

# 株主通信

2010年春号

## CONTENTS

- 2 社長メッセージ 2010年3月期第3四半期を終えて  
代表取締役社長 飯島彰己  
環境ビジネスへの取り組み
- 6 セグメント特集
- 10 NEWS FLASH
- 12 世界の街角から 伝統を重んじ、さらなる成長を目指す  
インドネシア共和国
- 14 社外役員との対話 監査役 門脇英晴
- 17 社会・環境への 統一国際森林認証を取得  
取り組み 「森林環境プログラム」を開催
- 18 商品情報
- 19 株価の推移 / 会社概要



# 2010年3月期 第3四半期を終えて

世界景気の回復度合いと当社業績総括



代表取締役社長

飯島 彰己  
いじま まさ み

当社は2月2日に2010年3月期第3四半期の決算を発表しました注1。世界経済はアジアを中心とした新興国に牽引され予想を上回るペースで回復、商品価格市況も高値圏で推移したことで、当社業績も総じて事業計画に沿って推移しました。一方で、日本を含めた先進国の民間需要は弱含みのまま回復の足取りは重く、その一部は当社業績にも影響しています。今回は、第3四半期までの総括と来年度に向けた課題についてご説明いたします。

## 2010年3月期第3四半期 業績評価と 年間見通しについて

まず、現在の当社を取り巻く経営環境についてどのようにお考えでしょうか。

飯島 一言で表すと、「景気回復途上における世界経済の跛行性」と言えます。すなわち、新興国が予想を上回るペースで回復しつつある一方で、日本を含む先進国においては、高い失業率に加え民間需要が依然として弱含みのままであ

るなど、景気回復スピードは地域・産業ごとに差異が見受けられます。欧米での雇用改善の遅れ、依然残る国際金融システムの脆弱性<sup>ぜいじやく</sup>などから、景気の先行きについては、予断は許されないと考えています。

第3四半期決算業績についてはどのようにお考えでしょうか。飯島 当第3四半期単独の純利益は、202億円となりました。この第3四半期には、日本航空優先株式減損などの一過性・特殊要因がありました。各四半期についてそういった要因を除いて比較しますと、当社業績は四半期ごとに回復基調にあり、その意味では概ね堅調に推移しているものと考えています。

第2四半期決算時には据え置きとした年間当期純利益見通しを1,400億円に引き上げました。

飯島 跛行性はあるものの、世界景気は新興国に牽引される形で緩やかな回復基調にあり、当社業績も、資源・エネルギーの価格・生産量の回復もあり、順調な伸長をみせております。これらを踏まえ、期首ならびに第2四半期決算時公表の通期見通し1,200億円を200億円上方修正し、1,400億円にすると致しました。今後は、各国のい

注1 詳細については、5ページの「2010年3月期第3四半期累計連結業績の概要」をご参照願います。

注2 有利子負債から現金および現金同等物、定期預金を控除した金額を自己資本で除した比率で、債務返済能力を示す数値。



わゆる出口戦略や、新興国による資産バブルの防止・コントロール策が適切でなかった場合などにおける、景気の二番底リスクを十分に認識しながら、引続き健全な財務体質の維持に努めてまいります。また、配当につきましては、連結業績の20%という配当方針に基づき、年

間業績予想1,400億円の20%をベースに年間配当を16円と想定し、実施済みの中間配当7円を差し引いた9円を期末配当として実施する予定です。

10/3期は第3四半期までの投融資の実行額が約2,500億円となっていますが、バランス・シートの状況とあわせ認識を教えてください。

飯島 バランス・シートについては、総資産規模は前期末とほぼ同水準の8兆4,000億円となりました。株主資本は着実な利益剰余金の積み上げを主因に約2,300億円増加し、2兆1,000億円となっております。ネット有利子負債が減少したこととあいまって、ネットDER注2は

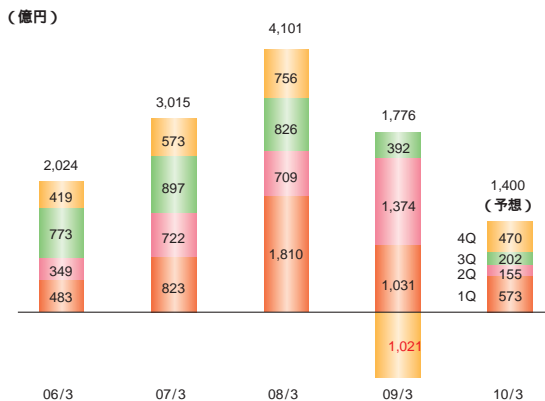
1.02倍となったほか、ほとんどすべての主要財務指標が改善しており、攻めに向けた財務基盤は万全と言えます。

今期期首計画では3,600億円程度の投融資を予定して

いますが、第3四半期累計期間では拡張案件を中心に約2,500億円の資金支出となりました。資産リサイクルによる回収がサハリンの追加減資もあり約1,300億円あった結果、ネットで約1,200億円の資金支出となりました。結果、フリーキャッシュ・フロー注3は3,139億円の黒字となりました。

投融資をもう少し詳しく分野別に見ますと、資源エネルギー分野で約1,000億円、物流ネットワーク分野で約700億円、コンシューマー分野で約500億円、そしてインフラ分野で約300億円の資金支出となっています。このように第3四半期までの投融資ならびに資産リサイクルは概ね順調に進捗しています。また、資金支出は今後となりますが既に対外公表済の投融資案件と致しましては、米国でのシェールガス開発生産事業約4,800億円注4、メキシコ発電事業約1,100億円、株式公開買付の結果次第ですが台湾ディスプレイ製造・販売事業約280億円がある一方で、既に確定している資産リサイクル案件としてメキシコ湾石油・ガス上流資産売却約250億円があります。期首よりご説明申し上げました通り、当社戦

図1 四半期ごとの損益推移



注3 営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計。

注4 本プロジェクトは、累計数千本単位の井戸を約10年間にわたり順次掘削する計画であり、都度資金支出していくこととなります。三井石油開発(株) 出資比率40%と当社(出資比率60%)が共同出資する米国MEPUSA社持分での開発総費用は、順調に進捗した場合に最大4,800億円程度となる見通しです。

## 社長メッセージ

略に合致する優良案件があれば3,600億円という計画金額にこだわることなく積極的に投資を行っていく方針に変わりはありません。今期も残すところあとわずかですが引き続き有望な案件への投融資実行に向け、積極的に取り組みたいと考えています。

### 来期以降に向けて

本誌が株主の皆さまのお手元に届くのはちょうど11/3期が始まるようしているところです。現時点で来期を見据えて何かお話しできることはありますか。

飯島 リーマン・ショックを機に大きな経営環境の変化もありましたので来期を初年度とする新しい中期

経営計画を現在策定しており、5月の本決算公表のタイミングで皆さまにお伝えできると思います。具体的には「より力強い三井物産」「輝いて魅力ある三井物産」をキーワードとして掲げ、定性重視の方針は従来同様変わりませんが、定量計画についても十分に議論を重ねたうえで策定していくつもりです。時代の大きな変革期にある中で全社の英知を結集し、一丸となって将来を切り開いていきたいと考えています。

