360°
business
innovation.

三井物産株式会社

統合報告書 2021

MITSUI & CO.

Mission

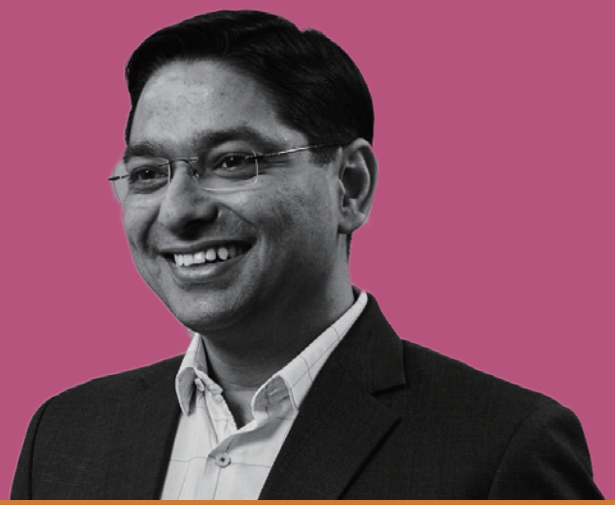
世界中の未来をつくる

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

個から成長を

多様性を力に

真摯に誠実に

統合報告書をお届けするにあたって

2020年5月に改定した三井物産の経営理念（Mission、Vision、Values：MVV）のVisionは「360° business innovators」です。これは旧三井物産*初代社長である益田孝の「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。」という言葉に込められた精神を前面に打ち出したものです。当社が創立以来原点としてきたこの志は今も変わらずに受け継がれており、事業活動を通じて長期的な社会の発展に寄与しながら、成長を続ける企業グループを目指しています。

当社は、サステナビリティを重視した経営を推進しており、持続的な成長を実現するための重要な経営課題として5つのマテリアリティ「安定供給の基盤をつくる」「豊かな暮らしをつくる」「環境と調和する社会をつくる」「新たな価値を生む人をつくる」「インテグリティのある組織をつくる」を特定しています。マテリアリティを基軸とした事業活動を進めていくことで、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の課題の解決にも貢献できると考えています。

新型コロナウイルスの感染拡大により事業環境は大きく変わりました。さまざまな分野でオンラインサービスが拡充し、テレワークが一気に進展するなど、コロナ禍を奇貨としてデジタル化、グリーン化への流れが加速しました。特に気候変動を中心にサステナビリティへの意識は急速に高まっており、日本政府は昨年度公表した2050年カーボンニュートラルという目標に加え、本年度は、2030年の温室効果ガスの2013年度比46%削減という新たな目標を発表しました。このように事業環境が著しく変化する中だからこそ、持続可能な社会の実現に向けた取り組みの重要性は増していると考えています。先に述べたMVVや当社の原点となる志を胸に、社員一人ひとりが事業活動を通じ、社会課題の解決に貢献することに努めて参ります。

また、ESG（環境・社会・ガバナンス）への注目の高まりを受け非財務情報の重要性は増大しております。本年度で4年目の発刊となる統合報告書の作成にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）提唱の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省発表の「価値協創ガイダンス」を参照しながら、ステークホルダーの皆様からの多くのご意見を参考にさせていただきました。当社の価値創造を分かりやすくお伝えすることを目的に、組織を横断した考えを集約するべく、各部門間で緊密な連携を図り、経営会議や取締役会での議論を踏まえ、誠実に作成していることを表明申し上げます。

2021年8月

代表取締役会長
安永 竜夫

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

Contents

We, **Mitsui & Co.,** commit to create **Continuous Values** with **Strategic Edges** through various **Business Strategies** under a solid **Management Foundation.**

CEO Message

Gate 1
Continuous Value Creation
三井物産の価値創造

13 挑戦と創造の実績
15 三井物産の価値創造プロセス
16 経営資本
18 ビジネスモデル
20 事業軸と地域軸
21 ステークホルダーとの協働
22 マテリアリティ
24 三井物産の産業価値創出
28 サステナビリティ委員会 委員長メッセージ
29 気候変動
32 サーキュラーエコノミー
33 ビジネスと人権

Gate 2
Strategic Edge
三井物産の戦略・強みと進捗

35 CFOメッセージ
39 パフォーマンスハイライト
40 中期経営計画2023 ー変革と成長ー
41 中期経営計画2023進捗
43 ポートフォリオマネジメント・財務戦略
47 人材戦略
51 デジタルにおける取り組み
55 Strategic Focus

Gate 3
Business Strategy
三井物産のセグメント戦略

59 オペレーティングセグメント別データ一覧
60 金属資源
62 エネルギー
64 機械・インフラ
66 化学品
68 鉄鋼製品
70 生活産業
72 次世代・機能推進

Gate 4
Management Foundation
三井物産の経営基盤

75 役員座談会
80 取締役および独立役員
82 監査役および独立役員
83 執行役員
84 三井物産のコーポレート・ガバナンス
100 業務執行と内部統制
103 コンプライアンスとインテグリティ
105 リスクマネジメント
107 イニシアティブへの参画／社会からの評価

Gate 5
Fact Data

109 ESG Data
110 セグメント情報
112 関係会社業績
116 持分権益生産量
117 主な国別エクスポージャー
118 12年データ

120 投資家情報
121 会社情報

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

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、事業の永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たと考えています。

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きます。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

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・コミュニティー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きます。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・コミュニティー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・コミュニティー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も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

13 挑戦と創造の実績
15 三井物産の価値創造プロセス
16 経営資本
18 ビジネスモデル
20 事業軸と地域軸
21 ステークホルダーとの協働
22 マテリアリティ
24 三井物産の産業価値創出
28 サステナビリティ委員会 委員長メッセージ
29 気候変動
32 サーキュラーエコノミー
33 ビジネスと人権

Gate 1

Continuous Value Creation

挑戦と創造の実績

1950 1960 1970 1980 1990

日本の戦後からの復興に貢献

■ 日本への生活必需品の輸入および統制緩和で自由化された輸出を促進

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

日本の高度経済成長の牽引力として

■ 海外依存度の高い金属資源・エネルギーの安定的確保のため、開発事業に出資参画

1963 豪州Moura（現Dawson）炭鉱開発への参画決定
1967 豪州BHP社との鉄鉱石合弁事業の設立
1969 三井石油開発設立
1970 豪州MIOD社を設立（Robe River鉄鉱石合弁事業）
1971 アブダビ・ダス島LNG開発基本協定調印

■ 日本製品の海外展開支援

・鉄鋼製品・機械・化学品などの輸出販売
・自動車・二輪車メーカー（トヨタ自動車、日野自動車、ヤマハ発動機など）の海外製造・販売事業に出資参画（タイ、カナダ、ペルー、英国など）

■ 海外の技術やビジネスモデルの日本への導入

1958 日本レミントンユニバック（現 日本ユニシス）を設立し、その後の日本のコンピュータリゼーションの基礎づくりに貢献
1976 米国大手給食サービスARA社（現 Aramark社）などとエームサービス設立

時代の先端分野への挑戦と、急速な社会の構造変化への対応

■ IT（情報技術）、FT（金融技術）、LT（物流技術）などの機能強化

1989 当社出資の日本通信衛星（現 スカパーJSAT）が通信衛星の打上げに成功

・イトーヨーカ堂グループ（現 セブン&アイ・ホールディングス）にサプライ・マネジメント機能を提供

■ 日本のエネルギー供給源多様化の流れに沿って大型LNGプロジェクトへの参画・開発を加速

1985 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

■ 海外での大型事業の開発・買収

1991 飼料添加物事業（現 Novus International社）を米国Monsanto社より買収
1994 インドネシアのIPP（独立系発電）事業会社Paiton Energy社を設立

第一物産

アブダビ・ダス島LNG開発（写真は1970年代のもの）

飼料添加物事業Novus

サハリンIIプロジェクト（ロシア）

Bussan Auto Finance（インドネシア）

挑戦と創造の実績

2000 2005 2010 2015 2020

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

■ 持続的な供給力拡大に向けた資源・エネルギー開発の長期的取り組み

2003 ブラジル資源開発大手Vale社へValepar社を通じ出資参画
2010 米国でシェール・ガス権益、翌年、シェール・オイルの権益を取得
2012 チリCodelco社との戦略的提携・Anglo American Sur社への共同参画
2013 豪州Jimblebar鉄鉱山の権益を取得
2013 伊Tempa Rossa油田の権益を取得
2015 豪州Robe River J/Vの鉄鉱山および港湾（第2フェーズ）拡張完工
2016 メキシコ湾Kaikias原油・ガス開発権益の取得
2018 豪州石油ガス資源開発会社AWE社を公開買い付け
2018 豪州South Flank鉄鉱山開発、Robe River J/Vの鉄鉱山における新規鉱区開発を決定
2021 豪州Western Ridge鉄鉱床の権益取得

■ 世界各国の産業振興に貢献するインフラ事業の展開

2004 International Power社（現 ENGIE 社）と13発電資産を共同買収
2006 ブラジル・ガス配給事業を買収
2006 タイ上水供給事業会社Thai Tap Water Supply社に出資参画
2014 一般貨物輸送事業会社VLI社に出資参画
2015 ブラジルでのガス配給事業拡大
2018・2019 タイでのガス火力発電事業推進

■ 産業高度化や生活の豊かさの向上に向けた新たなニーズに対応

2001 日本でQVC社と24時間テレビショッピング事業を開始
2001 米国自動車販売・総合ソリューション事業 Penske Automotive Group社に出資参画
2008 欧州アントワープ港で化学品タンクターミナル事業を開始
2015 米国トラックリース最大手Penske Truck Leasing社に出資参画
2015 米国Fairway Methanol社でメタノールの商業生産を開始
2016 世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカーGestamp Automoción社に出資参画
2017 米国大手不動産アセットマネジメント会社CIM Group社に出資参画

気候変動に対応した取り組みの拡大

2013 米国Cameron LNGプロジェクト合弁会社設立
2017 分散型太陽光発電事業拡大（米国ForeFront Power社設立）
2018 台湾洋上風力発電事業への出資参画
2019 モザンビーク、ロシアでのLNGプロジェクトの最終投資決断実行
2019 中国での次世代エタノール製造事業へ出資参画
2019 米国水素ステーション事業者と協業取り組み
2021 カーボンニュートラルLNG供給

健康、ウェルネス分野での事業を通じた豊かさの向上

2011 アジア最大手の民間病院グループIHH Healthcare社*に出資参画
2016 アジアにおける透析事業DaVita Care社に出資参画
2016 医療機器メーカーPHCホールディング社*に出資参画
2018 高機能サプリメント事業Thorne Research社に出資参画
2019 アジア最大手の民間病院グループIHH Healthcare社に追加出資し、筆頭株主化

アジアでの“豊かな暮らしをつくる”の実現

2018 東南アジア総合食品企業FKS Food & Agri社への出資参画
2019 ベトナム海老生産加工事業会社Minh Phu社への出資参画
2019 鉄道システムを受注したインドネシア地下鉄「ジャカルタ都市高速鉄道南北線」が開業
2021 インドネシア消費者関連事業企業グループCT Corp持株会社の転換社債引受

* 現在の名称で出資当時の名称ではありません

Vale 鉄鉱石事業

Penskeトラックリース事業

自動車部品製造事業Gestamp Automoción

IHH Healthcare傘下Gleneagles Chengdu病院

分散型太陽光発電事業ForeFront

三井物産の価値創造プロセス

長い歴史の中で培った経営資本を最大限に活用し、三井物産が誇る多様なプロ人材がパートナー、取引先、地域社会といった幅広いステークホルダーと共通のゴールを掲げ、当社の総合力を発揮しながら、「マテリアリティ」として特定した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、創立以来、受け継いできた事業へのアプローチです。事業とポートフォリオの絶え間ない変革と成長を通じて持続的に社会課題に対する解決策を提供することで、将来の価値創造の源となる経営資本の増強を図ります。

経営資本

人的資本、財務資本、知的資本からなる内部資本と、当社が有する海外店や関係会社から構成されるネットワークを基にパートナー、取引先、地域社会といったステークホルダーと構築してきた社会関係資本と全事業活動の源となる自然資本からなる外部資本を活用し、当社ならではの価値創造を実現しています。当社が持続的に成長し、更なる価値創造を行うため、事業活動を通じてこれらの資本の増強を図っています。

内部資本

人的資本

幅広い事業領域、商品、分野、そして地域に精通したその道のプロと呼ぶにふさわしい人材が、他の経営資本を活用し、自らビジネスを作り育て、新たな価値を創出しています。幅広いキャリアプランや成長機会の提供を通じて、プロ人材を育成し、組織として個の躍動を後押しして価値創造を実現します。

当社はValuesの一つに「多様性を力に」を掲げており、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。多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが能力を発揮し、イノベーションの創出に挑戦します。

P47-50 人材戦略

連結従業員 44,509人 (2021年3月末現在)

多様なプロ人材の活躍

- **Mitsui Engagement Survey 2020 社員エンゲージメント：70%**(前回比＋11%)
- **女性管理職比率：8.1%**(2021年7月1日現在)
- **現地採用職員GM登用数 61名**(2021年3月期)

財務資本

当社は、長い歴史の中で培ってきた多様な事業ポートフォリオと、規律あるポートフォリオ経営と財務戦略に支えられた強固で健全な財務基盤を有しています。コロナ禍においても、米国や中国など、いち早く災禍から回復を示した国や地域の需要を確実に捉え、力強いキャッシュ創出力を示し、財務資本を増強することができました。

今後も着実な成長戦略の実行と健全な財務基盤の維持を同時に実現していきます。

P43-46 ポートフォリオマネジメント・財務戦略

連結資産 12.5兆円 (2021年3月期)

継続的な事業活動のためのキャッシュの獲得
(2021年3月期)

- **COCF：6,581億円**
- **当期利益：3,355億円**
- **ROE：8.0%**

知的資本

さまざまな産業、商品に関わる知識に加え、総合商社として培ってきたトレーディング、リスクマネジメント、さらには投資先の企業価値向上のための事業経営やコーポレート・ガバナンスに関わる知識・ノウハウまで幅広い知的資本を有しています。

中期経営計画2023では、事業経営力強化をCorporate Strategyの一つに掲げ、個々の組織や社員が持つ事業経営力を向上させ、全社的に事業経営知見を発展させる施策を推進しています。

また、DX（デジタルトランスフォーメーション）については、デジタルを通じた変革と成長を実現するべく、当社が世界中で展開するさまざまな事業の現場にデジタルを持ち込み効率化や競争力強化の取り組みを進め、会社として知見、経験を蓄積しています。

自らビジネスを「つくる」存在へと進化するべく、総合商社としての機能を先鋭化させ、多くのアイデアを素早く試作し、顧客へ具体的なソリューションを提供できる取り組みを進めています。

経営資本

外部資本

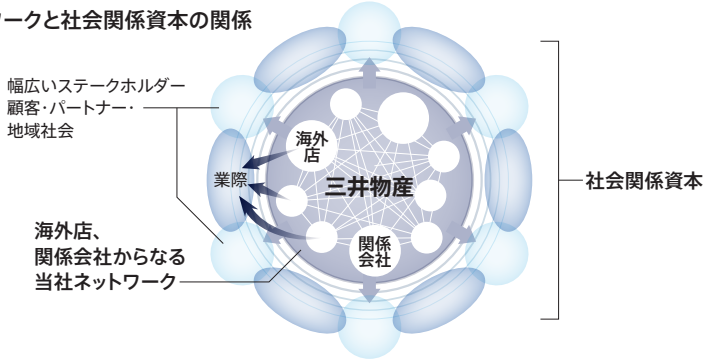
社会関係資本

当社が長い年月をかけて築き上げてきたブランドや業界での評判、パートナーとの関係が次の事業の創出につながっています。

中期経営計画2023では、「ビジネスと人権」をサステナビリティ経営の重要課題の一つに特定し、サプライヤー、顧客と協働しての持続可能なサプライチェーン構築に努めています。また、資源開発プロジェクトをはじめとしたさまざまな事業活動、社会貢献を通じて地域社会との協働を進めています。

事業におけるサステナビリティの重要性は一層増大しており、気候変動をはじめとして当社が事業を通じて取り組むべき社会課題は複雑化しています。総合商社として産業横断的に機能を発揮するべく、顧客やパートナーはもちろんのこと、地域社会など当社のグローバルな事業活動で関わるステークホルダーとの関係強化を図っていきます。

当社ネットワークと社会関係資本の関係



当社ネットワーク

社会関係資本である顧客やパートナーとの関係、またそれぞれの地域・国でのプレゼンスの下で、総合商社として産業横断的に機能を発揮し、価値を創出するために重要なのが、当社が世界中に有する海外店や関係会社からなるネットワークです。

複雑化する社会課題に対して、海外店や関係会社が持つ機能やノウハウを結集させることでの業際での価値創造に取り組んでいきます。今後も"事業×地域"という当社独自のマトリクス経営を通じて、価値最大化を図っていきます。

事業所数 63ヵ国、131拠点(2021年8月1日現在)

連結子会社 280社/持分法適用会社234社(2021年3月末現在)

自然資本

当社事業は、資源やインフラの開発から食料や素材の供給に至るまで多岐にわたっており、自然資本はそれら事業活動の源泉です。世界で事業を展開する企業としての責任を果たすべく、温室効果ガス削減や資源循環の実現に向けた取り組みなど、環境負荷低減を進めています。

中期経営計画2023では、気候変動、サーキュラーエコノミーをサステナビリティ経営の重要課題に特定し、取り組みを進めています。

当社事業からの環境への影響を低減するのに加え、気候変動やサーキュラーエコノミーを機会と捉え、当社機能を発揮し、新たな事業の創出を通じて広く社会へ貢献することを目指しています。

エネルギー使用量 42,078TJ(2021年3月期)*1

水使用量(取水) 359百万㎥(2021年3月期)*2

環境負荷低減とともに、
気候変動を機会と捉え、事業創出を目指す

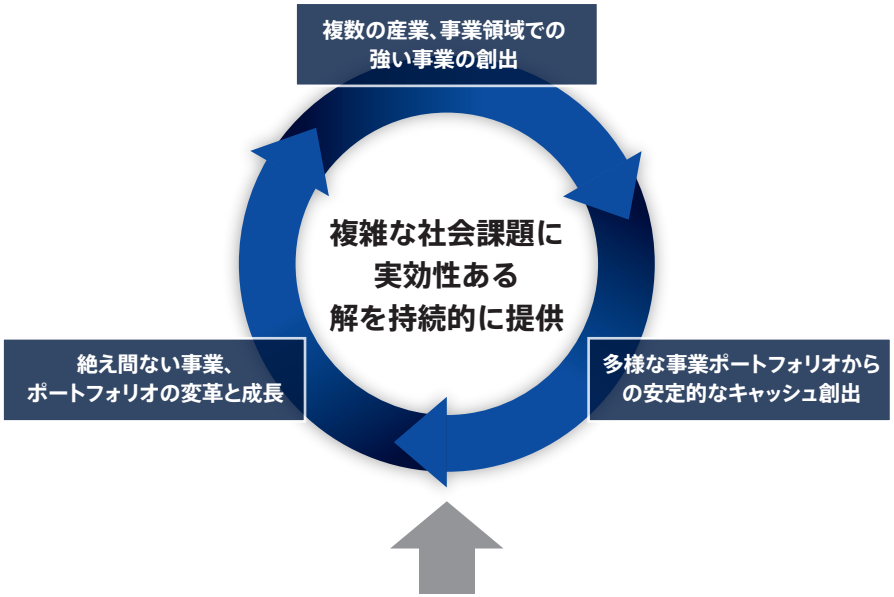
- **GHG排出量:39百万トン**(2021年3月期)
- **GHG削減貢献量:2百万トン**(2020年3月期)

*1 単体(本店、国内支社支店)/連結(国内外連結子会社、Un-incorporated JV)の合計
*2 単体(本店、自社ビル)/連結(国内外連結子会社、Un-Incorporated JV)の合計

ビジネスモデル

事業ポートフォリオを時代に応じて変革し、世界が直面する複雑な課題に、産業を跨いだ業際での価値創造を通じて実効性ある解を提供

多様な事業ポートフォリオの中の強い事業からのキャッシュ創出力を基に、社会の要請と時代の変化に応じてポートフォリオの変革と成長を図り、当社総合力を活かして業際での価値創造を通じて、複雑さが増す社会の課題解決に向けて解決策を提供します。



事業ポートフォリオの絶え間ない変革と成長を支える

ネットワーク	事業経営力	規律ある キャピタルアロケーション

強い事業群を創出し、連携させることで価値創造を実現

事業経営力の強化を通じて当社の強い事業を一層強固なものにし、コア事業を創出します。そして、そのコア事業の機能を拡張し、周辺領域へ拡大させることで複数事業からなる規模感ある事業群を創出し、そうしてできた事業群を産業横断的に連携させることで、業際での価値創造を実現します。

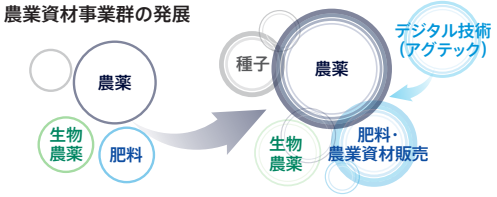
事例 ▶ 農薬と肥料を核に持続可能な農業システムの構築に挑戦

世界の人口は2050年には100億人に近づくと言われており、食料増産は世界が直面する喫緊の課題です。さらに消費者の健康や環境への意識の向上も背景に、食の高付加価値ニーズは増大しています。当社は食料の安定供給、環境に配慮した農業の実現に貢献するべく世界でアグリカルチャー事業を展開しています。

当社の農薬事業は長い歴史があり、技術力の高い日系メーカー製品の販売事業を中心に、欧米、ブラジル、インドなどで農薬製造販売事業を展開、農薬の剤の買収を通じて事業を拡大させてきました。また、環境負荷の低い微生物由来の生物農薬事業にも取り組んでおり、環境と調和した農業の実現に向けた取り組みを拡大させています。また近年では、食の増産に欠かすことができない種子事業へも進出しました。買収した海外の種子開発企業をプラットフォームに本邦企業の優れた遺伝資源の海外展開にも取り組んでいます。肥料分野では、肥料原料事業での販売事業や資源開発を核に、より直接的に農家が抱える課題にソリューションを提供するべく南米を中心に農業資材販売事業を拡大しています。

さらに、最近ではデジタル技術を駆使して肥料・農薬・水の利用の最適化を目指す精密農業など、アグテック領域への取り組みを通じ、持続可能な農業システムの構築にも挑戦しています。長い歴史がある農薬や肥料事業に生物農薬・種子といった隣接領域、および領域を超えた新技術を導入し、組み合わせることで当社総合力を発揮し、業際での価値創造を実現していきます。

インド農業資材事業



強い事業をさらに強くし、周辺事業との連携を通じて規模感ある収益群を創出

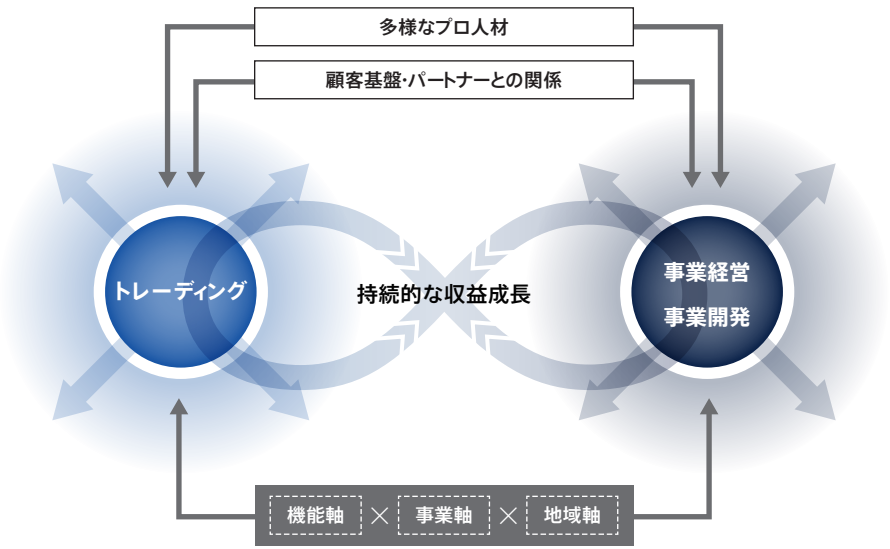
ビジネスモデル

トレーディングと事業経営の両輪で新たなビジネス、強い事業群を創出

祖業である輸出、輸入といったトレーディングを通じて築いた幅広い顧客基盤、ネットワークを活かして事業投資へと展開。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します。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「事業軸」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を生み出し、強い事業群の創出につなげていきます。

三井物産のビジネスモデル



機能軸 × 事業軸 × 地域軸で総合力を実現する

三井物産は「事業」と「地域」の2つの軸によるユニークな営業組織で事業活動を展開。それぞれの強みを活かしながら有機的に連携しています。

各事業本部が蓄積し磨き上げてきた事業や商品、地域に関する知見やノウハウを、組織の枠を超えて共有・応用するとともに総合商社としてのさまざまな「機能」を掛け合わせ、価値を創造しています。

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

事業軸と地域軸

三井物産は、「事業」と「地域」、2つの軸による独自の事業組織を構成し、それぞれの強みを活かしながら互いに連携し、事業活動を展開しています。

16の事業本部は、担当事業・商品ごとに内外一体となり総合戦略を立案し、全世界で事業活動を展開しています。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、産業横断的な価値創造に取り組んでいます。もう一つは、地域を軸とした組織で、米州本部、アジア・大洋州本部からなる地域本部と、欧州、中東・アフリカ、東アジア、CIS、国内からなる地域ブロックから構成されています。地域の組織は、各地域のニーズや情報を知るエキスパートであり、地場有力企業と密接な関係を築きながら、その地域発の事業創出に努めており、当社のグローバル戦略の基軸となっています。

当社は「事業戦略」と「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。

ステークホルダーとの協働

三井物産は、事業や商品、地域に精通するプロ人材が、顧客、パートナー、地域社会といった幅広いステークホルダーと共通のゴールを掲げ、社会が直面するさまざまな課題の解決に事業を通じて貢献することで成長してきました。

気候変動をはじめ、世界が直面する課題はますます複雑化しています。総合商社としての機能の先鋭化と総合力の発揮に加え、ステークホルダーとの協働が一層必要になると考えています。

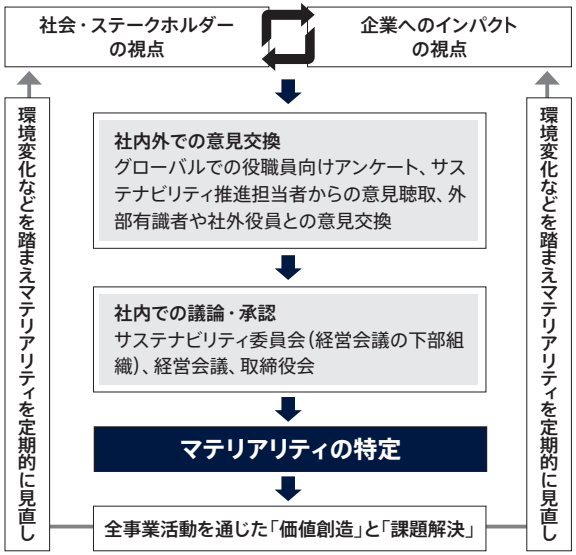
社員一人ひとりが社会やステークホルダーからの期待や要請をしっかりと理解し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に努めていきます。

ステークホルダー	共通の価値	主なエンゲージメント
取引先 パートナー	協働して最終需要家のニーズや社会からの要請に応え、安全・安心な商品やサービスの提供を目指します。サプライチェーン全体での商品・サービスの質の向上、また人権対応含めた持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。	・事業を通じたエンゲージメント ・サプライヤーアンケート・実態調査 ・電話・メールなどでの問い合わせへの対応 ・各種刊行物（統合報告書など）
株主・投資家	適時・適切な情報の開示をはじめ経営の透明性の維持と説明責任を果たしながら、株主や投資家との双方向コミュニケーションを通じて継続的な企業価値の向上と適切な市場評価の獲得を目指しています。	・株主総会、各種IR説明会 ・ホームページ ・各種刊行物 （有価証券報告書、統合報告書など）
従業員	社員一人ひとりが活き活きと活躍する職場環境を整備し、適材適所の任用と配置を進め、社員が能力を発揮し、個の強化を達成することを目指しています。また、多様性を力にすべく、ダイバーシティ経営の実現に向け、さまざまな施策に取り組んでいます。	・経営陣との意見交換 ・エンゲージメントサーベイ ・労働組合との意見交換 ・社内相談窓口
地域社会	地域社会との共生は当社事業の持続可能性にとって重要です。地域社会に根差した事業活動を通じて地域社会の発展、地場産業の育成、雇用創出、インフラ基盤整備、住民生活の向上を目指します。また社会貢献活動による地域貢献も進めています。	・事業を通じたエンゲージメント ・各種社会貢献活動
政府機関	世界各国の政府機関や地方自治体などが策定する各種関係法令の遵守のみならず、政府機関および自治体と連携し、各国・地域の産業構造に深く入り込み、その国・地域の発展に貢献する事業の創出を目指しています。	・各種政策審議会への参加 ・人材交流（研修員の受け入れなど） ・財界・業界団体を通じた活動
NPO・NGO	気候変動含む環境負荷の低減や環境問題の解決に貢献するべく、さまざまなNPO・NGOとのネットワークを構築し、環境や社会課題に対する意見交換を行い、解決に向けた協働を進めています。	・NPO・NGO主催の研究会への参加・現地往訪 ・環境関連セミナー・研究会への参加 ・各種アンケート対応 ・三井物産環境基金を通じた協働

マテリアリティ

SDGs、国連グローバル・コンパクトなどの国際的な枠組みに照らし、社会・ステークホルダーにとって重要であると同時に当社経営へのインパクトが大きい課題をマテリアリティとして特定し、国連「持続可能な開発目標(SDGs)」とも関連付けて事業活動を行っています。

各マテリアリティと組織ごとの方針や目標、取り組みについてはマテリアリティアクションプランとして整理し、進捗を管理しています。本章記載の取組方針などはその事例ですので、詳しくは当社ウェブサイトのサステナビリティのページをご参照ください。



	認識する主な社会課題	リスク
安定供給の基盤をつくる	・人口増加と資源・エネルギー・素材・食料・製品などの需要拡大 ・気候変動に適応するための生産・供給能力向上 ・食料・製品の安全・安心	・気候変動、COVID-19などに起因する資源・エネルギー・素材・食料・製品などの供給不全 ・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
豊かな暮らしをつくる	・開発途上国・新興国でのインフラ整備 ・先進国でのインフラの老朽化 ・健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保 ・資源開発などにおける先住民への配慮 ・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)	・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
環境と調和する社会をつくる	・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	・低炭素経済への移行に伴う政策・法規制強化の影響 ・新技術、新市場創出の既存ビジネスの需給への影響 ・気候変動の物理的影響に関連したサイクロン・ハリケーンなどによる操業停止 ・事業活動による大量の水使用など、自然環境への影響 ・有害化学物質漏洩による影響 ・生態系破壊・劣化などに伴う環境コスト増大
新たな価値を生む人をつくる	・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向上 ・次世代人材育成	・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
インテグリティのある組織をつくる	・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	・役職員のインテグリティ意識の欠如による、反競争的行為や腐敗・贈収賄などを含むコンプライアンス違反事案の発生 ・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など、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・感染症などの発生による重要業務中断に伴う顧客の喪失、企業評価の低下

三井物産のマテリアリティ
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/materiality/index.html

マテリアリティ

機会	事例：当社取組方針・目標	該当するSDGs
・気候変動、COVID-19など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	・社会、産業を支える金属資源、基礎素材、持続可能なエネルギー、電力の安定供給への貢献 ・輸送、資源運搬、乗用車需要の拡大への対応 ・食料の安全・安心な調達および持続可能な安定供給への貢献	2 飢餓ゼロ 7 エネルギーをみんなに そして クリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を
・開発途上国・新興国など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・コミュニティー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	・地域コミュニティーに配慮した持続可能な開発と地域経済の維持・発展への貢献 ・食料供給、金融サービス提供、健康増進などの社会問題解決へ向けたインフラからの取り組み ・拡大を続ける海上輸送需要に対応した高品質で環境にやさしい競争力ある船舶やサービスの提供 ・コンシューマープロダクツ事業を通じての人々のQuality of Life 向上への貢献 ・既存インフラの長寿化、環境にやさしいインフラ構築への貢献 ・環境・人権に配慮した、バリューチェーン全体の価値と信頼性の向上 ・医療へのアクセス向上を通じた健康増進と医療システムの持続的な発展への貢献 ・DXなどICTを活用した豊かで安心な暮らしづくりへの貢献、シニア住宅の保有・運営事業を通じた高齢化社会への対応	1 貧困をなくそう 3 すべての人に健康と福祉を 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう
・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など、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 ・エネルギー消費や温室効果ガス排出抑制により、低炭素社会に寄与する製品・サービスの取り扱い	・低炭素社会の実現に貢献する資源、輸送機器、素材などの供給 ・リサイクル事業、副産物の高付加価値化を通じたサーキュラーエコノミー実現への貢献 ・サプライチェーンにおける環境負荷軽減 ・分散型再生可能エネルギー、蓄電池、次世代燃料などを組み合わせたエネルギーソリューション提供 ・GHG排出削減に資する再生可能エネルギーの建設・開発・運営 ・IoT、クラウドを活用した低炭素社会の実現	6 安全な水とトイレを みんなに 7 エネルギーをみんなに そして クリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう
・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	・働き方改革の推進を通じた新しい価値創造に向けた体制づくり ・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と企業価値向上 ・グローバル・グループの多様な「プロ人材」の適材適所と事業経営人材の育成・活用推進 ・健康かつ安全に、安心して働ける職場環境の整備 ・目標　2025年3月期までに女性の管理職比率10%	3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう
・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	・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 ・経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実および内部統制の整備・向上 ・さまざまなリスクの特定と管理を通じた持続可能な事業活動への貢献	5 ジェンダー平等を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう 13 気候変動に具体的な対策を 16 平和と公正をすべての人に

圧倒的な量・質を備えた産業価値創出：金属資源事業

原料の安定供給と循環型社会の両立

金属資源事業が有する機会とチャレンジ

当社の金属資源事業は1960年代から50年以上にわたって、鉄鉱石や原料炭の資源開発に積極的に参画し、時代の変化と要請に応じて継続的に金属資源の安定供給を担ってきました。

豪州での資源開発大手Rio TintoおよびBHPとの鉄鉱石事業の継続的な拡大や世界最大の鉄鉱石生産・販売会社ブラジル・Valeへの出資を通じた鉄鉱石事業基盤の確立に加え、銅・原料炭・ニッケルでの地下資源事業の強い収益基盤が、当社の成長を支えてきました。

市況サイクルの影響は受けるものの、競争力の高い事業を有することで下方耐性を持つとともに、アップサイドを取り込める事業基盤を構築しています。過去5年間の累計基礎営業キャッシュ・フローは1兆2千億円に上ります。

中国を中心とした世界経済の成長にけん引されて金属資源需要は拡大を続け、今後はアジア諸国での、そして近い将来はアフリカでの更なる経済成長と発展が見込まれており、都市化やインフラ整備はますます活発に行われると見込んでいます。

一方で、環境への関心や意識は世界中で加速度的に高まっており、EV化や再生可能エネルギー導入といった産業界の動向だけではなく、リサイクル製品や低炭素素材を志向する消費者の行動が、国の政策や企業のあり方、個人の生活様式にまで大きな影響を与えています。

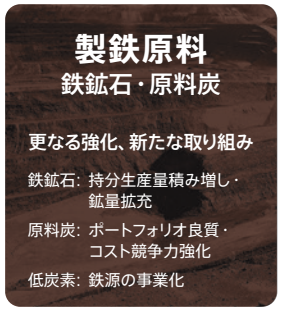
このようなメガトレンドとも呼べる環境変化の中で、①資源を安定的に供給できるサプライチェーンの整備・投資②環境負荷の低いクリーンな原料や素材の供給③資源の効率利用を促進していく仕組みの形成・提供を社会的課題・要請と認識しています。

環境への意識の高まりとその対応が求められる中、持続可能な事業を形成していくために、資源の採掘からリサイクルまでのバリューチェーンの中で環境負荷低減に引き続き取り組むとともに、社会的なニーズが見込まれる商品や事業領域へは、しっかりとアンテナを張り、新たなビジネスの具現化に挑戦していきます。そして、これらの挑戦を通じて、持続的な事業成長と社会課題解決の両立を目指していきます。

地下資源事業ポートフォリオの強化

地下資源事業では、製鉄原料である鉄鉱石や原料炭は社会インフラや耐久消費財などに欠かせない主要素材として、アジア諸国を中心とする新興国の経済発展に伴い、長期にわたり引き続き安定的な需要を見込んでいます。また、低炭素社会の形成に必要な銅を中心とする電動化に資する素材は、今後、大幅に需要が増加する見込みです。これらの安定供給を図るため、各事業での

三井物産が取り組む金属資源事業



鉱量の拡充や拡張、良質化に努めます。さらに、CO_2の排出量削減に寄与する低炭素鉄源の事業化や今後需要が大きく伸びていく電池原料における電池バリューチェーンでの取り組みに注力します。このように、既存事業の徹底強化、事業ポートフォリオの良質化、低炭素社会への対応などの複合的な取り組みを通して、収益基盤の盤石化を図ります。

金属リサイクル、電池リサイクルを柱とする地上資源事業の展開

循環型社会を見据え、Life Cycle Assessment（ライフサイクル全体での環境影響評価）の考えが浸透する中、リサイクルおよび同原料の利用が進み、リサイクル事業は一層重要性が増しています。金属リサイクル、特に鉄・非鉄においては、新興国の成熟に伴ってスクラップが増加していくことが見込まれており、当社はアジアを中心にリサイクル事業を強化します。また、電池バリューチェーンにおいても、世界的に内燃型自動車がEVに置き換わる流れが加速する中、電池のリユースおよび電池原料のリサイクル事業を推進していきます。

