

## CEOメッセージ

20年後の事業ポートフォリオは、  
今から大きく進化しているでしょう。  
それが三井物産であり、自身でポートフォリオを  
変えていく力こそが最大の強みです。

### これまでの、そしてこれからの三井物産

— 中長期的な未来の展望と、三井物産の進む方向性  
について教えてください。

創業以来、さまざまな外部環境の変化がありました。当社は常に社会の抱える課題に対して、ビジネスを通じた解決策を考え抜き、当社自身のビジネスのあり方を問い、事業ポートフォリオの変革を続けてきました。だからこそ、今日の三井物産があります。

今後10年から20年は、気候変動、健康のあり方、自然資本の維持など、地球規模の課題の影響を世界中の人々が間近で感じるようになるでしょう。当社は、それらの課題に対して現実解を提示すると同時に、そこから創出される価値を適切に対価に組み込むことが求められます。私は、三井物産であれば、周辺事業群との組合



代表取締役社長  
堀 健一

## CEOメッセージ

せ等のさまざまな手立てを講じて、力強い収益基盤を構築できると確信しています。しかし、その道筋が完全に見えてから取組むのでは遅く、今から具体的な活動を積み上げる必要があります。手元の事業メニューと今後の打ち手をグローバル規模で充実させ、早期に事業体制を構築することが鍵となります。

20年後には当社の事業ポートフォリオは、今から大きく進化しているでしょう。ポートフォリオを自ら変えていく、それが三井物産です。

### 三井物産の存在意義と価値創造

#### —— 中長期的な展望を踏まえ、三井物産の果たす役割、存在意義とは何でしょうか。

当社自身を変革させながら、世界の課題に対して真摯に、かつ真正面から取り組み、当社が持つノウハウ、技量、知見を組み合わせ、現実解を提供し続ける、それが三井物産の「あり姿」、当社Vision：“360° business innovators”の活動であり、創業以来の当社DNA「挑戦と創造」です。

360°には2つの意味があります。1つは地球規模で考えること、もう1つは業際、すなわち産業横断的な取り組みです。この2つをかけ合わせた価値創造に本気で取り

組んでいます。例えばエネルギー・トランジション、健康増進、自然資本を意識した食のサプライチェーン高度化などは、全て地球規模で考え、当社の産業横断的なノウハウの組合せで解決を目指すものです。

世界の課題が複雑化する中、グローバルスケールで解決に当たらないと、当社が標榜するMission「世界中の未来をつくる」は達成できません。そのために、当社は強い決意をもって、さらにグローバルに事業を広げていきます。三井物産の価値創造は、今後さらに真価を発揮していくことになるでしょう。

また、地球規模の課題に現実解を提供するには、サステナビリティそのものが経営目線に組み入れられなければなりません。当社経営においてサステナビリティは中核的な位置付けであることを、改めて強調しておきます。

#### —— 三井物産ならではの価値創造とは何でしょうか。

価値創造プロセスの中核となる、当社のビジネスモデル(□ P15)についてご説明します。

当社は幅広い産業でビジネスを展開し、知見やネットワーク、トレーディングや物流機能を有し、さらにはR&D投資を行っています。これら豊富なツールにより、当社流の探索活動を行うことで、新たな事業の芽を見

出し「創る」ことができます。

その後、新たな資産や機能を獲得し、適切な場面でオペレーターとなるなど、さまざまな形で事業を強化します。リスクコントロールも適切に行いつつ、知見を蓄え、新たなコア事業に「育てる」ことを習い性にしていきます。さらに、育てたコア事業と周辺事業との事業群、ひいては産業横断的な事業群の形成に向けて、事業を「<sup>ひろ</sup>展げ」ていきます。

経営目線で事業に優先順位をつけ、最終的にポートフォリオの濃淡をつけることが当社の成長ドライバーとなっています。例えば既存の商品コモディティ分野であれば、鉄鉱石と液化天然ガス(LNG)と銅等を軸に足元のポートフォリオが組まれていることも、長年ポートフォリオの組替えを続けてきた結果です。かつての化学品部門医薬事業や物資部門医療機器事業から派生した、現在のヘルスケア事業群は、長年にわたり積上げた知見を活かしてポートフォリオを組替え、コア事業にリソースを集中させた一例です。最近では、エネルギー、インフラ、モビリティ、化学品、DXを組み合わせ、低・脱炭素社会を実現するためにさまざまな事業を積み上げ、新たな事業群が生まれつつあります。

