



三井物産株式会社

アニュアルレポート 2011

2011年3月期

Contents

- 1 Who We Are
 - 2 業績ハイライト
 - 4 三井物産の沿革
 - 6 事業基盤
 - 8 三井物産の強み
 - 10 経営戦略
 - 12 成長戦略を支える基盤
- 13 マネジメントインタビュー
 - 14 全てのステークホルダーの皆さまへ
 - 16 社長インタビュー
 - 22 CFOインタビュー
- 24 特集
 - 新興国とともに実現する成長
- 30 営業概況
 - 30 At a Glance
 - 32 鉄鋼製品セグメント
 - 34 金属資源セグメント
 - 36 機械・プロジェクトセグメント
 - 40 化学品セグメント
 - 43 エネルギーセグメント
 - 46 食料・リテールセグメント
 - 48 コンシューマーサービス・情報産業セグメント
 - 51 物流・金融セグメント
 - 54 海外：米州セグメント
欧州・中東・アフリカ(EMEA)セグメント
アジア・大洋州セグメント
 - 58 セグメント別グローバル展開図
- 63 持続的成長に向けて
 - 64 企業の社会的責任 (CSR)
 - 66 コーポレート・ガバナンス
 - 68 取締役および監査役
 - 69 独立役員
- 70 主な連結子会社と持分法関連会社
- 74 会社情報
- 75 財務データ
- 81 投資家情報

将来情報に関する留意事項

本アニュアルレポート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可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、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。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。したがって、本情報および資料の利用は、ほか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いたします。本資料を利用した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。

Who We Are

世界中で「挑戦と創造」

三井物産は、世界各地にあるニーズや課題と向き合い、それらを解決する仕組み作りに挑戦し、新しい価値や豊かさの創造に取り組んでいます。

ここでは、三井物産の「挑戦と創造」を支える基盤と強みについて紹介します。

経営理念

Mission

三井物産の企業使命

大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作りに貢献します。

Vision

三井物産の目指す姿

世界中のお客様のニーズに応える「グローバル総合力企業」を目指します。

Values

三井物産の価値観・行動指針

- 「Fairであること」、「謙虚であること」を常として、社会の信頼に誠実に、真摯に応えます。
- 志を高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事を追求します。
- 常に新しい分野に挑戦し、時代のさきがけとなる事業をダイナミックに創造します。
- 「自由闊達」の風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮します。
- 自己研鑽と自己実現を通じて、創造力とバランス感覚溢れる人材を育成します。

業績ハイライト

2011年3月期 決算の概要

当期純利益（三井物産(株)に帰属）*は前期比105%の増益

化学品・エネルギーを除くすべてのセグメントで前期比増益

当期純利益は3,067億円となりました。メキシコ湾原油流出事故和解金の計上はありましたが、資源・エネルギー価格の回復を主因に、前期比1,570億円の増益となりました。 * 以下、当期純利益と表記。

株主資本も増加

2011年3月末の総資産は、新規投資案件の積み上げや市況の回復による売上債権の増加により、2010年3月期末比0.2兆円増の8.6兆円となりました。また、株主資本は、外貨換算調整勘定および未実現有価証券保有損益の悪化により一部相殺されましたが、着実な利益剰余金の積み上げにより、2010年3月期末比0.1兆円増の2.4兆円となりました。

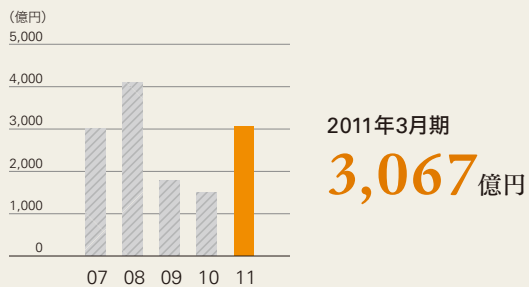
フリーキャッシュ・フローは205億円の資金獲得

営業キャッシュ・フローは営業利益の積み上げにより5,045億円の資金獲得、投資キャッシュ・フローは積極的な投資実行により4,840億円の資金支出となりました。その合計であるフリーキャッシュ・フローは205億円の資金獲得となりました。

売上総利益



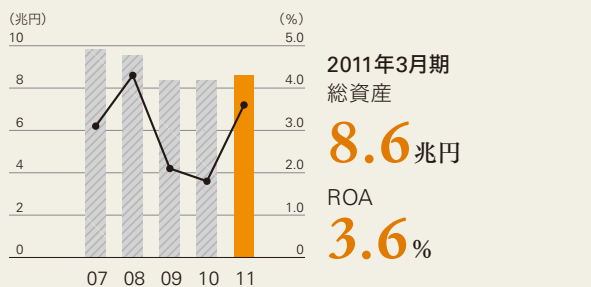
当期純利益



営業利益



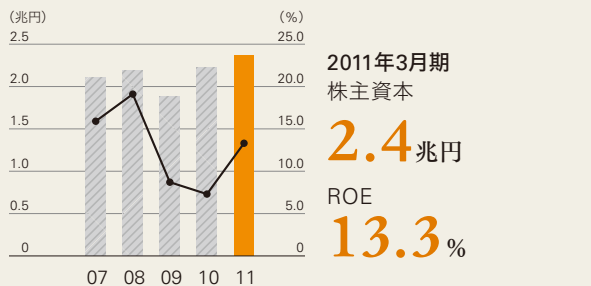
総資産 / ROA



関連会社持分法損益—純額



株主資本 / ROE



連結財務ハイライト^{*1}

三井物産株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した事業年度

	単位：億円					単位：百万米ドル ^{*2}
	2007	2008	2009	2010	2011	2011
会計年度：						
収益 ^{*3}	¥47,771	¥57,151	¥55,048	¥40,964	¥46,794	\$ 56,379
売上総利益 ^{*3}	¥ 8,603	¥ 9,806	¥ 9,993	¥ 7,020	¥ 8,592	\$ 10,352
営業利益 ^{*3*4}	¥ 2,807	¥ 3,712	¥ 3,825	¥ 1,445	¥ 3,170	\$ 3,819
関連会社持分法損益－純額 ^{*3*5}	¥ 2,126	¥ 2,133	¥ 1,207	¥ 1,315	¥ 2,421	\$ 2,917
当期純利益（三井物産（株）に帰属） ^{*6}	¥ 3,015	¥ 4,101	¥ 1,776	¥ 1,497	¥ 3,067	\$ 3,695
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,393	¥ 4,158	¥ 5,827	¥ 6,324	¥ 5,045	\$ 6,078
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ (4,180)	¥ (1,048)	¥ (2,909)	¥ (1,801)	¥ (4,840)	\$ (5,832)
フリーキャッシュ・フロー ^{*7}	¥ (1,788)	¥ 3,110	¥ 2,918	¥ 4,523	¥ 205	\$ 246
株主資本利益率	15.9%	19.1%	8.7%	7.3%	13.3%	13.3%
会計年度末：						
総資産	¥98,133	¥95,378	¥83,642	¥83,690	¥85,981	\$103,592
株主資本	¥21,103	¥21,837	¥18,817	¥22,301	¥23,662	\$ 28,508
現金及び現金同等物	¥ 8,000	¥ 8,993	¥11,478	¥14,014	¥14,411	\$ 17,362
長期債務（1年以内期限到来分を除く）	¥28,875	¥29,444	¥28,413	¥29,098	¥28,185	\$ 33,958
ネット有利子負債	¥31,115	¥27,740	¥25,151	¥20,557	¥19,339	\$ 23,300
ネットDER（倍）	1.47倍	1.27倍	1.34倍	0.92倍	0.82倍	0.82倍

	単位：円					単位：米ドル ^{*2}
	1株あたり情報：					
当期純利益（三井物産（株）に帰属）^{*6}：						
基本	¥ 174.26	¥ 227.20	¥ 97.59	¥ 82.12	¥ 168.05	\$ 2.02
潜在株式調整後 ^{*8}	¥ 165.32	¥ 224.82	¥ 97.32	¥ 82.11	—	—
現金配当 ^{*9}	¥ 34	¥ 46	¥ 25	¥ 18	¥ 47	\$ 0.57
配当性向	20%	20%	26%	22%	28%	28%
株主資本	¥1,182.48	¥1,202.03	¥1,033.22	¥1,222.11	¥1,296.66	\$15.62

*1 当社の連結財務諸表については、米国会計基準に従って作成しております。

*2 一株あたり現金配当以外の米ドル表示金額は、円建て金額を2011年3月31日時点の概算為替レート（83円＝1米ドル）で換算したものです。

*3 米国財務会計基準審議会会計基準コーディケーション（ASC）205-20「財務諸表の表示：非継続事業」の規定に従い、非継続となった事業に関し、過年度の数値を一部組み替えて表示しております。

*4 営業利益は、連結損益計算書における売上総利益、販売費及び一般管理費、貸倒引当金繰入額の合計として算定しております。

*5 2009年3月期まで関連会社持分法損益－純額（税効果後）に含めていた関連会社に対する投資に係る税効果を、2010年3月期より法人所得税に含めると同時に、関連会社持分法損益－純額（税効果後）を関連会社持分法損益－純額に名称を変更しております。これに伴い、2009年3月期以前の数値を組み替えて表示しております。

*6 2010年3月期首より、ASC810-10-65「連結：連結財務諸表における非支配持分－会計調査公報第51号の改訂に関連する移行措置」を適用しております。この適用により、当期純利益を当期純利益（三井物産（株）に帰属）に名称を変更しております。

*7 フリーキャッシュ・フローは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・フローの合計です。

*8 2011年3月期より潜在株式調整後1株あたり当期純利益（三井物産（株）に帰属）は記載しておりません。

*9 一株あたり現金配当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。

三井物産の沿革

三井物産は、130年以上にわたり、常に時代のニーズに合わせて自らの役割と機能を見つめ直し、絶え間なく柔軟に業態を進化させ続けています。

1876～

日本最初の総合商社－日本の近代化に貢献

1876年 日本最初の総合商社として、旧三井物産が誕生

■ 政府の「御用商社」から自由な貿易会社へ

- 政府所有米や官営三池炭鉱の石炭を輸出
- 官営三池炭鉱の払い下げにより、御用商社から自由な貿易会社へ



旧三井物産初代社長 益田孝

■ 綿糸紡績業の立ち上げ

- 紡績機械の輸入
- 中国・インド・米国からの綿花の輸入
- 豊田佐吉の発明援助（資本金全額出資、井桁商会設立）



プラット紡績機械

■ 輸出振興

- 中南米、中近東、アフリカ、旧ソビエトなどの新市場を開拓

■ 重工業育成

- 東洋レーヨン、三機工業、東洋オーチスエレベーター、湯浅蓄電池、芝浦製作所、ウソ製作所、東洋護謨化学、日本製粉、電気化学、小野田セメントほか、創設または出資

戦後～1950年代

日本の復興に貢献

1947年 財閥解体により旧三井物産が解散
現在の三井物産の前身である第一物産設立

■ 日本への生活必需品の輸入および統制緩和と自由化された輸出を促進

1959年 第一物産を中心とした大合同により
新生三井物産が誕生



第一物産と三井物産の合併調印式

1960～1970年代

高度経済成長の牽引力として

■ 海外依存度の高い日本への重要資源の安定的確保・供給に向けて資源開発に出資参画

1963年 豪州 Moura 炭鉱（現 Dawson 炭鉱）開発への参画を決定

1965年 Robe River 鉄鉱山開発への参画を決定

1971年 アブダビ・ガス島 LNG 開発基本協定調印



アブダビ・ガス島 LNG 開発

■ 時代のニーズの産業的解決者としての機能の多様化・高度化

- 戦後最初に輸入されたコンピュータ「ユニバック120」を開発したレミントン・ユニバック社と設立した日本レミントン・ユニバック社（現日本ユニシス株式会社）を通じ、日本のコンピュータリゼーションの基礎づくりに貢献

1980～1990年代

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

■ 半導体など高付加価値事業分野に進出

■ アパレルや外食などの川下産業において、事業投資や新しいビジネスモデルの構築を推進

- イトーヨーカ堂グループ（現株式会社セブン&アイ・ホールディングス）にサプライチェーン・マネジメント機能を提供

■ 急速な社会の構造変化への対応として、IT（情報技術）、FT（金融技術）、LT（物流技術）などの機能を強化

■ 海外大型プロジェクト・投資の推進

1985年 西豪州 LNG プロジェクト参画

1989年 カタール LNG プロジェクト参画

1994年 インドネシアの発電事業会社 PT. Paiton Energy を設立

1994年 サハリンII 石油・天然ガス開発契約調印



パイトン火力発電所（インドネシア）



サハリンIIプロジェクト（ロシア）
© Sakhalin Energy Investment Company Ltd.

2000年代

「グローバル総合力企業」へ

- 「良い仕事」という価値観の共有
- 新規投資の実行と既存投資のリサイクルを通じた戦略的ポートフォリオの構築

2003年 ブラジルの総合資源会社Valeの持株会社
Valeparへ出資

2007年 インド鉄鉱石生産会社Sesa Goa持分売却

■ グローバル戦略の展開

- ブラジルのVale社やPetrobras社、ロシアのGazprom社など戦略的パートナーとのグローバルな取り組みを拡大
- 人材のグローバル化を推進



Vale社のカラジャス鉱山
(ブラジル)

現在

絶え間ない進化 (EVOLUTION) を求めて

- 「長期業態ビジョン」(2009年3月公表)

当社が目指す10年後の姿

1. 実業に根ざして新たな価値を創造し続ける
「時代のニーズの産業的解決者」
2. グローバル経営を志向する視点に立った
「世界の経済厚生」への貢献
3. 「良い仕事」志向の一層の浸透：
「仕事の質」「利益の質」を問いつける姿勢
4. 経営環境の変化に対応して、絶え間なく柔軟に
業態を進化 (EVOLUTION) させてゆく企業風土
5. 基礎収益力・財務基盤の強化を通じた
経営効率の向上

より強い三井物産、輝いて魅力ある三井物産の実現に向けて

- 2012年3月期中期経営計画「挑戦と創造-2012」
(2010年5月公表)

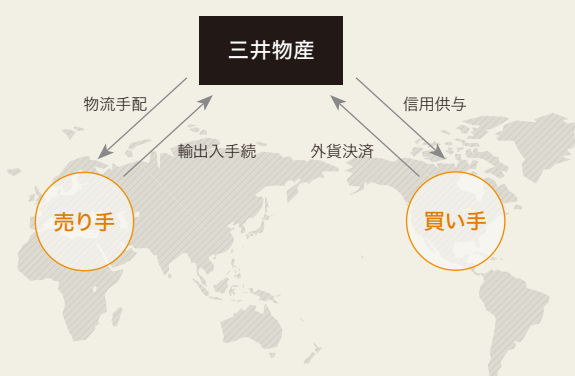
4つの重点施策

1. 収益基盤の強化と総合力の発揮
2. グローバル展開の加速と戦略的布陣
3. ポートフォリオ戦略の進化
4. 強い会社を支える経営体制の深化

三井物産のビジネスモデル

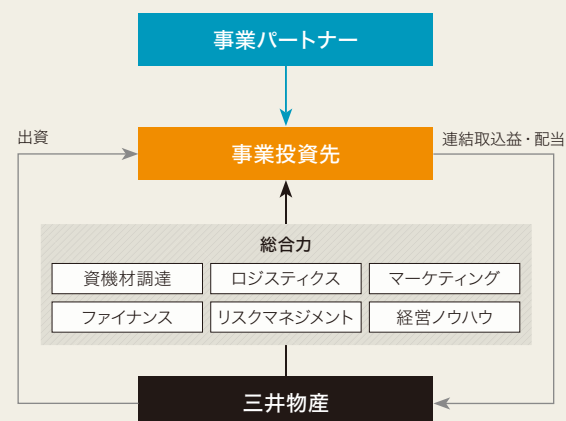
世界を活躍の場とする三井物産は、さまざまな環境変化の中で、常に新しい価値を創出し続けてきました。さまざまな産業に関わり、多種多様な商品・サービスを手掛けてきた過程において、ビジネスモデルも変化・発展を遂げています。

基本的なビジネスモデル：トレーディング



三井物産の基本となる役割は、輸出入や国内の商取引の仲介業務を担うことです。情報収集・発信、物流（輸出入手続、最適ロジスティクスの構築など）、金融（与信管理、為替など）機能など、商取引を円滑に進めるために必要なサービスを提供します。

もう一つのビジネスモデル：事業投資



今日では、事業投資は商社の重要なビジネスモデルになっています。今後の成長が期待できる事業分野に投資を行い、事業経営に対する提案や、総合商社の強みである総合力を活かした周辺事業・トレーディングへの取り組みを通じ、事業価値の向上に貢献します。

事業基盤

営業組織

「商品」「地域」、二つの軸により構成された営業組織が、それぞれの強みを活かすと同時に、互いに連携することにより、総合力を発揮しています。

2011年7月1日現在



*1. 2011年6月1日に自動車本部から自動車・建機事業本部に名称を変更しました。

*2. 2011年4月1日に金融市場本部から金融・新事業推進本部に名称を変更しました。

*3. 中国・台湾・韓国およびCISは本店直轄地域となります。

14の営業本部と海外三極体制

三井物産は、二つの軸による独自の営業組織を構成し、事業活動を展開しています。

一つは、商品を中心とした14の営業本部です。各営業本部は、それぞれの商品戦略の下、独自に事業を展開しています。また、営業本部間の横のつながりを深め、連携し合うことにより、総合力を発揮し横断的な事業にも取り組んでいます。

もう一つは、地域を軸とした3つの地域本部です。海外市場を「米州」「欧州・中東・アフリカ (EMEA)」「アジア・大洋州」の地域に分け、地域ごとに独立性を持たせた三極体制としています。地域本部は各地域の地場の情報を十分に知るエキスパートであり、地場の有力企業と密接な関係を築くことにより、当社のグローバル戦略の基軸となっています。

当社は、14営業本部の「商品戦略」と海外三極体制における「地域戦略」を融合することで、有機的なグローバルネットワークを実現しています。

また、新たな取り組みとして、2011年4月に中国・台湾・韓国およびCISを本店直轄地域とし、本店営業本部において一体的に取り組む体制に変更しました。これにより、意思決定の迅速化を図り、新興国との取り組みをさらに加速し、その成長を取り込んでいきます。

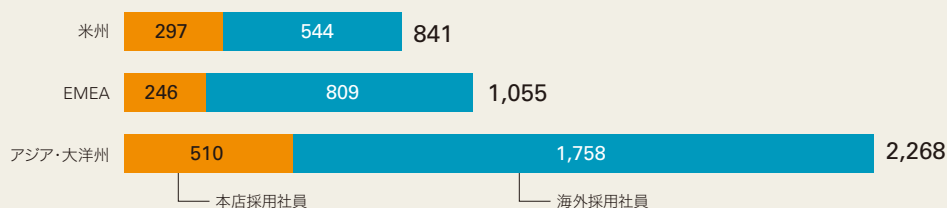
グローバルネットワーク

三井物産は、全世界に広がるネットワークと情報力をベースに、その地域や国に根ざしたビジネスを展開しています。

事業所数	連結決算対象関係会社数	社員数
国内：12 拠点	子会社：275 社	連結：40,026 名
海外：65 カ国 142 拠点	関連会社：161 社	単体：6,095 名



地域本部別社員数
2011年3月末現在



世界各地に根ざしたネットワーク

世界各地において、顧客ニーズはより多様化・複雑化しています。特に近年では、アジアを中心とした新興国で著しい経済成長が見られ、エネルギーの効率化や、電力・交通などのインフラ整備、食料やエネルギー資源の確保など、三井物産が持つ機能を存分に発揮できる分野が数多くあります。人々の

暮らしの中からこれらを見出し、解決する仕組みを考え、ビジネスに結び付けていく。三井物産は創業以来、常にグローバルな視野に立ち、その地域や国に根ざしたビジネスに取り組んできました。現在、拠点は世界66カ国、154拠点にのぼり、社員数も連結で40,000人以上となっています。

人材のグローバル化

人材のグローバル化とは、「人の三井」のグローバル展開です。三井物産の企業理念を共有する多様なバックグラウンドを持った人材が、互いに切磋琢磨をすることで当社の新たな「挑戦と創造」を実行してほしいとの思いを込めて、世界の各地域での優秀な人材の採用・育成に力を入れています。

三井物産の強み

バリューチェーンを俯瞰した取り組み

自動車事業の事例



バリューチェーンとは

当社は総合商社として常に自らの役割と機能を見つめ直し、新たな機能を生み出すことで、新しい成長につなげてきました。そして、現在の当社の事業の本質をご理解いただく上で重要なポイントの一つは、それぞれの事業展開で共通する「バリューチェーン」という考え方です。この「バリューチェーン」とは、より幅広い経済活動のさまざまな段階で事業を展開し、新たな機能を生み出し、相互の付加価値を高めるビジネスであり、原材料の調達から製品・サービスが顧客に届くまでの企業活動を、一連の価値(バリュー)の連鎖(チェーン)として捉える考え方です。

自動車事業における付加価値創造

自動車事業を例にとると、完成車がお客さまの手元に届くまでに、原料生産者から、素材メーカー、部品・完成車メーカー、卸売代理店・小売ディーラーに至るまで、多様な企業が事業参画しています。当社は、こうしたバリューチェーンのさまざまな段階において、全社を挙げて付加価値の高いサービスを提供するべく事業を展開しています。川上分野においては、原料となる鉄鉱石や石炭、原油・ガスなどの権益を確保し安定供給を実現しているほか、素材としての薄板や特殊鋼の供給・物流といった事業も展開しています。川中分野では、複数の部品メーカーから

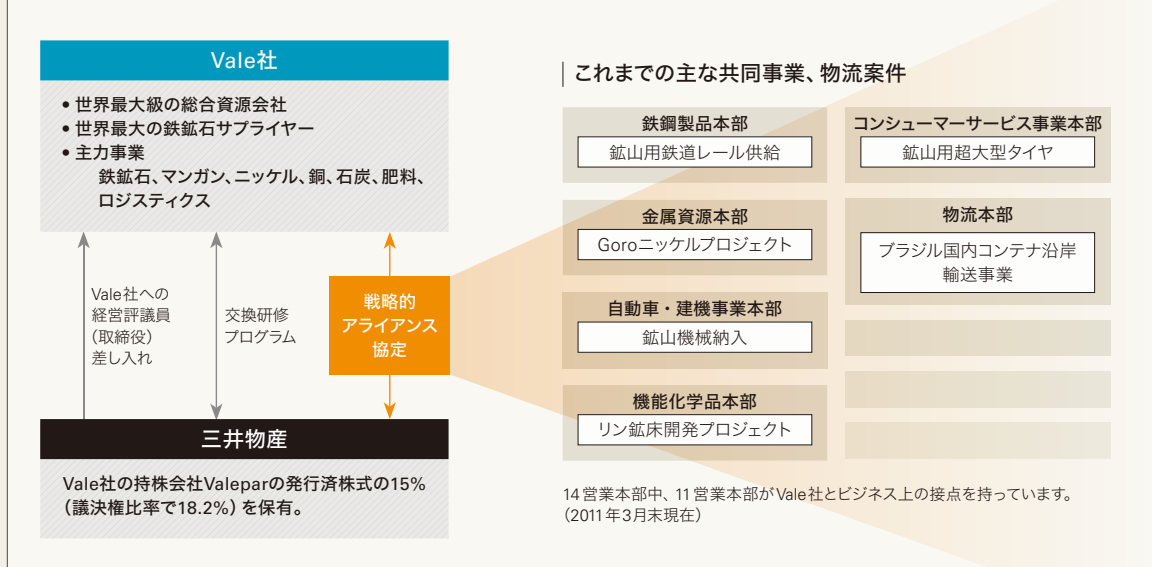
完成車メーカーへの部品物流や、完成車の海外輸出、海外でのディーラー販売網の整備、マーケティングなどを自動車・建機事業本部が中心となって展開しています。同じく川下分野でも同本部を中心に、海外大手ディーラーへの資本参加や、販売促進のための販売金融事業、さらにはカー・シェアリング事業など将来を見据えた新しい事業形態にも挑戦しています。

総合力を活かした取り組み

総合力を発揮した事例：Vale社（ブラジル）とのアライアンス

当社は、「総合力の発揮／強化」というテーマを中期経営計画の重点施策の一つとして掲げており、営業部署の枠を越えた横断的な取り組みを通じ、より高い付加価値を迅速に提供することを目指しています。

当社と総合資源会社であるValeは、経営・ビジネス（事業・物流・ファイナンス）・人材（研修）と、多岐にわたる重層的な取り組みをしています。これまでの歴史的な経緯にも触れながら、同社との取り組みを一事例として紹介します。