コア事業を通じた複合的な事業展開

地下資源事業では、事業パートナーと連携した操業改善に加え、他事業本部と協働する重機や海水淡水化などの鉱山事業関連ビジネスを通じて、事業の価値向上に努めています。

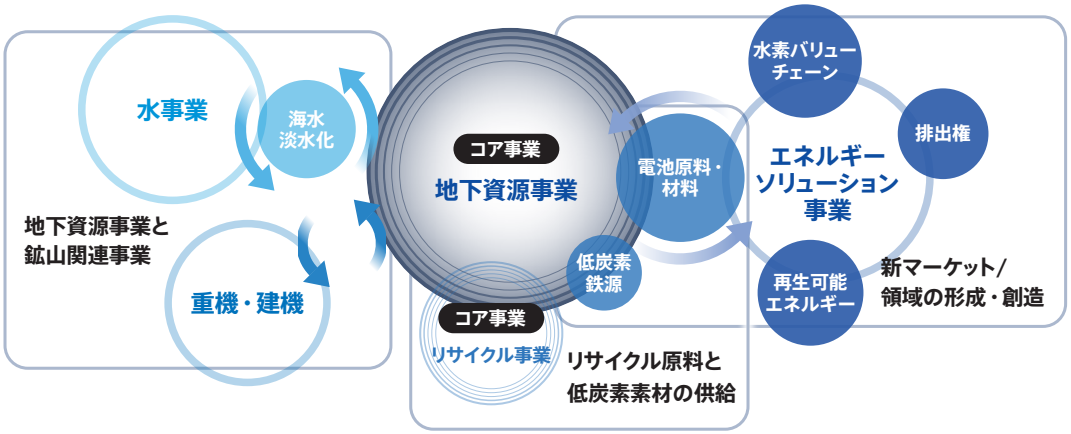
次に、リサイクル原料と低炭素素材の供給では、リサイクル原料と合わせ、資源を有効利用し、社会の発展を支えていく取り組みを進めています。また、地下資源事業と重なる、あるいは新たな事業領域での取り組みとして、電池関連事業に加え、鉱山での再生可能エネルギーの活用や、水素バリューチェーンの構築など、事業の高付加価値化と新マーケットの形成に取り組んでいきます。

当社の強みとなっている事業を梃子に、関連事業との連携・拡大を通して、既存事業群の強化と新規事業の創出の両面に取り組みます。

金属資源事業の目指すもの

地下資源と地上資源のそれぞれにおいて、環境への意識の高まりや社会的要請への対応を機会と捉えながら、引き続き事業の良質化・拡大に取り組むことで原料の安定供給と循環型社会の両立を実現していきます。そして、当社がマテリアリティに掲げる「安定供給の基盤をつくる」と「環境と調和する社会をつくる」の両立に向け挑戦していきます。

コア事業を通じた複合的な事業展開



圧倒的な量・質を備えた産業価値創出：エネルギー

脱炭素社会の実現に向けて、クリーン・エネルギーで世界の需要に応える

クリーンなエネルギーに対する社会ニーズや気候変動問題への関心がますます高まる一方で、世界的な人口増大や経済成長に伴いエネルギー需要は長期的に増加することが見込まれ、エネルギーの安定供給と低炭素化・脱炭素化の両立が極めて重要な課題となっています。このような環境認識の下、当社は、既存事業の強みを最大限に活かして、経済性の確保と持続可能な社会に資する低炭素化・脱炭素化を同時に追求する形で次世代型エネルギー事業を創出していきたいと考えています。

三井物産のエネルギートランジション

脱炭素社会に向けてエネルギートランジションを進めていく上で、当社の強みとなる既存事業の一つがLNGです。LNGは当社のコア事業の一つで、日本を含む世界のエネルギー安定供給に長年貢献しています。

当社は、世界が脱炭素社会に向かう中で、環境負荷が比較的低いLNGは温室効果ガス排出量低減に貢献する燃料として引き続き重要な役割を担っていくと見ており、既存LNG事業の価値最大化と進行中の開発案件の着実な立ち上げに引き続き注力していきます。また、2021年3月に実現した、国内では初となるカーボンニュートラルLNGの供給やLNGサプライチェーン全体の低炭素化に資する取り組みも積極的に進める考えです。

その他の当社の強みとなるコア事業に、グローバルに展開する発電事業とE&P事業があります。発電事業は、太陽光を中心とした再生可能エネルギーへの取り組みを加速します。E&P事業は既存事業の競争力強化に加え、E&Pとの技術的親和性の高いCCS（二酸化炭素回収・貯留）事業や地熱事業へと展開し、技術的な知見や業界ネットワークを活かして低炭素社会の実現に貢献していきます。

次世代を担う事業としては、当社出資先で、排ガスからエタノールを製造する独自技術を持つLanzaTech社との間で、中国やインドでのバイオエタノール製造事業を進めています。またエタノールを活用した石油代替ジェット燃料（SAF）の精製技術を持つLanzaJet社にも出資参画し米国での事業開発や国内展開を推進しています。

この他、電力取引市場の自由化が進む米国では、太陽光発電事業者であるForeFront Power社を中心に、デジタル技術を駆使した余剰電力の系統向け販売や電気自動車の昼夜の電力代格差も踏まえた最適な運行・充電マネジメントなど、他の出資先企業の機能を

カーボンニュートラルLNGのデリバリー

掛け合わせ、総合エネルギーマネジメント事業者として更なる価値創出に取り組んでいます。

水素・アンモニア事業の取り組み

水素・アンモニア事業は、短期・中期・長期の3つの時間軸で取り組む方針です。

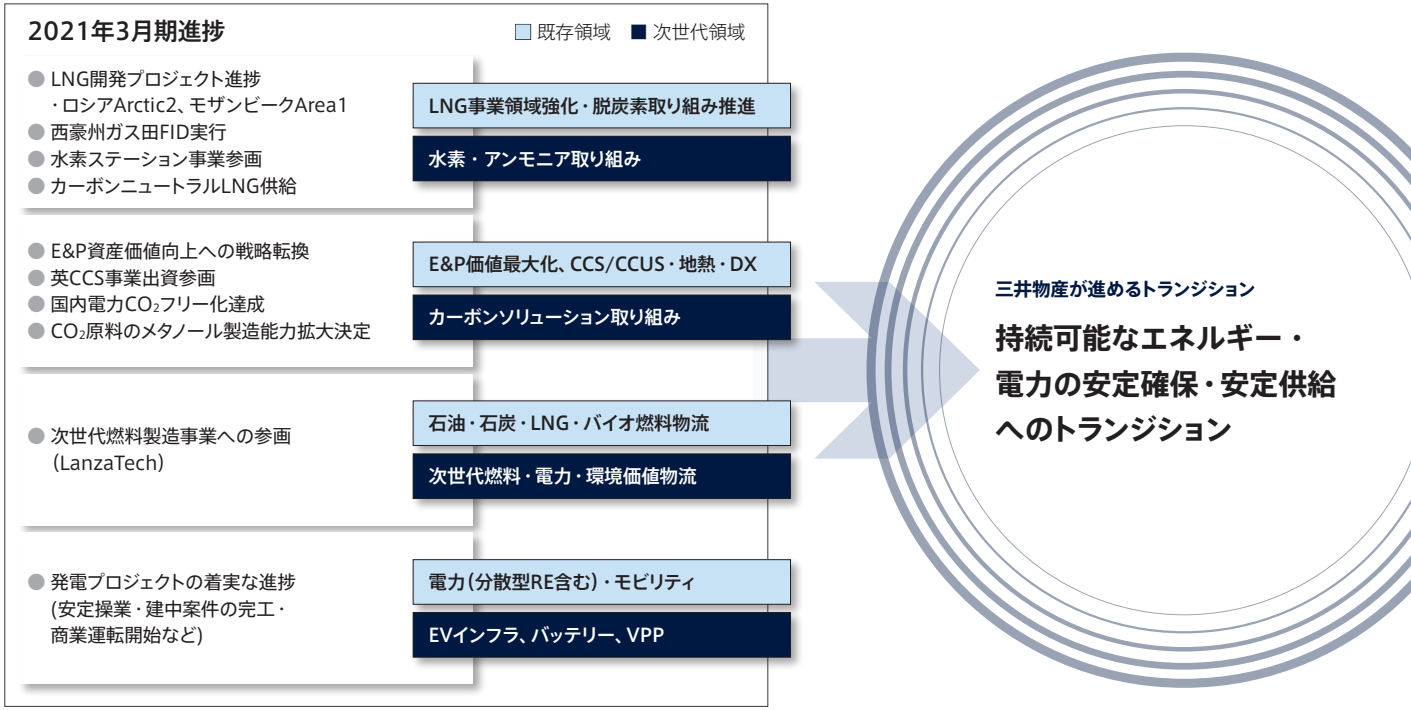
短期的には制度面で先行する環境先進国を中心に、地産地消型案件に注力し、水素の知見獲得やネットワーク構築を図ります。米国カリフォルニア州最大の水素ステーション網を持つFirstElement Fuel社への出資はその一例です。

中期的には鉱山機械向けなど産業用途の水素供給事業を検討しています。長期的には、アンモニアや水素を燃料として供給する大規模輸送バリューチェーンの構築を目指し、LNGやE&P事業で培った知見、パートナー企業、各国政府との強固な関係、そして日本向け輸入市場で圧倒的なシェアを誇る工業用アンモニア事業の強みが存分に活かせると考えています。

米国で運営する分散型太陽光発電

気候変動問題の産業的解決を担う

気候変動問題に対する社会的関心は日に日に高まっており、この潮流はコロナ禍の影響を受けて一段と加速しています。当社は、グローバルな社会課題である気候変動問題の産業的解決へのニーズをビジネスの大きな機会と捉え、既存事業を通じて長年にわたり蓄積した知見、事業基盤、業界ネットワークなどを駆使し、独自の低・脱炭素ソリューション事業を創出するとともに、既存事業の強化や低炭素化を進め、責任のある形でエネルギートランジションをリードしていきます。



サステナビリティ委員会 委員長メッセージ

変化に柔軟に対応できる人と事業を育て、持続可能な経済と社会の発展に貢献します。

当社は、さまざまなステークホルダーの期待と信頼に応え、当社の企業使命として掲げている「世界中の未来をつくる」を実現すべく、社会と当社が持続的に成長するための重要な経営課題として三井物産のマテリアリティを特定しています。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つです。マテリアリティは全ての事業活動を進める上での基軸となるものですが、本年は各現場でのマテリアリティの一層の実践を目指し、各マテリアリティに対する組織ごとの方針、取り組み状況などをマテリアリティアクションプランとして策定しました。

また、国連「持続可能な開発目標（SDGs）」の17目標に取り組んでいくために、三井物産のマテリアリティとSDGsを関連付けて事業活動を推進しています。

サステナビリティ経営については、2020年5月に発表した中期経営計画2023において、気候変動、ビジネスと人権、サーキュラーエコノミーを3大重要テーマとして設定し、取り組みを強化しています。

気候変動については、当社の在り姿として2050年の温室効果ガス（GHG）のNet-zero emissions、その道筋として2030年に2020年比でGHGインパクトの半減を掲げています。世界で多岐にビジネスを展開する企業として求められる責任を果たしながら、事業活動を通じて広く世界の温室効果ガス排出量の削減に貢献するとともに、さまざまな削減策やポートフォリオの組み替えを通じて当社排出量の削減に取り組んでいます。

ビジネスと人権については、2020年8月に人権方針を策定しましたが、その精神をグループ全体に浸透させ、現場で実践していくために研修や実態調査などのさまざまな施策に取り組んでいます。また、2021年7月には、森林破壊および人権問題のリスクが高いとされる、天然ゴム、パーム油、木材、紙製品に関する個別調達方針を策定し、運用を開始しました。

サーキュラーエコノミーについても気候変動同様に世界的に重要な課題であるとともに当社のビジネスの機会と捉えています。当社の有する広汎なネットワーク・ノウハウを活用してさまざまな領域での取り組みを検討・推進しています。

三井物産は創立以来、事業活動を通じた社会課題の解決を目指してきました。グローバルに事業活動を行う当社として、社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献する事業こそが、当社を支えるサステナブルな事業にもなると考えています。従来にも増して世の中の情勢は刻々と変化しておりますが、変化に柔軟に対応できる人と事業を育てることを通じて成長を遂げてきた当社グループでは、今後も気候変動などの地球規模の社会課題に対して、事業活動を通じて解決に挑み、グローバルに持続可能な経済と社会の発展に貢献して参ります。

2021年8月

代表取締役副社長執行役員
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

サステナビリティ経営

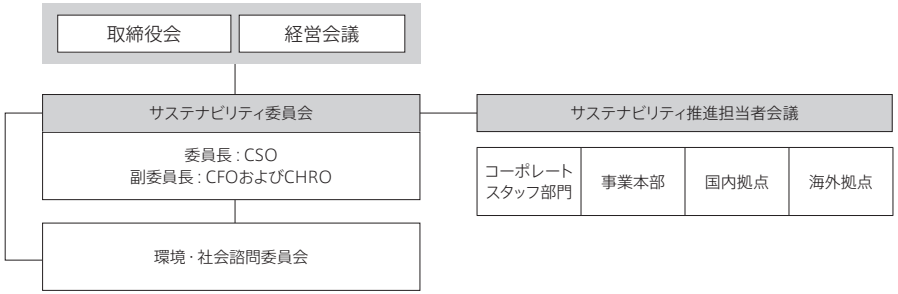
気候変動

北海道沙流の「三井物産の森」

三井物産は、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、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よく追求することこそが、持続可能な成長戦略につながると考えています。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るとともに、責任あるグローバル企業として、気候変動への対応に取り組んでいきます。

経営基盤　気候変動に対するリスクマネジメントとガバナンス

経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会は、サステナビリティならびにESGに関する経営の基本方針、事業活動やコーポレートの方針・戦略の企画・立案・提言を行っています。気候変動についても、基本方針や重要事項は、サステナビリティ委員会での審議を経て経営会議および取締役会に付議・報告の上、決定しています。2021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88件のうち、28件でした。



サステナビリティ経営

気候変動

サステナビリティ委員会でのこれまでの取り組み

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
• 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	• 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	• GHG関連目標設定審議 • 気候変動シナリオ分析審議 • GHG排出量調査報告 • 社内カーボンプライシング制度、GHG排出量データベース整備など進捗報告・方針協議

社内カーボンプライシング制度とグリーン案件評価連絡会

GHGを多く排出する事業のレジリエンスを高め、またGHG排出削減型事業の取り組みを進めるため、「社内カーボンプライシング制度」を導入しています。新規事業でGHG規制などがリスクまたは機会となる案件については、2℃シナリオに進んだ場合の影響の分析、リスクとなる場合には対策の妥当性を案件審査の要素に追加しました。また、2022年3月期から「グリーン案件評価連絡会」を設置し気候変動を機会とする一部の案件の審査にESG視点からの取り組み意義など、定性面含めた総合的な評価を行っています。

戦略　経済・社会・環境全ての価値をバランスよく追求

物理的リスク

当社および当社子会社が保有する資産を対象に、過去5年間の物理的リスクの影響を調査、分析しました。当社の主な物理的リスクは、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、当社金属資源事業の操業に悪影響を及ぼす可能性がある他、生産現場、生産設備、道路、鉄道などのインフラが甚大な被害を受けた場合、復旧まで生産や出荷が長期間にわたり停止する可能性があります。また、当社取引先が甚大な被害を受けた場合、原料供給が滞るなど、サプライチェーン全体での不稼働リスクがあります。当社は、それらリスクに対して保険付保、危機管理方針策定、また必要に応じて設備の増強などの対策を取っています。詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

移行リスク

財務・非財務面で影響が大きいと考えられる事業分野を特定し、複数の気候変動シナリオを活用し事業へのインパクト評価を実施しています。活用したシナリオはIEAが発行するWorld Energy Outlookより、Stated Policies Scenario（STEPS、各国の政策目標を反映したシナリオ）、Sustainable Development Scenario（SDS、パリ協定を遵守するためのシナリオ）などです。主な事業の分析結果は以下のとおりです。その他事業の分析結果については、当社ウェブサイトをご参照ください。

石油・ガス開発事業およびLNG事業	
既存事業へのインパクト評価	最終投資決断に至ったプロジェクトを追加の上再検証を実施。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バレルあたり60～70ドル*で推移すると見込んでいます。STEPS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。
対応策	量の拡大と質の改善というDual Challengeに直面する中、再生可能エネルギーは着実に拡大する一方、当面、化石燃料が主要エネルギー源として不可欠であることは不変です。新規案件については潜在的カーボンコストを考慮しながらコスト競争力強化に努めるとともに、環境負荷が比較的低いガス／LNG事業に取り組みます。
石炭事業	
既存事業へのインパクト評価	粗鋼生産は中国や欧州などでは高炉から鉄スクラップを主原料とする電炉への転換が進むものの、インド・東南アジアにおける高炉生産量増加により、高品位原料炭の需要は足元の水準にとどまる見通しです。2℃シナリオでは、電炉法の更なる普及や未だ確立されていない革新的な製鉄技術が前提となっており、それによるインパクトは継続的な検証が必要です。
対応策	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が見込まれており、当社保有資産の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。また、2℃シナリオ下における当社の原料炭事業への影響を注視しながら、事業パートナーとともに低炭素社会を見据えた取り組みを強化していきます。なお、当社ではすでに一般炭は新規資産の積み増しを行っておりません。
火力発電事業	
既存事業へのインパクト評価	当社発電事業ポートフォリオは、発電量ではなく、稼働可能な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ため、契約上はSDS下においても既存事業へのインパクトは限定的です。しかしながら、脱炭素化の世界的な潮流の中で同事業分野の事業価値については継続的な検証が必要です。
対応策	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。

*2021年3月末時点

サステナビリティ | 気候変動
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/index.html

サステナビリティ経営

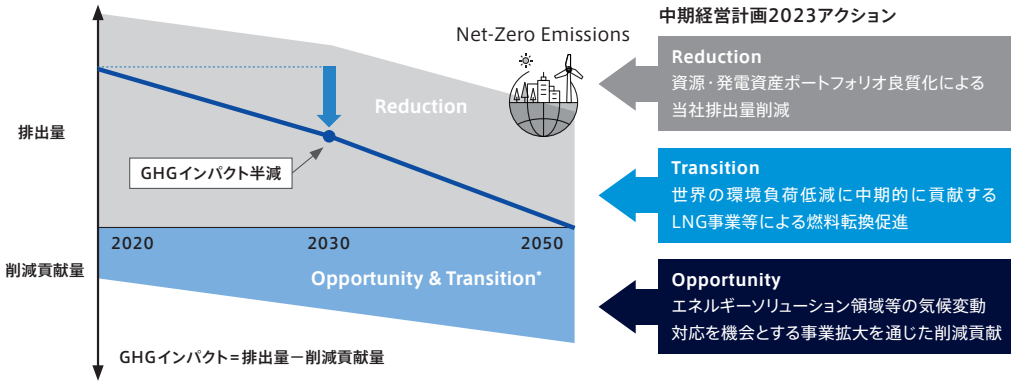
気候変動

福島県田代の「三井物産の森」

指標と目標　2050年Net-Zero Emissions を目指した取り組み

当社は、2050年のNet-Zero Emissions をあり姿に、2030年は、そのあり姿の実現に向けたマイルストーンとして2020年対比温室効果ガス(GHG)インパクト半減を目指しています。

このGHG削減目標の達成に向けて、脱炭素化を意識した事業ポートフォリオの構築を目指すとともに当社事業を通じて広く世界のGHG削減に貢献することを目指します。また経済性を確保しながら、自社排出量も削減していきます。



* 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

2021年GHG【排出量】

単位：千 t-CO_2e

	2019.3	2020.3	2021.3
Scope1+2	3,776	3,868	4,336
Scope3(投資)	—	32,000	35,000

2021年3月期よりポートフォリオ見直しと機会への挑戦を促すという戦略的観点からScope3カテゴリー15(投資)へ開示拡充を行いました。詳細は当社ウェブサイト・サステナビリティページ 環境データをご参照ください。

2020年GHG【インパクト】

	2020.3
排出量	36百万トン
削減貢献量	2百万トン
GHGインパクト	34百万トン

削減貢献量は既存再生可能エネルギー事業、森林、社有林などから集計しています。

サステナビリティ経営

サーキュラーエコノミー

中期経営計画2023では、サーキュラーエコノミーを重要課題に特定し、資源やエネルギーの投入量と廃棄物発生量を抑えつつ、資源循環の中で付加価値を生み出して経済成長と環境負荷低減の両立を目指す取り組みを進めています。バリューチェーンの各々の段階において、代替製品や副産物・残渣の有効活用方法の提案ならびマテリアルデザインによる価値創造を行うなど、サーキュラーエコノミーへ移行する中で生じる新たなビジネスチャンスを取り込み、既存事業を拡大し、当社収益基盤の強化と企業価値向上につなげていきます。

各事業分野でのリスクと機会

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、それぞれに対して、個別戦略を策定し取り組みを進めています。

	リスク	機会	戦略
金属資源	・地下資源需要の伸び鈍化	・金属リサイクルニーズの拡大 ・電気化・EV普及に伴う、電池原料の需要増	・保有事業の競争力強化 ・金属リサイクル事業の拡大 ・二次電池原料のバリューチェーン構築
エネルギー	・化石燃料の需要減少・価格下落	・バイオ燃料など、次世代エネルギーの需要増	・次世代燃料事業（バイオ燃料、水素、燃料アンモニアなど）の推進
機械・インフラ	・石炭火力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 ・自動車・鉄道・航空機・産業機械販売減少	・再生可能エネルギー発電事業 ・シェアリングビジネスの普及・一般化	・継続課題である川上分野・働くクルマへの取り組み、次世代モビリティへの取り組み、実証実験を通じた新規分野、ソリューション事業開拓に注力
化学品	・化石燃料由来化学品の需要減少、それに伴う産業構造の変化 ・需要増大に伴う再生材の需給ひっ迫（再生PETなど）	・カーボンマネジメント、気候変動対応への要求拡大 ・Oil to Chemicalsの更なる進展 ・プラスチックリサイクル事業機会の拡大 ・環境配慮型素材に対する事業創出機会の拡大	・プラスチックリサイクルなどの循環型経済への貢献 ・低炭素社会の実現に向けた取り組みの拡大
鉄鋼製品	・国内生産減少を背景とした業界再編と流通構造の変化 ・地政学リスクの高まりによる商品需給への影響	・脱炭素化・サーキュラーエコノミーの加速化によるサプライチェーンの構造変化とインフラ長寿化需要の高まり ・モビリティ分野での素材軽量化・高強度化ニーズの拡大 ・DXの進展による流通形態の効率化	・脱炭素・循環型社会をテーマに、電炉事業・インフラ長寿命化への取り組み ・電炉事業における国内外の事業基盤の拡充、グリーン化の推進 ・ショーボンドホールディングス（株）との合弁会社を通じた海外インフラメンテナンス事業の推進
生活産業	・環境配慮素材、再生材需要急増時の対応 ・廃棄物コスト上昇 ・商品廃棄に対する消費者意識の高まり	・高精度需要予測に基づく地域・店舗別の製造・流通量最適化による廃棄ロス低減 ・低環境負荷商材のニーズ拡大 ・容器包装/製品の再生材需要の拡大 ・ボリューム重視からアウトカム重視へ消費者思考の変化（X as a Serviceの拡大）	・AIやロボティクスなどのデジタル機能を活用し、需要予測、物流機能を高度化・先鋭化し、流通インフラ基盤を強化 ・サプライヤー、メーカー、顧客と連携し、環境負荷の小さい素材、包材調達、開発数の増加に向けた取り組み ・副産物の有効活用に関する検証、既存・新規顧客への副産物活用に関する提案を積極的に実施。バリューチェーンで発生する廃棄物の減少と副産物の再利用、活用販路を実現、環境負荷の小さい素材、包材の調達力、開発力を強化
次世代・機能推進	特有リスクなし	・シェアリング / サービス提供型ビジネスの事業機会拡大 ・エネルギー効率化に資するICTソリューション事業	・新たなテクノロジー、ビジネスモデルを活かした新事業創出

サステナビリティ | サーキュラーエコノミー
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/circular_economy/index.html

サステナビリティ経営

ビジネスと人権

人権尊重

以前より人権尊重の取り組みを推進してきましたが、近年、企業の人権尊重への取り組みの重要性は増していることから、当社の人権に関する考え方をより明確にするべく2020年8月に人権方針を策定しました。経営会議に付議され取締役会で報告されています。本方針に則りグループとして人権を尊重し、ビジネスパートナー含むさまざまな関係者と協働して事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権尊重の推進を目指します。

人権デューデリジェンス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、2020年3月期に当社の取扱商品、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。

人権リスクの判別	指標・ツールを参考にスクリーニング基準を設定
人権リスク項目を設定	国際規範を参考にリスク項目を設定
重点リスク管理項目追加	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
リスクの重要度を設定	中核的労働基準4分野を重要度の高いリスク項目として評価
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

リスク評価の結果、高リスクと特定した分野については、2023年3月期までに全ての主要サプライヤーへサプライヤーアンケートを実施する計画です。

先住民への配慮

事業活動を行う国や地域の法律、国際基準に則り先住民の人権や文化の配慮に努めています。

サステナビリティ | 人権方針
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/social/human_rights/index.html

サプライチェーンマネジメント

持続可能なサプライチェーン取組方針

グローバルなサプライチェーンの責任ある一員としてサプライチェーン上の環境および人権に関わる課題解決に向けた取り組みを進めるべく「持続可能なサプライチェーン取組方針」を策定しています。人権や環境問題への当社の考え方をサプライヤーと共有し、原材料調達におけるサプライチェーン上の環境・社会リスクを認識し、持続可能な原材料・商品の安定供給に努めています。

個別調達方針

一部の商品については、ステークホルダーと協議の上、個別調達方針を策定し、持続可能な原材料・商品の調達に努めています。現在、個別調達方針を策定する商品は天然ゴム、パーム油、木材、紙製品です。

サプライヤーとのエンゲージメント

方針周知 意識啓発	取引にあたり全サプライヤーへ「持続可能なサプライチェーン取組方針」を送付し、本方針への理解と実践を要請しています。
サプライヤーへの研修	当社サプライチェーンマネジメントの方針と取り組みへの意識浸透を図るため、外部講師を招き研修を実施しています。
実態調査	共同で改善策を検討するため、定期的にサプライヤーアンケートを実施しています。2020年3月期からは、対象を高リスク事業分野の商品のサプライヤーとしアンケート調査を実施しています。また、2015年3月期からサプライヤー現地訪問調査も開始しています。当社取組方針の遵守状況の調査に加え、第三者専門家を起用し、責任者との面談や製造現場などの視察を通じて、助言・指導を行っています。
サプライヤーへのフィードバック	実態調査の結果に応じて、国際規範などへの理解向上を促し、方針策定の提案などを行っています。

サステナビリティ | サプライチェーンマネジメント
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/social/supply_chain/index.html

35 CFOメッセージ
39 パフォーマンスハイライト
40 中期経営計画2023 ー変革と成長ー
41 中期経営計画2023進捗
43 ポートフォリオマネジメント・財務戦略
47 人材戦略
51 デジタルにおける取り組み
55 Strategic Focus

Gate 2 Strategic Edge

CFOメッセージ

2021年3月期の実績

2021年3月期の経営環境を振り返ると、年度当初は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を受けて各国の経済活動が急速に落ち込みましたが、その後は経済活動の再開が進められたことに加え、米国など主要国で大規模な財政出動や金融面での対応策が講じられたことにより、世界経済は全体として持ち直しに向かいました。また、株式市況や商品市況も比較的早期に回復する動きが見られました。

このような環境下、当社の業績は特に年度後半にかけて回復を強め、基礎営業キャッシュ・フローは価格堅調な鉄鉱石事業、エッセンシャルビジネスとして必需品の安定供給に貢献した素材・食料などのトレーディング、株式市場の回復を取り込んだFVTPL益、デジタル・セキュリティ関連事業などの貢献により6,581億円（前期比971億円増加）となり、当社のキャッシュ創出力の底堅さを示すことができました。一方、当期利益（親会社の所有者に帰属）は期首の想定よりも感染拡大の影響は低減できたものの、金属資源、エネルギー、機械・インフラの3セグメントを中心に事業性再評価に伴う一過性損失もあり、3,355億円（前期比560億円減益）となり、ROEは8.0％となりました。

CFOメッセージ

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1株あたり85円（期首予想比5円増配）とするとともに、追加株主還元として2021年2月に最大500億円の自己株式取得を開始した結果、2021年3月期の株主還元総額は約2,100億円（基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向は約31％）となりました。

財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

当社は、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べく、「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みに基づき、事業から獲得した基礎営業キャッシュ・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よく配分することを目指しています。

中期経営計画2023の初年度である2021年3月期は、当連結会計年度の基礎営業キャッシュ・フロー約6,600億円に資産リサイクル約1,450億円を合わせて約8,050億円のキャッシュ・インとなりました。一方、投融資案件の厳選および既存事業でのコスト削減を徹底したことで投融資は約4,450億円にとどまり、総額約2,100億円の株主還元を加味すると、約6,550億円のキャッシュ・アウトとなりました。この結果、株主還元後のフリー・キャッシュ・フローは約1,500億円の増加となりました。

2021年3月期実績と今後の見通しを踏まえて、アップデートした現中経3年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションについてご説明します。主に基礎営業キャッシュ・フローの増加を反映しキャッシュ・インは拡大する見込みの一方、投資決定済み・既存事業維持を中心とする投融資総額は、設備投資のコスト改善、投資実行の確度を踏まえて再精査した結果、1.5兆円に収まる見込みであり、成長投資および株主還元へのさらなる配分余力を見込んでいます。

現中経公表時は、配当については安定性・継続性を重視し、80円を1株あたり年間配当額の下限と設定しましたが、今般、安定的な基礎営業キャッシュ・フローの水準向上に確信が持てたことから、2021年3月期の年間配当額を85円に増配するとともに、2022年3月期と2023年3月期の1株あたり年間配当額の下限を90円に引き上げます。その結果、増配に400億円の追加配分としました。また、商品市況の上昇により生じたキャッシュ・フローの一部を自己株式取得に充て、現中経期間中はすでに1,400億円を自己株式取得に配分しました。一方、2021年4月公表のCT Corpグループの転換社債引受を含めて成長投資に1,500億円を配分しました。

2021年3月期キャッシュ・フロー・アロケーション実績

		21年3月期 年間実績	主な事業
キャッシュ・イン	基礎営業 キャッシュ・フロー	6,600億円	
	資産リサイクル	1,450億円	機械・インフラ　北米発電事業売却 化学品　サンエイ糖化売却 金属資源　カセロネス銅鉱山事業売却 生活産業　富士製薬株式売却
キャッシュ・アウト	投融資	▲4,450億円	エネルギー　開発中LNG案件、石油・ガス生産事業 コーポレート／次世代・機能推進　Otemachi One複合開発事業 金属資源　豪州鉄鉱石・石炭事業、コジャワシ権益追加取得 機械・インフラ／エネルギー　発電事業
	自己株式取得	▲650億円	
	配当	▲1,450億円	

CFOメッセージ

引き続き、投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行します。なお、株主還元方針として、基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向を、前中経の3年平均28%に対し、現中経では33%前後まで引き上げます。

ROIC導入による資本効率の改善

現中経から、既存事業の収益性向上に向けた社内管理指標としてROIC（Return on Invested Capital）を導入し、事業本部とその傘下の事業領域ごとに投下資本に対する効率をモニタリングすることで継続的な改善を図っています。

従来は、事業本部の現場で目標とする統一された資本効率性指標がなく、各現場ではフローの指標である基礎営業キャッシュ・フローと当期利益のみを追求する傾向がありました。その結果、フロー指標の短期的な積み上げにつながる新規投資の実行や資産の積み増しが優先され、既存事業の収益力改善に向けた地道な取り組みが十分でないケースもありました。

ROIC導入以前より、事業本部、事業領域ごとのROICを把握するためのBusiness Intelligenceツールの整備を進めるとともに、関連コーポレート部門が事業本部のROIC分析・改善施策策定をサポートする取り組みを進めてきました。また、経営と各事業本部長のStrategy Meetingの場においても資本効率改善に向けた施策を議論しています。

2021年3月期は導入初年度で、かつコロナ禍への対応に注力せざるを得ない状況でしたが、それでも現場で資本効率に対する意識が高まり、改善に向けてさまざまな取り組みがなされています。2022年3月期からは、ROICを各事業本部の業績評価のKPIとしても活用することで、さらに社内管理指標としての実効性を高めます。並行してポートフォリオ管理委員会では、「ROICの水準」を横軸、「今後の成長性」を縦軸にした4象限マトリクスを用いて各々の事業領域での進捗をモニタリングするなど、全社的な資本効率、ROEの向上を図ります。

キャッシュ・フロー・アロケーション（2021年3月期～2023年3月期）のアップデート

		2020年5月公表	2021年4月時点見通し
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー	15,000億円	20,000億円
	資産リサイクル	9,000億円	6,500億～7,500億円
キャッシュ・アウト	投融資決定済み・既存事業維持	15,000億～17,000億円	15,000億円
	成長投資（Strategic Focus・新規）		
	自社株買い+追加配当	**3,000億～5,000億円 マネジメント・アロケーション**	**7,500億～8,500億円**
	配当（下限）	4,000億円	4,000億円 → 4,400億円

配分実行

- **成長投資 1,500億円**
- **自社株買い 1,400億円**
- **増配 400億円**

CFOメッセージ

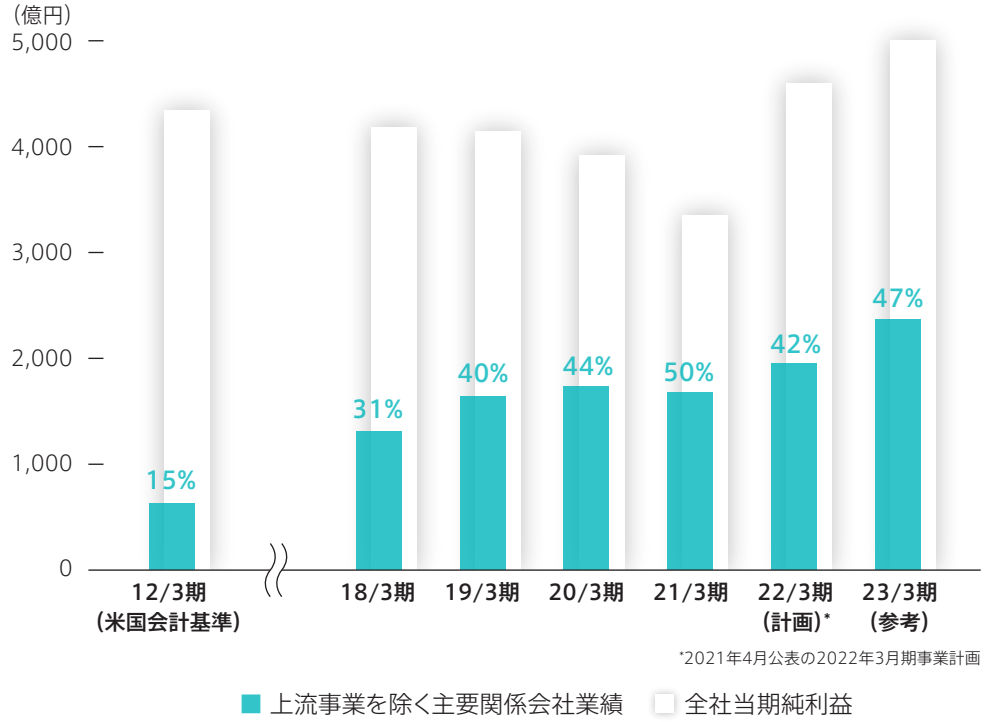
既存事業の良質化と収益性向上

当社の単年度の業績・ROEは商品市況変動による一定の影響が避けられませんが、ポートフォリオの変革と既存事業の地道な収益力改善を通じて、商品市況変動への下方耐性を強化するとともに、市況に左右されにくい事業領域の収益水準も着実に改善を続けてきました。

以下の図は、決算公表時に補足資料として開示している主要関係会社業績から、金属資源・エネルギーセグメントの上流事業を除いた純利益合計の推移を示しています。過去最高益4,345億円（米国基準）を記録した2012年3月期には、全社純利益に占める貢献は15%でしたが、絶対額でも約1,000億円以上伸長するとともに全体に占める割合も40-50%を占めてくるようになっています。

景気に左右されにくい安定した収益群をさらに拡充させると同時に、市況高騰時にはその追い風をアップサイドとして取り込めるような、強靭な事業ポートフォリオの実現を引き続き目指していきます。

上流事業を除く主要関係会社業績推移



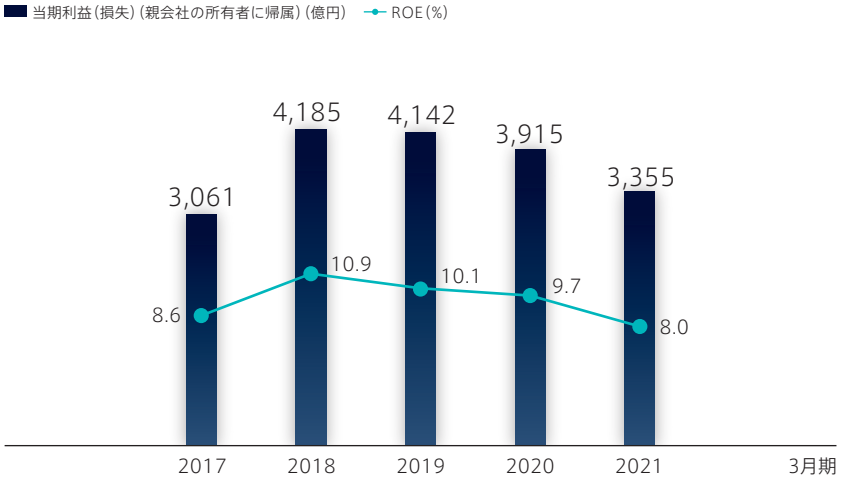
当面の経営環境と中期的な取り組み

2022年3月期に入ってからも、足元ではコロナ禍からの正常化を見据えて、需要の回復、生産活動の活発化が継続し商品市況は堅調に推移しています。世界経済は、地域によってばらつきはあるものの引き続き回復基調をたどるものと考えていますが、米国金融政策やリスク資産の動向などを十分注視しながら、さらなる業績の伸長を目指します。また、中経Strategic Focusで掲げる注力分野への取り組みを加速し、収益性を維持・向上させながら、気候変動や人権問題などの社会課題への対応も踏まえた中長期的な事業ポートフォリオの転換への道筋をつけることにも取り組んでいきます。

