三井物産はこれからも進むべき方向性を見据え、培ってきた強みを起点に、経営戦略を描き、実行し、そして社会の持続的な発展に事業を通じて貢献していきます。

Gate 2 Strategic Edge



Gate 4 Management Foundation



CEO Message



新型コロナウイルスの影響で、世界経済の動向だけでなく、世界中の消費者の行動様式が根本的に変わってくることが予想されます。未曾有の激動の時代に、今まで培ってきた世界中のネットワーク、時代に合わせて柔軟に変化してきた商品・地域戦略とビジネスモデル、社内外で切磋琢磨してきたグローバルな人材を総動員し、今後の成長に向けて強い決意を持ってコロナ禍を乗り越え、さらなる飛躍の礎を築いていくことをお約束します。

代表取締役社長
安永 竜夫

環境認識

—新型コロナウイルスを奇貨として

2020年初頭からの新型コロナウイルスの感染拡大によって全国の都道府県で緊急事態宣言が発令されるに至り、いったんは落ち着いたものの、再び感染は拡大傾向にあります。感染対策と経済活動の両立が求められる中、経済はいまだ回復の途上です。一方で世界に目を向けると、とりわけ新興国を中心に依然感染が拡大中で、今後第二波、第三波が世界中を襲うシナリオも議論されており、まったく予断を許さない状況にあります。

当社ではまず、全世界で活躍しているグローバルグループの全社員、ならびに家族の安全・健康を第一に経営にあたっています。社員の安全や健康が、当社のあらゆる活動の基礎であり、成長軌道への早期回復には不可欠です。国によっては、衛生面や医療事情に鑑みて、社員や家族を退避させる措置も講じています。

次に、各事業領域では、一つひとつの商売を維持し、ビジネスパートナーやお客様と良好な関係を維持することが重要だと考えています。当社にとってお客様、取引先、そしてパートナー企業との関係は長年かけて培ってきた大切な資産であり、競争力・差別化の源泉です。厳しい事業環境の中、どうすれば個々の商売を維持し、かつ拡大させができるのか、オンラインによる会談などを通じて関係者とできるだけ多くコミュニケーションを取りながら進めるよう現場へ指示し、私も主導するように心掛けています。

「コロナとの共生」とも言われる厳しい環境の中で、何を変え、何を守るのか。ニューノーマルの新たなステージにおいて、あらゆる面でチャレンジし、

Resilience、すなわち、耐性を高めていきたいと考えています。今までも商社不要論に代表されるように、ビジネスモデルが陳腐化してきた時にこそ、当社の総合力を發揮し、新しい局面を切り拓いてきた自信があります。さまざまなビジネスを複数持つ当社の強みを活かすべく、縦割り組織を超えた横連携による新しい仕事や価値を追求していくことを伝えるために、最近社内外で「三井物産は横」と発言する機会が増えています。当社の事業は、グローバルに見れば一部を除いて決して大きいわけではなく、世界を舞台に戦っていくには、横の連携で新たな価値を生み出す必要があると考えているからです。

2020年5月には新本社への移転を完了し、約5年半ぶりに大手町に戻ってきましたが、本社移転に向けては、プロジェクトチームを立ち上げ、オフィスの目的や新しい働き方、そしてそれらを実現するため必要な制度や設計、装備について徹底的に議論と検討を重ねながら、準備を進めてきました。私たちは、オフィスを、多様な「個」が集まり知的な化学反応を起こし新たなビジネスを作り上げる場と定義しています。部門ごとの目標達成はもちろんですが、部門を超えた協業を促進し、新しい仕事を創出する、そして企業価値向上を継続するというサイクルの確立を目指していきます。

また、ペーパーレス化のほか、新しい働き方の実現に向けたデジタルツールの導入など、本社移転を契機とした一連の準備は、新型コロナウイルスの感染拡大によって余儀なくされた在宅勤務への移行を期せずしてスムーズにするなど、まさに感染対策しながら経済活動を続けていくというニューノーマルへの適応に役立っています。それぞれの組織で一人ひとりの業務プロセスを見直し、それぞれのビジネス

や職場にあったフィジカルとリモートの最適な組み合わせを追求していくこととなります。

デジタルを活用した取り組みについては、守りの面から業務プロセスの改善・効率化を図ると同時に、新たなビジネスの創出に取り組んでいきます。e-コマースはもちろんですが、設備の予兆管理や遠隔診療のように非接触型のさまざまなビジネスが活発化しています。新型コロナウイルス感染拡大前から、デジタルトランスフォーメーション(DX)が当社成長の源泉であり、私たちが向かうべき方向であると考えたからこそ、業界の中でも一早くCDO(チーフ・デジタル・オフィサー)*を据え、取り組みを進めてきました。次の三井物産の収益の柱にするべく、デジタルを活用した新事業に積極的に挑戦していきます。

*現CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)

前中期経営計画

一振り返り

前中期経営計画(以下、前中経)の定性的な進捗と成果を振り返ると、重点施策としていた「強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化」、「新たな成長分野の確立」では、金属資源・エネルギー分野で

社会や産業の構造変化が一層変化する中、
デジタル化や脱炭素化といった変化を
機会として捉え、成長を加速させていきます。

の収益基盤の拡大と 機械・インフラ、生活産業を中心とした非資源分野の強化を達成しました。また、焦点を当てた「環境と健康」では、LNG事業の進展やヘルスケア事業の基盤を拡大しました。「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みを活用し、株主還元を含む機動的な資金配分の実行や、投資規律の厳格化を進めるなど、キャッシュ・フロー経営が一層深化しました。

イノベーション機能についても、米国と日本を拠点としたMoon Creative Lab社を設立し、取引先・パートナーの声・アイデアや私たちの気付きを基に、新たなビジネスモデルを考え、それを自ら具現化することを目指しています。また、採用地を問わない次世代リーダーの創出を含め、グローバルベースでの活用を強力に推進するとともに、取締役会の実効性含めたガバナンスも強化しました。

一方で、前中経からの継続課題として明確になつた点として、まず現在保有する事業の一層の収益性の向上が必要という思いを強くしています。優良資産の積み上げも重要ですが、それ以前に一つひとつ の案件の収益性を徹底的に強化していく必要があります。また、当社の強みが發揮できる成長領域へ経営資源を集中させ、次の収益の柱を確立することも必要です。前中経ではモビリティ、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・サービスの4つを成長分野に掲げましたが、今後はそれをさらに絞り込み、メリハリをつけた活動を推進する体制を確立したいと思います。リスク管理、コスト削減を通じた下方耐性強化に加え、今後、社会や産業の構造変化は一層加速すると予想する中、デジタル化や脱炭素化といった変化を機会として捉え、成長を加速させていきます。

中期経営計画2023

一変革と成長

新型コロナウイルス感染拡大で先行きが不透明なか、当社は「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)を2020年5月1日に発表しました。新型コロナウイルス収束の時期はもとより、経済活

動が再開してもどの程度の回復となるのか、今もなお、定量面の影響を見通すことは非常に困難です。そもそも本中経を5月に公表すべきか社内でも何度も議論を交わしましたが、最終的には、一定の条件の下であっても三井物産が向かう方向性を社内外に示すことが重要であり、不確かな時期だからこそ社員にとっても羅針盤となり得る本中経を公表すべきだ、との結論に至りました。私たちにはお客様やビジネスパートナー、株主の皆様など、多数のステークホルダーがいますが、そういった方々に対し、私たちが考えていること、そして進むべき方向をしっかりと示し、次なる対話につなげていきたいと思います。定量計画については、適宜見直しを行い公表していく予定です。これまでと同じように高い透明性を持って経営していきます。

前中経からの継続課題も踏まえて策定した本中経は、そのテーマに「変革と成長」を掲げました。新型

コロナウイルスと共生する世界がどうなるのかは不透明ですが、中長期的に当社が目指す「変革と成長」について一層加速させていくことが求められても、その方向性は揺るぎないと考えています。

2023年3月期の当期利益は4,000億円を目標としており、2020年3月期の3,915億円から比べると大幅な増加ではありませんが、非資源分野の目標である2,400億円は過去最高であり、資源分野の1,700億円を超える計画となっています。新型コロナウイルスの影響で商品価格が右肩上がりで伸びていく姿を描けない中、資源ビジネスのカウンターバランスとして非資源ビジネスの基盤を着実に強化していきます。

資源ビジネスは、特に短中期的には全世界的な需要減少の懸念から鉄鉱石・原料炭価格を保守的に設定しており、また2020年初頭から急落した原油・ガス価格は、元の水準に回復するのに時間を要すると見込んでいるため、金属資源・エネルギーの厳しい事業環境はこの3年間続く見通しです。ただし、この間も、強い分野をさらに強くする方針に変わりはなく、既存事業は徹底的なコスト削減を進めて競争力を維持しつつ、豪州鉄鉱石事業の新規鉱区開発やモザンビークやロシア北極圏でのLNGプロジェクトを推進していきます。

一方で、非資源事業はこの3年間でしっかり成長していくと考えています。特にICT中核企業の成長、流通事業のデジタル化やe-コマース強化、化学品の市況回復と物流商売復調、IPPやFPSOの立ち上がりなどが貢献する見込みです。

本中経では、まず基盤事業の徹底強化を図ります。過去にはともすれば投資の実行に焦点が当たりがちでしたが、資本効率の向上への意識付けのため社内指標としてROICを導入し、予実管理を徹底

させた上でROE向上を目指します。業界によっては収益性向上のために事業再編・再構築などを通じて競争力強化の取り組みを加速していきます。

また、今後の当社の収益の柱となる領域をStrategic Focusとして「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」の3つを特定しました。これらは過年度の取り組みを通じて当社総合力が活かせると確信した領域です。エネルギー・ソリューションでは、LNG開発・再生可能エネルギーを中心としたプラットフォームを軸に、スマートエネルギー・サービスや気候変動対応に資する事業を進めます。ヘルスケア・ニュートリションでは、IHH Healthcare社を中心としたプラットフォームを軸に、医療データ・統合型ファシリティマネジメントなどに関わる事業の成長を加速させていきます。加えて、アジアを中心に、消費者へのパワーシフトとデジタル化を捉え、成長プラットフォームの構築やビジネスモデルの進化に取り組みます。

「変革と成長」の持続的な成長を支える土台である「サステナビリティ経営／ESGの進化」の中でも「気候変動」については、今般、総合商社として初めて2050年の「あり姿」として、Net-Zero Emissionsを掲げました。2030年はその「あり姿」に向けた道筋として、2020年比温室効果ガス(GHG)インパクトの半減を目指します。この実現に向け、資源・発電ポートフォリオ良質化による当社排出量削減を推進する「Reduction」、石炭火力からLNGなどへの燃料転換を促進する「Transition」、そして、エネルギー・ソリューション領域をはじめとする気候変動対応を機会とする事業を促進し、GHGインパクトの削減に貢献する「Opportunity」の3つの取り組みを進めます。また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に社

当社の存在意義は、新しい事業を創り、産業を興し、人を育て、事業・ビジネスを生み出すことにあります。

内カーボンプライシング制度を導入しました。

最後に、本中経期間中の株主還元として、1株当たり80円を下限配当として設定しました。これは2020年3月期実績の水準と変わりませんが、新型コロナウイルスの感染が拡大している中でも安定的に稼げる4,000億円の基礎営業キャッシュ・フローをベースに計算したもので、本中経期間中の下限としてお約束します。経営としては、成長投資と追加還元の2つを睨みながら、引き続き柔軟に資金を配分していきます。

最後に

一三井物産のMission、Vision、Values

当社は、本中経の公表と同時に経営理念であるMission、Vision、Values(MVV)の改定も発表しました。新MVVは16年ぶりの改定となります。この間に事業環境が大きく変化していることに加え、人材の多様化もさらに進み、仕事の舞台はよりグローバルへ、また仕事の現場は関係会社へと広がりました。新MVVは旧MVVの根幹となる精神を大切にしつつ、変化する時代環境を踏まえ再定義したものです。社員の一人ひとりが当社のDNAである「挑戦と創造」を主体的に続け、ステークホルダー

の皆様と社会の期待に応えていくという期待が込められています。

本中経の公表、新社屋への移転、新MVVの改定を契機に、今後三井物産をどんな会社にしていきたいか、と自問自答しますが、やはり答えは当社の社名である「三井物産」に行きつくと思います。当社は物産であり商社や商事という名前は付いていません。物産という名前は、旧三井物産^{*}の初代社長の益田孝が「物を産む会社」として付けたものですが、当社の存在意義は、新しい事業を創り、産業を興し、人を育て、事業・ビジネスを生み出すことにあります。

新型コロナウイルスによって先が読めない世の中になったからこそ、この機会に私たちの使命、価値観、目指すところを改めて認識し、当社の原点にもう一度立ち返り、「変革と成長」を推し進めていきたいと思います。

2020年8月

代表取締役社長
安永 竜夫

^{*} 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。

Gate

1

Continuous Value Creation

page

14

三井物産の企業文化

18

対談

「人の三井」のこれからについて

23

サステナビリティ委員会委員長メッセージ

24

三井物産の経営理念(Mission、Vision、Values)

26

メガトレンド・内外環境認識

27

マテリアリティ

三井物産の企業文化

三井物産グループの「挑戦と創造」を後押しするものは何なのか。
国内外で活躍する三井物産社員をはじめ、関係会社やパートナー会社の
トップへのインタビューを通じ、企業風土や強みを探ります。



Kaset Phol Sugar Ltd.
CEO
村上 英之

多様な個性を認め合う懐の深さがある

Microsoft 365の社内啓発をはじめ、先端のIT技術を当社および関係会社の業務効率改善と働き方の変革へつなげる取り組みを担当しています。培った知見やネットワークを活かし、操作性が良いだけではなく、直感的に使え、自然に業務に組み込めて便利だな、快適だと社員が感じ、場所を選ばずにいつでも使えるシステムやサービスを作ること、そして実際に社員の生産性が上がることが、私の挑戦であり目標です。

私は、2015年にグローバルIT企業からキャリア採用で三井物産に入社しました。入社後、先輩から学んだことは自分の考えと熱意を持って案件を進める大切さです。三井物産には自分の業務に直接関係がない分野でも意見が歓迎される自由闊達な風土と、思いを持っていれば役割・組織を超えて挑戦できる懐の深さがあります。思っている人たちが時代の変化にしなやかに対応しながら新たな仕事を創り出してきたことが、三井物産の競争力の源泉だと思います。



デジタル総合戦略部
ユーザーエクスペリエンス改革室
河合 典子

絶対にやり遂げる意志を自らの行動で示す

三井物産と三井製糖が共同運営するタイの製糖事業会社でCEOを務めています。品質を飛躍的に高めた付加価値の高い製品へのシフトを進め、生活に欠かせない砂糖の世界への安定供給の実現に向けて、新ラインを建設中です。現地では英語を話さないスタッフの皆さんが多く在籍する中、組織改革と人材育成にも全力を注いでいます。先人たちは、未開の地で言語もわからない中、事業をほぼゼロから切り開いてきました。絶対にやり遂げるという強い意志とともに、自ら考え、行動し、成長を重ねるDNAが三井物産には備わっています。私が従業員と共有したいと考えているのは、地元の農家の方々が大切に育てたサトウキビを原料に、心を込めて作った砂糖を、世界中の人々へ毎日お届けすること。現地スタッフ含めた従業員の皆さんとの地道な対話を通じ、このミッションに共感してもらえる人材を増やし、また規律を徹底する厳しさを持って、より良い会社へと進化を続けます。



Mitsui & Co. Mineral Resources Development (Latin America) Limitada.
副社長
Ricardo Alvarez

長期的視野とプロフェッショナリズムに共感

世界最大の産銅会社であるCodelco社で、銅事業の操業・経営に35年以上携わってきました。その中で、オペレーターとは異なる立場や視点からプロジェクトに関与し、事業の創出・拡大に挑戦したいと思ったため、Codelco社を退社後、MMRDLA社に入社しました。資源ビジネスに欠かすことのできない中長期での戦略的な視点を持ち合わせながら、変革の精神を持ってプロジェクト価値の最大化に取り組む三井物産の姿勢に共感しています。また、さらなる成長に向けて人材や技術、イノベーションを重視していることも大変魅力的です。

一緒に働く三井物産の人材からは、いつもプロフェッショナリズムを感じています。周囲の人々に対する敬意とオープンマインド、仕事に対する規律を持ちながら献身的にチームとして取り組むことに長けています。

三井物産は総合力を活かした複合的な機能を、チリのみならずグローバルに発揮できる企業グループとして、中南米全体の銅ビジネスの発展に貢献できると信じています。三井物産がこれまでに培った銅ビジネスの知識や経験を礎として、これからも鉱山業のみならず、チリでのビジネス全般における三井物産の信頼とプレゼンスを高めるべく、私は努めています。



PT. Kingsford Holdings
Director
Subiantoro

確固たる信念で挑戦と創造を繰り返す

アジア・大洋州三井物産(在シンガポール)に入社後、プロジェクトメンバーの一員として買収に関わった現在の会社に2017年から出向し、買収後の統合プロセスを主に担当しています。新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、さまざまな課題が顕在化してきているので、リスクには今まで以上に注意を払う必要がありますが、ぶれずに新しい事業の成長機会を追及しています。現在出向中の事業会社はインドネシア国内で医薬品包材のリーディングカンパニーとして成長してきましたが、将来的には、事業パートナーと協力しながら、業界における東南アジアNo.1、さらにはアジアNo.1に発展させ、三井物産の非資源ビジネスの一翼を担いたいと考えています。戦略を立てても、実行するには現場の社員の共感が何よりも重要であり、いかに現場に納得してもらえる説明や働きかけができるかが、私にとって大きな挑戦であり、モチベーションとなっています。

絶えず挑戦と創造を繰り返す姿勢こそ三井物産のDNAです。新しいことに挑戦すると、色々な課題に直面しますが、自分の信念をぶらすことなく、時に批判も取り込みながら妥協せずに成し遂げようとする人こそプロ人材だと学びました。全員で一緒に戦い、相互に切磋琢磨できる風土が三井物産にはあります。



Ventura Foods LLC
CEO
Christopher Furman

ともに成長し続ける真のパートナー

2009年に、三井物産が全米最大の農協CHS社と合併で運営するVentura Foods社のCEOに就任しました。この10年超の間に、出向者だけでなく、安永社長をはじめとする多くの三井物産のリーダーと築き上げてきた信頼関係と友情関係は私の誇りです。Ventura Foods社と三井物産には共通点も数多くあります。私たちも、最大の資産である人材への投資こそ将来の成功の鍵と考えており、事実、そうしてVentura Foods社は成長してきました。

三井物産は、Ventura Foods社の成長戦略において重要な役割を果たしています。特に、三井物産のあらゆる地域への深く、そして幅広い知見や経験を活用し、国際戦略を進めています。Ventura Foods社は顧客の海外進出に合わせて海外事業の拡大を狙っていましたが、三井物産の知見やネットワークのおかげもあり、現在までに、北米以外の海外事業をわずかな時間で十分に拡大させることができました。ほかにも、IT、ファイナンス、人事、法律などさまざまな面からベストプラクティスをいつも惜しみなく共有してくれる素晴らしいパートナーです。今後は、三井物産とともにデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組むことで、Ventura Foods社もさらに成長できるはずです。三井物産の社員は、自分たちがVentura Foods社にどんな価値を提供できるか徹底的に考え抜いてくれています。

国創りへの期待に対し、一つひとつ真摯に対応

三井物産グループの石油・ガス資源開発に関わる戦略企画と、米国、中東等で稼働中のプロジェクト管理に従事しています。当社のエネルギー開発の歴史は1960年代からと古く、豊富な知見を備えた技術者が関係会社に多数在籍しているのが特徴で、腰を据えて取り組んでいます。ホスト国からは三井物産が国創りにどんな役割を果たしてくれるのか、常に期待されていて、当社総合力の発揮が求められます。

一方で、東日本大震災後に日本のLNG需給が逼迫した際、ホスト国でもあるカタールやアラビアの協力の下、大切なお客様へ安定供給を維持できたことが心に残っています。エネルギー開発は、規模は大きいですが、交渉の過程で一つひとつ真摯に対応することやお互いが納得する形を作り上げることが何よりも大切だと学びました。

三井物産は世の中とともに変わることをDNAとしてきた会社です。気候変動対応が喫緊の課題となる中、自分たちが提供できる価値は何かを常に考え、社会のニーズに応えていきます。



石油・ガス資源開発部
グループ経営戦略室
長松 宏枝



総合力推進部
ビジネスコンサルティング室
山田 大翔

変革の意識が根付く企業風土

三井物産連結グループの価値向上を目的に、事業本部や関係会社に対する支援業務(経営改善など)に取り組んでいます。当室によるプロジェクト終了後も立案した戦略が着実に進捗するよう、対象会社の社員の方々と一緒に、戦略の枠組みから制度設計の構築に至るまで、長期間にわたってハンズオンで経営課題に取り組んでいくことが特徴です。

上司からは、年齢や経験に関係なく、自分の意見をしっかりと持つこと、型にはまらずに前に踏み出していくことを日頃から求められます。変化を厭わず挑戦し、弛まぬ努力を続け、最後にきっちりと結果を出す人こそ本当のプロだと思います。

当室は、15名中10名が他社経験人材というユニークな陣容ですが、この陣容を見ても、三井物産がいかに現状維持を良しとせず、常に変革していく組織であるかがわかります。変革の意識はどの社員にも根付いており、こうした風土が三井物産の競争力の維持・向上に大きな役割を担っていると感じています。

パートナーから見た三井物産

三井物産とともにさらなる成長とイノベーションに挑む

三井物産とはおよそ20年にわたって関係を深めてきました。揺るぎないパートナーシップで両社が結び付き、そして長期的なビジョンを共有し合うことがとても大切だと改めて感じています。三井物産は、我々にとって最も重要な戦略的パートナーの1社です。

三井物産が有するグローバルな実績、ネットワーク、さまざまな業界とのつながりは、我々にとっても、新たな市場、新たな顧客、新たなアイデアを形にする上で、またとないチャンスをもたらしてくれています。Penske Automotive Group社は、北米以外の市場への参入を進めてきましたが、三井物産の存在によって、例えば豪州における事業を飛躍的に拡大させることができました。また、Penske Logistics社においても、自動車部品などの物流サービス事業の買収などにより、物流・サプライチェーンソリューションを拡充する機会をもたらしました。

事業環境がかなりの速さで変化する中、戦略的ビジョンをはじめ、三井物産が有するさまざまな産業における経験や知見、モビリティ分野へのコミットメントが、我々の新たなイノベーションの大きな支えになると期待しています。また、我々との関係が、三井物産が掲げる360° business innovation.を支え、そして現在社会が直面するさまざまな課題解決に資する事業創出の助けになると確信しています。



Penske Corporation
Chairman
Roger S. Penske

Dialogue

対談——「人の三井」のこれからについて

総合商社・三井物産にとって最大の経営資源である人材。先行き不透明な事業環境において、これからの人材育成はどうあるべきか、どんな人材がこれからの三井物産において必要となるのか、社外取締役のお2人にさまざまな角度からご意見をいただきました。



社外取締役
小林 いずみ



社外取締役
ジェニファー ロジャーズ

ファシリテーター
代表取締役
専務執行役員
藤原 弘達

「人の三井」

藤原 「三井には人間が養成してある。これが三井の宝である。」という旧三井物産^{*}初代社長・益田孝の言葉があるように、三井物産は長い歴史において、人材を特に重視しながら、ここまで成長を続けてきました。今後もその姿勢は不变です。「中期経営計画2023—変革と成長—」では、6つのCorporate Strategyを掲げ、そのうちの一つ「人材戦略」では、「Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth」「Diversity & Inclusion」をキーワードに、さまざまな施策に取り組んでいます。

小林 「人の三井」と言われる通り、当社は経営陣も社員も極めてユニークで、個性が際立っている人材が多いと感じます。一方でその個性を十分に活かし切れているのか、際立った個性が当社の価値創造につながっているのかが考えるべき課題だと思っています。