このように、既存の事業ポートフォリオをベースに、効率良く事業を形成し、知見を産業横断的に組み合わせ

## CEOメッセージ

せて一気にビジネスを展開していく、これが三井物産のビジネスモデルであり、「社会課題への産業横断的な現実解の創出」という当社ならではの価値創造です。

### —— 社会課題は複雑さを増していますが、それでも三井物産は価値創造を続けられるのでしょうか。

社会課題が複雑化すると変数は増えますが、我々の強みである事業ポートフォリオとアンタップドポートフォリオ (untapped portfolio: 既存事業ポートフォリオの周辺にあるさまざまな未活用の知見・ネットワーク) の組合せで、活路を開くことができます。

2つの例をお話しましょう。まず、ヘルスケアです。当社は製薬・医療機器の周辺事業での活動に加えて、アジア最大の病院グループの筆頭株主ですので、世界の最先端の企業からも注目されています。当社にアクセスのあるアメリカの最先端事例も知見として活用でき、日本・アジアのヘルスケアビジネスと互惠関係にある欧米企業との将来協働も当社グループとして視野に入ってきます。アンタップドポートフォリオを活用することで、新たな取組みを創造的に進められる一例です。

次に、クリーンアンモニアの取組みです。クリーンアンモニアは製造拠点の確保や規模感・競争力のあるサプライチェーンの確立が必要となる高度な取組みです

が、当社はアンモニアプレーヤー、ガスプレーヤーとの強固なネットワークを有しています。さらにアンモニアのトレーディングに携わり、天然ガスのE&P事業では、二酸化炭素の回収・貯蔵に必要な地下構造の分析に係る知見や技術者を有しています。そのため、当社とパートナーの役割分担を迅速に整理の上、世界中で事業の検証を進めることができます。事業変数が増えても、各産業における変数を理解しているため、知見の組合せにおけるボラティリティの感応度を十分に管理できます。また、組合せのアイデアでさまざまなことを試すにあたり、共同で事業検証をする相手、パートナー候補もたくさんいます。

このように、当社には多様な経営資本が内在しているため、世の中が大きく変化する非正常状態でも、現実解を提供できる確率が高いのです。事業ポートフォリオとアンタップドポートフォリオを活用することで、当社は将来にわたって価値創造を続けられるのです。

## 「人の三井」と人材育成について

### —— 価値創造プロセスにおける強みの一つ、「人の三井」に対する考えを聞かせてください。

「人の三井」とは、人材育成を最重要に考える会社であ

ること、そして新たな価値創造に向けて挑戦する自立した「個」の集団であること、この2つの意味があります。一人ひとりがユニークな強みを持ち、仲間や会社とよく連携し、自立的な発想で物事やビジネスを考えるインディペンデント・シンカーの集まり、これが自立した「個」の集団、「人の三井」です。

インディペンデント・シンカーは、お互いのユニークさや良さを認め合い、目標を達成するチームを組成できます。それぞれのキャリアのバックグラウンドから生まれる多様性と、時代を超えた、業際を超えた、専門性を超えた発想を、豊かな着想で一つにまとめていくことがインクルージョンです。この三井物産流のインクルージョンは、創業時から変わらず受け継がれてきたもので、そこには当社の企業文化である「自由闊達」が土台となっています。これが「人の三井」の極意です。

「人の三井」にさらに大事な要素を加えるとすれば、それは地球規模で考えることです。世界各地域で事業を運営する当社社員はその地固有の経済事情やビジネス上の優先順位を実務的に深く理解しながら、同時に他の地域から今後導入できるビジネスモデル・事業知見についても、当社のネットワークを駆使して絶えず検証を行い、新たな地域間コラボレーションのチャンスを窺っています。

## CEOメッセージ

— 「人の三井」を体現する社員を、どのように育成していますか。

人材への投資、人材育成へのコミットメントは、「人の三井」の実現における重要なテーマです。そのために、社員にさまざまな「挑戦と創造」の場を提供し、その機会に挑戦してもらっています。例えば、関係会社に向向

し、現場の課題解決を行う、あるいは異文化の中で自身のコンフォートゾーンを超え、新たな視点を学ぶなどです。このような現場経験を通じて、自分で責任を取れる領域を徐々に広げることで、裁量を持った仕事の進め方ができるようになります。各々の現場で課題を設定し、経営資源を用意し、成果を出すことを通じて、さま