2021年8月

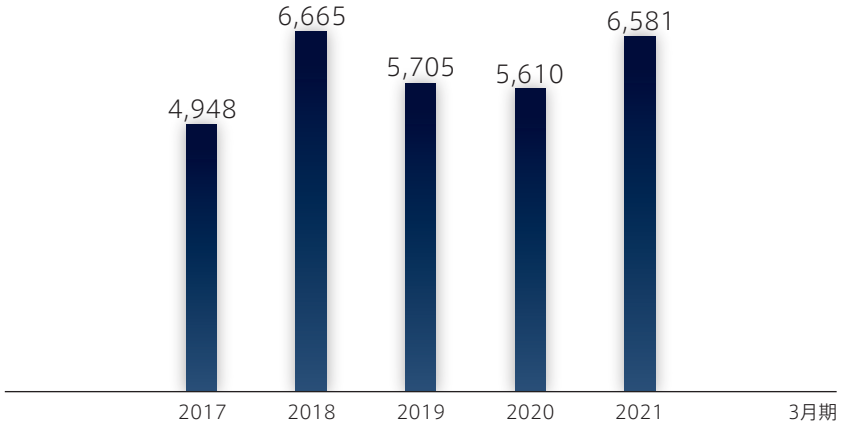
パフォーマンスハイライト

当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)／ROE

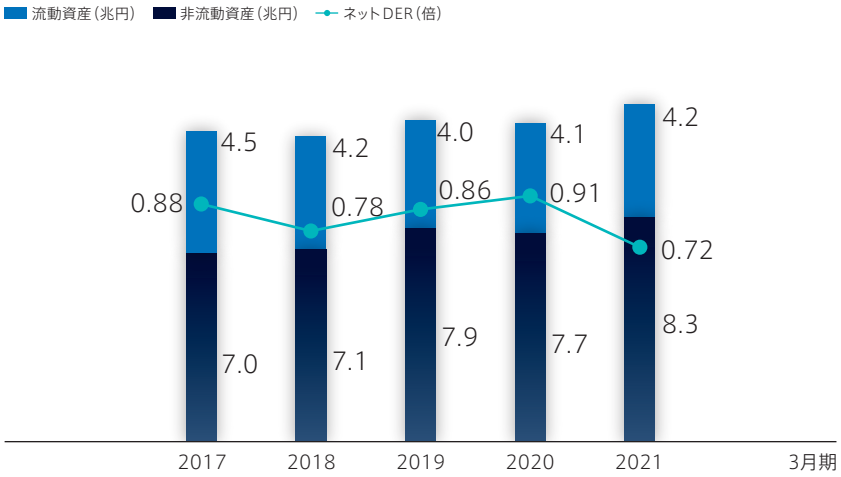


基礎営業キャッシュ・フロー*

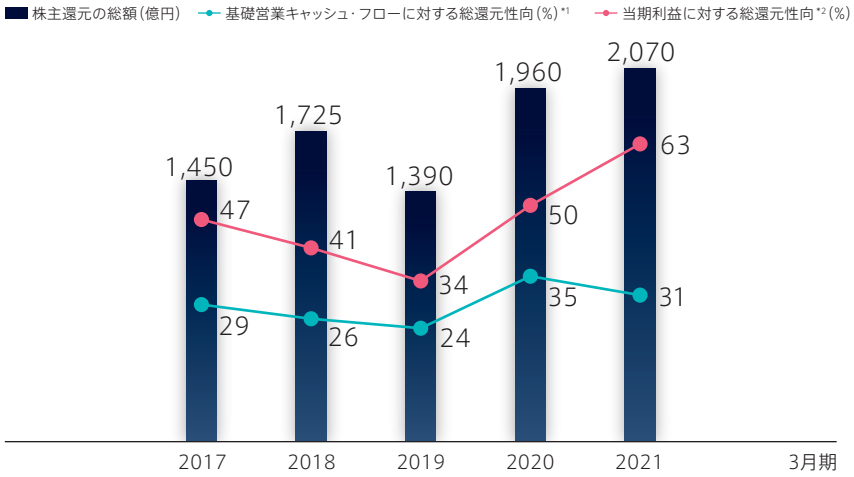
* 営業活動に係るキャッシュ・フロー ― 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー(億円)
2020年3月期以降の基礎営業キャッシュ・フローはさらにリース負債の返済による支出額を減算



総資産／ネットDER



株主還元の総額／総還元性向



*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

中期経営計画2023 ー変革と成長ー

当社は、2019年に刷新したマテリアリティと2020年に新たに策定した経営理念（MVV）を経営の基軸としながら、今後加速する変化とニーズを捉え、当社の成長を通じて社会の発展に貢献することを目指しています。

中期経営計画2023のテーマである「変革と成長」は、激変する事業環境の中で中長期的な企業価値向上を実現するために、従来の思考・行動様式を抜本的に変革し、着実に更なる成長を追求していくことを示したものです。

中期経営計画2023に掲げた6つのCorporate Strategyの推進を通じ、持続的な成長に向けた経営基盤と事業ポートフォリオの強化を図ります。

「変革と成長」を実現する6つのCorporate Strategy

変革

1 事業経営力強化

2 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

3 人材戦略

- 投下資本に見合った収益性向上・ROE向上
- 社員一人ひとりの意識、行動様式、働き方の変革

成長

4 Strategic Focus

・エネルギーソリューション　・ヘルスケア・ニュートリション　・マーケット・アジア

5 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

- 当社総合力が活きる成長領域
- デジタル化など、変化するトレンドへの対応

6 サステナビリティ経営／ESGの進化

一層のサステナビリティ経営の実践

- 中期経営計画2023重点課題：「気候変動」「サーキュラーエコノミー」「ビジネスと人権」
- ガバナンス強化：取締役会実効性のさらなる向上

中期経営計画2023進捗

中期経営計画の進捗状況

中期経営計画2023の初年度である2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染が拡大する中でも、プロジェクトを着実に推進するとともに、事業環境の変化を踏まえた競争力のあるポートフォリオへの組み替えおよび収益基盤の強化を図りました。

プロジェクトの着実な推進 強固な収益力の実現	■ トレーディング、資源・電力安定供給、病院事業などエッセンシャルビジネスが定性・定量面で貢献 ■ 着実なプロジェクトの推進 • 西豪州ガス田開発、米国キャメロンLNG全系列生産開始 • 鉄鉱石の鉱量維持・拡充への取り組み • IPP事業で新規運転開始 ■ 巣ごもり需要、デジタル・セキュリティ需要の取り込み
下方耐性強化への 取り組み	■ 事業再評価を実施、ポートフォリオ組み替えを推進 • カセロネス売却、モアティーズ売却合意、コジャワシ権益の追加取得 • E&P資産価値向上への戦略転換 ■ 既存事業群再編 • 中間流通機能子会社集約、アパレル関連事業合併検討開始 • ICT関連子会社合併 • 米国石油・ガス事業の子会社再編 ■ コスト競争力強化のための構造改革実施
事業経営力強化・DX推進	■ ROIC導入、資本効率向上へ向けた全社施策の推進 ■ DXによる生産性向上や新ビジネスモデル構築へ向けた取り組みの加速 ■ コーポレート機能の先鋭化と人員の現場シフト

また、人材戦略では個の強化を図るための人事施策を導入しました。サステナビリティ経営・ESGの進化についても、重点課題である「気候変動」「サーキュラーエコノミー」「ビジネスと人権」の各分野において具体的な成果がありました。

人材戦略

グローバルグループでの 適材適所と総戦力化	• グローバル・グループでのタレントマネジメント推進 • サクセッションマネジメントの進化 • 事業ポートフォリオ変革に即した人材配置
多様な「プロ人材」の 活躍推進	• 若手のチャレンジと成長を後押しする制度の新設 • 高度専門人材のキャリアパス新設を検討 • New Normalを見据えた新しい働き方の検討
多様な「個」の強化	• Pay for Performanceの更なる徹底 • 事業経営力強化を推進する諸施策の実施

サステナビリティ経営・ESGの進化

気候変動	• 社内カーボンプライシング制度導入 • GHG削減貢献事業推進
サーキュラーエコノミー	• 事業本部ごとの機会・リスクを把握 • 機会取り組み推進
ビジネスと人権	• 人権方針、持続可能なサプライチェーン取組方針改定 • 当社方針の周知、人権DD実施

詳細は下記ページをご参照ください。
P55-57 Strategic Focus領域における取り組み
P84-99 三井物産のコーポレート・ガバナンス

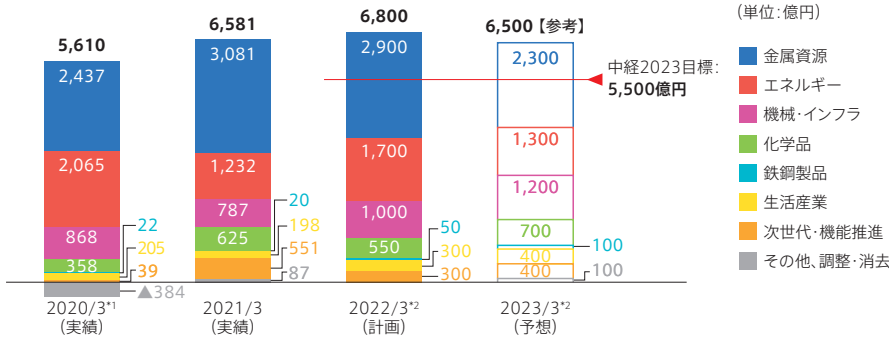
中期経営計画2023進捗

2022年3月期事業計画

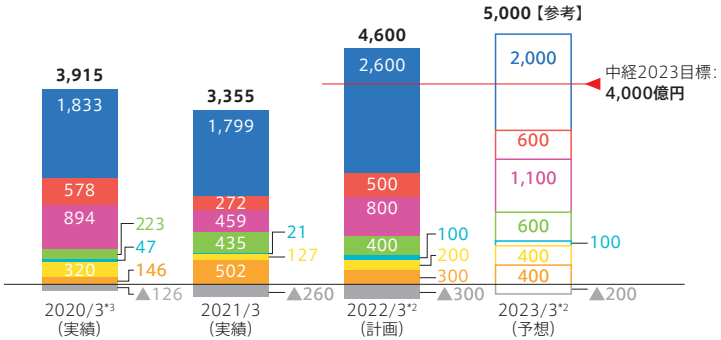
2022年3月期は中期経営計画の重点施策を継続的に推進し、基礎営業キャッシュ・フロー6,800億円、当期利益（親会社の所有者に帰属）4,600億円を計画します*。いずれも昨年公表した中期経営計画2023における最終年度の目標を上回るものです。絶え間ない「変革と成長」を通じ中期経営計画の定量目標を前倒しで達成するとともに、更なる高みを目指します。

* 2021年4月公表の2022年3月期事業計画です。最新業績予想は［当社ウェブサイト 投資家情報］をご参照ください。

基礎営業キャッシュ・フロー



当期利益



*1　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、2020/4機構改組に伴う組み替え反映後
*2　2021年4月公表の数字
*3　2020/4機構改組に伴う組み替え反映後

2022年3月期アクションプラン

新型コロナウイルスの影響下においても必需品の安定供給に貢献した素材・食料などのトレーディング機能の強化を進める他、既存の強いコア事業を徹底的に強化し、周辺事業を有機的に連携させることで規模感のある収益群を構築していきます。また、引き続き、中期経営計画でStrategic Focusと定めた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・アジアの各領域での取り組みや、DXを活用した新規事業創出など、成長機会の創出に取り組みます。

また、2022年3月期には、金属資源、機械・インフラ、化学品などのプロジェクトの立ち上がりが見込まれており、その着実な進捗に万全を期すことで収益基盤強化を進めます。さらには、国内ビジネスも業界再編の推進や有力企業とのパートナリング、当社人材の戦略的配置などの取り組みを加速します。

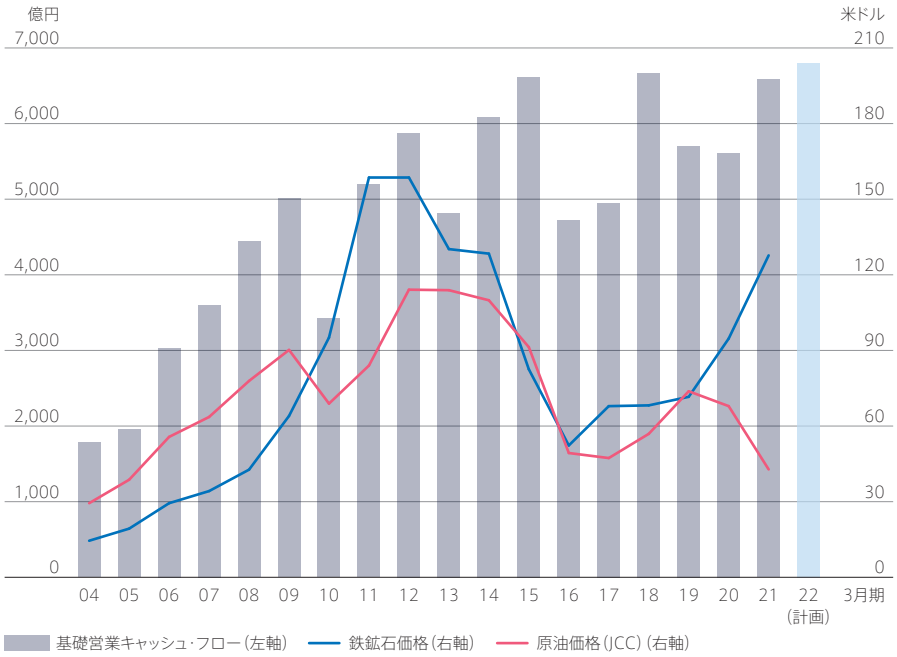
金属資源	■ 鉄鉱石事業の鉱量維持・拡充の継続、銅事業の良質化 ■ リサイクル・低炭素社会を見据えた事業の強化
エネルギー	■ LNG開発案件（ロシアArctic LNG2、モザンビークArea1）の推進 ■ E&P資産価値の着実な実現 ■ エネルギーソリューション分野の取り組み加速
機械・インフラ	■ ポートフォリオの強化・拡充と良質化 ■ B2B、次世代モビリティへの取り組み ■ トレーディング機能先鋭化と環境・DX・宇宙などの新ビジネス創造
化学品	■ GHG排出マネジメント、サーキュラーエコノミーなどの新たな取り組み推進 ■ ウェルネス領域におけるアジア、日本での事業の展開加速 ■ トレーディング機能強化・ポルトオン投資・投資済み案件の着実な実行
鉄鋼製品	■ Gestamp収益基盤強化 ■ 総合インフラメンテナンス事業強化
生活産業	■ トレーディング機能の先鋭化 ■ CT Corpとの提携を通じた新規事業創出 ■ ウェルネス事業全社横断取り組み強化
次世代・機能推進	■ 既存収益基盤・中核関係会社の更なる強化 ■ DXを活用した新規事業創出

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

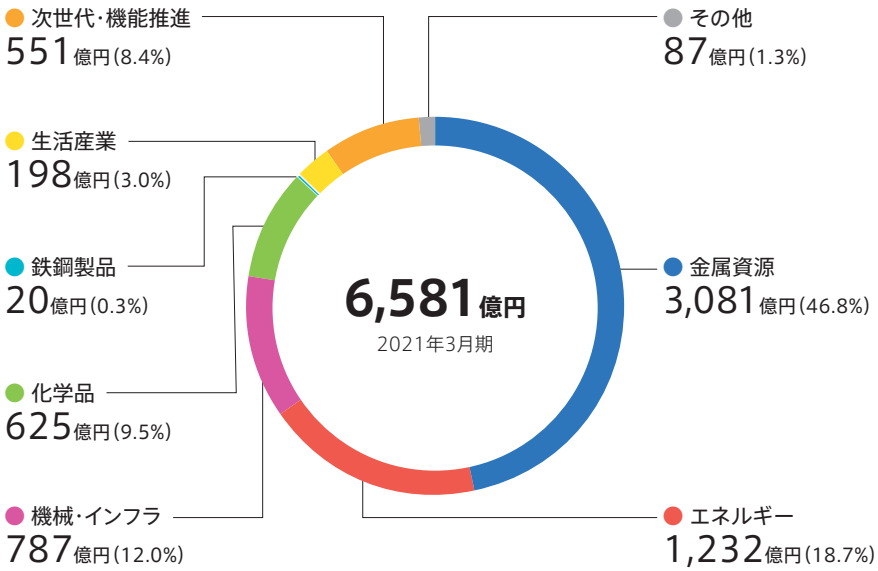
多様で下方耐性のある事業ポートフォリオ

当社は幅広い産業におけるトレーディングの実績・顧客基盤を梃子に事業投資を展開し、事業経営力と総合力の発揮を通じて、投資先の事業価値向上に取り組んでいます。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。このような取り組みを通じて形成された当社の事業ポートフォリオは、激変する事業環境の中においても力強いキャッシュ創出を実現しています。

基礎営業キャッシュ・フロー*



*営業活動に係るキャッシュ・フロー－運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー。2020年3月期以降の基礎営業キャッシュ・フローはさらにリース負債の返済による支出額を減算。



ポートフォリオマネジメント・財務戦略

ポートフォリオマネジメントの基本的な考え方

- 既存事業の収益基盤強化やスケールメリットの創出
- 業際での新たな価値の創出
- 新たな機能プラットフォームの獲得
- 新事業領域への進出

ポートフォリオ管理委員会の役割と、ポートフォリオ管理の年間サイクル

全社ポートフォリオ戦略の策定

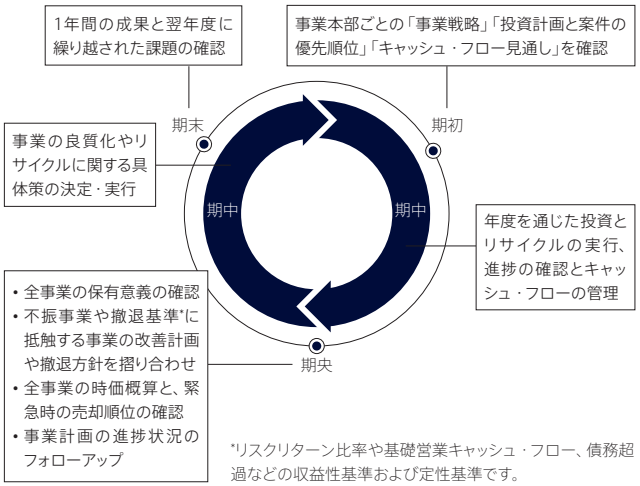
当社全体戦略、事業本部の個別戦略、市場動向・マクロ分析、当社の限りある経営資本を踏まえて、重点・注力分野、新規取り組み分野、見直し分野を特定します。

投融資方針の策定

投融資基準、連結資本コスト制度設計など、全社ポートフォリオ管理に係る重要方針を策定します。

全社ポートフォリオの定期的モニタリング

全事業の保有意義の確認だけでなく、事業分野別・国別のアセットサイズが適切なレベルかどうかなど、定期的にレビューしています。



*リスクリターン比率や基礎営業キャッシュ・フロー、債務超過などの収益性基準および定性基準です。

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

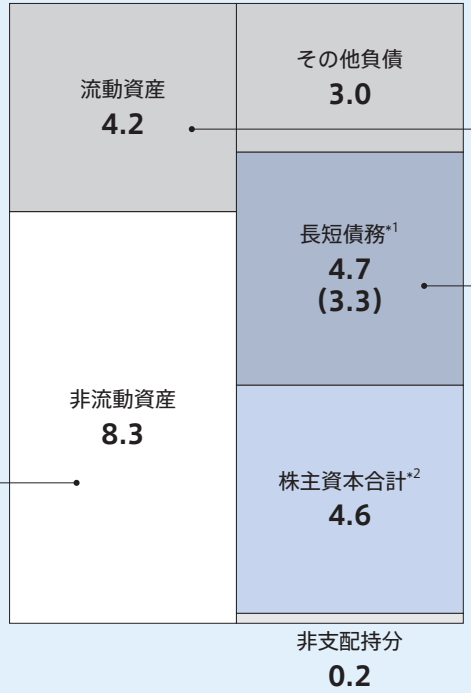
規律あるポートフォリオ経営の実践を通じ、限りある経営資本を全社的な重要分野に戦略的に配分し、三井物産全体の持続的な成長と社会の発展を目指して事業ポートフォリオを継続的に強化します。

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。

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。

バランスシート(2021年3月末現在) (兆円)



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

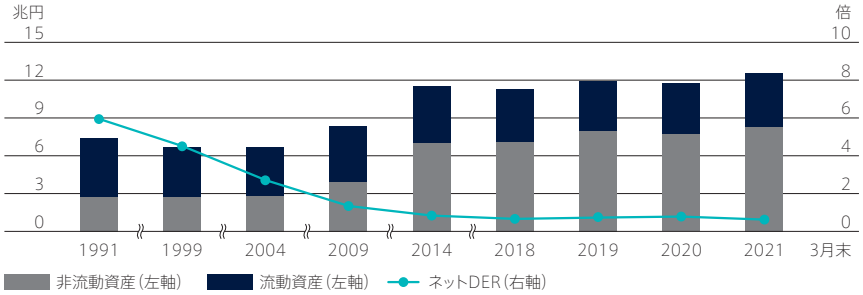
*1. 長短債務のカッコ内数字は、ネット有利子負債 *2. 本資料では「親会社の所有者に帰属する持分」を株主資本と表記

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「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みに基づき資金配分を行っています。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よく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを企図したものです。財務戦略を考える際に着目する各指標は、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。

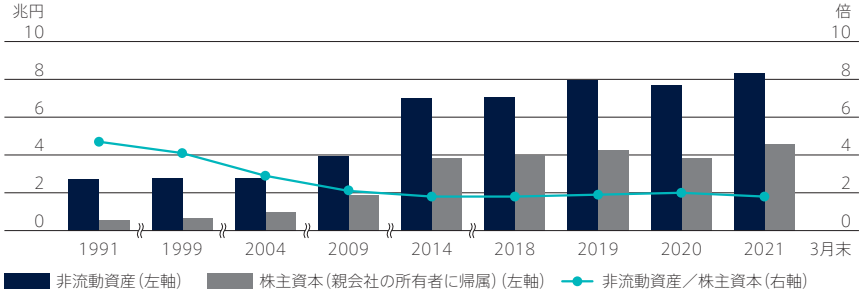
ネットDER*



* 含むハイブリッドローン（総額5,500億円、資本性認定50%）

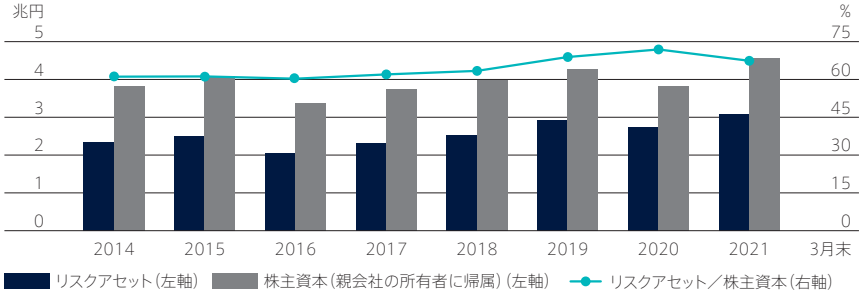
当社の資産構成は、トレーディングから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクの高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産が増加するに伴い 、レバレッジは逓減させる必要があり、実際に過去から大きく改善しています。

非流動資産／株主資本



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

リスクアセット／株主資本



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

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

事業投資のライフサイクルマネジメント

気候変動対応を意識したポートフォリオ構築に向けた案件審査での取り組み

当社では、気候変動対応がリスクあるいは機会となる新規案件審査において、2℃シナリオに進んだ場合の定量影響を考慮するべく、2021年3月期より社内カーボンプライシング制度を導入しました。さらに、2022年3月期より、新規案件取り組みを気候変動対応の観点から定性面含めて総合的に評価し、稟議審査の要素として勘案するべく、事業統括部長の諮問機関として「グリーン案件評価連絡会」を設置しました。再生可能エネルギーなど、気候変動を「機会」とする一定規模以上の案件で、事業統括部が指定する案件につき、稟議発議前の段階から定量・定性評価を同連絡会（サステナビリティ経営推進部を含めた関係コーポレート部署からメンバーを選定）で実施します。これらの案件審査プロセスの新たな取り組みも通じて、気候変動対応に即したポートフォリオ構築を着実に進めていきます。

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（ESG関連リスク含む）、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*や定性評価に基づき判断。各会議体における審議を経て案件を選別し、実施を決定。

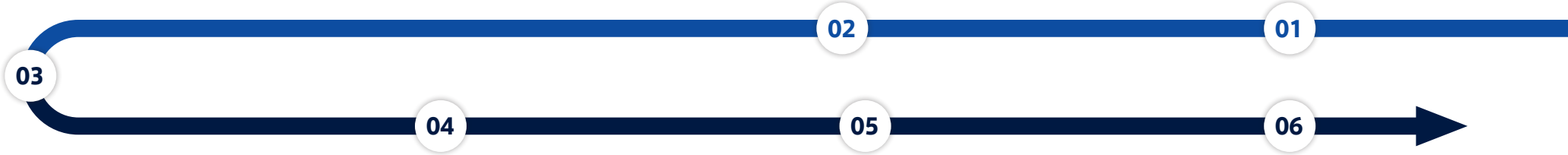
会議体ごとの対象案件と金額基準

会議体	対象	金額
投融資案件審議会	投融資保証案件、事業用資産の取得案件など	50億円超
経営会議	連結ベースでの投融資保証合計額	150億円超
	投融資保証案件のうち取締役会付議事項となる案件	ー
取締役会	重要な財産の処分および譲受	400億円超

* 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。

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。



03
最終投資決定・実行

社内許可条件や、契約上の発効要件が充足された時点で投資を最終決定・実行。

04
事業開発

資源権益やインフラ・生産設備などの開発・整備プロジェクトを管理・遂行。綿密な進捗管理と発生する事態への機動的対応によって、計画する予算と期間内での完遂につなげる。

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への展開にもつなげる。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えつつある事業については、他社との合併などの新たな戦略方針やリサイクルを検討し、対応。

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、地域に精通した多様なプロ人材が協働し、さまざまな経営資本を最大限に活用し、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。

プロ人材の育成と活躍を促す仕組みを整備し、更なる「挑戦と創造」を後押しする環境を整えることで、三井物産らしい価値創造を実現します。

Mitsui Engagement Survey 2020

当社では社員の意欲向上を組織力の強化につなげることを企図し、2018年よりMitsui Engagement Survey（MES）を実施しています。2020年は社員の貢献意欲や自発的努力を示す「社員エンゲージメント」が70%（前回比+11%）、社員の能力を発揮する機会や働き易い環境を示す「社員を活かす環境」が69%（前回比+4%）となりました。今後もこのMESを、社員の自律的な成長と成果の向上を後押しすることに活用していきます。

人材戦略

プロ人材の育成と活躍を促す仕組み

1. 幅広いキャリアプランと自律的なキャリアデザイン
2. 多様な成長機会
3. 成果と貢献に応じた適切な評価・処遇

人事制度の改定

予測が困難な環境変化が常態化し社会の多様化が進む中で、社員一人ひとりが360° business innovatorsをビジョンとして活躍を続けるためには、それを支える人事制度や施策も機動的に進化し続ける必要があります。多様なプロ人材が自らの強みを発揮し、その成果と貢献が適切に評価され、誰もが成長を実感しながら自ら果敢にキャリアを切り開くことにより、「個」の成長と会社の成長がつながる正のスパイラルを実現することを目指して2022年3月期に人事制度の一部を改定しました。

改定された人事制度での新たな施策

事業経営力強化

中期経営計画2023「変革と成長」で掲げた「事業経営力強化」の実現に向けて、事業経営人材の育成・開発を強化、適材適所の人材配置の徹底を進めています。関係会社経営改善プロジェクトへの参画を含むプログラムを拡充、若手・中堅の事業会社出向促進に加え、事業経営者インセンティブプランを導入しました。また、関係会社のキーポジションのサクセッションマネジメントの強化や、グローバルベースでのタレントマネジメントを推進しています。

キャリアチャレンジ制度

所定の任用・昇格要件や年齢に関わらず、適任者が所属部署の育成支援の下で上位ポジションでより大きな役割・職務にチャレンジできる仕組みです。能力と適性があり挑戦意欲の高い社員に、より早期にストレッチ経験と能力向上の機会を提供し、実践を通じた更なる成長を促し次世代リーダーの早期育成を後押しする環境を創出します。

従業員向け株式報酬制度

人事評価に連動したポイントを対象者に毎期付与し、その累計ポイントに応じて退職時に当社株式を交付します。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を狙いとしています。

人材戦略 -Diversity & Inclusion-

多様な人材の活躍

三井物産グループでは、国籍、性別、価値観など、多様なバックグラウンドを持つ人材がグローバルに活躍しています。多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりがお互いを認め合い、刺激を受け合いながら能力を最大限に発揮し、ビジネスに新たな価値をもたらし、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「ダイバーシティ経営」を推進しています。

特にコロナ禍による劇的な環境変化により、当社が対峙する社会課題はより複雑になっています。さまざまな意見、経験を持つチームでないと解決できないという切迫感を持ち合わせ、当社がValuesに掲げる「多様性を力に」した価値創造を追求します。

Mitsui Leadership in Actionの導入

当社の経営理念であるMission Vision Values (MVV)、その中で当社の「挑戦と創造」を支える価値観であるValuesを基に、グローバルで共通して当社社員に求められる行動基準としてMitsui Leadership in Action (MLA) を2022年3月期より新たに導入しました。世界中の各拠点で、当社の「挑戦と創造」を支える多様な人材の獲得、育成、評価、任用の一連のプロセスにおいてMLAを活用し、グローバルベースで適材適所を実現するタレントマネジメントを実践していきます。

キャリア採用社員の活躍

当社はキャリア採用に近年注力しており、2021年3月期のキャリア採用者数は新卒を含む全採用者数における約24%を占めています。

また現在当社で働いているキャリア採用社員の内、約8割が管理職であり、国内、海外を問わず世界のさまざまな現場で当社事業をけん引しています。

女性の活躍

さまざまな事業領域において多くの女性が活躍していますが、「多様性を力に」事業創造を加速するべく2025年3月期までに女性管理職比率10%を達成することを目標として掲げています(2021年7月現在8.1%)。

• Women Leadership Initiative

次世代の女性リーダーを育成し、多様な女性リーダーのロールモデルをつくるためにWomen Leadership Initiativeを新設し、リーダーとして求められる組織開発の考え方や自己認識の向上、社外取締役との対話によるEmpowermentを進めています。

• 女性の海外転勤支援

活躍のフィールドは世界中に広がっているため、子どもを帯同して海外に赴任する女性担当職も増えています。このような社員に対しては、個別に面談を実施し、海外での育児との両立に関する経験者によるアドバイスを行っています。また配偶者を帯同せずに小学生以下の子どものみを帯同して海外赴任する社員への保育園やベビーシッター費用補助などの各種支援も行うなど、海外での活躍を後押しする環境を整えています。

人材戦略

グローバル人材の活躍

各国、地域に根を深く張ったビジネスを展開していくためにグローバル人材の活躍推進に力を入れています。日本への派遣だけではなく関係会社を含めた海外各地での活躍を推進しています。任用においては現時点で、当社海外拠点のGMポジションのうち61ポジションに現地採用職員が登用されるまで進んでいます（全GMポジション中17%、2021年3月時点）。今後も、日本採用職員も含め最適人材の配置強化を進め、当社グループ人材のグローバル化を一層進めていきます。

• Change Leader Program

変革を積極的に推し進める先導者を育成するべく「Change Leader Program（CLP）」を2018年より2年間実施しました。世界各地から選抜された現地採用職員が参加し、経営幹部との直接対話やリーダーシップなどをテーマにした集中討議、各自が設定した課題の達成に挑戦しました。2020年にはオンラインでChange Leader Business Meetupを開催し、CLP参加者に加え日本を含む世界各国から次世代リーダー候補が参加し中期経営計画2023で定めたStrategic Focusをテーマにグループで討議し新規事業の提案を行いました。今後も、価値創造、総合力の発揮、変革に向けた現場でのコミットメントとネットワーキングの形成を図り、人材育成を後押しする取り組みを継続します。

三井物産（上海）の法務部に勤務しています。さまざまなプロジェクトに初期段階から参画し、その案件の実現や良質化に取り組んでいます。法務面からアドバイスするのはもちろんですが、事業経営の観点からも何が最適かを考え提案するように努めています。入社当時は経営視点で物事を考えることは得意ではありませんでしたが、当社には部下を認め、任せ、育てる文化があり、そうした文化が自身の成長につながっていると考えています。

三井物産の強みの一つは多様な人材とその人材が持つ多様な考えです。この強みを発揮するにはお互いを理解することが必要で、さらに産業をまたいだ価値創造を実現するには、部門を超えたコミュニケーションが重要となります。デジタル技術により以前に増して活発に意見交換ができるようになっており、当社の多様性を一層推し進めていくと期待しています。

Jinghua Wang
三井物産（上海）
法務部長

イノベーションとは、アイデアやビジネスモデルを考えるだけではなく、それを現実にすることまでが含まれていると考えています。私は、過去の業務で、アイデアを現実にするには、その国の状況に合わせて現地化させることが重要だと学びました。特にインドネシアのようなデジタルを駆使する人が多い国では、ビジネスモデルを他の国から移植するだけでは十分でなく、ビジネスそのものをその国固有なものに仕立て上げることが必要です。

当社が掲げる"Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth"という概念は、正にグローバルにビジネスを展開する上で必須であり、地球の反対側の現場で起きていることを知る人とノウハウの共有を可能にする人材の多様性は、益々重要になります。国を超え、ビジネスの最前線に立つ多様な三井物産の従業員は、さらに大きな役割を果たすことができると信じています。

Dinda Putri
インドネシア三井物産
新事業開発部
Deputy General Manager

アメリカで食に関するB2C事業の立ち上げを担当しています。オンラインで最終顧客へ販売していくというもので当社にとっては新しい挑戦です。最終顧客へ効果的に訴求していく方法や、現場での意思決定の方法など、組織にとってさまざまな学びがあります。

三井物産には、新しい仕事に挑戦し、そこから沢山のことを吸収しようとする文化が経営陣から現場まで浸透していて、そのような文化が現場チームを勇気づけていると感じています。色々な研修制度に加えて経営陣のリーダーシップの下、多様な人材の活躍が進められています。事業環境の変化は加速していますので、今後も迅速に変化へ適応していくことが成功の鍵になると考えています。

Amit Avnet
米国三井物産
ニューヨーク本店
食料・リテールDivision VP

デジタルにおける取り組み

CDIOメッセージ

代表取締役 専務執行役員
CDIO（チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー）
米谷 佳夫

三井物産では、前中期経営計画よりデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組み、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融合した、高付加価値ビジネスモデルへの変革を推進しています。

経営環境が目まぐるしく変化する中、中期経営計画2023では「変革と成長」を掲げていますが、Strategic Focus領域でのデータ事業基盤の構築や、データを活用した既存事業の生産性・コスト競争力の向上、本部横断的な新事業創出など、DXは6つのCorporate Strategyを支える重要な取り組みです。

三井物産では、事業戦略においてDXの重要性が非常に大きくなっていることから、2021年3月期にDX総合戦略を策定しました。

DX総合戦略は、「DX事業戦略」と「データドリブン（DD）経営戦略」の2つで構成されています。DX事業戦略では、各事業現場の保有するデータにデジタルの力を掛け合わせ、新たな価値を生み出すことで、個別事業の強化を目指します。DD経営戦略では、データを徹底的に使い倒すことで、迅速かつ正確な意思決定を行い、事業経営の強化を図ります。

2つの戦略の実行には、全役職員がデジタルを標準装備とすることが必要不可欠であり、DXによる絶え間ない革新を企業文化として定着させるため、DX人材戦略も策定しました。

社会や産業の構造変化の加速とともに事業環境の変化も激しく、未来を見通すことが困難な状況下において、デジタル技術やデータ活用により事業収益力の向上やビジネスモデルの変革・創出を目指すDXは、今後、当社の成長の原動力になると考えています。2022年3月期は、策定したDX総合戦略の実行フェーズの年でもあり、DX全般の取り組みをさらに加速させていきます。

2021年8月

Business Transformation & Innovation with Digital

DX事業戦略

- **リアル（Operational Technology）**× DX
- Digitalを武器にした**主体的な**事業経営
- Digitalによる**社会課題の産業的解決**
- 徹底的な**エンドユーザー起点**

DD経営戦略 ～人とデータの三井へ～

- データによる**迅速かつ正確な意思決定**
- データの**共有・活用**によるプロセス改善
- データは**見るものではなく使うもの**
- データは**会社の資産**

DX事業戦略、DD経営戦略共通

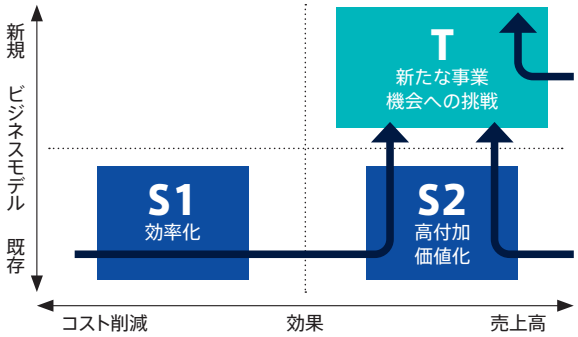
- **DXを標準装備**とした次世代型経営人材を輩出
- DXによる絶え間ない革新を**当社の企業文化として定着**

デジタルにおける取り組み

DX事業戦略

三井物産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（貴重なリアルのデータを獲得できる現場）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（デジタル上の世界）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。