### 社長による初の個人投資家向け説明会を開催

昨年の12月、当社として初めて社長による個人投資家向け

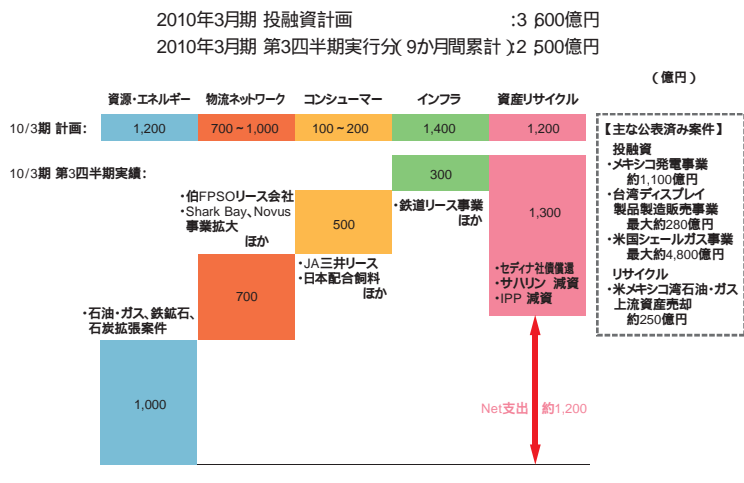


12月9日に開催された個人投資家説明会

の説明会を開催しました。どのような感想をお持ちですか。

飯島 昨年4月1日に単元株の引き下げ(従来の1,000株から100株に引き下げ)を行いました。これを契機に、従来はIR部において行っていた個人投資家向けの会社説明会を私からも行おうということになり、昨年12月に東京で約320名の方々にお集まりいただきました。当社の歴史からビジネス・モデルの変遷などについてご説明をさせていただいた後、投資家の皆さまとの質疑応答まで、1時間半にわたり充実した時間を共有できたと思っています。さらに、同様の内容で大阪では松本副社長兼CFOが、また今年の3月には福岡で岡田執行役員経理部長兼CFO補佐が出席して説明会を行いました。当社としては、今後もこのような活動を通じて個人投資家の皆さまと意見交換ができればと考えています。

図2 投融資計画の進捗



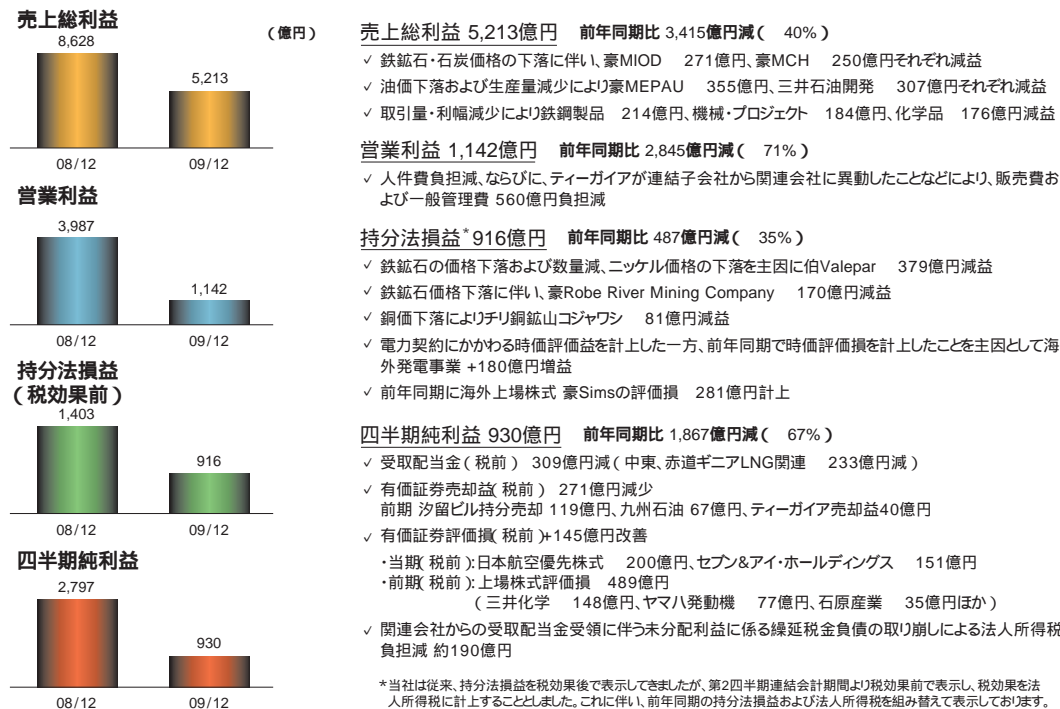
## 2010年3月期第3四半期累計連結業績の概要

当第3四半期連結累計期間の四半期純利益(三井物産㈱に帰属)は930億円となり、前年同期の2,797億円から1,867億円の減益となりました。取扱数量の減少と商品市況の下落を主因とした販売価格の下落により、比較的景気低迷に対する耐性が高い食料・リテールを除くすべてのセグメントで売上総利益が前年同期比減益となりました。四半期純利益(三井物産㈱に帰属)についても、前年同期に上場株式の評価損などを計上した化学品および物流・金融市場を除くすべてのセグメントで減益となりました。さらに日本航空の優先株式や、セブン&アイ・ホールディングス株

式などの上場有価証券について有価証券評価損を計上したほか、もしもしホットラインなど関連会社株式についても投資価値の下落に伴う評価損を関連会社持分法損益に計上しました。また、欧米における景気低迷の長期化を受けて、欧州機関車リース事業や米国の各種事業で暖簾・固定資産の減損を実施しました。

しかしながら、年間業績見通しについては、鉄鉱石、原油・ガスの出荷量の増加を主因とした資源分野の増益要因により、全社で第2四半期決算時に見直した業績見通し比200億円増益の1,400億円を見込みます。

図3 主要PL(損益計算書)項目 9か月間累計の前年同期比増減



## 総合力を生かし、地球環境と調和した豊かな暮らしの実現に貢献する

### 限りある資源エネルギーと地球温暖化問題を踏まえた低炭素化社会実現への動き

2008年のリーマン・ショック以降の世界的な金融危機と景気後退から、世界経済は回復に向かいつつあります。その牽引役であるアジアを中心とした新興国の経済は成長を持続する一方、地球温暖化をはじめとする環境問題や、石油など天然資源の供給不安の問題があらためて世界全体の重要課題となっています。「低炭素化社会」実現への動きは、こうした課題の解決に向け、石油を中心とした在来型の化石燃料の消費

抑制と二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の排出低減を主な目的としています。米国は、これに景気刺激策を融合させたグリーン・ニューディール政策を打ち出し、日本を含む各国政府でも同様の動きが出始めています。