Vale社との戦略的アライアンス協定と、三井物産の「総合力の発揮」

当社は、世界最大の鉄鉱石サプライヤーでもあるVale社の支配株主の一社として経営に関与しつつ、ビジネスパートナーとして共同事業の展開や資機材の供給、Vale社が生産する商品の販売に携わっています。両社の関係は、2001年にブラジルの鉱物資源会社Caemi社を共同経営したことから本格的に始まりました。これを機に、さまざまな分野における協業の推進を目指した戦略的アライアンス協定が締結され、営業部署の枠を越えた横断的な取り組みにより、多目的・複合的にビジネスを創出する「総合力の発揮」に向けた体制が構築されました。

これまでに、アルミ事業*、Goroニッケルプロジェクト、ブラジル国内コンテナ沿岸輸送事業などの共同事業案件のほか、物流案件では鉱山用鉄道レール、鉄鉱石運搬用貨車、鉱山機械、

鉱山用超大型タイヤなどの取り組み実績を積み重ね、現在では14ある営業本部中、11営業本部がVale社とビジネス上の接点を持つに至りました。

* Vale社は2011年2月にアルミ事業を売却しました。

新たな事業への参画：ペルー リン鉱床開発プロジェクト

事業の多角化や海外展開を進めるVale社のさらなる発展に貢献すべく、当社はその機能をフルに発揮した取り組みを続けています。

2010年3月には、当社は米国肥料最大手のMosaic社とともに、Vale社が開発を進めるペルーのリン鉱床開発プロジェクトへの参画に合意しました。事業への参画にあたり、肥料事業の知見をもつ機能化学品本部と、資源投資で多くの経験を持つ金属資源本部が横断的に協働する「総合力」が発揮されたほか、当社が長年の経験により獲得した肥料関連の商品・業界知識をも

とに販売サポートを行うことで、事業価値向上に貢献していきます。

パートナーシップの強化に向けた人的交流

長期にわたる信頼関係をより強固にしていく取り組みが、人材面でも行われています。両社間でパートナーシップを構築するためには人と人の交流が重要であるとの考えから、2003年に交換研修プログラムが開始されました。これまでの参加者は、2011年3月末までにVale社から89名、当社から77名を数えます。8～11週間にわたる研修を通じ、両社の事業内容だけでなく日本・ブラジルの文化・商習慣を相互に理解する絶好の場になっています。

Vale社に関しては
特集もご参照ください

P.25

経営戦略

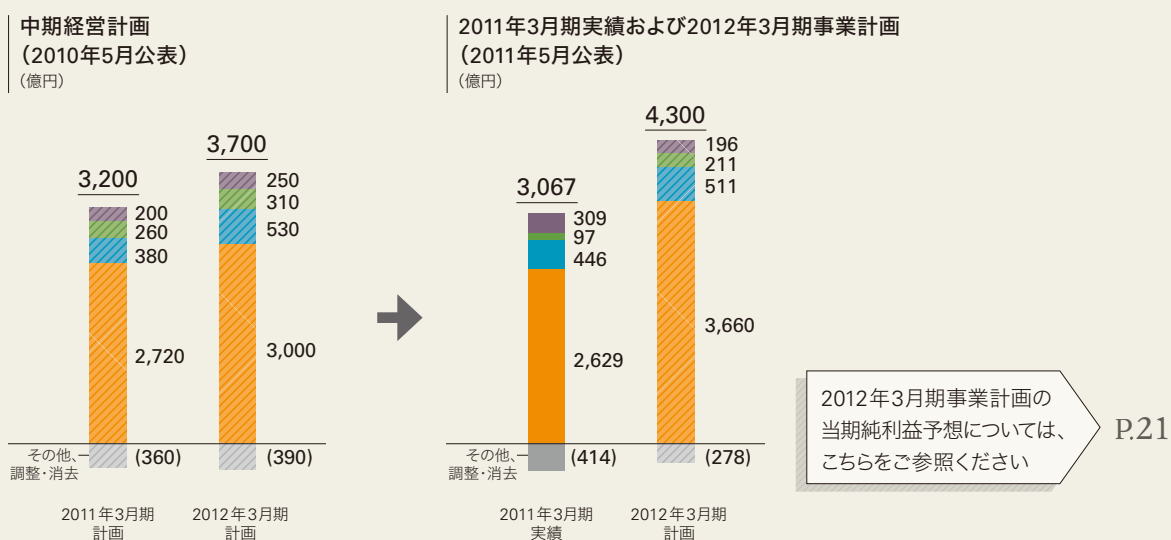
中期経営計画「挑戦と創造—2012」および進捗状況

当社は、2009年3月に公表した「長期業態ビジョン—絶え間ない進化 (EVOLUTION) を求めて—」の実現に向け、2011年3月期・2012年3月期の2カ年にわたる中期経営計画「挑戦と創造—2012」を策定しました。これに基づき、「より強い三井物産」「輝いて魅力ある三井物産」の実現を目指し、収益基盤と総合力の強化に集中的に取り組んでいます。

4事業分野

- 資源・エネルギー分野：金属資源、エネルギー第一、エネルギー第二
- 物流ネットワーク分野：鉄鋼製品、自動車・建機事業、基礎化学品、機能化学品
- 生活産業分野：食料・リテール、コンシューマーサービス事業、情報産業、金融・新事業推進
- インフラ分野：プロジェクト、船舶・航空、物流

事業分野別の連結当期純利益推移



中期経営計画における4つの重点施策の進捗状況

収益基盤の強化と総合力の発揮

資源・エネルギー分野では持分生産量の増加と埋蔵量の維持・拡大を、資源・エネルギー以外の分野では新興国、特にアジア圏での事業および物流の拡大を図り、また、世界で拡大するインフラ需要に対応して、電力、水などの事業に注力しました。具体的な進捗については、次ページの「投融资計画の進捗状況」をご参照ください。

グローバル展開の加速と戦略的布陣

Vale社とのリン鉱床開発プロジェクトやオールドス電力冶金との化学品事業の共同推進など、優良パートナーとの複数の産業に跨る取り組みを具体化しました。アジアでの取り組みを加速するため、中期経営計画期間中に国内から約140名の社員をアジアに配置する一方、アジア・大洋州本部の現地採用社員および現地関係会社社員を合計30名以上、日本に派遣することを決定しました。さらに、新興国との取り組みを加速し、その成長を一気に取り込むべく、2011年4月より中国・台湾・韓国およびCISを本店直轄地域とし、本店営業本部にて一体的に取り組む体制を構築しました。

ポートフォリオ戦略の進化

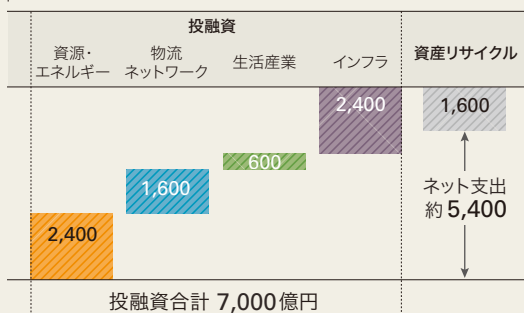
資産の良質化と戦略的リサイクルを推進するとともに、成長分野・注力分野へのダイナミックな経営資源配分を実行しました。アジアへ重点的に人材を配置するほか、部門間の人材交流を継続しています。

強い会社を支える経営体制の深化

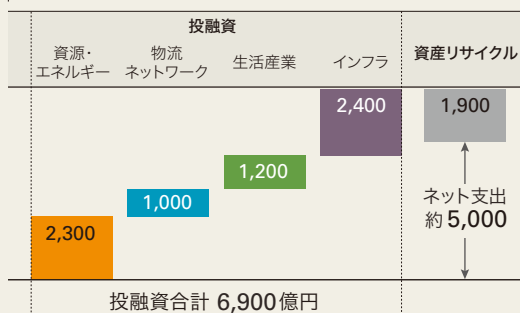
全社的な業務プロセスの改善を推進し、業務プロセス関連規定の改正を進めました。また、情報戦略の一環として、当社グループ共通の情報基盤となる次世代基幹システムを2010年11月から当社および国内の主要子会社に順次導入しました。

投融資計画の進捗状況

中期経営計画：2011年3月期（2010年5月公表）
（億円）



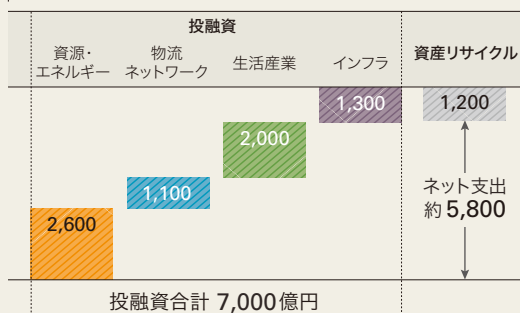
2011年3月期実績（2011年5月公表）
（億円）



中期経営計画：2012年3月期（2010年5月公表）
（億円）



2012年3月期事業計画（2011年5月公表）
（億円）



2011年3月期は、約6,900億円の投融資支出を実行した一方、約1,900億円の既存投資・事業資産のリサイクルを実行し、概ね計画通りの進捗となりました。

資源・エネルギー分野では、鉄鉱石、石炭、原油・ガス事業における生産能力の維持・拡張、米国シェールガス開発、チリのカセロネス銅・モリブデン鉱床の新規権益取得、フィリピンのタガニート・ニッケルプロジェクトへの参画を通じ、当社持分生産能力の拡大と優良鉱区の埋蔵量拡充を図りました。一方、Sakhalin Energy Investment社から有償減資による301億円の資金回収があったほか、受取配当金の認識も開始されました。

物流ネットワーク分野では、重要顧客・パートナーとの協業、バリューチェーンの川上での取り組みを強化しました。化学品では、Vale社が開発中のペルーのリン鉱床開発プロジェクトに参画したほか、米国大手化学品メーカーのThe Dow Chemicalと電解事業の合併会社を設立しました。鉄鋼製品では、世界最大の電炉製鉄メーカー Nucorと米国 Steel Technologiesを合併事業化しました。自動車では、ロシア大手自動車メーカー Sollersとともにトヨタブランドの自動車組立事業を開始することを決定しました。

生活産業分野では、アジアにおける需要拡大を見据え、ディスプレイ製品EMSメーカー最大手の台湾 TPV Technologyを関連会社としたほか、人口増加および高齢化により医療需要の拡大が見込まれるアジアでのメディカル・ヘルスケア事業に着手し、2011年5月、アジア大手病院グループ Integrated Healthcare Holdingsの株式を取得しました。また、需要の旺盛なアジア市場に向けた穀物供給体制の強化に向け、ブラジルで農産物の集荷・生産を行う Multigrain社を子会社化しました。

インフラ分野では、メキシコにおける天然ガス火力発電事業の買収およびシンガポールの大手水事業者 Hyfluxとの中国水事業資産買収など、優良案件の積み上げに注力しました。また、買収したメキシコ発電事業の一部持分を戦略的パートナーに売却するなど資産リサイクルも実行しました。

2012年3月期事業計画の投融資計画については、こちらをご参照ください

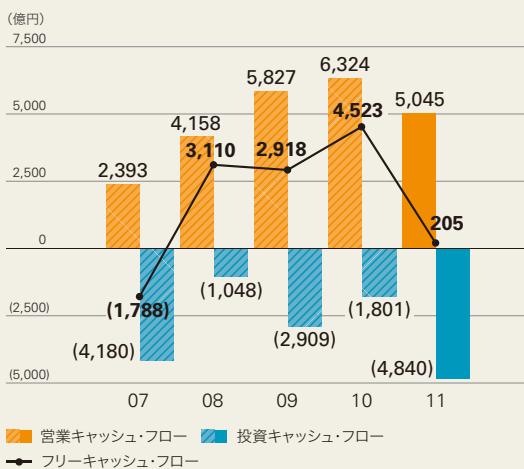
P.21

成長戦略を支える基盤

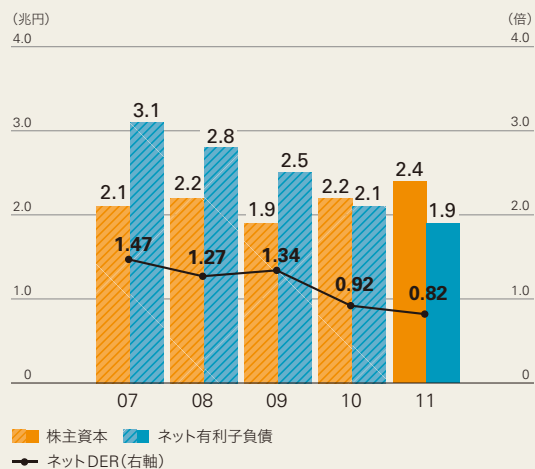
財務基盤

三井物産の強みの一つに、優れたキャッシュ・フロー創出能力と財務基盤があります。この優位性が、積極的な投融資および事業戦略を可能にし、企業価値向上にも大きく貢献しています。

キャッシュ・フロー



株主資本/ネット有利子負債/ネットDER*



* ネット有利子負債を株主資本で除した比率。
 ネット有利子負債の算出方法は次の通りです。
 有利子負債＝短期債務＋長期債務
 ネット有利子負債＝有利子負債－(現金及び現金同等物＋定期預金)

格付け

種類	格付け
R&I	(長期) 発行体格付け AA-
Moody's	長期債務格付け(シニア無担保) A2
S&P	(長期) 発行体格付け A+

強固な財務基盤を維持するために

ビジネスモデルの一つである事業投資では、近年、資源権益や事業権益などの取得で多額かつ、長期の資金が必要となるとともに、大きな投資リスクを伴うような案件が増えています。これに対し、当社は、当社と長期間にわたり良好な関係にある内外金融機関からの借入や、高格付けをベースとした社債発行などにより、長期かつ安定的な資金調達を実行してきました。さらに事業で得た利益を基に株主資本の拡

充に取り組み一方、戦略的に資産を売却・リサイクルするなどリスク管理を徹底することで、有利子負債増大の抑制にも注力してきました。

当社では、以下、2つの指標を有用な指標として考えています。

フリーキャッシュ・フロー：負債返済や手元流動性の積み上げに充当できる金額などを計るフリーキャッシュ・フローは、当期は205億円となりました。当社は中長期的にこのフリーキャッ

シュ・フローの黒字体質の維持を目指す方針です。

ネットDER：外部借入への依存度合いを示すネットDERは、1倍を下回る水準となっており、投融資リスクを十分にカバーできるレベルと考えています。

財務戦略については
CFOインタビューを
ご参照ください

P.22

マネジメントインタビュー

14 全てのステークホルダーの皆さまへ

16 社長インタビュー

22 CFOインタビュー

全てのステークホルダーの皆さまへ



Initiate, Create and Deliver

グローバルな視点と構想力をもって機能の高度化・先鋭化に挑戦しつつ、自ら知恵を絞り、時代のニーズに応えていきます。そして、社会から信頼・評価される当社らしい「良い仕事」を通じ、未来を切り拓いていく使命感をもってパートナーとともに新しい価値を創造し、グローバルな事業展開を通じて世界のさまざまな地域や国の発展に貢献していきます。

株主・投資家の皆さまをはじめ、お客さま、お取引先、地域社会の皆さまなど、当社グループに関わる全てのステークホルダーの皆さまには、日頃より当社の事業にご理解・ご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

まず、本年3月に発生した東日本大震災により被災された皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。想像をはるかに超えた甚大な被害の実態に言葉を失うばかりですが、被災地の復興に少しでもお役に立てるよう、本業を通じて私たちができる、私たちらしい一つひとつの支援に取り組んでまいります。

2011年3月期の経済環境は、各国の政府・中央銀行による政策対応および金融緩和が奏功し、景気の二番底といった事態は回避され、全体で見ると緩やかな回復を維持しました。特に新興国は高い成長率を維持しており、世界経済の牽引役となりました。足元では、中国を中心とするインフレ懸念の顕在化をはじめ、欧米の財政問題や中東・アフリカ諸国の政情不安の深刻化、さらに日本での大震災・原発事故の影響と、先行きに不透明感がありますが、今後も新興国の高成長を背景に緩やかな回復が続くと見えています。

当社では、「長期業態ビジョンー絶え間ない進化 (EVOLUTION) を求めてー」の実現に向け、2010年4月から2年間の中期経営計画「挑戦と創造ー2012」を策定しました。「より強い三井物産」「輝いて魅力ある三井物産」を目指し、当社グループ役職員が一丸となって全力でその達成に取り組んでおります。中期経営計画の初年度となった2011年3月期は、メキシコ湾原油流出事故に関する和解金の計上はあったものの、収益面では3,067億円の当期純利益を達成することができました。また、財務面でも純利益の積み上げなどにより、ネットDERは0.82倍となり、より強い財務基盤を築くことができたと考えています。

当社はこれからも、収益基盤および総合力の強化・拡充を図るとともに、非資源分野の強化を含め新たな収益の柱を構築していくことで、企業価値のさらなる向上を実現できると確信しています。2012年3月期は、中期経営計画の仕上げの年として既存投資案件の早期果実化に加え、「攻め」の姿勢を鮮明にし、成長性の高い新たなビジネスに、スピード感をもって果敢に挑戦していきます。今後の三井物産の飛躍にご期待いただくとともに、引き続き変わらぬご指導ご鞭撻を賜りますよう、宜しく願い申し上げます。

2011年8月

代表取締役社長
飯島 彰己

社長インタビュー

「攻め」の姿勢を鮮明に、
スピード感をもって「実現」を図る



代表取締役社長
飯島 彰己

Q まず、東日本大震災による影響と支援活動についてお聞かせください。

当社の被害状況ですが、幸いにして人的被害・物的被害ともに軽微なもので済みました。業績への影響としては、2011年3月期は約40億円の減益となり、2012年3月期の事業計画では約90億円の減益を見込んでいます。

被災地に対しては、8億円の義捐金の拠出を決定するとともに、東日本大震災の復興助成を中心に、三井物産環境基金を通じ、地球環境に配慮した復興活動や研究などを対象に総額14億円の助成を行っていきます。また、仮設住宅や復興資材向けの用途として、当社所有林の木材の無償提供を進めています。

このような直接支援は復旧に向けた大変重要な取り組みと考える一方で、本格的な復興に向けては、本業を通じての貢献をより重要な課題と位置付けています。現在までの具

体的な施策として、LNGの追加供給や軽油の無償提供、東京電力向けGE社製ガスタービンの手配などを実施しました。また、今回の震災は一過性の災害とは異なり、中長期にわたる被災地復興支援を通じた地域経済の復興や雇用の創出などの取り組みが重要になるとの認識を踏まえ、「国内ビジネス推進室」を新たに立ち上げました。同室を通じて、当社各営業本部が持つ知見やノウハウを組織横断的に結集し、農林水産業の再興、地場企業との共同案件やコンパクトシティ構想といった新しい街づくりに貢献していくほか、震災復興に留まらず国内他地域での地域密着型の産業活性化にも取り組んでいきます。この国を何としても復興し、そして以前にも増して国を発展させていくという心構えと高い志を持って、常に当社らしい支援活動を展開したいと考えています。

Q メキシコ湾原油流出事故に関するBP社との和解をどのように評価していますか。

2010年4月に発生したメキシコ湾原油流出事故について、2011年5月20日、当社子会社とBP p.l.c.の子会社（以下BP）との間で和解が成立しました。この和解により、当社子会社はBP側に対し10.65億米ドルを支払う一方、BP側は、当社子会社に対する累計約21億米ドルの請求を含めて、当社および当社子会社に対する全ての請求権を放棄しました。なお、この和解の後も、本事故の被害者などとの訴訟で当社子会社が被告として残り、今後の訴訟の結果によっては、将来、損害賠償や自然環境の改善費用を支払う責任があるとの結論が出る可能性もあります。しかし、その場合でも、今回の和解により、米国政府などから請求されている制裁金や、被害企業などから請求されている懲罰的損害賠償などを除き、補償の対象とされている請求は、BPがその全額を補償することで合意されています。

この結果、当期純利益について612億円の減益要因となりました。和解金は、メキシコ湾岸で被害を受けた方々への補償や、環境被害の修復に充当される予定であることから、被害地域の復興・回復に寄与するものと考えています。

本事故発生以来、当社業績への不透明な状況が続き、株主をはじめステークホルダーの皆さまには大変ご心配をお掛けしましたが、さまざまなリスク要因や、当社グループ経営への影響を慎重に検討した結果、本事故に関するほとんどの問題を解決させることができる本和解が、最善の選択肢であると判断しました。

一方で、本事故により、社員が無意識のうちにリスクをとらなくなることを一番恐れています。事業を積極的に展開していく上で、こうした事故が起きる可能性はゼロではなく、リスクとリターンは常に表裏一体です。今回の経験を踏まえ、リスク管理体制を改めて見直した上で、役職員全員が一丸となり、今後も「挑戦と創造」の精神をもって新しいビジネスに果敢に挑戦していきます。

Q 2011年3月期の業績をどのように評価していますか。

現在取り組んでいる2012年3月期中期経営計画「挑戦と創造—2012」では、当期純利益の目標として2011年3月期は3,200億円、2012年3月期は3,700億円をそれぞれ掲げました。これに対し、2011年3月期の当期純利益の実績は3,067億円でしたが、中期経営計画には織り込んでいなかったメキシコ湾原油流出事故の和解金計上の影響を除けば3,679億円となり、1年前倒して業績目標を達成したという見方もできるかと思えます。また、投融資は7,000億円の計画に対し6,900億円を実行、資産リサイクルは1,200億円の計画に対し1,900億円の回収となるなど、総じて順調に推移

した1年となりました。また、当期純利益の積み上げを主因に、ネットDERが0.82倍となり、財務体質がさらに強化されました。メキシコ湾原油流出事故の問題に一区切りを付け、次の成長に向けた「攻め」の体制も維持できていると考えています。

ただ、あえて言えば、今回の決算はやはり商品市況上昇の恩恵を大きく受けたことも事実であり、商品市況が逆に振れたときにでも安定した収益構造を構築すべく、引き続き収益基盤の強化にチャレンジしていく必要があると思っています。

Q 三井物産を取り巻く事業環境の見通しについて、どのように認識していますか。

世界経済は、地域ごとの成長率の不均衡が残る状況が続くものの、中国をはじめとする新興国の高い成長率に牽引され、引き続き緩やかな回復を維持すると考えています。中国に関しては、需要の軸足を公共部門から民間部門へと移行する中で、顕在化しつつあるインフレに対する抑制策と持続的な経済成長の両立が安定的な経済運営に向けた鍵となりますが、同国の第12次五ヵ年計画で示された個人消費を牽引役とした内需に基づく経済政策が、現体制下で舵取りされていくものと期待しています。

先進諸国においては、欧州の一部地域の財政・金融危機や、米国の失業率の高止まりが懸念されますが、個人消費の

回復と金融資本市場の改善による緩やかな回復を維持すると見えています。

このような環境認識と、新興国の高成長を背景として国際商品市況が概ね堅調に推移するという見込みを踏まえ、2012年3月期の事業計画を策定しました。

懸念材料としては、中東・アフリカ諸国の民主化運動に伴う地政学リスクや国際商品市況において価格の変動幅が大きくなってきているほか、ここにきて欧州の財政問題の深刻化や米国の連邦債務削減問題を巡る混乱など、世界経済は下振れリスクが高まってきていると考えられますが、これらの動向に注意を払いつつ、事業を進めていきたいと思えます。

Q 飯島社長が注目している地域をお聞かせください。

中期経営計画ではBRICs諸国に加え、インドネシア、メキシコを重点国と位置付けていますが、今後は特にアフリカ地域にも注目しており、資源・エネルギー権益の獲得や、発電・鉄道を中心としたインフラプロジェクトの開発・推進など、地域戦略の実現に向けた体制を強化します。その一環として、アフリカの当社拠点を拡大していきます。2011年2月にはモザンビーク、6月にはモロッコに事務所を開設したほか、ガーナ、ケニアなどにも順次開設する予定です。



Q 三井物産が持続的に成長していくためのポイントをお聞かせください。

先程申し上げた通り、当社の業績は概ね順調な一方、事業分野ごとの収益を見ると、ここ数年は資源・エネルギー分野への収益依存度が高くなっています。今後も資源・エネルギー分野にしっかりと取り組んでいきますが、同分野は価格変動が大きく、ひとたび下落基調となれば当社業績にも大きな影響を及ぼします。当社が今後も持続的に成長していくためには、一時的に高い収益を得られるような事業基盤ではなく、高い収益を継続的に確保できる力強い事業ポートフォリオの構築が不可欠です。その一環として、ここ2年間は非資源分野向けに投融資の約6割を投入しました。メディカル・ヘルスケア事業や食料、化学品事業を中心に投資の果実化を着実に進めることで収益力を拡大し、市況要因に大きく左右されない事業ポートフォリオの構築を図ります。

