

経営理念 (MVV)

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。

CEOメッセージ



代表取締役社長
堀 健一

Mission, Vision, Values

当社がMissionとして掲げる「世界中の未来をつくる」は、三井物産が何のために存在し、仕事を通じて何を成し遂げたいのかを端的に表した言葉です。当社の存在意義は、グローバルな舞台で「社会の役に立つ」ことだと考えています。「社会の役に立つ」には、事業の持続性がとても重要です。その実現に向けて長期的な視座から事業を通じて社会課題の解決に貢献し、我々自身も成長を続けることを追求しています。

Visionとする「360° business innovators」は、まさに三井物産のDNAである「挑戦と創造」そのものを表しています。冒頭に360°を付けているのが当社らしいところで、我々の仕事の舞台が常に地球規模であること、そして多様な事業を行っているからこそ、業際で価値を創造することにこだわっていく考えです。今、世の中はコロナ禍によって個人も企業も行動変容が求められています。また、気候変動などによる環境問題をはじめとして社会の持続可能性に対する人々の関心は急速に高まっています。当社が今後も変わらずに「社会の役に立つ」存在であり続けるためには、世界中の社員やチームが、自立的に考え、状況判断し、行動に移せる力を持っていることが重要です。

CEOメッセージ

当社には事業と地域からなるマトリクスな組織があります。この世界中のネットワークを梃子にコロナ禍からの回復をいち早く捕捉することができており、今後もこの強みを一層強化していく考えです。そのためにも産業や商品、地域のプロフェッショナルである社員一人ひとりがValuesとする4つの価値観を念頭に、自立した個として責任を全うしチームワークを発揮しながら、「挑戦と創造」を重ねることで成長を続ける企業グループを目指していきます。

2021年3月期実績

2021年3月期は、世界的な新型コロナウイルスの感染拡大により当社を取り巻く事業環境が大きく変化した事業年度となりました。年度前半は従業員を含むステークホルダーの安全の確保、既存事業の維持、そしてダメージの最小化を優先に経営にあたり、あらゆる事業分野でコスト削減を進め、競争力の維持と強化に努めました。

特に事業環境変化が大きかった金属資源、エネルギー、機械・インフラの各セグメントは、ポートフォリオの組み替えに迅速に取り組み、その結果、カセロネス銅鉱山事業の持分売却、モアティーズ炭鉱・ナカラ回廊

鉄道、港湾インフラ事業の売却合意、コジャワシ銅鉱山権益の追加取得など一定の成果をあげることができました。また、コロナ禍においてもプロジェクトの着実な推進に努め、西豪州ガス田開発の最終投資決断の実行やIPP事業での新規運転開始といった進捗がありました。流通やアパレル、ICT領域では、下方耐性の強化を目的に、子会社の集約や他社との合併検討といった既存事業群の再編を進め、さらにはDX推進による効率化やコスト削減、新たな事業創出にも取り組みました。

これらの取り組みに加えて生活に不可欠な資源・素材・サービスなどの安定供給を通じた収益貢献、そして年度後半にかけて回復基調となった地域・業界の経済回復をしっかりと取り込んだ結果、2021年3月期は基礎営業キャッシュ・フロー6,581億円、当期利益3,355億円と計画を上回る力強い実績を示すことができました。

2022年3月期計画と重点施策

2022年3月期は、世界経済の回復の取り込みに加え、収益基盤の一層の強化と成長戦略の着実な実行により、基礎営業キャッシュ・フロー6,800億円、当期利益4,600億円を目指します*。中期経営計画2023で当初

掲げた定量目標の前倒し達成を実現し、さらなる高みを目指していきたいと考えています。

デジタル化、消費者行動の多様化、環境への意識の高まりなど、人々の価値観の変化のスピードは加速化していますが、当社が中期経営計画2023で掲げた基本方針に変更はありません。変化の速い時代だからこそ、当社が長い歴史の中で築いてきた強力な事業ポートフォリオを時代に先行する形で変革させ、世界で複雑化する社会課題に対する実効性のある解を提供することを継続して目指します。

また、事業経営力強化による既存事業の収益性向上に引き続き取り組んでいきます。現中経より投下資本に対するリターンであるROIC (Return on Invested Capital) を社内管理指標として導入しましたが、ポートフォリオ経営を行う上で各事業領域の実態把握が進み、各事業本部での資本効率への意識向上にもつながっています。事業の課題を的確に把握し、そして迅速に対応策を実行する——このような取り組みを全社一丸となって進めており、インフラ、モビリティ、化学品、生活産業、次世代・機能推進といった分野で実力があがってきています。