当社は地球環境への対応を重要課題と認識し、社会貢献活動を推進するとともに、総合商社としての総合力を生かし、環境分野における事業への取り組みを積極的に進めています。

### 地球温暖化対策に向けた環境に優しいエネルギー(在来型クリーンエネルギー)の活用

天然ガスは、世界各地に広く豊富に埋蔵されているため供給安定性が高く、また石油・石炭に比べ燃焼時



ロシアのサハリン プロジェクト 生産用プラットフォーム

のCO<sub>2</sub>や窒素酸化物の排出量が少なく、硫酸化物を発生しないことから、環境に優しい、有力な石油・石炭代替エネルギーとして日本で導入が進められています。通常LNG(Liquefied Natural Gas)といわれる液化天然ガスは、天然ガスを零下162℃で液化し体積を約600分の1に圧縮したもので、長距離海上輸送に適しています。当社は1960年代後半からLNG事業に取り組み、アブダビLNGプロジェクト(LNG出荷開始1977年)を皮切りに、最近では新聞・テレビなどで耳目を集めるサハリン(同2009年)を手掛け、資源の少ない日本向けに環境に優しいエネルギーを供給し、当社の収益の柱の一つになっています。

一方、世界の発電の4割は石炭火力発電に頼って

いますが、当社はそうした石炭火力発電所から排出されるCO<sub>2</sub>を酸素燃焼と呼ばれる技術で回収し、地中深くに貯留する実証実験プロジェクトにも参画しています。電源開発(株)、(株)IHIおよび現地企業と共に豪州で行う本件を通じ、当社は、商社として初めてこのようなプロジェクトに出資参画し、世界各地の既存の石炭火力発電所から排出されるCO<sub>2</sub>削減の可能性を追求するものです。

また、発電プロセスでのCO<sub>2</sub>排出がゼロである原子力発電が再び注目を集めています。当社は、原子力発電のエネルギー源であるウランの安定供給に貢献すべく、2008年10月に豪州南オーストラリア州ハネムー

ン鉱山を含む6つのウラン鉱区の権益を取得、2010年の生産開始を予定しています。

最近頻繁に話題に上る排出権取引の分野では、当社は2009年9月にチェコ政府から2,000万トンの温暖化ガス排出枠を取得しました。本取引は、民間企業が締結したものではありません。世界最大となり、東欧・CIS諸国で法整備が進む「グリーン投資スキーム」を利用した取引として、販売代金はチェコ政府によりチェコ国内の住宅関連の環境・省エネへの補助金として使用されます。

当社は、今後もこのような環境プロジェクトに対し、日本の省エネ技術を提案しながら排出権取得を進めていきます。

## 未来へ向けた非在来型エネルギー開発の取り組み

当社は在来型化石燃料への取り組みに加え非在来型化石燃料の開発にも取り組んでいますが、その代表例がシェールガスです。シェールガスとは、地下の泥土が堆積して固まった薄片状に剥がれやすい頁岩(英語名でシェールと呼びます)の微細な割れ目に閉じ込められている天然ガスを指します。従来は生産が難しいと考えられていたシェールガスですが、技術革新により米国を中心に低コストで大量に生産することが可能となっており、今後、ますます生産が拡大していくことが期待されます。当社は2010年2月に三井石油開発(株)と共同で、米国アナダルコ・ペトロリウム社がペンシルベニア州で開発中のシェールガス事業に参画する契約を締結しました。本事業はピーク時生産量が原油換算で日量約6.0~7.7万バレル(当社関連持分相当)生産期間約60年の大型プロジェクトです。

当社はこのほか、石油になる前段階の炭化水素分を多く含む頁岩の総称であるオイルシェールの開発事業化や、超重質油(ピチュメン)を含有するオイルサンドの生産事業にもかかわっています。未来に向けたエネ

ルギー安定供給のため、引き続き非在来型化石燃料の開発に取り組んでいきます。

### エネルギーの分類

	地下資源エネルギー	再生可能エネルギー
在来型	石油・石炭・天然ガス 原子力(核分裂)	大規模水力 地熱
非在来型	オイルサンド オイルシェール シェールガス 原子力(高速増殖炉) 原子力(核融合) など	風力 太陽光 バイオマス 廃棄物 太陽熱 小水力 など

出典：日本エネルギー経済研究所の資料を基に作成



米国で掘削中のシェールガス井

## 再生可能エネルギーへの取り組み

化石燃料を活用した環境事業へ取り組む一方で、地球温暖化対策と代替エネルギーの確保の観点から注目を浴びているのが風力発電や太陽光発電などの再生可能エネルギーです。当社は、欧州、米州、アジア、大洋州、中東など世界各地に発電事業を拡大すると同時に、発電燃料の観点からは、従来型の水力、ガス、石炭を使用する発電所に加え、風力・太陽光などの再生可能エネルギーを活用した案件開発にも取り組んでいます。また、サトウキビなどを原料とするバイオエタノールは、太陽光や風力に比べ天候・立地条件などに左右されず大量生産・安定的供給が容易であり、かつ、発電用燃料や輸送用燃料としての活用が可能で

あることから、その開発・生産・販売の事業検討を進めています。



ポーランドのザヤソコボ風力発電所

## 再生可能エネルギーの本格的実用化に向けたスマートグリッド関連の取り組み

再生可能エネルギーの実用化を前提に、変動の激しい電力需要に対応しながら、エネルギーの利用効率を最大化する「スマートグリッド」についてご紹介します。スマートグリッドの実現には、情報技術 IT を活用した電力網の構築を通じて、電力の需給管理と平準化、エネルギー容量とエネルギー効率の高い蓄電池（二次電池）の普及、家電や電気自動車の統合管理を必要とします。

当社では2008年6月に情報産業・化学品の太陽光



米国SunWize Technologies社により設置された太陽電池パネル

発電関連の既存案件を集約し、機能化学品本部（当時は化学品第二本部）内にソーラービジネス事業部を新設、

発電事業を推進するプロジェクト本部などとの連携を図りながら、太陽電池の原料となる金属シリコン・ポリシリコンなどの安定調達先



カーシェアリング事業で電気自動車を導入

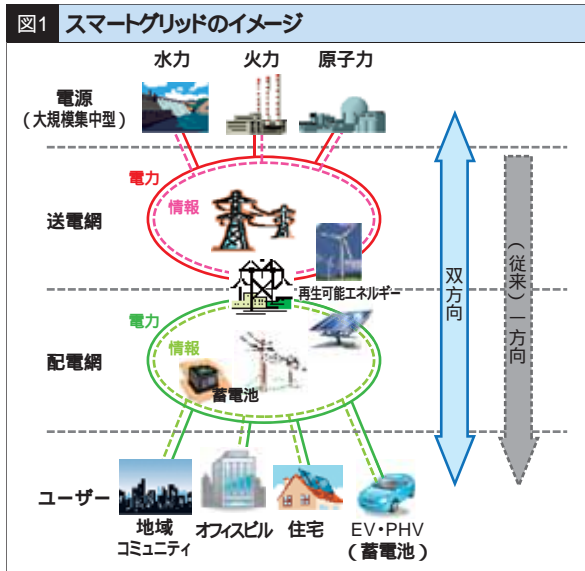
の開拓をはじめ、部材の供給、パネル販売、発電システムのインテグレーション、さらには発電事業までのバリューチェーン全体を俯瞰した取り組みを推進中です。