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。



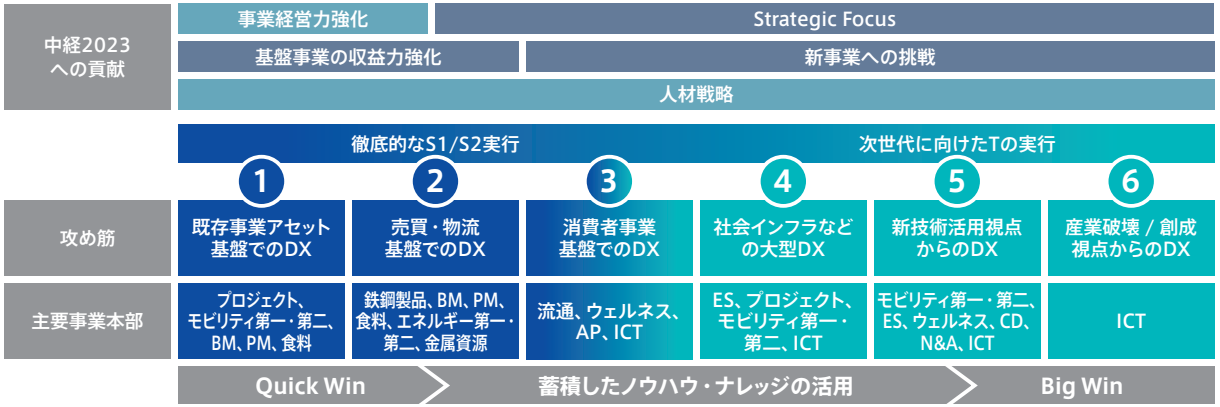
S：ソリューション　T：トランスフォーメーション

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。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。小規模でも即効性のあるQuick Winを積み上げることで、企業文化としての定着を目指すとともに、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」につなげ、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事業戦略では注力すべき分野として合計6つの攻め筋を特定しています。徹底的なS1/S2を実行する分野としては、すでに当社がリアルな現場としての強みを保有するとともに、DXとの親和性が高い事業領域を抽出、次世代に向けたTを実行する分野としては、当社が得意とする社会インフラをはじめとして、新技術活用視点からの取り組みや産業破壊の視点からのDXにも挑戦していきます。

2021年3月末時点の検討案件数は累計約210件となっており、そのうち約60件の実証実験を実施、約20件が実運用に至っています。

6つの攻め筋



凡例　BM：ベーシックマテリアルズ本部　PM：パフォーマンスマテリアルズ本部　AP：アジア・大洋州本部　ES：エネルギーソリューション本部　CD：コーポレートディベロップメント本部　N&A：ニュートリション・アグリカルチャー本部

三井物産のDX
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/dx_comprehensive/index.html

デジタルにおける取り組み

既存事業アセット基盤でのDX Case

AIの世界的権威Andrew Ng氏が設立したAI Fundと、合弁事業であるBearing社を設立。船舶の運航データ、気象海象データをベースにした深層学習アルゴリズムを開発し、運航性能分析と運航最適化サービスを構築、海運各社への導入を推進中です。効率運航によるGHG排出量削減に大きく貢献するとともに、全世界で年間10兆円にも上る海上輸送コストの約5割を占める燃料費の削減を目指します。

BEARING.ai

新技術活用視点からのDX Case

ブロックチェーン技術をはじめとする総合的なデジタル技術に強みを持つLayerX社と共同で、2020年4月に新会社を設立しました。新しい金融商品であるセキュリティ・トークンを活用して投資資金を募り、安定した収益が期待できる国内外の不動産・インフラへの投資運用事業を展開します。初号ファンドである六甲アイランドDCを皮切りに、複数の不動産ファンドを組成しており、デジタル技術を活かして、個人投資家を含めた幅広い投資家の皆様への販売に向けた準備を進めています。

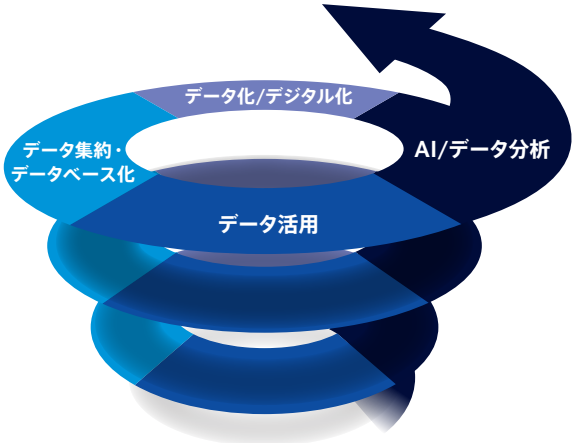
DD経営戦略

データの利活用が成長の鍵となる時代。三井物産は貴重なリアルのデータが蓄積されている現場を、さまざまな国・地域で幅広い分野にわたり保有しています。そこで現場に散在している各種データをまずは集約する取り組みに着手しており、具体的には、DMP（Data Management Platform）と呼ばれる、社内外のさまざまなデータを一元管理、分析する基盤を構築しています。これにより、データを活用することで従来よりも正確かつ迅速な意思決定が可能となり、事業経営力の更なる強化を目指します。

データ集約に際しては、データの入力・生成プロセスにも目を向け、入力フォームの統一化や電子承認・電子署名の導入など、デジタル化に適したプロセスの最適化やスリム化を推進することで、生産性の向上にもつなげています。

集約されたデータはダッシュボード化などで見える化し、役職員それぞれのレベルに必要なデータを必要な粒度で「安く、速く」提供するデータドリブン環境を実現。同時に、データを活用するQuick Winを蓄積・共有することで、「データは見るものではなく使うもの」というDD経営戦略のVisionを浸透・定着させ、データ利活用をさらに加速していきます。

将来的には、集約したデータをAIなどの活用により、未来を予測し、意思決定の確度・精度向上や新規事業創出といった事業経営の変革にもつなげていきます。しかしながら、高度な分析には多種多様・大規模・良質なデータの収集が必要であり、そのためにも集約したデータを活用・分析する中で、さらに必要と判明したデータを収集する、もしくは分析には不要と判断されたデータは削除するといった取り組みが必要不可欠です。このようにデータの収集・集約・活用・分析の取り組みを繰り返しスパイラルアップしていくことで、DD経営の強化を図っていきます。



デジタルにおける取り組み

DX人材戦略

DX総合戦略を推進していくには、ビジネス人材、DXビジネス人材、DX技術人材の3種類の人材が必要です。

三井物産では、幅広い事業、商品や地域に精通した「その道のプロ」と呼ぶにふさわしい多様な人材が多く働いていますが、現在、その多くはそれぞれの仕事に精通したビジネス人材です。このため、全役職員にDX基本教育を行い、デジタルを標準装備します。デジタルのトップエキスパートであるDX技術人材は、IT戦略子会社でのグループ内製化を進める他、当社自身でも一定数内製化していきます。最後に、ビジネスとデジタルの双方を深く理解して、ビジネス人材とDX技術人材をつなぐ、DXビジネス人材が、DXを進めるためには必要不可欠です。三井物産では、このDXビジネス人材を今後3年間で、グローバルで100名内製化していく方針です。

DX人材育成のため、2021年5月には、以下の3つの要素から構成されるMitsui DX Academyを開講しました。1つ目がDXスキル研修で、全役職員を対象とした基礎編から、業務ニーズにあわせた専門性の獲得や高度DX人材養成のための応用編まで用意しています。2つ目のブートキャンプではDXプロジェクトの実践を通じた現場のOJTでDXビジネス人材を育成し、3つ目のExecutive Educationでは、最先端のDXスキルや知見の獲得、そして高度DX専門人材とのネットワーキング構築のため、海外大学コースへの派遣も実施します。

また、育成とともにDX人材の採用も積極的に取り組んでおり、日本国内における新卒採用では、インターンでのDXビジネスコンテストを開催した他、アジアでの採用を強化しています。Strategic Focus領域でのプロジェクトに即戦力として投入する他、欧米にも派遣し、グローバルな活躍の場を拡大していきます。

Glen Ng Yee Zheng
欧州三井物産
Digital Transformation Dept.
（アジア・大洋州三井物産（株）入社）

国際的に活躍する場とキャリアアップを求め、三井物産に転職しました。複数のプロジェクトを経験させてもらった他、技術や知見だけでなく、コミュニケーションなどのスキルを含め、新しいことを学ぶ機会を与えてもらいました。今後も自分自身の成長を目指していきますが、アジアで働く後進たちにも、スキルアップの努力を続け、将来の挑戦に向けた準備を続けて欲しいと思います。

新型コロナウイルスによる影響は欧州も例外ではなく非常に大きく、ニューノーマルでのライフスタイルや働き方は大きく変わると思います。デジタルテクノロジーを使ってサポートしていきたいです。また、個人的には、新しいビジネスアイデアを同僚と議論できるd.space*を欧州三井物産にも設置したいですし、DXチームも立ち上げられたらと思います。

* DX実践・研究のための専門人材を配置したオフィス・スペース

中島 系り
デジタル総合戦略部戦略企画室 室長
（CFO部門より社内出向）

Digital Nativeな若手社員からあがってくるアイデアには、日々驚かされます。ビジネスの知識では先輩・上司にかなわないかもしれませんが、そういう若手社員から良い提案が出てきたとき、管理職がその意味を理解し評価できることが必要です。自らプログラミングまでできなくてよいと思いますが、若手社員やデジタル専門組織に丸投げするのではなく、ともによりよい実装案を考えるだけの能力を早急に身に付けていく必要に迫られていると、ひしひしと感じています。

前田 拓也
デジタル総合戦略部
（コーポレートディベロップメント本部入社、トロント大学留学）

営業現場で日々業務を進める中で、さらに価値を提供したい、業界特有の課題解決にデジタルの切り口を付加することで新たな価値を生めるのではないか、と思ったのが留学のきっかけです。

現在の担当案件は気候変動×デジタル領域で、案件も徐々に形になり、非常にやりがいを感じています。今後も学びを止めず、物産というFieldから新たな価値を世界に届けることにチャレンジしていきたいです。

Strategic Focus

ヘルスケア・ニュートリション

ポストコロナを見据えた将来構想

医療費の膨張や医療資源の不足が深刻な社会課題となる中、事業の対象を「患者」から「健康な個人」へと広げ、「治療」のみならず「未病・予防から予後」まで、ユーザー視点での成果を高め、人々が心身共に健康でより豊かな人生を送れるよう、ウェルネス事業の持続的な拡大を図っていきます。そのために(1)コアとなる病院・クリニック事業の更なる強化・拡大、(2) ヘルスケアデータ事業の構築、(3) 全社横断的取り組みであるWellness All Mitsui (WAM) による健康事業群の確立、この3つの施策を着実に実行することで、アジア最大規模のウェルネス事業群を形成することを目指します。

(1)病院・クリニック事業の更なる強化・拡大

当社は2019年の追加出資によりIHHの筆頭株主となって以降、差入取締役や出向者も増員し、新経営陣とともに経営基盤の強化および新成長戦略の実行に取り組んでおり、向こう4～5年でIHHのROEを2倍以上に向上させることを目指しています。

まず、経営基盤強化策として、2021年3月期にはマレーシアで新たな病院を買収する一方で、インドではノンコアの病院を売却するなど、戦略的資産リサイクルにより事業ポートフォリオの強化を実行しました。次に、各市場での病院群をクラスターとして捉え、各病院の役割・機能を明確にし、相互補完体制の構築と生産性・収益性向上を目指す「クラスター戦略」を推進しています。さらに、規模を活かしたグループ間シナジーの創出を図っており、例えば、グループ横断で調達組織を新設し調達アイテムの絞り込みや契約見直しなどの調達変革プロジェクトに着手し、コスト削減の結果が確実に出始めています。

これらの施策に加え、IHHの新成長戦略の一つとして臨床検査(ラボ)事業の拡大を実行します。IHHのラボ事業は病院事業に次ぐ収益の柱になりつつあり、今後も高い成長が見込まれています。各国のラボ事業を横断的な取り組みにより一体運営した上で、遺伝子検査などを導入し、検査技術を高度化させアジア最大のラボ事業者として収益の拡大を目指します。

なお、IHHではCOVID-19関連において、アジア最大級のPCR検査体制を整備し、2021年初旬時点で150万回を超える検査を実施するなど、医療現場のフロントラインで闘い続けていますが、各国の状況改善に貢献すべく、今後の収束の鍵を握るワクチン接種についても対応を進めております。

(2) IHHのデータを起点とした経営効率化と新事業創出

IHHは保有する3,000万人超の患者データを匿名化した上で、経営効率の改善に活用します。また、当社はヘルスケアデータを活用し、IHHの外に向けた新規事業の創出へとつなげる取り組みです。アジア新興国では、医療は未だ「治療中心」かつ「ボリューム重視」ですが、ヘルスケアエコシステムの持続のためには「アウトカム(＝治療成績)」起点への移行が不可欠であり、患者中心の医療を意味するValue Based Healthcare(※患者へ価値の高い医療提供を目指し、各ステークホルダーはアウトカム最大化とコスト適正化を図る考え方)への転換が必要です。

ヘルスケアデータの活用により、病院の経営改善や患者目線でのサービス向上が可能となります。待ち時間・治療価格・治療効果の見える化、診断歴・薬歴の

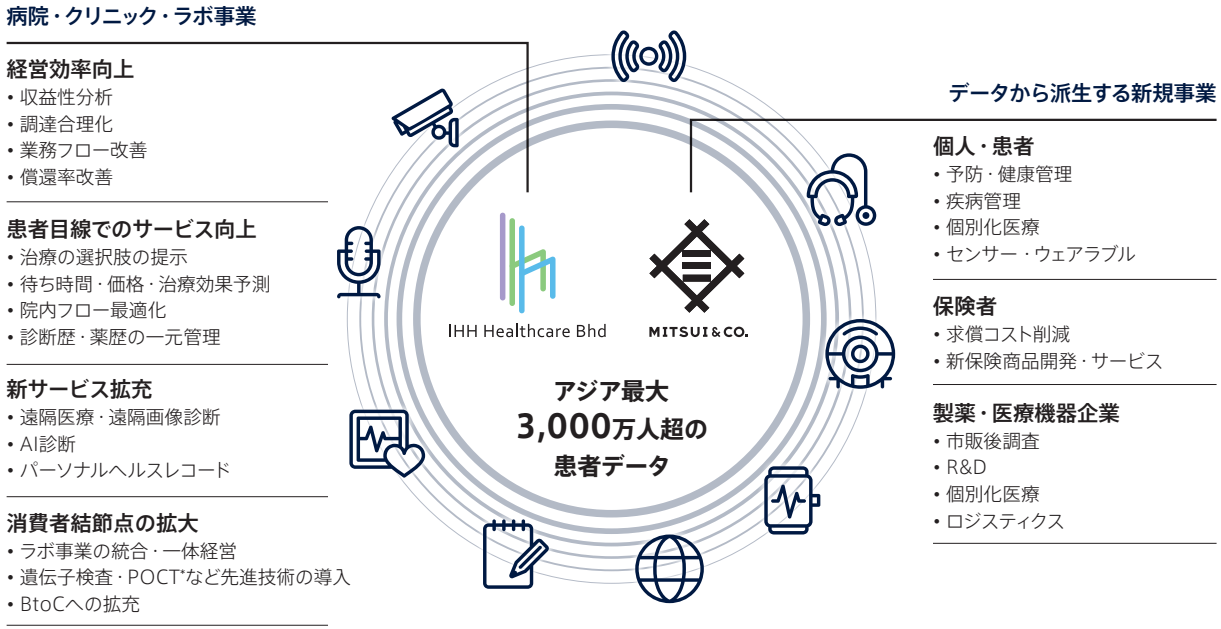
Strategic Focus

ヘルスケア・ニュートリション

一元管理などで患者にとっての利便性が向上します。診療はオンライン化しAIを活用することで人的・物理的な制約を乗り越え、サービスの拡充が可能となります。

またデータ起点の新規事業の創出に取り組んで参ります。具体的には、予防・疾病管理、医療費削減、創薬・医療機器開発支援、個別化医療などにデータを有効活用することで個人・保険者・製薬企業・医療機器メーカーなどの医療を取り巻くステークホルダーへの価値創造が可能となります。

なお、ヘルスケアデータの取り扱いについては匿名化技術を用いて、各国の規制動向を踏まえ、個人情報の保護に細心の注意を図りながら進めています。



*POCT(Point of Care Testing):検査室ではなく患者の傍らでポータブル型分析装置や診断キットを用いて診療に役立つ有益な情報を得る検査のシステム

(3)Wellness All Mitsuiで目指す健康事業群の確立

消費者の健康志向や医療費削減ニーズの高まりに応えるためには、「未病・予防」や、「健康な個人」も対象とした取り組みが不可欠です。そこで、通常のライフスタイルから未病・予防、治療、予後・回復・維持までのペイシェント・ジャーニーを起点に、各ステークホルダーに"All Mitsui"として向き合うべく、WAMという社内を横断した取り組みを通じて健康事業群の確立を進めています。特に国内市場を焦点に、①エビデンスに基づく消費者向けサイエンスソリューション、②健康経営に向けた複合ソリューション、③医療接点を軸としたDXソリューションによる価値創造を目指して参ります。

最後に

当社はIHHの筆頭株主としてグループ経営基盤強化と新成長戦略を着実に実行し同社の企業価値向上を実現していきます。加えて、核となる既存ヘルスケア事業の持つ強みを活かしデータ・ラボ・健康事業群といった高成長分野への新規投資により、新たな事業価値を創出します。これらを組み合わせ、ベースフローの経常的な収益と、戦略的なリサイクルによる投資果実化の両輪で、将来的にはウェルネス事業群を当社業績を支える屋台骨の一つにしていきます。

Strategic Focus

マーケット・アジア

高まるアジアの存在感

アジアは、2020年時点の人口が約43億人と世界の人口の55％を占める巨大なマーケットで、今後も人口増大は続くと予想されています。また、現在の平均年齢は日本48.4歳に対し東南アジア30.2歳、南アジア27.6歳と若く、この年齢構成が今後の成長をけん引する原動力となっています。アジア新興国のGDP予想成長率も世界で最も高く、消費市場としてのアジアの存在感はこれまで以上に高まると考えられています。

アジアの三井物産を目指す

当社のマーケット・アジア事業戦略の一つ目の柱が「国創りへの貢献」です。当社は、従来から、世界各国で国創りや産業振興に貢献する事業を展開してきましたが、アジアでも引き続き電力や物流インフラといった分野で事業を拡大させていきます。

もう一つの柱は衣食住、健康、金融といったあらゆる消費者ニーズをデータ分析から包括的に捉え、的確に応えるビジネスコンセプトを意味する「消費者エコシステムの構築」です。当社はアジアで病院事業を通じて医療ニーズに、食品事業を通じて食需要に応えてきましたが、今後は消費者の暮らしを豊かにするため、最適なモノやサービスを包括的に提供していきます。消費者エコシステムの構築は、当社が各事業領域で培ってきた知見・経験を複合的・総合的に駆使する新たなチャレンジです。

消費者エコシステムを構築し
「豊かな暮らしをつくる」を実現

消費者エコシステム構築に向けて、消費者の活動の場や空間（＝タッチポイント）をすでに保有する企業との連携が不可欠と考え、2021年4月、アジアで成長著しいインドネシアCT Corpとの戦略提携を決定しました。同社は金融・リテール・メディア・不動産・ホスピタリティ・エンターテイメント・ライフスタイルを含む消費者関連事業を展開し幅広い消費者へのアクセスを持つ、ローカルで生まれ育ったインドネシアの企業グループです。当社は、この戦略提携を通じて消費者とのタッチポイントから得られるデータを活用し、消費者を飽きさせない消費者にメリットがある仕組みづくりを進めていきます。

アジア・大洋州本部に専門の開発本部を立ち上げ、地場消費市場を徹底的に理解し、食料やヘルスケアといったエッセンシャルビジネスにおける知見とICTやロジスティクスのノウハウを融合し、パートナーと協働しながらアジアで消費者エコシステムの構築を目指します。

アジアの人々の豊かな暮らしの実現には課題も山積しています。例えば、食文化の多様化ニーズに応えるためには、乳製品や肉・魚といった生鮮食品のためのコールドチェーン整備が必要になるなど、サプライチェーンの高度化が必要です。また、コロナ禍でECの利用が加速し、ラストワンマイル配送網の拡充の必要性が浮き彫りになりました。

これらの課題に対し、当社は日本で大手小売業向けに培ってきたサプライチェーンマネジメントの知見・ノウハウを活用してCT Corpとともにインドネシアの流通システム改革に貢献していきます。

アジア各国の消費者を取り巻く課題・ニーズは国ごとに異なりますが、当社が商社機能を発揮し、各国にふさわしい消費者エコシステムを確立することでアジアの人々の豊かな暮らしの実現を目指します。

59 オペレーティングセグメント別データ一覧
60 金属資源
62 エネルギー
64 機械・インフラ
66 化学品
68 鉄鋼製品
70 生活産業
72 次世代・機能推進

Gate 3

Business Strategy

オペレーティングセグメント別データ一覧

2021年3月期

※ 四捨五入差異により横計・縦計が合わないことがあります。
*1. 基礎営業キャッシュ・フローより算出したものであり、会計上のフリーキャッシュ・フローとは異なります。
*2. 金融商品を除く非流動資産に対するキャッシュ・フローアウト額を指します。
*3. 非流動資産の「その他」には、非流動債権、投資不動産、無形資産、繰延税金資産などが含まれます。

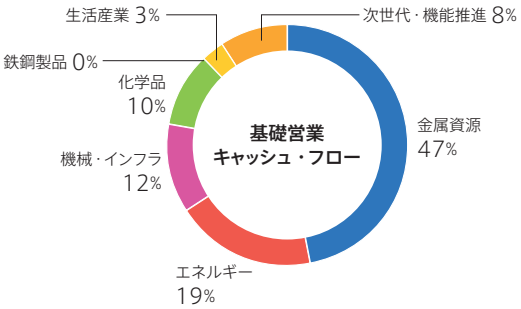
(単位：億円)

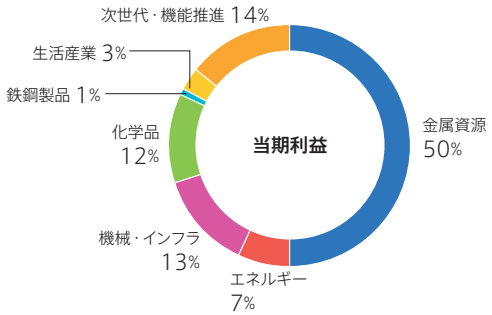
	金属資源	エネルギー	機械・インフラ	化学品	鉄鋼製品	生活産業	次世代・機能推進	その他・調整消去	会社合計
基礎営業キャッシュ・フロー	3,081	1,232	787	625	20	198	551	87	6,581
ネット投資キャッシュ・フロー	▲503	▲1,259	▲107	12	58	▲15	▲673	▲437	▲2,924
投資キャッシュ・フロー(IN)	168	74	423	280	71	215	125	71	1,427
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲671	▲1,333	▲530	▲268	▲13	▲230	▲798	▲508	▲4,351
フリー・キャッシュ・フロー*1	2,578	▲27	680	637	78	183	▲122	▲350	3,657
収益	13,969	8,386	7,922	19,338	4,366	23,731	2,361	29	80,102
売上総利益	2,512	629	1,077	1,249	212	1,338	1,070	28	8,115
持分法による投資損益	704	188	953	113	43	134	139	5	2,279
受取配当金	598	251	39	30	14	56	38	11	1,037
販売費および一般管理費	▲ 723	▲ 472	▲ 1,329	▲ 955	▲ 220	▲ 1,294	▲ 637	▲ 434	▲ 6,064
固定資産減損損失	▲ 3	▲ 335	▲ 88	0	▲ 1	▲ 19	41	1	▲ 404
その他	▲ 1,289	11	▲ 193	▲ 2	▲ 27	▲ 88	▲ 149	129	▲ 1,608
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	1,799	272	459	435	21	127	502	▲ 260	3,355
減価償却費	402	1,298	205	220	14	226	167	204	2,736
非流動資産に対する資本的支出*2	592	520	156	160	10	160	701	475	2,774
総資産	25,665	25,663	22,913	13,455	5,660	20,093	11,918	▲ 209	125,158
非流動資産	16,670	16,820	16,554	6,265	3,306	12,042	7,707	3,720	83,084
有形固定資産	4,534	7,408	2,379	2,094	89	2,007	1,359	1,881	21,751
持分法適用会社に対する投資	4,380	3,835	9,444	1,793	2,510	6,241	2,140	97	30,440
その他の投資	7,299	3,425	1,280	1,108	563	3,122	1,774	985	19,556
その他*3	457	2,152	3,451	1,270	144	672	2,434	757	11,337

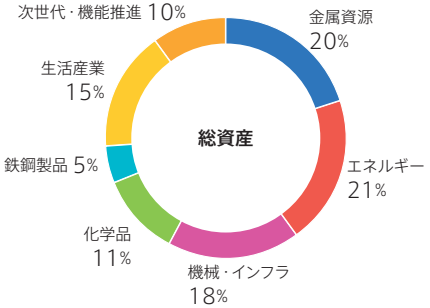
(単位：名)

単体従業員	281	435	828	749	288	883	476	1,647	5,587
連結従業員	624	980	16,249	5,957	1,257	9,798	6,406	3,238	44,509

オペレーティングセグメント別構成比







セグメント別戦略

金属資源セグメント

• 金属資源本部

執行役員
金属資源本部長
福田 哲也

事業内容

金属資源バリューチェーンにおける事業投資やトレーディングを通じ、社会に不可欠な資源・素材の確保と安定供給を実現するとともに、低炭素・循環型社会への移行を踏まえ、リサイクル事業などにも取り組んでいます。

コジャワシ銅鉱山(チリ)

強み

・コスト競争力・生産量・鉱量の三位一体の資産ポートフォリオによる下方耐性とアップサイドを兼ね備えた強固な収益基盤

・強い地下資源事業に立脚したバリューチェーンでの幅広い機能発揮とグローバルな市場プレゼンス

リスク

・低炭素社会への移行に向けた技術革新や価値観の変化による商品需給・相場への影響

・地政学リスクによるサプライチェーンの構造変化

機会

・アジアを中心とした世界経済成長に伴うインフラ需要などの更なる拡大

・低炭素・循環型社会到来に向けての電動化・軽量化やグリーン素材を求める動きの加速

・環境負荷低減ニーズの増加による低炭素素材・リサイクル・高品位資源の重要性の高まり

事業戦略

鉄鉱石	・Robe River 後継鉱床開発、周辺鉱区の買収を通じた豪州鉄鉱石事業の収益基盤強化 ・Vale社企業価値向上への貢献
石炭	豪州原料炭事業の良質化と資産ポートフォリオの最適化
銅	チリ既存事業の価値最大化とバリューチェーンを通じた機能強化
その他	・リサイクル領域での事業推進・収益基盤の構築 ・二次電池原料のバリューチェーン構築 ・低炭素社会に向けた産業の構造変化やESGを意識した低炭素素材などの取り組み

2021年3月期進捗

・強固な収益基盤の構築：鉄鉱石 ―鉱量拡充、銅・原料炭 ―資産ポートフォリオの組み替え、優良資産の取得

・事業環境の変化へ対応・新規ビジネス開拓：リサイクル事業、二次電池原料バリューチェーン構築、低炭素素材の供給などの取り組みに進展

セグメント別戦略

金属資源セグメント

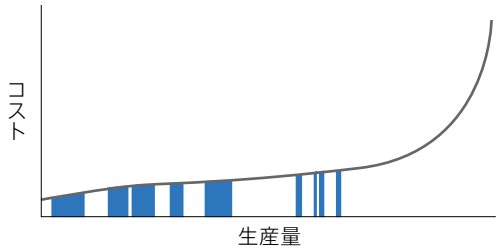
主な事業一覧

商品	案件名[*1]	所在国	2021年3月期 持分生産量	主なパートナー	当社出資比率[*4]	当社収益認識
鉄鉱石	Robe River	豪州	21.4百万トン	Rio Tinto	33.0%	連結(一部持分法)
	Mt. Newman / Yandi / Goldsworthy / Jimblebar	豪州	20.1百万トン	BHP	7.0%	連結(一部配当)
	Vale	伯国	16.7百万トン[*2]	Vale	5.69%[*5]	配当
石炭	South Walker Creek / Poitrel	豪州	1.8百万トン[*2]	BHP	20.0%	持分法
	Kestrel	豪州	1.1百万トン[*2]	EMR / Adaro	20.0%	連結
	Moranbah North / Grosvenor / Capcoal / Dawson	豪州	6.5百万トン	Anglo American	Various	連結
銅	Collahuasi	チリ	69.4千トン[*2]	Anglo American / Glencore	12.0%[*6]	持分法
	Anglo American Sur	チリ	35.3千トン[*2]	Anglo American / Codelco	9.5%	持分法
ニッケル	Coral Bay	フィリピン	3.4千トン[*3]	住友金属鉱山	18.0%	持分法
	Taganito	フィリピン	4.6千トン[*3]	住友金属鉱山	15.0%	配当

*1. JV名、企業名、プロジェクト名を含む
*2. 2020年1-12月の実績
*3. 生産能力ベース
*4. 2021年3月末時点
*5. 2021年6月末時点
*6. 2021年3月期第4四半期に追加取得(0.97%)

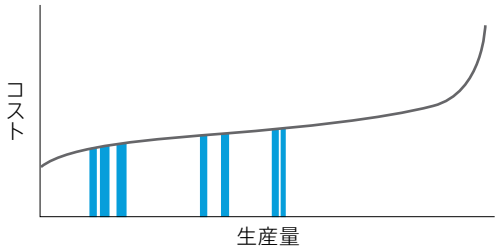
上記事業群のコスト競争力イメージ

鉄鉱石



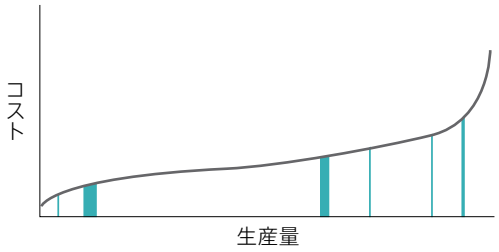
コストカーブ(当社イメージ図)
(※青色:当社が参画する事業群)

石炭



コストカーブ(当社イメージ図)
(※水色:当社が参画する事業群)

銅



コストカーブ(当社イメージ図)
(※緑色:当社が参画する事業群)

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

執行役員
エネルギー第一本部長
エネルギーソリューション本部長
松井 透

常務執行役員
エネルギー第二本部長
野崎 元靖

事業内容

事業投資や物流取引を通じ、エネルギーの安定供給を果たすとともに、コアビジネスの強みや総合力を活かしたバリューチェーン全体の低・脱炭素化に取り組んでいきます。LNG／E&P各事業の競争力強化、厳選した新規取り組み、および環境対応などによるポートフォリオ良質化、物流による付加価値創出、さらに分散RE電源・次世代燃料などの次世代を担う事業を推進しています。

西豪州ウェイトシアガス田

強み

・優良な石油ガス上流／LNG資産ポートフォリオおよびキャッシュ創出力
・トレーディング能力（リスク管理やロジスティクス構築ノウハウなど）
・グローバルな市場プレゼンスと顧客基盤

リスク

・気候変動に対する意識の高まりや低・脱炭素化に対する社会的ニーズ変化による原油・ガスの需要減少
・原油・ガス価格の長期低迷や生活・行動様式の変化

機会

・一次エネルギーの需要拡大
・クリーンエネルギーや次世代エネルギーの需要拡大
・低・脱炭素化の加速によるエネルギーソリューション事業の機会拡大

事業戦略

石油ガス上流事業	・規模は追求せず、既存事業の価値最大化や保有資産の果実化、技術知見・パートナーシップなどのE&Pプラットフォームを活用したCCS／CCUSや地熱発電など、当社独自の価値創造ができるビジネスを厳選
LNG	・環境負荷が比較的低く、GHG削減に貢献できる重要な燃料と位置付け、既存事業の価値最大化や開発案件の着実な立ち上げに継続注力 ・天然ガスバリューチェーン全体の低・脱炭素化や資本効率向上への取り組み ・下方耐性強化・物流ポートフォリオの拡充・最適化にも取り組み、競争力ある資産ポートフォリオへ戦略的に進化
エネルギーソリューション	・コアビジネスの強みや当社総合力を最大限活用し、総合エネルギーサービス事業（分散RE電源、蓄電池、モビリティ電動化、電力トレーディング、カーボンソリューション提供など）および次世代燃料事業（バイオ燃料、水素、燃料アンモニアなど）を推進

2021年3月期進捗

・E&P資産価値向上に向け戦略を転換、また同事業の当社知見や総合力を活かしCCSなどの新規事業を推進
・既存資産でのコスト削減により競争力強化。キャメロンやモザンビークなどの開発案件推進によりLNG供給ポートフォリオを拡充し、事業価値最大化に資するLNG販売ポートフォリオを良質化
・分散RE電源・バイオ燃料・水素・アンモニア・モビリティ電動化などの次世代型事業取り組みを加速

セグメント別戦略

エネルギーセグメント

脱炭素社会の実現に向けて、クリーンエネルギーで世界の需要に応える

三井物産が進めるEnergy Transition

コア事業の低炭素化。コア事業で培ったパートナーシップ・顧客基盤・知見や総合力を活かした、次世代領域への取り組み

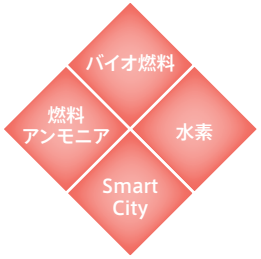
既存ポートフォリオの変革
LNG、E&P、電力といったコア事業領域での低炭素化推進

当社強みを活かした次世代型エネルギー事業の拡大
総合エネルギーサービス、次世代燃料における
サステナブルな事業ポートフォリオ構築

コア事業を核とした取り組み

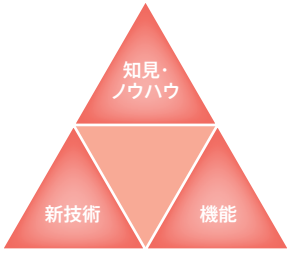
＋

次世代を担う事業群

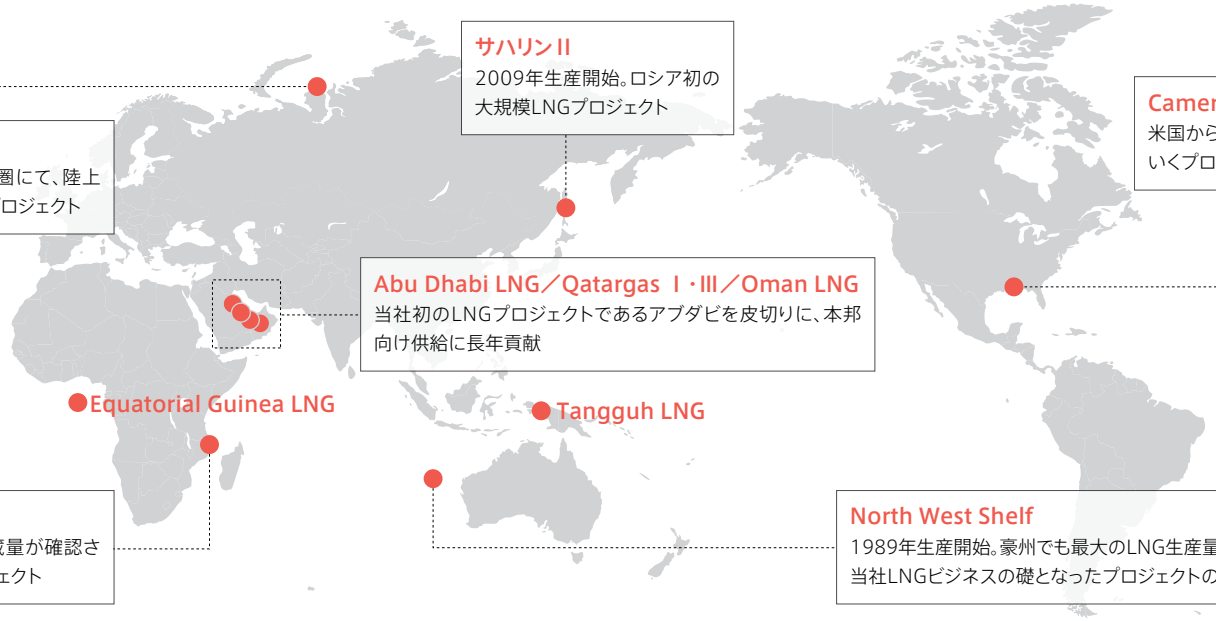


＋

新ビジネスモデル・総合力を活用した更なる挑戦



既存LNG関連資産



サハリンII
2009年生産開始。ロシア初の大規模LNGプロジェクト

Arctic LNG2
豊富な埋蔵量を有するロシア北極圏にて、陸上ガス田開発からLNG生産まで行うプロジェクト

Cameron LNG
米国からグローバル市場へLNGを安定供給していくプロジェクト

Abu Dhabi LNG／Qatargas Ⅰ・Ⅲ／Oman LNG
当社初のLNGプロジェクトであるアブダビを皮切りに、本邦向け供給に長年貢献

モザンビークLNG
探鉱段階から参画し、巨大ガス埋蔵量が確認されているコスト競争力の高いプロジェクト

North West Shelf
1989年生産開始。豪州でも最大のLNG生産量を誇る。大手石油メジャーとの協業など、当社LNGビジネスの礎となったプロジェクトの一つ

セグメント別戦略

機械・インフラセグメント

• プロジェクト本部　• モビリティ第一本部　• モビリティ第二本部

執行役員
プロジェクト本部長
中井 一雅

執行役員
モビリティ第一本部長
大黒 哲也

執行役員
モビリティ第二本部長
岡本 達也

事業内容

電力・ガス・水の供給、物流など生活に不可欠な社会インフラの長期安定的な提供を通じ、より良い暮らしや国創りに貢献しています。資源開発インフラ、鉄道、自動車、鉱山・建設・産業機械、船舶、航空、宇宙関連など幅広い分野で、新しい価値創造を通じた社会的課題解決を目指し、販売・サービス、金融・リース、輸送・物流、事業投資を行っています。

Bii Stinu風力発電（メキシコ）

強み

・幅広い顧客基盤・ネットワークと一流のパートナーとの協業
・底堅い需要に裏打ちされたインフラ資産
・国創りへ貢献する地場に根差した案件開発力
・デジタルインフラ・RE[*1]・次世代モビリティ・バッテリー・新燃料・ロジスティクスなど事業領域を超えた他本部との協働（総合力）