ざまなビジネスを自分で切り盛りできるようになります。そのように育った人材は、お互い一目置いた関係でチームをつくることのできるのです。

## リーダーシップについて

— CEOとして大切にしていることは何でしょうか。

私が、CEOとして大切にしていることは、3つあります。一つは、社員が新たな価値を生んでいく上で、活躍してもらうための「挑戦と創造」の舞台を提供することです。そのために、社員とのエンゲージメントを大切にしています。



二つ目は、環境の激変に対して耐性力のある企業として、足腰を強くしておくことです。そのためには持続性のある収益基盤の積み上げ、グローバルな拡大による分散効果が重要です。それが会社としてのサステナビリティ、収益性向上につながりますし、社員が活躍する場の土台となります。

最後に、三井物産をグローバル企業として、そして世界でリスペクトされる企業として評価される会社にすることです。その結果、私たちは良いパートナーシップが組め、より高度な次元で仕事ができ、信頼されるという循環につながると考えています。



## CEOメッセージ

### — 社員とのエンゲージメントについて、詳しく教えてください。

社員は大切なステークホルダーです。私が一番大事だと思うことを語り、一緒になって考えることがCEOの重要な役割と考えています。三井物産という挑戦と創造の舞台、仕事の醍醐味を社員と共有したいですし、その舞台で社員が最大限活躍できるように背中を押したいのです。例えば、MVV・ダイバーシティ・インテグリティといったテーマで、[全世界の社員と対話する、Teamsライブイベント](#)  を開催し、激変する環境の中で新しい価値を生み出す先駆者になるために、皆で今よりも二段ギアを上げていこう、と折に触れて話しています。 

### — CEO自身で、挑戦と創造の舞台を切り拓く場面はありますか。

事業環境が大きく変化する、このような難しい時代だからこそ、三井物産のCEOは世界中のリーダーとコンタクトを持ち、進むべき道のベンチマークをグローバルな目線で絶えず確認しなければなりません。そして、同じ志を持つ企業とパートナーシップを組み、それを世界の現場での課題解決や新たな挑戦と創造の場の開拓に

役立てています。時代の変化を読み、正面からの取り組みに尽力します。

## 中期経営計画2023の最終年度に考えていること

### — 激動する世界情勢における経営の舵取りについて聞かせてください。

世界情勢の激変は今後も続く、しかも想定を超える事態が起こり得ることを、私たちの構えの前提にしておくことが重要です。それゆえ、事業の地域分散、バランスの良いポートフォリオの強化が、今後さらに重要になります。例えば、LNG事業も世界中の調達分散がますます進んでいます。幸い、私たちは世界のほとんどの地域でLNG事業を展開していますが、それはこれまでの調達分散の戦略が正しかったことを示しており、さらに強化していく考えです。

また、世界情勢の変化によってサプライチェーンがさまざまな局面で影響を受けています。お客様はサプライチェーンのバックアッププランを重視しているため、多少の重複があっても当社がしっかり整備することで、大

きく貢献できると考えます。さらに、マクロ経済や金融情勢の変化も継続するでしょう。当社のグローバルな財務運営・財務基盤の強化を継続します。

### — 中期経営計画の進捗の評価、最終年度に向けた決意を聞かせてください。

中期経営計画は、定量目標を達成し、収益基盤の底上げおよび事業領域拡大という点で、順調に進捗していると考えています。最終年度である2023年3月期は、3つのStrategic Focus (□ P34) をグローバル規模で進捗させ、骨太の案件を積み上げます。それらの実行において、事業ポートフォリオやアンタップドポートフォリオに基づく産業横断的な取組みは当社の強みである一方で、その潜在力を完全には活かしきれていない側面もあります。逆に言えば、伸びしろはまだ十分にあります。


今期は中期経営計画の最終年度という、最も重要な一年です。環境激変の中で脇を締めながら、絶え間ない変革と成長に向けて具体的な成果を積み上げることで、株主還元を充実させ、株主の皆様のご期待に応えて参ります。

堀 健一



 インテグリティに関する社長とグローバル社員との対談  
<https://www.youtube.com/watch?v=5EQPID3aXul>



 社長から社員へのメッセージ  
<https://www.youtube.com/watch?v=6GIXovo-tq8>