充放電が可能な二次電池については、自動車や金属資源など関係する営業本部が集まり「二次電池検討会」を組成し、新規ビジネス構築に向け取り組んでいきます。二次電池原料として注目されるリチウムなどのレアメタル（希少金属）は、電気自動車やプラグインハイ



ブリッド車などエコカー普及に伴い、需要の急増が予想されます。当社は、2009年4月のカナダリチウムコープ社との契約締結に基づき、2013年生産開始予定の鉱山系リチウムプロジェクトのマーケティング調査を開始しています。エコカーの駆動源であるモーターの永久磁石などに使用される希土類(レアアース)は、中国が世界埋蔵量の3割強を保有し、生産量では現在9割以上を占めていますが、日系加工メーカーと共に、中国国内外における原料確保に向け取り組んでいます。

また、当社が展開するカーシェアリング事業では、ハイブリッド車などの提供を通じ、環境意識が高まる社会に合ったクルマの新しい利用形態を提案しています。2009年9月には二次電池を搭載する電気自動車をいち早く導入し、現在は法人向けの販売に絞られている電気自動車の普及に向けて、一般ユーザーへも利用機会を提供しています。



参考：電力中央研究所「次世代グリッド技術」  
<http://criepi.denken.or.jp/jp/system/powerpoint/grid090901/index.html>

## 低炭素化と資源確保に貢献する リサイクル・ビジネスへの取り組み

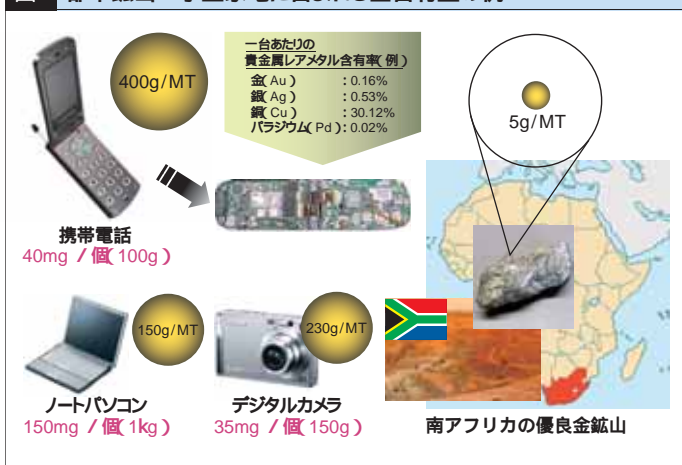
こうして使用された二次電池への対応を含め、より一層スポットを浴びているのがリサイクルです。従来の地下資源の確保に加え、地上資源の活用(リサイクル)

は、資源の安定供給確保と環境問題の産業的解決に貢献可能な事業活動の一つと言えます。当社は、40年超にわたり金属くずの取引を行っているほか、使用済み携帯電話・電子機器のリサイクルや、日産自動車(株)をはじめ自動車会社など13社に対するリサイクル業務の支援を行っています。また海外では、鉄・非鉄スクラップを中心とする世界最大の総合リサイクル企業であるシムスマタルマネジメント社の筆頭株主として、同社とともに鉄・非鉄にとどまらず幅広い分野におけるリサイクル事業を世界の各地域で推進しています。

\*

当社は、来るべき低炭素化社会の実現に向け、一社会市民としての義務を果たすと同時に将来への大きなビジネスチャンス<sup>表1</sup>を逃すことなく引き続き全社を挙げて邁進していきます。

図2 都市鉱山～小型家電に含まれる金含有量の例



2009年7月から12月に発表された  
当社関連ニュースの一部をご紹介します。

7月～8月

インドネシア・タンゲーLNGプロジェクトから  
LNG出荷開始

カナダリチウムコープ社から  
リチウムの独占的マーケティング権利を取得

9月～10月

**中国最大の農牧企業である新希望集団と業務提携**

JA三井リース(株)の第三者割当増資引受

メキシコ最大規模の下水処理サービス事業に参画

中国広東省のアルミニウム圧延会社2社への資本参加

ソフトバンクグループ、パイオニア(株)、  
インクリメント・ピー(株)との自動車向け  
通信サービス事業への資本参画および  
共同事業展開に関して合意

11月～12月

**中国最大の肥料会社を傘下に持つ  
雲天化集団と業務提携**

経済産業省が実施する「平成21年度使用済み  
携帯電話の回収促進実証事業」に参画

(株)森精機製作所、独・ギルデマイスター社と  
欧州における工作機械の販売金融事業を  
共同展開することに合意

米国メキシコ湾における石油・ガス上流資産売却

モザンビークにおける太陽光発電を動力源とする  
灌漑用水路ポンプ設備の建設

**メキシコにおける天然ガス火力発電事業の  
取得に関する契約を締結**

シンガポールのエーシーエーエル・ホールディングス社  
への出資参画を通じ、ロイズアジア再保険事業へ  
本格参入

GDPでは日米に次ぐ世界第3位となり  
今や世界経済の牽引役である中国は、当  
社にとっても重要なマーケットの一つで  
す。この大きく伸張する中国市場で、「持  
続的収益基盤の構築」を目指していくた  
めの一つの方策として、商品軸の戦略に  
加え、地域軸の戦略として中国および周  
辺国における有力パートナーとの関係を  
強化し、中国の成長分野・成長地域での

**中国最大の農牧企業である  
新希望集団と業務提携**

当社と新希望集団有限公司は昨年  
9月、中国における飼料の輸入・販売を  
軸に、同集団が有する多岐にわたる飼  
料畜産業、乳業、化学品などの事業に  
おいて戦略的な業務提携契約を締結  
することで合意しました。同集団は傘下  
に380社、約5万人の従業員を有する  
1982年創業の中国最大の農牧企業で、  
飼料、畜産を主体とした農牧事業、食  
品、化学品、金融業、不動産開発事業

**中国最大の肥料会社を傘下に持つ  
雲天化集団と業務提携**

当社と中国の雲天化集団有限責任  
会社は昨年10月、中国における肥料原  
料、化学肥料の輸出入を軸に、食品原  
料、硝子繊維、石炭、物流など同集団が  
有する多岐にわたる事業において戦略  
的な業務提携契約を締結することで合  
意しました。同集団は、雲南省政府傘下  
の国有企業「雲天化集団有限責任公  
司」を持株会社として、化学肥料( 磷酸  
系・窒素系 )、燐系化学品( 黄燐など )、