加えて、そうした事業基盤をつくり、新しい付加価値を継続的に創出していくためには、やはり最大の経営資源である人材の育成が欠かせません。将来の事業環境やコアとなるビジネスモデルを見通すことが難しい中、人材をしっかりと育てることで「現場力」が強化され、社員一人ひとりが発揮するダイナミズムが、時代に合ったビジネスモデルを構築する原動力・推進力になります。これは時代の変化とは関係なく普遍的なものと考えています。これまでの当社の歴史を振り返ってみても、絶え間なく柔軟に業態を変化・進化させつつ、事業の拡大を図ってきました。これはまさしく「人の三井」が時代に合わせてビジネスを創出してきた結果と言えます。

Q そのための人材育成のポイントは何かですか。

これまで当社では、それぞれの営業本部内で人事異動が行われることが一般的でした。しかし、グローバル化する事業環境で、新たなビジネスを創出していくためには、このままではいけません。さまざまな業務や事業を経験し、知見を広げるために、営業本部間や営業本部とCFO部門などと人材交流を行う人材育成プログラムを2008年より推進しています。また、これまで日本を中心に事業を展開してきた総合商社のビジネスモデルは、当社事業の拡大や多様化に伴い、現在では日本以外での事業投資や三国間取引のウエイトが高まっており、当社の活躍の舞台が海外関係会社、および海外パートナーとの合併事業など、グローバル・グループにより一層広がっています。このため、当社のグローバル・グループ経営を担う次世代のリーダーを育成する必要があります。当社では、日本で採用した人材に焦点を当てた従来の育成手法を進化させ、今後は世界の隅々から有為の人材を登用・育成する仕組みを導入することで、「人材のグローバル化」のさらなる加速化を進めていきたいと思っています。

その一環として、ハーバードビジネススクールなどと提携した当社独自のプログラムを含めた企業内ビジネススクール「Mitsui HBS (Harvard Business School) Global

Management Academy」を今年から立ち上げました。参加者30名は、当社グループ社員のほか、Vale社（ブラジル）やPetrobras社（ブラジル）、The Dow Chemical社（米国）、Anadarko社（米国）といったパートナー企業の社員も加えた、多彩な顔ぶれとしています。また、異業種・異文化の理解促進に向け、Vale社やPetrobras社とは日常的に交換研修を実施しています。

人材の制約が当社のグローバルな成長の制約とならない、という危機感に対し、当社人材の質的な向上に引き続き強い意志をもって取り組んでいきたいと思っています。



さまざまな国や産業界で活躍する人材が一堂に会し、深い議論が繰り広げられた Mitsui HBS Global Management Academy

Q 中期経営計画の進捗状況と、最終年度となる2012年3月期のポイントをお聞かせください。

中期経営計画の最終年度となる2012年3月期は当期純利益4,300億円を目指す計画です。ただし、この収益計画も堅調な資源・エネルギー価格を背景にした数字であることを十分に認識して、非資源分野を強化していかななくてはなりません。

ここ2年間、資源分野に約4割、非資源分野に約6割の割合で投融資を実行してきました。非資源分野の強化という観点で将来への布石となる投融資は増えつつあるものの、果実化に向けたさらなる注力と加速化が必要です。同分野の収益力強化に向け、メディカル・ヘルスケア事業や食料



事業など、成長やビジネスの広がりが期待できる事業になお一層の全社総合力を発揮して積極的に取り組んでいきます。一方、資源分野はここで歩みを止めることなく、さらなる収益基盤の強化に向け、既存案件の拡張、および新規優良資源権益を継続的に積み上げていきます。2012年3月期の投融資計画では、将来の有望案件が多いことから、中期経営計画で5,000億円としていた投融資計画を7,000億円へと増額しました。このうち、約6割を非資源分野に振り向ける予定です。ただし、優良資源権益の取得機会がさらに出てくるようであれば、投融資計画全体を見直す可能性があります。

今秋からは、新たな中期経営計画の策定に入ります。次期中期経営計画では、定量目標も重要ですが、先程申し上げた通り、企業としての中身、つまり高い収益を安定的に確保できるように収益基盤の質を高めることに力点を置いていきたいと考えています。中身をしっかりと作り込んでいけば、結果的に数字はついてくる、そういう成長ステージに当社は入りたいと考えています。

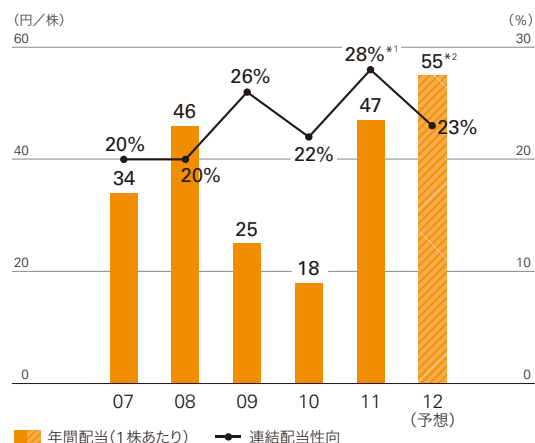
Q 株主還元に対する考え方をお聞かせください。

中期経営計画では、株主の皆さまの株主還元・配当への期待も考慮し、連結配当性向20%を年間配当の下限としました。

2011年3月期については、経済環境や当社業績の動向、フリーキャッシュ・フロー、有利子負債、ROEを勘案し連結配当性向を23%とすることとし、当期の年間配当は、メキシコ湾原油流出事故の和解金などの影響額を当期純利益から除いた3,679億円を前提として、一株につき47円としました。

投融資は順調に進んでおり、さらに投資意欲は旺盛であることから、2012年3月期についても連結配当性向23%を維持させていただく考えです。これにより当期純利益予想の4,300億円を前提として1株あたりの年間配当金額は55円となる予定です。今後も、収益基盤強化のための投資と、株主還元のバランスを考慮し、連結配当性向を継続的に見直していきます。

配当



*1. メキシコ湾原油流出事故の和解金などの影響額を当期純利益から除いた3,679億円を前提に算出した連結配当性向は23%になります。

*2. 2012年3月期の配当予想は、2012年3月期事業計画の当期純利益4,300億円を踏まえ、連結配当性向23%を前提に試算したものです。

Q 飯島社長が思い描く、会社の方向性や成長戦略は何でしょうか。

私たち総合商社は、かつて同じようなビジネスモデルで売上高を競っていた時代もありました。しかし今や、各社が目指している方向性やビジネスモデルは大きく異なります。

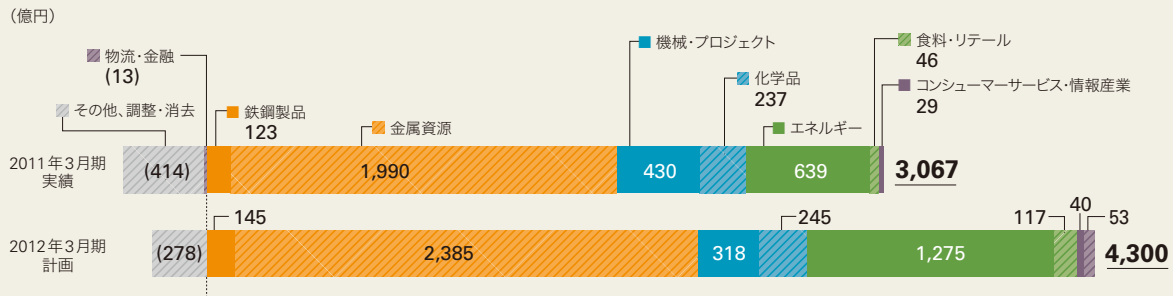
私はそれぞれの営業本部に対し、それぞれの事業分野でお客さまと向き合い、自ら知恵を絞り、ニーズに呼応して機能の高度化と先鋭化に挑戦していくことで、当社らしい「良い仕事」を創造するリーディング・カンパニーを目指してほしいと言っています。総合商社としてNo.1を目指すものではありません。部門ごとに競争する相手が違うからです。それぞれの事業領域においてグローバルなリーディング・カンパニーを目指しつつ、組織に横串を入れて総合力で勝負する、これが

当社の思い描く基本的な成長戦略です。当社の長い歴史と伝統の中で培われた「挑戦と創造」「自由闊達」「人材主義」といった価値観や理念をこれからも大事にし、新たな道を切り拓き、時代の先駆けとなる事業をダイナミックに創造していきます。世の中に役立ち、お客さまやパートナーにとって有益な付加価値をもたらし、自分のやりがいや納得感につながる「良い仕事」を通じて、「より強い三井物産」、「輝いて魅力ある三井物産」の実現を目指します。株主をはじめとするステークホルダーの皆さまには、引き続き当社にご期待いただきますようお願い申し上げます。

2012年3月期事業計画 (2011年5月公表)

連結当期純利益予想 (全世界ベース商品別) [参考値]

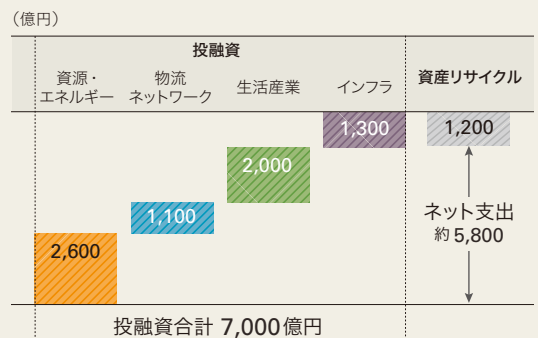
新興国の高成長を背景とした商品市況の堅調な推移を前提に、東日本大震災による約90億円のマイナスの影響を織り込み、2012年3月期は連結当期純利益4,300億円を見込みます。金属資源は堅調な鉄鉱石需要を背景とした市況上昇・数量増加、エネルギーは前期に計上したメキシコ湾原油流出事故和解金の反動増、機械・プロジェクトは前期に香港三井物産で計上した非上場有価証券売却益などの反動減、食料・リテール、物流・金融は関係会社の収益改善などを見込んでいます。



* 上記グラフは、海外セグメントの当期純利益を商品別に組み替え算出した参考値です。オペレーティング・セグメント別の2011年3月期実績、および2012年3月期当期純利益予想については、30ページをご参照ください。

投融資計画 (事業分野別)

新興諸国の成長を取り込む優良な投資機会が多いことから、2012年3月期は7,000億円の投融資を見込みます。資源・エネルギー分野は開発中の案件および既存事業の拡張を中心に2,600億円、インフラ分野1,300億円、物流ネットワーク分野1,100億円、生活産業分野2,000億円を見込みます。生活産業分野には、公表済みのIntegrated Healthcare Holdings社の株式取得、メルシャンの医薬・化学品事業の買収およびブラジルの穀物物流・農業生産事業への追加投資が含まれます。また、資源・エネルギー分野では、計画に含まれていない新規開発・買収案件にも取り組んでおり、これらの実現により投融資計画全体を見直す可能性があります。一方、資産リサイクルによる資金回収を1,200億円見込みます。この結果、投資キャッシュ・フローは約5,800億円の資金支出となり、営業キャッシュ・フローの積み上げはありますが、単年度のフリーキャッシュ・フローは赤字となる見込みです。旺盛な投資需要に基づくフリーキャッシュ・フローの赤字は、中期経営計画の想定範囲内と考えます。



CFOインタビュー



代表取締役常務執行役員CFO
岡田 譲治

Q 2011年3月期業績の総括をお願いします。

2011年3月期の当期純利益は、前期比1,569億円増加の3,067億円となりました。メキシコ湾原油流出事故に関わる和解金費用の計上はあったものの、安定した財務基盤を維持しながら、過去2番目に高い純利益を計上することができ、素晴らしい決算になったと評価しています。また、投融資を6,900億円実行しましたが、資産リサイクルおよび営業キャッシュ・フローにて賄うことができましたので、フリーキャッシュ・フローは205億円の黒字となりました。

一方で、ボラティリティの高い資源価格に依存した決算であることも課題として認識しています。純利益の約8割は資源・エネルギー分野によるものですが、収益拡大の主因は価格上昇の追い風を受けたものです。メキシコ湾の費用を除くと前期比約2,200億円の増益となっていますが、その内鉄鉱石、原油など市況要因が約1,700億円となっています。市況に左右されない事業基盤の確立は、当社にとって喫緊の課題です。

Q 2012年3月期の業績見通しについてお聞かせください。

2012年3月期の当期純利益予想は4,300億円で、過去最高益を狙います。ただ、繰り返しとなりますが、約8割が資源・エネルギー分野で稼いだ純利益となります。非資源分野で結果が出ていないということではありません。2011年3月期と同じ割合を維持するので、絶対額では伸びます。しかし十分な成長ではありません。資源・エネルギーもさらに伸ばしますが、非資源分野をもっと伸ばしていくために、積極的な投資も計画しています。

投融資は合計約7,000億円を計画しています。資産の売却などを通じて1,200億円程度のキャッシュ・フローを獲得するため、約5,800億円のキャッシュ・アウトとなる見通しです。当期純利益予想が4,300億円で、減価償却費などノン・キャッシュのPL項目を考慮しても、次期のフリーキャッシュ・フローは赤字となる見通しです。配当金の支払いにより最大約1,000億円のマイナスとなることを踏まえても、最終的には健全な財務基盤を引き続き維持できるものと考えています。

Q 財務戦略の基本方針についてお聞かせください。

健全なバランスシートの維持が基本です。

具体的には、事業を円滑に推進できるよう流動性を確保するとともに、事業環境が悪化した時でもリファイナンスリスクを極力避けるため、長期借入を調達の基本としています。例えば三井物産単体での2011年3月期の平均調達年限は約10年ですが、20年の社債を発行するなど、年限は今後ももう少し長くなっていく見込みです。ネット有利子負債額自体は、

営業キャッシュ・フローと投資リサイクルによるキャッシュ・インの範囲内で投資するという基本方針を継続するため、大きく増加することは今のところ想定していません。

株主資本が純利益の積み上げにより増加した結果、ネットDERは当期末に0.82倍と、前期末の0.92倍から0.10ポイント低下しました。次期はさらに低下する見通しです。負債レバレッジをさらに高めて、より積極的に投資するべき

との声もいただきますが、私は優良案件への投資は進めつつも、意識的にレバレッジを上げるべきではないと思っています。当社の業態は資源会社同様、資源事業に利益の大半を依存するようになってきており、より安定的な財務基盤が不可欠と考えるためです。世界の資源メジャーを見ても、ネットDERはかなり低く、借入自体ほとんどない企業もあります。当社は100%資源会社ではありませんが、総資産に占める投資性資産のレベルの高さを考慮し、ネットDERは1倍程度に留めたいと考えています。

一方、資源以外の分野の拡充や景気回復に伴い、運転資金が増大する見込みです。在庫投資の拡大や、商機拡大による売掛金と買掛金の差額の増大が予想されます。資金需要は手元現預金や借入金で賄う考えです。現預金については、流動性への対応・新規投資・運転資金の増加への柔軟性を考えれば妥当な水準と言えます。

このように、当社の財務戦略は健全性の維持を一義としています。今後も安定したバランスシートを維持できるような資金調達手段を検討・実行していきます。

Q 格付けについて基本的な考え方をお聞かせください。

当社は既にトップクラスの格付けを得ていますが、好業績・強固な財務基盤を理由にさらなる格付け向上に努めてまいります。一方、市況に左右されない収益構造をしっかりと構築していく必要があります。財務基盤を維持しながら、リスク管理を充実させ、さらに非資源分野の収益力も向上させていくことが会社としての課題であり、CFOとしての腕の見せ所です。その一環として、ポートフォリオ管理委員会を通じ

たリスク管理に注力し、結果も出始めています。数が非常に多かった関係会社を整理したことで、投資管理が格段にしやすくなり、その結果、多額の負担を強いられたこともあった減損を減らすことができました。ビジネスモデルの多様性と徹底的な事業管理、両方を組み合わせて、将来的には格付けを上げていきたいと考えています。

Q 新CFOとして今後取り組みたい課題についてお聞かせください。

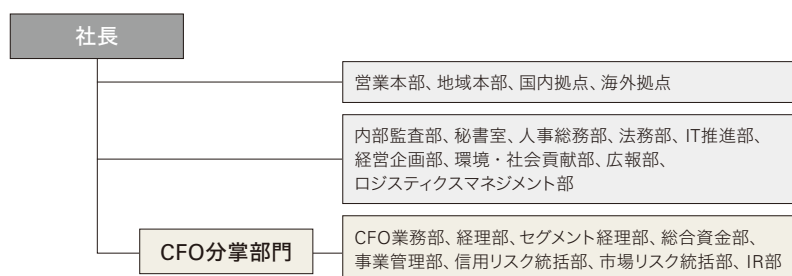
当社では2014年3月期からIFRS（国際財務報告基準）を導入する予定です。特に包括利益の取扱いが最も重要なポイントとなります。包括利益は、損益計算書で計算される「当期純利益」と、会社が保有している資産・負債の時価が変動したことによる損益を表す「その他の包括利益」の2つから構成されます。包括利益は当期に確定された利益だけではなく、未実現の損益、もしくは将来の損益を含めて開示する利益概念です。目前のキャッシュ・フローだけでなく、将来のキャッシュ・フローもどう極大化していくのか、それがCFOとしての私の仕事になると考えています。

いくことが求められます。各営業本部が自分たちのキャッシュ・フローを極大化・最適化していくためにも、IFRS導入を一つの契機にしたいと考えています。

また、IFRS導入に伴う社内の意識改革にも取り組みます。IFRS導入は単なる会計基準の変更ではありません。事業投資が非常に増えてきている中、CFO部門に限らず、営業本部も自らのバランスシートをきっちり把握して事業を運営して

人材育成も重要な課題として積極的に推進しています。現在、「CFO人材養成講座」という人材育成プログラムを開設し、CFO部門や営業部門から主に若手が参加しています。また、グローバル人材の育成・確保に向け、世界各地の関係会社へ積極的に派遣することで、さまざまな経験を積ませています。関係会社では多岐にわたる業務を一人でカバーしなければならないことが多く、実際に会社を経営することで、グローバル感覚と経営者としての総合力を同時に養ってもらいます。座学でのスキルアップももちろん重要ですが、やはり現場で実際に経験を積むことで人は大きく育つと思っています。

コーポレート組織概略図



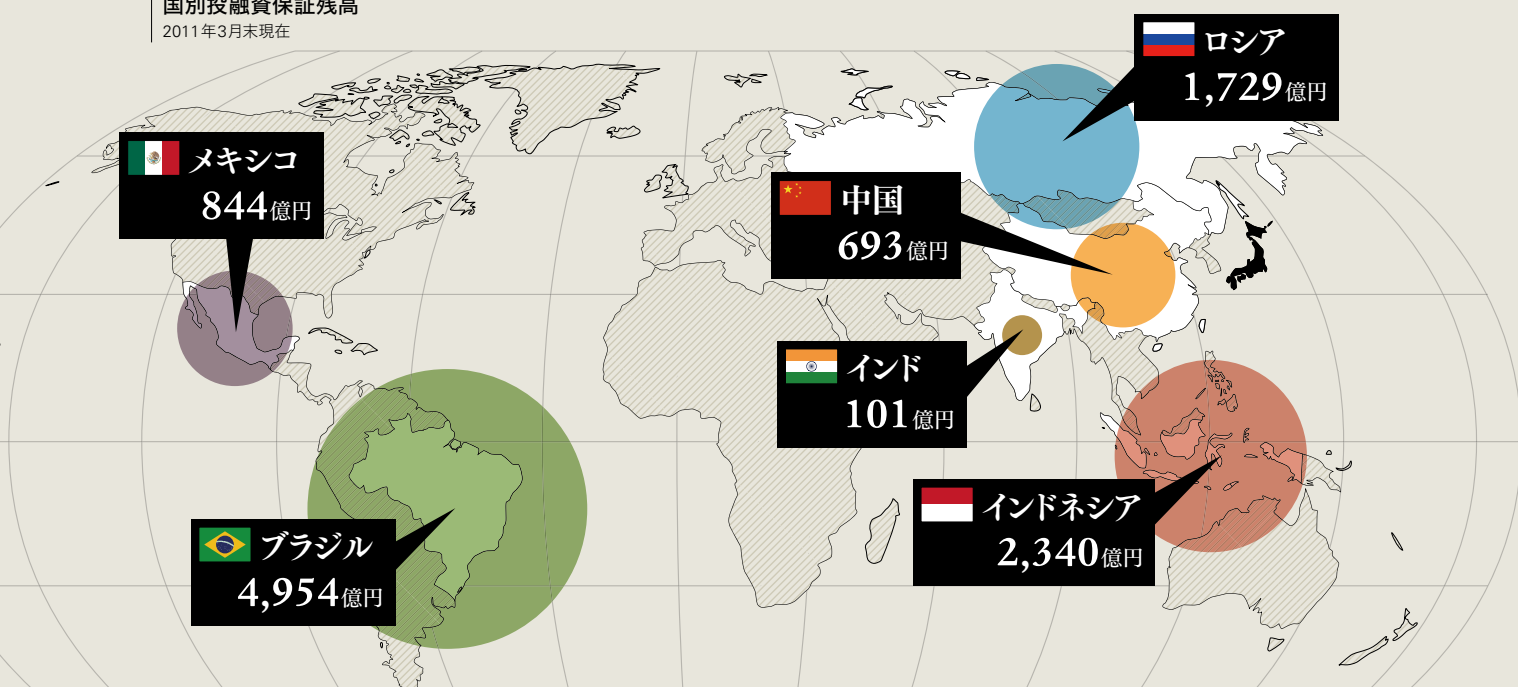
当社格付けやネットDERなど、「成長戦略を支える基盤」も併せてご覧ください P.12

新興国とともに実現する成長

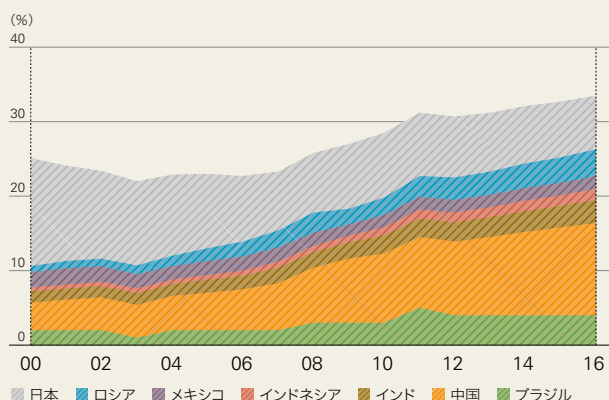
三井物産では、中期経営計画「挑戦と創造—2012」の重点施策の一つとして「グローバル展開の加速と戦略的布陣」を掲げ、グローバルな事業展開の加速に向けて、BRICs諸国とメキシコおよびインドネシアを重点国と位置付けました。これら諸国の多くは、豊富な天然資源や人口の多さなど大きな経済的潜在力をベースに、90年代以降、貿易・投資の自由化などの経済改革路線を強化するとともにその存在感を急速に拡大し、世界経済の新たな牽引力になっています。また、経済成長に伴う中間層と消費財市場の拡大により、外需主導型経済から内需主導型へと徐々に経済運営の軸足を移しつつあります。

これら諸国において、当社はBRICsという表現が生まれる以前から海外拠点を開設し、現地優良パートナーなどとともに地に足を付けた事業取り組みを行ってきましたが、このような変化を踏まえ、当社では資源や農業事業のほか、内需拡大に対応したインフラ事業など多岐にわたる分野で事業展開を加速し、その結果投融資保証残高もここ数年で大きく増加しています。この特集では、当社がこれら諸国においてどのような事業を展開しているのかを、具体的な案件とともにご紹介します。

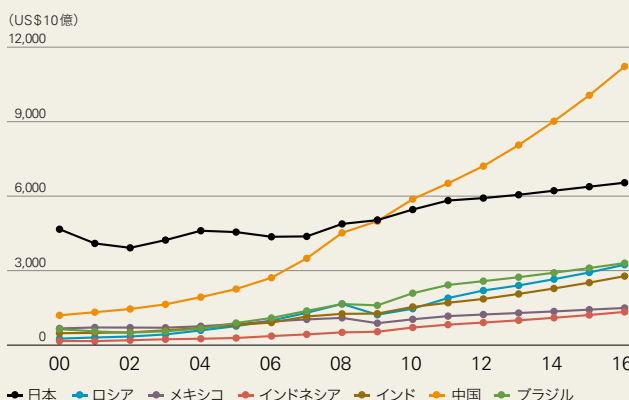
国別投融資保証残高
2011年3月末現在



全世界のGDPに占める割合



名目GDP



出典：International Monetary Fund, World Economic Outlook, June 2011
2010年以降は一部予想を含む