ロジャーズ 当社は歴史的に人材を大事にする文化があります。総合商社では人材こそが資産だと私も思います。5年前、私は外国人としては初めての、女性としては小林さんに続いて2人目の取締役となりましたが、今では外国人取締役も増え、女性取締役も3名となったほか、社外監査役にも女性1名が入り、当社の取締役会の陣容はますます多様になりました。飯島会長、安永社長ともに多様性への理解が深く、さらに多様性をイノベーションの源泉と考えており、これからの三井物産に私は期待を寄せています。

女性の活躍

藤原 2025年3月期までに女性の管理職比率を10%とする目標を掲げ、2019年には小林さんにも支援していただき、女性リーダー支援プログラムも実施しました。女性社員にもっと活躍してもらう環境や仕組みをさらに強化していきたいと考えています。

小林 さまざまな場面で当社の女性社員と接しますが、非常に優秀な人ばかりだと感じます。ただ、冒頭で申し上げた通り、その力を会社として活かし切れているのかというのが考えるべき課題だと思います。残念ながら社内から昇進した女性取締役はいまだゼロです。徐々に改善はしていますが、やはり勤続年数を重視した昇進が残っており、取締役になるにはどうしても時間を要してしまいかがちです。性別に関係なく、勤続年数に拘らない柔軟な登用も検討の余地があると思います。また、現場の中堅の女性社員と話をする機会が多くありますが、ある職級までは海外駐在を含め、営業の第一線で活躍している印象があるものの、一定以上の職級になると事業部門とは別の部門で登用されているケースも多いように感じます。事業部門でこそ、もっと女性の活躍や昇進・昇格が進むことを期待しています。

ただし、昇進するためには、男女を問わず修羅場を経験し、結果を出さなければいけません。つまり、女性社員に対し、その機会を与えることができるかというのは、会社や上司の課題だと思います。優秀なことは十分にわかっているのですから、この人に任せ切れるかを考え抜いて欲しいです。無意識のうちにバイアスがかかってしまっているのではないかでしょうか。

ロジャーズ 世界各地の現場やオフィスへ小林さんとともに足を運びましたが、そこでは昇進してますます活躍の幅を広げている女性社員に数多くお会いできました。しかし、残念ながら、取締役会において女性社員が案件を説明する場面が少ないように思います。年次を重ねても、さまざまなライフイベントによって、途中で退職せざるを得ない場合もあります。ロールモデルが少ないために、女性社員にとって将来のキャリアを描きにくいことがあると思いますが、会社としては、ライフイベントに合わせて海外駐在のタイミングを調整することや、キャリアを中断しても復帰できる制度など、より柔軟な仕組みを整えるべきだと思います。

当社は女性社員が全体の25%以上を占め、管理職層にも女性が増えてきています。女性活躍を促す制度も

対談——「人の三井」のこれからについて



整っており、その意味では他社よりも先行しています。女性活躍については、やはりロールモデルが重要であり、加えて、組織に多様性を根付かせることがマネジメント層に対する評価の一部となるような制度も必要です。優秀な女性社員は本当に多いですし、取締役会の陣容が多様になったように、現場にも多様性が浸透することを期待しています。

藤原 無意識のうちに、機会の提供という意味で、女性社員の背中を押し切っていないところはあるのかもしれません。優秀な人材が持つ能力を活かし切るべく、経験を積み成長してもらう機会を提供できるかが、女性活躍を成功させる鍵だと思います。お2人の意見を今後的人事制度にも活かしていきます。

また、当社の新卒採用者数では女性比率が増えています。将来の女性経営人材のパイプライン拡充にはもう少し時間を要しますが、キャリア採用なども積極的に活用して充実させていく考えです。

グローバル人材

藤原 当社は世界各地で多種多様な事業を展開しています。創業当時から貿易を手掛け、さらに現在は各地域に深く刺さり込みながら、国創りにも貢献しています。今後も現地での事業や国創りに深く関与していく方針の下、グローバル人材の登用・育成をどう進めていくか検討を重ねています。海外現地採用スタッフの育成プログラムの実施や、現地の関係会社の経営トップや幹部への登用はその一環です。

ロジャーズ 取締役就任からこの5年の間に、米国、豪州、メキシコ、シンガポールの現地オフィスを訪問しました。数多くの現地採用スタッフが活躍していることを確認しています。ただし、やはり日本から転勤してくる日本人の社員が現地のトップになることが多いため、どんなに努力を積み重ねてもトップになることができないのでは、という言わば見えない壁のようなものが存在するようにも感じました。優秀な現地人材に一層活躍してもらうためには、給料だけではなく、昇進・昇格に対しても意識を変えて制度を用意していく必要があると思います。

小林 私も海外の拠点をいくつか訪問しましたが、日本人がトップだとしても、多数の現地採用スタッフが活躍していました。一方で、本社の取締役会の事前ブリーフィングにおいて、外国人社員から説明を受けたことはまだありません。優秀な現地採用スタッフが日本に配属される事例は増えているものの、さらなる改善の余地があると思います。また米国から欧州、アジアから米国など、海外拠点間の異動機会も増やすべきだと思います。やはり外国人社員が日本で働くとなると、社内はまだしも、日本のお客様とのコミュニケーションには言葉の壁があります。一方で、グローバルでは英語でのコミュニケーションが一般的で、海外間異動ももっと柔軟に対応できると思います。ただし、海外間異動をさらに進めるためには、人材の専門性や経験などのデータの把握が重要になります。グローバルでの人材データベースを拡充していくことが必要になるでしょう。

藤原 ロジャーズさんからも指摘がありましたが、まさに現在、人事総務部ではグローバルタレントマネジメン



トについて仕組みや制度づくりを進めています。現地採用のスタッフと日本人スタッフでグローバルに切磋琢磨してもらい、双方の能力や経験にさらに磨きをかけていく取り組みを加速させています。

ロジャーズ 国籍関係なくコミュニケーションを深め、お互いを知り、同じ三井物産の人材としてチームスピリットを醸成することが大切です。現地採用スタッフと日本人スタッフが一堂に会する研修プログラムは今後もぜひ続けてほしいと思います。また、日本語が堪能な外国人スタッフを採用していますが、言語だけでなく、複数の文化も理解できる人材を育成していくことでコミュニケーションはさらに活発になるはずです。

小林 現地採用スタッフと日本人スタッフを本当に切磋琢磨させるためには、キャリアプランニングも公平にしないと、眞の競争にはならないと思いますので、国籍や採用地域に関係なく、同等に育成していくという姿勢や文化が必要です。



人材育成

藤原 会社の持続的成長に人材育成は不可欠です。これまで、上司や先輩の指導を含めたOn the Job Trainingを軸に人材を育成してきました。そうした良い仕組みを残しつつ、これからの時代において、いかに個の力を伸ばしていくか。そうした問題意識の下、2020年3月期に組織業績評価を廃止し、個人の成長を評価する枠組みを拡充しました。新たな時代においてもグローバルに成長を続けていく三井物産にとって、

これからの人材育成のポイントとは何でしょうか。

小林 世界各地で多様な人材が働いていることを踏まえれば、人材育成こそ各現場のリーダーの重要な仕事の一つだとっとと明確にするべきだと思います。次世代のリーダーの育成がマネジメントの重要なミッションと位置付け、そしてその成果に対して評価をしていくことが必要です。

ロジャーズ 個人の成果を測る指標の統一も必要だと思います。日本企業は、ジョブディスクリプションが不明瞭なケースが多く、個人の成果を測りにくいように思っていますので、昇進に求められる経験や評価ももっと明確にすることが必要です。

藤原 人事評価基準の公平性と統一性はグローバルに仕事を進めていく上で不可欠だと私も考えています。また、小林さんからご意見のあった現場での教育も、多様な事業展開を図る中、ますます重要になってくると思います。現場での人材育成への意識を高めるには何が必要でしょうか。

小林 仕事とはやらされるものではなく、自分事として取り組むもの、そういう風土の醸成が大切です。もっとやってみよう、もっと調べてみようと思える仕掛けや環境があると良いのでは。また、昇進や昇格に興味がある人もいれば、ない人もいますので、色々な考えの人があるさまざまな形で自己実現できるよう、多面的に評価される仕組みが必要です。

また、これから入社する若い世代は、給料よりも仕事が面白く、仕事を通じて自己成長につながるかどうかに高い意識がありますので、三井物産なら面白い仕事ができると思ってもらうこと、そのため個人の裁量や挑戦を後押しする制度も必要です。

ロジャーズ 小林さんの言う通り、社員みんなが同じパターン、同じルートで昇進していく仕組みには再考の余地があります。部下を持たずに、専門性に磨きをかける人材がそれにふさわしい肩書を持って、活き活きと働き会社に貢献できるような制度を整えるべきです。また、上司の考え方にも重要になりますので、自分の部下には

対談——「人の三井」のこれからについて

どういう仕事が向いているのか、どこに強みがあるのかを部下と一緒に考えていくことがポイントです。一人ひとりの個性を活かすことが、さまざまなイノベーションにつながるはずです。これを実現するには、上司の考え方だけでなく、社員一人ひとりが自分のキャリアにもっと責任を持つことが求められます。

ニューノーマルな時代における働き方

藤原 新型コロナウイルス感染拡大から在宅勤務を原則とした働き方となっています。一方、2020年5月に移転した新社屋には、社員同士がより交流できる場や業務に集中できる場を設けるなど、さまざまな仕掛けが用意されています。在宅勤務とオフィスワークの併用など、ニューノーマルな時代における働き方についてご意見をお聞かせください。

小林 これまで難しいと思っていた働き方が実はできるとわかったのはとても良い発見だったと思います。しかし、リモートで全ての業務遂行はできず、仕切り板があったとしても直接会って仕事をしたほうが良い場合もあります。リモートでできることを、わざわざ出社して行う必要はありません。上司がITに疎いため、出社をしている事例を他社で聞いたことがあります、社員一人ひとりがさまざまな選択肢を持つことができ、その選択肢を会社がしっかりと担保する仕組みが重要なと思います。

ロジャーズ 当社は新社屋移転を機に、「Work-X (Workplace Experience)」というチームを立ち上げて、コラボレーションをさらに促進させるべく、社員の

マインドセットを変える取り組みに挑んでいます。上司と部下との信頼感を一層深めることに加え、時間ではなく成果を評価するという制度が整っていないと、仕事に対する価値観はなかなか変わりません。また、在宅勤務が当然だという意識に変わりつつありますが、在宅勤務がさらに定着すれば、女性社員はもっと柔軟に仕事に取り組むことができ、キャリアも続けやすいはずです。ワークライフバランスも改善され、イノベーションも創造しやすくなるのではないかと思います。

小林 今日、久々に本社に来ましたが、直接顔を合わせた打ち合わせがむしろ新鮮に感じました。取締役会もオンラインで開催していますが、不便を感じることはありませんし、テーブル越しに役員の皆さんを見るより画面のほうが近くに感じます。反応もわかりやすい。海外の人材も会議に参加しやすくなるメリットもあります。

ロジャーズ 私が知る限りでは、当社の在宅勤務への対応と適応は、日本企業の中でもかなり早いのではないかでしょうか。混乱することなく自然と在宅勤務へ移行できたので、取締役会もオンラインで今までと同じように開催できています。取締役会では、順番に質問や意見を述べていくので、質問する方が増えて議論が活発になったように思います。オンラインにも良さがあることがわかりました。

藤原 多様な働き方は人材育成にも関わってくることであり、会社としても真摯に受け止め、人材がより育つような働き方を検討していきます。本日はさまざまご意見、ありがとうございました。

*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。



サステナビリティ委員会委員長メッセージ



「世界中の未来をつくる」を
企業使命に、事業を生み育て、
社会課題を解決しながら成長を続ける
企業グループを目指します。

代表取締役専務執行役員
CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)
サステナビリティ委員会委員長

大間知慎一郎

当社は、国連が採択した2030年に向けた「持続可能な開発目標(SDGs)」等の国際的な枠組みや、幅広いステークホルダーの皆様の視点と、それが及ぼす企業へのインパクトの双方を勘案して、マテリアリティを定めています。それが「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つであり、全ての事業活動を進める上での基軸として、事業を通じて社会と会社の持続的な成長を目指すサステナビリティ経営を強化しています。

2021年度3月期から始まる「中期経営計画2023—変革と成長—」において、サステナビリティ経営における重要課題として、「気候変動」「ビジネスと人権」「サーキュラーエコノミー」を設定し、事業を通じて社会課題を解決する取り組みを加速しています。気候変動への対応については、当社の2050年のあり姿として温室効果ガス(GHG)のNet-Zero Emissionsを掲げ、その道筋として2030年に2020年比でGHGインパクトの半減を目指す新たな目標を定めました。その実現に向けた変革の一つとして、2020年4月、次世代電力や新エネルギー(水素・バイオ燃料等)、そして次世代モビリティを含めたインフラ事業を社内横断的に取り組むべく「エネルギーソリューション

本部」を設立しました。ビジネスと人権についても、グループとしての姿勢や取り組みを明確化すべく2020年8月に「人権方針」を策定しました。今後は、同方針を現場に広く浸透させるとともに、事業での実践に結び付けていきます。サーキュラーエコノミーについては、外部環境動向を注視し、既存事業での対策や機会への取り組みをさらに強化していきます。

当社のサステナビリティ経営を支えるのは人です。当社は「三井物産グループ行動指針-With Integrity」に基づき、定められたルールの遵守のみならず、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と行動を考えることの重要性をグループ全体で共有しています。事業に影響を及ぼし得るメガトレンドが目まぐるしく変容する中、新型コロナウイルス感染拡大の経済・社会への影響により、将来の予測が一層困難になっています。グローバルに事業活動を行う企業として、変化に柔軟に対応し、持続可能な経済・社会の発展、そして気候変動をはじめとする地球規模の課題の解決の双方に取り組み、企業使命としての「世界中の未来をつくる」に貢献していきます。

2020年8月

三井物産の経営理念(Mission、Vision、Values)

Mission

世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

Vision

360° business innovators

一人ひとりの「挑戦と創造」で事業を生み育て、社会課題を解決し、成長を続ける企業グループ。

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、常に変化を生む主体であり続けます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、個の成長を全体の成長につなげます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、未来に対して誇れる仕事をします。

MVVに込めた私たちの思い

MVVは、2004年に初めて制定されましたが、その後、世界ではかつてないほどの環境変化が次々と起き、社内でも人材の多様化が進み、仕事の現場は一層世界中へ、グループ会社へ拡大しています。

こうした中、三井物産がどこへ向かうのか、いかなる価値観で日々行動し、次なる「挑戦と創造」を続けていくのか。2020年5月、その新たな基軸としてMVVを刷新しました。

Mission

世界中の 未来をつくる

先進国から、「国創り」の端緒にある国々まで、それぞれの国・地域で、歴史・文化・人びとの思いに根差した、今日よりも良い明日を実現する。地球の恵みある環境と、資源を未来に残し、人びとが将来への希望を持つことのできる公正で豊かな世の中を実現する。それが、三井物産の果たすべき使命だと考えています。

Vision

360° business innovators

私たちの力の源は、「人」に他なりません。個の躍動を組織が後押しする文化を一層大切にし、より主体的に価値や事業を創造する存在へと進化を加速させていきます。あらゆる角度からビジネスに変革を生む、多士済々たる個の集合体。それが私たちの目指す姿です。

Values

「挑戦と創造」を 支える価値観

人生の価値観は人それぞれ多様だからこそ、仕事への価値観を共有することで、一人ひとりの個性を発揮しながら、同じ目標に向かって力を一つにすることができると考えています。私たちは仕事に臨む価値観を共有しながら、「挑戦と創造」を体現していきます。

変革を行動で

三井物産は、幾多の環境変化と困難を乗り越え、それを契機に成長してきました。その原動力は、自らを大胆に変容させ続けることを恐れない精神です。一人ひとりが「挑戦と創造」の主体として、好奇心と探求心、リーダーシップと当事者意識を持って行動します。

多様性を力に

情報が瞬時に世界を巡り、異なる文化や考え方が交錯して、次々と変化をもたらす時代。今、多様性はイノベーションを生む最も大きな要因の一つです。三井物産が創業以来育んできた「自由闊達」な風土は、まさに、この多様性を最大限に活かすものです。

個から成長を

個の力。個の意欲。個の躍動。それらなくして、他が真似できない成果を生み出すこともできません。各々がプロとして自らを高め続け、柔軟に変容させながら、質の高いアウトプットを出し続けること。その先にチームとしての成長が広がっていくと考えています。

真摯に誠実に

将来振り返った時にも胸を張れる仕事をすること。そのために、慢心せず、常に高みを目指し自らを律すること。フェアネスを意識し、謙虚な気持ちを持ち続けること。私たちは、社会的責任ある組織として、高い誇りを持って仕事に取り組んでいきます。

メガトレンド・内外環境認識

サステナビリティの重要性は高まり、当社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、事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

- ・人口構造の変化
- ・貧富の格差拡大
- ・気候変動・異常気象の頻発
- ・エネルギー・水不足
- ・食料安全保障
- ・ヘルスケアのニーズ拡大
- ・急激な都市化の進行
- ・インフラニーズの拡大・多様化
- ・消費者ニーズの多様化
- ・働き方の変化
- ・人権へのさらなる配慮
- ・デジタル化の加速
- ・セキュリティリスクの増大・情報管理社会の進展
- ・感染症の広がり
- ・サプライチェーンの変容
- ・経済・社会の分断・国際協調の減速

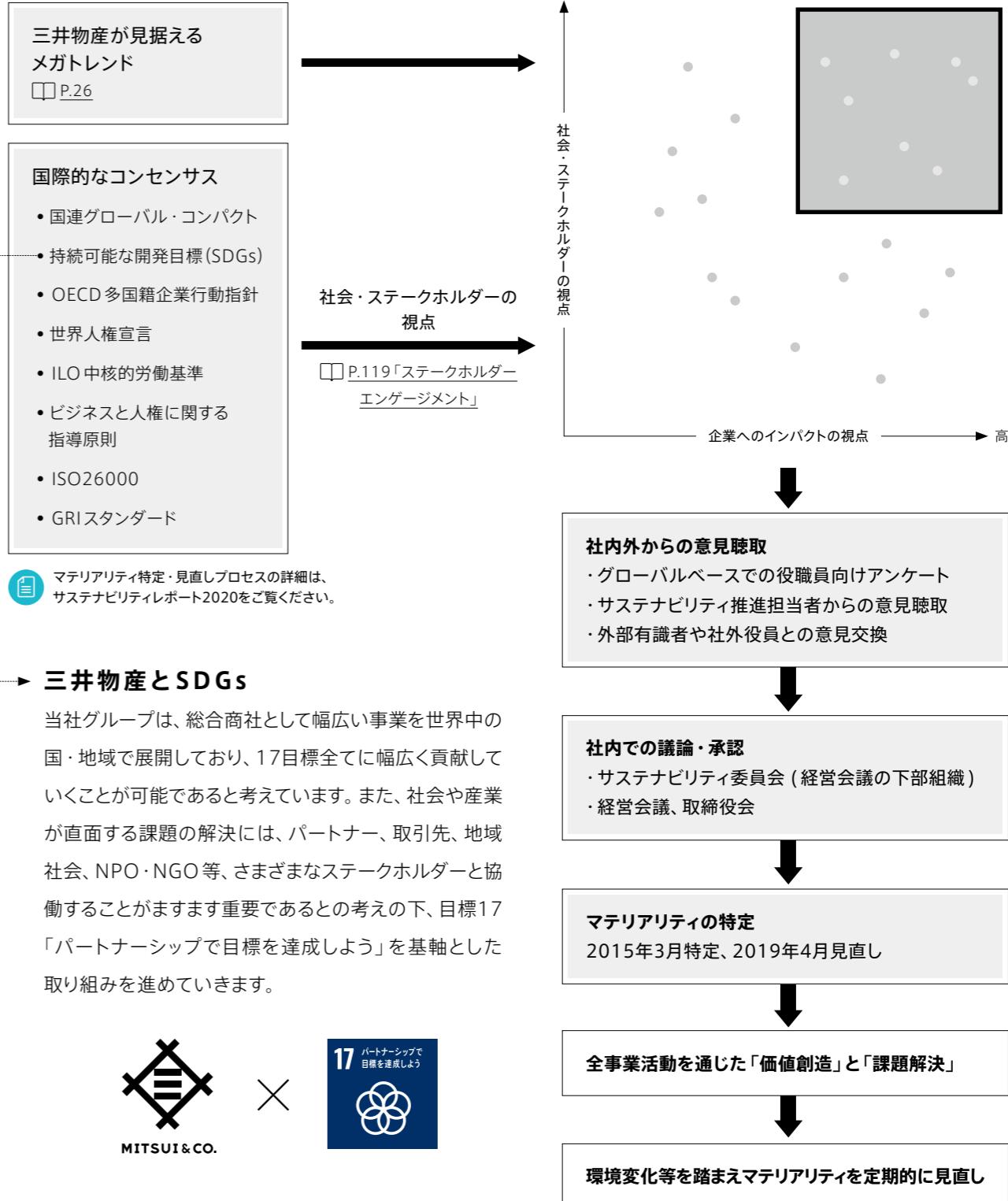
内外環境認識

セグメント	内外環境認識
鉄鋼製品 □ P.78	<ul style="list-style-type: none"> ■世界の粗鋼生産の成長鈍化 ■モビリティ向け等、素材ニーズの高度化 ■低炭素社会・サーキュラーエコノミーの加速
金属資源 □ P.80	<ul style="list-style-type: none"> ■気候変動の顕在化と環境負荷低減ニーズの高まり
エネルギー □ P.82	<ul style="list-style-type: none"> ■気候変動対応の重要性増大、低炭素社会の加速 ■クリーンエネルギー、再生可能エネルギーの需要拡大 ■輸送燃料の需要減少、原油・ガス価格の長期低迷リスク
機械・インフラ □ P.84	<ul style="list-style-type: none"> ■基幹インフラ需要増加、デジタルインフラの需要増大 ■3D化(Decarbonization, Decentralization, Digitalization) ■輸送・移動インフラのサービス需要拡大 ■利用者ニーズの多様化による産業構造変化の加速
化学品 □ P.86	<ul style="list-style-type: none"> ■気候変動対応の重要性増大 ■サーキュラーエコノミーの加速 ■デジタル化の加速 ■健康志向、食の高付加価値化ニーズの増大
生活産業 □ P.88	<ul style="list-style-type: none"> ■食消費および消費者ニーズの高度化・多様化 ■デジタル化の加速 ■気候変動や技術革新による事業の構造的変化 ■新興国における医療需給ギャップの拡大と遠隔診療やWellness分野への医療バリューチェーン拡大
次世代・機能推進 □ P.90	<ul style="list-style-type: none"> ■デジタルデータを活用したビジネスの進展 ■非接触化ニーズの高まり ■データ通信量増大に伴うデジタルインフラ関連事業の拡大 ■気候変動対応の重要性増大
海外地域本部 □ P.92	<ul style="list-style-type: none"> ■気候変動対応の重要性増大 ■デジタル化の加速

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。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、当社の全事業活動を進める上で基軸となるものです。