需要拡大を取り込むことを目指しています。以下の案件は、経済発展と生活水準の向上による食料マーケット拡大に伴い、飼料や農業用化学肥料原料の需要拡大が見込まれる中、重要課題となっている安定的な原料調達ルートの確保のため、両社と業務提携し、さらに両社が手掛ける関連事業に関しても多面的に提携関係を構築していくものです。

などのさまざまな事業を中国国内で展開しています。



新希望集団との契約調印式

複合材料(硝子繊維・クロスなど)、塩・塩派生化学品、燐鉱石採掘の5分野の子会社群を保有する企業集団です。



雲天化集団傘下の肥料会社である富瑞分公司

## メキシコにおける天然ガス火力発電事業の取得に関する契約を締結

当社は、東京ガス㈱と、両社の持株会社エムティーファルコンホールディングス(ファルコン)社を通じて、ガスナチュラル(GN)社が所有する、メキシコの火力発電事業会社5社およびパイプライン会社など(以下「事業会社群」)の買収契約に昨年12月、調印しました。本件の買収額は約12億ドル(約1,100億円)であり、買収資金の調達はプロジェクトファイナンス<sup>注1</sup>の活用を前提として検討しています。

買収対象となっている事業会社5社は、メキシコ北東部に天然ガス焚きコンバインドサイクル(複合火力)発電所(総発電容量2,233MW)を保有しています。5社はいずれもメキシコ電力庁と操業開始から25年間の電力売買契約を締結しており、長期にわたる安定的収益が期待される民間独立系発電事業(IPP)を行っています。

当社は、本買収により、現在開発中の電力資産を含め世界全体で5,558MWの持分発電容量を保有し、メキシコではIPP事業者最大手の一角を担います。また、当社はメキシコでは、2006年に運

転開始したバジャドリド発電所のプロジェクト(525MW、当社持分50%)のほか、LNGターミナル事業、下水処理サービス事業など、多角的なインフラ事業を展開しており、引き続きメキシコのインフラ事業を拡大させていく方針です。

**注1** プロジェクトファイナンス:自社の信用力や担保に依存せず、特定のプロジェクトのキャッシュフローを担保として行う融資。



買収対象の一つ、Saltilloガス複合火力発電所



買収対象の一つ、Gasoducto del Rioガスパイプライン会社



当社海外駐在員、海外修業生から海外の興味深い話題や気になる出来事をお届けします。今回は、インドネシア共和国からの便りをお届けします。

## 伝統を重んじ、さらなる成長を目指すインドネシア共和国

インドネシア共和国は「赤道にかかるエメラルドの首飾り」と称される大小1万数千の島々からなる島嶼国家です。大航海時代には香辛料をめぐる争いの舞台となり、17～20世紀中ごろまでのオランダ植民地支配、日本軍政期を経て1945年にインドネシア共和国として独立しました。近年は豊富な資源を生かし発展、アジア通貨危機、リーマン・ショックを見事に乗り越え、中国、インドと共に「Chindonesia(チャインドネシア)」と呼ばれ世界の注目を集めています。今回は成長著しく、将来を期待されるインドネシアからのレポートです。



露店にはトロピカルフルーツが並び  
(写真提供:ジャカルタ新聞)

ア初の地下鉄を含む都市高速鉄道システム「MRT」の開業が予定されるなど交通インフラの整備が進んでいます。

ジャカルタでは欧州、中東、中華など各国料理がおいしく楽しめます。とりわけうれしいのは、意外にも、日本からの出張者が驚くほど質の高い和食のお店が複数あることです。インドネシア料理はパダン、ジャワなど民族ごとに郷土料理があり、それぞれ独特の食文化を楽しむことができます。初めてインドネシアを訪れ、何を食べていいか迷ったときには、サテ=日本で言う焼き鳥、ナシ・ゴレン=焼き飯、ミー・ゴレン=焼きそばがお勧めです。また、インドネシアは熱帯のフルーツ天国で、果物の種類の豊富さと安さには驚かされます。ドリアン、マンゴスチン、パパイヤ、マンゴー、ランブータンなど色鮮やかなトロピカルフルーツが店先に並びます。ちなみに果物の王様といわれるドリアンは現地のマーケットで買えば大きなものでも約300円という安さですが、日本で買うと現地の10～20倍の価格になります。

### 伝統と発展の混在

インドネシアは約2億人のイスラム教徒を抱えています。イスラム教徒が

を抱える大国です。現在、インドネシア三井物産が事務所を構える、古くはバタヴィアと呼ばれた首都ジャカルタは人口およそ900万人の大都市であり、1989年に東京都と姉妹友好都市提携を結んでいます。市内には大型ショッピングモールやオフィスビル、アパートなど高層ビルが次々と建てられる一方で、市内北部を中心にオランダ統治時代の建物が残り、新旧が混在する街並みになっています。経済発展に伴い交通渋滞が深刻化しているジャカルタでは、近年専用レーンを走るバスが導入され、2016年にはインドネシ

ジャカルタの街並み



### スラマッダタン!(ようこそ)インドネシアへ

インドネシアは米国東海岸から西海岸に匹敵する東西5,110kmに広がる総面積189万km<sup>2</sup>(日本の約5倍)、世界第4位の人口2億3千万人

全人口の9割を占めますが、インドネシアはイスラム教を国教としているわけではなく、憲法で信教の自由を保障しており、キリスト教やヒンズー教などを信仰する民族や地域もあります。イスラム教は厳格な信仰で知られています。イスラム教徒はラマダン(断食月、2010年は8~9月)には日の出から日の入りまで一切の飲食を慎み、中には唾さえ飲み込まないという人もいます。当社事務所に勤務するイスラム教徒は「慣れていないから大丈夫」と言うものの、相当過酷なはず。断食の理由を尋ねてみると、即座に「欲を断つため」という答えが返ってきました。宗教に対する敬虔さにハッとさせられます。



イスラム教の集団礼拝(写真提供:じゃかるた新聞)

インドネシアには約300の民族がいると言われ、それぞれが異なる文化を持ちながら共存しています。その一つがジャワ文化で、中心都市はジョグジャカルタです。ジャワ島のほぼ真ん中に位置し、「ジャム・カレット(「ゴムのような時間」の意)と表現されるのんびりとした時間が流れる古都です。この町には二つの世界遺産、仏教遺跡「ポロブドゥール」、ヒンズー教遺跡「ブランパン」があります。9世紀に中部ジャワを支配していた仏教王国とヒンズー王国それぞれの力を誇るかのよう

に建立された世界規模の寺院群はマリンリゾートとして有名なバリ島とならび一見の価値があり、ぜひ旅行のプランに加えてほしい場所です。



世界遺産「ブランパン遺跡」

このように宗教や伝統を重んじる一方で、近年経済発展の著しい国でもあります。バイクや自動車の増加がその一例です。庶民の足は圧倒的にバイクで、2009年の販売台数はバイクが年間約570万台、自動車が約50万台です。バイクもいろいろな種類がありますが、「たくさん人数が乗れるバイクが売れる」という面白い分析があります。当地ではバイク1台に一家4人乗りといった珍しい光景も目にします。また、バイクタクシーも現地では便利な交通手段の一つとなっています。当社もこのような経済環境をとらえ、ヤマハ発動機(株)と協業でインドネシアにモーターバイクの製造会社と販売金融会社を設立、特に販売金融会社で



1台のバイクに一家4人で乗ることも...