リスク

・コロナ禍の長期化による世界経済の鈍化、需要回復の遅れ、ニューノーマル下での移動需要の減少
・脱炭素社会実現を目的とした環境負荷の低いモビリティへのシフトや資源開発減速など産業構造の変化

機会

・DX進展、デジタルインフラ加速。3D[*2]トレンドを背景にRE電源増加およびガス火力での電力調整需要堅調
・地球環境保全に資する（省エネ、新燃料、電動化など）輸送・移動インフラのサービス需要拡大・多様化

*1. Renewable Energy　*2. Decarbonization、Decentralization、Digitalization

事業戦略

電力	戦略的リサイクル、ESGを意識したRE取り組み拡大による資産ポートフォリオ良質化
資源インフラ	脱炭素化動向も踏まえた地域・領域の選別的取り組み
社会インフラ	既存プラットフォーム収益基盤強化、新興国の成長取り込み、海水淡水化取り組み
自動車・建産・鉄道	継続課題である川上分野・働くクルマへの取り組み、次世代モビリティへの取り組み、実証実験を通じた新規分野、ソリューション事業開拓に注力
船舶・航空	トレーディングを軸とし事業開発・経営型投資でバランスある事業ポートフォリオ実現（トレーディング先鋭化、資産ポートフォリオ良質化、環境・DX・宇宙など新ビジネスモデル構築）

2021年3月期進捗

・既存事業領域での着実な建設完工および継続受注による収益基盤強化、戦略的リサイクルによる資産良質化
・プラットフォーム型インフラ事業、次世代モビリティ、宇宙、環境・DX事業などの新規取り組み進展
・（子会社を含む）事業経営力強化、生産性向上による収益力強化の加速

セグメント別戦略

機械・インフラセグメント

競争優位性

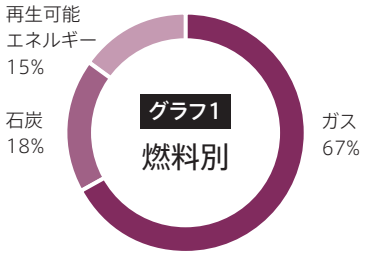
電力
- 発電容量約11.0GW
- オペレーターシップ
- バランスの取れた地域・燃料ポートフォリオ

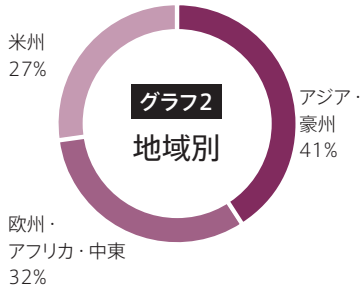
グラフ1,2

次世代ビジネス
- 変化を先取りした次世代電力事業（分散電源、蓄電池、VPP、スマートシティ開発）への取り組み

海洋エネルギー
- 三井海洋開発（株）との強固な協業体制
- Petrobras社向けの豊富なプロジェクト実績
- FPSO／FSO18隻からの安定収益

ガス配給
- Petrobras社との戦略的パートナーシップ
- ブラジルのガス配給量の約50%シェア





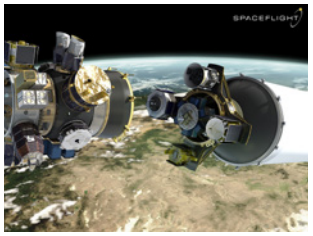
関係会社160社

自動車
- 顧客基盤を活かしたモビリティ分野の新事業プラットフォームへの取り組み

建産
- 建設／鉱山／工作機械などの分野における当社総合力の発揮

鉄道
鉄道インフラ敷設／車両リース／オペレーターシップ／鉄道事業に関連した複合サービスなど交通インフラ機能の提供

船舶
- 船舶売買／保有の総合機能
- LNG事業で多様化する輸送／販売へのソリューション提供



航空
- 航空機・エンジンリース／貨物機改修／航空産業での機能を通じたソリューションの提供
- 衛星放出事業など宇宙への取り組み

セグメント別戦略

化学品セグメント

• ベーシックマテリアルズ本部　• パフォーマンスマテリアルズ本部　• ニュートリション・アグリカルチャー本部

執行役員
ベーシック
マテリアルズ本部長
古谷 卓志

執行役員
パフォーマンス
マテリアルズ本部長
垣内 啓志

執行役員
ニュートリション・
アグリカルチャー本部長
高田 康平

事業内容

基礎化学品、無機原料などの川上領域から、多様な用途にわたる機能性素材、電子材料、スペシャリティケミカル、農業資材、飼料添加物、動物薬、フードサイエンスなどの川下領域での展開の他、タンクターミナル事業、木質資源、住生活マテリアルなどの周辺領域での取り組みなど、さまざまな産業に通じる事業を幅広く展開しています。また低炭素社会やサーキュラーエコノミーの実現に資する事業を展開しています。

豪州塩田事業/Shark Bay Salt

強み

・素材を通じたさまざまな産業への接点を活かしたトレンドやニーズの変化に応じたソリューションモデル型事業
・持続可能な社会の実現、QOL（生活の質）の向上へ貢献する素材の安定供給
・ヒト、動植物の健康・栄養の向上に資する科学的ソリューション

リスク

・サプライチェーンへの気候変動インパクトの拡大
・化石燃料の需要減少に伴う石油化学産業の構造変化

機会

・カーボンマネジメント、気候変動対応への要求の拡大
・Oil to Chemicalsの更なる進展
・プラスチックリサイクルの需要拡大
・環境配慮型素材の需要拡大
・食料増産ニーズ、健康意識高まりに伴うウェルネス市場拡大

事業戦略

トレーディング事業	・各国の環境規制強化など外部環境変化に伴う市場構造およびトレードフローの変化を踏まえたトレーディング機能の高度化 ・専用船・タンク・顧客基盤などトレーディングアセットを活用した安定供給網の拡充
新規事業（新たな成長機会の取り込み）	・プラスチックリサイクルなどのサーキュラーエコノミーへの貢献や低炭素社会の実現に向けた取り組みの拡大 ・個別化するニーズに対応する提案型事業の拡大
既存事業	・ボルトオン投資を通じた事業拡大、オペレーショナルエクセレンスの追求 ・事業経営力強化を通じた収益力向上

2021年3月期進捗

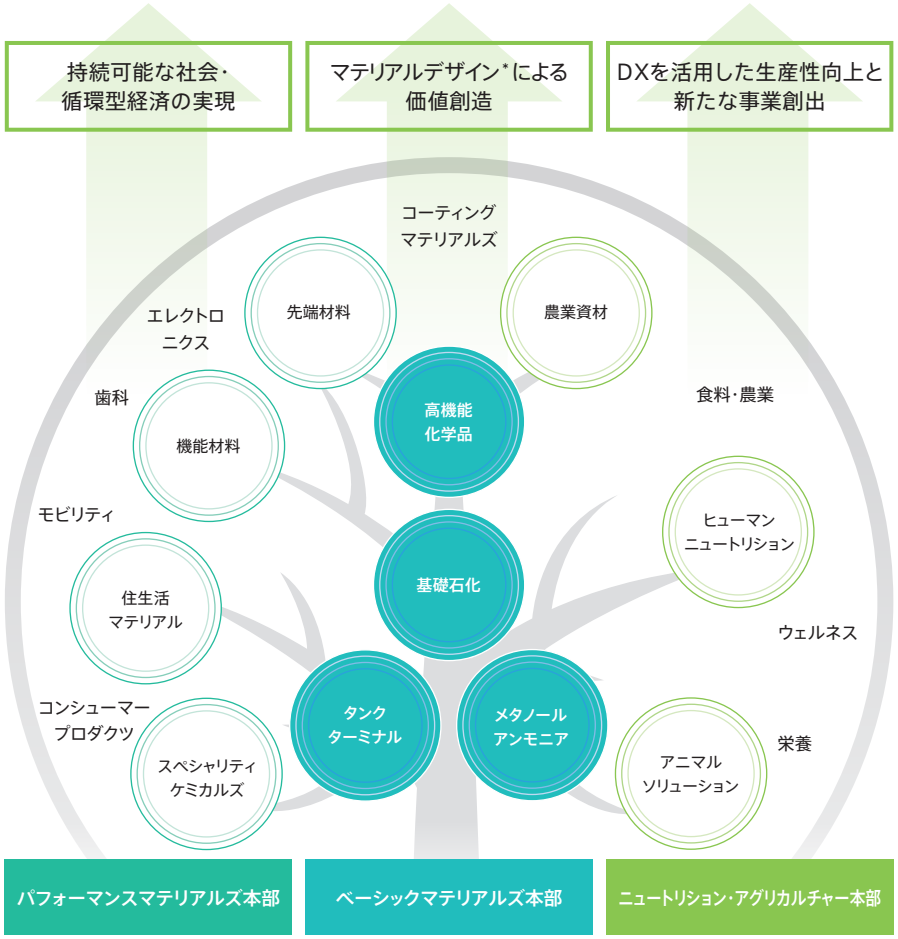
・低炭素社会の実現に向けた水素関連事業の強化・拡大
・サーキュラーエコノミーの実現に向けたリサイクル事業の推進
・農業資材領域におけるポートフォリオ拡充・強化

セグメント別戦略

化学品セグメント

競争優位性と目指す姿

産業の結節点から事業領域や産業の枠を超え、化学の力で新たなビジネスを創出



* 市場のニーズに対して、素材の組み合わせ・処方を切り口に、カスタマイズされた機能を付加する価値提案力

持続可能な価値創造に向けた取り組み

低炭素ケミカル事業を通じたソリューションの提供へ

昨年度、当社の出資する米Fairway Methanol社にて、周辺プラントから排出される二酸化炭素（CO_2）を原料とするメタノール製造能力の増強を決定し、CCU（二酸化炭素回収・利用）事業を目下構築中です。CO_2を資源に素材や燃料に再利用するカーボンリサイクルを実現していきます。また、クリーンエネルギーとして期待される水素、燃料アンモニア含むエネルギーソリューション分野でも、船やタンクといったトレーディングアセットを駆使し顧客への原料の安定供給を通じて、培ってきた知見と信頼を元に、化学品・エネルギーのみならず他セグメントの知見も結集し、脱炭素社会実現に向けた取り組みを進めていきます。

コンシューマービジネスでのソリューション提案型ビジネスへの挑戦

消費者ニーズの多様化・個別化を背景としたウェルネス市場の拡大を取り込むべくBeauty & Personal Careの領域を注力領域のひとつと定め、消費者接点を起点としたDX活用、データ分析に基づく処方提案と当社の強みがある素材の提供へつなげる取り組みを進めています。ブラジル、インドといった地域では本邦ブランドメーカーとマーケティング活動を本格化させ、米国では日本製スキンケア商品を扱うECプラットフォーム「Shiko Beauty Collective」を、また本邦化粧品ODM大手アンズコーポレーションへ出資参画し、複数メーカーと連携して「J-Beauty Technology Platform」を設立しました。消費者ニーズに応える当社らしいソリューション提案型ビジネスを通じて世界の豊かな暮らしづくりに貢献していきます。

セグメント別戦略

鉄鋼製品セグメント

• 鉄鋼製品本部

執行役員
鉄鋼製品本部長
藤田 浩一

事業内容

鉄をはじめとする素材の力を活かし、さまざまな産業課題を解決し、顧客の潜在的ニーズに応えていきます。鉄鋼製品の販売および加工事業、部品製造事業、循環型社会に向けた電炉・リサイクル・メンテナンス事業、脱炭素社会に対応した環境影響の可視化に向けた取り組みなどを行っています。

自動車部品製造事業 / Gestamp Automoción社（スペイン）

強み

・製鋼から部品製造、鋼材加工・販売まで、幅広くサプライチェーンをカバー
・トレーディング部隊（三井物産スチール、エムエム建材、日鉄物産）が持つグローバル顧客ネットワーク
・インフラメンテナンス事業など、鋼材サプライチェーンにとどまらない多様なサービス展開

リスク

・国内生産減少を背景とした業界再編と流通構造の変化
・地政学リスクの高まりによるトレードフローへの影響

機会

・脱炭素化・サーキュラーエコノミーの加速によるサプライチェーンの構造変化とインフラ長寿化需要の高まり
・モビリティ分野での素材軽量化・高強度化ニーズの拡大
・DXの進展による流通形態の効率化

事業戦略

モビリティ	・次世代モビリティをテーマに、車体軽量化事業とEV関連事業を強化 ・自動車プレス部品事業／Gestamp社の事業価値最大化 ・産業用高効率モーター ・EVパワートレインの製造など、次世代事業への新規取り組み強化
インフラ	・脱炭素・循環型社会をテーマに、電炉事業・インフラ長寿命化への取り組み ・電炉事業における国内外の事業基盤の拡充、グリーン化の推進 ・ショーボンド社との合弁会社を通じた海外インフラメンテナンス事業の推進
エネルギー	・エネルギーの安定供給、再生可能エネルギー ・省エネルギー事業を通じたエネルギーソリューションへの貢献 ・国内外事業会社を通じた再生可能エネルギー分野の事業基盤の確立と石油・ガス分野での鋼材物流の追求
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

2021年3月期進捗

・コロナ禍による鋼材需要の減少、事業会社の稼働率低下などの悪影響あるも、主要関係会社における構造改革を通じた収益力強化とトレーディング機能発揮による安定供給
・既存事業の収益力強化、将来の収益の柱となる新規事業創出への取り組み

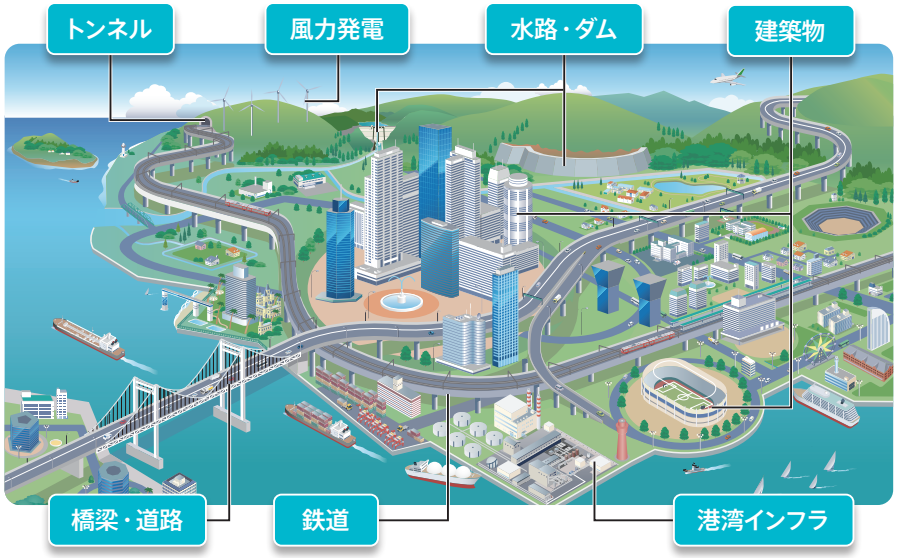
セグメント別戦略

鉄鋼製品セグメント

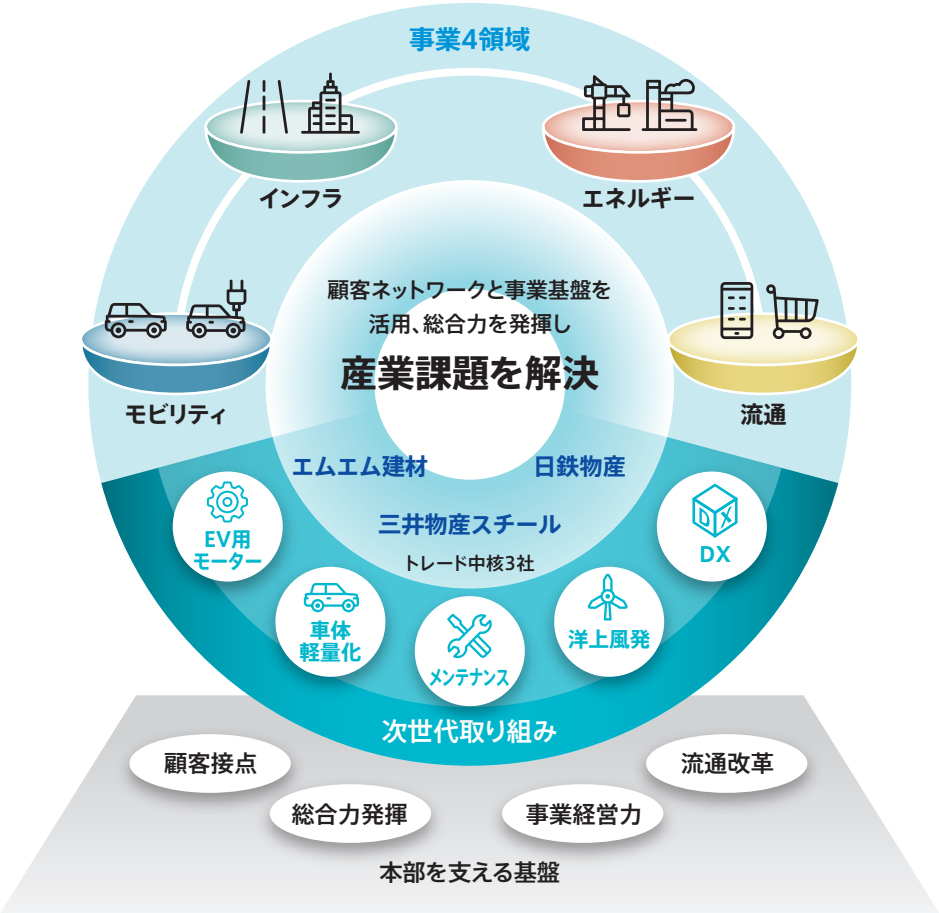
循環型社会に向けたメンテナンス事業の展開

インフラ構造物の老朽化は国際的な社会課題となりつつあり、従来の新規インフラ需要への鋼材供給に加えて、今後は補修・補強などのメンテナンスによる予防保全や長寿命化へのニーズが高まると予想されます。鉄鋼製品本部では、インフラ総合メンテナンスの国内リーディングカンパニーであるショーボンド社とともに、タイでの総合インフラメンテナンス事業を展開しています。今後、タイに続く海外での事業展開に挑戦していきます。

多種多様なインフラ構造物に対してメンテナンスサービスを提供



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



セグメント別戦略

生活産業セグメント

• 食料本部　• 流通事業本部　• ウェルネス事業本部

執行役員
食料本部長
遠藤 陽一郎

執行役員
流通事業本部長
長田 務

執行役員
ウェルネス事業本部長
菅原 正人

事業内容

食料、食品、ファッション・繊維、リテール・サービス、ヘルスケア、医薬品、複合型サービスなどの事業分野において、消費構造や産業構造、ライフスタイルの変化に対応し、デジタル化を含む、さまざまな暮らしのニーズに応えることで付加価値のある製品・サービスの提供を行っています。

流通事業／Ventura Foods社の小売ブランド製品（米国）

強み

- 食に対する多様なニーズに結びついた商品開発力と安定供給力
- アナログ・デジタル双方の機能を活用した幅広い消費者との接点とグローバルな優良パートナーとの協働
- 筆頭株主であるIHHを中心とした病院クリニック領域の事業基盤

リスク

- 気候変動による伝統的産地の移動
- 地政学的リスクやSDGs意識の高まりに伴う貿易構造の変化
- 移動制限などの長期化に伴う一部医療ニーズの蒸発
- 事業展開する国での医療規制動向および人手不足
- GAFAなどの異業種参入に伴う医療業界パラダイムシフト

機会

- グローバルバリューチェーンの構造変化。消費行動の多様化・流動化・高度化。技術進化による新領域誕生
- DX加速や購買行動の変化に伴うEC市場拡大。健康・環境・サステナビリティへの消費者ニーズの高まり
- アジアの医療費増大と需給ギャップ拡大。未病・予防などウェルネス分野の広がり、デジタル化の加速

事業戦略

食料	・三大栄養素および嗜好性素材のバリューチェーンを俯瞰した持続可能な食料供給システムの強化 ・健康・環境・技術を軸に新たな事業を構築
流通	・デジタル機能を活用した需要予測や物流機能の高度化・先鋭化を通じた流通インフラ基盤の強化 ・デジタル機能を活用した消費者接点拡大により獲得した消費者インサイトに基づく差別化された商品・サービスの創造
ウェルネス	・コア事業である病院クリニック事業および複合型サービス事業の更なる強化 ・中長期的な成長領域であるヘルスケアデータ事業・医薬品事業・健康事業の基盤構築による事業群の創出

2021年3月期進捗

- 穀物などトレーディング好調とコロナ禍の巣ごもり需要の着実な取り込み、国内製糖業界再編、コスト構造改革実施
- デジタル機能活用による消費者接点拡大・モノづくり機能強化・EC市場成長取り込み、中間流通機能子会社集約
- ウェルネス領域での事業会社を通じたコロナ禍への迅速な対応および資産リサイクルによるポートフォリオ強化

セグメント別戦略

生活産業セグメント

食料本部のVisionと領域別の方向性

【Vision】

高度化消費に応える
付加価値を創造し続ける

持続的な供給システムを
発展させる

【領域】	【方向性】
糖質	高品質精製糖のアジア事業基盤創出
脂質	高付加価値素材・機能性素材のマーケット創出
たんぱく質	水産養殖・畜産におけるバリューチェーンのインテグレーションモデルの確立
たんぱく質 脂質上流	競争力ある原料の安定供給体制強化
嗜好性 素材	日本からアジア、コモディティからスペシャリティへの拡大

【糖質領域での価値創造に向けた取り組み】

タイを拠点にした高品質精製糖の製造と中東・アジア市場向け販売拡大

当社とDM三井製糖ホールディングス（株）（当社26.5%出資）は、タイの製糖事業会社The Kumphawapi Sugar社とKASET PHOL SUGAR社（以下、KSP社）に出資し、半世紀以上にわたり、本邦精製糖メーカー向け原料糖の安定供給の一翼を担ってきました。世界の砂糖市場の成長と高品質砂糖への需要拡大を見据え、KSP社では、日本における販売シェアNo.1の「スプーンブランド」砂糖の技術力を十分に活かせる最新設備の導入を進めています。従来の日本向け原料糖の供給拠点という位置付けから一転、砂糖の一大供給地であり需要地にも近いタイを拠点として原料糖から高品質な精製糖までを製造し、飲料・加工食品市場の成長が著しく、安全・安心・高品質な砂糖の需要が高まる中東・アジアでの販売拡大を目指します。また、サトウキビ残渣の活用など、SDGsの取り組みも積極的に推進します。

流通事業本部の基本方針と主な取り組み

Consumer Intimacyの獲得
（消費者理解の徹底）

- ブランドリテール事業・D2C*事業の拡大
- ECフルフィルメント・ラストワンマイル機能の強化

Products Differentiationの追求
（商品・サービス、売場の差別化）

- ライフスタイル領域での商品・ブランド創り、販売機能強化
- 即食性ニーズを捉えた中食・冷食事業拡充

Operational Excellenceの徹底
（機能の先鋭化）

- 中間流通事業の物流機能の高度化・先鋭化
- アパレル製造・販売事業基盤強化、海外含めた販路拡大

成長する東南アジア・米国・中国での新たな事業展開を加速

*D2Cとは、「Direct to Consumer」の略で、自社で企画・製造した商品を、ECサイトなどの自社チャネルで消費者に直接販売するモデルのこと。

【流通事業での価値創造に向けた取り組み】

急速に拡大する食のEC市場で消費者向けの新たなビジネスを創出

当社はDX化の加速や消費者へのパワーシフトを機会と捉え、EC関連中核事業として2020年7月にEC支援会社リテールデジタルソリューションズ（株）（以下、RDS）を設立。RDSは食品ECサイトの構築・運営・販売支援からECの在庫管理、物流までを一貫してサポートする「ECフルフィルメント事業」を展開、徹底的なデータ分析と専門的知見により消費者向け食品ビジネスのデジタル化推進と差別化された商品の開発に機能を発揮しています。RDSは更なる成長戦略として2021年12月に自社物流センターを稼働予定、これを活用してECフルフィルメント事業とECリテール事業を両輪として展開していきます。両事業から得る消費者データを商品開発に活用し多様化する消費者ニーズに応えるとともに、より便利により早く、消費者に商品を届ける仕組みを提供します。

セグメント別戦略

次世代・機能推進セグメント

• ICT事業本部　• コーポレートディベロップメント本部

執行役員
ICT事業本部長
小日山 功

執行役員
コーポレートディベロップメント本部長
菊地原 伸一

事業内容

ICT、金融、不動産、物流事業などを通じて次世代を担うビジネスの創造や事業領域拡大に向けた多様な取り組みを展開すると同時に、当社業態進化につながる戦略的案件や、新たな事業領域の開拓、当社グループへの事業経営・DXなどに関する専門機能の横断的な提供を図ることにより、全社収益基盤の強化・拡大に向けた取り組みを推進しています。

TV通販事業／(株)QVCジャパン(日本) © QVC Japan, Inc.

強み

・国内外の有力パートナーとのネットワークや顧客基盤を活かしたビジネスモデルの構築
・国内中核関係会社の技術・事業知見を活かした新規DX事業の構築
・事業経営、投資、DX人材の育成・輩出
・三井物産グループの実業経験やネットワークと、金融・不動産・物流ビジネスで培った知見を組み合わせた新たな価値の創出

リスク

・米中対立／摩擦の深刻化による関連事業への影響
・金融緩和継続による投資リターンの縮小と運用難
・市況のボラティリティによる損失発生リスク
・コロナ禍による企業の景況感悪化

機会

・データを活用した新しいサービス・事業創造
・サイバーセキュリティリスク対策の需要拡大
・エネルギーシフトによる環境デリバティブ・再生可能エネルギー関連商機拡大
・IPO市場活況による投資果実化
・消費活動EC化に伴うフルフィルメント機能需要拡大
・相場変動によるヘッジ需要拡大

事業戦略

ICT	・国内中核関係会社の更なる収益基盤の強化 ・新たなテクノロジー、ビジネスモデルを活かした新事業創出 ・他事業本部や外部パートナーとの共創
コーポレートディベロップメント	・既存安定収益基盤の更なる強化 ・他事業本部との協業を通じ、当社企業価値向上への貢献 ・パートナー目線での当本部機能を活かした関係構築

2021年3月期進捗

・デジタル・セキュリティ需要、巣ごもり需要を着実に取り込んだICT中核関係会社4社で過去最高益を更新、若手経営人材の登用・育成を推進、海外パートナーとの取り組み進捗
・DXを活用した既存事業強化、バイアウトにおける国内・アジアでの新規投資積み上げ、ベンチャー創薬の投資回収実行

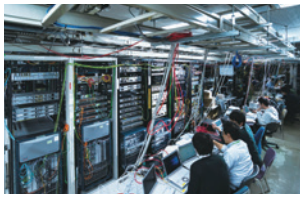
セグメント別戦略

次世代・機能推進セグメント

主な事業

三井情報(株)／三井物産セキュアディレクション(株)

企業システムやネットワークの構築、クラウドサービスなどを提供する三井情報(株)とIoTソリューションならびに半導体製造装置の開発・販売などを手掛ける三井物産エレクトロニクス(株)が2021年4月に合併しました。三井情報(株)が持つICT総合技術力と、三井物産エレクトロニクス(株)が持つエレクトロニクスおよびIoTの事業知見・産業顧客層を組み合わせ、DX領域での新たな価値創造を目指します。三井情報(株)とサイバーセキュリティサービスを提供する三井物産セキュアディレクション(株)の2社を中心に、ITサービス事業を推進しています。



(株)QVCジャパン

米国Qurate Retail Group社との日本でのTV通販事業です。

ワールド・ハイビジョン・チャンネル(株)

2007年に開局した24時間無料BS放送局「BS12トゥエルビ」を運営しています。新たな視聴者層を開拓すべく、当社が出資参画するMildom(ライブ動画配信)との事業連携も開始しました。

三井物産グローバルロジスティクス(株)

物流センター(通販・アパレルなど小売向け流通加工)を中心に不動産賃貸事業、鉄鋼、機械・設備輸送事業などの営業を展開。国内では8都市24拠点、全世界では35ヵ国150都市にグローバルネットワークを有しています。所管面積は約80万㎡と国内有数規模です。

コモディティデリバティブ事業

貴金属、非鉄金属、鉄鋼原料、石油、ガス、電力、排出権、海上運賃など、事業(製品、サービスなど)の収益性に影響を与えるさまざまな商品の価格変動リスクに対するソリューションを提供し、お客様の経営安定化に貢献しています。100%子会社のMitsui Bussan Commodities Ltd.とともに、グローバルネットワーク(東京、シンガポール、パリ、ロンドン、ニューヨーク)を駆使して、24時間体制でお客様の多様なニーズにお応えします。

新しい取り組み

(株)iMedical

CT、MRI、PETなどの医療画像データの遠隔での画像診断支援や人間ドック・健診予約システムを提供しています。2021年3月に遠隔画像診断支援事業会社である(株)ダイヤメディカルネットを買収したことにより、遠隔画像診断支援事業において業界2位となりました。

北京博君優選網絡科技有限公司(博君)

食材受発注システムの開発・販売事業を行う博君優選(博君)に対し、本邦企業間取引プラットフォーム大手のインフォマート社と共同出資しました。受発注業務電子データ化や、食品産地や原材料など商品規格データの一元管理など、インフォマート社の持つノウハウを活かし、中国市場での受発注取引のIT活用促進を目指します。

三井物産デジタル・アセットマネジメント(株)

ブロックチェーンを含む総合的なデジタル技術を持つLayerXと共同で2020年4月1日に設立。デジタル有価証券の発行により幅広い投資家層から資金調達を行い、国内外の不動産・インフラを中心とした多様なアセットの運用を目指しています。

75 役員座談会
80 取締役および独立役員
82 監査役および独立役員
83 執行役員
84 三井物産のコーポレート・ガバナンス
100 業務執行と内部統制
103 コンプライアンスとインテグリティ
105 リスクマネジメント
107 イニシアティブへの参画／社会からの評価

Gate
4 Management Foundation

役員座談会 ―― 三井物産のガバナンスと企業文化について

コーポレートガバナンス・コードの改訂によりガバナンスの一層の充実が求められる中、取締役会と各種委員会の現状と今後への期待、多様性への取り組み、三井物産の企業文化などについて3人の社外役員と代表取締役会長・安永竜夫に語っていただきました。

取締役会の責務と諮問委員会の役割

竹増　2015年に制定されたコーポレートガバナンス・コードは2018年の改訂を経て、今年2度目の改訂が行われました。企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、今回の改訂は当社にとってもグローバルな企業競争力の強化、中長期的な企業価値の向上、内外投資家からの適切な評価のために重要な行動原則を示すものとなっています。当社は2004年に報酬委員会と指名委員会を取締役会の諮問機関として設置するなど他社に先駆けた取り組みを続けており、現在ガバナンス委員会を含む三つの委員会の構成は全て社外役員が過半数となっています。各委員会を通じての当社のガバナンス全般に対する評価をお聞かせください。

松山　当社のガバナンスについて、特に委員会には二つの大きな特徴があります。まず当社の諮問委員会は長い歴史がありますが、他社では取締役のみで構成さ

役員座談会

れることが多い中、監査役がメンバーとなっている点です。監査役がメンバーとなっていることで独立性を担保しながら透明性、客観性の高い議論が可能となり、ガバナンスを高める仕組みとなっていると思います。もう一つの特徴は、他社ではあまり見られないガバナンス委員会を置いていることで、ガバナンス委員会では他の諮問委員会と違いテーマが絞られていない分、ガバナンス全般に関して多岐にわたる幅広い議論が行われています。

小津　私が指名委員会のメンバーとなったのは3年前、CEOのサクセッションプランに関する議論がちょうど始まった頃でした。それまで指名委員会に監査役が入ったらどうかという議論は監査役会でもなされており、私自身もそれは良いことだと考えていました。そうした期待もあって委員会に参加することになったのですが、私も人事に以前携わっていたので、これは大変なことになったと感じていました。ただ、毎回の委員会では議論のベースとなる資料を事務局で数多く準備いただき、その結果とても良い議論を重ねていくことができたと思います。

安永　当社のガバナンスの出発点は、2002年に当社がコンプライアンス上の非常に大きな問題を引き起こしたことに遡ります。その反省から経営の透明性の向上とガバナンス強化のため、経営と業務執行を分離する体制とし社外取締役にも入っていただきました。ここから会社の統治形態と意識、ガバナンスの仕組みそのものが大きく変化しました。各種の諮問委員会や執行役員制度もこうした流れの中で導入されたものです。当社は2002年までは商品本部・現地法人単位の採算性をそれぞれ独立して評価していましたが、会社の統治形態を世界標準にしないと生き残っていけないという意識の下、他社に先駆けて経営の「見える化」を進めてきました。

私が社長に就任してからも、それまでの複層的な経営体制・制度を見直し、強いけれども重たかった組織を、より最適化、簡素化することに努め、経営の透明性を高めることに注力しました。当社は数多くの幅広い事業領域を擁し、グローバルに事業を展開しています。適切に経営をしていくためには執行役員に業務執行の権限が与えられる一方で、社内取締役は管掌する事業領域や業務に通暁していることが必要です。こうした中で社外取締役から当社の中長期の戦略や目指す方向性について都度アドバイスを受け、アジャストしていくことがとても重要だと考えています。各種委員会には社外役員に積極的に参加をいただくことにより透明性、客観性を高めていくこと、さらに事業の中身を把握している社内取締役と社外役員のベストバランスも大切だと考えています。

竹増　当社の各種委員会は、監査役会設置会社としてより良いガバナンスの議論を先取りする形で導入されこれまで中身の充実が図られてきたと言えると思いますが、この点、指名委員会の委員長として小林さんはどのように評価されていますか。

小林　私が取締役に就任した2014年当時から諮問委員会はありましたが、その当時と比べて格段の進化を遂げてきたというのが正直な感想です。私が現在関わっている指名委員会でも、CEOのサクセッションもそうですが次世代リーダーの育成というテーマに対してもさま

役員座談会

ざまな角度から議論を行うことができ、形だけでなくその内容も着実に進化していっていると感じています。

取締役会の多様性の確保

竹増　改訂コーポレートガバナンス・コードでは、中長期で企業価値の向上を図るために取締役会にも一層の多様性が必要とされ、企業は自らの経営戦略に照らして取締役、監査役が持つ専門性やスキルの組み合わせを開示すべき、としています。この観点から当社の取締役会の構成、多様性についてお聞かせください。

松山　社外取締役には経営の経験者が多く、取締役会はジェンダーやスキルの点においても良いバランスだと思います。監査役会も同様です。課題を挙げるとすれば、社内取締役に一定の年齢層の男性が多いことでしょう。経営会議にどれだけ女性や外国人を参加させるかは今後の課題だと思います。もう一つの課題は、若い人の視点をプラスアルファとしてうまく経営判断に取り入れ、活かしていくことだと思います。新たなビジネスの創造にはこれまでの経験や実績に依らない全く別の視点も必要だと思います。

小林　ダイバーシティには、「見えるもの」と「見えないもの」があります。「見えるもの」を強化していくことは比較的容易で女性比率のように数値で示すこともできます。一方、経営の本質は必ずしもそこではなく、考え方や異なる視点といった点で多様性が確保されていれば、たとえ同じ日本人の男性ばかりの組織であってもそこにはダイバーシティがあるということだと思います。

女性や外国人の経営陣への育成を進めると同時に、若者を含め異なる発想や知見を経営判断に反映することが大切であり、そのような仕組みを作ることが結果としてダイバーシティの強化につながっていくと考えています。

安永　当社のイノベーションラボ「Moon」の取り組みは、まさにそうした問題意識に基づいて発足したもので、当社のグローバル・グループ約4万5000人から幅広く新規ビジネスのアイデアを募り、事業を創造するプロジェクトです。これまでとは全く異なる組織とシステムを作り、米国のベンチャービジネスで苦労してきたチームをコーチ陣として迎え、多様性を力とすべく新たな挑戦をしています。

スキルマトリクスの開示

竹増　昨年は指名委員会を中心に当社の取締役に期待される専門性や知見を一覧性のある形でまとめるべく議論をいただき、スキルマトリクスという形で公表しました。この取り組みについてお聞かせください。

小津　私はある会社の状況を知りたい時には、まずその会社の役員の経歴を見ることにしています。表に出ているものとしては一番分かりやすいからです。しかし、一般の方や外国の方にとっては役員の経歴のみを見てもイメージはしづらく、そういう方々を念頭にスキルマトリクスは策定すべきだと思います。ただし、他社が示しているスキルマトリクスもそうですが、本来は表現するのが難しい多様性を特定のスキルに当てはめてしまっているように感じるところもあります。一方、社内役員のスキルマトリクスを作ることは、役員がどのような専門性やスキルを期待されているのかを考える機会にもなっていくように感じています。

小林　それぞれの会社で注力をしている事業も違うので、何をもってスキルのバランスを考えるのかは非常に難しい問題です。私も会社を見る時は、やはりまず役員の経歴を見ます。もし知っている方であれば、こんな改

革をした人が取締役に入っているのだからということで、その会社や経営戦略への理解が進むことはあります。それぞれの取締役が企業価値の向上に向けて取締役会や各種委員会でどのように発言し、問題提起をしているのかをスキルマトリクスと併せてうまく投資家に伝えていくことが重要だと思います。

松山　スキルマトリクスについては少々網羅的になっていると感じます。私が期待していたのは、会社が取締役に何を期待しているか簡潔に理解できることでした。直面する経営課題にどのように貢献できるかを知ることが私たちにとっても重要だと考えています。

安永　私も同感です。社内取締役は、スキルマトリクスにあるようなスキルや経験の有無で判断されているかといえば必ずしもそうではありません。例えば、現場を粘り強く鼓舞しながらダメージコントロールをまとめ上げた経験とか、中長期のプロジェクトでチームを上手に率いて地味ではあっても将来へ向けて着実な進捗を得た実績といったことも踏まえた貢献を期待されていると思います。因数分解をしてもマトリクスに入れようがないこうした多様な経験や実績もとても重要です。

指名委員会の役割と活動

竹増　当社の取締役・執行役員に求められる資質や能力、経験、実績、さらにそれらを踏まえた後継者計画は指名委員会の重要なテーマです。特に昨年はCEOの後継者計画策定が大きなテーマでしたが、これまでを振り返ってどのような観点や視点をもって議論を重ねてこられたのでしょうか。