マテリアリティ特定・見直しの流れ



マテリアリティ

三井物産のマテリアリティ

三井物産のアプローチ	社会課題の認識	主なリスクと機会		主な取り組み
		リスク	機会	
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・製品等の需要拡大 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 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動、新型コロナウイルス等に起因する資源・エネルギー・素材・食料・製品等の供給不全 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 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動、新型コロナウイルス等によって引き起こされる変化への対応による生産・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 	<ul style="list-style-type: none"> 川上から川下まで最適なサプライチェーンを構築し、エネルギー、金属、食料といった資源および素材、製品を安定的かつ効率的に供給 安全・安心な食料・製品の提供。トレーサビリティ管理と「食の安全セミナー」の定期的な開催による食の安全・安心に関わるリスク管理を実施
豊かな暮らしをつくる 	<ul style="list-style-type: none"> 途上国・新興国等でのインフラ整備 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 資源開発等における先住民への配慮 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) 	<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 情報発信手段や資金調達手段の多様化による競争力の低下 医療人材不足によるサービス低下 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 	<ul style="list-style-type: none"> 途上国・新興国等の生活向上に向けた持続可能なインフラ構築 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 サプライチェーン全体での環境・人権・労働・コミュニケーションへの配慮によるバリューチェーン全体の価値、信頼性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー事業、水処理、鉄道、通信事業等を通じ持続可能な成長と発展に欠かせない生活・社会基盤の整備を推進 人口増加や高齢化による医療ニーズの多様化に対応し、「アクセス・質・効率性」の面からヘルスケアの発展に貢献 多様化する消費者ニーズに応えた商品・サービスの提供 グループとして人権を尊重して活動し、パートナーを含むさまざまな関係者と協働して人権の尊重の推進を目指す
環境と調和する社会をつくる 	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化、気候変動 水資源不足 サーキュラーエコノミー 環境汚染 生物多様性損失 	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素経済への移行に伴う政策・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响に連なるサイクロン・ハリケーン等による操業停止 事業活動による大量の水使用等、自然環境への影響 有害化学物質漏えいによる影響 生態系破壊・劣化等に伴う環境コスト増大 	<ul style="list-style-type: none"> 環境意識の高まり、規制強化によるモビリティ分野での市場変化の促進 再生可能エネルギー等、環境関連ビジネスの市場拡大 高効率な発電所の需要 サーキュラーエコノミーによる新たなビジネスモデル創出 エネルギー消費やGHG排出量抑制により、低炭素化社会に寄与する製品・サービスの取り扱い 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスクを勘案したポートフォリオの継続的な見直し 再生可能エネルギー事業やモーダルシフト等、CO₂発生抑制に寄与する事業の推進 サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み(3Rの推進、リサイクル事業の推進) 水資源の保全および持続可能な水の利用に向けた事業を推進
新たな価値を生む人をつくる 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションプラットフォーム 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 	<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の流出 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい価値創造への取り組み 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 能力・人物本位の採用選考と公正・多彩な採用活動による、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 ダイバーシティ経営の推進を通じたイノベーションの創出による、企業競争力向上 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・グループ経営を担う「新たな価値を生む」人材の育成と適材適所の任用・配置 公正な採用活動を基本方針とした能力、人物本位の採用選考を実施 多様性を受け入れ、尊重するダイバーシティ&インクルージョンの実現 社員が活き活きと働き、社員と会社がともに成長を続ける環境を作るため、新たな働き方を具現化する「Work-X」を展開。柔軟でメリハリのある働き方を実現する「働き方改革」を推進 健康経営・労働安全衛生法への取り組み
インテグリティのある組織をつくる 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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・贈収賄等を含むコンプライアンス違反事案の発生 コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全の結果、適切な経営判断を欠くことに起因する、事業の停滞・低迷および不祥事の発生等、ならびにこれらを理由とするステークホルダーからの信頼低下 情報セキュリティ関連トラブル 自然災害・テロ・感染症等の発生による重要業務に伴う顧客の喪失、企業評価の低下 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底を含む、役職員のインテグリティ意識の浸透を通じた、組織の活性化および会社に対する信頼性の向上 実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現および継続的な改善を通じた、持続的な企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・グループでのインテグリティのある組織づくりを推進 コンプライアンス体制の整備・強化と社員のコンプライアンス意識のさらなる徹底を図るためのコンプライアンス教育・研修の実施 コミュニケーションの円滑化とスピーカップ文化の醸成 「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視したコーポレート・ガバナンス体制の構築 全社リスクを横断的に見た上で発生頻度、影響、およびリスク許容度を勘案し、重要なリスクを特定し、リスクヘッジのための施策やコントロールするためのさまざまな取り組みを推進



取り組みや目標の詳細は、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

Gate

2

Strategic Edge

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、地域社会と共に通のゴールを掲げ、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

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



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、米国ル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。



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。

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

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 ・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	LNG販売実績 ・日本の最終需要家を含むLNGにおける販売力。それを梃子にした物流の最適化
4 LNG 船団	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—



- 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** 豊州 Mount Newman 鉄鉱石長期契約締結
- 1967** 豊州 BHP 社との鉄鉱石合弁事業の設立
- 1970** 豊州 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** 豊州 Jimblebar 鉄鉱山の権益を取得
- 2015** 豊州 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** 豊州 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** 豊州 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 Area 1 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 Area 1 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** 豊州 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** 豊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 LNG 2 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

- 1960s** 鉄鋼製品・機械・化学品などの
日本製品の海外展開支援・輸出販売
- 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
タイ・ラヨーン県で同国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・輸出販売
- 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ス関西ならびに
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

CORE
BUSINESS

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弁会社設立
- 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
- 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
- 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

- 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販、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

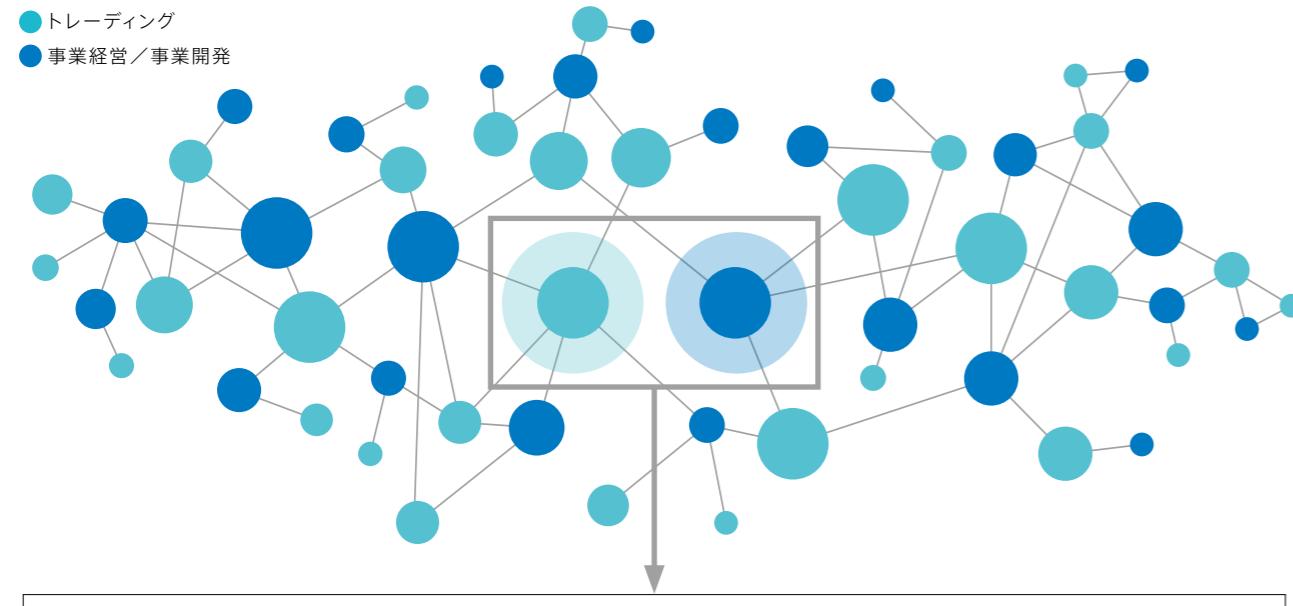
STRATEGIC
FOCUS

総合力を最大限に活かしたビジネスモデル

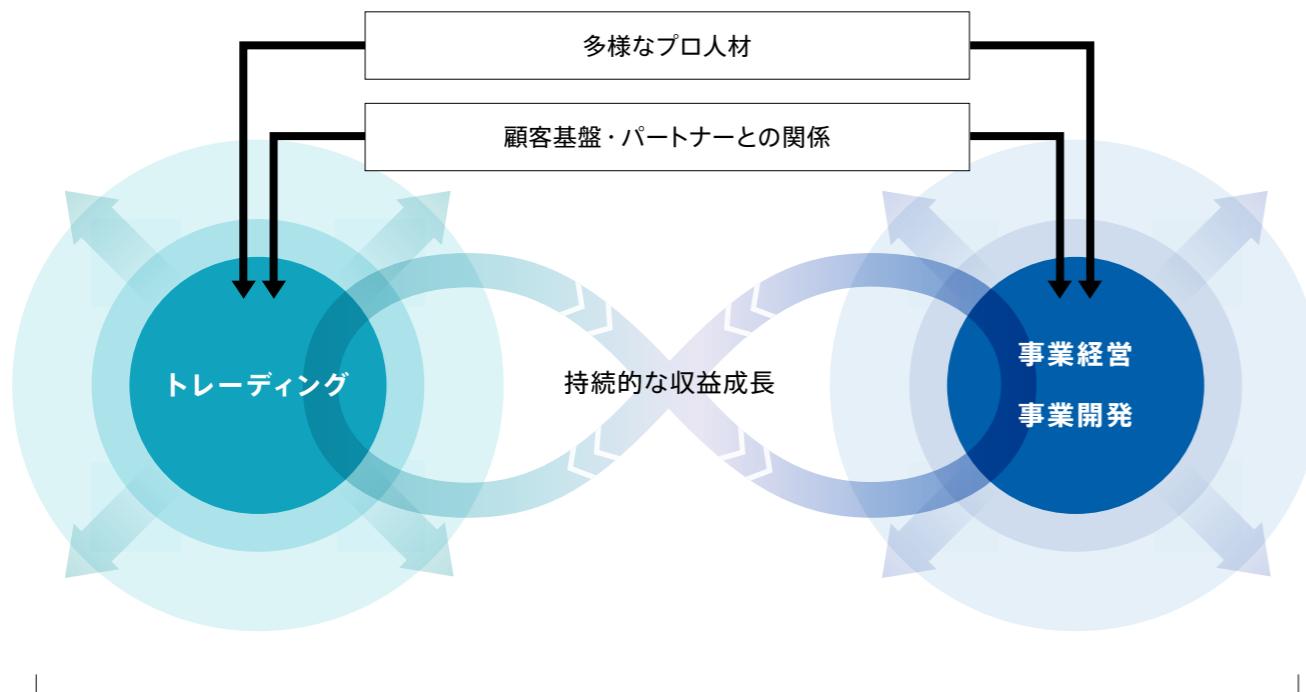
祖業であるトレーディングを通じて培った幅広い顧客基盤からなるネットワークを活かして事業投資へと展開し、投資先の事業経営に携わりながらその価値を向上させ、その事業がまた次のトレーディングとネットワークの拡大を生み出す。この繰り返しによって、当社は現在の事業形態へと発展してきました。

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。

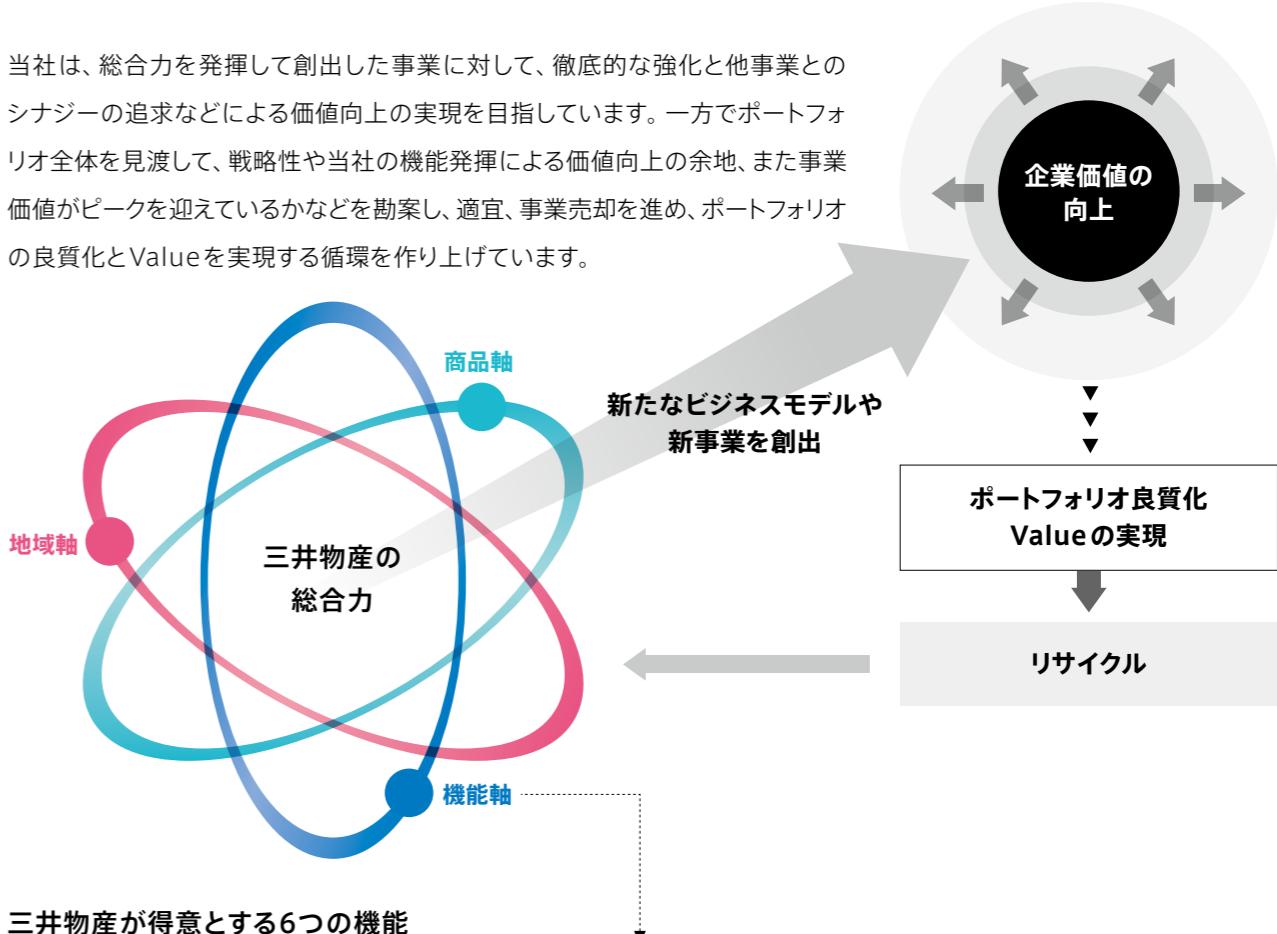
三井物産のビジネスポートフォリオ



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たり、あるいは高まっ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。

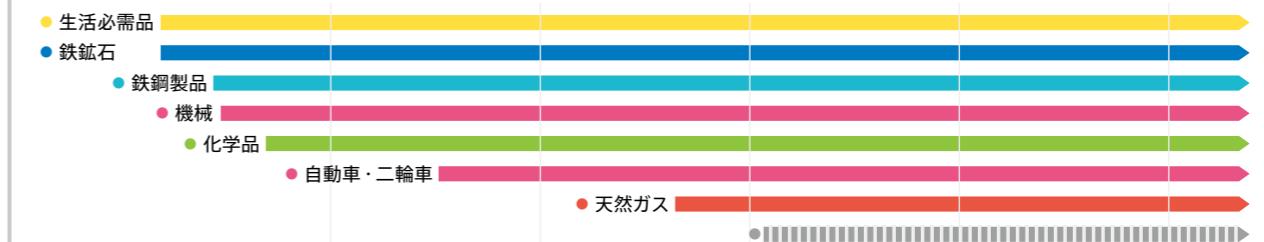


三井物産が得意とする6つの機能

- 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~

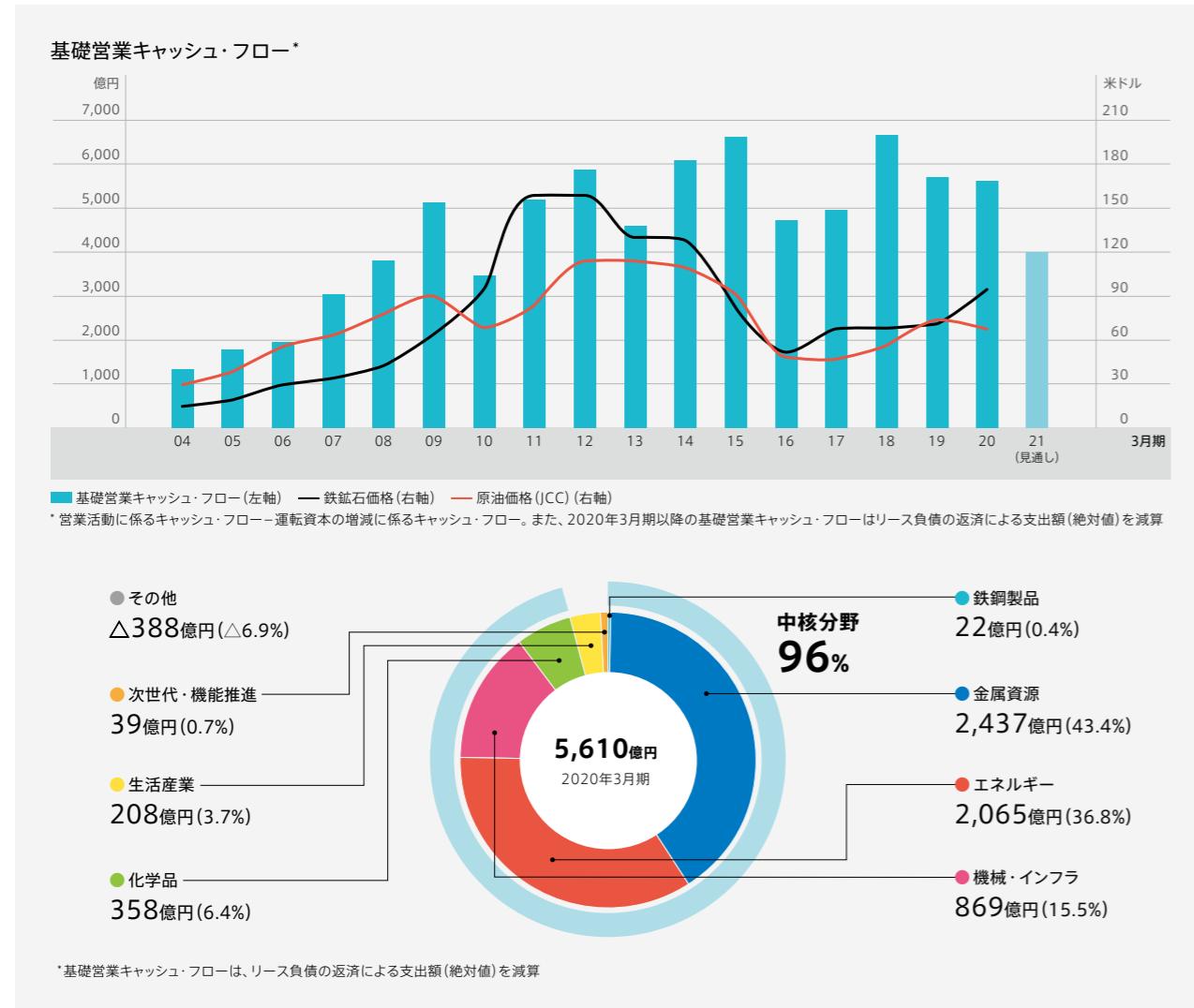
総合商社である当社の生業は元々トレーディングであり、優れたトレーディング機能を最大限に活かすためには、幅広い問口を持つてさまざまな商品を取り扱うことはむしろ自然な発展形態でした。多くの商品の需要と供給を結び付ける商売と、商売を通じて獲得した幅広い顧客基盤であるネットワーク、さらにそれらを維持拡大する社員の目利き力・嗅覚と行動力がまさに当社の伝統的なコンピテンシーです。



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。



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

- ① 既存事業の収益基盤強化やスケールメリットの創出
- ② 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
- ③ 新たな機能プラットフォームの獲得
- ④ 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。

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

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な方針を策定します。

事業の良質化やリサイクルに関する具体的な方針の決定・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。

- ・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

*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。

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* 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途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

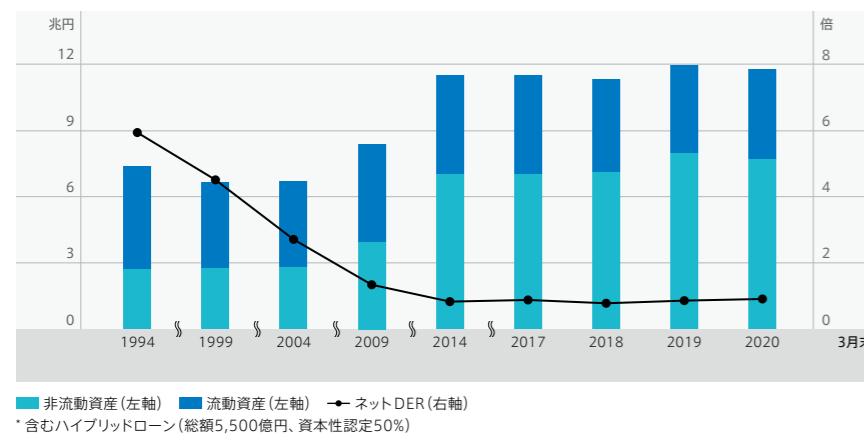
流動性・受信枠・与信枠の有効活用

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

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に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。

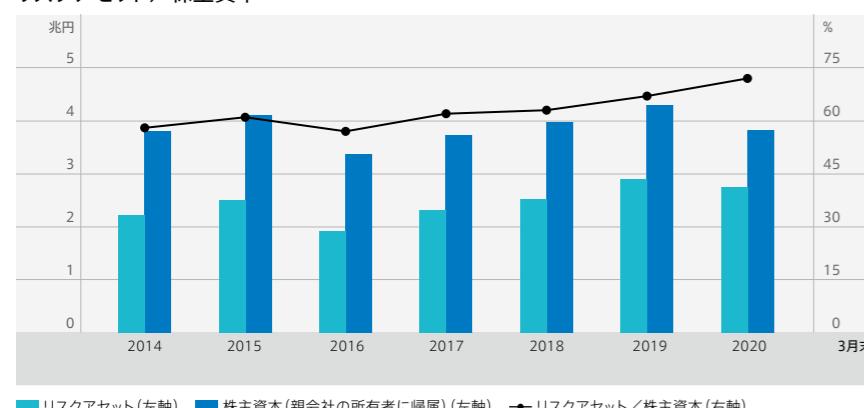
ネットDER*



非流動資産／株主資本



リスクアセット／株主資本



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、レバレッジは縮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。

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になります。

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に実施し、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 投融資保証案件のうち取締役会付議事項となる案件	150億円超
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。
- 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)

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の完遂につなげる。

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 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。

*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な要素となっています。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思っています。