あるBussan Auto Finance (BAF) 社はいまや従業員9,400人(2009年12月末現在)を擁する会社に成長しました。

## 親日国のインドネシア

インドネシアは親日国であると言われています。日本軍の進出によりオランダの植民地支配から離れ、日本がインドネシア独立の方針を推し進めたという歴史的背景もありますが、見方はさまざまだと思います。ただ最近では、特に若いインドネシア人に、日本語や日本文化を学ぶ人、日本のサブカルチャーに関心を持つ人が増えてきているのは間違いありません。「ドラえもん」などの定番人気コミックはもちろん、日本の最新の漫画・ドラマが次々とインドネシア語に訳されて楽しまれています。また、有名大学には日本語学科が必ずといっていいほどあり、高い競争率となっています。

当社はインドネシア共和国独立前の1901年にはすでに「旧三井物産ジャワ出張員」を設置し、100年を超える歴史があります。当社研修制度で現地の大学でインドネシア語を学んだ社員は1968年から現在まで67名を数えます。また、当社は1992年に日本・インドネシア間の交流や親善に貢献する人材の育成を目的として「公益信託 三井物産インドネシア奨学基金」を設置、支援したインドネシアの学生数は当基金設立から累計で26名に上ります。これからも相互理解を大切にしながら、当社の「総合力」を生かし、インドネシアの発展に協力していきたいと思っています。

## ガバナンスと リスク管理の 重要性

『株主通信』では当社社外役員の方々に、企業や会社に対する考え方や多様なご経験を語っていただいております。シリーズ6回目は、門脇監査役に、金融機関でのご経験に基づくコーポレート・ガバナンス(企業統治)と企業のリスク管理に関する考え方についてお話を伺います。



### Profile

1944年生まれ。1968年㈱三井銀行入行、1996年㈱さくら銀行取締役、1998年同常務取締役、2000年同専務取締役兼専務執行役員、2001年㈱三井住友銀行専務取締役兼専務執行役員、2002年㈱三井住友フィナンシャルグループ専務取締役リスク統括部・監査部担当役員、

### ガバナンスの必要性

Q まず、2004年に当社監査役に就任された当時の思いをお聞かせください。

門脇 当時の日本はバブル崩壊以後の長い停滞期をようやく脱しつつあり、その過程で日本経営の制度疲労というべきことが盛んに言われ、グローバル化に名を借りた米国型経営の優位性が喧伝されていました。その一方で、日本企業は再び競争力を取り戻すべく試行錯誤を繰り返していました。そうした状況の中、その答えは結局、企業として最大の利益を目指すことは当然として、同時に法令遵守や、倫理観、社会正義への対応をいかに制度的に充実させるかということにあるのではないかと考えていました。社外監査役就任のお話をいただいて、こうした観点で当社の発展に力を尽くしてみたいと思い、お引き受けしました。

Q 当時からコーポレート・ガバナンスと内部統制の整備の必要性を感じておられたということですね。何かきっかけのようなものはあったのでしょうか。

門脇 私は銀行という階層社会に長年勤めてきたのですが、常々会社の中で人間はどこまで能力を向上させていけるのかということを考えていました。振り返ってみますと、現在ではすっかり忘れ去られてしまいましたが、若いころ読んだ『ピーターの法則』という本が印象に残っています。ピーターの法則とは、「階層社会にあっては、その構成員は各自が無能となる階層に達するまで昇進する」というものです。階層が上がるごとに要求される能力水準は当然高くなっていくものの、各人の能力向上には限界があります。要求される能力水準が、自分の能力を超える階層に至った時点で、人は無能の領域に達することに

2003年同取締役副社長リスク統括部・監査部担当役員、2004年㈱日本総合研究所理事長、2008年同特別顧問。前 経済同友会社会保障改革委員会委員長。2004年6月から当社監査役。ほかに、三井化学㈱監査役、帝京大学教授など。

なります。そうした人が陥りやすいのが権威主義的な態度であり、これが組織を硬直化させて害となるわけです。通常の場合、能力のある人が、階層を上げることに成長して組織を発展させていくことを前提としているわけですが、その盲点をつく考え方です。実際組織は放っておくと段々と権威主義的になりやすいのです。各人が自省することはもちろんですが、組織もそうしたことを前提として考えておくことが必要であることになります。

**Q** 自分で自分のことを見つめるといってもなかなか難しそうですね。

**門脇** 若い時は無能な上司の被害者だったのが、昇進して逆に加害者側に回るようなケースはよくあります。昇進は成功体験の積み重ねですので自分で自分をコントロールするのは非常に難しい。人間は、偉くなると当然偉くなったと思ってしまうものです(笑)。最近になって全方位的な人事評価やコーチング(人材開発指導)といった組織として対応する施策が導入されています。いずれにせよ、人材の能力水準の向上を図ることが、組織の硬直化や権威主義を防止し、組織の健全な進化を実現させる近道ということになります。

**Q** 最近はパワーハラ(パワーハラスメント:権力を笠に着て嫌がらせをすること)も問題になっています。

**門脇** パワーハラスメントもある意味で無能の領域に入ったことの表れです。事故を研究している学者によれば、権威主義的なリーダーのいる組織では不祥事や事故が起こりやすく、しかも深刻なものが多いということです。多くの会社は問題が起きると規則や罰則を見直しますが権威主義的な風土の組織ではなかなか改善しないのです。これが権威主義の弊害です。トップダウンによる意思決定など、権威自体は否定するべきものではありませんが、組織として権威主義に陥ってしまうことを防ぐような仕組み、すなわちガバナンスが必要です。チェックばかりだと、非効率で物事を効率的に進められないという批判もありますが、合理的なガバナンスの仕組みがあってこそ、リーダーシップが発揮できるとらえるべきではないでしょうか。

## リスクを把握し、リスクに挑戦する

**Q** 内部統制に関してはどうでしょうか。多様な事業を展開する商社において、内部統制の要諦になるのはさまざまなリスク管理だと思いますが、銀行でリスク管理に携わってこられたご経験から、リスクというものについて、どのようなお考えをお持ちでしょうか。

**門脇** リスク管理は守りだけのものではありません。利益を上げるということはリスクを取ることと表裏一体となる考え方です。リスク把握には、組織として経験の積み重ねから得られた主観的なリスク把握と、データベースの統計学的分析による客観的なリスク把握があります。私は日本の会社は、特に後者の客観的なリスク把握の水準の向上に、努力していくべきだと考えています。日本の銀行はバブル崩壊に苦しんだわけですが、バブル形成期に限られた業種への過剰な融資の集中が、どのようなリスクをもたらすかについての客観的な分析が技術的に進んでいなかったことも、大きな反省点であったと考えています。