コロナ後の世界を俯瞰すると強い現業の周辺に成長機会があることを確信しています。既存のコア事業を強

* 2021年4月公表の2022年3月期事業計画における定量目標数値です。最新の業績予想については[当社ウェブサイト 投資家情報]をご参照ください。

CEOメッセージ

化し、その事業を梃子に周辺事業を有機的に連携させ複合的な事業群を構築する。そして良質な事業群を産業横断的に確保し、事業とポートフォリオの変革と成長を実現させていく考えです。単独の事業の収益向上にとどまらず、規模感ある事業群を創出し、事業群の相互連携を図ることでさらなる価値創造を目指します。

現中経で重点的に取り組む事業領域としたStrategic Focusの一つであるエネルギーソリューション領域では、当社らしい「エネルギートランジション」を力強く進める方針です。脱炭素化の流れが加速する中で当社コア事業であるLNGの開発中プロジェクトを着実に進め、石炭への依存度低減を進めるとともに着実に収益もあげていきます。さらに、将来を見据え、LNG事業を通じて培ったガス産出国や買主のお客様との関係、素材分野での取り組みを活かし、水素やアンモニアといった次世代エネルギーへのトランジションを進めます。また、再生可能エネルギー発電、電力トレーディング、バッテリーソリューション、エネルギーマネジメントを組み合わせたNew Downstreamでの複合価値の追求、そしてE&P事業の知見を活かしたCCUS（二酸化炭素の回収・有効利用・貯留）、地熱発電への展開など多面的に取り組んでいきます。分野を横断し業際をつないでいくことで、エネルギートランジションという世界の喫緊の複雑



な課題の解決に挑戦していきます。

2つ目のStrategic Focusであるヘルスケア・ニュートリションでも、分野横断的なアプローチで価値を創造していきます。当社はアジアで旗艦のヘルスケアプラットフォームを構築しており、そのプラットフォームを軸に、治療や検査といった医療サービスや疾病予防、栄養素などの周辺事業を有機的に結合させ、ウェルネス分野で健康増進を意識する消費者との接点を有する事業をグローバルに創出することを狙っています。特に将来大きな事業価値の向上につながるものとしてヘルス

ケアデータに注目しており、IHHが保有する膨大な数の患者データを活用し、経営効率の改善と、人々のウェルネス向上に役立てる事業の展開に積極的に取り組んでいます。ウェルネス事業本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部、ICT事業本部など全社横断での取り組みを進め、ウェルネス領域の事業群を拡大させ、当社の長期的成長を支えるエンジンの一つに育てて参ります。同時にポートフォリオの組み替えも進め、足元のキャッシュ・フローも上昇させていく考えです。

3つ目のStrategic Focus、マーケット・アジアに関し

CEOメッセージ

ては、本年度、インドネシアで多層的に消費者との接点を持つCT Corpグループの転換社債1,000億円の引受を実行しました。人口ボーナス期で中間層の厚みが増すアジアの消費者市場の成長を取り込むべく決定したものです。CT Corpグループが持つ強固な事業基盤を梃子に「伸びゆくアジアの消費者市場」を取り込むべく、当社から人材を派遣し、また、日本や欧米からインドネシアへ商品、サービスの紹介を行い、協働で消費者エコシステムの構築を目指します。インドネシアの人々の豊かな暮らしをつくることに貢献し、将来の上場も視野に企業価値向上を目指します。

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、そしてCT Corpグループとの取り組みを梃子とするマーケット・アジアを筆頭に、今後ますます、デジタルの果たす役割は高まると考えています。当社にはさまざまな事業の現場がありますが、そこへデジタルを持ち込むことで、効率化とコスト削減を図り、事業の競争力を強化します。さらには、デジタルを活用した新たな事業の創出にも挑戦し、DXを通じた絶え間ない革新を追求していきます。

株主還元

当社キャッシュ・フローのベースラインの実力値があがってきたことから、2021年3月期の増配とともに、2022年3月期と2023年3月期の下限配当の引き上げを決定しました。また、足元のキャッシュ創出力の拡大は、基礎収益力の安定的な向上のみならず、商品市況上昇の影響も大きいため、それにより生じた余剰資金の一部を自己株式取得にも充てました。

安定的な基礎営業キャッシュ・フローの水準に基づいた配当と、市況上昇などのそれ以上のアップサイドは自社株買いに回すという還元方針に変更はなく、今後も機動的に成長投資と追加還元配分に配分していきます。そして、基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向を前中経3年平均の28%から、現中経では33%に引き上げていく方向で考えています。また、資本効率も考慮し、1株あたりのキャッシュ創出力も重視していきます。