ブラジル

広大な国土と豊富な食糧・天然資源を有し、大きな潜在力を有する大国「ブラジル」。金融危機からいち早く脱し、国内産業が伸長、中間所得層・国内消費市場が急速に拡大しており、さらなる発展のステージに入っています。政府も持続的成長を確固たるものとするべく、国内産業育成強化や社会インフラ整備に積極的に取り組んでいます。さらに、サッカーワールドカップ(2014年)や五輪(2016年)開催に向け、都市交通をはじめとする公共インフラ整備も見込まれるなど経済発展に弾みがついています。当社は1970年代から鉄鉱石のMBR社(Minerações Brasileiras Reunidas S.A.)に資本参加するなど、長年にわたる取り組みを経て、現在ではVale社やPetrobras社などの優良パートナーとの共同事業をはじめ、農業事業、鉄道関連事業など当社総合力を活かした多角的な取り組みを展開しています。

人口：1億9,148万人(2009年末)

名目GDP：US\$20,903億

実質GDP成長率：7.5%

格付け*：Baa2 (positive)

出典：International Monetary Fund 2010年データ(一部推定)

* 外貨建て長期債 Moody's (2011年6月末現在)

主な関係会社

(2011年3月末現在)	事業内容	損益比率
会社名	主管営業本部	11/3期当社持分損益*
Valepar	Valeへの投資 金属資源	15.0% 569億円
Multigrain	農産物の生産・集荷・ 加工・販売・貿易 食料・リテール	45.1%*2 (41億円)
MITSUMI GÁS E ENERGIA DO BRASIL	ガス配給事業への投資 プロジェクト	100.0% 63億円
Mitsui Rail Capital Participações	貨車リース プロジェクト	100.0% —
Mitsui Alimentos	コーヒー生豆輸出・ 焙煎・国内販売 食料・リテール	100.0% 3億円

*1. 一部の会社は、パートナーとの守秘義務契約などの理由により、損益の公表を差し控えています。

*2. 2011年5月の株式追加取得により、損益比率を100.0%に引き上げました。



Vale社の
カラジャス
鉄鉱山



Multigrain社
の農場

Vale

鉄鉱石資源開発への挑戦から、 総合力を活かしたアライアンスの推進へ

当社とVale社とのパートナーシップは、鉄鉱石事業から始まりました。当社は、日本の製鉄会社の安定的な原料供給に向けた取り組みの一環として、1970年代以降ブラジルの鉄鉱石会社へ資本参画するなど、ブラジルと深く関わってきました。その後、1997年のCaemi社(ブラジル)株式の40%取得や、2001年のCVRD社(現Vale社)とのCaemi社の共同経営・戦略提携を経て、当社は2003年9月にVale社の持株会社であるValepar株式の15%を取得。同社の経営評議会への役員差し入れなどを通じて、世界最大の鉄鉱石サプライヤーであるVale社の経営に参画するに至りました。Vale社とは、「総合力」を最大限に発揮した多面的なビジネスを展開、2010年にはVale社がペルーに保有するリン鉱床開発プロジェクトの25%権益を取得するなど、ますますパートナーシップが深まっています。同社とのさらなる協業の深化に向けた挑戦は続きます。

Multigrain(農業生産・穀物物流事業)

穀物の生産・集荷から輸出まで

当社が2007年から資本参画するMultigrain社(スイス)は、ブラジルで大豆を中心とする農業生産および穀物物流事業を手掛けています。同社は全米最大級の農協であるCHS社と、ブラジル穀物会社を傘下に持つPMG Trading社(スイス)と当社の共同経営の下、穀物の生産、集荷、加工から輸出、販売までを一貫して管理する体制を構築し、当社はCHS社とともに筆頭株主としてその経営に積極的に関わってきました。2011年5月にはMultigrain社を完全子会社化し、今後はオペレーターとしてブラジルの農業生産・穀物物流事業を拡充し、ブラジルからアジアをはじめとする市場に向けた穀物の安定供給の強化を図ります。

事業戦略の方向性

当社はブラジルの持つポテンシャルを、政府の政策に沿って具現化し、同国の経済発展に寄与すべく事業を推進していきます。具体的には、資源・エネルギー、インフラ、食料、国内市場向け事業などを重点領域と位置付けています。同国優良パートナーとの協業深化により、天然鉱物資源の権益拡充や石油・ガス上流資源の確保、バイオエネルギー事業への取り組みなどを進めるとともに、食料分野では、Multigrain社などの既存の穀物事業の強化とともに、新規事業への参画を目指します。また、これら資源・エネルギーおよび食料のロジスティクスインフラの整備・拡充に取り組み、事業参画も模索していきます。さらには、当社のグローバルなネットワークを活用し、今後も大きな成長が見込まれるブラジル国内市場における事業の拡大と併せて、ブラジルパートナーとの海外事業にも新たにに取り組んでいきます。

ロシア

広大な国土面積を持つロシアは、世界最大の保有埋蔵量を誇る天然ガスなど、豊富な天然資源に恵まれています。そのロシアならびにCIS諸国において、当社は中国、アメリカに次ぐ7拠点の支店・事務所を展開しており、サハリンII原油・天然ガス開発プロジェクトをはじめとして、鉄鋼製品や自動車関連事業などを推進しています。ロシア政府ならびに民間企業とのパートナーシップのさらなる強化を目指し、あらゆるレベルでの取り組みを進めていきます。

人口：1億4,037万人（2010年末）

名目GDP：US\$14,651億

実質GDP成長率：4.0%

格付け*：Baa1 (stable)

出典：International Monetary Fund 2010年データ（一部推定）

* 外貨建て長期債 Moody's（2011年6月末現在）

主な関係会社（投資先）

(2011年3月末現在) 会社名	事業内容 主管営業本部	損益比率 11/3期当社持分損益*
Sakhalin Energy Investment**2	原油・天然ガスの生産・販売 エネルギー第二	12.5%
KOMEK MACHINERY	鉱山・建設機械の販売・アフターサービス 自動車・建機事業	51.0%
MB-FESCO Trans Holding	倉庫手配・保管・輸送業 物流	51.0%
QIWI**2	電子決済サービス 情報産業	14.9%

*1. パートナーとの守秘義務契約などの理由により、損益の公表を差し控えています。

*2. 関係会社以外の一般投資先。



サハリンII
海上掘削・生産設備
© Sakhalin Energy
Investment
Company Ltd.

サハリンII（原油・天然ガス開発プロジェクト）

日本のエネルギー安定供給確保に向けて

世界最大の天然ガス保有埋蔵量（国別）を誇るロシアのサハリン島東北部沖合に位置するサハリンIIプロジェクトは、日本をはじめとするアジア・太平洋地域へのエネルギー安定供給や供給源の多様化に資すると考えられます。当社はこの大型プロジェクトに立ち上げ当初から参画*し、ロシアのGazprom社、オランダのRoyal Dutch Shell社、三菱商事とともに生産、開発を進めています。ロシア初の生産分与契約によるプロジェクト、海洋原油・ガス生産、LNGプラント建設など、「初めて」尽くしの挑戦は、1999年の夏季限定の原油生産開始を経て、2008年の原油通年生産、2009年のLNG出荷を含む第二段階開発へと着実に実を結んでいます。そして、これからは自然環境との調和を図りつつ、エネルギー安定供給に向けたロシアとの歩みは続いていきます。

*現在の当社出資比率は12.5%

KOMEK MACHINERY（コマツ製 鉱山・建設機械の販売・サービスディーラー事業）

ロシアの大地にコマツと挑む

金融危機に伴う一時的な減少があったものの、新興国諸国の経済成長に伴う活況な資源開発に牽引され、鉱山機械の需要は年々増加しています。このような環境下、当社は小松製作所（コマツ）とのパートナーシップの下、1996年以降コマツ製鉱山・建設機械の販売および保守サービス代理店事業をペルー、豪州、米国、メキシコで推進してきたのに続き、2006年にロシアにおいてKOMEK MACHINERY社を買収しました。当社は、エネルギー分野を中心に拡大を続けるロシアの鉱山・建設機械需要を取り込むことで同国における資源開発の足元を支えています。

事業戦略の方向性

ロシアは、新たに5分野（医療、エネルギー効率、原子力、宇宙・通信、IT）での近代化を推進する方針を掲げるなど、資源輸出依存の経済構造から脱却し、イノベーション型経済へ転換すべく経済運営の舵を大きく切ろうとしています。その一方、足元では連邦予算の4割以上、輸出総額の6割以上をエネルギー関連が占めており、2009年11月に採択された「2030年までのロシアのエネルギー戦略」では原油・ガスなどの生産増加も掲げられています。豊富な天然資源を持ち、消費市場としても一層の成長が期待されるロシアにおいて、①資源エネルギー投資、②インフラ・物流基盤への投資、③消費市場としてのロシアを重点分野とし、総合力を発揮した取り組みを目指しています。

インド

人口：11億9,906万人（2009年末）

名目GDP：US\$15,380億

実質GDP成長率：10.4%

格付け*：Baa3 (stable)

出典：International Monetary Fund 2010年データ

* 外貨建て長期債 Moody's（2011年6月末現在）

主な関係会社（投資先）

(2011年3月末現在) 会社名	事業内容 主管営業本部	損益比率 11/3期当社持分損益*
Indian Steel	冷延・亜鉛メッキ鋼板製造 鉄鋼製品	20.0%
Bussan Auto Finance India	ヤマハ製二輪車の販売金融 自動車・建機事業	64.0%
Transystem Logistics International	自動車組立部品、完成車などの輸送 自動車・建機事業	51.0%
Arch Pharmedlabs**2	医薬品中間体・原薬製造受託 コンシューマーサービス事業	5.3%

*1. パートナーとの守秘義務契約などの理由により、損益の公表を差し控えています。 *2. 関係会社以外の一般投資先。

成長を続けるインドの消費市場への取り組みに向けて

2000年以降、年平均7%以上の高い実質GDP成長を続けているインドでは、中間所得層比率の増加とともに消費市場の成長が見込まれるほか、2009年にGDPに占める製造業の割合が初めて農林漁業を上回るなど、産業構造も大きく変化しています。

インドの消費市場の成長に対応し、Indian Steel社での冷延・亜鉛メッキ鋼板の製造などの投資や物流への取り組みのほか、Bussan Auto Finance India社でのヤマハ製オートバイの販売金融事業を通じた中間所得層の拡大を当社の成長に取り込むような施策にも取り組んでいます。また、インドに競争優位性がある分野への対応として、医薬品中間体・原薬製造受託会社であるArch Pharmedlabs社に約5%出資し、医薬品の受託生産事業を展開しています。今後も、これらインド戦略の拡大と深耕に注力していきます。

中国

当社は、中国で鉄鋼製品、金属資源、インフラ、化学品など多くの部門が事業展開しており、その長年にわたるビジネスを象徴しているのが、鉄鋼製品事業での宝鋼や、カシミア製品の取引以来30年近くの歴史を持つオールドスグループとの取り組みです。第12次五カ年計画の幕開けとともに新しいフェーズに入る中国と、さらなる関係の深化を目指します。

人口：13億4,141万人（2010年末）

名目GDP：US\$58,783億

実質GDP成長率：10.3%

格付け*：Aa3 (positive)

出典：International Monetary Fund 2010年データ（一部推定）

* 外貨建て長期債 Moody's（2011年6月末現在）

主な関係会社

(2011年3月末現在) 会社名	事業内容 主管営業本部	損益比率 11/3期当社持分損益*
オールドス電力冶金	石炭、電力、合金鉄、 黄河引水事業 金属資源	25.0% 41億円
Galaxy NewSpring**2	上水供給、下水処理事業 プロジェクト	50.0% —
CCTV Shopping	テレビ通販事業者向け卸売、 物流、コンサルティング 情報産業	25.0% —
宝鋼との合併事業 各社	鋼材加工サービスセンター など 鉄鋼製品	Var. —
乳源東陽光精箔	中国のアルミ圧延事業 金属資源	20.0% —

*1. 一部の会社は、パートナーとの守秘義務契約などの理由により、損益の公表を差し控えています。

*2. 在シンガポール。



宝鋼との宝井鋼材加工サービスセンター



Galaxy社の遼陽下水処理プラント

Galaxy NewSpring (Hyflux社との水事業)

主体的な水事業開発者として、水問題の解決に貢献

世界は今、人口増加や新興国の生活レベル向上による水需要の増大に直面しており、水資源の地域的な偏りやインフラの未整備、水質汚濁などがクローズアップされています。

当社では、水問題を世界的な最重要課題と認識し、民営化の進む海外での事業参画などを通じた水事業基盤の確立を重要戦略として位置付けています。トルコ・イズミット市の上水供給事業やメキシコの製油所廃水リサイクル事業への出資、タイの上水供給事業への出資参画、さらにはメキシコの水処理エンジニアリング会社 Atlatec（当時 Earth Tech Mexico 社）の買収を通じ水事業の知見を蓄積してきました。そして2010年、当社はシンガポールの大手水事業会社 Hyflux との折半出資で設立した Galaxy NewSpring 社（以下 Galaxy 社）を通じ、Hyflux 社が保有する中国の22資産を買収・取得し、中国水事業への参入を果たしました。中国は、近年の経済発展に伴う水源汚染や水資源不足への懸念が高まっているほか、下水処理率を85%に引上げる目標が掲げられるなど、上下水処理場整備への需要が見込まれています。当社は、Galaxy 社を通じ、今後も成長著しい中国の水インフラ需要を取り込み、主体的な水事業開発者として世界の水問題の解決に貢献していきます。

宝鋼

躍進する中国の製鉄会社との「総合合作」

中国の経済成長に伴い、その粗鋼生産量は今世紀に入って急激に伸び、2010年には世界総生産量の約44%にあたる約6億3,000万トンを生産しています。現在でこそ、中国の経済成長と粗鋼生産は世界で揺るぎないものになっていますが、当社は上海宝鋼集団有限公司（以下宝鋼）との総合合作協定書に、改革開放路線に舵を切ったのとほぼ同時期の1992年に調印し、幹部交流や共同事業などを含む総合的な協力関係の礎を築きました。先駆的な中国国営企業との総合的なアライアンスは、1993年以降の合併事業という形で具現化し、2010年3月末現在11拠点で展開している宝井鋼材加工サービスセンター網を中心に、ステンレス冷延鋼板の製造・販売、自動車用部品製造など、広範囲に及んでいます。包括的な取り組みを通じて信頼関係を構築してきた両社は、今後も多方面にわたるビジネス展開に向けた二人三脚を続けていきます。

事業戦略の方向性

2010年に日本を抜きGDP世界第2位の経済大国に躍り出た中国は、世界経済成長の牽引役を果たすなど、ますますその存在感が増しています。第12次五カ年計画では、従来の「投資と輸出に依存した成長モデル」から、消費も加えた「バランスが取れた成長モデル」への転換を図りつつ、年率平均7%のGDP目標成長率を掲げています。その中国で、当社は持続的収益基盤の構築を目指します。具体的には、パートナー戦略の深化を軸に、中国消費市場の拡大やサービス業の成長・発展への対応と、中国のエネルギー問題の解決に寄与すべく、環境・新エネルギー分野への取り組み強化を推進していきます。

インドネシア

人口：2億3,137万人（2009年末）
 名目GDP：US\$7,067億
 実質GDP成長率：6.1%
 格付け*：Ba1 (stable)

出典：International Monetary Fund 2010年データ
 * 外貨建て長期債 Moody's (2011年6月末現在)

主な関係会社

(2011年3月末現在) 会社名	事業内容 主管営業本部	損益比率 [11/3期当所持分損益*]
Paiton Energy	石炭火力発電 プロジェクト	49.7% —
Kaltim Pasifik Amoniak	液体アンモニアの製造・販売 機能化学品	75.0% 47億円
Bussan Auto Finance	ヤマハ製二輪車の販売金融 自動車・建機事業	90.0% 31億円
Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	二輪車の製造・販売 自動車・建機事業	15.0% 50億円

*1. 一部の会社は、パートナーとの守秘義務契約などの理由により、損益の公表を差し控えています。



上：KPA 社プラント全景
 下：BAF社の支店

Bussan Auto Finance (ヤマハ製二輪車の販売金融)

インドネシアの人々のより豊かな生活の実現を求めて

当社はヤマハ発動機（以下ヤマハ）と約50年にわたる取引関係があり、世界第三位のオートバイ大国であるインドネシアでも、ヤマハ製オートバイの製造・販売会社に1986年から出資*1 参画しています。また、生活必需品であるオートバイを分割払いで購入しやすくするために、1997年に合併でBussan Auto Finance*2（以下BAF社）を設立し、販売金融サービスを提供しています。農村や山間地域では未舗装道路が多く、二輪車の利便性も高いため、引き続き二輪車市場の堅調な成長が見込まれています。BAF社の事業を通じてインドネシア社会に貢献していきます。

*1. 当社出資比率は15% *2. 当社出資出資は90%

Kaltim Pasifik Amoniak (液体アンモニアの製造・販売)

アンモニア供給で食糧の安定供給に貢献

世界的な人口増加や経済成長に伴い食糧需要が拡大する中、肥料の原料であるアンモニアの重要性が増しており、その生産量は年率2～3%で増加しています。当社は、その輸送の特殊性を考慮し、アジアの一大消費地であるインドネシアに合併でKaltim Pasifik Amoniak社を設立し、2000年から操業を続けています。今後も世界の食糧問題解決への一助となることを目指し、アンモニア事業の深化に取り組んでいきます。

事業戦略の方向性

インドネシアは世界第4位の人口と豊富な天然資源を持つ潜在力に溢れた国です。当社は、自動車関連事業や食料事業、インフラ案件などを中心としたインドネシア市場に対する取り組みと、天然資源の確保を軸としたインドネシア戦略の深化に取り組んでいきます。

メキシコ

人口：1億863万人（2010年末）
 名目GDP：US\$1兆391億
 実質GDP成長率：5.5%
 格付け*：Baa1 (stable)

出典：International Monetary Fund 2010年データ
 * 外貨建て長期債 Moody's (2011年6月末現在)

主な関係会社

(2011年3月末現在) 会社名	事業内容 主管営業本部	損益比率 [11/3期当所持分損益*]
MT Falcon Holdings	天然ガス火力発電 プロジェクト	40.0% —
Atlatic	水処理施設の設計・建設・運営 プロジェクト	88.4% 0億円
Compañía de Generación Valladolid	天然ガス火力発電 プロジェクト	50.0% —
Steel Technologies de Mexico	鋼材サービスセンター 米州	50.0% —
Hino Motors Sales Mexico	日野自動車製トラックの 輸入販売 自動車・建機事業	65.0% —

*1. 一部の会社は、パートナーとの守秘義務契約などの理由により、損益の公表を差し控えています。



Falcon社が保有するリオ・ブラーボ天然ガス火力発電所

MT Falcon (天然ガス火力発電)

「世界の電力事業者」への飛躍に向けて

世界の電力需要の増加および規制緩和に伴う電力自由化の流れを受けて、独立系発電事業者（IPP）の存在感が増しつつあります。当社は、長年培ってきたEPC（設計・調達・建設）契約者としての実績を活かし、1995年に契約締結したパイトン石炭火力発電所（インドネシア、1,230MW、現当社所持49.7%）をはじめとする事業運営実績を積み上げ、2004年の米国のEdison Mission Energy社の10発電資産（総発電容量4,666MW、当社所持30%）買収を契機に、IPP事業へと本格参入しています。

メキシコでは、2009年にMT Falcon Holdings社（以下Falcon社）を通じ、Gas Natural社が保有する5天然ガス火力発電所など（総発電容量2,233MW、当社所持70%）を2010年6月に買収、翌年3月にFalcon社の当社所持のうち30%を本邦電力会社2社に売却しました。経済成長に伴い電力需要が年率約4%で伸びているメキシコで、当社はIPP大手の一角を担っています。当社は世界17カ国に36の発電資産を保有しており、当社所持の総発電量は5,198MW（2011年3月末現在）に及びます。今後も電力をインフラ分野における重点領域の一つと位置付け、優良な事業ポートフォリオの構築を目指します。

戦略の方向性

メキシコは米国に隣接する地理的利点を活かし、徹底した自由貿易主義と内外を問わない民間資本の活用で米州の製造基地として発展しつつあり、そのための社会基盤整備にも民間資本を最大限に活用しています。当社ではすでに発電、浄水・廃水処理、LNGターミナルなどのインフラ事業を幅広く展開し、また基幹産業の自動車産業に関連した鋼材サービスやプラスチックといった素材分野などにも数多く取り組んでおります。今後はこれらの分野をさらに強化し、さらに消費市場や潜在的な資源国としてのメキシコの可能性も追求していく所存です。

担当役員に聞く新興国戦略

経営戦略を管掌する木下常務に、新興国における事業の取り組みについて伺います。

Q 中期経営計画では、BRICs各国、およびメキシコ、インドネシアの6カ国を注力地域に掲げています。新興国での取り組みに対する考え方や戦略をお聞かせください。

中期経営計画では、本店営業本部による「グローバル商品戦略の推進」と、海外地域本部の地場に根ざした情報発信、案件形成やパートナー対応などの機能を有機的に結合することで、グローバルな事業展開を加速させることを目指しています。近年、その潜在的な成長力を顕在化させている新興国の中でも、特にBRICs諸国とメキシコ、インドネシアの6カ国を重点国として掲げました。

成長する新興国市場、とりわけアジア市場において、グローバル物流ネットワークを梃子とした事業投資を展開する一方、新たな成長分野における事業プラットフォームを構築することで、さまざまなビジネスチャンスに果敢に取り組んでいます。また、ブラジルの戦略パートナーであるVale社が進めてきたペルーのリン鉱床開発プロジェクトへの参画や、化学品事業への参入を進めるオールドス電力冶金の増資引き受けなど、世界の優良パートナーと複数の産業に跨る取り組みを具体化しました。こうした動きを今後も加速させていきます。なお、BRICs諸国に対しては、以前からその取り組みを強化しており、その投融資保証残高は2004年3月期末の2,742億円から、2011年3月期末の7,477億円へと約2.7倍に増加しました。

Q 戦略の実現に向けた体制をお聞かせください。

人員のアジアへのシフト

こうした取り組みを加速化するため、アジアにおいては、中期経営計画期間中に、本店から関係会社を含め140名規模の人員のアジアへの追加配置を決定し、実行を開始しました。現地発の案件発掘・形成力を強化することでビジネスチャンスを着実に捕捉し、新興国の成長を取り込む体制を構築していきます。

グローバル体制の一部見直し

新興国を取り巻く経済情勢は刻一刻と変化し、世界の優良企業がその市場への参入を巡って鎬を削っています。当社の新興国における取り組みを加速化し、その成長機会を一気に取り込むべく、2012年3月期より中国・台湾・韓国およびCISを、それぞれの海外地域本部管轄下から切り離し、本店直轄地域として本店営業本部との一体的取り組み体制へと切り替えました。スピード感のある「攻め」の体制を集中的に強化し、より一層の総合力の発揮が可能になると期待しています。



代表取締役常務執行役員
木下 雅之

Q 一方で、カントリーリスクへの対応についてもお考えをお聞かせください。

当社では先進国・新興国を問わず、国別のネット・リスクエクスポージャーとリスクアセットを定量的に把握し、リスクに対するリターンを踏まえた上で、国別ポートフォリオの最適化に向けた判断を行っています。なお、資源エネルギー事業は多額の投資が必要になり当該国のエクスポージャーは増加しますが、外貨収入の裏付けがある点も踏まえ、総合的なリスク判断をしています。

Q 今後、新興国で飛躍していくために、特に注力していく事業分野を教えてください。

新興国における資源・エネルギー分野への取り組みが重要なことは申し上げるまでもありませんが、インフラ分野に関しても、新興国の経済発展への貢献につながるほか、総合力を発揮した当社らしい取り組みができることから傾注分野として取り組んでいます。2011年3月期はメキシコの天然ガス火力発電事業の買収に加え、中国では水事業展開を目的にシンガポールのHyflux社と折半出資でGalaxy NewSpring社を設立しました。また、新興国のマクロ経済成長と呼应した事業拡大が見込まれる生活産業分野にもしっかりと取り組んでいます。アジアの経済成長や人口増加、そして高齢化の進行を見越し、アジア最大手の病院グループであるマレーシアのIntegrated Healthcare Holdings社へ30%出資を行いました。また、食料需要の増加も見込みMultigrain社を完全子会社化することで、ブラジルからアジア市場に向けた穀物の安定供給体制の強化を実現していきます。

また、2011年4月に中国で行われたBRICs首脳会議に南アフリカが初参加したことに伴い、グループの名称として最後を大文字にしたBRICSも使われていることにも南アフリカのポテンシャルが象徴されていますが、今後は南アフリカ市場にも積極的に取り組んでいきます。南アフリカにおける取り組みは、短期的な利益にとどまらず、長い目でその国全体の底上げに貢献する覚悟が必要であると思っています。

営業概況

当社は、商品を軸とする14の営業本部と地域を軸とする3つの地域本部により事業活動を展開しています。これらを8つの商品別オペレーティング・セグメントおよび3つの地域別オペレーティング・セグメントに分類して業績を公表しています。