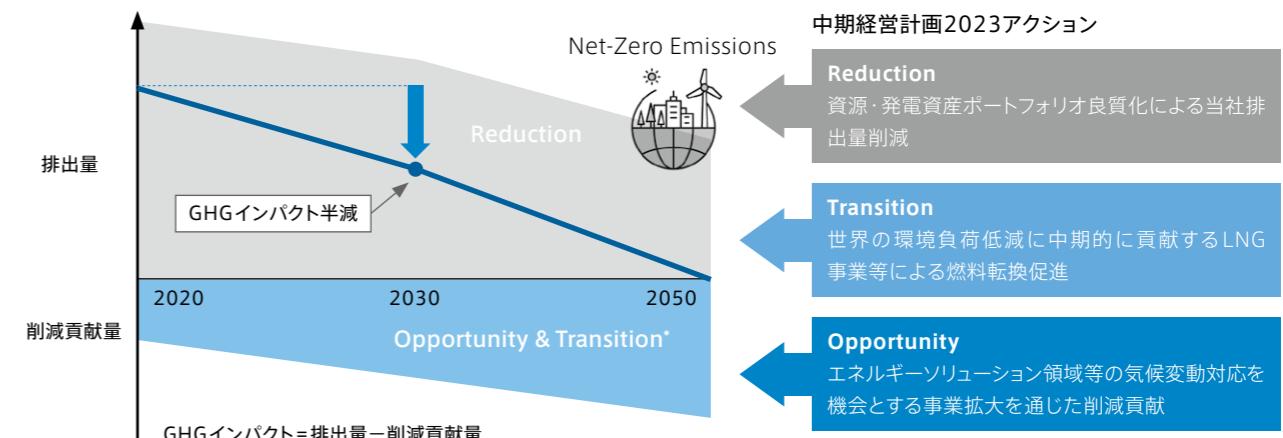
移行リスク	政策・法規制リスク	・各国・地域の政策による低炭素排出型エネルギー利用へのシフト(エネルギー・電源構成の変更) ・炭素税の賦課やキャップ・アンド・トレード型の排出権取引制度に代表されるGHG排出規制
	技術リスク	・気候変動に適応した新技術の参入や代替製品の開発・普及に伴う、既存商材・サービスの需給の変化、既存製造設備の陳腐化や保有権益の価値毀損
	市場リスク	・化石燃料関連製品・サービスや低炭素製品・サービスの需要の増加 ・金融機関・保険会社の脱炭素方針による事業推進における資金調達リスク
物理的リスク	急性リスク	・サイクロンやハリケーンの発生による豪州・米国などの事業会社の操業への支障
	慢性リスク	・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	・化石燃料掘削関連資機材の需要減少	・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	・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 ・環境認可取得ハードルの上昇	・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	・化石燃料の需要減少、それに伴う上流資産の価値減少	・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	・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	・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	・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	・循環型社会を見据えたりサイクル事業の拡大 ・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	・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	・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	・物理的リスク増大に伴う保険求償の増加	・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規制などがあり得る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・エネルギー一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。

	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(Scope1およびScope2、生産時に発生する随伴ガスを含む)

サステナビリティ経営一事業を通じた気候変動への取り組み

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 ・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	・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・遺伝子解析研究に関する倫理指針に基く倫理審査 【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	・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 内外官公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	・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 そのほか異例なレビュ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】機微な個人情報を扱う事業、社会インフラ事業等	・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

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わた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比べ、2021年3月期から精緻化を図るために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を中心とした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一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。

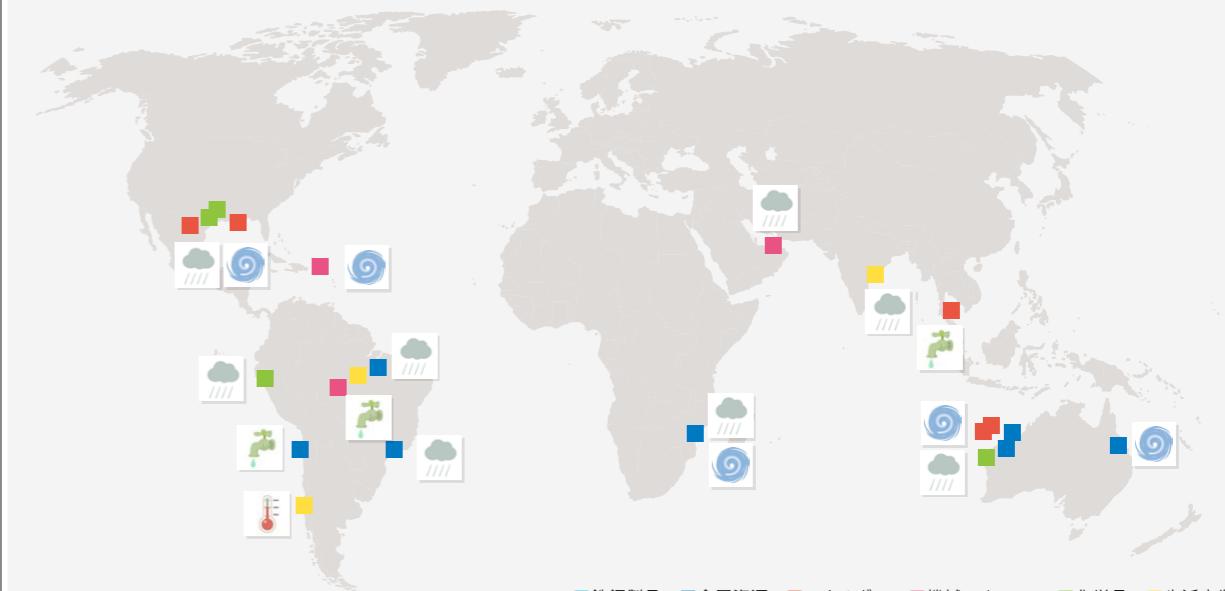
- New Policies Scenario (NPS) : 各国が国連に提出した温暖化ガス削減計画を基にしたシナリオ
- Sustainable Development Scenario (SDS) : 地球温暖化を産業革命前に比べて2.0°C上昇に留めるというパリ協定を遵守するためのシナリオ

(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变です。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°C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になります。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。

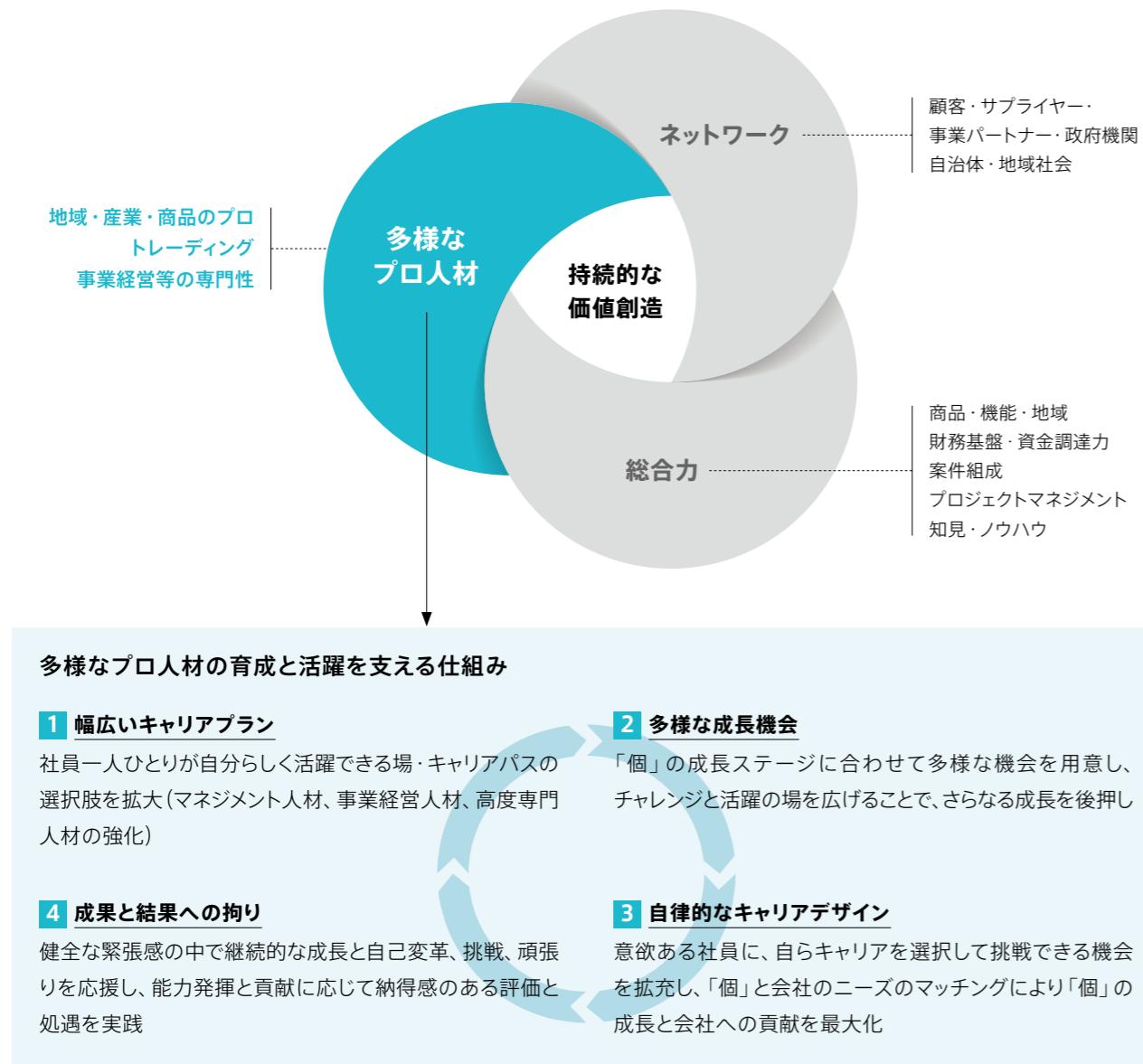


■ 鉄鋼製品 ■ 金属資源 ■ エネルギー ■ 機械・インフラ ■ 化学品 ■ 生活産業

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、その後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源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。



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あります。

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發揮し、ビジネスに新たな価値をもたらし、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。

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ミングを実現
- 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。



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ら、当社対応の一部を以下通り紹介します。

①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家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(人事総務部担当管掌役員)の承認を要する体制としました。

②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。

③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、機動的なチーミ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
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ましたが、本中経においても、当社総合力が活き、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



Gate 3

Medium-term Management Plan

56
CFOメッセージ

60
パフォーマンスハイライト

62
前中期経営計画の振り返り

65
中期経営計画2023—変革と成長—

70
Strategic Focus

74
デジタルにおける取り組み

76
オペレーティングセグメント別データ一覧

78
セグメント別戦略

92
商品軸と地域軸

93
組織図

CFOメッセージ



前期ならびに前中期経営計画における定量目標達成状況

2020年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は2019年末にかけて、米中貿易摩擦などにより製造業を中心とした減速基調が続く中で、2020年2月以降、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響により急速に悪化、株式市場や商品市況も急落しました。

このような環境下、当社の業績は、基礎営業キャッシュ・フローは豪州鉄鉱石事業の貢献などにより、6,219億円(前期比514億円増加)となり、引き続き堅調なキャッシュ創出力を維持しました。一方、当期利益(親会社の所有者に帰属)も順調に推移していましたが、期末にかけて商品価格の急落により、石油・ガス開発関連資産を中心に減損損失を計上した結果、3,915億円(前期比227億円の減少)となりました。

堅調な基礎営業キャッシュ・フローを背景に、年間配当金は期初予想の1株当たり80円据え置きとするとともに、追加株主還元として2019年10月に公表した

500億円の自己株式取得に加え、2020年3月にも500億円の自己株式取得を開始した結果、2020年3月期の株主還元総額は約2,000億円となりました。

2020年3月期を最終年度とする前中期経営計画(以下、前中経)の定量目標に対しては、当期利益に関しては前述の要因を主として未達となったものの、基礎営業キャッシュ・フローは前中経期間を通じて堅調に推移、ROEは目標水準である10%を概ね達成することができました。

キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

一前中経の総括

当社は、2014年から、「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みを中期経営計画に導入しました。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ともに、追加株主還元として2019年10月に公表した

の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現していくことを意図したものです。

前中経においては、これに加えて配当財資への配分として年間1,000億円の下限を設定し、株主還元後の資金収支の黒字を確保しつつ、期間中の経営環境に応じて、資金を機動的に配分することを掲げました。

その結果として、前中経期間の3年間累計で、基礎営業キャッシュ・フローは1兆8,600億円、資産リサイクルは7,800億円で、合計2兆6,400億円の資金獲得に対し、投融資は、投資規律の徹底、投資額の圧縮や案件の絞り込みを継続し、概ね前中経策定時の計画通り1兆9,100億円の資金支出、株主還元へは下限配当を上回る配当と3回にわたり実施した自己株式取得により、総額5,100億円を配分することができました。還元後のフリー・キャッシュ・フローも2,200億円の黒字を実現しました。

2019年3月期に実行したIHH Healthcare社株式の追加取得は、総額約2,300億円の資金支出であり、一度の投資実行額としては、当社として過去最大規模でしたが、キャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みに

おいて、資産リサイクルの積み増しを含む、包括的な資金配分の見直しを行った結果、財務に過度な負担をかけることなく実行に至りました。またキャッシュ・フロー・アロケーション導入後の過去6期累計で株主還元総額は約8,800億円となり、株主還元の大幅な拡充も図ることができました。

前中期経営計画期間のキャッシュ・フロー・アロケーション実績はP.64をご参照ください

「中期経営計画2023—変革と成長—」に向けて

一財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

今回、新たに策定した「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)においても、コーポレート・ストラテジーとして「財務戦略・ポートフォリオ経営の進化」を掲げ、キャッシュ・フロー経営をさらに進め、より柔軟で戦略的な資金配分を強化していきます。

強固な財務基盤を維持向上させながら、成長投資の実行と株主還元の拡充を目指すことは従来通りですが、

前中期経営計画期間までの株主還元



CFOメッセージ

配当についてはその安定性・継続性を重視し、安定的に創出可能な基礎営業キャッシュ・フローの水準に基づき、本中経期間中は1株当たり年間配当額80円を下限として設定しました。その上で投資決定済みの案件と既存事業維持に必要な投資、下限配当を除く資金をマネジメント・アロケーションと位置付け、成長投資と追加株主還元へさらに柔軟で戦略的な資金配分を実行していきます。

キャッシュ・フロー・アロケーションの本中経期初における見通しは(図表)の通りですが、今後の取り組みの進捗、当社を取り巻く経営環境を総合的に勘案し、適宜、戦略的・機動的に見直しながら進めていきます。危機後の環境変化を踏まえた中長期の成長機会の追求と資本効率向上を意識した資金配分を実行し、前中経比、総還元性向の引き上げを図ります。

本中経から、社内の業績管理指標としてROIC (Return on Invested Capital)を導入しました。事業本部の下にいくつかの事業領域を設定し、事業領域ごと、あるいは、案件ごとの投資のみならず運転資本も含めた投下資本対比でのリターン向上を意識することが狙いです。事業領域ごとの資本効率向上を意識することで、全社レベルでのさらなる資本効率・ROE向上を目指します。これらの施策がポートフォリオ経営の進化と、新たに位置付けたマネジメント・アロケーションの実効性を高めていくことにつながると考えています。

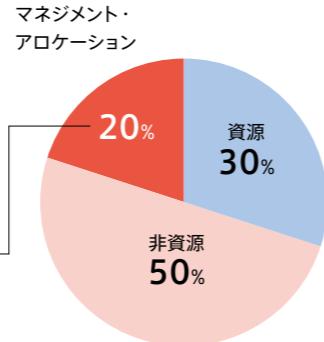
新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、足元の事業環境は激変し、特に2020年3月期末における商品市況や株価、新興国通貨の下落により、当社のバランスシートにも一定の下方圧力がかかっていると認識しています。レバレッジを示すNet DERは2020年3月末で0.91倍へ上昇しましたが、ハイブリッドファイナンス勘案後のNet DERは0.78倍であり、市場のボラティリティが大幅に上昇した状況下でも、当社のキャッシュ創出力とバランスシートの下方耐性は維持されています。

加えて、十分な流動性の確保と、中長期の良質な資金調達を重視するという従来の財務戦略に変わりはありません。また、モザンビークLNGプロジェクトなど新興国での大型案件では各国の公的輸出信用機関によるプロジェクトファイナンスを組成することでカントリーリスクの低減を図るとともに、操業中の多くの事業でプロジェクトボンド発行によるリファイナンスを通じて資金効率の改善に取り組んでいます。さらに2020年3月期には資本市場のESG意識の高まりを背景に、当社として初のサステナビリティ・リンク・ローンを導入するなど、資金調達の多角化にも努めています。

本中経においても、従来の財務戦略とさらに柔軟で戦略的なキャッシュ・フロー・アロケーションを実行していくことで、強固で健全な財務基盤を維持向上させていきます。

中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション

Cash-In	基礎営業CF	15,000億円
	資産リサイクル	9,000億円
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	15,000億~17,000億円
	成長投資 (Strategic Focus・新規)	3,000億~5,000億円
	自社株買い+追加配当	マネジメント・アロケーション
	配当(下限)	4,000億円



DX戦略

—私たちの取り組み

現在、当社はCDIOのリーダーシップの下に全社デジタルトランスフォーメーション(DX)戦略を加速させています。新たなビジネスモデル創造への取り組みとともに、当社の価値創造を支える経営のインフラとして、CFO組織におけるデジタル技術の導入による機能の高度化と生産性向上はそれ自体が当社の競争力の源泉の一つであると考えています。

連結決算・財務報告の分野では、2017年にSAP FC(SAP社のFinancial Consolidation)を本格稼働させ、グループ各社からの財務報告を正確にかつ効率的に遂行する体制を整備し、決算業務の効率化・高度化を実現することができました。また、業務プロセスの改善やワークフロー化、書類のデジタル化などを進めてきました。今回コロナウイルス感染防止のため海外拠点も含めた在宅勤務体制下においても予定通り2020年3月期決算と本中経を公表できたのも、これらの取り組みの成果であると考えています。2019年は海外基幹システムのSAP S/4 HANAへの移行が完了、同様に国内基幹システム(SAP)のHANAへの移行を2020年完了予定です。今後は機械学習や高速データ基盤の利活用にも取り組みたいと考えています。

財務取引においては、2018年にアジアの事業法人として初めて為替決済にCLS^{*1}銀行を起用。その後も金融SaaSの導入活用に継続的に取り組み、Finastra Miysis^{*2}、360T^{*3}、Confirmation.com^{*4}等財務取引の電子プラットフォーム活用や取引・残高確認の電子化など大幅な生産性向上につなげています。こういった取り組みへの参加は、金融Ventureが取り組む先進的かつ生産性を向上させるFinTechの発展に資

するとともに、さらなる先端技術やサービスに触れる機会を増やすという好循環を生んでいます。

またCAAT(Computer Assisted Audit Techniques)による不正検知・分析や、与信業務では以前から取り組んでいる独自の格付けモデルの開発・活用に加えて格付け判断への機械学習利用、RPA活用による作業・報告の自動化なども推進しています。

グローバルに多様なビジネスを行っている当社において、強固な内部統制システムの維持、効率的な業務プロセスの構築、適切な情報の収集・分析・報告など、経営の基盤としてこれらの機能を継続的に向上していくことが私たちの重要な責務です。最近の目覚しいAI・デジタル技術の発展を取り込み、攻めのDXと並行して、さらに強固で高度な機能を発揮し当社価値向上に努めていきたいと考えています。

当面の財務運営

新型コロナウイルス感染拡大による事業環境の激変により、2021年3月期の業績悪化は避けられない見通しですが、既存事業の維持・継続とダメージの最小化、徹底的なコスト削減、すでに投資決定済みの案件や既存事業維持のための投資についても聖域なく金額や実行時期の見直しを行うことで下方耐性の一層の強化を図るとともに、感染拡大後のニューノーマルも見据えながら、早期に成長軌道への回復を目指します。

先行きの不透明感が増している状況であるからこそ、株主をはじめとするステークホルダーの方々には当社経営の方向性と最新状況をご理解いただくべく、積極的な開示と対話機会の創出に努めています。

2020年8月

*1. 世界の主要金融機関が参加する外国為替取引の決済インフラ。通貨ごとに差額決済を行うことで、決済リスクの抑制と決済業務の効率化が可能となる。

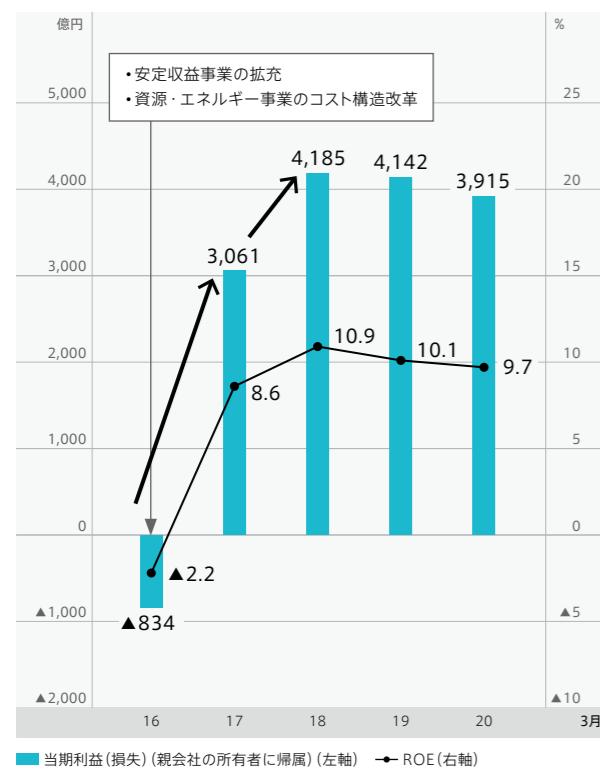
*2. 外国為替・通貨オプション取引の約定照合自動化ポータルサイト。約定照合記録が残るとともに業務の安定性向上・時間短縮・事務処理負荷低減が可能となる。

*3. 電子技術を用いた外国為替取引のマルチブローカーポータルサイト。効率的かつ国際的な行動規範にのっとった公正な実行が可能となる。

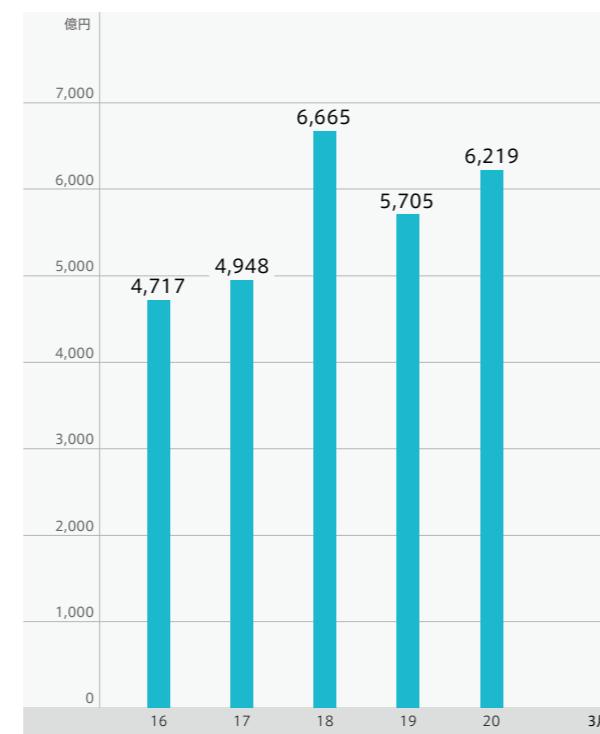
*4. 欧米中央銀行や大手公認会計士事務所が参加する口座取引や金融取引の会計期末残高確認用ポータルサイト。文書偽造やなりすまし等の不正リスクの大幅削減とペーパーレスかつ効率的な期末業務遂行が可能となる。

パフォーマンスハイライト

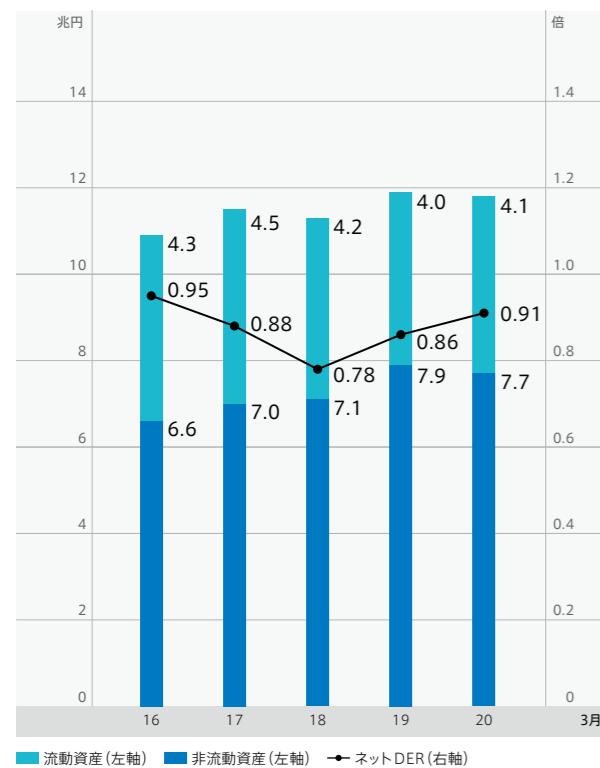
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)/ROE