**Q** リスク管理の仕組みをきちんと機能させるためにどのような方法があると考えられますか。

**門脇** 日本人は基本的にリスクに対して、極めて臆病な人種ではないかと思います。リスクが強調されると動けなくなる。そのため今度は組織としてリスクを甘くする方向に傾きがちな。このジレンマに悩まされてきたのが、これまでの実情ではないでしょうか。さらに、私としては、客観的なリスク把握の組織的な整備は当然として、リスク判断の結果をどう人事評価に反映するかも、極めて重要であると考えています。リスクを取って成功した人を、そのプロセスを含めてきちんと評価すること。その一方でリスクを取らない判断が後々当たっていた、その場合も、その止めた人なり組織を評価しなければなりません。さらには失敗した場合も、その原因をしっかりと分析しておくことが必要です。いずれにせよやり得といったカルチャーがあるとすれば問題です。

Q 最近ではいわゆるリーマン・ショックの後、欧米よりも日本の金融機関の方が痛みが少ないと言われていますが、日本はバブル崩壊の経験を経て、そのような評価の仕組みを学んだということでしょうか。

門脇 日本の金融機関のリスク管理能力が、向上してきたことも事実だと思いますが、今回の危機における米国の金融機関の商売の仕方は、これまでと相当異なるものです。オーソドックスな日本の金融機関が、リスクを取れない分野で発生したとも考えられます。一方で金融技術の進歩は際限がありません。この分野で乗り遅れると、将来にわたって低収益に甘んじるしかない状況に陥ることも考えられます。あえて誤解を恐れずに言えば、金融技術開発に取り組むとともに、リスクの中身をきっちり把握したうえで、リスクに挑戦していくスピリットを養ってほしいと願っているわけです。

### 三井物産へのアドバイスと 社外監査役としての思い

Q ガバナンスの話もそうでしたが、人をどう評価するかという点が大事なポイントになりそうですね。

門脇 無能の問題もリスクの問題も、最後は人材評価の公平性につながります。例えば、利益のもとと薄い部署の人間と、利益の厚い部署の人間を、どう釣り合いを取って評価するのか、これはもう昔からの難しい問題です。限りなく改善へ努力を続けてほしいと思います。当社では「良い仕事」という言葉を使っていますね。「良い仕事」は単に利益を上げるだけではなく、利益の上げ方を考えさせるキーワードであり、極めて重要な概念として共感します。利益がなくともやらねばならない仕事、利益が出ていてもやめるべき仕事等々、いろいろ考えさせられます。たった一つの言葉で反省を促すことができるのです。あなたの仕事は良い仕事ですか、と一言言われるだけで反省してしまうのは日本人の性質であり、これも日本人の良いところだと思うのです。



幼いころの娘たちと遊んだ思い出は尽きません

Q 一方で、良い仕事は抽象的な言葉であるだけに、ボランティアや非営利の社会貢献活動を行うのが良い仕事だと考えてしまう向きもあるようです。

門脇 そもそも会社は世の中に価値を送り出して利益を上げて、従業員を雇い、配当を支払い正しく税金を納めるのが仕事であり、これ自体が社会への貢献です。利益を上げることは会社にとって本質的に重要な問題です。従ってボランティアは良いことですが、良い仕事とは必ずしも一致しないのです。会社が社会から期待されている役割を考えれば、良い仕事の意味も分かるはずです。

Q 最後に、社外監査役をお務めになる中で、ご留意されていることなどございましたら教えてください。

門脇 私は社外監査役ですので、社内のリスクの細部までうかがい知ることには、自ら限界があります。そのような条件の中で職責を全うするためには、まずグローバルに社会、経済の動きを社内とは違った視点から見極めるとともに、それがどのようなリスクを当社にもたらすのか、その把握に努めてまいります。また、現在シンクタンク、大学、経済団体に籍を置いておりますが、経営者、学者、研究者、学生たちの交流の中から、世の中の変化の流れをつかみ、これを当社の経営判断に役立てていければと考えております。



当社は全国73か所に約44,000ヘクタールの社有林「三井物産の森」を保有し、大切に守り続けています。今回は、社有林における生物多様性の保全に向けた新たな取り組みや、その森の活用についてご紹介します。

## 適切で責任ある森林管理に与えられる 統一国際森林認証を取得

**当**社は、2009年12月18日、全社有林で、適切で責任ある森林管理に与えられる統一国際森林認証「FSC森林認証」を取得しました。

FSC森林認証とは代表的な森林認証で、国際統一基準により、環境面(生物多様性が保全されているか)、社会的観点(森にかかわる人々と共存しているか)、経済的観点(循環可能な管理がなされているか)で森が正しく管理されているかを厳しく審査し、また、認証された森から収穫された木材が適切に加工され、消費者に正しく届けられているかについても審査するものです。このような認証マークの付いた製品の普及は、森林の違法伐採を減らし、世界の森を健全に保ち、地

球環境を守ることにつながっていきます。

2009年9月末現在、同認証を受けた森は82か国、991か所、面積は約11億5,606万ヘクタールに広がっており、FSC認証製品への国際的な需要が高まる中での取得となりました。

今回取得したFSC森林認証は、FM認証(森林管理の認証)とCoC認証(加工・流通の認証)の2種類で、CoC認証は、当社社有林の維持・管理と社有林材の販売を行う子会社・三井物産フォレスト㈱が取得しました。これにより、社有林内で間伐などにより発生した木材はすべてFSC認証材として国内有数の規模で一般に供給されることとなります。こうした取り組みは、今



後、日本の林業活性化にも役立つと考えています。

また、FSC森林認証は生物多様性を保全する観点からの森林管理も規定しており、今回の森林認証取得に当たり、全社有林の約10%を「生物多様性保護林」として新たに区分しました。今後、当社は、FSCの基準を遵守した森林管理を通じて、生物多様性にも十分配慮した森づくりを行い、大切な森を守り育てていきます。

## 当社株主の皆さまを対象とした「森林環境プログラム」を開催

**2**009年11月28日および12月10日に、当社社有林の一つ、千葉県・亀山山林で、当社株主の皆さまを対象とした「森林環境プログラム」を開催し、計74名の皆さまにご参加いただきました。

当日は、三井物産フォレストの森林インストラクターによる指導の下、ヒノキの間伐体験や、亀山山林の植生、山の管理についての解説を聞きながらトレッキングをしてい

ただきました。ご参加いただいた皆さまからは「森を守ることの大切さがよく分かった」「短期の収益にとらわれない経営方針、社会貢献活動への取り組みに感動した」「森林環境を大切にせる企業の方針は素晴らしい。ぜひ継続してほしい」などの感想をいただき、プログラムを通じて、森林の持つ価値や、当社が森を守り続ける意義、その森を活用した取り組みについて、ご理解いただけ