小津　指名委員会のメンバーの関与の仕方と議論の中身という二つのポイントがあると思います。関与の仕方については、ネガティブ・チェックも含め、私たち委員会のメンバーが考え得る限りの議論と検討を行ったと思います。事務局にも協力してもらって候補者の方々との対話の機会や皆さんが集まる場に私たちが同席する機会を持ちました。これらはとても効果的でこれからも続けてほしいと思います。中身については、実にさまざまな角度から議論を尽くしました。一つ提言したいのは、CEOのサクセッションだけを考えるのではなくリーダー層のサクセッションも絶えず考えていかないといけないということです。各事業部門のトップに誰が就くのかは、社員もみんな注目をしていますし、求められるリーダーシップのイメージはそれぞれの社員が持っています。リーダー候補たる人材層を、これからの三井物産をどのように成長させていけるのかという視点で見ていけばサクセッションプランの土台ができると思うのです。最近、三井物産ではこれからどうあるべきか、自分たちの価値は何か、といったことについて社内でよく議論がなされているように思います。こうした議論は、どういう人が次のリーダーになるべきかという議論でもあると思います。こうしたベースが社内にあれば委員会としてもとても議論がしやすいと思います。

安永　リーダー層のサクセッションということで事業本部長については、突破力があり、その業界でエッジの効いた人に担ってほしい時もあり、そういう人材には持てる個性と能力を最大限発揮してもらって会社に貢献してほしいと思います。本部長がバランス感覚に長けた人材ばかりでもどうかと思いますし、普通の型にはなかなかはまらない人材を育てることも私たち三井物産の強み、特徴だと思います。

小林　どういうタイプが次世代のリーダーとして良いのかは、正直分からないと思います。劇的とも言える環境変化が起きる中で会社が将来どのような問題に直面す

役員座談会

るかは想像の域を出ないからです。そういう意味では、人材プールの中にさまざまなタイプの人材を入れておくのも一つの方法だと思います。事業本部を任せる人材、会社全体を見渡せる人材を一緒にプールしておくのです。そして、今、必要なのはどのタイプ、経験の人材なのかを議論していけば良いと思います。それがまさに多様性だと考えています。

安永　昨年は指名委員会でCEO選任に関わる議論を徹底的に行ってきたわけですが、人事案については正直どこまで透明性を意識すべきか、どこまで自分の考えを葛藤している部分も含めて委員の他のメンバーとありのままに共有して審議できるのか悩みました。しかし、後継者計画につき公正性をもって議論を行う以上は、私の考えや想いをありのまま全て共有することにしました。その結果、次の時代を任せることのできる人材を選定し、私自身も納得感をもって判断することができました。

三井物産の強みと企業文化

竹増　最後に、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は企業活動に大きな「変化」をもたらしています。コロナ禍により市場環境の不確実性が一層高まる中で、当社の企業文化についてどのように評価されているかお聞かせください。

松山　第1四半期は好調な決算となりましたが、これは総合商社という世界でも珍しい業態が変化の時代に強かったことをあらためて示したのだと思います。変化に敏速に対応して軸足を変えながら幅広く事業を展開していることがとても大きな強みとなっています。社会環境に合わせて柔軟に変化すること、この柔軟性あるいは変容性といったものを三井物産の企業文化として今後とも強化していってほしいと思います。

小津　当社は事業ポートフォリオの組み替えを大胆に実行できる企業文化を持っていることが強みです。もう一つの強みは、例えば今回のコロナ禍においても自分たちが目指すべきものは何か、自分たちはこうあるべきだという議論を活発に交わしているその姿勢であり、常に自分たちの歩むべき道を考えていることです。この二つの特徴が融合することで地球環境問題などに対しても、自らが取り組むべき目標を定め挑戦を続けていくことができるのだと考えています。

小林　「人の三井」と言われますが、実際に社内を見ていると社員一人ひとりが自由な発想を持ち、それを行動に移す力があること、これが根底にあるのだと感じます。自由な発想と異なる考えを受け入れる柔軟性こそが強みであり、社会や人々の変化の中でこの強みを活かしていく精神がある。これが脈々と受け継がれてきた文化だと思います。

安永　私自身のこれまでを振り返ると、上司や先輩から会社を最大限に利用して、自分のやりたいことをやれ、三井物産のリソースは何でも使えとよく言われました。これが三井物産の醍醐味なのだと思います。そのためには、自分を磨き、人のネットワークを大切にするとともに、仲間を作り上げることが大事です。コロナ禍にあってここまでは一定のレジリエンスを示すことができたと思いますが、一方で新しい取り組みはまだまだこれからです。まさに「挑戦と創造」です。MVVの理念の下、自分たちのパーパスは何かを意識し、挑戦を続けなければなりません。この理念に基づき、社員が自己実現できる場と機会を提供するのが、私たち経営陣の役割です。そして、その舞台は世界です。国創りへの貢献、地球の未来に向けての課題解決、そして地球市民として足下の課題に立ち向かうのが私たち三井物産の存在意義だと考えています。

取締役および独立役員

（2021年6月18日現在）

取締役

取締役在任年数／所有株式数

やすなが たつお
安永 竜夫
6年／ 214,047株
代表取締役会長

1983年 当社入社
2021年 当社代表取締役、会長（現任）

ほり けんいち
堀 健一
3年／ 44,337株
代表取締役社長
CEO

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、社長（CEO）（現任）

うちだ たかかず
内田 貴和
3年／ 76,312株
代表取締役
副社長執行役員
CFO

1983年 当社入社
2020年 当社代表取締役、副社長執行役員、CFO（現任）

ふじわら ひろたつ
藤原 弘達
2年／ 68,087株
代表取締役
副社長執行役員

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、副社長執行役員（現任）

おおまち しんいちろう
大間知 慎一郎
1年／ 58,691株
代表取締役
副社長執行役員
CSO

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、副社長執行役員、CSO（現任）

こめたに よしお
米谷 佳夫
2年／ 41,912株
代表取締役
専務執行役員
CDIO

1985年 当社入社
2020年 当社代表取締役、専務執行役員、CDIO（現任）

よしかわ みき
吉川 美樹
1年／ 33,045株
代表取締役
専務執行役員

1984年 当社入社
2020年 当社代表取締役、専務執行役員（現任）

うの もとあき
宇野 元明
新任／ 44,428株
代表取締役
専務執行役員

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、専務執行役員（現任）

たけます よしあき
竹増 喜明
新任／ 18,115株
代表取締役
常務執行役員
CHRO、CCO

1985年 当社入社
2021年 当社代表取締役、常務執行役員、CHRO、CCO（現任）

CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー）、CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）、CDIO（チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー）、CHRO（チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー）、CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）

取締役および独立役員

（2021年6月18日現在）

独立役員　在任年数／所有株式数

小林（こばやし） いずみ
7年／ 4,853株
社外取締役

1981年　三菱化成工業（株）（現　三菱ケミカル（株））入社
1985年　メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン（株）入社
2001年　メリルリンチ日本証券（株）社長
2002年　（株）大阪証券取引所社外取締役
2007年　社団法人（現　公益社団法人）経済同友会 副代表幹事
2008年　世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官
2014年　当社社外取締役（現任）

ジェニファー ロジャーズ
6年／ 7,023株
社外取締役

1989年　Haight Gardner Poor & Havens 法律事務所
（現 Holland & Knight LLP）入所
1990年　弁護士登録（ニューヨーク州）
1991年　（株）日本興業銀行（現　（株）みずほ銀行）ニューヨーク支店入行
1994年　メリルリンチ日本証券（株）入社
2000年　Merrill Lynch Europe Plc
2006年　現Bank of America Merrill Lynch（香港）
2012年　アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社
ゼネラル・カウンセル アジア（現任）
2015年　当社社外取締役（現任）

サミュエル ウォルシュ
4年／ 9,300株
社外取締役

1972年　General Motors Holden's Limited入社
1987年　Nissan Motor Australia 入社
1991年　Rio Tinto Limited入社
2013年　Rio Tinto Limited CEO
2017年　当社社外取締役（現任）

内山田（うちやまだ） 竹志（たけし）
2年／ 9,238株
社外取締役

1969年　トヨタ自動車工業（株）（現　トヨタ自動車（株））入社
1998年　同社取締役
2001年　同社常務取締役
2003年　同社専務取締役
2005年　同社取締役副社長
2012年　同社取締役副会長
2013年　同社取締役会長（現任）
2019年　当社社外取締役（現任）

江川（えがわ） 雅子（まさこ）
1年／ 932株
社外取締役

1980年　シティバンク、エヌ・エイ東京支社入社
1986年　ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社
1988年　ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社（現　シティグループ証券会社）
東京支店入社
1993年　エス・ジー・ウォーバーグ証券会社（現　UBS証券会社）東京支店入社
2001年　ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長
2009年　東京大学理事
2015年　一橋大学大学院商学研究科（現　経営管理研究科）教授
2019年　日本証券業協会副会長、自主規制会議議長（現任）
2020年　一橋大学大学院経営管理研究科特任教授（現任）
2020年　当社社外取締役（現任）

監査役および独立役員

(2021年6月18日現在)

常勤監査役

監査役在任年数／所有株式数

すずき まこと
鈴木 愼
2年／ 78,521株
常勤監査役

1981年 当社入社
2019年 当社常勤監査役(現任)

しおたに きみろう
塩谷 公朗
2年／ 12,060株
常勤監査役

1984年 当社入社
2019年 当社常勤監査役(現任)

独立役員

在任年数／所有株式数

まつやま はるか
松山 遙
7年／ 2,430株
社外監査役

1995年　東京地方裁判所判事補任官
2000年　弁護士登録
　　日比谷パーク法律事務所入所
2002年　同所パートナー(現任)
2014年　当社監査役(現任)

おづ ひろし
小津 博司
6年／ 2,071株
社外監査役

1974年　検事任官
2007年　法務事務次官
2012年　検事総長
2014年　弁護士登録
2015年　当社監査役(現任)

もり きみたか
森 公高
4年／ 5,878株
社外監査役

1980年　新和監査法人(現　有限責任あずさ監査法人)入所
2000年　同監査法人代表社員
2004年　同監査法人金融本部長
2006年　同監査法人本部理事
2011年　同監査法人　KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン・チェアマン
2013年　森公認会計士事務所所長(現任)
　　日本公認会計士協会会長
2016年　日本公認会計士協会相談役(現任)
2017年　当社監査役(現任)

執行役員

（2021年6月18日現在）

* 取締役を兼務

社長

堀 健一*
CEO（最高経営責任者）、危機対策本部本部長

副社長執行役員

内田 貴和*
CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー）、コーポレートスタッフ部門担当（CFO統括部、経理部、財務部、リスクマネジメント部、IR部、フィナンシャルマネジメント第一部/二部/三部/四部 管掌）、開示委員会委員長、J-SOX委員会委員長

藤原 弘達*
エネルギー第一本部、エネルギー第二本部、ベーシックマテリアルズ本部、パフォーマンスマテリアルズ本部、米州本部 管掌

大間知 慎一郎*
CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）、コーポレートスタッフ部門担当（経営企画部、事業統括部、広報部、サステナビリティ経営推進部 管掌）、国内ブロック、地域ブロック（欧州ブロック、中東・アフリカブロック）管掌、ポートフォリオ管理委員会委員長、サステナビリティ委員会委員長

専務執行役員

米谷 佳夫*
CDIO（チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー）、デジタル総合戦略部、プロジェクト本部、モビリティ第一本部、モビリティ第二本部、エネルギーソリューション本部、ICT事業本部 管掌、情報戦略委員会委員長

吉川 美樹*
食料本部、流通事業本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部、ウェルネス事業本部、地域ブロック（東アジアブロック、CISブロック、韓国三井物産（株））管掌

北川 慎介
（株）三井物産戦略研究所代表取締役社長（在東京）

宇野 元明*
金属資源本部、鉄鋼製品本部、コーポレートディベロップメント本部、アジア・大洋州本部 管掌

永冨 公治
アジア・大洋州本部長兼アジア・大洋州三井物産（株）社長（在シンガポール）

上野 佐有
米州本部長兼米国三井物産（株）社長（在ニューヨーク）

常務執行役員

剱 弘幸
豪州三井物産（株）社長兼ニュージーランド三井物産（有）会長（在メルボルン）

目黒 祐志
CIS総代表兼三井物産モスクワ（有）社長（在モスクワ）

宮田 裕彦
欧州総代表兼欧州三井物産（株）社長（在ロンドン）

加藤 丈雄
タイ国三井物産（株）社長兼Mitsiam International, Limited社長（在バンコク）

小寺 勇輝
ブラジル三井物産（株）社長（在サンパウロ）

平林 義規
人事総務部長

竹増 喜明*
CHRO（チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー）、CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）、コーポレートスタッフ部門担当（監査役室、秘書室、人事総務部、法務部、ロジスティクス戦略部、新本社ビル開発室 管掌）、BCM（災害時事業継続管理）、新社屋建設 管掌、コンプライアンス委員会委員長、ダイバーシティ推進委員会委員長、緊急対策本部本部長

野崎 元靖
エネルギー第二本部長

森安 正博
東アジア総代表兼三井物産（中国）有限公司董事長（在北京）

執行役員

高田 康平
ニュートリション・アグリカルチャー本部長

山口 裕視
CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）補佐兼CDIO（チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー）補佐

堀 晋一
関西支社長

菊地原 伸一
コーポレートディベロップメント本部長

大久保 雅治
インド総代表兼インド三井物産（株）会長（在ニューデリー）

大黒 哲也
モビリティ第一本部長

岡本 達也
モビリティ第二本部長

真野 雄司
デジタル総合戦略部長

菅原 正人
ウェルネス事業本部長

中井 一雅
プロジェクト本部長

重田 哲也
経理部長

川瀬 厚
内部監査部長

藤田 浩一
鉄鋼製品本部長

榎本 善之
フィナンシャルマネジメント第二部長

古谷 卓志
ベーシックマテリアルズ本部長

遠藤 陽一郎
食料本部長

阿久津 剛
経営企画部長兼韓国三井物産（株）理事（在東京）

佐藤 理
事業統括部長

松井 透
エネルギー第一本部長兼エネルギーソリューション本部長

高杉 亮
コーポレートディベロップメント副本部長

小日山 功
ICT事業本部長

長田 務
流通事業本部長

高野 雄市
法務部長

垣内 啓志
パフォーマンスマテリアルズ本部長

山口 賢一郎
フィナンシャルマネジメント第三部長

福田 哲也
金属資源本部長

三井物産のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

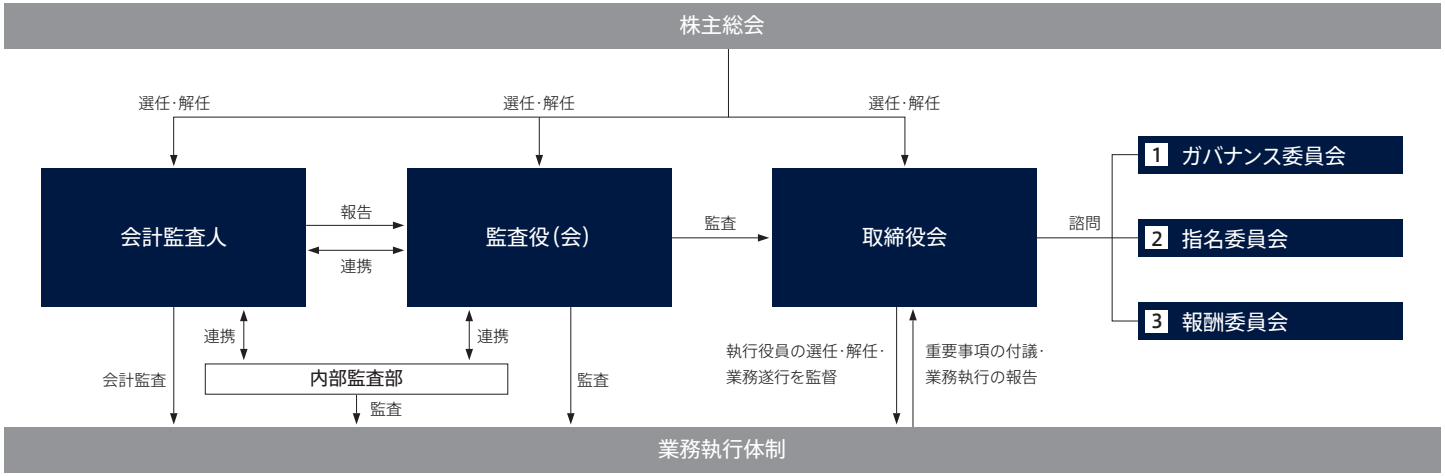
当社は、コーポレート・ガバナンス体制の構築にあたり、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視しています。「透明性と説明責任の向上」のために、当社は、社外取締役および社外監査役の視点を入れて経営監督および監視機能の強化を図るとともに、情報開示に係る内部統制体制を整備し、公正開示の原則の下、役職員が説明責任の遂行にあたることとしています。また、「経営の監督と執行の役割分担の明確化」のために当社は執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲した上で、取締役会が執行役員の業務執行を監督します。事業別に全世界で事業活動を展開する16事業本部および地域戦略の要としての2地域本部のそれぞれを統括する事業本部長および地域本部長は、執行役員として連結グループの機動性ある業務執行にあたります。

当社は、監査役による監査機能の実効性を高める一方、会社業務に通暁した社内取締役を中心とした実態に即した経営が総合商社の業態に必要であると判断し、監査役会設置会社の形態によるコーポレート・ガバナンスを採用する一方、「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」を担保するため、社外取締役・社外監査役が過半数を占める各種諮問機関の設置などを通じて実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現します。

コーポレート・ガバナンス体制

機関設計 監査役会設置会社

ガバナンス体制図



三井物産のコーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制推移

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会メンバー(取締役・監査役)およびそのスキルマトリクス

当社が取締役・監査役に期待する主な専門性・知見を示したものです。

氏名	女性	外国人	役職など	当社での経験	任期	再任/新任 在任年数	取締役会 出席日数	ガバナンス 委員会*1	指名 委員会*1	報酬 委員会*1	企業経営	Strategic Focus	Innovation & DX	ESG	財務会計 内部統制	グローバル 経験	法務・リスク マネジメント
安永 竜夫			代表取締役会長	●機械・イ ●コーポ	1年*3	再任 6年	16/16回	◎	○		●			●	●	●	
堀 健一			代表取締役社長(CEO)	●化学品 ●次世代 ●コーポ		再任 3年	16/16回	○	○		●		●	●	●	●	
内田 貴和			代表取締役副社長CFO	●コーポ		再任 3年	16/16回			○	●			●	●	●	●
藤原 弘達			代表取締役副社長 (エネルギー/化学品)	●エネルギー		再任 2年	16/16回				●	ES HN		●		●	
大間知 慎一郎			代表取締役副社長CSO	●金属 ●コーポ		再任 1年	12/12回	○			●		●	●	●	●	
米谷 佳夫			代表取締役専務CDIO (モビリティ・インフラ/ エネルギーソリューション/ICT)	●機械・イ		再任 2年	15/16回				●	ES ASIA	●	●		●	
吉川 美樹			代表取締役専務 (食料・流通/N&A/ウェルネス)	●生活産業		再任 1年	12/12回				●	HN ASIA	●	●		●	
宇野 元明			代表取締役専務 (鉄鋼製品/金属資源/CD)	●鉄鋼製品 ●金属		新任	―				●	ASIA ES		●		●	
竹増 喜明			代表取締役常務CHRO兼CCO	●化学品 ●コーポ		新任	―			○	●			●	●	●	●
小林 いずみ	●		取締役 (元メリルリンチ日本証券(株)社長・元世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官)	独立社外*2		再任 7年	16/16回		◎	○	●			●	●	●	
ジェニファー ロジャーズ	●	●	取締役 (アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社ゼネラル・カウンセル アジア)	独立社外*2		再任 6年	15/16回	○			●			●	●	●	●
サミュエル ウォルシュ		●	取締役 (元Rio Tinto Limited CEO)	独立社外*2		再任 4年	16/16回	○			●	ES	●	●	●	●	
内山田 竹志			取締役 (トヨタ自動車(株)取締役会長)	独立社外*2		再任 2年	16/16回		○		●	ES	●	●	●	●	
江川 雅子	●		取締役 (一橋大学大学院経営管理研究科特任教授)	独立社外*2		再任 1年	12/12回	○		○	●			●	●	●	
鈴木 愼			常勤監査役	●機械・イ	4年*4	現任 2年	16/16回				●			●	●	●	●
塩谷 公朗			常勤監査役	●コーポ		現任 2年	16/16回				●			●	●	●	●
松山 遙	●		監査役 (弁護士)	独立社外*2		現任 7年	16/16回	○						●	●	●	●
小津 博司			監査役 (弁護士・元最高検察庁検事総長)	独立社外*2		現任 6年	16/16回		○					●	●	●	●
森 公高			監査役 (公認会計士・元日本公認会計士協会会長)	独立社外*2		再任 4年	16/16回			◎				●	●	●	●

*1. 各諮問委員会の◎は委員長です。
*2. 独立役員です。
*3. 取締役の任期は、選任された定時株主総会から1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。
*4. 監査役の任期は、選任された定時株主総会から4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。

【凡例】ES : Energy Solutions　HN : Healthcare/Nutrition　ASIA : Market Asia　DX : Digital Transformation　ESG : (E) Environment, (S) Social, (G) Governance

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は経営執行および監督の最高機関です。その機能の確保のために、当社は取締役の人数を実質的な討議を行うのに適切な規模としています。取締役の任期は1年として毎年改選しますが、再任を妨げないものとしています。会長が当社の取締役会を招集し議長にあたります。なお、当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません。また、取締役会の諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しており、いずれの委員会も委員（委員長を含む）の過半数は社外役員で構成されています。

取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項の他、法令および定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項および重要な業務の執行状況につき報告を受けます。取締役会は、原則毎月1回開催する他、必要に応じて随時開催しています。2021年3月期は合計16回開催しました。

取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	2020年3月期	2021年3月期
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	26	28
決算・財務関連	17	16
監査役・会計監査人関連	7	5
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	6	8
人事関連	4	5
個別案件	12	26
合計	72	88

2021年3月期取締役会／サステナビリティ・内部統制・リスクマネジメントなど関連の報告

取締役会の議題	開催日	報告対象	参考）リスク管理体制・制度
内部統制状況レビュー	2020/4/8	• 内部統制全般	• 権限分掌制度、稟議制度、コーポレートスタッフ部門の監視・支援 • ポジション限度設定、専門部署モニタリング • ポートフォリオ管理委員会
サステナビリティ関連	2020/7/31 2020/9/9 2021/4/7	• 人権方針の策定 • 英国現代奴隷法声明文更新 • サステナビリティ活動全般	• サステナビリティ委員会
コンプライアンス体制・運用状況	2021/1/15 2021/4/7	• コンプライアンスリスク	• コンプライアンス委員会 • 三井物産役職員行動規範の制定・遵守 • 内部通報体制の整備 • 研修の実施など
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2020/6/19	• 財務報告に係る内部統制	• J-SOX委員会 • 内部統制の有効性についての評価対象部署による自己評価、独立部署によるテスティング
内部監査結果	2020/9/9	• 内部監査結果	• 内部監査部を中心とする内部監査体制
当社のリスクエクスポージャーとコントロール	2021/2/3	• 信用リスク(商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金など) • 市場リスク(商品・為替売買越、在庫) • 事業リスク(事業資産、関連宛投融資保証、社外宛投資) • カントリーリスク	• 信用程度・稟議の審査とモニタリング • 商品・為替売買越の稟議審査、在庫実査など • 稟議プロセスによる審査、投資案件の果実化・良質化 • カントリーリスク関連情報収集・分析、国別ポジションモニタリング、取引停止国・特定国の指定、国別対応方針の策定
サイバーセキュリティ	2021/1/15	• サイバーセキュリティ	• 技術的対応、人的対応（セキュリティ啓発活動含む）、関係会社対応

三井物産のコーポレート・ガバナンス

監査役会

監査役は株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査します。この目的のため、監査役は取締役会および社内の重要会議への出席、各種報告の検証、会社業務の調査など多面的かつ有効な監査活動を展開し、必要な措置を適時に講じます。

監査役会は、取締役会開催に先立ち定期的に開催される他必要に応じて随時開催されます。2021年3月期は合計28回開催しました。監査役会の主な検討事項および協議事項は、監査方針、監査計画および業務分担、会計監査人に関する評価、常勤監査役による監査活動状況、取締役会に付議される主要案件の内容および審議過程、連結内部統制上の課題などの執行状況、監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters）に関する当社および会計監査人の対応状況となります。

監査役は、業務監査として、取締役の職務執行、取締役会などの意思決定、内部統制システムの整備・運用状況の監査、会計監査として、会計監査人の独立性、財務報告体制、会計方針・会計処理、計算書類、会計監査人からの報告、そして企業情報開示体制などの監査にあたります。

取締役会・監査役会・諮問委員会・社外役員会議などの開催実績（2021年3月期）

取 取締役会　監 監査役会　FD フリーディスカッション　ガ ガバナンス委員会　報 報酬委員会　指 指名委員会　社 社外役員会議　勉 勉強会

2020/4	2020/5	2020/6	2020/7	2020/8	2020/9	2020/10	2020/11	2020/12	2021/1	2021/2	2021/3
取	取	取	取	指	取	取	取	取	取	取	取
監	取	取	取		監	取	監	監	監	取	監
監	監	監	監		監	監	指	監	指	監	監
監	監	監	監		ガ	監	指	指		監	監
社	監	監	監		指	報	社	社		監	報
	監	指	ガ		社	指	FD			ガ	指
	監	社	社			社	勉			報	社
	ガ	社	社			社				社	FD
		社									

三井物産のコーポレート・ガバナンス

諮問委員会活動（2021年3月期）

諮問機関	①ガバナンス委員会	②指名委員会	③報酬委員会
委員長	会長	社外取締役	社外監査役
構成 （含む委員長）	会長 社長 社内取締役1名（CSO） 社外取締役3名 社外監査役1名	会長 社長 社外取締役2名 社外監査役1名 （CHROが事務局長を務める）	社内取締役2名（CFO,CHRO） 社外取締役2名 社外監査役1名
役割期待※	当社のコーポレート・ガバナンスの継続的なモニタリング実施と更なる充実のための施策の検討を通じ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な向上を図る。	取締役および執行役員（CEOを含み、「役員」と総称する。以下同じ）の指名プロセスに関し、社外役員が関与することにより透明性・客観性を高め、役員指名の公正性を担保する。	役員の報酬に関する決定プロセスにつき、社外役員の関与により透明性と客観性を高めるとともに継続的なモニタリング実施を通じ、役員報酬の公正性を担保する。
機能※	当社のコーポレート・ガバナンスに係わる基本方針・施策に関する検討、ならび当社のコーポレート・ガバナンスの更なる充実のための施策として取締役会の構成・人数・議題の検討、および指名委員会・報酬委員会での審議・検討事項の提案を含む取締役会の諮問委員会のあり方の検討。	役員の指名に関する選解任基準・選解任プロセスの検討、最高経営責任者（CEO）などの後継者計画の策定、ならび取締役人事案に対する評価、ならび役員の解任に係る審議。	役員の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討、取締役報酬・賞与案に対する評価、ならび執行役員評価・賞与案に対する評価。
任期	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。
2021年3月期 開催回数	4回	9回	3回
2021年3月期 審議内容	諮問委員会の役割期待の見直し、2021年3月期取締役会・フリーディスカッション年間議題テーマ、取締役会実効性評価などについて審議。	CEOサクセッションプランの検討・策定・審議（候補者の検討・審議）、スキルマトリクス・次世代リーダー像の継続検討などについて審議。	改正会社法に沿った取締役の報酬（基本報酬・賞与・株式報酬）の個人別報酬の決定方針についての審議、執行役員評価連動賞与の決定プロセスのレビューなどについて審議。

※ 2020年6月10日取締役会にて関連内規など改正により、各諮問委員会に関する役割期待と機能に関し整理済。

取締役・監査役フリーディスカッション

2020年3月期の実効性評価結果を踏まえ、2021年3月期はフリーディスカッション（FD）を2回実施しました。

2020年3月期での実効性評価での意見 ▶

日程など	テーマ
• 2020年11月17日 • 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役にて実施	① ESGおよび当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略 ② DX戦略
• 2021年3月24日 • 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役にて実施	Mitsui Engagement Survey （当社および当社グループ社員を対象としたEngagementに関するアンケート）

2021年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	金属資源本部の紹介
2	個別案件説明
3	株主総会での社外取締役による回答
4	新中経・決算などに対する市場の反応・関心事
5	「社外役員会議のあり方」に関する意見聴取
6	長期油価前提
7	食料本部の紹介
8	DX総合戦略（DX事業戦略/Data Driven経営戦略）
9	気候変動関連/脱炭素対応に関する執行側の検討・取り組み状況
10	外部環境展望
11	Leadership Values・三井物産能力開発基準の見直し
12	取締役会の実効性評価に関するディスカッション
13	会計監査人との対話

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価サマリー

取締役会の実効性評価を毎期実施し、前期の評価で認識された課題への取り組みを確認するとともに、来期に向けた課題を抽出し、取締役会実効性向上のPDCAサイクルを重視しています。2020年3月期の取締役会の実効性評価は、自己評価に加え第三者機関により実施し、総じて高い水準にあると評価されました。当該実効性評価の結果を踏まえ、取締役会および取締役会事務局は、2021年3月期、右記の点に取り組みました。

2020年3月期実効性評価結果における課題認識	取り組み内容	2021年3月期アンケートでの評価
取締役会運営上の対応の更なる向上	• 重要案件の事前ブリーフィング(BF)時間延長(30分→45分)。 • 合宿を伴わないFDを2回実施。 • 減損案件についてのキャッシュ・フロー、IRR推移含む取締役会資料における情報提供の充実。 • 取締役会承認案件についての進捗報告の充実など。	大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。事前BFが充実化したとの意見あり。
全体戦略の議論における取締役会実効性の更なる向上	FDにて「ESGおよび当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略」、「DX戦略」、「Mitsui Engagement Survey」をテーマに2回実施。	大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。巨視的なテーマを討議する上でFDが本年度も有効だったとの意見、社会環境変化の中、より踏み込んだ議論が実施されたとの意見あり。
諮問委員会の役割期待の明確化	ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会それぞれの機能を整理し、役割期待を新たに設定する形で「三井物産コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」ならびに「取締役会の諮問委員会に関する内規」を改正。	大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。諮問委員会の役割期待の明確化が図られたとの意見あり。

▶ 2021年3月期の実効性評価

アンケート結果を踏まえ、2021年2月開催の社外役員会議・ガバナンス委員会、2021年3月開催の経営会議での議論を経て、2021年4月開催の取締役会で決議しました。

自己評価

2021年1月実施
取締役14名・監査役5名

設問ごとに
5段階評価＋
前期との比較評価＋コメント

評価結果

①昨年の以下課題にそれぞれ対応。
- 「取締役会運営上の対応の更なる向上」: 事前BFの充実化、合宿を伴わないFDを2回実施、減損案件についてのキャッシュ・フロー、IRR推移を含む取締役会資料における情報提供の充実、取締役会承認案件についての進捗報告の充実など。
- 「全体戦略の議論における取締役会実効性の更なる向上」: FDを2回実施し、巨視的なテーマが討議され、社会環境変化の中でより踏み込んだ議論を実施。
- 「諮問委員会の役割期待の明確化」: 諮問委員会の役割期待の明確化が規程改正により図られた。

②取締役会の構成 : 江川取締役就任により社外役員における多様性が向上。

③取締役会の運営状況 : 取締役会事務局による早期の資料送付など、情報提供の質が向上。

④丁寧な事前BFでの説明・時間を確保した当日審議の実施が行われ、コーポレート・ガバナンスを強く意識している。

⑤コロナ禍にあって感染予防に十分配慮した運営が取られ、取締役会では自由闊達な議論が行われている。

更なる実効性向上に向けて

最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討

- 他社動向も踏まえつつ、最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数、および機関設計に関し、ガバナンス委員会を中心に継続的審議・検討を行う。

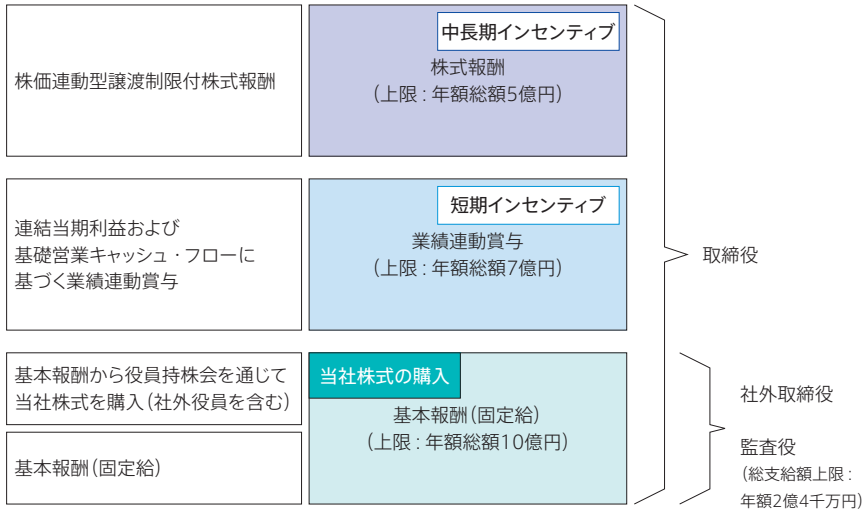
2021年3月期の取締役会実効性評価については、自己評価を実施

上記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2021年3月期の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断

三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬の構成



▶ 取締役報酬

当社は、取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針を、社外役員（独立役員）を委員長とする報酬委員会の審議・答申を経て、取締役会の決議により定めており、取締役（社外取締役を除く）の報酬は、「基本報酬」、当社が重視する経営指標に基づく「業績連動賞与」、および、中長期インセンティブ報酬としての「株価連動型譲渡制限付株式報酬」によって構成することとしています。毎年度、報酬委員会で役員報酬体系を検討し、基本報酬、業績連動賞与および株式報酬の割合の妥当性を、他社動向なども踏まえて検証し、クローバック条項の運用の適正性についても取締役会に報告するなど、透明性を重視した役員報酬の決定および運用をしています。なお、取締役には退職慰労金を支給しません。

業績連動賞与

1 賞与の総支給額

多様なビジネスを擁する当社では、共通の業績指標として連結当期利益および基礎営業キャッシュ・フローを重視し、配当政策の決定時にも勘案しています。取締役の賞与は、この業績指標に連動した以下のフォーミュラにより算定しています。

総支給額＝（連結当期利益×50% ×0.1%）
＋（基礎営業キャッシュ・フロー×50% ×0.1%）

※ ただし、7億円を総支給額の上限とし、連結当期利益がマイナスすなわち「損失」の場合、また基礎営業キャッシュ・フローがマイナスすなわち「資金支出」の場合は、マイナスとなった項目を0として計算します。

2 賞与の個別支給額

各取締役への個別支給額は上記1に基づき計算された総支給額を、役職ごとに定められた下記ポイントに応じて按分した金額とします。

個別支給額＝総支給額×役職ポイント／役職ポイントの総和

役職別ポイント

会長・社長	副社長	専務	常務
10	7	6	5

三井物産のコーポレート・ガバナンス

本統合報告書提出時点の役員構成において、各役職別の最大支給額（総支給額が上限の7億円の場合）は以下のとおりです。

会長・社長＝7億円×10ポイント／（10ポイント×2人+7ポイント×3人+6ポイント×3人＋5ポイント×1人=64ポイント）＝10,937万円
副社長　＝7億円×7／64ポイント＝7,656万円
専務　＝7億円×6／64ポイント＝6,562万円
常務　＝7億円×5／64ポイント＝5,468万円

株価連動型譲渡制限付株式報酬（リストリクテッド・ストック）

当社の中長期的な業績と企業価値の持続的な向上を図るさらなるインセンティブを与えるとともに、株主の皆様と同じ目線で、一層の価値共有を進めるべく、基本報酬および業績連動賞与とは別枠で、譲渡制限期間およびクローバック条項を設けた上で、当社の普通株式を交付します（以下、本制度に基づき交付される株式を「本株式」）。本制度は、一定期間における当社株価成長率と東証株価指数（以下、「TOPIX」）成長率との比較により、当該期間経過後に取締役が保有することとなる本株式の数（以下、「評価後株式数」）が変動する、株価連動型の株式報酬制度です。当社株価の変動のみならず、株式市場全体と比較した当社株価のパフォーマンスも考慮することにより、株式市場の成長以上に当社の企業価値を増大させるよう、取締役の意識をより強く喚起していくことを目的としています。

1 支給方法

取締役に対して金銭報酬債権を付与し、取締役が当該金銭報酬債権全部を現物出資するのと引き換えに、当社の普通株式を発行し、または処分して、取締役に対し本株式を交付します。本制度に基づき各取締役に対して支給する金銭報酬債権の額は、株主総会で承認された上限額の範囲内で、報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会で決定します。

2 発行または処分する株式の総数および1株あたりの払込金額本制度に基づき新たに発行または処分する普通株式の総数は、年50万株以内（ただし、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます）、または株式併合が行われた場合、その他本株式として発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整します）とし、その1株あたりの払込金額は、当該発行または処分に係る取締役会決議がなされる日（以下、「本取締役会決議日」）の属する月の直前3カ月の東京証券取引所における当社の普通株式の日次終値の平均値（終値のない日を除き、1円未満の端数は切り上げます）を基礎として、取締役に特に有利とならない範囲において、取締役会が決定します。

3 株価連動条件の詳細

評価後株式数は、以下のとおり株価などに連動して決定されるものとします。

① 当社株価成長率[1]がTOPIX 成長率[2]の150%と同じ、または上回った場合、交付された本株式数[3]の全部を評価後株式数とする。
② 当社株価成長率がTOPIX 成長率の150%を下回った場合、以下の算定式に従い計算した株式数を評価後株式数とし、残りの本株式は当社が無償取得する。

$$\text{評価後株式数} = \text{本株式数} \times \frac{\text{当社株価成長率}}{\text{TOPIX 成長率} \times 150\%}$$

$$\text{評価後株式数} = \text{本株式数} \times \frac{(A + B) \div C}{(D \div E) \times 150\%}$$