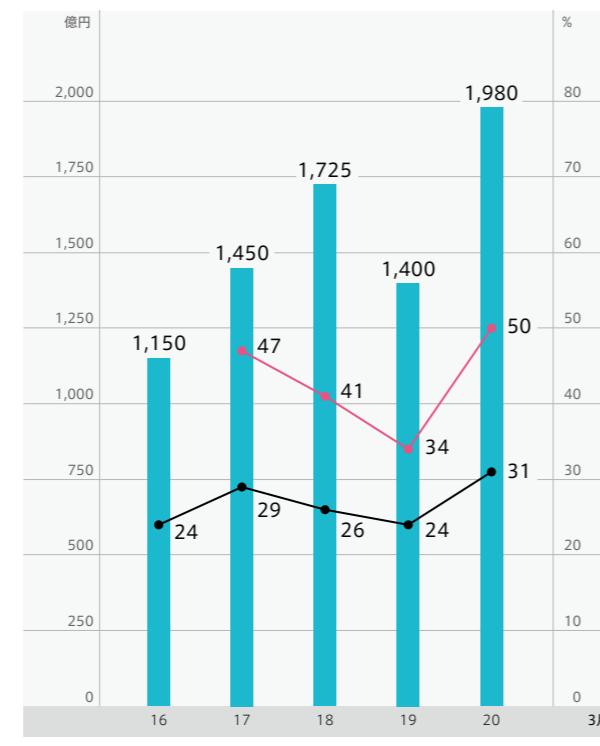
基礎営業キャッシュ・フロー*



総資産/ネットDER

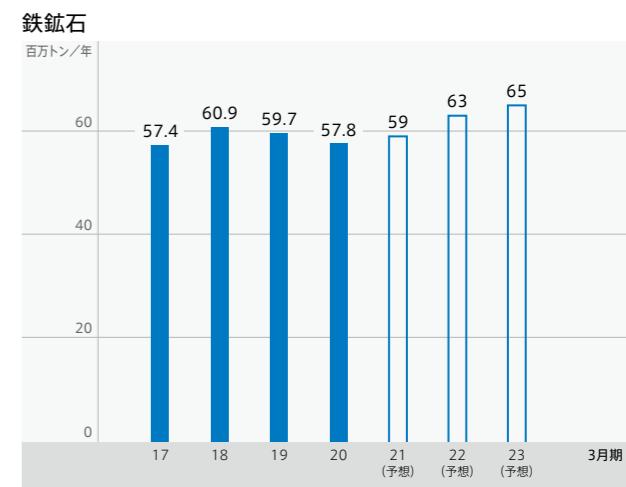
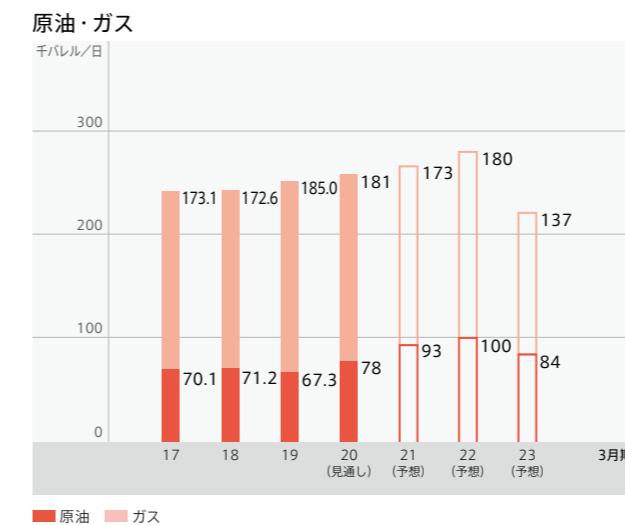


株主還元の総額/総還元性向

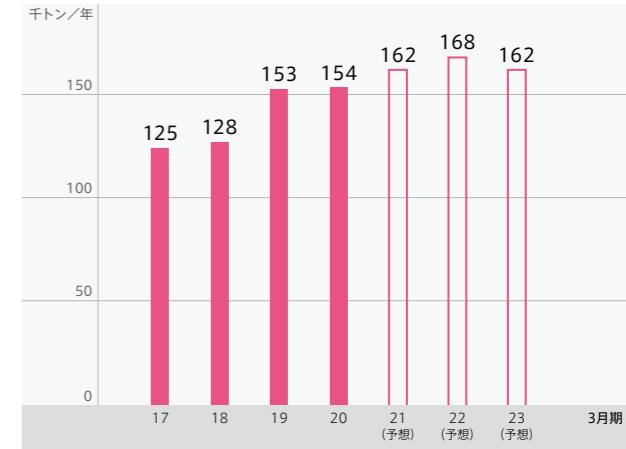


* 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー
 *1. 株主還元の総額 ÷ 基礎営業キャッシュ・フロー
 *2. 株主還元の総額 ÷ 当期利益
 *3. 2016年3月期の当期利益に対する総還元性向は、当期損失であるため記載していません。

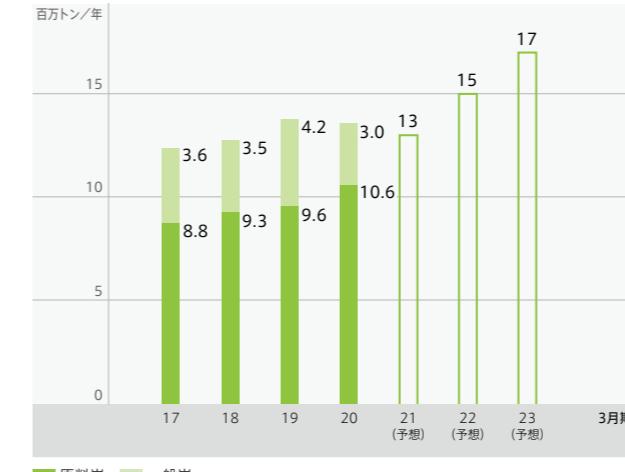
持分権益生産量



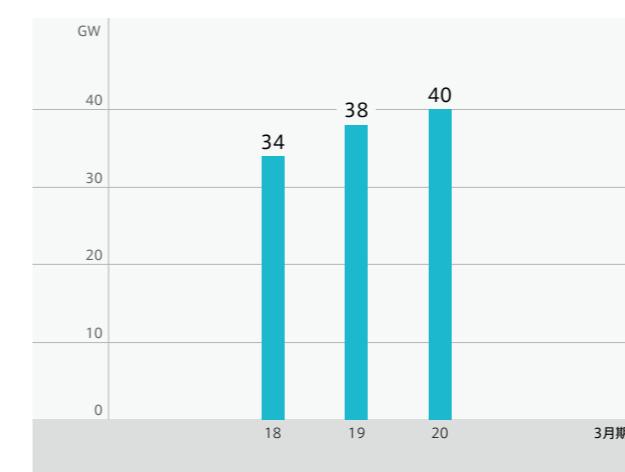
銅



石炭



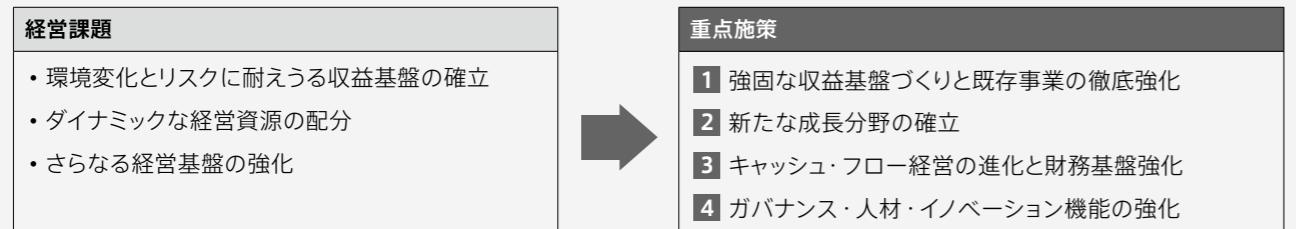
総発電容量(グロース)



前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画「Driving Value Creation」では、当社のあり姿を「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、主体的に事業創出に取り組み、新たな価値を持続的に創造する」として、4つの重点施策を設定しました。

前中期経営計画の重点施策



定量実績サマリー

着実なキャッシュ創出力の進展、資本効率改善により、基礎営業キャッシュ・フローとROEは概ね当初目標を達成しました。

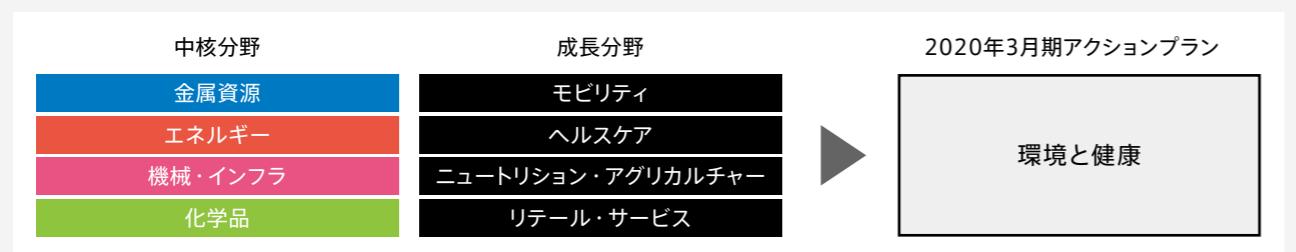
2020年3月期は、石油・ガス開発関連資産などの減損損失を計上したことを主因として、当期利益は目標未達となりました。



中核分野と成長分野

当社事業の中核分野である金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品については、ボルトオン投資、オペレーションの改善、事業リサイクルを通じた事業入れ替えの推進、トレーディング機能の強化等を実行し、着実に収益基盤を拡大しました。また、当社の成長分野であるモビリティ、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・サービスでは、特に中間層が拡大するアジアと経済成長を続ける北米をターゲットに経営資源を配分し、事業拡大を推進しました。

2020年3月期は、「環境と健康」に関わる事業の基盤強化と周辺事業の拡大・横展開を目指しました。



中核分野

金属資源	<ul style="list-style-type: none"> 鉄鉱石事業の基盤維持・拡充 South Flank鉱山やRobe River JVの新規鉱区開発決定 原料炭ポートオリオ良質化 Bengalla炭鉱(一般炭)の権益売却、Grosvenor炭鉱(原料炭)の権益取得 	 Grosvenor炭鉱の選炭設備
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> LNG事業の着実な進展 モザンビークArea1、ロシアArctic LNG2の最終投資決断、米国Cameron LNGの稼働開始 E&P事業での生産開始(豪州Greater Enfield油田、イタリアTempa Rossa油田) LNG／石油トレーディングの機能進化 	 イタリアTempa Rossaの原油処理設備
機械・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 新規発電運転開始 Development & Sell戦略進捗(カナダC2C Power発電事業売却) FPSO事業拡充 	
化学品	<ul style="list-style-type: none"> 欧州塗料事業Helios社へ出資参画 環境関連事業の進捗 	

成長分野

<ul style="list-style-type: none"> アジア最大の民間病院IHH Healthcare社の筆頭株主化 高機能サプリメント米国Thorne社へ出資参画 MasS* 普及に向けた取り組み加速 	<ul style="list-style-type: none"> Mobility as a Service 農薬・農業資材・種子事業基盤拡大 米国中食事業参入 デジタル機能獲得、顧客接点強化
--	--

財務基盤、ガバナンス、人材、イノベーション

- キャッシュ・フロー経営が進展し、投資規律の向上に貢献
- イノベーションラボ Moonが始動。在宅勤務を機能するべくデジタルインフラ強化を実行
- グローバル人材マネジメントの強化と、次世代リーダー創出プログラム開始
- ガバナンス強化を達成(取締役会の多様性拡大、実効性強化)

Column

モザンビークArea1、ロシアArctic LNG2

プロジェクトの最終投資決断を実行

2019年6月、当社は子会社を通じて20%の権益を保有するモザンビークArea1鉱区のLNGプロジェクトの最終投資決断を実行しました。天然ガスの生産、液化から輸送までを行う上中流一体型事業です。また2019年9月には、JOGMECと合わせて10%持分を有するロシアArctic LNG2プロジェクトの最終投資決断を実行しました。日本をはじめとした世界各国へのエネルギーの安定供給へ貢献していきます。



ロシアArctic LNG2 プラントイメージ

ベトナム海老生産加工会社

Minh Phu社へ出資参画

2019年5月、当社は世界最大の海老生産加工会社であるMinh Phu Seafood Joint Stock Company(以下、Minh Phu社)の株式約35%を取得しました。Minh Phu社は、海老の養殖から加工・販売までの垂直統合事業を強みに、米国や日本を中心に約50カ国へ輸出しています。当社は2013年にMinh Phu社の加工工場の一つに出資参画しており、今後は、当社のグローバルな販売網を通じ、Minh Phu社の売上を拡大させていきます。



海老養殖(ブラックタイガー)

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画からの継続課題

前中期経営計画では、金属資源・エネルギー分野を中心とする中核分野での着実な収益基盤の拡大と、機械・インフラ、生活産業を中心とした非資源分野の強化を達成しました。また、「環境と健康」に焦点を当て、事業基盤を拡大しました。P.4で示した中長期的な企業価値向上の道筋を実現すべく、「中期経営計画2023—変革と成長—」では、前中期経営計画で浮き彫りとなった課題を踏まえた重点施策に取り組みます。

継続課題

- 既存事業のさらなる収益性の向上
- 当社総合力が活かせる領域での収益の柱の確立
- 社員の意識改革、聖域なきコスト削減、生産性向上
- 当社グループに人材が集い、育つ仕組みの強化
- 株主価値・ROEの継続的な向上



ニューノーマルな時代を見据えた新たな課題

- リスク管理の一層の徹底と強化
- コスト削減と下方耐性の強化
- 加速するデジタルエコノミーへの俊敏な対応
- 気候変動への対応等、長期的視点での経営

前中期経営計画期間のキャッシュ・フロー・アロケーション実績

		2018年3月期～ 2019年3月期累計 (a)	2020年3月期 実績 (b)	前中期3年間 累計実績 (a)+(b)	3年間累計見直し (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	6,200 ^②	18,600 ^②	17,000
	資産リサイクル … ②	5,300	2,500	7,800	7,000
キャッシュ・アウト	投融資 … ③	▲14,900	▲4,200	▲19,100	▲17,000～ ▲19,000
	株主還元(追加還元含む) … ④	▲3,100	▲2,000 ^③	▲5,100	▲3,000
株主還元後のフリーキャッシュ・フロー ^④ … ①+②+③+④		▲300	2,500 ^②	2,200 ^②	2,000～ 4,000

*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. 自己株式の取得額約600億円を含む

*4. 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

新たなステージに向けて

前中期経営計画で強化・拡大を図ってきた中核分野と成長分野を土台にし、次のステージでは、リスク管理を徹底するとともに、その土台を磨き込み、不明瞭な事業環境下においても強靭なキャッシュ創出力を実現します。また、前中期経営計画からの継続課題に加え、新型コロナウイルスの感染拡大などにより顕在化した課題にも対応します。



変革と成長

2021

2022

2023

「変革と成長」を実現する6つのCorporate Strategy



定量目標

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には減益が避けられない見通しであるものの、本中経で掲げる戦略の確実な実行により、成長軌道への早期回復を目指します。	基礎営業キャッシュ・フロー 5,500億円 (2023年3月期)	当期利益 4,000億円 (2023年3月期)	ROE 10% (2023年3月期)
	5,610億円 (2020年3月期) [*]	3,915億円 (2020年3月期)	9.7% (2020年3月期)

* 2020年3月期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を減算した金額に修正済み

中期経営計画2023—変革と成長—

1 事業経営力強化

既存事業の収益力を強化し、成長軌道への早期回復を目指します。人材をはじめとする経営資源を三井物産が主体的に関与できる事業へ集中的に投下し、結果を出すとともに、組織としての事業経営力強化を図ります。

具体的な施策

事業経営知見の向上

- 組織を超えた知見の横展開
- 多様な「プロ人材」の投入

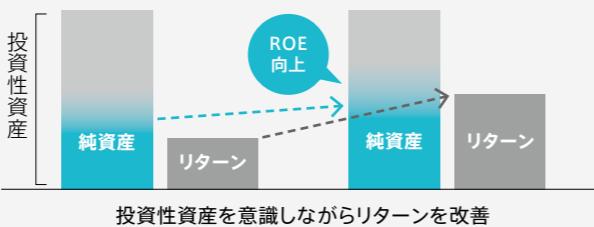
事業経営人材の育成・活用

- 重要な関係会社への優先配置
- 育成と社外からの登用

注力すべき領域

- 収益性向上が狙える事業・会社への人材を含めた経営資源の優先配分

- 資産効率を意識した経営の実践
- ROEの向上
- ROIC導入とその予実管理徹底

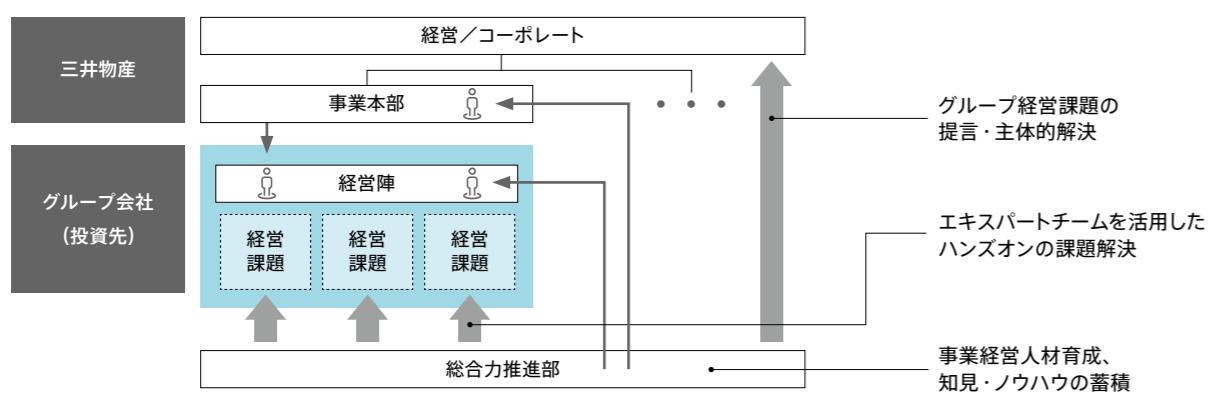


事業経営力強化に向けて：総合力推進部の活用

総合力推進部は、次世代・機能推進セグメントのコーポレートディベロップメント本部に属する2013年設立の全社支援組織です。投資先の経営改善・企業価値向上を担うチームに加え、投資ポートフォリオ良質化を担うM&Aスペシャリストチームやリスクマネジメントを担う専門チーム、国内地域プロフェッショナルを擁しています。チーム構成は非常にユニークで、投資銀行、Private Equity、戦略コンサルからの出身者を積極的に採用し、それら人材と社内から選抜された経営人材候補の混成チームで、事業本部や重要投資先に対して結果に拘ったハンズオンでの関与を行っています。対象は収益改善からPMI、組織改革など広範にわたります。

また、上記ハンズオンの支援によって得られた現場の実態に基づき、三井物産グループ全体における経営人材育成などのグループ経営課題に対し、経営への提言やその主体的解決者としての役割も担います。このため、経営企画部や事業統括部、人事総務部などコーポレート組織と強固な連携体制を敷いています。投資先の経営改善にあたっては、現場における改善チームとしての関与のみならず、投資先企業などの経営に向けて、事業経営人材を育成・輩出していく人材プールとしての役割も求められている点が特徴です。

総合力推進部の活用スキーム



2 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

強靭な財務基盤の維持・向上に努めるとともに、成長投資を判断する際には、追加株主還元との比較でどちらが株主に資するかも考慮の上、柔軟かつメリハリのある資金配分を実行します。また、投資決定済みの案件についても、投資額や時期の見直しを徹底します。株主還元については、中長期的な成長機会の追求と資本効率を意識した資金配分を実行し、前中期経営計画対比、総還元性向の引き上げを狙っていきます。

詳細はCFOメッセージ(P.56)をご覧ください。

3 人材戦略

社員一人ひとりのプロ意識を強化し、グローバルタレントマネジメントを実践することで、多様な「プロ人材」が有機的につながりながら適材適所で遺憾なくその能力を発揮し、事業の創出と価値向上の実現を図ります。

強固なデジタル基盤と新本社の機能を融合させた新しい働き方へ進化を加速させ、知的化学反応を引き出し、社員の意識と行動様式の変革を促します。

Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth

- 採用地によらない人材登用・任用の推進
- グローバルでの次世代リーダー育成と活用
- グローバルなタレントマネジメント

Diversity & Inclusion

- 多様な人材が活躍する仕組みと組織づくり
- グローバル・グループでの社員エンゲージメントの強化
- 社員の挑戦を促す働き方・働く場の実現



多様な「個」の強化

- 事業経営を担う人材の起用と育成
- 「個」の活躍を支える人事制度・運用

経営理念 MVV

4 Strategic Focus □ P.70

既存事業をプラットフォームに複合的な価値創造が可能で、加えてマテリアリティを意識した領域をStrategic Focusとし、集中的に経営資源を投入し、新たな収益の柱の確立を目指します。

エネルギーソリューション

- 天然ガス・インフラ・再生可能エネルギー
- スマートエネルギー・サービス
- 気候変動対応に資する事業



環境と調和する社会をつくる

ヘルスケア・ニュートリション

- 病院・周辺事業
- 医療データ・統合型ファシリティマネジメント
- ニュートリション
- フード・プロテイン



安定供給の基盤をつくる
豊かな暮らしをつくる

マーケット・アジア

- デジタルエコノミー・DXの推進
- 消費者プラットフォーム
- 次世代モビリティ
- 新興国／日本

360°
business innovation.