営業組織の詳細については、「事業基盤」をご参照ください

P.6

At a Glance

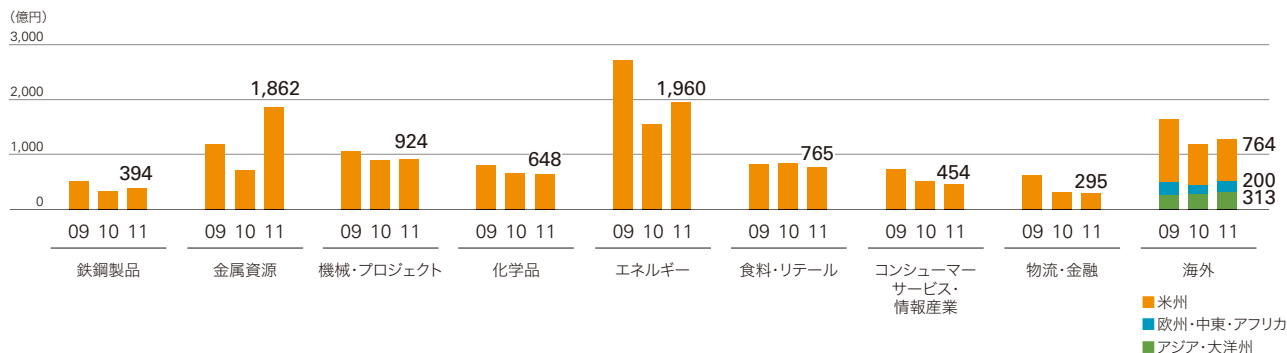
2011年3月期 オペレーティング・セグメント別経営成績ならびに総資産

(億円)

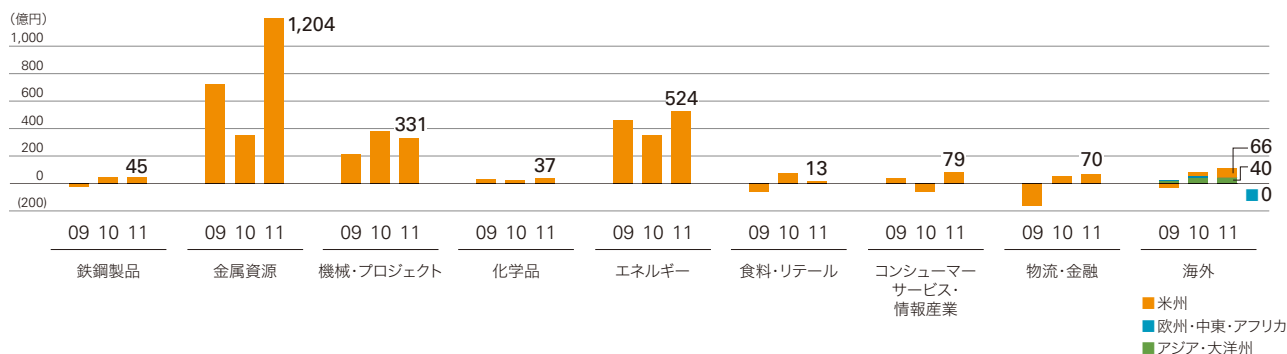
オペレーティング・セグメント名	売上総利益	営業利益(損失)	関連会社 持分法損益	当期純利益(損失) (三井物産(株)に帰属)	総資産 (2011年3月31日現在)	2012年3月期 当期純利益予想
鉄鋼製品	394	83	45	64	4,547	90
金属資源	1,862	1,689	1,204	1,673	11,408	2,050
機械・プロジェクト	924	71	331	304	13,681	280
化学品	648	182	37	106	6,426	140
エネルギー	1,960	1,392	524	565	15,640	1,200
食料・リテール	765	111	13	27	6,225	100
コンシューマーサービス・情報産業	454	(112)	79	37	5,589	40
物流・金融*	295	3	70	(7)	3,883	50
米州	764	226	66	159	4,153	180
欧州・中東・アフリカ	200	22	0	6	1,171	20
アジア・大洋州	313	54	40	543	3,504	450
その他	9	(52)	—	36	27,044	(300)
調整・消去	4	(499)	12	(446)	(17,290)	
連結合計	8,592	3,170	2,421	3,067	85,981	4,300

* 2011年4月1日に物流・金融市場セグメントから物流・金融セグメントに名称を変更しました。

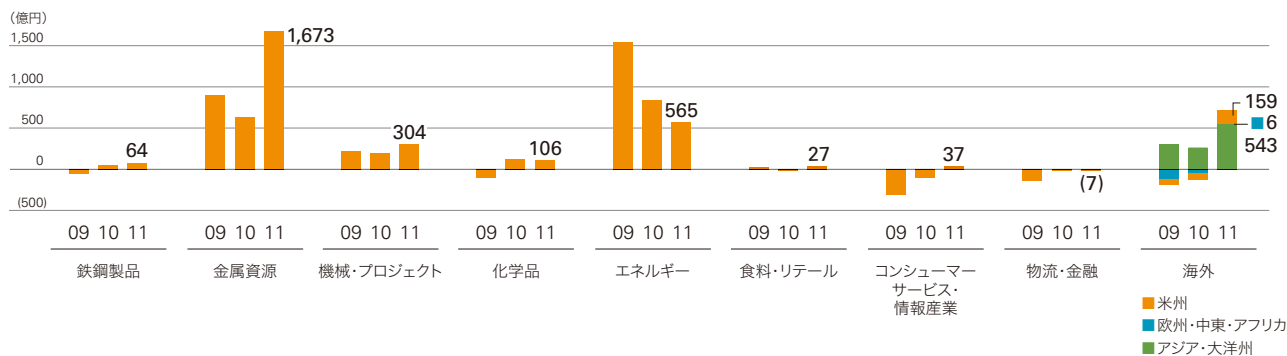
売上総利益



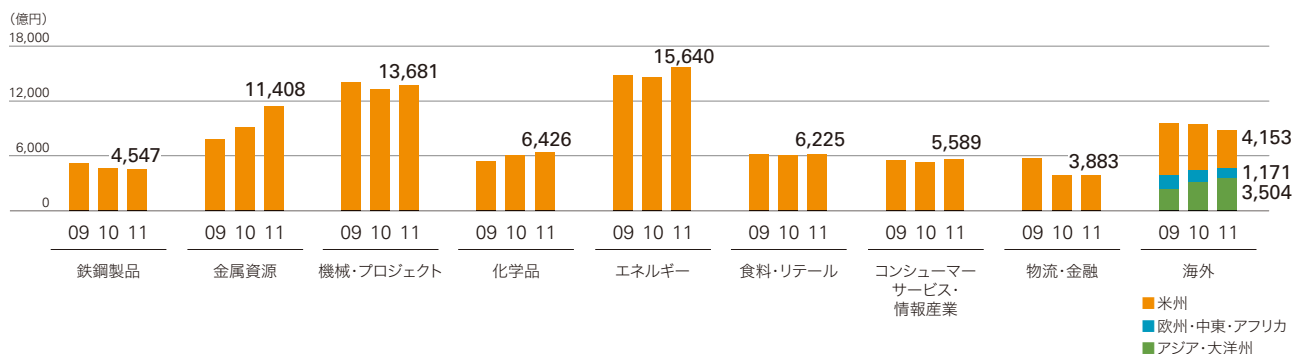
関連会社持分法損益



当期純利益 (損失) (三井物産(株)に帰属)



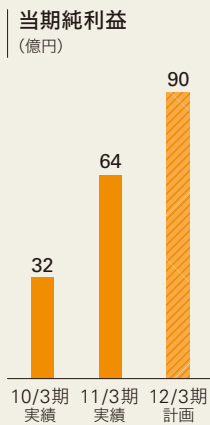
総資産



鉄鋼製品セグメント



Steel Technologies Inc. のサービスセンター (アメリカ)



決算年月		2009年3月	2010年3月	2011年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	522	340	394
	営業利益	174	12	83
	関連会社持分法損益	(26)	45	45
	当期純利益 (損失)	(48)	32	64
財政状態 (億円)	総資産	5,230	4,606	4,547
	関連会社に対する投資および債権	207	247	253
	賃貸用固定資産および有形固定資産	240	226	183
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(31)	(5)	(18)
人員	連結従業員数	2,282	2,257	2,128
	単体従業員数	387	404	412

2011年3月期 戦略的ポートフォリオ構築の進捗

- 当社は、中国に進出する日系メーカー向けにサスペンション部品を供給すべく、自動車部品メーカーである株式会社ヨロズとの合併による中国第二工場(武漢)への出資・参画を決定しました。当社は約8億円を投資し(出資比率24%)、2011年後半に稼働開始を予定しています。
- 「攻め」の事業投資の実現に向け、海外成長市場である中国・インド・ロシア・ASEAN・中南米において、電炉・圧延メーカーやサービスセンター事業の新規設立・拡張の準備を進めています。



Siam Yamato Steel Co., Ltd. の熱間圧延ライン(タイ)

鉄鋼製品本部



本部長メッセージ

当本部は新日本製鐵をはじめとする本邦高炉メーカーや、米国最大の電炉メーカーであるNucor Corporation、中国高炉メーカーの宝鋼集団など、国内外の有力パートナーとアライアンスを構築し、電炉・圧延メーカーやサービスセンターといった、製造・加工・流通の広範な分野で事業展開しています。こうした取り組みを通じて培ってきた世界の優良企業とのパートナーシップは、当本部の競争力の源泉となっています。

足元では国内外において業界再編に向けた動きが加速しており、いかにスピード感を持って新たな事業基盤を構築し、当社の収益力向上につなげられるかが今後の課題です。

当本部は当社物流ネットワーク分野の中核としてグローバル市場で存在感を発揮しながら、積極的な事業投資を通じて、多くの顧客とともに成長していくことを目標としています。海外の成長市場では、経営資源の集中投入を通じた規模感のある「攻め」の事業投資を迅速に実行することで、インフラ、自動車、エネルギーなどの各分野で新規事業を推進します。また、成熟した国内市場においては、収益基盤の再構築を通じて当社販売力の強化を図ります。当本部では、これらの取り組みを通じ、2015年3月期に全世界ベースで連結税引後利益300億円の達成を目指しています。

事業内容

- エネルギー分野：エネルギー産業向け鋼材の調達・供給および製造・加工・機能物流事業への投資
- インフラ分野：インフラ・建設需要向け鋼材の調達、電炉・加工事業への投資
- 自動車分野：自動車産業向け鋼材の調達・加工・販売および事業投資
- 電機・容器分野：電磁鋼板およびブリキの機能物流と事業投資
- 国内分野：国内での鋼材調達・加工・販売

市場環境

新興国の鉄鋼製品需要は、一部地域でインフレ懸念に対する金融引き締めの影響がありますが、今後も高い経済成長に下支えされ、中長期的にはインフラ・自動車・エネルギー向けを中心に大きな伸びが期待されます。国内では、東日本大震災により被害に遭ったサプライチェーンの復旧が進んでいるものの、依然として続く円高状況や電力供給問題の影響により、国内製造業を中心とした鋼材需要の見通しは不透明な状況となっています。

事業戦略

鉄鋼製品需要における成長市場、成熟市場双方においてメリハリのある事業戦略を継続的に実行し、顧客ニーズと成長機会を着実に取り込み安定した収益貢献を果たしていきます。

新興国を中心とした成長市場には、経営資源を傾斜投入し新たな収益基盤構築を目指します。

エネルギー分野

成長著しいエネルギー分野では、米州・欧州・アジア各地域においてグローバルに販売力の強化を図ります。Regency Steel Asia Pte Ltd. (シンガポール)、Champions Pipe & Supply, Inc. (米国)などの既存の販売プラットフォームをさら

に強化するとともに、シェールガス開発や再生可能エネルギーなどの新分野にも挑戦していきます。

インフラ分野

中国や東南アジアなど新興国の建材需要の取り込みに注力しながら、現地での電炉・圧延事業にも挑戦していきます。また、当社の総合力を活かしてブラジル、ロシアなどを中心にレールなど高付加価値材の拡販にも取り組んでいきます。

自動車分野

インドやロシア、中南米など新興国におけるサービスセンターの拡充に加え、部品事業への参画にも挑戦していくと同時に、自動車・建機事業本部と連携し当社からの提案型事業を企画・推進していきます。また、中国の宝山鋼鉄との合弁サービスセンターである宝井鋼材ネットワークの拡大および最新の鋼板加工技術の導入により、今や世界一となった中国自動車産業の幅広いニーズに対応していきます。

電機・容器分野

成長市場であるアジアにおける現地メーカーへの出資などを通じ、日本からの輸出も含めた食任用ブリキ、変電所向け電磁鋼板などの販売力強化を目指していきます。

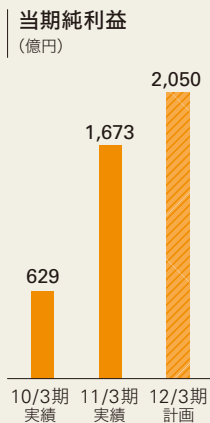
国内分野

国内の販売子会社である三井物産スチール株式会社を中核として当社販売力を強化するとともに、鉄鋼業界再編にも積極的に関わっていくことで、業界における存在感を発揮していきます。また、加速する国内製造業のアジアシフトを着実に捕捉するため、三井物産スチールとアジア・大洋州本部の連携も強化していきます。

金属資源セグメント



コジャワシ銅鉱山(チリ)



決算年月		2009年3月	2010年3月	2011年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	1,192	725	1,862
	営業利益	1,045	568	1,689
	関連会社持分法損益	723	353	1,204
	当期純利益	900	629	1,673
財政状態 (億円)	総資産	7,821	9,128	11,408
	関連会社に対する投資および債権	4,092	4,533	5,310
	貸付用固定資産および有形固定資産	997	1,589	1,910
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,555)	(363)	(632)
人員	連結従業員数	570	559	548
	単体従業員数	207	238	238

2011年3月期 戦略的ポートフォリオ構築の進捗

- 当社は、中国内蒙古自治区で石炭、電力、合金鉄、化学品、黄河引水事業を展開するオールドス電力冶金股份有限公司に対し、新規事業参入に伴う資金調達を目的とした約45億円の増資引き受けを行いました。本増資引き受けにより、当社出資比率は25%を維持、総出資額は約235億円となりました。
- 住友金属鉱山株式会社がフィリピン共和国にて推進するタガニート・ニッケルプロジェクトに、当社とフィリピン共和国の最大手ニッケル鉱山会社であるNickel Asia Corporation (以下NAC社)が参画しました。本プロジェクトへの出資比率は、住友金属鉱山62.5%、NAC社22.5%、当社15.0%となります。

- 当社は、Rio Tinto社(英・豪)と共同で運営する西豪州鉄鉱石事業Robe River J/V(出資比率:Rio Tinto社53%、当社33%、その他14%)において、鉄鉱石積出港であるCape Lambert港の年間出荷能力を1億3,300万トンへ拡張することを決定しました。当社は子会社Mitsui Iron Ore Development Pty. Ltd.を通じて約12.5億豪ドル(約1,000億円)を投資し、完工時期は2013年末を予定しています。

- 当社は、BHP Billiton社(豪・英)および伊藤忠商事株式会社と共同で運営する西豪州鉄鉱石事業において、年間出荷能力2.2億トン超への拡張を決定しました。当社は豪州投資子会社を通じて約3.7億米ドル(約296億円)を投資することになります。



オールドス電力冶金(中国)

金属資源本部



高橋 康志
執行役員
金属資源本部長

本部長メッセージ

金属資源ビジネスでは、これまで数十年にわたり積み上げてきた息の長い取り組みの結果、鉄鉱石や銅、ニッケルなどの分野における確固たる優良資源権益と、その背景にある金属資源業界・需要家業界との深い信頼関係を築き上げてきました。これらは、当本部にとって最大の強みとなっています。

一方で、資源権益が近年高騰する中、真に競争力のある優良資源を選定・開発し、確実に立ち上げていくことが一層求められています。当本部は、産業の持続的発展と豊かな社会づくりに貢献するため、中長期的に枯渇化に向かう優良金属資源の安定的確保と、地球温暖化に象徴される環境問題の産業的解決の両面で、主導的な役割を果たしていく方針です。

2012年3月期は、全世界ベースで連結税引後利益2,385億円を目標として掲げました。拡大する世界的需要に応えるべく、既存の地下資源事業の着実な拡大や新たな権益拡大、非鉄分野を中心とした新規資源案件への取り組みに加え、メタルリサイクルなどの地上資源事業での成長戦略を遂行していきます。また、環境ソリューション事業や、再生可能および化石燃料代替エネルギー分野において有力なパートナーと提携しつつ、収益化への道筋をつけていく考えです。

事業内容

- 鉄鉱石、メタルスクラップ、合金鉄など鉄鋼原料に係る投資および販売
- 銅、ニッケル、アルミニウム、アルミナなど非鉄金属・鉱石に係る投資および販売、非鉄金属製品および半製品の販売
- 金属リサイクル・環境ソリューション事業

市場環境

中国をはじめとする新興国需要の伸びに加え、先進国需要の緩やかな回復が見込まれることから金属資源需要は増加基調をたどる見通しです。

事業戦略

金属資源の安定的確保に向け、鉄鉱石・ニッケル・銅・アルミなどの既存事業の拡張や新たな権益拡大に注力するとともに、マンガン・クロム・レアメタルなどの非鉄分野を中心とした新規資源開発にも取り組みます。また、環境問題の産業的解決に向け、メタルリサイクル事業の拡張、還元鉄事業への取り組み強化、廃家電リサイクルをはじめとする環境ソリューション事業の構築、環境負荷低減の視点で二次電池材料の分野にも積極的に注力していきます。

また、Vale S.A. (以下Vale社、ブラジル)、オールドス電力冶金股份有限公司 (中国)、Sims Metal Management Ltd. (以下Sims社、豪州)、Guangdong Dongyangguang Aluminum Co., Ltd. (広東東陽光アルミ、中国)などを事業プラットフォームとした当社総合力の発揮により、当社機能の創出・深化を図っていきます。

鉄鉱石事業

豪州、ブラジルなどの既存案件の生産能力拡張に向けた投資を着実に遂行、併せて新規資産の獲得にも取り組んでいきます。

メタル・環境リサイクル事業

廃家電リサイクルをはじめ集荷から再資源化まで一貫した持続可能なリサイクルの仕組みの構築を日本国内外で進めると同時に、三井物産メタルズ株式会社 (100%出資)、共英リサイクル株式会社 (33.5%出資) およびSims社 (17.6%出資)をプラットフォームとし、当社が持つネットワークや、幅広い顧客基盤を活かし、リサイクル事業のグローバル展開を通じ、安定収益基盤化を目指します。

合金鉄事業

マンガン・クロムの優良資産拡充を進め、グローバルな供給体制の強化を目指します。また、オールドス電力冶金の事業拡大を図ることで中国市場の成長を取り込んでいきます。

ベースメタル事業

既存銅鉱山の生産能力の拡張や、2013年に生産開始を予定しているチリのカセロネス銅鉱山の開発を着実に進めるとともに、銅資源権益の拡大を追求していきます。

アルミ事業

産業の基幹素材であるアルミの市場成長を取り込むべく、優良資源の権益獲得を追求し、また、中国アルミ圧延事業では乳源東陽光精箔有限公司に20.0%出資するなど、非鉄製品分野の充実も図っていきます。

新金属事業

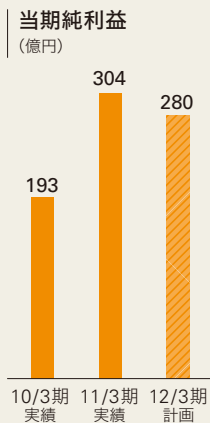
住友金属鉱山やVale社をはじめ戦略パートナーとニッケル・コバルトの優良権益の拡大を目指すとともに、今後需要の大きな伸びが見込まれる二次電池材料の安定供給に努めます。

機械・プロジェクトセグメント



上：ラスラファンC 発電・造水事業（カタール） 下：Petrobras社向けFPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）（ブラジル）

Toyota Chile S.A.（チリ）



決算年月		2009年3月	2010年3月	2011年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	1,063	906	924
	営業利益	160	107	71
	関連会社持分法損益	214	383	331
	当期純利益	218	193	304
財政状態 (億円)	総資産	14,008	13,232	13,681
	関連会社に対する投資および債権	3,245	3,395	3,554
	賃貸用固定資産および有形固定資産	1,305	1,371	1,293
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(368)	(503)	(2,101)
人員	連結従業員数	10,227	10,489	11,952
	単体従業員数	766	799	803

2011年3月期 戦略的ポートフォリオ構築の進捗

プロジェクト本部

- 当社と東京ガス株式会社は、MT Falcon Holdings Company S.A.Pl. de C.V. (出資比率: 当社70%、東京ガス30%、以下Falcon社・メキシコ)を通じて、メキシコの天然ガス焼き火力発電事業会社5社およびパイプライン会社などを2010年6月に100%買収しました。2011年3月には、さらなる事業基盤の安定化を目指し、Falcon社の持分30%を中部電力株式会社および東北電力株式会社に譲渡しました。
- 当社は、シンガポールの大手水事業会社Hyflux Ltd.と、中国での水事業展開を目的にGalaxy NewSpring Pte. Ltd. (以下Galaxy社)を折半出資で設立しました。Galaxy社は現在、中国に22の水事業資産を保有し、水処理容量は合計74.5万m³/日を誇ります。

- 当社は、スペインのゼネコン最大手Fomento de Construcciones y Contratas, S.A.とスペインにおける太陽熱発電事業への参画に合意し、スペイン南部のコルドバ市近郊で太陽熱発電所を建設・運営するGuzman Energia S.L.の持分の30%を取得しました。発電所は現在建設中で、2012年末の商業運転開始を目指します。

自動車・建機事業本部

- 2010年夏に設立した、当社とロシア大手自動車メーカーである Sollers との合弁会社 Sollers-Bussan を通じて、ロシア極東におけるトヨタブランドの自動車組立事業に参画することを決定しました。同社はロシア・ウラジオストク市に組立工場を建設し、トヨタ自動車の技術支援の下、自動車組立事業を2012年春から行います。

船舶・航空本部

- 当社は浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備(FPSO)に関する事業の共同推進について、2010年2月に三井海洋開発株式会社と業務提携しました。同年3月にはブラジル国営石油会社 Petrobras S.A. の大水深プレソルト層商業生産油田であるTupi油田向けに提供予定であるFPSOの長期用船サービス事業に参画し、2011年5月には同じくプレソルト層商業生産油田であるGuara油田向けのFPSOの長期用船サービス事業に参画しました。

プロジェクト本部



安部 慎太郎
常務執行役員
プロジェクト本部長

本部長メッセージ

当本部の強さの源泉は、プロジェクトの構築力にあります。難易度の高いプロジェクトでも、内在するリスクを精査・分解した上で、顧客・パートナー・輸出信用機構・金融機関など複数のステークホルダーとの交渉を通じ、リスクを十分に管理できるレベルまで低減し、当社リスクに見合ったリターンを見込める案件として、プロジェクトを構築できる能力が当本部の強みだと自負しています。

さらなる成長を目指す上で、事業運営と管理体制の強化は必須の課題です。従来から培ってきた「仕組みの構築力」、「地域展開力」、「業界専門性」の3つを核に、新興国を中心とした新規インフラ事業案件の開発を進める一方、これまで獲得・運営してきた資産を通じて得られた事業運営に関する知見を深化させ、自らが事業開発・運営者となって、新たな価値を創造していきます。

2012年3月期は特に、新興国の旺盛なインフラ需要に迅速に対応し、良質な資産の積み上げを着実に進める考えです。また、案件開発力や経営能力を備えた人材の育成・確保も重要課題として、引き続き取り組んでいきます。

事業内容

- 電力：各種発電施設、送電および変電設備
- 水：上下水道設備、海水淡水化設備、廃水処理設備
- エネルギー・基礎産業：石油・ガス開発関連インフラ、石油精製設備、LNG受入設備、パイプライン、製鉄／非鉄精錬／化学プラント
- 交通：鉄道車輛および鉄道関連設備・システム
- 再生可能エネルギー：風力・太陽熱・太陽光発電設備
- プロジェクト開発：空港、港湾、道路、その他の公共施設

市場環境

人口増加・経済発展の著しい新興諸国を中心に電力・水などのインフラ整備のニーズが高く、また、低炭素社会実現に向けた再生可能エネルギーへのシフトおよび輸送交通システム整備需要の増加が見られます。