サステナビリティ経営

冒頭で申し上げたとおりコロナ禍を契機に社会変化は加速しており、気候変動を中心にサステナビリティへの対応は世界で取り組むべき喫緊の重要なテーマとなり

ました。グローバルにビジネスを展開するビジネス・コミュニティの一員として持続可能な社会の実現に向け、総力をあげて取り組んでいきます。

気候変動には引き続き積極的に取り組んでいきます。2020年5月に公表した温室効果ガス削減目標の達成に向け、脱炭素化を意識した事業ポートフォリオの構築をスピード感をもって進めています。石炭火力発電のポートフォリオの組み替えを含め経済性を確保しながら自社排出量の削減を進め、そして総合商社としての機能を最大限に活用し、さまざまなステークホルダーと協働の上で広く世界の温室効果ガス削減に貢献することを目指します。エネルギー、化学品、モビリティといった関係部署が緊密に連携し、デジタル技術などを駆使し、当社らしい削減貢献事業を育てていく考えです。

また、資源や製品を経済活動のさまざまな段階で循環させることで、資源やエネルギーの投入量と廃棄物の発生量を抑えつつ、循環の中で付加価値を生み出し、経済成長と環境負荷低減の両立を目指すサーキュラーエコノミー（循環経済）にも積極的に取り組む考えです。

ビジネスと人権については、調達・生産・物流など川上から川下まで最適なサプライチェーンを構築し、資源・エネルギー・素材・食料・製品の持続可能な供給に貢献していきます。また、三井物産グループが事業活

CEOメッセージ

動を行う上での人権に関する考え方をより明確にするべく、昨年8月に人権方針を策定しました。サプライチェーンでの法令遵守、人権尊重、労働安全衛生の管理、地域住民への負の影響の防止、環境負荷の低減に努めていきます。

気候変動や資源枯渇など世界が抱える課題はより複雑化していますので、お客様、パートナー、株主の皆様、そして地域社会や地元政府といったさまざまなステークホルダーとの対話を重視し経営にあたっていく考えです。

人材

新型コロナウイルスの感染拡大により事業環境の変化が加速し、移動を含めてコミュニケーションが制限されるという状況での事業運営を通じて、国内外を問わず自立的にしっかりと判断し実行できる人材、特にマネージャー層の存在が極めて重要であること、そして当社にはそのような人材が多くいることを再確認しました。それぞれの現場で日々の仕事に取り組んでいる社員が自立的に考え、直ちに動ける力がないとグローバルな競争には勝てません。自ら主導してビジネスを動かすことで行動力と判断力を磨き、経験を積み重ねることで、人は成長すると確信しています。幸いにも当社にはそのよ

うな経験を積むことのできる現場が世界中にありますので、今後も継続的に自立型の人材を育成し、人材の底上げを図っていく考えです。

また、当社のValuesの一つに「多様性を力に」という言葉がありますが、チームの構成員が多様なバックグラウンドを持っていることが、新たな価値を創造するために非常に重要です。考え方のメニューが広がる良さはもちろんですが、多様性豊かな経験のベース、視点、バックグラウンドは、想定外の事象に直面するなど「いざ」という時に、懐深く有効な対応策を生み出す上で極めて大事で、コロナ禍により多様性の重要度、切迫度は高まったと感じています。多様性を真の力にするため、グローバル・グループでのタレントマネジメントやキャリアディベロップメント支援、高度専門人材のキャリアパス新設など具体的なアクションを加速させていきます。

「世界中の未来をつくる」に向けて

コロナ禍により、デジタル化の加速や消費者行動の多様化、そして世界的な環境への意識の高まりなど、当社を取り巻く事業環境は大きく変わりました。激動の時代だからこそ、時代の要請に応じて、あるいは時代を先行する形で事業ポートフォリオを変革し、世界中の

複雑な課題に対する実効性のある解を提供することで社会をリードし、日本も含めたグローバルなビジネス・コミュニティにおける三井物産のプレゼンスを高めていきたいと考えています。世界のビジネス・コミュニティで尊敬される企業とは、社会の役に立つ事業を実現することこそを存在意義であると認識し、そのために自己変革を重ねる覚悟を持っているのだと理解しています。三井物産という会社は常にそうした水準で責任のある仕事をしていくのだと認識し、経営にあたる考えです。

グローバル・グループでの価値創造に向けて、これからもグループ全体でのチームワークを追求していきます。広範な産業とのチャンネル、グローバルなネットワークを有する三井物産だからこそ実現できる解決策、価値創造があると信じています。複雑化する世界の課題の解決に向けて、総力をあげて顧客、パートナー、地域社会などのステークホルダーの皆様とともに尽力し、当社Missionである「世界中の未来をつくる」を実現して参ります。

2021年8月
代表取締役社長
堀 健一