中期経営計画2023—変革と成長—

5 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

基盤事業である金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品について、「強いものをより強くする」戦略を加速します。埋蔵量の維持・拡充のための投資や売却を含めた資産の入れ替えなどを進め、中長期的な競争力をを持つ事業ポートフォリオへの最適化を実現します。

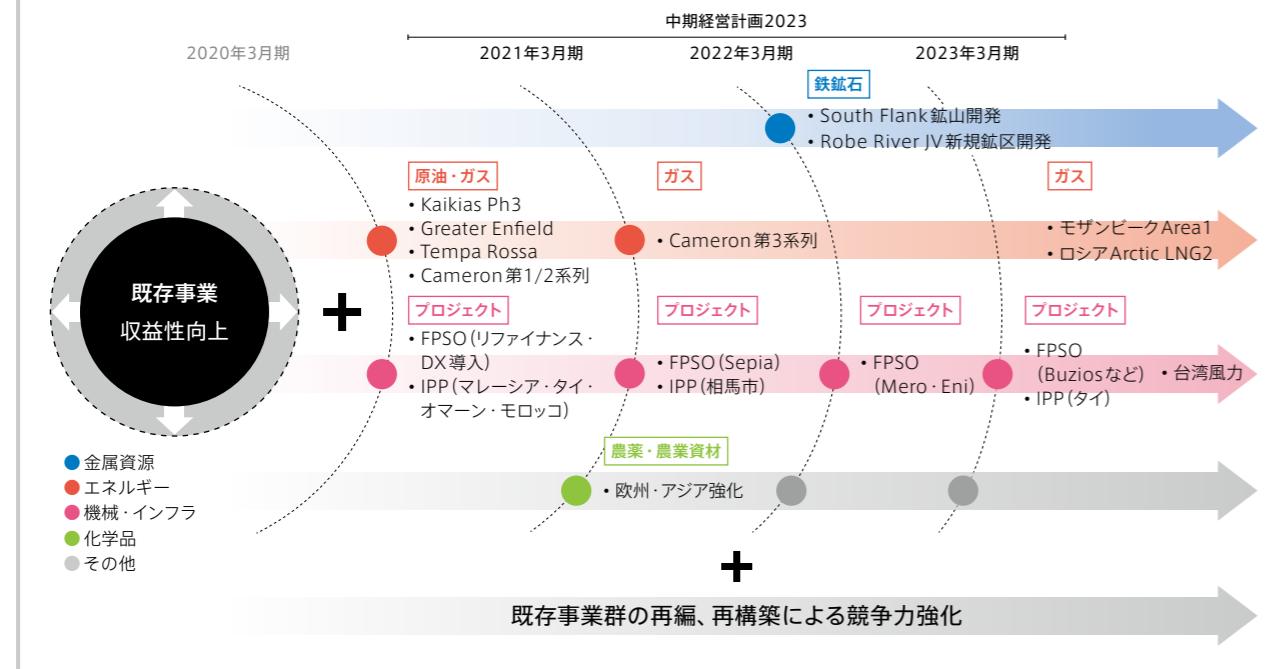
金属資源	鉄鉱石・原料炭・銅・リサイクル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄鉱石鉱量維持・拡充、原料炭のPF良質化 ■ 銅拡張・良質化、リサイクル事業の推進
エネルギー	石油・ガス・再生可能エネルギー・新エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 油ガスの生産量・埋蔵量・LNG生産能力の増強、既存資産の競争力強化、トレーディング収益拡大 ■ 再生可能エネルギー、新エネルギー事業の拡充
機械・インフラ	発電・海洋・ガス配給・自動車・船舶	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業PF良質化、DX促進／業務効率化 ■ 既存事業トランザクション、トレーディング等機能精緻化
化学品	メタノール・タンクターミナル・コーティングマテリアルズ・パーソナルケア・環境関連事業・アグリカルチャー・ウェルネス	<ul style="list-style-type: none"> ■ トレーディング機能高度化、ネットワーク維持向上 ■ 既存事業の耐性強化・収益性の向上 ■ リサイクル／リユースや環境配慮型新素材・技術の応用と事業化

また、あらゆる国・地域・産業などを「つなぐ」ことで価値を生んできた、総合商社の可能性を広げ、自らビジネスを「つくる」思考・行動様式を浸透すべく、事業創造プラットフォーム「Moon」を中心とした取り組みを加速します。デジタルトランザクション(DX)は、既存事業の生産性やコスト競争力の向上に加え、本部横断的に新たな事業創出を目指します。

良質な事業資産群の収益貢献時期

以下のチャートは、当社の基盤事業である金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品において、前中期経営計画期間中に積み上げた良質な事業資産群とその収益貢献時期について示したものです。

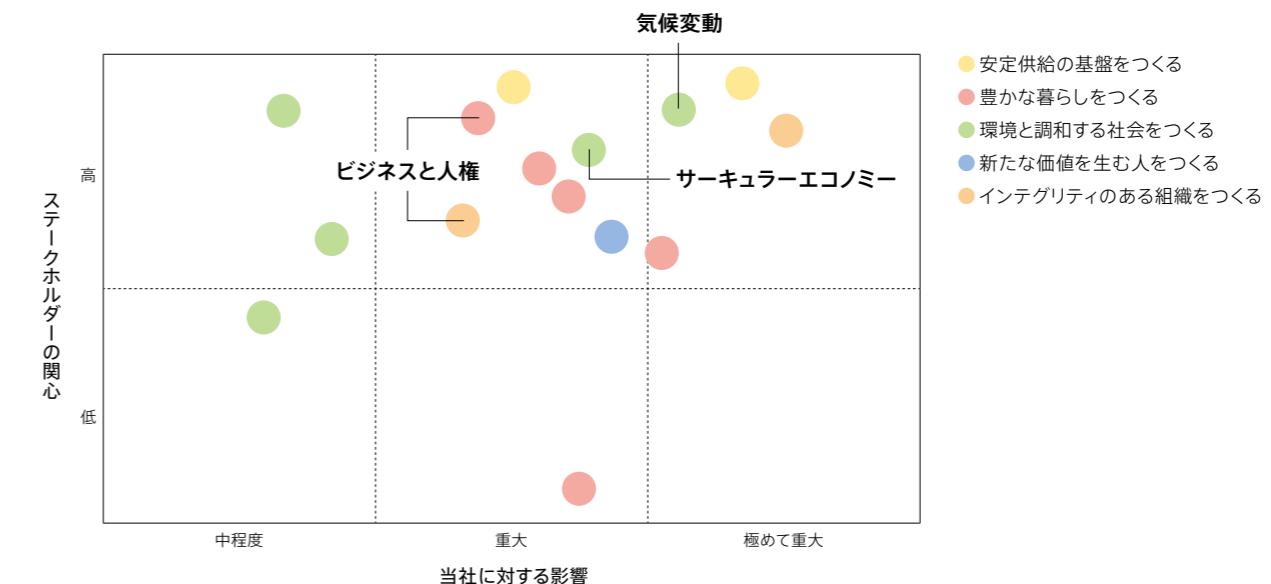
収益力強化と新事業への挑戦



6 サステナビリティ経営／ESGの進化

当社事業への影響と、社会からの要請や期待の高まっていることを軸に、サステナビリティ重要課題をマッピングし、すでに一定の施策が講じられているものなどを除き、本中経期間に全社的に取り組むべき課題を特定しました。その結果、「気候変動」、「サーキュラーエコノミー」、「ビジネスと人権」を中期経営計画2023の重要課題として対応を進めていきます。気候変動への対応についてはP.44を、ビジネスと人権への対応についてはP.118をご参照ください。

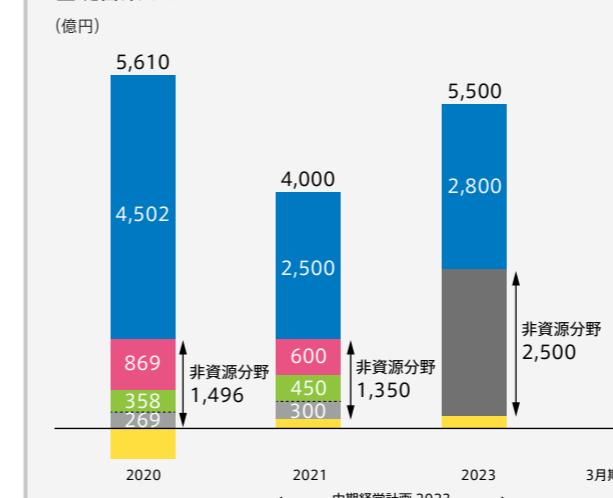
また、引き続き取締役会における実効性を高め、ガバナンスを継続して強化してていきます。



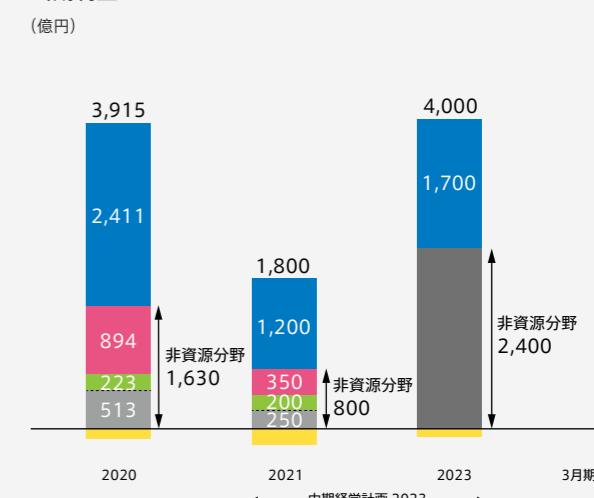
定量目標

2021年3月期の当期利益は新型コロナウイルスの感染拡大により2020年3月期比で大幅の減益を見込みますが、基礎営業キャッシュ・フローについては4,000億円を見込みます。本中経で掲げたCorporate Strategyを着実に実行し、早期の成長軌道への回復を目指します。

基礎営業キャッシュ・フロー (億円)



当期利益 (億円)



* 2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース債務の返済による支出額(絶対値)を減算

Strategic Focus

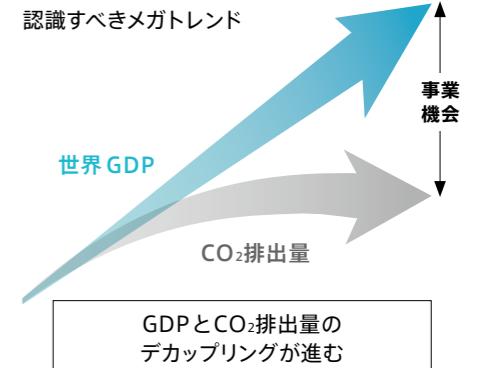
前中期経営計画で推し進めた成長戦略を通じて、今後の成長が著しい分野、かつ当社の総合力が活かせる分野を Strategic Focusとして特定しました。中長期的には当社の収益基盤を支える事業へと育てていきます。



エネルギー・ソリューション Energy Solutions

従来からの強みであるLNG開発・発電事業を中心としたプラットフォームを基盤に、スマートエネルギー・サービスや温暖化抑制に資する事業を進めます。

今後エネルギー需要は世界的な人口増大・経済成長に伴い長期的に増加していくと思われますが、気候変動問題への社会的関心が高まることにより、従来は連動していたGDPとCO₂排出量の相関が乖離し、新たな事業機会が生まれています。当社は気候変動問題に対応し、中長期的な成長が見込まれる事業の取り組みを拡大・加速していきます。



気候変動対策

当社は総合商社として初めて、2050年のNet-Zero Emissionを掲げ、以下3つの領域からその達成を目指します。また、既存事業のリスク評価や新規投資判断に社内カーボンプライシング制度を導入することとしました。

1.Reduction

資源・発電資産ポートフォリオ良質化による当社排出量削減

2.Transition

世界の環境負荷低減に中期的に貢献するLNG事業等による燃料転換促進

3.Opportunity

エネルギー・ソリューション領域等の気候変動対応を機会とする事業拡大を通じた削減貢献

Opportunityとしてのエネルギー・ソリューション領域

当社は2020年4月から新たにエネルギー・ソリューション本部を設立し、主に以下の事業領域から、低炭素・脱炭素社会の実現をリードします。

電力 New Downstream

(分散電源、エネマネ、小売)

複数(電力・ガス小売、太陽光・蓄電池、エネルギー調達・省エネコンサル等)のエネルギー関連事業と電力トレーディングをつなげた取り組みを推進し、ワンストップで需要家にサービスを提供することを目指しています。



次世代燃料

(バイオエタノール、バイオジェット燃料)

技術革新・製造コスト低減・各地域のインセンティブ等を睨みつつバイオエタノール・バイオジェット等の次世代燃料の導入を加速します。ガソリン需要の伸長が見込まれる中国・インドなどで次世代エタノールの商業化を目指します。



水素・カーボンマネジメント

(水素、排出権)

短中期的には政府による支援制度が先行する地産地消案件を追求し、長期的には大規模輸送サプライチェーンの構築を目指します。また、競争力ある排出権案件、CCUS案件を推進します。



Strategic Focus

ヘルスケア・ニュートリション Healthcare / Nutrition

ヘルスケア・ニュートリション分野では、IHH Healthcare社(以下、IHH)を中心とした事業基盤を基軸に、医療／健康データ、未病・予防を見据えたニュートリションに関わる複合的な取り組みを通して事業の成長を加速し、当社独自の付加価値を創出します。

外部環境

アジアを中心とした新興国では、人口増加と高齢化、中間所得者層の拡大、経済発展に伴う慢性疾患の増加など疾病構造の変化に伴い、医療費支出の伸びが加速しています。

一方、医療サービスの供給が追い付いておらず、需給ギャップはさらに拡大していくことが見込まれます。また新型コロナウイルスの感染拡大防止策としても注目される遠隔診療の普及や、未病・予防も含む、Wellness分野への医療バリューチェーンの広がりが見込まれるとともに、デジタル技術の活用等も含めた、複合的な価値創造が求められています。

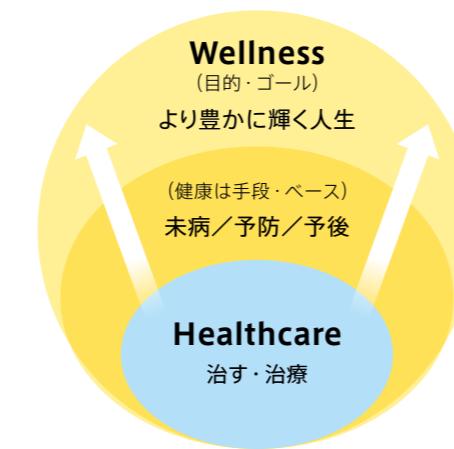
病院事業の価値向上

当社はIHHに2011年に出資参画、2019年に筆頭株主化したことに伴い、経営への影響力を一層高め、経営陣と一緒に着実な成長戦略の実行に取り組んでいます。

今後はIHHを核として①中国やインドなどへの事業拡大による「地域の広がり」、②診断や検査など病院周辺事業の統合・スピンアウトによる「機能の広がり」、③IHHに集まる膨大な医療データ活用による「事業の広がり」を通じ、事業基盤の拡大に貢献していきます。また昨今の新型コロナウイルス蔓延に伴う世の中のニューノーマルを見据え、遠隔診療や人工知能(AI)を活用することで、医療の提供方法を変革して消費者の信頼をさらに高め、持続的な成長につなげていきます。

ヘルスケアデータを活用した新たな価値創出

次世代の通貨と言われるデータを活用した病院の経営改善ソリューションの提案や、保険・創薬・未病予防などの周辺領域においても医療費削減や個別化医療の促進に向けた価値創造を進めています。情報セキュリティの担保など実現に向けたハードルは低くありませんが、より良い医療、ヘルスケアの実現に向けて、病院事業、検査・診断事業、物流事業などを中心としたデータの獲得・蓄積・相互利活用を推進します。将来的にはWellnessの世界への広がりも意識した複合的な取り組みを進め、人々が健やかに豊かに、笑顔で暮らす未来創りに貢献していきます。



マーケット・アジア Market Asia

当社が歴史的に強みを持つ資源・インフラ事業の維持・拡大に加え、高い経済成長を牽引する中間所得者層を中心とする消費者向けビジネスの創出を目指します。消費者向けビジネスでは、デジタル技術の浸透により情報へのアクセスを持つ消費者へのパワーシフトが進んでいます。さらに、生まれつきデジタルネイティブであるミレニアル世代*がその傾向に拍車をかけると考えています。当社の総合力を駆使して、アジアの消費者が必要なモノを届けるプラットフォームの構築を目指します。

* 1980年代序盤から1990年代中盤までに生まれた世代のこと

外部環境

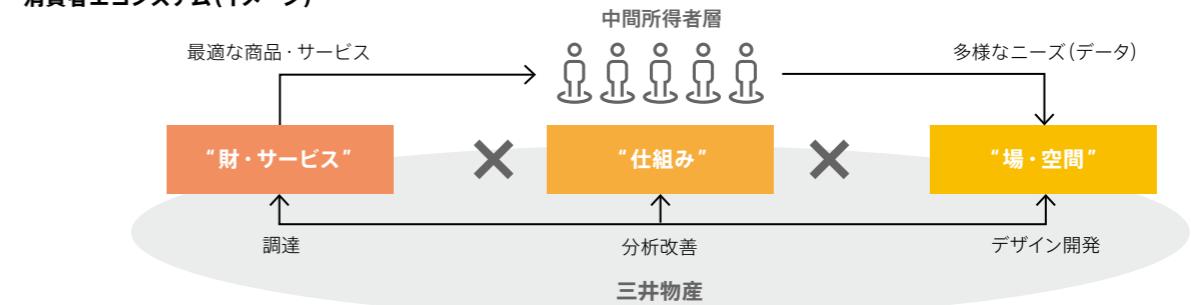
高い経済成長	
需要・消費側面	供給側面
<ul style="list-style-type: none"> ・中間所得者層、ミレニアル・Z世代*影響力の拡大 ・デジタル技術の浸透の加速 ・健康への意識の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ・エネルギー需要の拡大 ・環境への意識の高まり／環境規制 ・地産地消／産業高度化への政策誘導

* 1990年代中盤以降に生まれた世代

デジタルを活用した消費者向けビジネス

三井物産の機能・事業と融合し、当社ならではの、アジアに根差した消費者エコシステムの構築を通じ、アジアの人々が求めるQuality of Lifeの実現へ貢献していきます。

消費者エコシステム(イメージ)



具体的な取り組み

食分野

インドネシアでの乳製品事業やインドでのカレーレストラン事業等、多様化する食ニーズに応えていきます。



リテールファイナンス分野

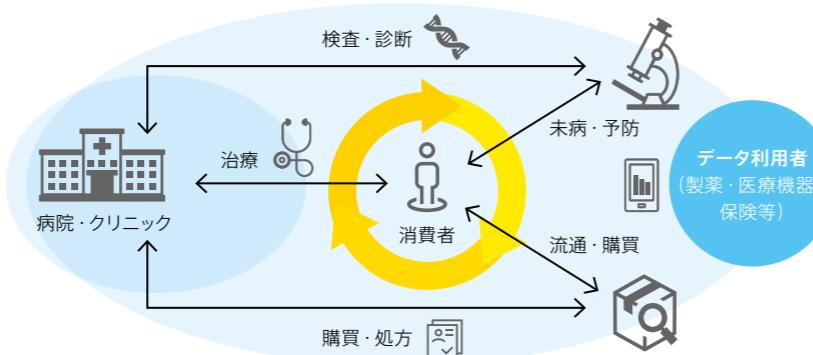
東南アジアでの二輪車販売金融事業における膨大な顧客データを基にパートナーと共に開発したAI技術を活用し独自の与信・回収スコアリングシステムを用いてリスク対応力を強化を図っています。

ヘルスケア分野

病院事業に加えて、統合予防医療プラットフォーム等、アジアの健康Wellnessの高度化に貢献していきます。→ P.72参照

資源・インフラ事業

当社は、基盤事業である金属資源、エネルギー、社会インフラといった領域においてアジアで強固な事業基盤を有しています。今後はそれら事業基盤の強化と進化に資する分散型発電事業などのエネルギーソリューション事業、川下事業、そして情報化施行事業などの周辺付加価値事業など新領域への取り組みを進めています。



デジタルにおける取り組み

前中期経営計画(以下、前中経)より取り組んでいるデジタルトランスフォーメーション(DX)では、当社グループが保有する幅広い事業資産を基に、現場が持つオペレーションノウハウや技術とデジタル技術を活用した、高付加価値ビジネスモデルへの変革を推進しています。検討案件数は前中経3年間で約130件、そのうち約50件の実証実験を実施、10件が実運用に至っています。

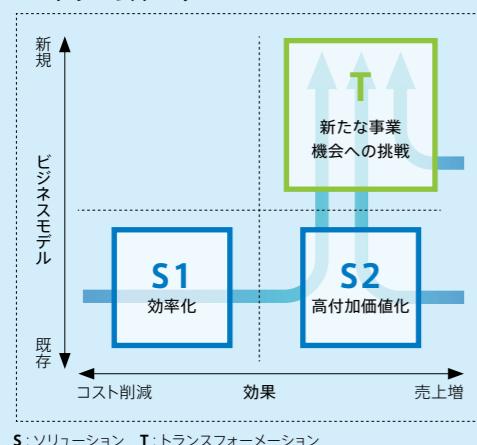
新型コロナウイルス感染拡大により、DXの重要性が再認識される中、「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)では攻めと守りの両面からの取り組みをさらに加速させ、全社横断的に事業創出を目指しています。

Business Transformation & Innovation with Digital

三井物産のDXフレームワークでは、効率化や最適化によるコスト削減(Solution1 : S1)や売上増(Solution2 : S2)を図り、既存事業の良質化を行うとともに、既存事業とは異なる立ち位置から新事業の構築・新たなビジネスモデルの創出(Transformation : T)を進めています。このDXフレームワークを、本中経における各 Corporate Strategyと掛け合わせることで、「変革と成長」の実現を進めます。

当社は幅広い事業をさまざまな国・地域で展開しています。すなわち、多種多様な現実世界(貴重なリアルの場)を保有しています。ここで収集した各種データを仮想空間(デジタルの世界)上で再構築し、その分析結果や近未来予測を現実世界にフィードバックする。これを繰り返し行うことで、現実世界のオペレーションを高度に効率化していきます。

DXフレームワーク



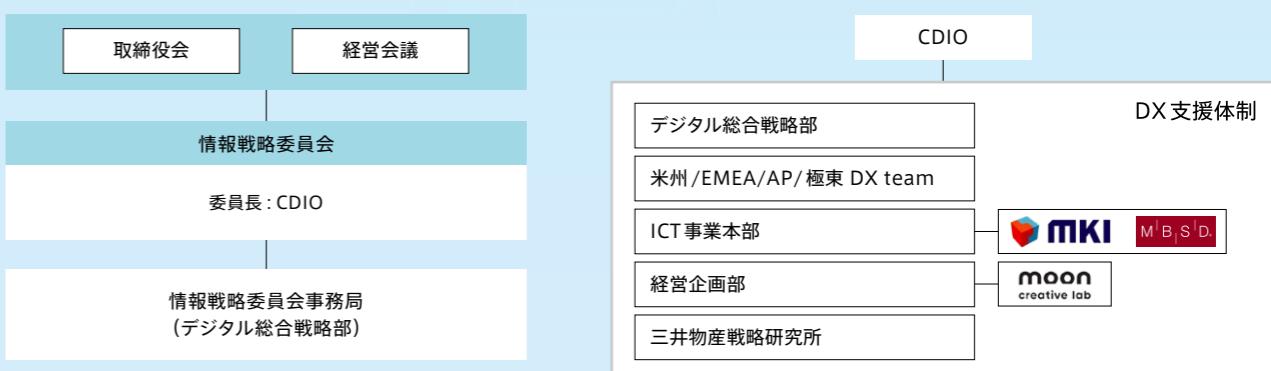
短中期的には、「徹底的なS1/S2の実行」により、トレーディング事業を含む当社グループの既存事業の収益力強化、高度化を進め、Quick Winを蓄積します。そしてそこで獲得したノウハウやナレッジを活用し、中長期的に目指す「次世代に向けたTの実行」において新領域まで含めた将来の事業基盤を創出するBig Winを目指します。



DX戦略の推進体制

経営会議の諮問機関として、CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)*を委員長とした「情報戦略委員会」を設置しています。委員は、取締役と執行役員、関連事業本部長、その他関連コーポレートスタッフ部門の各部長から構成され、全社情報戦略・IT戦略の策定や、経営基盤構築・情報戦略推進体制に関する重要方針の策定とモニタリング等にあたっています。2020年3月期は合計5回開催し、DXに関する各種取り組みの確認や、2020年オフィス移転に向けたワークスタイル変革、業務プロセス見直しや基幹システム更新に関する討議を行いました。情報戦略委員会における議論内容は、定期的に経営会議や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。

* 三井物産では、2017年に他の総合商社に先駆けて「CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)」を設置しました。2020年からは「CIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー)」と「CDO」の機能を統合した「CDIO」の下、新たな情報戦略推進体制をスタートしています。



2019年に攻めと守りのDX推進組織を統合し、新たにデジタル総合戦略部を設立し、各事業本部・地域本部に対応するフロント組織と、フロントと協働してDXを推進する機能軸組織としてのCOE(Center of Excellence)を設置し、DXの取り組みを加速させていきます。

既存事業アセット基盤でのDX Case

三井海洋開発(MODEC)と共に、FPSO*事業の良質化、Life Cycle Valueの最大化を図るべく、保有・操業するFPSO操業データを蓄積し、AI等を用いた安定操業(操業率の向上)に活用する取り組みを進めています。



2020年1月にはブラジルで操業中のFPSOが世界経済フォーラム(WEF)より、第4次産業革命をリードする世界で最も先進的工場として認定されました。

* Floating Production, Storage & Offloading system: 浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵設備

新技術活用視点からのDX Case

2018年、三井物産は人工知能の世界的権威Andrew Ng氏が設立した人工知能分野に特化したファンドであるAI FUND, L.P.に出資しました。2019年、AI FUNDと三井物産は、深層学習アルゴリズムを用いた船舶燃費性能分析と運航最適化サービス等を主力製品とする海事分野でのAI事業会社(BEARING.ai)を設立しました。現在、有力船社と実証実験を進めています。