三井物産のコーポレート・ガバナンス

*1. 本取締役会決議日から3年間（3年が経過する前に取締役が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも退任した場合には、当該退任日までの期間。（*2）においても同じ）を評価期間とした当社株価成長率を指し、具体的には以下の式により算出する。

A：評価期間満了日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

B：評価期間中における当社普通株式1株あたりの配当金の総額

C：本取締役会決議日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

当社株価成長率＝(A ＋ B)÷ C

*2. 本取締役会決議日から3年間の評価期間としたTOPIX 成長率を指し、具体的には以下の式で算出する。

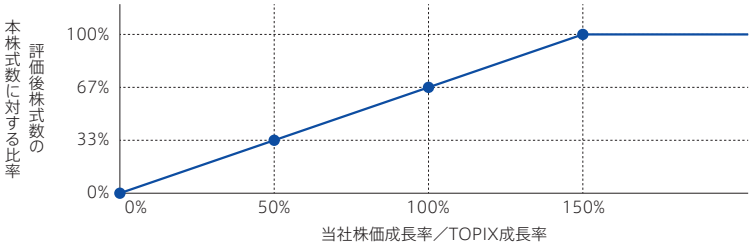
D：評価期間満了日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

E：本取締役会決議日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

TOPIX 成長率＝ D ÷ E

*3. 本株式数＝役位に応じて決定される金銭報酬債権額÷1株あたりの払込金額

評価後株式数イメージ



4 譲渡制限

取締役は、本株式の払込期日から30年間（以下、「譲渡制限期間」）、本株式の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができません。譲渡制限期間中、本株式は、当社が指定する証券会社に開設される専用口座で管理されます。

5 譲渡制限の解除

上記4の定めに関わらず、取締役が譲渡制限期間満了前に、当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも退任した場合には、譲渡制限は解除されます。

6 無償取得事由（クローバック条項）

上記3の株価連動条件の達成状況に応じた無償取得に加え、取締役が、譲渡制限期間中に法令違反行為を行った場合その他の当社と取締役との間で締結する契約で定める一定の事由に該当した場合、当社は、本株式の全部または一部を当然に無償で取得します。

7 組織再編などにおける取り扱い

譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の一定の組織再編などに関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編などに関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、無償取得する本株式の数および譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとします。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

▶ 社外取締役報酬

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、その独立性を尊重する観点から、業績連動を排した基本報酬のみとしています。

▶ 監査役報酬

監査役の報酬は、株主総会決議によって定められた報酬限度額の範囲内での基本報酬のみとなり、業績により変動する要素はありません。また、監査役には退職慰労金を支給しません。

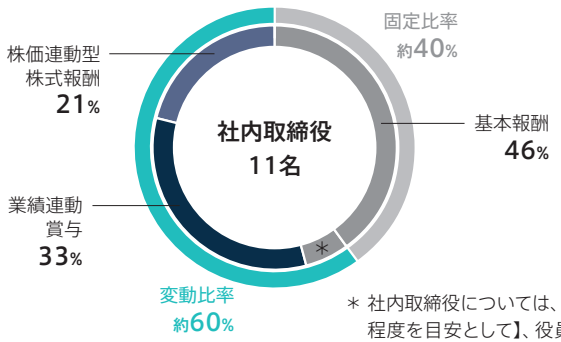
2021年3月期に係る取締役および監査役の報酬

(百万円)

役員区分	支給員数*1	基本報酬	賞与	株式報酬	支給総額*2
取締役(社外取締役を除く)	11	710	497	320	1,526
監査役(社外監査役を除く)	2	132	—	—	132
社外取締役	6	104	—	—	104
社外監査役	3	60	—	—	60
合計	**22**	**1,006**	**497**	**320**	**1,822**

*1. 上記支給員数には、2021年3月期中に退任した取締役を含みます。
*2. 上記金額の他に、退任した役員に対し役員年金(当該制度廃止前に支給が決定されていたもの)として、取締役101名分総額458百万円、監査役12名分総額41百万円を2021年3月期中に支払いました。
*3. 百万円未満は四捨五入しています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬構成比率



＊ 社内取締役については、基本報酬から【10%程度を目安として】、役員持株会を通じて当社株式を購入することを義務付けています。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役

選任基準

社外取締役

- 取締役会議案審議に必要な広範な知識と経験を備え、あるいは経営の監督機能発揮に必要な出身分野における実績と見識を有することを必要としています。
- 経営の監督機能遂行のため、当社からの独立性の確保を重視しています。
- 多様なステークホルダーの視点を事業活動の監督に取り入れる観点から、その出身分野・性別などの多様性に留意しています。

各社外取締役の選任理由

氏名	独立役員*	選任理由	2021年3月期出席回数	重要な兼職状況（2021年6月18日現在）
小林 いずみ	○	同氏は、民間金融機関および国際開発金融機関の代表を務めた経験により培われた、イノベーションを生む組織運営やリスクマネジメントに関する高い見識を有しています。取締役会では多角的な視点から活発に発言し、議論を深めることに大いに貢献しています。2021年3月期は、報酬委員会の委員として、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献した他、指名委員会の委員長として、CEOサクセッションプランの透明性および実効性の向上において強いリーダーシップを発揮しました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役に選任しています。	取 16回／16回 指 9回／9回 報 3回／3回 社 12回／13回	ANAホールディングス（株） 社外取締役 （株）みずほフィナンシャルグループ 社外取締役 オムロン（株）社外取締役
ジェニファー ロジャーズ	○	同氏は、国際金融機関での勤務経験や企業内弁護士としての法務業務の経験により培われた、グローバルな視野およびリスクマネジメントに関する高い見識を有しています。取締役会ではリスクコントロールに資する有益な発言を多く行い、取締役会の監督機能の向上に大いに貢献しています。2021年3月期は、ガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役に選任しています。	取 15回／16回 ガ 4回／4回 社 12回／13回	アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社 ゼネラル・カウンセル アジア 川崎重工業（株） 社外取締役 日産自動車（株） 社外取締役 American Chamber of Commerce in Japan 在日米国商工会議所 President
サミュエル ウォルシュ	○	同氏は、長年にわたり、自動車産業での上級管理職および国際的資源事業会社の最高経営責任者として培ってきたグローバルな見識と卓越した経営能力を有しています。取締役会では豊富な事業経営経験に基づき幅広い観点からの提言・指摘などを多く行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2021年3月期は、ガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。同氏のグローバル企業の経営経験や資本政策・事業投資に係る見識・知見に基づき、多角的な視点から、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役に選任しています。	取 16回／16回 ガ 4回／4回 社 13回／13回	Gold Corporation (Australia) the Perth Mint Chairman of the Board Ma'aden Mining Limited (Saudi Arabia) Non Executive Director
内山田 竹志	○	同氏は、長年にわたり、トヨタ自動車（株）において時代が求めるモビリティ社会を実現し得る環境・安全技術の研究開発や、消費者が求める製品の開発を手掛けてきた経験を有しており、同社の役員として優れた経営手腕を発揮しています。取締役会ではグローバル企業におけるマネジメント経験と社会全般に対する高い見識に基づき、多角的な視点からの提言・指摘などを多く行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2021年3月期は、指名委員会の委員として、CEOサクセッションプランを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性および実効性の向上に向けた議論に貢献しました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役に選任しています。	取 16回／16回 指 9回／9回 社 13回／13回	トヨタ自動車（株） 取締役会長 （株）ジェイテクト 社外取締役 （株）ジェイテクトは、トヨタ自動車（株）の持分法適用関連会社です。
江川 雅子	○	同氏は、東京大学の役員としての経営の経験、グローバルな金融機関での長年の勤務経験、日本企業の経営やコーポレート・ガバナンスに関する研究を通じて培ってきた金融および企業経営にわたる高い見識を有しています。また、日米教育委員会や財務省の審議会委員などの職務遂行など、幅広く公益にも貢献しています。2021年3月期は、ガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べた他、報酬委員会の委員として、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献しました。同氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役に選任しています。	取 12回／12回 ガ 3回／3回 報 3回／3回 社 10回／10回	東京海上ホールディングス（株）社外取締役 三井不動産（株）社外取締役（退任済み） 一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授

取 取締役会　ガ ガバナンス委員会　指 指名委員会　報 報酬委員会　社 社外役員会議

* 証券取引所が定める、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役

三井物産のコーポレート・ガバナンス

社外監査役

監査体制の中立性および独立性を一層高める目的を持って社外監査役を選任しており、社外監査役に対しては、その独立性などを踏まえ、中立の立場から客観的に監査意見を表明することを特に期待しています。社外監査役の選定に際しては、監査役会は、会社との関係、経営者および主要な職員との関係などを勘案して独立性に問題がないことを確認しています。

各社外監査役の選任理由

氏名	独立役員*	選任理由	2021年3月期出席回数	重要な兼職状況（2021年6月18日現在）
松山 遙	○	同氏には、裁判官および弁護士としての長年の法律実務の経験により培われたコーポレート・ガバナンスおよびリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取 16回／16回 監 28回／28回 ガ 4回／4回 社 11回／13回	弁護士 （株）T&Dホールディングス社外取締役 （株）三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役（退任済み） （株）レスターホールディングス社外取締役
小津 博司	○	同氏には、検事および弁護士としての長年の法律実務の経験により培われたガバナンスおよびリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取 16回／16回 監 28回／28回 指 9回／9回 社 12回／13回	弁護士 トヨタ自動車（株）社外監査役 （株）資生堂社外監査役
森 公高	○	同氏には、公認会計士としての長年の経験を通じて培われた企業会計、会計監査およびリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取 16回／16回 監 28回／28回 報 3回／3回 社 12回／13回	公認会計士 （株）日本取引所グループ社外取締役 東日本旅客鉄道（株）社外監査役 住友生命保険相互会社社外取締役

取 取締役会　監 監査役会　ガ ガバナンス委員会　指 指名委員会　報 報酬委員会　社 社外役員会議

* 証券取引所が定める、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役

三井物産のコーポレート・ガバナンス

独立性基準

当社における社外取締役または社外監査役（以下併せて「社外役員」という）のうち、以下の各号のいずれにも該当しない社外役員は、独立性を有するものと判断されるものとする。

（1） 現在及び過去10年間において当社または当社連結子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員、理事など（以下「業務執行者」という）であった者

（2） 当社の総議決権数の10％以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者

（3） 当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者※1またはその業務執行者

（4） 当社または当社連結子会社の主要な取引先※2またはその業務執行者

（5） 当社もしくは当社連結子会社の会計監査人である監査法人の社員などとして、当社または当社連結子会社の監査業務を担当している者

（6） 当社より、役員報酬以外に直近の事業年度において累計1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門的サービスを提供する者（当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合は、当社から得ている財産上の利益が1,000万円または当該団体の連結総売上高の2％のいずれか高い金額以上の団体に所属する者をいう。）

（7） 直近事業年度において当社または当社連結子会社から年間1,000万円以上の寄付・助成などを受けている者または法人の業務執行者

（8） 過去3年間において（2）から（7）に該当する者

（9） 現在または最近において当社または当社連結子会社の重要な業務執行者（社外監査役については、業務執行者でない取締役を含む）の配偶者もしくは二親等以内の親族（以下「近親者」という）

（10） 現在または最近において（2）から（7）のいずれかに該当する者（重要でない者を除く）の近親者

※1 当該取引先が直近事業年度における年間連結取引高の2％以上の支払いを当社または当社連結子会社から受けた場合または当該取引先が直近事業年度における連結総資産の2％以上の金銭の融資を当社または当社連結子会社より受けている場合、当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者とする。

※2 当社または当社連結子会社が直近事業年度における当社の年間連結取引高の2％以上の支払いを当該取引先から受けた場合または当該取引先が当社または当社連結子会社に対し当社の連結総資産の2％以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社または当社連結子会社の主要な取引先とする。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

▶ サポート体制

社外取締役に対しては、定例および臨時の取締役会などに先立ち、議案の資料を事前配布するとともに事前説明を行います。社外監査役に対しては、常勤監査役連絡会の要旨の伝達など、常勤監査役および監査役室より監査に資する会社の情報を適宜提供するとともに定例および臨時の監査役会・取締役会に際しては、資料の事前配布および事前説明を行います。社外取締役および社外監査役の全員に専用PC・タブレット端末を交付し、適時に取締役会資料を配布することにより、社外役員の議案の検討時間を確保しています。2021年3月期においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により役員全員が物理的に集合する取締役会・監査役会の開催が困難・不適切な状況となったことから、新型コロナウイルスを巡る状況に応じて、出席者の全員または一部がウェブ会議システムを利用する遠隔での取締役会・監査役会を開催しており、社外取締役・社外監査役全員に対して専用PC・タブレット端末上での当該ウェブ会議システム利用環境の提供および利用方法のサポートを行い、遠隔での会議においても実効的な議論を可能とする環境を整備しています。過去に開催された取締役会の資料や議事録などを格納した取締役会データベースを構築し、社外役員が専用PC・タブレット端末を通じてアクセスできる環境を整備しています。

▶ 社外役員会議の開催

全ての社外取締役および社外監査役により構成される社外役員会議を定期的に開催し、経営上の重要事項について、社外役員間、または社外役員と社内取締役・常勤監査役・会計監査人・執行役員などとの間で情報共有・意見交換を行っています。2021年3月期は、社外役員会議を13回開催し、中期経営計画・決算などに対する市場の反応・関心事、DX総合戦略、気候変動関連/脱炭素対応に関する執行側の検討・取り組み状況などについて、情報交換および意見交換を行いました。

▶ 社外取締役または社外監査役による監督または監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

社外取締役および社外監査役は、取締役会・監査役会・社外役員会議を通じて、内部監査・監査役監査・会計監査の状況について情報共有および意見交換を行い、相互連携して内部統制の監督・監査を行っています。具体的には、取締役会において、内部監査結果および内部監査計画、監査役会監査結果および監査実施計画、ならびに会計監査人のマネジメントレターの概要の他、金融商品取引法に基づく内部統制に係る評価結果、コンプライアンス・プログラム運用状況、その他の内部統制に関する体制の整備・運営状況についても定期的に報告がなされます。

加えて、社外役員会議において、会計監査の方針に係る社外取締役、監査役および会計監査人の間での意見交換および情報交換を行う他、監査役主催による社外取締役との意見交換を行っています。

また、当社にとって特に重要と常勤監査役が判断した案件については、取締役会における審議に先立って社外取締役および監査役の間での意見交換会を開催し、社外役員に対して十分な情報提供などがなされた上で実効性ある取締役会審議がなされるように配慮しています。

役員に対するトレーニングの方針

当社は、取締役および監査役就任の際に、株主から負託された取締役および監査役に求められる役割（受託者責任）と法的責任を含む責務を果たすため、当社の事業・財務・組織などおよび会社法関連法令、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関して十分に理解を深める機会を設けます。また、必要に応じこれらを継続的に更新する機会を設けます。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

上場株式の取得・保有に関する方針

当社は、純投資以外の目的で保有する上場株式を政策保有株式とし、その取得・保有を、以下の方針に従い実施します。

(1) 政策保有株式のうち、「持分法適用会社」への株式投資については、経営参画を通じた出資先企業価値の向上および持分法利益・受取配当金の拡大を企図しています。また、政策保有株式のうち、持分法適用会社以外の株式（みなし保有株式を含む）を「一般投資上場株式」とし、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとしています。

(2) 「持分法適用会社」への株式投資については、保有目的に基づく経済合理性が認められた場合のみ実施するとともに、毎年、非上場株式を含む当社の投資資産一般について実施しているポートフォリオ見直しの枠組みの中で、資本コスト見合いの合理性の検証も含めて、取締役会でその保有意義・方針を見直します。当該見直しの結果、上述の保有意義が希薄化した場合には、撤退に向けた方針を定めることとします。

(3) 「一般投資上場株式」を取得する際には、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化の蓋然性を厳正に審査し、合理性が認められた場合のみ保有を行うとともに、毎年、保有する「一般投資上場株式」について、その取得原価や時価、資本コストなどの総合的なコストと比較した配当金・関連取引利益などの関連収益の状況に基づく経済合理性の検証、および、政策保有先との事業機会の創出や取引・協業関係の状況や見通しに基づく定性面での検証を通じて、取締役会でその保有意義・方針を見直します。当該見直しの結果、上述の保有意義が希薄化した場合には売却により縮減を進めることを方針とします。

会計監査

当社は、計算書類などについて会社法監査、金融商品取引法監査、英文連結財務諸表監査を実施する会計監査人として、有限責任監査法人トーマツに所属している公認会計士を選任しています。また、当社は、連結決算の早期化および信頼性確保のために、原則として監査業務の委託先を有限責任監査法人トーマツと同一のネットワークに属している、Deloitte Touche Tohmatsuに統一しています。

内部監査

内部監査部は、社長の命または承認に基づき、内部統制の整備・運用状況を、業務の有効性・効率性、財務報告などの信頼性、法令遵守、および会社資産の保全の観点から評価し、リスク管理、コントロール手段、およびガバナンスの妥当性・有効性の改善に向けて助言・提言を行います。

当社、海外店および現地法人、子会社を中心とする内外関係会社を対象に行う定例監査では、監査対象をリスクベースで抽出し、国際内部監査基準に準じた独立・客観的な評価を行います。また、認定事業者（制度）などの全社共通テーマによる監査や、異例の経済的損失や信用毀損を招いた事象に対し、原因究明および再発防止策の妥当性を検証する特命検査を実施しています。さらに、金融商品取引法に基づき、財務報告に係る内部統制について独立部署としての評価を取りまとめています。

業務執行と内部統制

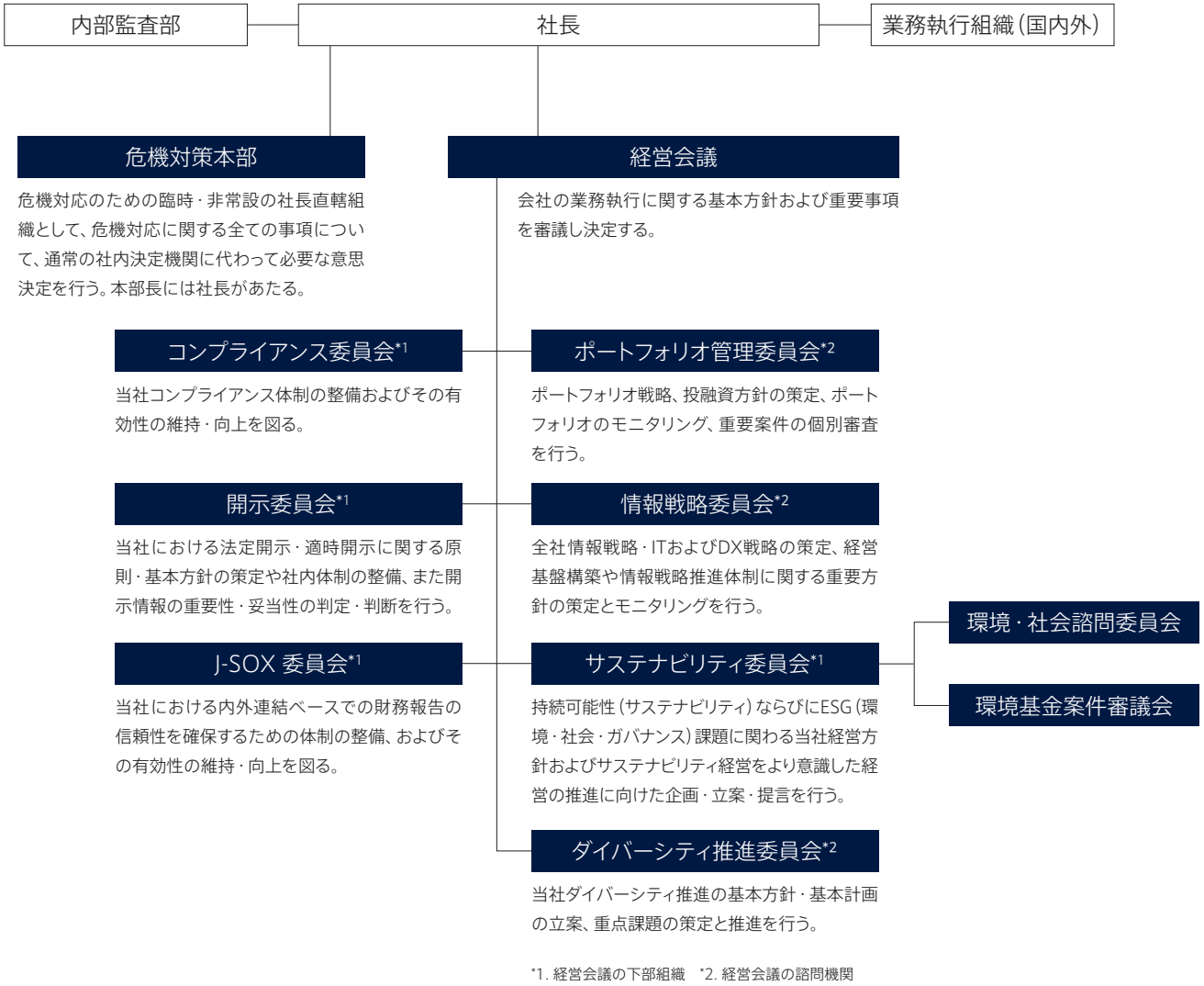
業務執行

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徴して社長が決定します。

経営者は、取締役会が定める内部統制の基本設計に基づき、内部統制を整備・運用し、評価する役割と責任を負います。社長直轄の組織である内部監査部は、経営者が承認する計画に基づき、内部統制の設計の適合性および運用の状況を、独立性を持って検証する役割と責任を負います。

当社では、業務執行および内部統制に係る各種主要委員会を右記のとおり設置し、ますます増大・多様化する広範なリスク・業態に対応しています。

内部統制および業務執行体制



*1. 経営会議の下部組織　*2. 経営会議の諮問機関

業務執行と内部統制

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処には、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に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、情報漏えいやサイバー攻撃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他、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

業務執行と内部統制

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ー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。

▶ 特定事業管理制度の解消および事業審査体制への組み込み

当社はDPF問題の発生を背景に、従来の定量リスク管理手法では不十分と判断されるリスクの高い四つの領域（「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」・「その他異例なレピュテーションリスクを内包する事業」）を対象とした「特定事業管理制度」を2005年4月に制定し社内審査を強化しました。2021年4月からは、より実効性のあるリスク管理を目指して、本制度を解消しこれら4領域を各事業の推進審査項目に組み込んだ体制としています。また加えて、環境リスクや人権などの社会リスクに知見のある社外専門家が委員として参加する環境・社会諮問委員より、必要に応じて案件の良質化につながる助言や当社サステナビリティ経営上の重要テーマに関する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・ガバナンスおよび内部統制原則」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。

コンプライアンスとインテグリティ

方針・基本的な考え方

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、法令や規範の遵守にとどまらず、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティを持って行動することが必要不可欠です。

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、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、コンプライアンス違反を未然に防ぎ自浄作用を発揮する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。

三井物産グループ行動指針—With Integrity

当社グループ全体で共有されてきたインテグリティやコンプライアンスに関する考え方をさらに明確にするため、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。これをグループ各社の経営理念や役職員行動規範に反映していくとともに、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て、当社グループは、これからも社会の信頼に、誠実に、真摯に応えていきます。本指針は2019年11月に改定を行い、人権尊重などの項目をさらに充実させました。

「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_20210401.pdf

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、コンプライアンス・プログラム統括部署である法務部コンプライアンス室が中心となって、グローバル・グループベースで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。2021年3月期からは各事業本部にコンプライアンス管理責任者を設置、コンプライアンス統括責任者の職務遂行を補佐し、本部内のインテグリティやコンプライアンス意識の浸透、および主管関係会社におけるコンプライアンス体制の整備・強化を実務レベルで加速させています。

また、経営会議の下部組織としてコンプライアンス委員会を設置し、当社コンプライアンス体制の整備およびその有効性の維持・向上を図っています。同委員会は年に2回以上開催し、社外弁護士および4名の事業本部長も交え、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、体制のあ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。また、グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制の運営状況などに関する監督機能を有している取締役会に対し、年に2回報告を行っています。

コンプライアンス違反またはその恐れがある場合、CCOに報告するとともに、事業本部長など、各部門のコンプライアンス統括責任者およびコンプライアンス管理責任者が中心となり、原因究明や再発防止策策定を含め主体的に対応にあたり、事態収束後には、結果と再発防止策などをCCOに報告することを定めています。なお、臨時の社長直轄組織として危機対応時に迅速・的確な意思決定を行う危機対策本部を設置する手順もあらかじめ定めています。

コンプライアンスとインテグリティ

コンプライアンス・プログラム

当社は、社長やCCOをはじめとする経営幹部が率先してインテグリティのある組織づくりに取り組むとともに、社員に対して継続的かつ繰り返しメッセージを発信しています。具体的な施策としては、CCOブログなどを活用したインテグリティ・マインドの浸透、おかしいと思ったことに声をあげるスピークアップ文化の醸成、コンプライアンス意識調査の実施、コンプライアンス違反事例の共有による再発防止、事業現場での管理の徹底などを着実に実行しています。また、当社は、毎年、コンプライアンス意識調査アンケート結果、コンプライアンス委員会や取締役会で議論された内容などを踏まえ、来期の活動計画の策定に役立てています。

コンプライアンス教育・研修

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、当社では各種コンプライアンス教育・研修を実施しています。2021年3月期も、新たに当社での勤務を開始した従業員向けや管理職向けなどの職層ごと、または海外赴任やグループ会社出向前などに、コンプライアンス研修および国内外の重要法令についての説明会・ワークショップなどを合計50回超実施しました。また、2020年11月にはWith Integrity月間を開催し、経営理念（MVV）に因んで「Act with integrity」のテーマの下、社長やCCO、社外役員全員からのインテグリティについてのメッセージ動画の放映や社外講師による講演を実施するなど、役職員一体となってインテグリティについて考える機会を設けました。

2020年11月社長メッセージ動画
※役職は撮影当時

グループ会社役職員向けのコンプライアンス研修にも積極的に取り組んでいます。海外拠点・海外グループ会社でも、それぞれの地域性を踏まえたコンプライアンス教育・研修が実施されています。

コミュニケーションの円滑化とスピークアップ文化の醸成

当社グループにおいて、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。このため、当社では、問題を早期に発見することは重要であり、スピークアップは会社をより良くすることにつながる旨の経営幹部メッセージを継続的に発信する他、役職員向けに、当社の内部通報制度に関して報告・相談ルートの解説や通報した後の事案の取り扱いについて紹介した動画「おかしいなと思ったら Speak Up !」をイントラネットで公開し、おかしいと思ったことに声をあげるスピークアップ文化の醸成に積極的に取り組んでいます。コンプライアンスに関する報告・相談ルートは、社外弁護士や第三者機関（匿名可）も含めて8ルート設置しており、この有効的な活用のため、内部通報制度規程において調査関係者の守秘義務を徹底する他、通報者および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を明記しています。

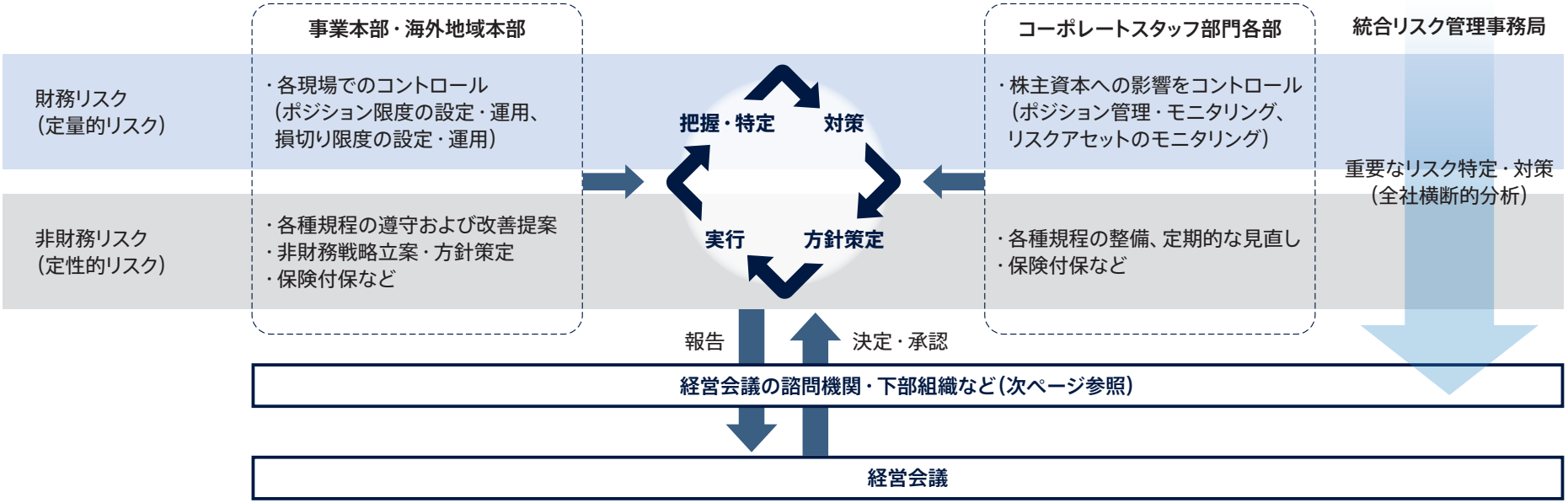
コンプライアンスとインテグリティ
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/governance/compliance/

リスクマネジメント

当社では、全社リスクを横断的に見て、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。事業本部長および地域本部長は、付与された権限の範囲内での職務遂行の一環で、担当事業領域のリスク管理に責任を負っております。一方、コーポレートスタッフ部門各部は、担当分野のリスク管理について、事業本部・地域本部を支援するとともに、全社ポジションの把握を行い、経営への報告を致します。その上で、経営会議諮問機関や下部組織として、業務執行および内部統制に係る各種主要委員会は全社リスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処にあたります。

また、経営会議およびそ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、全社一元的にリスクを管理する統合リスク管理体制を構築しております。統合リスク管理体制においては、事務局を務めるコーポレートスタッフ部門担当部署が全社的観点でリスクを統括します。具体的には、全社の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、関係部署と連携しつつ、重要なリスクを特定、対策を講じています。2021年3月期はこれらの取り組みについてポートフォリオ管理委員会を経て、経営会議および取締役会への報告を実施しました。

当社リスクマネジメント体制（イメージ）



リスクマネジメント

2021年3月末時点 重要なリスク

重要度	重要なリスク	リスク対応策	経営会議 諮問機関・下部組織など
↑	事業投資リスク	ポートフォリオマジメント、リスクアセットのモニタリング、ストレステスト P43	ポートフォリオ管理委員会
	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モニタリング他	
	気候変動によるリスク(物理的)	保険付保、危機管理方針策定、設備強化他	サステナビリティ委員会
	気候変動によるリスク(移行)	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、デリバティブを用いたヘッジ他	ポートフォリオ管理委員会
	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、デリバティブを用いたヘッジ他	
	上場株式リスク	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、回収期日遅延状況モニタリング、必要に応じた担保要求	
	資金調達に関するリスク	財務戦略 P43	経営会議報告*1
	オペレーショナルリスク	リスク軽減策・損害防止などの検討、保険付保他	ポートフォリオ管理委員会
	コンプライアンスに関するリスク	グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制 P103	コンプライアンス委員会
	情報システム・セキュリティ	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 P101	情報戦略委員会
	感染症・自然災害・テロなど	災害時事業継続計画や災害対策マニュアル策定他	緊急対策本部*2

*1 必要と認められる場合、経営会議において報告する。
*2「災害時事業継続管理規程」に基づき、人事総務部管掌役員を本部長として設置する組織。

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・フローの状況など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。

当社固有のリスクではない、一般的なリスク
世界マクロ経済環境の変化によるリスク | 法的規制に関するリスク | 競合リスク | 人的資源の制約に関するリスク

リスクとして認識はしているが、影響に重要性がないもの
金利リスク | 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り、当社に影響を及ぼすことがあります。詳細は、2021年3月期 有価証券報告書49ページをご参照ください。

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。

持続可能な開発目標（SDGs）

2030年に向けて、地球の限界を超えない範囲に収まるよう、また貧困を終わらせ、誰もが尊厳があり平等に機会が得られるような人生を送ることができるよう、17目標169ターゲットを掲げ、世界的な優先課題およびあるべき姿を明らかにしています。

当社グループは、総合商社として幅広い事業を世界中の国・地域で展開しており、17目標全てに幅広く貢献していくことが可能であると考えています。今後も、SDGsへの貢献を意識して事業を推進していくべくSDGs浸透を図るとともに、三井物産のマテリアリティとSDGsを関連付けて事業活動を推進していきます。

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
- RSPO（Roundtable on Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油のための円卓会議）
- ECOVADIS
- CEFLEX（Circular economy for flexible packaging）
- 日本経済団体連合会
  （人口問題委員会、海洋開発推進委員会、資源・エネルギー対策委員会、環境安全委員会、企業行動・SDGs委員会、ダイバーシティ推進委員会、開発協力推進委員会）
- 日本貿易会
- 生物多様性民間参画パートナーシップ

イニシアティブへの参画
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/philosophy/initiative/index.html

社会からの評価

外部評価

Dow Jones Sustainability Indices	FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index	MSCI日本株女性活躍指数
CDP（Carbon Disclosure Project）	なでしこ銘柄
えるぼし	くるみん認定
健康経営優良法人	DX注目企業2021

受賞歴

ディスクロージャー優良企業賞	大和インターネットIR表彰

社会からの評価
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/sri/index.html

109 ESG Data
110 セグメント情報
112 関係会社業績
116 持分権益生産量
117 主な国別エクスポージャー
118 12年データ

Gate
5 Fact Data

ESG Data

Environment

温室効果ガス(GHG)排出量*

単位:千t-CO_2e

	2019.3	2020.3	2021.3
Scope1	3,189	3,298	3,868
Scope2	587	570	468
Scope1+2	3,776	3,868	4,336
Scope3 (投資)	—	32,000	35,000

* 単体・連結合計

エネルギー使用量*

単位:GJ

	2019.3	2020.3	2021.3
合計	43,439,056	43,360,021	42,077,795
エネルギー源別内訳			
燃料	33,551,624	31,925,022	32,358,474
電気	8,630,815	10,226,144	9,644,958
蒸気・熱・冷水	1,256,617	1,208,855	74,363

* 単体・連結合計

Social

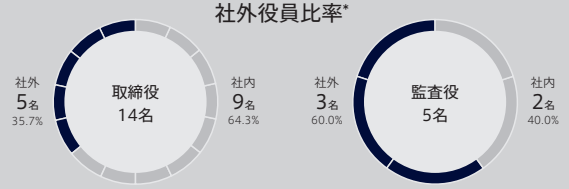
人事データ

	2019.3	2020.3	2021.3
従業員数(単体)	5,772	5,676	5,587
男性(名)	4,141	4,050	3,995
女性(名)	1,631	1,626	1,592
従業員数(連結)	43,993	45,624	44,509
男性(名)	29,175	30,184	29,764
女性(名)	14,818	15,440	14,745
管理職男女別比率*1			
男性(%)	93.1	92.6	91.9
女性(%)	6.9	7.4	8.1
平均勤続年数(年)	18.5	18.3	18.3
月間平均残業時間(時間/月)	19.0	19.1	25.0
有給休暇取得率(%)	74.9	73.1	60.0
育児休業取得者数	74	84	100
男性(名)	29	28	37
女性(名)	45	56	63
介護休業取得者数	4	2	0
男性(名)	2	1	0
女性(名)	2	1	0
障がい者雇用比率(%)*2	2.77	3.09	3.12

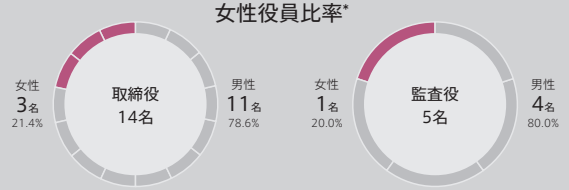
*1 各年7月1日時点のデータ
*2 各年6月1日時点のデータ

Governance

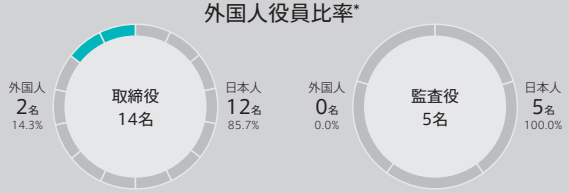
社外役員比率*



女性役員比率*



外国人役員比率*



* 2021年8月時点

取締役会出席率

(%)

	2019.3	2020.3	2021.3
社内取締役出席率	99.31	99.26	99.31
社外取締役出席率	97.50	100.00	98.75
取締役全体出席率	98.66	99.52	99.11
社内監査役出席率	100.00	100.00	100.00
社外監査役出席率	93.75	97.78	100.00
監査役全体出席率	96.25	98.67	100.00
社内役員出席率	99.43	99.39	99.43
社外役員出席率	96.09	99.17	99.22
役員全体出席率	98.03	99.30	99.34

セグメント情報

三井物産株式会社および連結子会社
2017年、2018年、2019年、2020年および2021年3月31日終了の事業年度

2017年3月期(2016年4月1日から2017年3月31日まで)

単位：億円

	金属資源	エネルギー	機械・インフラ	化学品	鉄鋼製品	生活産業	次世代・機能推進	合計	その他	**連結合計**
収益	7,464	4,636	4,085	10,373	2,024	13,783	1,252	43,617	23	**43,640**
売上総利益	1,768	639	1,145	1,456	367	1,362	450	7,187	6	**7,193**
持分法による投資損益	485	171	643	39	111	241	21	1,711	▲5	**1,706**
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	1,443	317	668	327	109	254	110	3,228	▲167	**3,061**
基礎営業キャッシュ・フロー	2,021	1,341	744	538	86	84	61	4,875	73	**4,948**
2017年3月31日現在の総資産	19,622	19,053	22,381	11,752	6,126	17,234	6,114	102,282	12,728	**115,010**

2018年3月期(2017年4月1日から2018年3月31日まで)