事業戦略

社会経済の発展とより良い地球環境の創出に必要なインフラの整備に主体的に取り組んでいきます。

電力分野

海外発電事業において、当社の持分発電容量を12GW程度まで伸ばすことを一つの目標とし、引き続き良質な案件開発と優良事業ポートフォリオの形成を推進します。また、再生可能エネルギー（RE）への段階的シフトを見据えて、当本部電力ポートフォリオのうち、再生可能エネルギーを上述の発電容量の10%程度とすることを目指します。具体的には、RE先進国市場における地域密着型の開発体制を維持し、集中型RE（風力、太陽光・太陽熱）への取り組みを進めるほか、スマートグリッドを含む低炭素社会インフラの構築に向けたトータルソリューションの提供を図ります。

水分野

メキシコの水処理エンジニアリング会社Atlatec, S.A. de C.V.の事業基盤強化を進めるとともに、シンガポールのHyflux Ltd.と折半で設立した合弁会社Galaxy社が22の水資産を買収した中国をはじめ、米州・アジア・中東での事業展開にも取り組んでいきます。

エネルギー・基礎産業分野

堅調なエネルギー需給の推移と、深海の原油・ガス、シェールガス、バイオといった資源・燃料調達ソースの多様化を踏まえて、重点地域である米州やアジアを中心に、LNGターミナルやガス配給事業をはじめとする関連インフラ事業を推進します。

交通分野

米州・欧州・ブラジルで展開する鉄道リース事業の強化・拡大とともに、他地域への横展開や鉄道輸送インフラ事業などの新たな取り組みにも挑戦していきます。



上水・下水事業 - Atlatec, S.A. de C.V. (メキシコ)

自動車・建機事業本部



中山 立夫
執行役員
自動車・建機事業本部長

本部長メッセージ

当本部は、1960年代に海外輸入卸売事業を開始して以降、各地域で、組立生産から輸入・卸売、リテール、金融に至るバリューチェーンを構築してきました。この事業基盤を強みに、単独もしくは戦略的パートナーと共同で事業経営に参画し、総合力を発揮しながら、安定的収益の確保を目指しています。

現在の自動車業界の環境は良好です。また建設機械も資源国での鉱山機械需要の増加、新興国でのインフラ需要の拡大に伴い、市場拡大が予想されます。2012年3月期は、自動車・二輪車の生産から販売金融に至るバリューチェーンのさらなる強化と、建設機械事業の拡大により収益力をさらに強化していきます。また、自動車業界全体を俯瞰した新たなビジネスモデルの構築や、EV（電気自動車）・二次電池関連事業など新分野への取り組みも進めていく考えです。

人材育成も重要です。販売を中心とした海外子会社に、本店から社長・経営幹部を派遣するだけでなく、現地でも優秀なナショナルスタッフを社長・経営幹部として登用するなど、「人材のグローバル化」を進めていきます。

事業内容

- 自動車・二輪車および部品に係る輸出入、加工組立・製造、自動車製造部品物流サービス、輸入・卸売代理店事業、小売販売店事業、販売金融事業
- 鉱山・建設機械、生産設備、工作機械など産業機械の輸出・販売

益基盤の強化に努めます。また米国・欧州・国内の工作機械事業基盤の強化に取り組んでいきます。

- 米国を拠点とし欧米で事業を展開するディーラーグループ Penske Automotive Group, Inc.や、新興国パートナーとの共同事業に取り組んでいきます。
- 新たなビジネス領域として、本部長直轄の自動車総合戦略室を中心として、国内外のEV・二次電池関連事業などの取り組みを推進します。また、次世代のサービスロボット事業にも取り組んでいきます。

市場環境

自動車分野では先進国が引き続き緩やかな回復に留まるかたわら、成長するアジア・南米を中心とした新興国が世界市場を牽引しています。一方で、環境意識の高まりやクルマに対する意識の変化など、自動車産業の構造変化の兆しも見えています。

鉱山・建設機械分野は、資源国での鉱山機械の需要が拡大、建設機械市場も新興国を中心としたインフラ需要が拡大し堅調に推移する見込みです。

事業戦略

トヨタグループを中心とするコア事業の強化に努める一方、Penske Automotive Group, Inc.などの戦略的パートナーとの事業展開を図ることで、新興国の成長を当社成長戦略に取り込んでいきます。また、産業構造の変化を見据えた新事業分野への参画を進めます。

- トヨタグループ、ヤマハ発動機、コマツなどとの事業におけるバリューチェーンの強化・拡大に努めます。自動車分野では、メーカーからユーザーまでの組立製造、ロジスティクス、卸売販売事業、小売事業、販売金融といったバリューチェーンを構築・強化します。鉱山・建設機械分野では、需要の旺盛な米州・豪州・ロシアにおける事業の収



コマツ製鉱山機械サービス・メンテナンス事業（メキシコ）

船舶・航空本部



本部長メッセージ

船舶分野では、船主や造船所など競争力に優れた国内外の顧客との長年にわたる信頼関係が強みとなっています。新造船、中古船、用船、技術コンサルティング、船舶管理、船舶修繕など、幅広い船舶バリューチェーンを構築していることも大きな特長です。航空分野においては、航空機ビジネスに関する専門的な知見・ネットワークを有しています。

当本部ではさらなる成長に向け、まず本部全体が一体感を持ち、課題解決に正面から取り組む意識を醸成していきます。明るく元気に、個々がやりがいのある仕事に挑戦し、高い成果を挙げていく、そうした職場がこれからの成長に欠かせない条件だと思っています。

また、グローバル企業として、高い成長が見込める新興国市場において新たなビジネスを追求すると同時に、本邦造船所や船主のグローバル展開にも寄与していく考えです。

事業環境は常に変化していますが、2012年3月期は事業計画で掲げた施策を実現し、常に業界をリードできる存在感ある本部を目指します。

事業内容

- 一般商船、LNG/LPG船、浮体式石油・ガス貯蔵積出設備(FSO)・浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備(FPSO)・ドリルシップ(大水深掘削船)の売買、保有・運航、リースおよびファイナンス、船舶運航管理、用船・中古船売買の仲介、船用機器売買
- 航空機、ヘリコプター、航空機エンジン、防衛関連機器などの売買・販売仲介、航空機・航空機エンジンのリースおよびファイナンス

市場環境

船舶分野

海運市況は、中国の鉄鉱石輸入動向や新造船竣工量の影響を大きく受け、不安定な要素を抱えていますが、中長期的には中国・インドなどの新興諸国を中心とした荷動きの増加による回復を見込みます。エネルギー関連では、油価の堅調な推移によりFPSO(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)の需要も堅調に推移、遅延していたLNGプロジェクトの操業開始に伴うLNG生産の増加とトレーディングの多様化により、荷動き・距離がともに伸長したことを背景にLNG市況も回復基調と見えています。

航空分野

旅客・貨物輸送量ともに回復基調であり、世界経済の回復に伴い、旅客は年率4~5%、貨物は3~5%の成長を見込み、燃油高・環境要請から小型・中型の省燃費型機材への代替需要が期待されます。ヘリコプターも官公庁向けに加え、報道・ドクターヘリ市場の拡大が予想されます。

事業戦略

船舶分野

短中期収益分野である一般商船事業をコア事業と位置付け、新造船売買の強化を図る一方、投資型事業である社船保有事業の拡大を計画しています。中長期収益分野としては、海洋エネルギー事業をコア事業と位置付け、三井海洋開発株式会社とともに収益基盤拡大に取り組みます。LNG船事業は、長期的視点に基づき将来の安定収益源として基盤強化に努めます。

航空分野

従来の国内航空会社向け航空機関連事業、リースおよびファイナンスの幹旋事業に加えて、自己名義でのリース事業に取り組むことで、長期的視野で取り組む国産旅客機MRJ(Mitsubishi Regional Jet)事業や貨物機改修事業などとともに航空機バリューチェーン構築を目指します。また、安定収益を見込むヘリ事業も引き続き強化していきます。



国産旅客機MRJ(Mitsubishi Regional Jet)(日本)
三菱航空機(株)提供

化学品セグメント

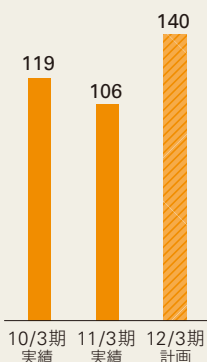


アンモニア事業－P.T. Kaltim Pasifik Amoniak（インドネシア）



塩事業－Shark Bay Salt Pty. Ltd.（オーストラリア）

当期純利益 (億円)



決算年月		2009年3月	2010年3月	2011年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	800	657	648
	営業利益	242	149	182
	関連会社持分法損益	32	27	37
	当期純利益(損失)	(102)	119	106
財政状態 (億円)	総資産	5,460	6,057	6,426
	関連会社に対する投資および債権	399	283	634
	賃貸用固定資産および有形固定資産	499	538	596
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(42)	(64)	(408)
人員	連結従業員数	2,752	2,953	2,820
	単体従業員数	669	734	705

2011年3月期 戦略的ポートフォリオ構築の進捗

基礎化学品本部

- 当社は、米国化学品大手The Dow Chemical Companyと合弁会社を設立し、テキサス州で電解事業に参入しました。本合弁会社の電解プラントは世界最大級の生産能力を擁し、2013年の操業開始を予定しています。

機能化学品本部

- 当社は、米国肥料大手のThe Mosaic Companyとともに、Vale社の子会社Compania Minera Miski Mayo S.A.C.が100%権益を保有し、開発を進めているペルーのリン鉱床開発プロジェクトに参画しました。リン鉱石は世界の食糧生産に不可欠な肥料原料として需要の拡大が見込まれており、リン鉱床の権益確保は日本企業として初めての事例となります。

- 当社は、農業事業の強化を目的として、子会社を通じて、後発農薬の製造・販売会社のAgriGuard Holdings Ltd. (アイルランド)の発行済株式100%を取得しました。

基礎化学品本部



本坊 吉博
執行役員
基礎化学品本部長

本部長メッセージ

当本部は、化学品グローバル市場での物流機能と事業投資の両輪を中核事業とする組織です。物流機能の差別化のために、世界各地に約630人のスタッフと40隻以上のタンカーおよび100基以上のタンク網を配置して強力な販売ネットワークを形成し、日々変化する市場において顧客に対しきめ細かな対応を行っています。この販売ネットワークは顧客に対し満足度の高いサービスを提供すると同時に、各化学品の市場動向を的確に把握するアンテナとしての機能も果たしています。

化学産業は世界的な需要規模の拡大とともに絶え間なく成長する産業です。当本部は「日本を越えて世界から頼られる存在になること」を目標に掲げ、2011年3月期より事業・物流の両輪体制を、世界市場を視野に強化してきました。2012年3月期はこれをさらに加速させ、張りめぐらされたネットワークから良質な投資案件を発掘し、新規に事業化していくよう努めていきます。そしてこの新規事業が当本部の物流のさらなる機能強化につながるという、相乗効果を発揮できる体制の確立を目指します。

機能化学品本部



鈴木 徹
執行役員
機能化学品本部長

本部長メッセージ

当本部は、長年の取引を通じて、こちらからの提案に対し真剣に耳を傾けていただけるなど、多くの顧客と深い信頼関係を構築していることを強みとしています。顧客と事業に参画する場合であっても、顧客からの要請という理由だけでなく、お互いの役割や期待を明確にし、同じ目標に向かって協働していくことが重要だと考えています。

当本部は、グローバルな化学品業界において必要不可欠な存在となることを目標としています。私たちと一緒に新事業に取り組みたい、知恵を借りたいと顧客から絶大な信頼を寄せられるような組織にします。また、東日本大震災に対し、目先の問題解決はもちろぬ、業界復興に向け中長期的視点で具体的施策を提案していく考えです。2012年3月期は、中国、インド、インドネシア、CISを注力地域と位置付け、新興国の成長を取り込む事業展開を図るべく、人材を効果的に配置し、一丸となって定性・定量両面での目標実現を目指します。



リン鉱床開発プロジェクト（ベルー）

事業内容
基礎化学品本部 <ul style="list-style-type: none"> オレフィン類、芳香族などの基礎化学品原料およびそれらの誘導品などの石化・汎用樹脂分野 クローラルカリ分野 メタノール分野 スペシャリティケミカル分野
機能化学品本部 <ul style="list-style-type: none"> 肥料資源、肥料原料、農薬、飼料添加物などの農業化学分野 ソーラービジネスなどの環境化学分野 自動車、エレクトロニクス、液晶などの先端材料・機能材料分野

市場環境

基礎石化を中心とした川上分野は、アジア需要を背景に概ね堅調に推移しました。しかしながら、中東での生産能力の増強によるアジアへの流入が本格化し、中期的には需給バランスが大幅に崩れる可能性は否定できません。加えて、石炭・バイオエタノール・非在来型ガスなど原料の多様化や、肥料原料分野への資源会社の新規参入が進み、グローバルに進行する化学業界の再編や構造変化は、一層加速化するものと思われます。川下分野は、新興市場の成長を背景として、自動車・エレクトロニクスを中心に回復が見込まれます。

事業戦略

化学産業の発展にコミットし、日本を越えて世界の化学産業に頼られる存在を目指しています。

基礎化学品本部

アジアを中心に成長する新興国市場の需要を取り込みつつ、物流機能の先鋭化と販売ネットワークの最適化を図り、トレーディングビジネスで関係を構築した顧客とのパートナー戦略を通じて、原油高や石化原料の多様化、石化市場の寡占化などの産業構造の変化に対応する事業投資を行います。

石化・汎用樹脂分野

タンクや専用船などとグローバルな顧客網を駆使して、メーカー・ユーザー双方に最適な販売と調達を可能とするグローバル物流ネットワークを通じ、中国をはじめとした成長するアジアの需要の取り込みを図ります。また、日系メーカーのグローバル化・海外進出への共同取り組みやアジア・欧米企業とのパートナーシップを通じて、石化バリューチェーンにおける大型事業投資に取り組めます。

クローラルカリ分野

塩田事業から苛性ソーダ・塩ビ原料の製造を経て、塩ビ原料・樹脂、ウレタン原料の物流事業に至る、強いグローバル物流ネットワークの強化と、融合可能な事業投資に引き続き取り組みます。

メタノール分野

事業投資を通じて欧州・米国・アジアの三極で競争力のあるガスを確保し、世界有数のグローバルプレーヤーを目指します。

スペシャリティケミカル分野

バイオ化への流れに対応したグリーンケミカル分野をコアとして、石化原料の多様化に伴う低環境負荷化学品原料への資源投資に取り組めます。

機能化学品本部

農業化学と環境化学に経営資源を重点的に配分し、新たなビジネスモデルに挑戦するとともに、機能材料・先端材料分野における営業・収益基盤の強化を図ります。

農業化学分野

肥料資源への投資を通じた肥料事業の拡大、アジアを中心としたアンモニア、硫黄、硫酸事業への投資の促進と、企業買収も含めた業態の拡充を通じ、農薬・飼料添加物事業の拡大を図ります。

環境化学分野

ソーラービジネスにおいて、シリコン原料の確保をはじめとした川上領域の収益基盤強化と、川下領域における、太陽光発電デベロッパー事業およびO&M (Operation & Management) 事業基盤の確立を目指します。

先端材料・機能材料分野

自動車、エレクトロニクス・液晶分野において内外の優良顧客を開拓しつつグローバル物流を展開します。



メタノール生産事業－International Methanol Company (サウジアラビア)

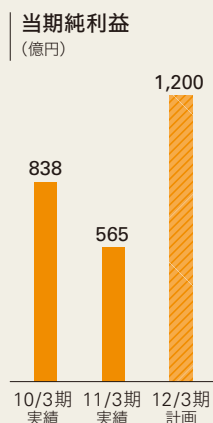
エネルギーセグメント



西豪州ヴィンセント油田 (オーストラリア)



サハリンIIプロジェクト (ロシア) © Sakhalin Energy Investment Company Ltd.



決算年月		2009年3月	2010年3月	2011年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	2,809	1,497	1,960
	営業利益	2,195	914	1,392
	関連会社持分法損益	458	353	524
	当期純利益	1,533	838	565
財政状態 (億円)	総資産	15,188	15,192	15,640
	関連会社に対する投資および債権	1,328	1,477	1,319
	賃貸用固定資産および有形固定資産	4,367	4,249	4,758
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(919)	36	(1,090)
人員	連結従業員数	1,360	1,769	981
	単体従業員数	359	391	392

2011年3月期 戦略的ポートフォリオ構築の進捗

- 北米シェールガス開発事業については、2010年3月の参画後、掘削・生産ともに順調であり、当社持分権益の維持拡大に貢献していくことが期待されます。また、2012年より権益ガスを独自で販売できる体制を構築すべく、新会社を設立済みです。
- 2010年12月にカタールガス3LNGプロジェクトの生産・出荷開始をもって、当社参画のLNGプロジェクト全てで生産が開始となりました。サハリンIIプロジェクトでは年間960万トンの最大能力でのLNG生産体制を確立しています。また、モザンビーク沖の探鉱区にてLNGとして開発可能な規模の豊富な埋蔵量のガス層を発見しており、現在、開発着手に向けて評価作業中です。
- 当社、JX日鉱日石エネルギー株式会社 (以下JXエネルギー社)、丸紅株式会社、三井丸紅液化ガス株式会社 (以下MLG社) の4社は、LPガス事業の統合に合意し、2011年3月1日付でJXエネルギー社のLPガス事業およびMLG社を対象とする統合新会社を発足しました。

エネルギー第一本部



加藤 広之
執行役員
エネルギー第一本部長

本部長メッセージ

世界人口の増加が続く今日、エネルギーの安定的な確保は不可欠です。石油・ガス・石炭・原子燃料といった従来型のエネルギーは、今後も重要であり続けるでしょう。課題はいかに効率よくかつ安全に開発・生産し、顧客に届けるか、そして顧客もいかに大切にエネルギーを使うかということです。当本部はこのエネルギーバリューチェーンに機能を持って参画しています。安定生産・供給という意味において、埋蔵量の維持・拡大は上流事業の鍵であり、物流・トレーディング事業において需給調整の機能を磨くことが重要です。

石油・ガスの探鉱・開発（E&P）事業および石炭の開発事業はまだまだ伸ばさなければいけない領域と考えています。これら上流事業は、グローバルに展開しており、いずれも重要な拠点です。あえて挙げるとすれば、北米のガス開発事業やアフリカ沖の石油・ガス探鉱事業、豪州・アジア・アフリカ大陸での石炭開発事業は特に注力したい事業です。E&P事業と石炭開発事業は当本部上流事業の2つの柱です。過去数年間、十分な種まきを行ってきました。2012年3月期は実践の年と位置付けています。

エネルギー第二本部



日高 光雄
執行役員
エネルギー第二本部長

本部長メッセージ

当本部は、1970年代よりグローバルにLNG事業を展開し、ガス田開発から生産、輸送、販売までのLNGバリューチェーン全体に携わり、知見・ノウハウを蓄積、産ガス国やパートナー、顧客との信頼関係を築いてきました。

エネルギー需要が世界的に増大する中、地球に優しい天然ガスは今後も重要な役割を果たします。LNGのグローバルトレーディングの強化や天然ガス商業化技術の開発などに継続的に取り組み、グローバルに付加価値を提供できる天然ガス事業者を目指します。

また、低炭素社会に向けた地球環境問題の産業的解決へのニーズが高まる中、排出削減ビジネスやバイオマスエネルギー、水素・新エネルギービジネスなど環境事業への取り組みも継続します。

エネルギー事業の実現には、長い年月をかけた地道な取り組みが必要です。2012年3月期は、既存LNG事業の安定操業と拡張・延長に継続的に取り組むとともに、天然ガス事業や環境事業の新たな基盤構築など、将来を見据えた取り組みを進めていきます。また足元では中東情勢や東日本大震災の影響などさまざまな変化が起きており、こうした動向を注視し、変化に対応する年とします。

事業内容

- 石油・ガス、石炭、原子燃料などのエネルギー資源の採掘・開発・生産
- 石油、石油製品、石炭、原子燃料などの取引
- 石油の精製、ガソリン・LPGなどの石油製品の国内販売
- 天然ガス・LNGの開発・生産、LNGの輸入・外国間取引、天然ガスハイドレートなどの新規ガス商業化手段の開発
- 排出権、バイオマスエタノール、水素・新エネルギーなどの環境エネルギー事業

市場環境

新興国の人口増大と経済成長により世界のエネルギー需要は中長期的に拡大が見込まれる中、世界景気の回復基調の継続による旺盛な需要を背景に油価・石炭価格ともに堅調な推移を想定しています。短期的には、アジアの景気回復や東日本大震災の影響による原子力代替として、LNGの需要は増加していますが、カタールを中心とする中東からの十分な供給力があり、価格の上昇は限定的と考えられます。中長期的には、中国・インドを中心とした新興国における経済成長に加え、クリーンエネルギーとしての観点から、需要は伸長すると見込まれます。

事業戦略

石油・天然ガス・石炭・原子燃料などを対象に、資源採掘・開発からエネルギー物流、環境事業まで幅広いビジネス分野にグローバルに対応する総合エネルギー事業を推進していきます。

石油・天然ガス探鉱・開発・生産事業

既存事業および周辺地域での拡張機会の追求、シェールガスなどの非在来型資源を含めた新規上流資源権益の継続的な追求を通じて、事業ポートフォリオの拡大を図ります。

LNG事業

中東、西豪州、サハリンII、赤道ギニア、インドネシアなど、既存事業を通じて安定収益基盤の確保を図るとともに、総合力を活かした新規LNG・天然ガス事業への参入に努めます。また、グローバル市場におけるLNG・天然ガスの販売力強化やLNG以外の新たな非在来型天然ガス商業化手段の開発にも取り組みます。

石油トレーディング・マーケティング

需要伸長を見込むアジアにおける活動を強化し、さらにはグローバル市場における事業展開にも取り組んでいきます。

石炭事業

保有未開発鉱区の商業化を中心に豪州事業の収益基盤の強化に努めるとともに、グローバルに優良な新規上流資源権益を追求し、地域の多様化を図ります。また、アジア市場を中心としたマーケティング力を強化します。

原子燃料事業

長期的な原子力発電の必要性をにらみ、上流資源権益への投資と物流の継続的な取り組みにより、安定供給に寄与すべく取り組んでいきます。

環境エネルギー事業

排出削減ビジネス、バイオマスをはじめとする再生可能エネルギー、水素・新エネルギーなど低炭素社会に向けての環境ビジネスへの取り組みを推進します。



ドーソン炭鉱 (オーストラリア)

© Anglo American



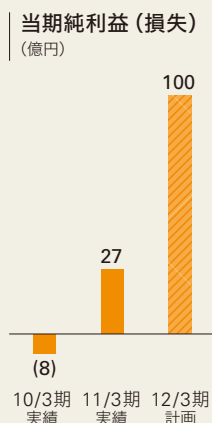
西豪州NWS LNGプロジェクト (オーストラリア)

© Woodside Petroleum Ltd.