セグメント別戦略

鉄鋼製品セグメント

■ 鉄鋼製品本部



鉄鋼製品事業／Gestamp Automoción社(スペイン)

事業内容

さまざまな産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りし応えるべく、日本および海外諸地域において、各種鉄鋼製品の調達・供給・販売および加工事業・機能物流事業・部品製造事業・サービス事業への投資を行っています。



執行役員
鉄鋼製品本部長
藤田 浩一

内外環境認識

- 中国・日本含む世界の粗鋼生産量の成長の鈍化。新興国での地産地消化の進展
- 次世代モビリティ分野などにおける素材に求められるニーズの高度化(軽量化・高強度化)
- 低炭素化・サーキュラーエコノミーへの対応として鋼材の生産・加工プロセス・サプライチェーンの見直し

前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- | |
|--|
| ・鋼材バリューチェーンの中でのリポジショニング、事業の合理化・最適化を実行。投資事業のさらなる果実化が継続課題 |
| ・鉄をはじめとする素材の力を活かし、産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りしたモノ・コトを自ら創るプロ集団。次世代モビリティ、エネルギー・ソリューション、サーキュラーエコノミー、デジタルエコノミーをテーマに、モビリティ・インフラ・エネルギー・流通の4領域で事業と物流の両輪でビジネスの発掘・良質化に取り組む |

個別戦略

分野	今後の取り組み方針
モビリティ	・次世代モビリティにおける重要部品の開発・製造への貢献。投資収益性向上への取り組みと経営へのさらなる関与を通じたGestamp社の事業価値最大化と周辺物流商内強化、次世代事業への新規取り組み
インフラ	・インフラ領域におけるサーキュラーエコノミーへの貢献。電炉、インフラ加工・鋼材物流、スクラップ事業、インフラ長寿命化に資する検査・保守・補修事業の強化・拡大
エネルギー	・エネルギーの安定供給、再エネ・省エネ事業を通じたエネルギー・ソリューションへの貢献。 ・GRI社やGEG社を基軸とする再生可能エネルギー分野の事業基盤の確立と石油・ガス分野における高機能物流の追求
流通	・日鉄物産の事業価値拡大への取り組みとデジタルプラットフォーム事業の立ち上げ

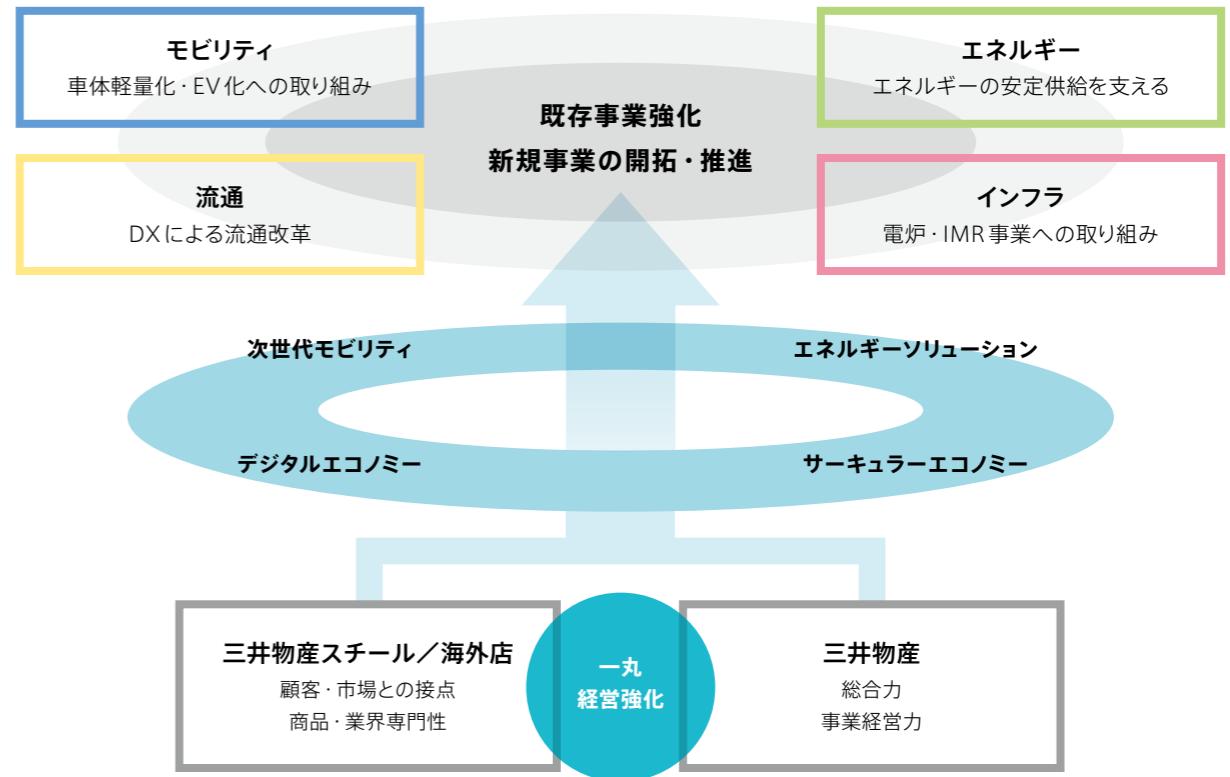
新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- 経済活動停滞による鋼材需要の減少、関係会社の稼働率低下等の影響あり
- 地域により経済活動の回復はバラつきあるも、コスト削減等の事業の合理化に着手済み

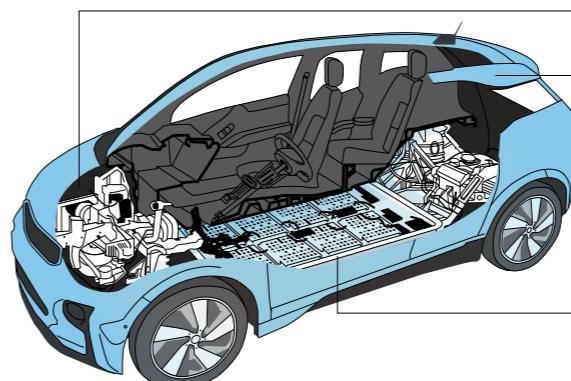
目指すあり姿

鉄をはじめとする素材の力を活かし、

産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りしたモノ・コトを自ら創るプロ集団



次世代モビリティにおける重要部品の開発・製造に貢献



EVパワートレイン
EVパワートレインの製品開発・関連鋼材の捕獲
電磁鋼板高機能物流・EV用モーター製造
パワートレイン用特殊鋼

車体軽量化・高強度化
高機能素材の市場成長の取り込み
車体部品事業(Gestamp社)、マルチマテリアル対応

バッテリー
EV・水素燃料電池等の需要開拓
EV用バッテリーポックス、
燃料電池バッテリーケース用耐熱ステンレス

主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			18/3期	19/3期	20/3期
三井物産スチール	鋼材・鋼板・線材特殊鋼等の販売・輸出入	Var.	61	41	38
日鉄物産	鉄鋼を中心とした販売および輸出入	19.9	-	69	45
Gestamp事業会社	自動車向けプレス部品事業	Var.	39	23	24
GRI Renewable Industries	風力発電用タワー・フランジの製造	25.0	▲1	▲24	▲2
Game Changer Holdings	鋼材加工販売会社への投資	100.0	67	39	14

セグメント別戦略

エネルギーセグメント

- エネルギー第一本部
- エネルギー第二本部

- エネルギーソリューション本部



Cameron LNG 全景
©Cameron LNG

事業内容

石油や天然ガス／LNG、石炭、原子力燃料などの事業投資や物流取引を通じ、社会に不可欠なエネルギー資源の確保と安定した供給体制の確立を目指しています。また、低・脱炭素社会の実現に向け、成長領域である分散型再生可能エネルギー(RE)電源や次世代燃料を核にエネルギーソリューション分野の取り組みを拡大・加速し、当社独自の付加価値創出、温室効果ガスインパクトの減少に資する事業にも取り組んでいます。



執行役員
エネルギー第一本部長
大久保 雅治

執行役員
エネルギー第二本部長
野崎 元靖

執行役員
エネルギーソリューション本部長
松井 透

内外環境認識

- Cleaner energy(エネルギーのクリーン化)とMore energy(エネルギーの量の確保)の両立、いわゆるDual challengeへの対応が継続課題
- 気候変動問題への社会的関心の高まりから環境負荷低減に資する領域での事業機会が拡大しており、新しいエネルギーソリューションの役割が増大
- エネルギー需要は世界的な人口増大・経済成長に伴い長期的に増加し、化石燃料は引き続き主要な一次エネルギー供給源の地位を維持

前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- LNG含む強固な上流資産ポートフォリオの拡大と良質化、中下流でのトレーディング機能の進化と物流の最適化に向けた取り組みが進展
- 分散RE電源の取り組み拡大、電力トレーディング機能の進化、次世代燃料での商業化に向けた進展、他本部との連携深化と新しい本部の創設
- Dual challengeに即した、競争力ある事業ポートフォリオの進化による中長期的な収益力の維持・拡大。エネルギーバリューチェーンでの新価値創造
- エネルギーソリューション分野の取り組みを拡大・加速。次世代事業創出の牽引役として全社戦略の策定・実行、業容の融合による総合力の発揮を行う

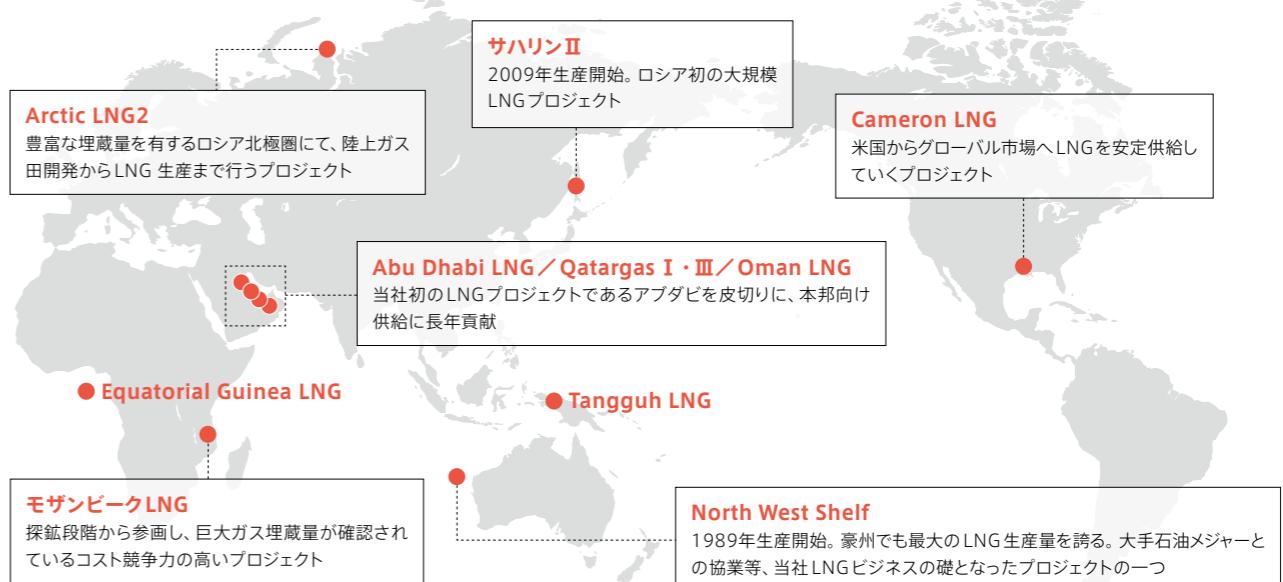
個別戦略

分野	今後の取り組み方針
上流石油・ガス開発	<ul style="list-style-type: none"> ・より主体的なプロジェクトへの関与を通じた、既存資産の価値最大化およびコスト競争力強化 ・E&P事業モデルの変革、既存事業での知見やネットワークを活かした低炭素事業の推進・事業ポートフォリオの進化
LNG	<ul style="list-style-type: none"> ・Arctic LNG2、モサンビーケLNGといった開発案件の着実な立ち上げ、既存プロジェクトの収益力強化と価値最大化 ・競争力が高くバランスが取れたLNG供給ポートフォリオへの戦略的進化
トレーディング	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズを見極め、資金効率やリスク管理も意識した収益性の追求。非化石燃料への移行も視野に入れた物流フロー構築 ・上流事業の価値最大化に資するLNG販売ポートフォリオの構築と良質化・最適化
分散型RE電源および周辺事業	<ul style="list-style-type: none"> ・分散RE電源、蓄電池、リテール、電力トレーディング領域での取り組み拡大・加速。最終消費者を取り巻く総合サービス事業者への進化
次世代燃料	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代エタノール・バイオジェット燃料事業の商業化など、次世代燃料事業ポートフォリオの構築
水素・カーボンマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・水素バリューチェーン・ビジネスモデル確立。排出権などのオフセット事業によるカーボンマネジメント・ビジネスモデル確立

新型コロナウイルスによる影響・対応方針

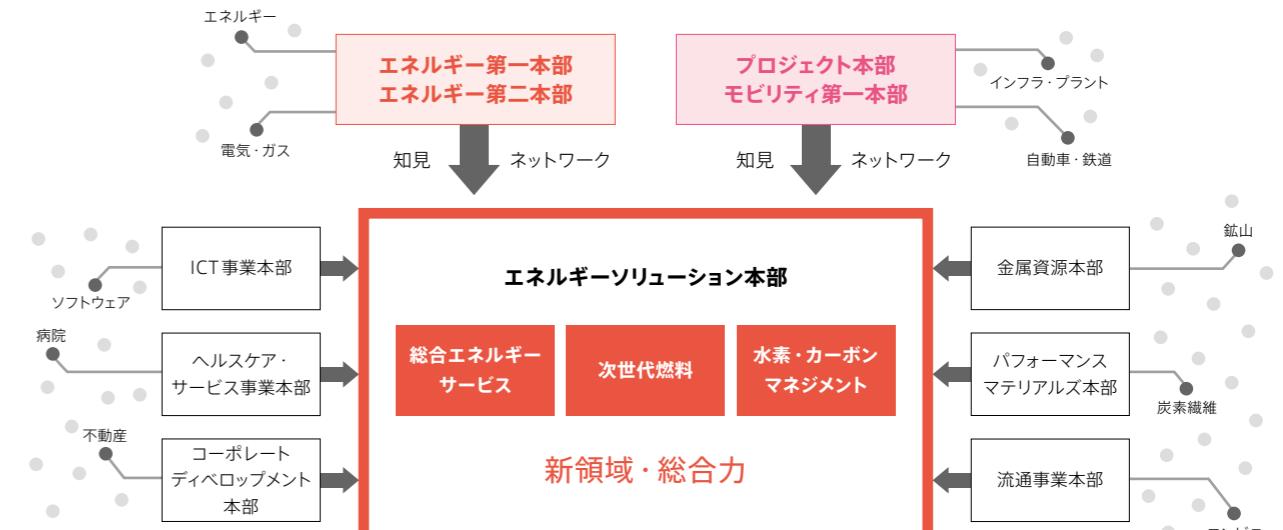
- ・オペレーターと協働し、CAPEX/OPEXの徹底的な見直し・削減に継続に取り組み、さらなるコスト競争力強化を図る
- ・トレーディング事業は、与信等のリスク管理に一層細心の注意を払い推進しており、地域ごとや商品ごとの需要回復動向を注視

既存LNG関連資産



エネルギーソリューションの総合力

- 三井物産のパートナー



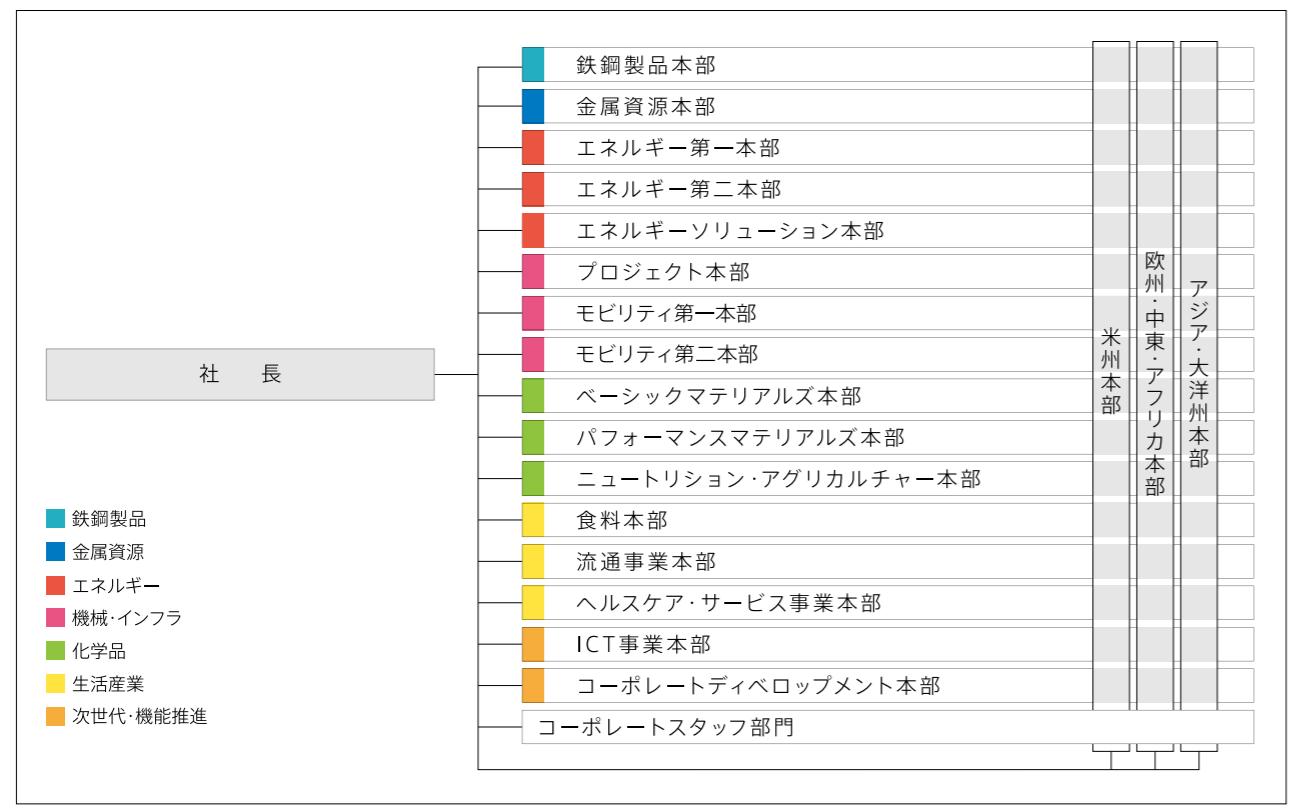
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			18/3期	19/3期	20/3期
三井石油開発	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	74.3	115	248	220
Mitsui E&P Middle East	中東石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	35	65	37
Mitsui E&P Australia	オセアニア石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	39	▲3	▲142
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	石油や石油製品の現物・先物取引	100.0	▲44	8	72
Mitsui E&P Mozambique Area 1	モサンビーケLNGプロジェクトの探鉱・開発・生産	50.1	▲34	▲32	112

商品軸と地域軸

三井物産は、「商品」と「地域」、2つの軸による独自の事業組織を構成し、事業活動を展開、それぞれの強みを活かすと同時に互いに連携しています。一つは、商品を軸とした16の事業本部です。各事業本部は、担当商品ごとに内外一体となつた総合戦略を立案し、全世界で事業活動を展開しています。また、事業本部間の横のつながりを深め、連携し合うことにより、総合力を発揮し横断的な事業にも取り組んでいます。もう一つは、地域を軸とした3つの地域本部です。海外市場を「米州」「欧州・中東・アフリカ(EMEA)」「アジア・大洋州」の地域に分け、地域ごとに独立性を持たせた三極体制としています。地域本部は地域戦略のかなめとして担当地域の事業を任されており、事業本部と連携しつつ、各々傘下の関係会社とともに幅広い多角的な事業を行っています。地域本部は、各地域の地場の情報を十分に知るエキスパートであり、地場の有力企業と密接な関係を築くことにより、当社のグローバル戦略の基軸となっています。

当社は、16事業本部の「商品戦略」と海外三極体制における「地域戦略」を融合することで、有機的なグローバルネットワークを実現しています。



地域本部長



組織図

(2020年4月1日現在)



国内事業所数 合計 : 111
・本店 : 1
・支社 : 8
・支店 : 2

海外事業所数 合計 : 121 (65カ国・地域)
・現地法人本店 : 34
・現地法人管下店 : 58
・支店 : 2
・事務所 : 27



Management Foundation

4

Gate

96

取締役および独立役員

98

監査役および独立役員

99

執行役員

100

三井物産のコーポレート・ガバナンス

112

業務執行と内部統制

114

グローバル・グループリスクマネジメント

116

インテグリティのある組織づくり

118

人権とサプライチェーンマネジメント

119

ステークホルダーエンゲージメント

120

イニシアティブへの参画

121

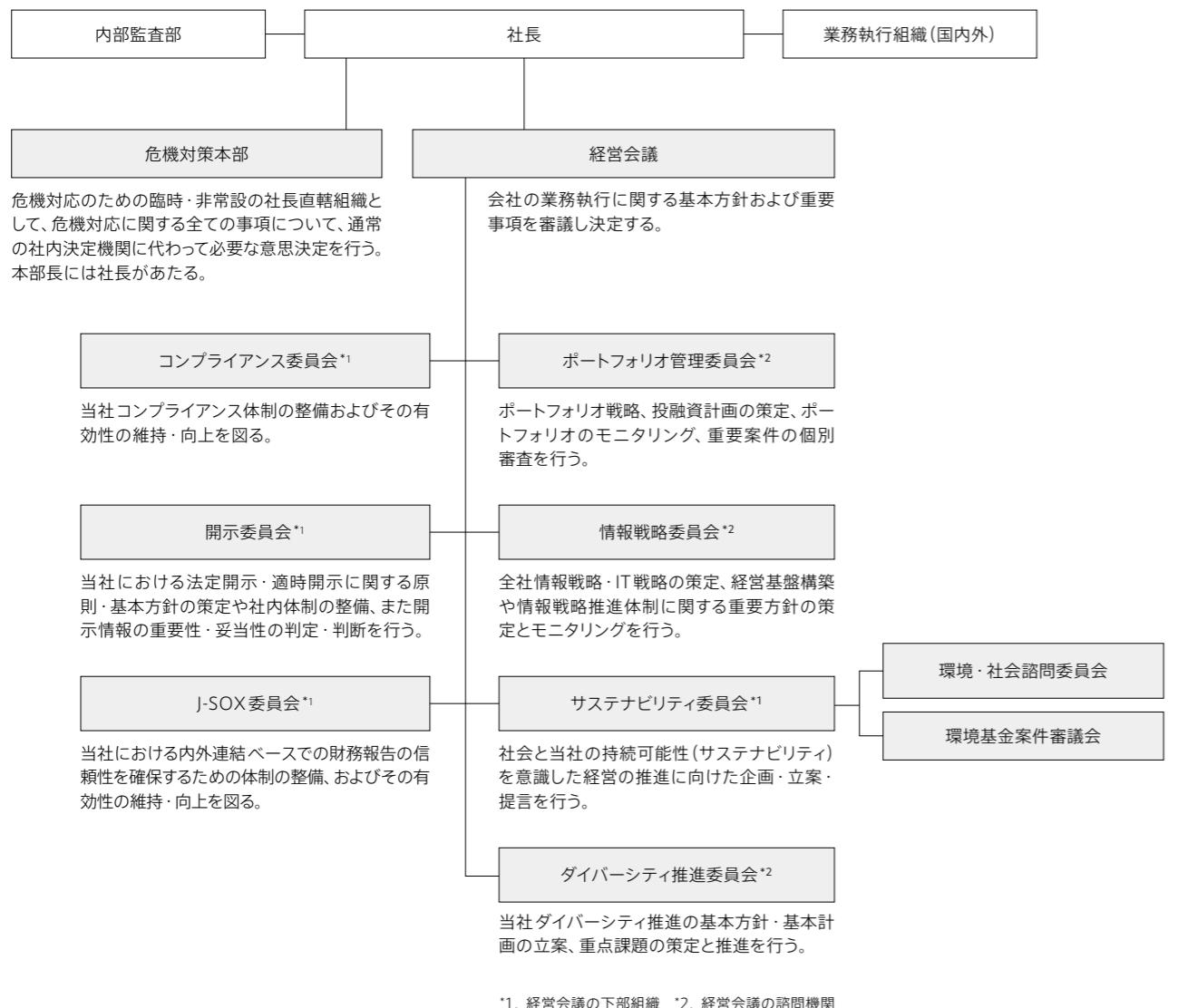
社会からの評価

業務執行と内部統制

業務執行

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、事業本部長および地域本部長などは、社長から業務執行上の権限を委譲され、また、社長に対して責任を負います。当社は、会社経営全般に関する基本方針および重要事項を審議し決定するため経営会議を設置しています。経営会議は、取締役会長、社長（議長）、コーポレートスタッフ部門担当役員および社長が指名する代表取締役または執行役員をもって構成し、原則として毎週開催されます。経営会議に付議された事項は構成員の協議の結果を徵して社長が決定します。