森林インストラクターが山林内を案内しました



ことと思います。今後も「三井物産の森」を大切に守り続けながら、多面的な活用を行ってまいります。

## 保健同人社が提供する家庭医学大辞典の 『【新赤本】第六版 家庭の医学』と 携帯サイト『ケータイ家庭の医学』



プレゼント  
100名さま

『【新赤本】第六版 家庭の医学』聖路加国際病院・福井院長総監修  
定価5,775円

『【新赤本】第六版 家庭の医学』は創刊40年余の歴史を持つ、累計600万部を超えるロングセラーの家庭医学大辞典の最新版です。総監修は、聖路加国際病院の福井院長です。

1946年の創業以来、出版事業などを通じ、ご家庭目線で信頼のお

ける健康情報をお届けしてきた当社関係会社の㈱保健同人社が刊行する『家庭の医学』は、皆さまの健康をサポートするための必携の書といえるでしょう。最新版はメタボリックシンドロームやアンチエイジング、後期高齢者医療制度や介護保険制度などに関する最新の情



携帯サイト『ケータイ家庭の医学』の画面  
利用料はサービス内容により月額210円～315円

報が満載であることに加え、検索機能を強化しました。全国書店・オンライン書店において、お買い求めいただけますので、ぜひご家庭に1冊ご検討ください。また、同様の情報が携帯電話でも手軽に入手いただけます。携帯サイト『ケータイ家庭の医学』は、病気や病院を検索できるほか、最新の医療・健康ニュースや病気についてのQ&A、お薬検索、またレシピやダイエット、育児、介護など多彩な情報を配信しています。こちらもぜひお試しください。保健同人社は、これからも健康を願う人たちの豊かな生活のお役に立てるよう、尽力していきます。

商品のより詳しい情報は、下記ホームページまたは担当窓口までお問い合わせください。

[http://www.hokendohjin.co.jp/katei\\_c/01/0370.html](http://www.hokendohjin.co.jp/katei_c/01/0370.html)

営業代表:03-3234-8007

(通話料はお客さま負担となります)

携帯サイトへのアクセスは、下記のアドレスまたはQRコードをご利用ください。

<http://e-katei.net/>



## ニューヨーク・フィルハーモニックの オリジナルCDをプレゼント

当社がこのほど協賛したニューヨーク・フィルハーモニックの日本ツアー用オリジナルCD「New York Philharmonic/Alan Gilbert/

Beethoven & R.Strauss (非売品) を60名さまにプレゼントします。

ニューヨーク・フィルハーモニックのオリジナルCD

プレゼント  
60名さま



# 三井食品がFIFAワールドカップ南アフリカ大会公認「日本の酒」シリーズを全国で販売



プレゼント  
1本(750ml)  
80名さま

FIFA公認の日本の酒シリーズの一部。ボトルサイズはグローバル仕様の750mlと375mlの2タイプ。

しさをアピールし、また南アフリカ大会開催に向けた盛り上がりに一役買っています。

6月11日から開催される「FIFAワールドカップ南アフリカ大会」に合わせ、当社関係会社の三井食品㈱は、全世界同時発売されたFIFA公認のライセンス商品「おいしい日本の酒」シリーズを、日本の総発売元として全国で販売しています。日本の酒がFIFAの公認を受けたのは今回が初めてで、サッカーワールドカップという世界中が注目するイベントにおいて、サッカーファンのみならず、広く世界に日本の酒のおい

地酒・焼酎ファン垂ぜんの16歳元が南アフリカ大会用に特別に仕込んだ清酒13種、焼酎2種、リキュール2種、計17種類のお酒を、「アフリカの動物」「アフリカの躍動感」「サッカー日本代表」をイメージした斬新なデザインの新FIFAのロゴ付きラベルで取りそろえました。現在全国のスーパー、百貨店の店頭ならびにセブン・イレブンネット、セブンネットショッピングで販売しています。

## 抽選で株主の皆さまに

『家庭の医学』を100名さまに、ニューヨーク・フィルハーモニックのオリジナルCDを60名さまに、FIFA公認「日本の酒」1本(750ml)銘柄は当社にお任せいただきますを80名さまにプレゼントします。

本ページでご紹介した商品を選定で株主の皆さまにプレゼントします。同封の応募はがきに、必要事項と本誌への感想を必ずお書き添えのうえ、2010年4月30日(当日消印有効)までにご投函ください。

\*応募者の個人情報は、当選者への商品発送および応募者の属性分析、今後の本誌編集の参考以外の目的では使用致しません。

## お問い合わせ先:

三井食品営業本部

Tel:03-3551-1385

(通話料はお客さま負担となります)

セブン・イレブンネット:

<http://www.711net.jp/page/g/401s01006000000>

セブンネットショッピング:

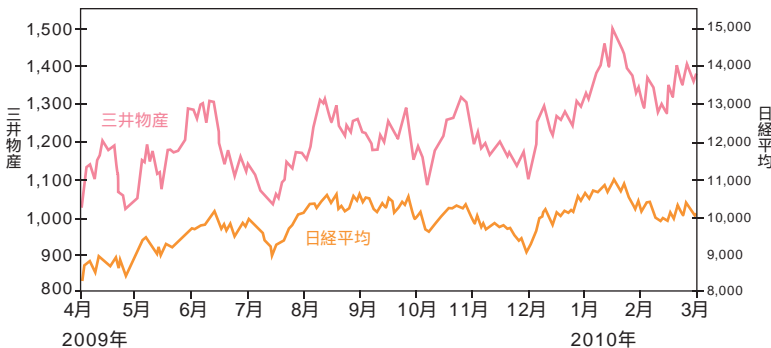
<http://www.7netshopping.jp/drink/sake/>

20歳未満の飲酒は法律で禁止されています。未成年の方のお酒のご注文はお受けできません。

## 株価の推移 (期間:2009年4月1日~2010年2月26日)

2010年2月26日終値 1,379円、期間中最高値:1,500円(2010.1.15)、最安値:1,024円(2009.4.28)

(円) 三井物産と日経平均推移 (東京株式市場終値) (円)



## 会社概要

商号..... 三井物産株式会社

(MITSUI & CO.,LTD.)

設立年月日... 1947年7月25日

資本金..... 341,481,648,946円

(2009年12月31日現在)

連結従業員数...41,464名

当社従業員数:6,207名

(2009年12月31日現在)

事業所数..... 151

(2010年2月1日現在)

国内:12、海外:139

三井物産ホームページ...<http://www.mitsui.co.jp/>



# 証券会社の口座に 振替はもうお済みですか？

平成21年1月の株券電子化に伴い、  
多くの株主様の株式が特別口座で管理されています。



特別口座のままでは、株式の売買が行えません。  
証券会社にお持ちの口座に振替をすることにより、  
円滑な株式売買が可能となります。  
ぜひ、この機会に、証券口座への振替を  
お願いいたします。

## 特別口座に関するお問い合わせ

三井物産株式会社 株主名簿管理人・特別口座管理機関

中央三井信託銀行株式会社 証券代行部

〈フリーダイヤル〉 ☎ 0120-78-2031



表紙写真 当社社有林「似湾山林」に咲く  
シロツメ草(クローバー)