食料・リテールセグメント



Multigrain AG の大豆農場 (ブラジル)



決算年月		2009年3月	2010年3月	2011年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	824	836	765
	営業利益	190	204	111
	関連会社持分法損益	(59)	78	13
	当期純利益 (損失)	15	(8)	27
財政状態 (億円)	総資産	6,166	6,091	6,225
	関連会社に対する投資および債権	810	904	810
	賃貸用固定資産および有形固定資産	582	568	581
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	(264)	(113)	(57)
人員	連結従業員数	5,673	5,163	5,568
	単体従業員数	361	386	414

2011年3月期 戦略的ポートフォリオ構築の進捗

- 当社と中国最大級の食品産業集団である光明食品 (集団) 有限公司は、食品事業分野において戦略的な業務提携を締結しました。本提携に基づき、両社は、製糖業、流通業およびその他事業分野における相互協力、共同事業化の検討、さらに海外における乳製品加工事業の共同発展に取り組みます。
- 当社は、CHS Inc. (米国) が同子会社を通じて保有する Multigrain AG (スイス) の発行済株式の44.2% (議決権比率45.1%) を取得することで基本合意し、2011年5月に、PMG Trading AG (スイス) が保有する9.7% (議決権比率9.9%) と併せ、取得を完了しました。この結果、当社の出資比率は98.1% (議決権比率100%) となり、Multigrain AG は当社の完全子会社となりました。本追加取得後の累計投資額は5億8百万米ドル (約470億円) となります。

食料・リテール本部



福永 尚
常務執行役員
食料・リテール本部長

本部長メッセージ

世界の人口増大による食料需要の拡大と新興国の発展による食の質的变化が進む中、食料・リテール分野は着実に伸びる事業分野であると考えています。当本部は、資源／素材分野では、長年にわたり世界の主要な食料産地と主に日本市場をつなぐ物流型ビジネスを展開し、製品・流通／リテール分野では、三井食品を中核とした全国規模の卸流通事業や、セブン&アイグループ向けを軸に当社独自のリテールサポート事業に取り組むことにより、食に関する幅広いバリューチェーンを築いてきました。これらの強みを活かし、物流型ビジネスの収益力のさらなる強化を図るとともに、グローバル展開を加速し、事業投資にも積極的に取り組みます。また、自らの事業領域全体とその周辺領域を俯瞰し、基軸となるバリューチェーンを強化することに加え、当社の総合力を發揮し、新たな視点でのビジネスチャンスをグローバルに追求していく考えです。

事業内容

- 資源領域：海外食料資源事業への出資、穀物・油脂原料・粗糖などの輸入・国内・外国間取引
- 素材領域：海外食料素材事業への出資、食料素材の輸入・国内・外国間取引、国内での食料素材の製造・販売
- 製品・流通領域：国内流通・卸売
- リテール領域：食材・食品・容器・包装資材・日用雑貨の輸入・国内取引、物流管理等のサプライチェーン・マネジメント・商品企画開発など小売企業に対するサポート機能の提供
- アグリフードビジネス

市場環境

日本市場は人口減少・少子高齢化に直面している一方、世界では人口増加基調の持続、新興国の経済成長による食生活の変化により中長期的に食料需給の逼迫が続くと見込まれます。

事業戦略

優良なパートナーとの協業により、グローバルに食料資源・素材の供給源の確保と、中国、インドをはじめとする新興・成長市場における販売基盤構築を推進し、バリューチェーンを強化します。また、新たな視点でのビジネスチャンスを追求し、グローバルな事業展開を推進します。

資源／素材領域

穀物産地とアジアの消費市場における物流インフラへの投資により、アジア向け穀物物流体制を構築します。穀物集荷・輸出事業のUnited Grain Corp. (米国) およびブラジルで農業生産・穀物物流事業を行うMultigrain AG (スイス) を中心に穀物事業を推進するとともに、産地の多様化も目指します。新希望集团有限公司 (中国) をはじめとするアジアの優良パートナーとの協業により、アジアにおける穀物販売を強化します。

穀物以外の食料資源権益の確保に向けた取り組みを推進するほか、新規ビジネスの創出や物流型ビジネスの収益基盤強化にも取り組みます。

製品・流通／リテール領域

製品加工事業では、中国、インドをはじめとする海外成長市場において、現地有力パートナーとともに事業基盤の確立を目指します。

製品流通事業では、メーカーとリテラーとの結節点として、三井食品株式会社を中核とする流通ネットワークを拡充していきます。

リテール事業では、株式会社セブン&アイ・ホールディングスとの包括的業務提携の下、同社PB商品のグローバル展開 (グローバルマーチャндаイジング) の拡充、グローバルソーシングの強化、海外事業展開支援に関わっていきます。また、リテールサポート事業 (DCM・物流機能の提供) の横展開を推進します。



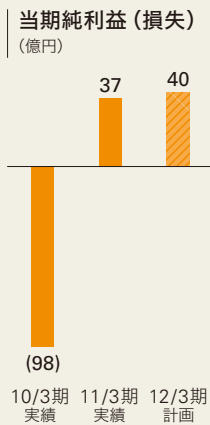
光明食品 (集团) 有限公司との業務提携契約調印式 (中国)

コンシューマーサービス・情報産業セグメント



病院事業・病院経営支援 - Integrated Healthcare Holdings Sdn. Bhd (マレーシア)

TPV Technology Limitedの研究・開発部門 (中国)



決算年月		2009年3月	2010年3月	2011年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	737	520	454
	営業利益(損失)	(128)	(88)	(112)
	関連会社持分法損益	36	(62)	79
	当期純利益(損失)	(314)	(98)	37
財政状態 (億円)	総資産	5,564	5,282	5,589
	関連会社に対する投資および債権	1,171	1,016	1,389
	貸付用固定資産および有形固定資産	552	531	842
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	74	(65)	(705)
人員	連結従業員数	4,505	4,630	4,351
	単体従業員数	733	668	622

2011年3月期 戦略的ポートフォリオ構築の進捗

コンシューマーサービス事業本部

● 当社は、豪州子会社のMitsui Bussan Woodchip Oceania Pty. Ltd.を通じ、西豪州のウッドチップ加工・輸出会社 Hansol PI Pty Ltd. および植林事業会社 Great Southern Timber Holdings Pty Limitedの全株式を取得しました。

情報産業本部

● 当社は、公開買付と金融機関との信託契約を通じて台湾の液晶モニター・液晶テレビEMSのTPV Technology Limitedの株式を20.18%

まで買い増し(累計投資額289億円)、同社は当社の持分法関連会社となりました。

● 当社は、中国における電気自動車、スマートグリッド向け二次電池製造・販売事業への参入を目的に、天津市捷威動力工業有限公司(中国)の株式の20.98%を取得しました。

● 当社は、台湾上場企業でLEDウェハー・チップ製造・販売大手の璨圓光電股份有限公司の株式の15.6%を取得しました。

● 当社は、ロシアや海外各国で携帯料金や公共料金などの決済手段として広く利用されている決済ターミナルの運営および電子決済事業を展開するロシアの決済サービス事業最大手 QIWI Limitedの株式の14.9%を取得しました。

● 当社は、中国でテレビショッピング事業を展開する中国国際電視総公司に商品供給や物流などのサービスを提供する CCTV SHOPPING CO., LTD.(中国)の株式の25%を取得しました。

コンシューマーサービス事業本部



本部長メッセージ

当本部は世の中の変化に対応して自らの業態を進化させ、人々の豊かな生活の実現に向け、総合力を発揮してグローバルに付加価値の高いサービスを提供することを目標としています。従来から、メディカル・ヘルスケア、生活資材、ファッション、サービス、不動産といった幅広い業界で優良なパートナーと強固な信頼関係を構築し、顧客ニーズを捉えた多様な事業を展開してきました。今後は、成熟した日本市場で安定した収益基盤を維持し、厳しい競争を勝ち抜く一方で、事業ポートフォリオと収益基盤のアジアへのシフトを加速し、アジアの成長を取り込んでいく考えです。その一環として、当本部は注力領域であるメディカル・ヘルスケア分野において、アジアを中心に医療機関運営・経営支援事業のグローバル展開を図る一方、サービス、不動産事業などの経験を活かし、病院周辺事業の拡充にも取り組みます。また、時代のニーズに即した新たなビジネスモデルの創造にも挑戦し続けていきます。

事業内容

- 給食、ユニフォームレンタル、施設運営・管理サービス
- 医薬品開発支援・製造受託・販促支援、医薬品流通事業、アジアにおける病院事業・病院経営支援、健康情報関連事業、医療・介護・シニア関連サービス事業
- アパレル商品のグローバル生産調達、ブランド関連事業
- 不動産開発・運営、不動産ソリューション、不動産関連サービス
- 住宅資材、製紙原料、紙資材・包装資材、鉱山向け大型タイヤ

市場環境

日本の消費市場は、少子高齢化、人口減少などを理由に成熟期にあり、医療・健康の重視や便利さ・安全さの追求など、求められるサービスの質が大きく変化しています。

一方、アジアの消費市場は、人口増加や経済発展に伴う生活水準の向上やライフスタイルの変化などを背景に、中国を中心として質量の両面でさらなる成長が期待されます。

事業戦略

新興国市場において優良パートナーとの連携により事業を推進するとともに、国内においては安定した収益基盤の維持に努めます。注力分野であるメディカル・ヘルスケア事業を中心に、グローバルな事業基盤の構築を目指します。また、消費者と直接の接点を持つ川下事業基盤の構築をグローバルに推進します。

サービス事業

アジアを中心に、アウトソーシング事業およびフランチャイズサービス事業のグローバル展開を推進します。

メディカル・ヘルスケア事業

医薬関連事業分野では、医薬品の研究開発を含む製薬から流通・販売支援に至るバリューチェーン全体を視野に、医薬品業界に対しソリューションを提供します。製薬会社からの

業務アウトソーシングニーズに対応して、当社は治験支援 (CRO)、製造支援 (CMO)、販売支援 (CSO) 事業に参画するほか、医薬品需要の拡大が見込まれる新興国での販売網の構築や日本での医薬流通網の再編にも取り組みます。医療サービス分野では、アジア最大手の病院グループ Integrated Healthcare Holdings Sdn. Bhd (マレーシア) を中核として、医療機関運営・経営支援事業のグローバル展開とアジアにおける病院周辺事業の拡充を図ります。

ファッション事業

マーケットチャイナにおいて優良パートナーとの取り組みや市場に適するブランドの導入により事業の拡大を目指します。

不動産事業

社会的ニーズの高い米国シニアリビング事業や、都市化が進むアジアでの大型開発など成長が見込める分野・地域における着実な事業展開と戦略的リサイクルにより国内外の不動産ポートフォリオの良質化を目指します。

生活資材事業

アジア市場における紙需要の拡大、環境意識の高まりを見据え、市場ニーズに応える森林認証付き植林からの製紙資源の確保およびウッドチップ供給体制の確立に努めます。中国をはじめとするアジア市場での販路開拓を目指します。



ウッドチップ事業
— Mitsui Bussan
Woodchip Oceania
Pty. Ltd.
(オーストラリア)

情報産業本部



秋川 健次
執行役員
情報産業本部長

本部長メッセージ

当本部は、エレクトロニクスからメディア、インターネット、ITサービスまで幅広い領域の事業に取り組んでおり、エレクトロニクスを中心とした既存物流商内の深化とともに、業界の変化に合わせたスピード感ある新規投資および投資リサイクルの実行により、事業基盤を築いてきました。2011年3月期には、成長するアジアをはじめとする海外事業に注力し、エレクトロニクス物流領域では台湾のEMS事業、放送領域では中国のテレビショッピング関連サービス事業、モバイル・インターネット領域ではロシアの決済サービス事業、環境IT領域では台湾のLED、中国の二次電池の各事業への投資を実行しました。

今後は、こうした事業の収益拡大に向け努力するとともに、スマートグリッド、蓄電池・IT制御ビジネス、クラウドなど技術革新による変化が激しい事業領域において、社会ニーズに応えた新たな事業創出に積極的に取り組んでいきます。

事業内容

- 半導体デバイスおよび製造装置・材料の輸出入・国内販売、液晶ディスプレイ製品・部品・材料の輸出・外国間取引
- テレビショッピング、放送事業
- 携帯電話端末・回線の販売代理、携帯電話関連コンテンツの開発・提供、インターネットマーケティング事業
- ネットワークおよびシステム・インテグレーション事業、ドキュメントプロセスアウトソーシング、コールセンター・サービス
- 省エネ、LED、二次電池などの環境IT事業

市場環境

エレクトロニクス物流領域では、液晶テレビ関連を中心に世界規模で底堅い需要とアジアEMSへの生産のシフトがさらに加速することが見込まれます。人口増加や生活水準の向上などにより中国を中心にさらなる成長が予想されるアジアの消費市場では、テレビショッピング・電子コマースの拡大が見込まれ、環境IT領域では、環境意識の高まりから二次電池やLEDなどの需要の拡大が予想されます。インターネット、モバイル、IT、データ処理領域は、技術革新とともに新たなサービス、ビジネスモデルが提供される変化の激しい状況にあります。

事業戦略

液晶テレビを中心とした既存エレクトロニクス物流領域では、TPV Technology Limited(台湾)を中心とした事業展開のさらなる拡大を図ります。アジアでのテレビショッピング事業の拡充・拡大と、電子コマース事業の拡大、その他既存投資事業の収益拡大を図ります。技術革新による変化が激しいIT関連事業領域では、IT制御技術と二次電池の融合によるスマートグリッドの展開や電気自動車普及に関わるIT技術の導入、高度化・大型化するデータセンター事業などの新分野、新事業領域に積極的に挑みます。

エレクトロニクス物流事業

液晶関連機器・部材の物流拡大とともに、液晶モニター・液晶テレビの生産台数でEMS世界最大手の当社関連会社TPV Technology Limitedへ向けた日系メーカーからの受託製造の拡大と、同社の海外展開の支援を積極的に行うことにより、収益基盤の強化を図ります。

放送事業

テレビショッピング事業では、株式会社QVCジャパン、ShopNet Co., Ltd.(台湾)など既存事業の収益拡大を図るとともに、中国・アジアを中心とする新興国での新規事業展開を目指します。

モバイル・インターネット事業

成長著しい新興国において電子コマース事業の展開を推進します。

ITサービス事業

市場環境の変化を捉え、国内外で新規ITサービス事業の創出を目指します。

環境IT事業

中国を中心に有力パートナーとの連携により、二次電池、LED、省エネの各事業において既存事業の収益基盤の拡大と新規事業の開拓に取り組みます。



株式会社QVCジャパンのスタジオ操作室(日本)

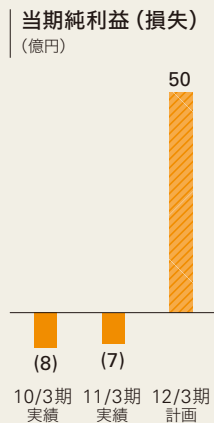
物流・金融セグメント



英Arup社とスマートシティ・環境関連事業開発で提携(写真は同社がマスタープランを作成したPinewood Project) © Pinewood Studios Ltd



東京国際エアカーゴターミナル(日本)



決算年月		2009年3月	2010年3月	2011年3月
経営成績 (億円)	売上総利益	621	313	295
	営業利益	238	15	3
	関連会社持分法損益	(166)	51	70
	当期純利益(損失)	(145)	(8)	(7)
財政状態 (億円)	総資産	5,765	3,845	3,883
	関連会社に対する投資および債権	165	608	719
	賃貸用固定資産および有形固定資産	504	629	647
キャッシュ・フロー (億円)	投資活動によるキャッシュ・フロー	59	(278)	(108)
人員	連結従業員数	1,445	1,515	1,506
	単体従業員数	272	286	282

2011年3月期 戦略的ポートフォリオ構築の進捗

金融・新事業推進本部

- 自己勘定投資事業の投資子会社2社について効率的な投資体制構築を目的に三井物産グローバル投資株式会社へ社名統合し、体制を整備しました。

物流本部

- 当社は、上海市内地区で有力顧客基盤を持つ上海錦江国際低温物流発展有限公司(中国)に49%出資参画し、上海における低温物流事業を開始しました。

- 当社は、製薬会社や臨床開発受託機関に対し、新薬の臨床開発における治験薬物流管理のフルアウトソースサービスの提供を開始しました。

金融・新事業推進本部



久米 敦司
執行役員
金融・新事業推進本部長

本部長メッセージ

当本部は、金融知見を活用した事業への取り組みを通じ、会社の成長や新たな事業基盤の構築につなげるとともに、安定的な収益基盤の構築に取り組んでいます。当本部の強みは他営業本部が有する事業知見を当本部の機能と融合し、新たな付加価値を生み出し、グローバルな展開を図ることで将来の事業基盤を構築できるところにあります。新興国への取り組みを一層強化し、成長地域での投資・事業構築に取り組むこと、新たなオルタナティブ投資商品への取り組みなどを進めることが当本部の課題です。

2012年3月期は、特に中国でのコモディティ・トレーディング事業の立ち上げを含むグローバル展開のさらなる加速や、既存投資案件の果実化、人材育成に注力します。

事業内容

- 企業投資、ベンチャー投資などの自己勘定による投資事業
- 貴金属、非鉄金属、エネルギー、農産品などの派生商品取引
- 不動産ファンド、インフラファンドなどアセット・マネジメント業務および金融商品の開発・販売
- リース事業

市場環境

メディカル・ヘルスケア、環境、EV（電気自動車）をはじめ、技術革新などにより新事業の創出が期待される分野や成長市場での投資活動は引き続き活発となっています。また、デリバティブ分野では原油、天然ガス、貴金属など、従来からヘッジニーズの高かった商品群に加え、排出権、鉄鉱石など当社事業と親和性のある商品への拡がりが見込まれています。

事業戦略

成長分野・地域での投資案件の発掘・形成や商品デリバティブ事業への取り組み、M&Aアドバイザリー機能の提供、アセット・マネジメント事業での商品開発などを通じて、安定的な収益基盤を確保するとともに、会社の成長に貢献します。

自己勘定投資事業

新たな産業として勃興する可能性のある分野（EVや環境など）や地域、あるいは当社が未進出の事業分野に対して、先行的に投資を行うことで当社の新規事業創出への取り組みに寄与します。

商品デリバティブ事業

当社事業と親和性のある貴金属、LME上場非鉄金属やエネルギー、食料などのコモディティ分野でのリスクマネジメント機能を発揮しつつ、顧客ニーズに応えることで収益基盤の確立を図ります。

アセット・マネジメント事業

物流施設ファンド・インフラファンドでの優良資産の積み上げを行いながら、当社の実業知見を活かせる新たなファンド運用事業の開拓・構築を目指します。

M&Aアドバイザリー機能

多様な分野での当社関係会社の事業基盤の強化や事業の再構築について、社内アドバイザリー機能の提供により、全社に貢献すべく取り組んでいます。



Mitsui & Co. Commodity Risk Management Ltd. のロンドンオフィス（イギリス）

物流本部



本部長メッセージ

130年以上にわたり貿易実務や物流業務に取り組んできた歴史と経験、および物流・保険業界の主要プレーヤーとの強いパートナーシップが当本部の強みです。当社の業態そのものは物流型から事業投資型にシフトしていますが、積み上げてきた実績や経験は維持していかなくてはなりません。

2012年3月期は、中期経営計画において新たな中核事業として位置付けた物流インフラ事業の基礎をしっかりと固め、これまで長年従事してきた総合物流業、保険・リスクマネジメント事業の基礎収益力の強化を図る1年となります。当本部は、社内への機能貢献を実現しつつ、物流事業の収益拡大にこだわるプロ集団として、需要拡大が見込まれる新興国で港湾ターミナルや内陸コンテナデポなどの物流インフラを整備するほか、総合物流業のグローバル展開を着実に推進します。また、保険・リスクマネジメント事業においても、再保険ビジネスなど当社らしい保険ビジネスに取り組んでいきます。

事業内容

- 港湾開発、鉄道・航空輸送開発などの物流インフラ事業
- 国際物流サービス事業、物流関連ソリューション事業、保管・配送事業などの総合物流業
- 保険代理店業、保険関連リスクマネジメント事業

市場環境

新興国の経済成長を背景に、物流インフラ事業は拡大が見込まれ、当社グローバル・グループの貿易・物流を支える全社的物流基盤強化の必要性はますます高まっています。

事業戦略

全社的物流基盤の強化を通じて、機能貢献を図るとともに、安定的な収益基盤を確立します。

物流インフラ事業

新興国の経済成長を支えるべく、各地域の有力パートナーとともに優良資産の積み上げを図ります。また、国内においては、2010年10月に事業を開始した東京国際エアカーゴターミナルの安定稼働を図ります。

総合物流業

トライネットグループの事業基盤を強化し、総合物流サービスを提供していきます。同時に当社事業展開を支えるべく物流基盤の強化を図ります。

保険・リスクマネジメント事業

国内自動車保険事業の三井ダイレクト損害保険株式会社、およびアジアにおける再保険事業を通じ収益の安定化を目指す一方で、引き続き保険機能の先鋭化を図ります。

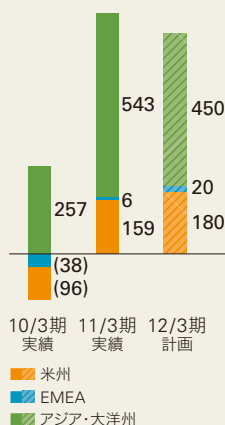


上海錦江国際低温物流発展有限公司の低温倉庫(中国)

海外： 米州セグメント／欧州・中東・アフリカ(EMEA)セグメント／アジア・大洋州セグメント



当期純利益(損失)
(億円)



決算年月	米州			EMEA			アジア・大洋州		
	2009年 3月	2010年 3月	2011年 3月	2009年 3月	2010年 3月	2011年 3月	2009年 3月	2010年 3月	2011年 3月
経営成績 (億円)									
売上総利益	1,071	784	764	222	167	200	266	279	313
営業利益(損失)	336	124	226	(19)	(40)	22	(15)	29	54
関連会社持分法損益	(32)	34	66	6	12	0	17	38	40
当期純利益(損失)	(71)	(96)	159	(115)	(38)	6	299	257	543
財政状態 (億円)									
総資産	5,306	4,467	4,153	1,485	1,321	1,171	2,392	3,060	3,504
関連会社に対する 投資および債権	371	184	405	155	67	34	552	1,024	1,173
賃貸用固定資産 および有形固定資産	857	835	654	147	150	146	49	56	55
キャッシュ・フロー (億円)									
投資活動による キャッシュ・フロー	(151)	(96)	90	(69)	29	(12)	22	(47)	131
人員									
連結従業員数	5,544	6,265	4,391	1,342	1,527	1,489	2,338	2,371	2,349
単体従業員数	219	215	207	210	200	207	359	362	379

2011年3月期 戦略的ポートフォリオ構築の進捗

米州本部

- 当社は、米国の飼料添加物製造・販売子会社 Novus International, Inc.を通じて、大手飼料添加物メーカー3社と、卵殻膜を原料としたサプリメントの製造販売会社を買収しました。
- 米国 CHS Inc. と当社100%子会社である United Grain Corp. (以下 UGC 社) との米国における穀物集荷・輸出合併事業を解消しました。当社は、UGC 社を通じ穀物集荷・輸出

事業を継続し、UGC 社に対し、穀物輸出エレベーターの拡張工事を目的とした追加投資を決定しました。

欧州・中東・アフリカ本部

- フランス Rubis Terminal S.A. との合併タンクターミナル事業会社 ITC Rubis Terminal Antwerp SA (ベルギー) が建設中の、アントワープ化学品タンクターミナルが、2010年10月に一部操業を開始しました。

アジア・大洋州本部

- 当社は、三井物産(香港)有限公司経由で保有する香港コンテナターミナルおよび塩田港コンテナターミナルとその関連会社を含めた全株式を、両コンテナターミナルのオペレーターである Hutchison Port Holdings (中国) に譲渡しました。

米州本部



河相 光彦
常務執行役員
米州本部長

本部長メッセージ

米国は、金融危機を踏まえ産業回帰に動いており、鍵となるシェールガス革命によってエネルギーコストが低値安定し、産業の競争力が回復しています。また、今後もイノベーションの発祥地であり続け、米国発の新技术・新ビジネスモデルがグローバルに展開していく動きは変わらないと考えています。

一方、中南米は、鉄鉱石・銅など金属資源が豊富であり、大豆・砂糖・コーヒーなど食料の世界的な輸出基地となっており、アジアの需要の高まりに伴い、為替やインフレ、政治といった要因はあるものの、概ね堅調に経済成長を続けていくと予測しています。また、北米と中南米間、北中南米とアジア間の直接的な貿易、資本・技術移転がさらに増えることが予想されます。この潮流を捉え、2012年3月期は、北中南米発の新規ビジネスの創出ならびに具現化に注力する「攻め」の年とすべく、強固な経営基盤を築いていきます。

市場環境

米国は、住宅市況の低迷が続き、失業率も依然高止まりしていますが、企業業績の回復、金融資本市場の環境改善、個人消費の緩やかな回復により底固く推移しています。中南米は、インフレ懸念はあるものの、資源価格の上昇や内需拡大により、概ね堅調な経済成長を維持しています。

事業戦略

米国では、世界に先駆けてシェールガス開発が進み、天然ガスは生産量が飛躍的に増加し、原油・他地域に比べて相対的に安価で供給されるようになったため、電力コストが低位安定するなど産業の競争力が回復しています。また、パイプラインや貯蔵設備などの関連インフラ事業、それに伴うエネルギー鋼材事業、エチレン系化学品産業、シェールガス掘削に大量に必要とされる水の処理事業など幅広い裾野産業においても取り組みを進めていきます。

イノベーションの分野では、増大する医療費を削減するメディカル・ヘルスケア分野における新規ビジネスモデルの拡大、エネルギー効率化に向けた環境技術の開発、軍事技術の民間転用を活用したロボティクス、食料需要増加に対応する農業周辺技術などの新技术・新規ビジネスモデルが生み出されてきており、将来性のあるビジネスの発掘・推進に注力していきます。

中南米は、金属資源・食料資源が豊富であり、今後ますます世界の輸出基地となることが期待されます。ブラジルでは、Vale社など優良パートナーとの取り組みによる金属資源事業、大豆をはじめとする食料事業、それらの輸出を支えるインフラ事業に引き続き取り組み、メキシコでは、集積されつつある自動車関連産業を中心に加工製造業などへの取り組みを強化していきます。

その他の中南米においては、チリ・コロンビアでの銅事業、ペルーのリン鉱石事業などの既存ビジネスに加え、ポテンシャルの高い食料ビジネスなどに取り組んでいきます。

また、ブラジル、メキシコなどを中心に、経済成長を取り込むべくマーケット型ビジネスにも挑戦していくなど、産業構造の変化や人・物・資本の動きを捉え、社会のニーズに合致した事業に取り組んでいきます。



United Grain Corp. の穀物輸出エレベーター<完成予想図> (アメリカ)