内部統制および業務執行体制



内部統制

当社は、内部統制プロセスの構築にあたり、企業会計審議会が示している内部統制の基本的枠組みにのっとり、「業務の有効性と効率性の向上」、「会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保」、「法令、法令に準ずる規範、ならびに経営理念およびこれを反映した各種行動規範を含む社内ルールの遵守」、「会社資産の保全」の達成を目的として、以下の制度を導入しています。

▶ リスク管理

当社の事業運営に伴うリスクは、各事業本部長および地域本部長などが委譲された権限の範囲内で管理します。各事業単位において、定量的リスクへの対処として、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。委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、「稟議制度」により重要度に応じ、経営会議の決定、または、関係代表取締役もしくは関係役付執行役員の決裁を得ることが必要とされています。

さらに、全社レベルでのリスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対応には、ポートフォリオ管理委員会、サステナビリティ委員会、危機対策本部などの組織があたり、コーポレートスタッフ部門各部は、担当する分野のリスクについて、全社ポジションの監視、所定の権限の範囲内でのコントロール、ならびに担当代表取締役および執行役員の補佐にあたります。

▶ 財務報告に係る内部統制

当社は金融商品取引法に基づく内部統制報告制度へ準拠した対応を行っています。全社的な統制に加え、会計・決算、IT、および業務プロセスに係る内部統制の有効性について評価対象部署による自己評価および独立部署によるテスティングを実施しています。

▶ 情報システムおよび情報セキュリティに関する内部統制
情報戦略委員会において、グローバル・グループ情報戦略に係る重要方針を策定しています。また、同委員会を中心に、情報システムの構築運営や、情報セキュリティ面で必要となる各規程を整備し、情報漏えいリスクなどの情報関連リスクの管理強化を進めています。具体的には、情報資産の調達・導入・運用方法、ITセキュリティ面でのシステム主管部の行動原則、情報リスク管理体制および情報管理に関する基本事項のほか、事業遂行上必要となる個人情報の取り扱いやサイバーセキュリティ対策に関する規程などを設け、情報資産にまつわるリスクを適切にコントロールする体制を敷いています。

▶ コンプライアンス

会社の基盤は「信用」にあります。当社では、法令のみならず、会社のルールを守ること、そして当社の経営理念に基づく企業倫理や社会規範に照らして不適切な活動を行わないことを意味するものとして「コンプライアンス」を捉え、コンプライアンスを重視した

企業経営を行っています。CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を委員長とし、社外弁護士がオブザーバーとして参加するコンプライアンス委員会を設けており、ここで当社コンプライアンス体制の整備およびその有効性の維持・向上を図っています。

当社は「三井物産役職員行動規範」を定め、「三井物産グループ行動指針-With Integrity」を反映させるとともに、子会社においても同様に行動規範を定め、その継続的な点検により遵守状況の改善に努めています。また、内部通報窓口を、社外弁護士および第三者機関へのものも含め全8ルート設置し、通報により本人が不利益を受けることのないよう規程で定めています。国内関係会社では、当社が指定している弁護士および第三者機関を内部通報窓口として使えるようにし、海外拠点および海外関係会社でも、現地の法令や特性を考慮しつつ、より安心して利用できる報告・相談ルートを整備しています。

コンプライアンス体制の維持・向上に向けては、絶え間ない意識の啓発とともに、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、厳正に対応しています。

▶ 特定事業管理制度

当社はDPF問題の発生を契機として、2005年4月に「特定事業管理制度」を制定しました。「環境関連事業」「メディカル・ヘルスケア・バイオ倫理関連事業」「補助金受給案件」および「その他異例なレビューションリスクを内包する事業」の4事業領域を対象として社内審査を強化し、必要に応じてサステナビリティ委員会または社外専門家が委員として出席する環境・社会諮問委員会の答申を得、もしくはその他外部専門家の意見を聴取することとしています。また、環境や人権などの社会的リスクに知見のある専門家を常置し、これらに関連する新規・既存事業について必要に応じ助言を得ることとしています。

▶ 企業集団における業務の適正確保

当社は「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」を定め、子会社に対しては法令その他に照らして合理的な限りこれに基づく内部統制を整備・運用し、持分法適用会社に対しては、他出資者と連携して、同様の内部統制を整備・運用するよう働きかけることとしています。関係会社ごとに当社役職員から関係会社主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づき管理しています。

グローバル・グループリスクマネジメント

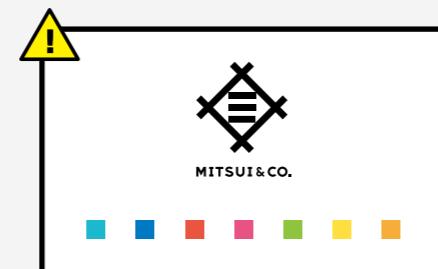
当社のグローバルで幅広い事業活動はさまざまなリスク(事業の履行に伴う損失の危険)に直面しています。また、経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高まる中、リスクに対する感度を上げて、素早く対応していくことが必要です。現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決するべく、三井物産ではリスクマネジメントに関し以下の体制を整えています。

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。また、「災害時事業継続管理規程」に基づき、地震や水害、テロ、感染症、電力不足等の発生により事業継続が著しく困難な事態に陥った場合や、そのような事態が長期化することが見込まれる場合は、人事総務部管掌担当役員を本部長とする緊急対策本部を設置し、災害時の事業継続または早期復旧・再開を図ります。

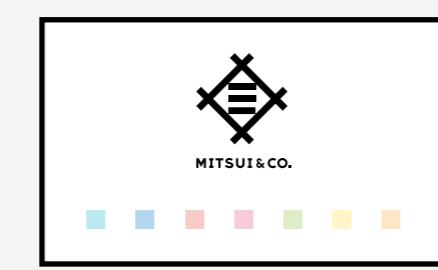
CASE 新型コロナウイルス対応にあたって

2020年1月に緊急対策本部を立ち上げ、海外現地法人も含めた勤務体制や各国からの退避などに関する方針を迅速に定め実行するとともに、関係会社も含めた情報の一元的管理を行っています。



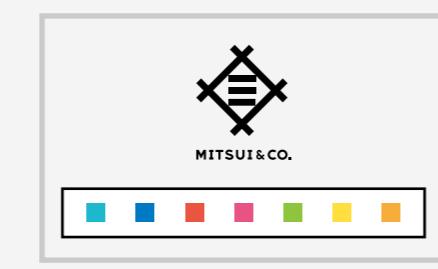
2.会社全体

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、経営会議および経営会議の諮問機関であるポートフォリオ管理委員会を核として、全社一元的に管理する統合リスク管理体制を構築しています。コーポレートスタッフ部門各部は、担当する分野のリスクについて、全社ポジションの監視、所定の権限の範囲内でのコントロール、ならびに担当代表取締役および執行役員の補佐にあたります。



3.営業現場

各事業本部長及び地域本部長は、「事業本部長権限規程」などの各種権限規程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付執行役員の決裁を得ることが必要とされています(P.113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、オペレーションズリスクなど

事業等のリスク

三井物産では、統合リスク管理体制の中で、全社リスクを横断的に見て、発生頻度と想定損害規模および全社リスク許容度に鑑み、重要なリスクを特定するとともに、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。2020年3月末における重要なリスクは以下の通りです。

重要度	リスク対応策
新型コロナウイルス感染拡大によるリスク	2021年3月期アクションプラン P.52
事業投資リスク	ポートフォリオマネジメント P.40 リスクアセットのモニタリング、ストレステスト
カントリーリスク	各国輸出信用機関によるファイナンス カントリーリスク状況に関する定性・定量モニタリング 他
気候変動によるリスク(物理的リスク)	保険付保、危機管理方針策定、設備強化 他
気候変動によるリスク(移行リスク)	2050年Net-Zero Emissionsに向けた、2030年GHGインパクト半減(2020年対比)
商品価格リスク	ポジション限度・損失限度の設定を含むリスク管理方針策定・運用、商品スワップなどデリバティブを用いたヘッジ 他
為替リスク	ポジション限度・損失限度の設定を含むリスク管理方針策定・運用、為替予約・通貨スワップ等デリバティブを用いたヘッジ 他
保有上場株式の株価変動リスク	株式ポートフォリオの定期的見直し
与信リスク	クレジットライン管理、回収期日遅延状況のモニタリング、必要に応じて担保提供の要求
資金調達に関するリスク	財務戦略 P.40
オペレーションズリスク	リスク軽減策・損害防止策の検討、保険付保 他
コンプライアンスに関するリスク	グループ・グローバルベースでのコンプライアンス体制 P.116
情報システム・情報セキュリティに関するリスク	情報システムおよび情報セキュリティに関する内部統制 P.113
自然災害、テロ・暴動遭遇等リスク	災害時事業継続計画(BCP)や災害対策マニュアル策定 他

なお、重要なリスクとして特定したもの以外で、当社の財政状態、経営成績、およびキャッシュ・フローの状況等に影響を与える可能性があると認識している主要なリスクには、以下があります。

- ① 世界マクロ経済環境の変化によるリスク
- ② 法的規制に関するリスク
- ③ 競合リスク
- ④ 人的資源の制約に関するリスク
- ⑤ 金利リスク
- ⑥ 確定給付費用および確定給付債務に関するリスク

IFRSに基づく連結財務諸表の作成にあたっては、経営者の判断の下、一定の前提条件に基づく見積もりが必要となる場合があります。この前提条件の置き方によっては、影響が出る場合があります。

詳細は、第101期有価証券報告書P.28～をご参照ください。

インテグリティのある組織づくり

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。

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留まらず、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。これらの考えを経営の基盤と捉え、三井物産の経営理念(Mission、Vision、Values)においてもこれを掲げるとともに、グローバル・グループベースで社員一人ひとりにコンプライアンス意識を徹底し、インテグリティを持って行動することを求めています。

^{*} 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。

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が社会の信頼に応え、持続的に成長していくためにはグループ全体でインテグリティやコンプライアンスに関する考え方を共有し、これに基づき最も高い水準で行動していくことが必要です。この目的のため、2018年11月に「三井物産グループ行動指針 -With Integrity」を制定しました。これを各社のMVVや役職員行動規範に反映していくとともに、グループ全体の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。

コンプライアンス体制

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、各事業本部においては、コンプライアンス統括責任者を補佐するコンプライアンス管理責任者を設置し、各事業現場の特性も踏まえた事案発生の予防・再発防止策の実践、インテグリティの推進など、きめ細かい対応を進めています。

また、当社では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。同委員会は年に2回開催しており、社外弁護士も交え、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や、コンプライアンス体制の在り方について話し合い、その内容を逐次役職員と共有しています。

グループ全体では、関係会社におけるコンプライアンス体制整備のために最低限必要とされる主要な原理・原則を「関係会社コンプライアンス体制整備ガイドライン」にまとめ、この実践を各社で具体的に議論し実行していくことで、関係会社の自立自走でのコンプライアンス強化、インテグリティの推進を含む経営力強化を目指しています。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情報・意見の交換、知見の共有を行っているほか、海外各拠点においてもそれぞれの地域に即したコンプライアンス諸施策を実行しています。

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。年間を通じて、「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。さらに毎年11月を「With Integrity月間」とし、社長の考えるイングリティの在り方に関する講話や、CCOを含めたコンプライアンス委員会メンバーによる若手社員とのディスカッションを行うなど、経営幹部自らがコンプライアンスおよびインテグリティは経営基盤であることを発信し、全役職員でインテグリティについて考える機会としています。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、再発防止策を策定、実行しています。



2019年11月開催

スピーカー文化の醸成

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作り、円滑なコミュニケーションを通じて問題の発生を予防するとともに、オープンイノベーションな職場を形成し、職場での改善・成長意欲の醸成ひいては生産性・経営力の向上にあると考えます。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、スピーカー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カー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および、通報者・調査関係者への報復・不利益取り扱いの禁止に違反した場合には懲戒の対象となり得る旨も明記する等、スピーカーアップを促すための施策を推進しています。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に直接報告・相談することができる体制を構築しています。



人権とサプライチェーンマネジメント

人権の尊重

当社は国際基準にのっと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、「三井物産グループ行動指針-With Integrity」や「三井物産役職員行動規範」に人権の尊重をうたい、取り組みを推進してきました。近年、企業の人権尊重への取り組みの重要性は増しており、自社のみならずサプライチェーンも含めた人権への取り組みが求められていることを認識しています。2020年8月、当社の人権に関する考え方をより明確にするべく、「人権方針」を策定しました。本方針は経営会議で承認され、取締役会においても報告されています。

人権デューデリジェンス

当社は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとり、2020年3月期に外部専門家を起用し、当社および海外現地法人の取扱商品、連結子会社の主要事業を対象にサプライチェーン上の人権について、人権デューデリジェンスを開始しました。

評価プロセス

1. 人権リスクの判別	指標・ツール等を参考にスクリーニング基準を設定
2. 人権リスク項目を設定	国際規範等を参考に、人権・労働関連のリスク項目を設定
3. 重点リスク管理項目の追加設定	国際規範等を参考に、サプライチェーン上のリスク管理項目を追加指標として設定
4. リスクの重要度の設定	国際労働機関(ILO)が定める中核労働基準の4分野については、重要度の高いリスク項目として評価
5. 人権リスク評価を実施	リスクマッピング、リスク低減対策の策定、リスクの概要把握

「人権方針」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。

サプライチェーンマネジメントの推進

三井物産は、世界中で多岐にわたる事業を展開する中で、川上から川下まであらゆる位置でサービスを提供しており、サプライヤーは約20,000社に上ります。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に向け、法令遵守、人権尊重、労働安全衛生法の確保、環境負荷の低減等、サプライヤーとともに社会の要請に応えていきます。

持続可能なサプライチェーン取組方針

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、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きました。2020年8月には、社会の期待や変化に応じて同方針を見直し「持続可能なサプライチェーン取組方針」として改定しました。

サプライヤーとの取り組み

① サプライヤー宛書状の送付

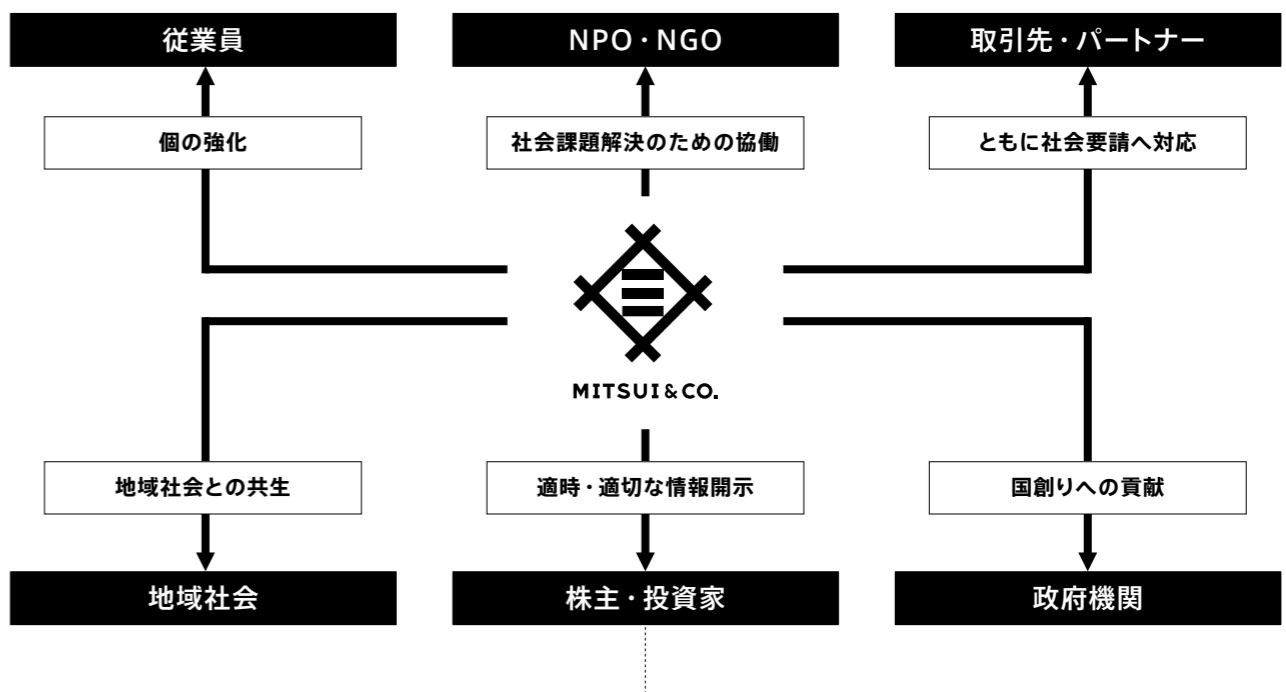
全新規サプライヤーに対し、当社の取り組み方針の理解と協力を要請する書状の送付を継続しています(累計約50,000社)。

「サプライチェーンマネジメントの推進」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。

ステークホルダーエンゲージメント

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。そして市場の環境変化に適応し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。



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、事実に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。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。

「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>

2020年3月期活動実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
	● 通常期決算発表 ● インベスター・デイ ● 定時株主総会	● 第1四半期決算発表 ● 総合報告書(和文)発行 ● 東京	● 第2四半期決算発表 ● 総合報告書(英文)発行 ● 静岡	● 第3四半期決算発表 ● 東京	● 大阪 ● 東京	● 東京	● 東京	● 東京	● 東京	● 東京	● オンライン	
個人投資家 向け												
機関投資家 向け	● 米国IR ● 欧州IR		● アジアIR ● 米国IR	● アジアIR ● 欧州IR	● アジアIR ● 欧州IR	● アジアIR ● オンライン	● アジアIR ● オンライン					

個別面談数：年間250件

イニシアティブへの参画

国連グローバル・コンパクト

三井物産は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(以下、GCNJ)の理事企業として参画、国連グローバル・コンパクトを当社自身の原則として遵守しています。現在もGCNJのメンバー企業として、同原則の遵守と実践、SDGs推進にグローバル・グループベースで取り組んでいます。

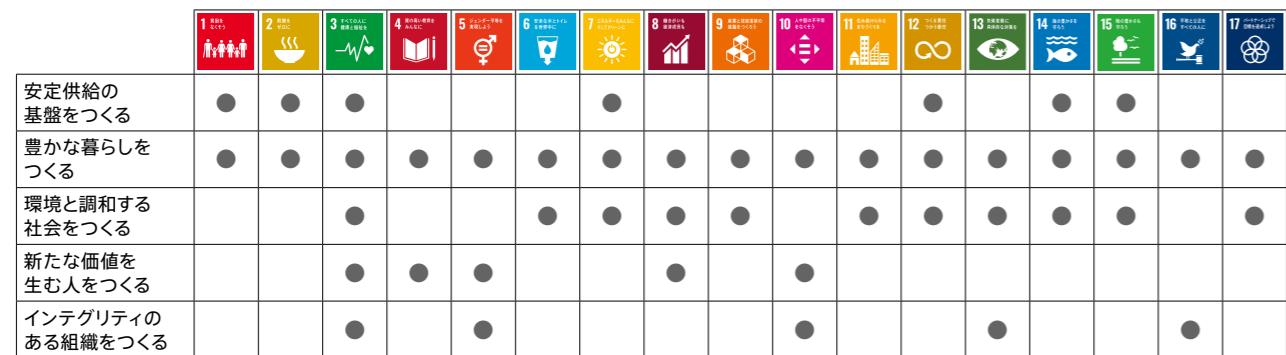
グローバル・コンパクトの10原則

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)

マテリアリティとSDGsの関係



その他イニシアティブ

- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
- 世界経済フォーラム
- 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)
- クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)
- CEFLEX (Circular economy for flexible packaging)
- ASI (Aluminium Stewardship Initiative)
- 日本経済団体連合会
(企業行動・SDGs委員会、人口問題委員会、ダイバーシティ推進委員会、資源・エネルギー対策委員会、開発協力推進委員会、環境安全委員会、自然保護協議会)
- 日本貿易会
(地球環境委員会、サステナビリティ・CSR研究会)
- 生物多様性民間参画パートナーシップ

社会からの評価

主な選定・認定 (2020年3月期)

IR優良企業賞



ディスクロージャー優良企業



Dow Jones Sustainability Indices

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

FTSE4Good Index Series



MSCI日本株女性活躍指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

CDP (Carbon Disclosure Project)



FTSE Blossom Japan Index



攻めのIT経営銘柄



なでしこ銘柄



くるみん認定



えるぼし



健康経営優良法人





Gate

5

Fact Data

124
ESG Data Book

126
10年データ

128
セグメント情報

130
主なカントリーリスクエクスポートジャー

131
投資家情報

Mission

世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

Vision

360° business innovators

一人ひとりの「挑戦と創造」で事業を生み育て、社会課題を解決し、成長を続ける企業グループ。

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、常に変化を生む主体であり続けます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、個の成長を全体の成長につなげます。

真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、未来に対して誇れる仕事をします。

三井物産グループ行動指針

With Integrity

5つの基本精神

01 法令を守り、最も高い倫理水準に基づき誠実に行動します。
また、人権を尊重し、いかなる差別も行いません。

02 社員一人ひとりの個性と多様性を尊重し、自由闊達な風土を守り、育てます。

03 公正な事業活動を行い、社会からの信頼に、誠実に、真摯に応えます。

04 地球環境を大切にし、豊かで住み良い社会の実現のため積極的に貢献します。

05 何かおかしいと感じたとき、疑問に思ったときは勇気を持って声を上げ、より良い会社をつくります。

三井物産株式会社

2020年3月31日現在

商号 三井物産株式会社

設立年月日 1947年7月25日

資本金 341,775,294,921円

従業員数
連結：45,624名
単体：5,676名

連結決算対象関係会社
連結子会社：283社
持分法適用会社：223社

住所ほか 〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号

電話：03-3285-1111

URL：<https://www.mitsui.com>

三井物産の刊行物について

刊行物	内容	メディアの種類		
		冊子	PDF	HTML
統合報告書(本冊子)	全てのステークホルダーの皆様に、当社の経営戦略と事業概況、持続的な価値創造に関する取り組みをご理解いただくための報告書です。 詳細は、P.2「Contents」をご参照ください。	□	□	□
サステナビリティレポート	マルチステークホルダー向けに発信している、ESG関連の詳細な非財務情報の年次報告書です。	□	□	□
有価証券報告書	金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関するより詳細な情報はこちらをご参照ください。 毎年6月下旬に発行しています。	□	□	
コーポレート・ガバナンス報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社のコーポレート・ガバナンスの考え方や体制などを記述した報告書で、東京証券取引所への提出を義務付けられている報告書です。機関設計、運用状況、実効性評価などのより詳細な情報はこちらをご参照ください。	□	□	