単位：億円

	金属資源	エネルギー	機械・インフラ	化学品	鉄鋼製品	生活産業	次世代・機能推進	合計	その他および調整・消去	**連結合計**
収益	9,464	5,343	4,471	11,867	2,382	14,094	1,273	48,894	27	**48,921**
売上総利益	2,068	968	1,219	1,366	419	1,395	451	7,886	21	**7,907**
持分法による投資損益	618	245	965	113	133	228	50	2,352	▲ 3	**2,349**
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	2,576	486	896	342	247	▲ 263	▲ 46	4,238	▲ 53	**4,185**
基礎営業キャッシュ・フロー	2,408	1,753	1,588	502	142	71	31	6,495	170	**6,665**
2018年3月31日現在の総資産	22,601	20,838	23,646	12,288	6,803	19,873	6,622	10,631	396	**113,067**

2019年3月期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

単位：億円

	金属資源	エネルギー	機械・インフラ	化学品	鉄鋼製品	生活産業	次世代・機能推進	合計	その他および調整・消去	**連結合計**
収益	10,558	7,080	9,046	17,474	2,474	21,258	1,634	69,524	51	**69,575**
売上総利益	1,756	1,340	1,307	1,428	272	1,589	667	8,359	26	**8,385**
持分法による投資損益	593	403	875	128	162	293	117	2,571	▲17	**2,554**
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	1,672	957	784	45	99	424	166	4,147	▲5	**4,142**
基礎営業キャッシュ・フロー	1,815	2,191	740	299	59	248	208	5,560	145	**5,705**
2019年3月31日現在の総資産	22,229	24,254	24,506	12,667	6,066	23,780	6,673	120,175	▲717	**119,458**

セグメント情報

2020年3月期(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

単位：億円

	金属資源	エネルギー	機械・インフラ	化学品	鉄鋼製品	生活産業	次世代・機能推進	合計	その他および調整・消去	**連結合計**
収益	11,732	8,936	10,651	21,716	4,923	24,958	1,859	84,775	66	**84,841**
売上総利益	2,260	1,411	1,346	1,168	246	1,349	601	8,381	13	**8,394**
持分法による投資損益	592	452	884	115	131	350	170	2,694	▲2	**2,692**
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	1,833	578	894	223	47	320	146	4,041	▲126	**3,915**
基礎営業キャッシュ・フロー	2,437	2,065	868	358	22	205	39	5,994	▲384	**5,610**
2020年3月31日現在の総資産	19,219	25,663	23,603	12,177	5,396	19,076	11,983	117,117	946	**118,063**

2021年3月期(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

単位：億円

	金属資源	エネルギー	機械・インフラ	化学品	鉄鋼製品	生活産業	次世代・機能推進	合計	その他および調整・消去	**連結合計**
収益	13,969	8,386	7,922	19,338	4,366	23,731	2,361	80,073	29	**80,102**
売上総利益	2,512	629	1,077	1,249	212	1,338	1,070	8,087	28	**8,115**
持分法による投資損益	704	188	953	113	43	134	139	2,274	5	**2,279**
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	1,799	272	459	435	21	127	502	3,615	▲ 260	**3,355**
基礎営業キャッシュ・フロー	3,081	1,232	787	625	20	198	551	6,494	87	**6,581**
2021年3月31日現在の総資産	25,665	25,663	22,913	13,455	5,660	20,093	11,918	125,367	▲ 209	**125,158**

(注) 1.「その他および調整・消去」には、主に当社内外に対する金融サービスおよび業務サービスなどを行うコーポレートスタッフ部門が含まれています。各連結会計年度末現在の総資産のうち、主なものは財務活動に係る現金および現金同等物、定期預金および上記サービスに関連するコーポレートスタッフ部門および連結子会社の資産です。
2. 各セグメント間の内部取引は原価に利益を加算した価格で行われています。
3. 2017年3月期のセグメント情報は、2018年3月期のセグメント情報における以下の変更に伴い、修正再表示しています。
- 2018年3月期より、報告セグメントを従来の「鉄鋼製品」「金属資源」「機械・インフラ」「化学品」「エネルギー」「生活産業」および「次世代・機能推進」の商品別の7セグメント、ならびに「米州」「欧州・中東・アフリカ」および「アジア・大洋州」の地域別の3セグメントから構成される10セグメントから、各地域別のセグメントを各商品別のセグメントに集約させた「金属資源」「エネルギー」「機械・インフラ」「化学品」「鉄鋼製品」「生活産業」および「次世代・機能推進」の7セグメントに集約しています。また、各地域別のセグメントの一部は「その他および調整・消去」に集約されています。
- 従来は、当社において発生する実際の法人所得税と所定の社内税率を乗じて算定される各報告セグメントの法人所得税に差異があり、その差額を「その他および調整・消去」に含めて開示していましたが、2018年3月期より社内外の税率を一致させる変更を行っています。また、2018年3月期より、コーポレートスタッフ部門の経費の各オペレーティング・セグメントへの賦課対象範囲を見直し、一部を賦課対象より除外しています。
- 従来、複数セグメントが持ち合う連結子会社の業績は、持分法による投資損益および非支配持分損益を用いて主たるセグメントから他セグメントへ持合比率に応じた配分をしていましたが、オペレーティング・セグメント別の業績をより適切に表示するため、2018年3月期より、セグメント情報で開示している項目ごとに、持合比率を乗じた金額で配分する方法に変更しています。
4. 2017年3月期および2018年3月期のセグメント情報は、2019年3月期のセグメント情報における以下の変更に伴い、修正再表示しています。
- 従来、個別に表示していた「その他」および「調整・消去」は、重要性が乏しいことから、2019年3月期より「その他および調整・消去」に統合しています。
- 2019年3月期より、新連結決算システムの導入に伴い、従来、簡便的手法により実施していた連結内債権債務の消去を精緻化し、資産規模の評価および資産効率測定の尺度として、より適切なセグメント別総資産を算定しています。
5. 2019年3月期のセグメント情報は、2020年3月期のセグメント情報における以下の変更に伴い、修正再表示しています。
- 2020年3月期より、従来「生活産業」セグメントに含まれていた素材事業を「化学品」セグメントに、不動産関連事業を「次世代・機能推進」セグメントに移管しています。
6. 2020年3月期のセグメント情報は、2021年3月期のセグメント情報における以下の変更に伴い、修正再表示しています。
- 2021年3月期より、従来「機械・インフラ」セグメントに含まれていた次世代電力事業の一部を「エネルギー」セグメントに移管しています。
- 2021年3月期より、報告セグメントの記載順序を変更しています。
7. 2021年3月期より、収益について一部の取引を総額表示に見直したことに伴い、2020年3月期を修正再表示しております。2019年3月期以前の修正再表示は行っていません。

関係会社業績

金属資源

会社名	事業内容	損益比率(%)	年間持分業績(億円)		
			19/3期	20/3期	21/3期
豪州鉄鉱石事業(*1)	豪州鉄鉱石の採掘・販売	Var.	1,067	1,715	2,242
豪州石炭事業(*1)	豪州石炭関連事業への投資	Var.	485	274	▲58
モザンビーク石炭および鉄道・港湾インフラ事業(*1)	モザンビーク石炭および鉄道・港湾インフラ事業への投資	100.0	41	▲206	▲779
Oriente Copper Netherlands(*1)	Becruxへの投資	100.0	▲27	▲57	▲15
Japan Collahuasi Resources	チリコジャワシ銅鉱山への投資	100.0	91	89	147
オルドス電力冶金	石炭、電力、合金鉄、化学品、黄河引水事業	20.2	51	59	74

エネルギー

会社名	事業内容	損益比率(%)	年間持分業績(億円)		
			19/3期	20/3期	21/3期
Mitsui E&P Australia	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	▲3	▲142	▲100
AWE	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	▲37	▲45	▲12
Mitsui E&P Middle East(*1)	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	65	37	10
三井石油開発	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	74.3	240	220	27
MOEX North America(*2)(*7)	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	—	—	▲4
Mitsui E&P USA(*2)	石油天然ガス開発販売	100.0	82	50	19
MEP Texas Holdings(*2)	米州域内石油・ガス事業への投資	100.0	▲30	▲177	▲4
Mitsui E&P UK	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	1	3	3
Mitsui E&P Italia A	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	▲25	▲170	▲265
Mitsui Sakhalin Holdings(*3)	サハリン2の投資主体	100.0	—	—	—
Mitsui E&P Mozambique Area 1	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	50.2	▲32	112	▲6
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	原油、石油製品およびLNGの現物・先物取引	100.0	8	72	79
ENEOSグローブ	液化石油ガスの輸入・販売	30.0	12	8	28
Japan Australia LNG(MIMI)(*3)	石油天然ガス開発販売	50.0	—	—	—
Mitsui & Co. LNG Investment USA(*4)	米国天然ガス液化事業への投資、LNG販売	100.0	▲34	▲28	89
Japan Arctic LNG	ロシア石油・天然ガスの探鉱・開発・販売	25.4	—	41	▲60

関係会社業績

機械・インフラ

会社名	事業内容	損益比率(%)	年間持分業績(億円)		
			19/3期	20/3期	21/3期
IPP事業関連会社(*1)	国内外発電事業	Var.	267	276	277
FPSO/FSOリース事業関連会社(*1)	FPSO/FSOリース事業	Var.	93	39	71
ドリルシップ事業(*1)	超深海鉱区掘削船リース事業への投資	Var.	24	10	▲20
ガス配給事業(*1)	ブラジル・メキシコガス配給事業への投資	100.0	65	113	68
三井物産プラントシステム	各種プラント、電力関連設備、鉄道機器販売	100.0	26	36	22
東京国際エアカーゴターミナル	東京国際空港国際線貨物ターミナルの運営	100.0	18	11	▲4
Mitsui Water Holdings(Thailand)	上水供給事業への投資	100.0	22	26	21
ATLATEC	水処理設備の設計・建設・操業	96.4	8	4	11
Penske Automotive Group	自動車販売・総合ソリューション事業	16.5	82	77	95
MBK USA Commercial Vehicles	米国トラックリース・ロジスティクス事業への投資	100.0	71	90	107
アジア自動車(製造・卸売)関連事業(*1)	アジア自動車(製造・卸売)関連事業	Var.	72	72	36
Toyota Chile	自動車および部品の輸入・販売	100.0	11	1	7
Bussan Auto Finance	二輪車販売金融	65.0	10	8	▲13
南米自動車販売金融事業(*1)	南米自動車販売金融事業	100.0	16	23	24
VLI	ブラジル一般貨物輸送事業	20.0	27	▲10	0
ガラナアーバンモビリティ(*3)	ブラジル旅客輸送事業への投資	57.6	—	—	—
産機・建機関連事業(*1)	産機・建機関連事業	Var.	81	60	77
東洋船舶	船舶管理、用船・中古船仲介、船舶機器販売	100.0	18	18	15
OMC SHIPPING	海運業	100.0	20	1	14
鉄道車輌リース事業会社(*1)	貨車・機関車リース事業	Var.	33	28	▲92
航空関連事業会社(*1)	航空関連事業	Var.	17	35	11

化学品

会社名	事業内容	損益比率(%)	年間持分業績(億円)		
			19/3期	20/3期	21/3期
日本アラビアメタノール	サウジアラビアメタノール製造事業への投資、製品販売	55.0	28	13	7
MMTX	米国メタノール製造事業への投資、製品販売	100.0	72	16	17
Intercontinental Terminals Company(*3)	石油製品、化学品ターミナル事業	100.0	—	—	—
三井物産ケミカル	溶剤、化成品などの化学製品国内販売および貿易	100.0	10	10	11
SHARK BAY SALT	塩田事業	100.0	11	17	20

関係会社業績

三井物産プラスチック	合成樹脂などの内販、輸出入	100.0	38	34	33
住生活マテリアル関連事業(*1)	生活資材関連事業	Var.	17	19	27
Novus International	飼料添加物の製造・販売	80.0	▲93	▲22	▲31
海外農薬事業(*1)	海外での農薬製造、販売事業	100.0	13	27	33

鉄鋼製品

会社名	事業内容	損益比率(%)	年間持分業績(億円)		
			19/3期	20/3期	21/3期
三井物産スチール(*1)	鋼材・鋼板・線材特殊鋼などの販売・輸出入	Var.	41	38	39
日鉄物産(*8)	鉄鋼を中心とした販売および輸出入	19.9	69	45	28
Gestamp事業会社(*1)	自動車向けプレス部品事業	Var.	23	24	▲67
GRI Renewable Industries	風力発電用タワー・フランジの製造	25.0	▲24	▲2	13
Numit(*5)	鋼材加工販売会社への投資	50.0	39	14	25

生活産業

会社名	事業内容	損益比率(%)	年間持分業績(億円)		
			19/3期	20/3期	21/3期
XINGU AGRI	農産物の生産、販売事業	100.0	▲3	▲100	▲33
United Grain Corporation of Oregon	穀物の集荷・輸出事業	100.0	12	3	39
三井製糖(*6)	精製糖ならびに砂糖関連商品の製造、販売	33.5	21	12	6
フィード・ワン	配合飼料の製造・販売	24.9	12	10	11
プライフーズ	ブロイラーの生産・加工・販売	51.2	14	9	17
Mit-Salmon Chile	サーモン養殖・加工・販売事業会社への出資	100.0	14	▲2	▲28
国内流通関連事業会社(*1)	国内流通関連事業	100.0	53	44	42
WILSEY FOODS	加工油脂食品事業	90.0	33	39	28
ファッション事業(*1)	ファッション事業	Var.	18	24	0
IHH Healthcare Berhad	ヘルスケア関連事業	32.9	19	49	16
PHCホールディングス(*3)	ヘルスケア機器、サービスの開発・製造・販売	21.2	—	—	—
日本マイクロバイオファーマ	医薬品、化学品などの製造・販売	80.0	12	10	4
エームサービス	給食サービス業	50.0	24	24	9
三井物産フォーサイト(株)	施設の総合管理業務	100.0	2	24	2
UHS PARTNERS	医療人材派遣事業への投資	100.0	▲4	▲66	2

関係会社業績

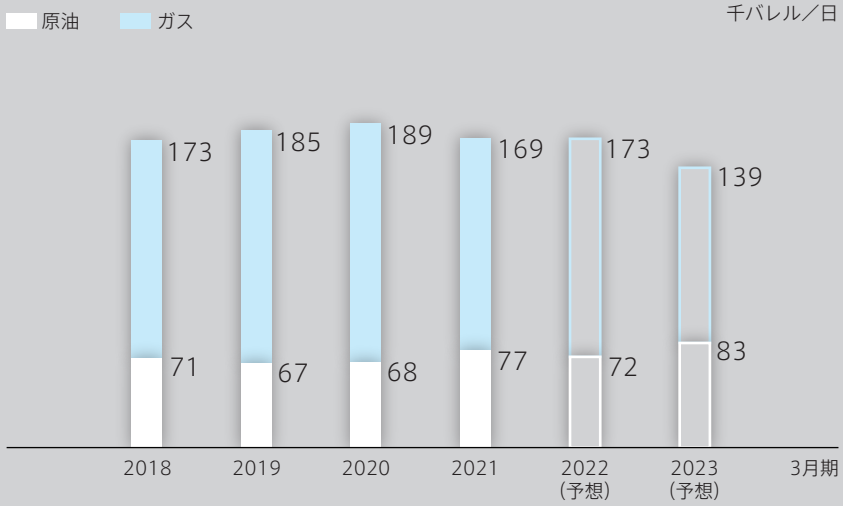
次世代・機能推進

会社名	事業内容	損益比率(%)	年間持分業績(億円)		
			19/3期	20/3期	21/3期
りらいあコミュニケーションズ	コンタクトセンター事業	35.5	9	27	24
QVC ジャパン	テレビショッピングを主体とした通信販売	40.0	53	54	64
三井情報	ICT総合サービス	100.0	35	42	51
JA三井リース	総合リース業	31.4	38	39	17
三井物産グローバルロジスティクス	国内物流倉庫事業および国際複合一貫輸送事業	100.0	23	29	24
Mitsui Bussan Commodities	エネルギー・非鉄金属デリバティブ取引	100.0	29	20	48
三井物産アセットマネジメント・ホールディングス	不動産アセットマネジメント事業	100.0	19	19	18
SABRE INVESTMENTS(*3)	米国リアルアセット所有・運営事業への出資	100.0	—	—	—
三井物産都市開発	不動産の売買・賃貸借・仲介	100.0	26	15	23
海外不動産事業(*1)	海外不動産事業	Var.	6	46	5

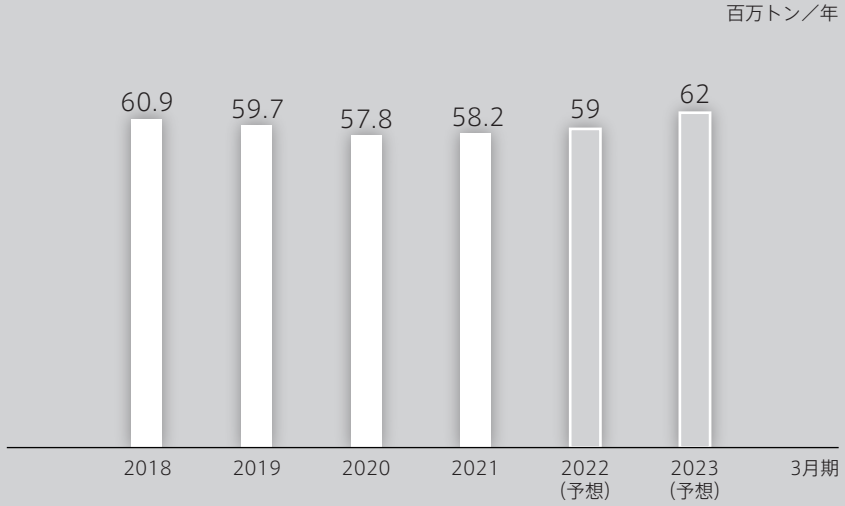
(*1) の会社については、該当する事業の会社の連結業績をそれぞれ合計したものです。
(*2) Mitsui E&P USA、MOEX North America およびMEP Texas Holdingsは、別個の投資元が納税主体であるため、税前の業績を記載しています。
(*3) の会社については、パートナーとの守秘義務契約があることや、上場会社で決算発表前であるなどの理由により、実績の公表を差控えさせていただきます
(*4) Mitsui & Co. LNG Investment USAについては、20/3期4Qから天然ガス液化加工事業に係る税後の業績を開示しております。
(*5) Numitは21/3期3QまでGame Changer Holdingsより出資しており、Game Changer Holdingsの業績に含まれておりましたが、21/3期4Qに再編を行い、Game Changer Holdingsは解散しました。
これに伴い、Game Changer Holdingsの21/3期3Q迄の業績、20/3期及び19/3期の年間業績はNumitとして開示しております。
また、再編後のNumitは、別個の投資元が納税主体であるため、21/3期4Qより税前の業績を表示しています。」に変更お願いします。
(*6) 2021年4月1日付の大日本明治製糖株式会社との経営統合に伴う持株会社体制への移行により、三井製糖株式会社は持株会社であるDM三井製糖ホールディングス株式会社の完全子会社となりました。
(*7) MOEX North Americaは21/3期3Qまで三井石油開発に含まれておりましたが、21/3期4Qより個別に業績を開示することにいたしました。
(*8) 2019年4月1日に日鉄住金物産は日鉄物産に社名変更しました。

持分権益生産量

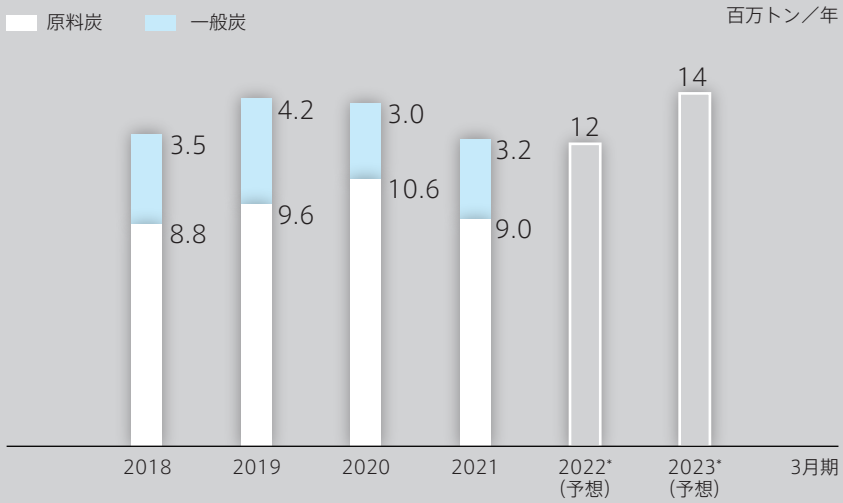
原油・ガス



鉄鉱石

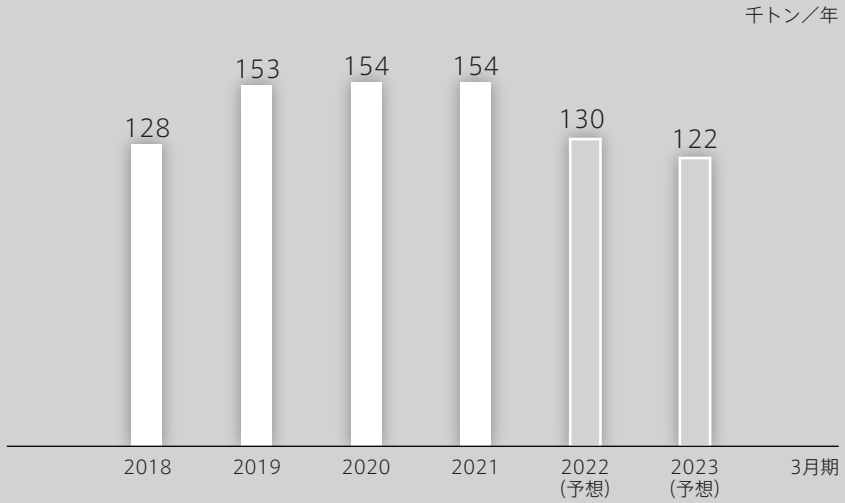


石炭



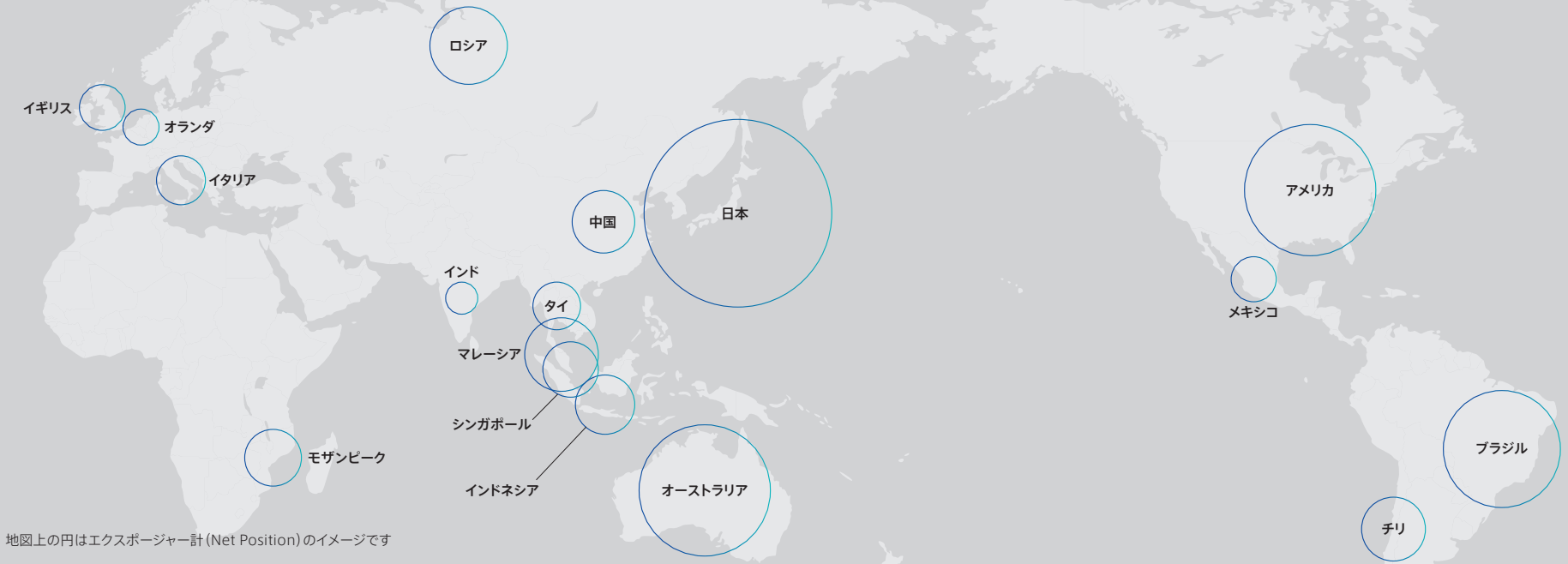
* 原料炭と一般炭の合計数値です。

銅



上記の(予想)数値は2021年4月時点のものです。

主な国別エクスポージャー



地図上の円はエクスポージャー計(Net Position)のイメージです

投資、融資、保証残高(2021年3月期末)　　**商事債権残高(2021年3月期末)**　　**エクスポージャー計**　(億円)

国	投資	融資	保証	投融資・保証計	ヘッジ	Net Position	Gross 商事債権	ヘッジ	Net Position	Gross Position	Net Position
日本	16,228	134	211	16,573	96	16,476	13,473	3,456	10,017	30,046	26,493
アメリカ	10,268	413	855	11,535	-	11,535	1,772	214	1,557	13,307	13,092
オーストラリア	12,394	14	226	12,634	-	12,634	419	29	390	13,052	13,024
ブラジル	8,555	592	1,851	10,997	759	10,238	259	116	143	11,256	10,380
ロシア連邦	2,832	170	1,529	4,530	-	4,530	73	1	72	4,603	4,602
マレーシア	3,876	-	113	3,989	-	3,989	137	18	119	4,126	4,109
中国	1,497	28	42	1,567	-	1,567	2,009	574	1,435	3,576	3,001
チリ	2,024	857	45	2,926	-	2,926	251	46	205	3,177	3,131
シンガポール	1,164	-	315	1,479	178	1,301	1,283	212	1,071	2,762	2,372
インドネシア	1,488	864	97	2,448	-	2,448	265	14	251	2,713	2,699
モザンビーク	1,014	-	1,456	2,469	-	2,469	6	0	6	2,475	2,475
メキシコ	997	4	767	1,767	253	1,514	138	59	79	1,905	1,593
イタリア	1,673	-	0	1,674	-	1,674	212	39	174	1,886	1,847
タイ	1,336	20	4	1,360	-	1,360	435	56	378	1,795	1,738
イギリス	333	-	230	563	-	563	1,177	108	1,069	1,740	1,632
インド	378	85	242	705	17	688	327	189	138	1,032	826
オランダ	867	1	7	875	-	875	149	13	135	1,023	1,010
合計	**66,921**	**3,180**	**7,989**	**78,091**	**1,304**	**76,787**	**22,384**	**5,145**	**17,240**	**100,475**	**94,027**

(注)　上記表中の「ヘッジ」とは、第三者保証や保険付保などにより信用リスクをカバーしている金額を示しています。
(注)　「融資」および「Gross商事債権」は引当金控除後の金額を示しております。

12年データ

米国会計基準

単位：億円

	2010	2011	2012	2013	2014
経営成績（連結会計年度）：					
収益	40,964	46,794	52,516	49,116	57,407
売上総利益	7,020	8,592	8,783	7,904	8,599
営業利益	1,445	3,170	3,484	2,546	2,752
持分法損益	1,315	2,421	2,321	1,762	1,737
当期純利益（三井物産に帰属）	1,497	3,067	4,345	3,079	4,222
財政状態（連結会計年度末）：					
総資産	83,690	85,981	90,118	103,246	110,013
株主資本	22,301	23,662	26,413	31,818	35,864
有利子負債	34,717	33,775	35,780	42,693	44,551
ネット有利子負債	20,557	19,339	21,428	28,394	32,244
キャッシュ・フロー（連結会計年度）：					
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,324	5,045	3,810	4,614	5,215
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,801	▲4,840	▲4,382	▲7,533	▲7,045
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲2,144	338	574	2,216	▲347
フリーキャッシュ・フロー	4,523	205	▲572	▲2,919	▲1,830
投融資額	▲3,600	▲6,900	▲6,500	▲9,600	▲10,100
リサイクル	2,100	1,900	2,100	2,200	3,050
ネット投融資額	▲1,500	▲5,000	▲4,400	▲7,400	▲7,050
財務指標：					
株主資本利益率（ROE）（%）	7.3%	13.3%	17.4%	10.6%	12.5%
総資産利益率（ROA）（%）	1.8%	3.6%	4.9%	3.2%	4.0%
ネット有利子負債比率（ネットDER）（倍）	0.92倍	0.82倍	0.81倍	0.89倍	0.90倍

単位：円

1株あたり情報：					
当期純利益（三井物産に帰属）					
基本	82.12	168.05	238.10	168.72	231.79
潜在株式調整後	82.11	168.05	—	—	231.78
配当額	18	47	55	43	59
連結配当性向（%）	21.9%	28.0%	23.1%	25.5%	25.5%
株主資本	1,222.11	1,296.66	1,447.34	1,743.34	2,000.78
株価関連：					
期末株価（東証終値）	1,571	1,491	1,357	1,313	1,459
株価収益率（PER）（倍）	19.13倍	8.87倍	5.70倍	7.78倍	6.29倍
株価純資産倍率（PBR）（倍）	1.29倍	1.15倍	0.94倍	0.75倍	0.73倍

（注）1. 米国財務会計基準審議会会計基準コーディフィケーション（ASC）205-20（非継続事業に係る損益（税効果後）の区分掲記）に係る過年度損益の組み替えを行っていません。
2. 営業利益は、売上総利益、販売費及び一般管理費、および貸倒引当金繰入額の合計として算定しています。
3. 1株あたり情報は、期末時点の発行済株式数を基に計算したものです。
4. 2012年3月期および2013年3月期の潜在株式調整後1株あたり当期純利益（三井物産（株）に帰属）は、希薄化効果を有する潜在株式が存在しないため記載していません。
5. 株価収益率（PER）は、期末株価（東証終値）に、潜在株式調整前1株あたり当期純利益（三井物産（株）に帰属）を除して算出したものです。
6. 株価純資産倍率（PBR）は、期末株価（東証終値）に、1株あたり株主資本を除して算出したものです。

12年データ

IFRS

単位：億円　単位：百万米ドル

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021
経営成績（連結会計年度）：									
収益	57,319	54,049	47,597	43,640	48,921	69,575	68,850	**80,102**	**72,164**
売上総利益	8,801	8,458	7,266	7,193	7,907	8,385	8,394	**8,115**	**7,311**
持分法による投資損益	1,712	1,446	▲1,320	1,706	2,349	2,554	2,692	**2,279**	**2,053**
当期利益（損失）（親会社の所有者に帰属）	3,501	3,065	▲834	3,061	4,185	4,142	3,915	**3,355**	**3,023**
財政状態（連結会計年度末）：									
総資産	114,913	122,029	109,105	115,010	113,067	119,458	118,063	**125,158**	**112,755**
親会社の所有者に帰属する持分	38,158	40,998	33,797	37,322	39,747	42,632	38,177	**45,704**	**41,175**
有利子負債	44,111	47,939	47,105	48,016	42,269	46,255	45,505	**44,015**	**39,653**
ネット有利子負債	31,788	33,822	32,150	32,821	30,892	36,592	34,867	**32,998**	**29,728**
キャッシュ・フロー（連結会計年度）：									
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,492	6,400	5,870	4,042	5,536	4,107	5,264	**7,727**	**6,961**
基礎営業キャッシュ・フロー	6,089	6,616	4,717	4,948	6,665	5,705	6,219	**6,581**	**5,929**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲6,598	▲3,864	▲4,081	▲3,533	▲2,482	▲7,190	▲1,852	**▲ 3,225**	**▲ 2,905**
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲132	▲1,262	▲505	▲503	▲6,523	1,274	▲2,046	**▲ 4,870**	**▲ 4,387**
フリーキャッシュ・フロー	▲2,106	2,536	1,789	509	3,054	▲3,083	3,412	**4,502**	**4,056**
投融資額	—	▲7,150	▲6,000	▲6,350	▲5,600	▲9,300	▲4,200	**▲ 4,450**	**▲ 4,009**
リサイクル	—	3,400	1,900	2,900	3,000	2,300	2,500	**1,450**	**1,306**
ネット投融資額	—	▲3,750	▲4,100	▲3,450	▲2,600	▲7,000	▲1,700	**▲ 3,000**	**▲ 2,703**
財務指標：									
株主資本利益率（ROE）（%）	9.7%	7.7%	▲2.2%	8.6%	10.9%	10.1%	9.7%	**8.0%**	
総資産利益率（ROA）（%）	3.1%	2.6%	▲0.7%	2.7%	3.7%	3.5%	3.3%	**2.8%**	
ネット有利子負債比率（ネットDER）（倍）	0.83倍	0.82倍	0.95倍	0.88倍	0.78倍	0.86倍	0.91倍	**0.72倍**	

単位：円　単位：米ドル

1株あたり情報：									
当期利益（損失）（親会社の所有者に帰属）									
基本	192.22	170.98	▲46.53	171.20	237.67	238.33	226.13	**199.28**	**1.80**
希薄化後	192.21	170.95	▲46.54	171.10	237.50	238.15	225.98	**199.18**	**1.79**
配当額	59	64	64	55	70	80	80	**85**	**0.77**
連結配当性向（%）	30.7%	37.4%	—	32.1%	29.5%	33.6%	35.4%	**42.7%**	**42.7%**
1株あたり親会社所有者帰属持分	2,128.73	2,287.17	1,885.47	2,115.80	2,287.10	2,452.81	2,235.83	**2,739.28**	**24.68**
株価関連：									
期末株価（東証終値）	1,459	1,612	1,295	1,612.5	1,822.5	1,718.5	1,503.5	**2302.2**	
株価収益率（PER）（倍）	7.59倍	9.43倍	—	9.42倍	7.67倍	7.21倍	6.65倍	**11.55倍**	
株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.69倍	0.70倍	0.69倍	0.76倍	0.80倍	0.70倍	0.67倍	**0.84倍**	

（注）1. 2016年3月期の連結配当性向は、当期損失であるため記載していません。
2. 2016年3月期の株価収益率（PER）は、当期損失であるため記載していません。
3. 2019年3月期より、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用していますが、過年度の修正再表示は行っていません。
4. 1株あたり配当額以外の米ドル表示金額は、円建て金額を2021年3月末日時点の概算為替レート（1米ドル=111円）で換算したものです。
5. 1株あたり配当額の米ドル表示金額は、円建て金額を支払実行日における為替レートで換算したものです。
6. 2020年3月期より、有利子負債は長短債務からリース負債を除外して計算していますが、過年度の修正再表示は行っていません。
7. 2021年3月期より、収益について一部の取引を総額表示に見直しておりますが、過年度の修正再表示は行っていません。

投資家情報 (2021年3月末現在)

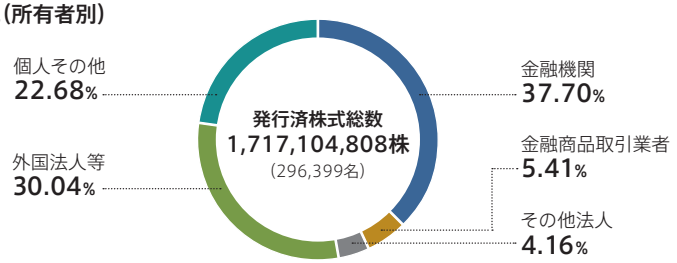
証券コード	8031
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行
同連絡先 **(郵送物送付先・電話照会先)**	三井住友信託銀行 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 電話 : 0120-782-031 (フリーダイヤル) (受付時間 : 土・日・休日・年末年始を除く9 : 00〜17 : 00)
ADR	Symbol MITSY CUSIP番号 606827202 取引市場 米国OTC (店頭取引) 比率 1ADR = 原株20株
ADR名義書換代理人	シティバンク、エヌ・エイ シェアホルダーサービス P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077 USA 電話 : 1-877-248-4237 (米国内通話無料) 1-781-575-4555 (米国外から) Eメール : citibank@shareholders-online.com URL : www.citi.com/adr
株主数	296,399名
発行済株式総数	1,717,104,808株 (自己株式44,702,359株を含む)
発行可能株式総数	2,500,000,000株

大株主 (上位10社)

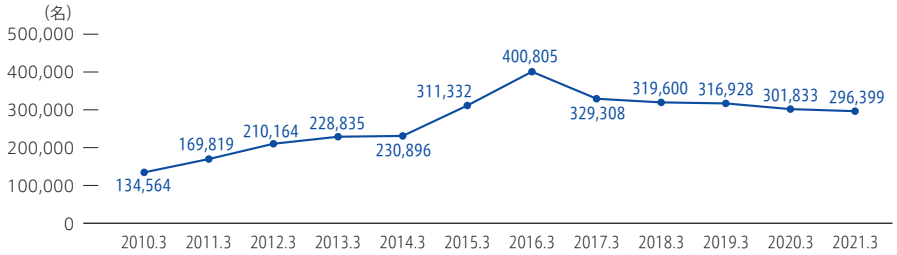
株主名	当社に対する出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	173,920	10.39
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	100,628	6.01
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	91,493	5.47
日本生命保険相互会社	35,070	2.09
株式会社三井住友銀行	25,667	1.53
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	24,523	1.46
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	24,520	1.46
JPモルガン証券株式会社	21,840	1.30
株式会社日本カストディ銀行 (信託口6)	21,735	1.29
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	21,647	1.29

(注) 1.上記の他、自己株式が44,702千株あります。
2.千株未満は、切り捨てております。
3.発行済株式 (自己株式を除く。) の総数に対する所有株式数の割合は、小数点第3位以下は切り捨てて記載しております。

株式分布状況 (所有者別)



株主数の推移



会社情報 (2021年3月末現在)

商号	三井物産株式会社
設立年月日	1947年7月25日
資本金	342,080,092,006円
従業員数	5,587名 (連結従業員数44,509名)
連結決算対象関係会社	連結子会社: 国内77社 海外203社 持分法適用会社: 国内48社 海外186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

会社情報 | 組織
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/organization/index.html

三井物産が発刊するレポートなどへのリンク

有価証券報告書

サステナビリティウェブサイト

コーポレート・ガバナンス報告書

会社案内

招集通知

株主通信

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。4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。

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・レポーティング・スタンダード」
- 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「価値協創ガイダンス」

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

三井物産株式会社