欧州・中東・アフリカ本部



坂本 憲昭
常務執行役員
欧州・中東・アフリカ本部長

本部長メッセージ

言語、歴史、文化、宗教、政治が多様性に富む域内の環境下において、当本部の基盤は、長年にわたる取り組みを通じて築き上げてきた、当社の信用とパートナーとの強いネットワークです。当本部は、当社グローバル戦略に基づき、地域・顧客との関係をより緊密にした事業活動を行い、各地域の産業振興と地域の発展に向けて、当社として果たすべき役割を遂行することを在り姿として掲げています。

この中で、2012年3月期は「転換の年」として新たな課題に挑戦する1年と位置付け、欧州の社会構造の変化に対応し、中東・アフリカの新興国での地場産業の発展と経済成長に貢献しながら、より一層地場に根ざし、「地場発信」を通じた案件発掘に努め、グローバルベースで営業本部との協働を進めることで、新たな収益基盤の形成に取り組んでいきます。

また、経営基盤の強化に向け、営業とコーポレート一体での機能向上による地域戦略の深化・推進、重点地域を中心とした、EMEA本部内の横断的な取り組みによる総合力の発揮も進めていきます。

市場環境

欧州では、域内諸国における財務危機への不安が引き続き残るものの、一方で社会・産業構造の変化や環境対策の強化が進み、新たな事業機会が発生しています。中東では、社会公共インフラの整備や、エネルギー資源を活用した新たな産業基盤の育成、さらには将来国を支える人材の育成に対するニーズの高まりが見られます。アフリカは、資源開発の最後のフロンティアとして、近年脚光を浴びていますが、各国の経済基盤はまだ脆弱であり、豊富な資源を活かすためのインフラ整備や、人口増に伴う食料需要の増大への対応が急務となっています。

事業戦略

地場パートナーとの密接な関係をベースとした戦略を通じて地場オリジネーション機能を発揮し、引き続き地域社会への貢献を継続するとともに、新たな収益基盤の形成を図っていきます。

欧州では、低炭素社会の実現に向け、再生エネルギー、スマートグリッド、排出権取引、EV(電気自動車)関連機器、エコシティなどの環境関連事業に取り組めます。また、物流ネットワーク型商内の収益基盤の強化を進めると同時に、グローバルパートナーとの協業により、アジア・中東・アフリカで新規事業を展開します。

中東では、引き続き発電事業を中心としたインフラプロジェクト関連の需要に対応するとともに、資源権益の維持・拡大および関連分野での新規事業の構築を目指します。また、鉄鋼製品・化学品を中心とした物流商内など、資源以外の事業のビジネス拡大をベースとして地域発展への貢献にも取り組みます。

アフリカでは、20年先を見据え、資源開発と発電事業・鉄道事業を中心としたインフラプロジェクトの推進を通じた、各国の産業基盤づくりへの貢献を果たしていきたいと考えています。



ITC Rubis Terminal Antwerp SAのアントワープ化学品タンクターミナル(ベルギー)

アジア・大洋州本部



本部長メッセージ

アジア・大洋州域内に広がる拠点ネットワークと蓄積された現地の知見、さらに域内の有力企業との信頼関係が当本部の強みとなっています。当本部は、域内有力企業とのさらなる関係強化や新規パートナーの発掘により、本店営業本部の戦略の先導役を果たすとともに、アジアの経済成長を取り込む当社グローバル戦略の中心的役割を担っていきます。また、域内有力企業との関係を通じて地場案件を発掘し、広範なネットワークを活用して積極的に情報発信し、資源分野はもとより、非資源分野についても地場有力商材の物流を大幅に伸長させ、当本部の収益の柱としていきます。海外事業展開を企図するアジア企業との協業を通して、既存事業の地域展開も進めていきます。こうした取り組みを支えるグローバル人材の育成に向け、域内人材の育成、登用、域内・域間の異動も継続します。当本部は、資源国と需要国を有効に結びつけることで両国の経済発展に寄与していくほか、社会インフラプロジェクトにも積極的に参画し、地域の経済発展、環境対策に貢献し、地域の持続的な成長に向けて取り組んでいきます。

市場環境

引き続き中国経済がアジア経済を牽引すると予想されます。また、当社戦略国であるインドやインドネシア、バングラデシュをはじめとするアジアの新興国も引き続き成長が期待され、内需拡大により国内産業への投資機会の拡大が見込まれます。

事業戦略

域内有力企業との戦略的提携の構築により事業の拡大を目指します。資源エネルギー大手との関係強化に加え、非資源分野では地場発信型の事業を成長の柱として、物流拡大を加速すると同時に、社会インフラプロジェクトへの参画により地域の経済発展に貢献します。

当社戦略国であるインド、インドネシアに関し、インドでは有力地場パートナーとの関係構築により、鉄鋼製品、化学品などの基幹産業における収益基盤の確立や物流インフラ事業に取り組み、インドネシアでは天然資源の確保と域内物流の構築とともに、食料、コンシューマーサービス分野での消費市場への取り組み、鉄鋼製品、化学品などの基礎産業分野でのビジネス拡大やインフラ事業強化による内需の取り込みを目指します。

当地域の経済成長に伴い急増する電力、水、物流などのインフラプロジェクトに積極的に参画し、事業を拡大していきます。タイやインド、インドネシアなどでの地場案件のみならず、シンガポールなどの域内有力企業と連携した第三国での事業展開も進めていきます。

マレーシア、シンガポール、インドを中心とした医薬・治験事業にも参画し、事業投資を通じた物流商内の拡大にも取り組んでいきます。

既存権益の拡張・優良化による豪州の鉄鉱石・石炭などの資源供給源確保を継続するとともに、アジア市場を視野に入れた、ウッドチップ、パームプランテーションなどの域内植物資源への取り組みも積極的に展開していきます。



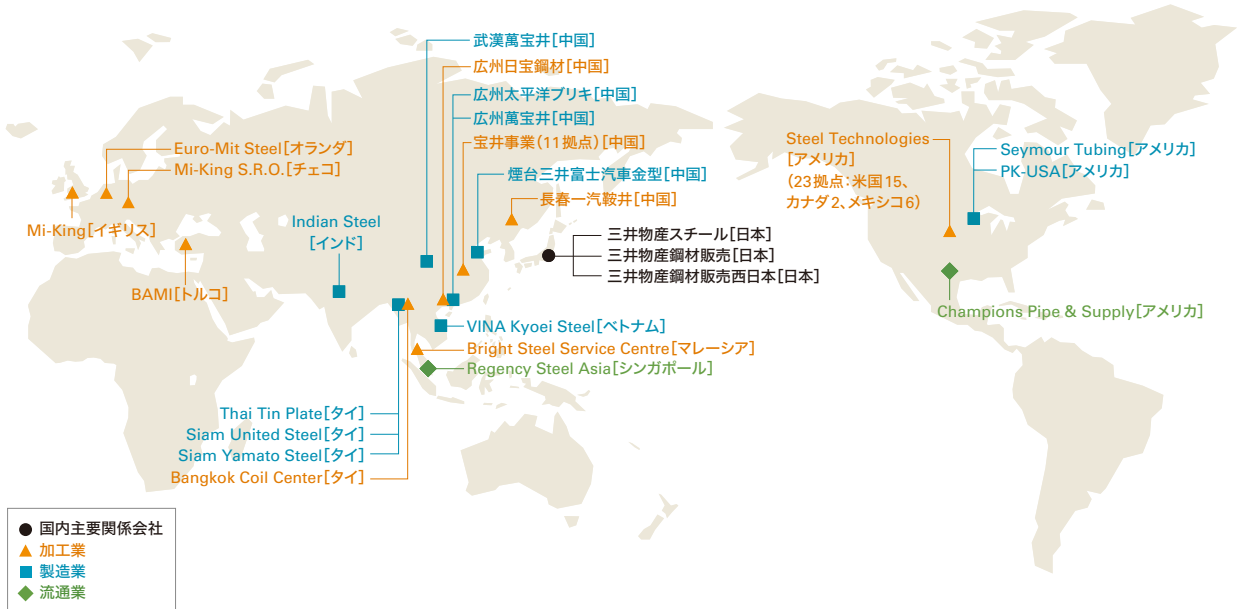
Indian Steel Corporation Ltd. の加工工程 (インド)

セグメント別グローバル展開図

鉄鋼製品の主な事業投資

鉄鋼製品セグメント

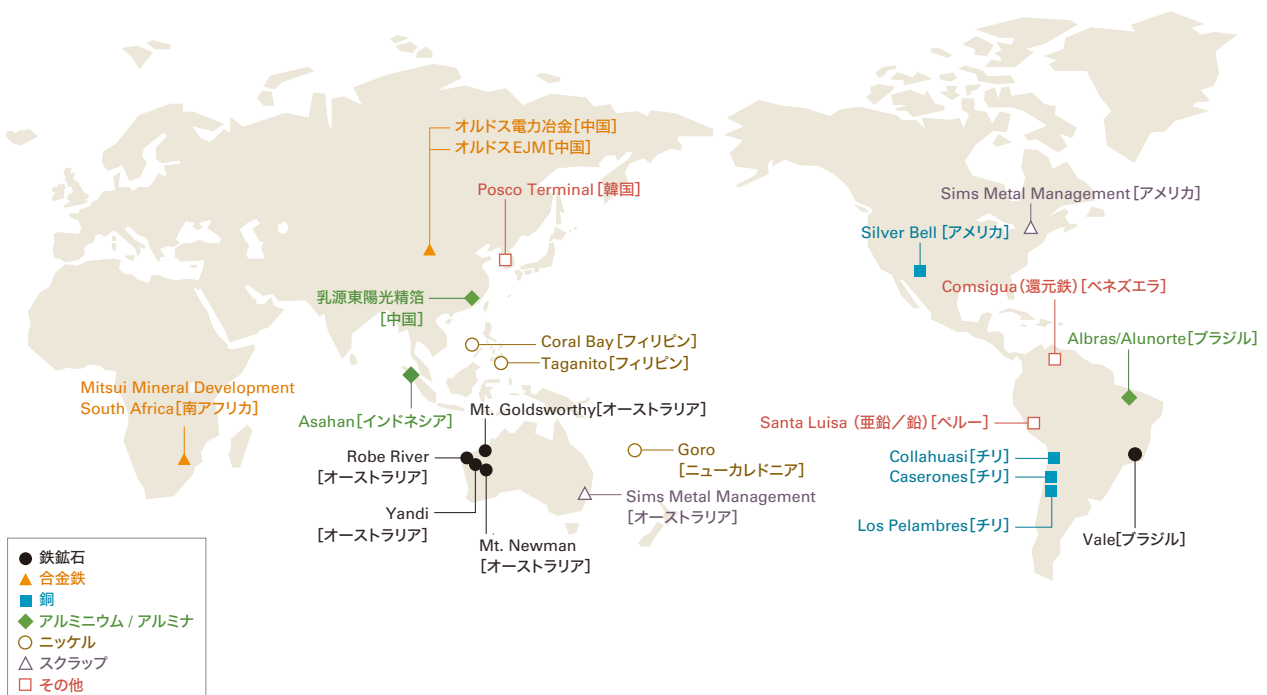
2011年3月末現在



金属資源の主なプロジェクト

金属資源セグメント

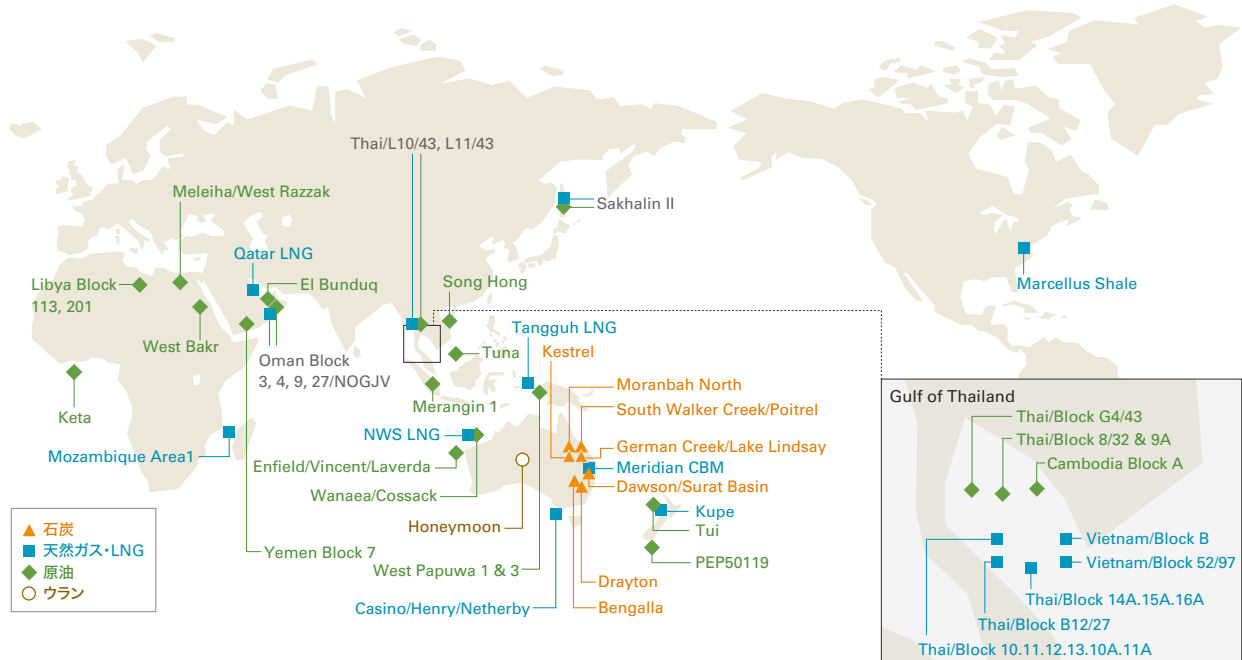
2011年3月末現在



エネルギーの主な上流権益

エネルギーセグメント

2011年3月末現在



原油・ガスの主な上流権益

2011年3月末現在

	探鉱段階					開発段階			生産段階
	入札	探査	解析	試掘	評価	基本設計	投資決断	開発開始	生産開始
天然ガス LNG	オーストラリア:Laverda*1 and 17 other permits (MEPAU) ニュージーランド:PEP50119 and 7 other permits (MEPAU) タイ:Blocks L10/43, L11/43 and 4 other permits (MOECO) ベトナム:Blocks B, 52/97*1, Song Hong (MOECO) カンボジア:Block A (MOECO) インドネシア:Merangin I, Tuna, West Papuwa I・III (MOECO) オマーン:Block 3, 4*1 (MEPME) エジプト:Meleiha Deep (MEPME) イエメン:Block 7 (MEPME)					アメリカ:Marcellus Shale (MEPUSA)*2 オーストラリア:Meridian CBM (MEPAU)*2			ロシア:Sakhalin II LNG (Sakhalin Energy) オーストラリア:NWS LNG (JAL-MIMI), Casino/Henry/Netherby (MEPAU), Meridian CBM (MEPAU)*2 アメリカ:Marcellus Shale (MEPUSA)*2 カタール:Qatargas 1 LNG (MILNED), Qatargas 3 LNG (Mitsui Qatargas 3) インドネシア:Tangguh LNG (KG Berau/KG Wiriagar) タイ:Blocks 10.11.12.13.10A.11A, Block B12/27, Blocks 14A.15A.16A (MOECO Gas&Oil) ニュージーランド:Kupe (MEPAU) オマーン:NOGJV (MEPME)
原油	リビア:Block 113, Block 201 (MOECO) モザンビーク:Area1 (MEPMOZ) ガーナ:Keta (MEPGK)								オマーン:Block 9, 27 (MEPME) カタール/UAE:El Bunduq (MOECO) オーストラリア:Wanaea Cossack (JAL-MIMI), Enfield, Vincent (MEPAU) ニュージーランド:Tui (MEPAU) タイ:Blocks B/32 & 9A, Block G4/43 (MOECO) ロシア:Sakhalin II (Sakhalin Energy) エジプト:Meleiha/West Razzak (MEPME), West Bakr (EPEDECO)

*1 既発見未開発鉱区 *2 一部生産段階移行済

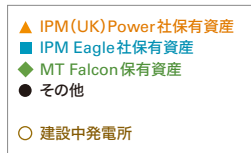
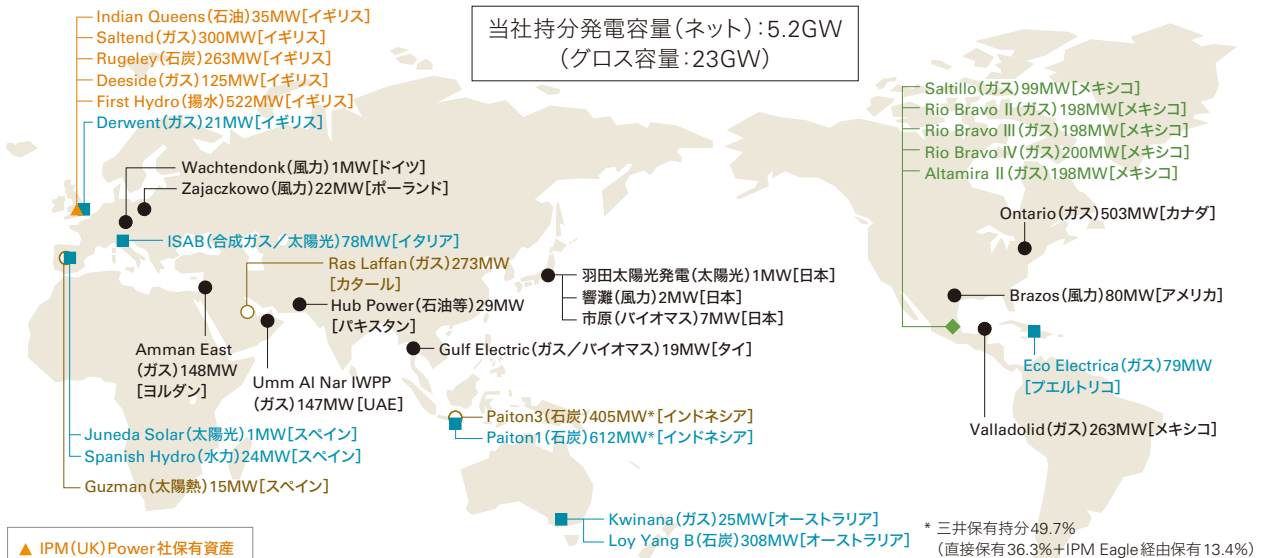
営業概況

発電事業ポートフォリオ

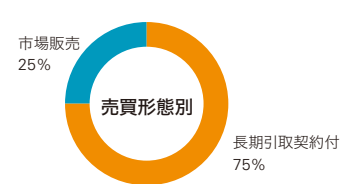
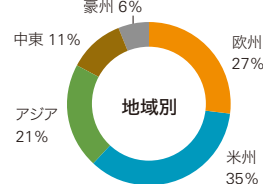
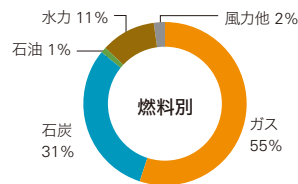
機械・プロジェクトセグメント

2011年3月末現在

数値は当社持分発電容量



ポートフォリオ分類



発電以外の主なインフラ・プロジェクト

機械・プロジェクトセグメント

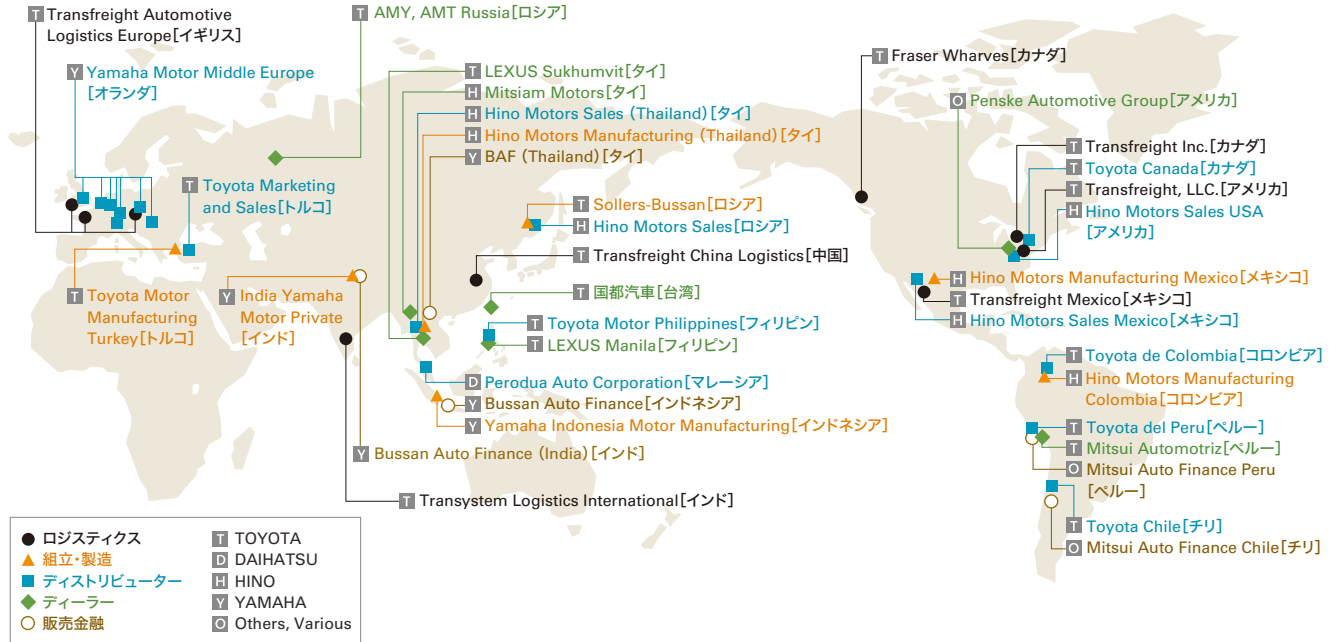
2011年3月末現在



自動車事業ポートフォリオ

機械・プロジェクトセグメント

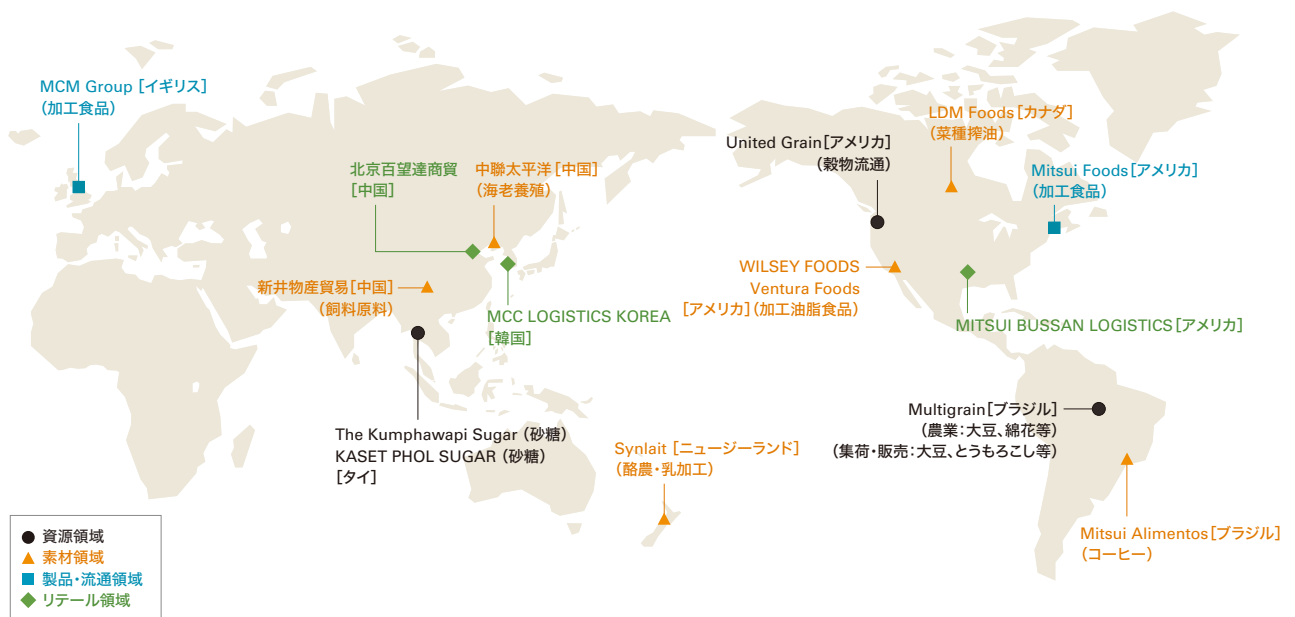
2011年3月末現在



食料・リテールの主な海外事業投資

食料・リテールセグメント

2011年3月末現在

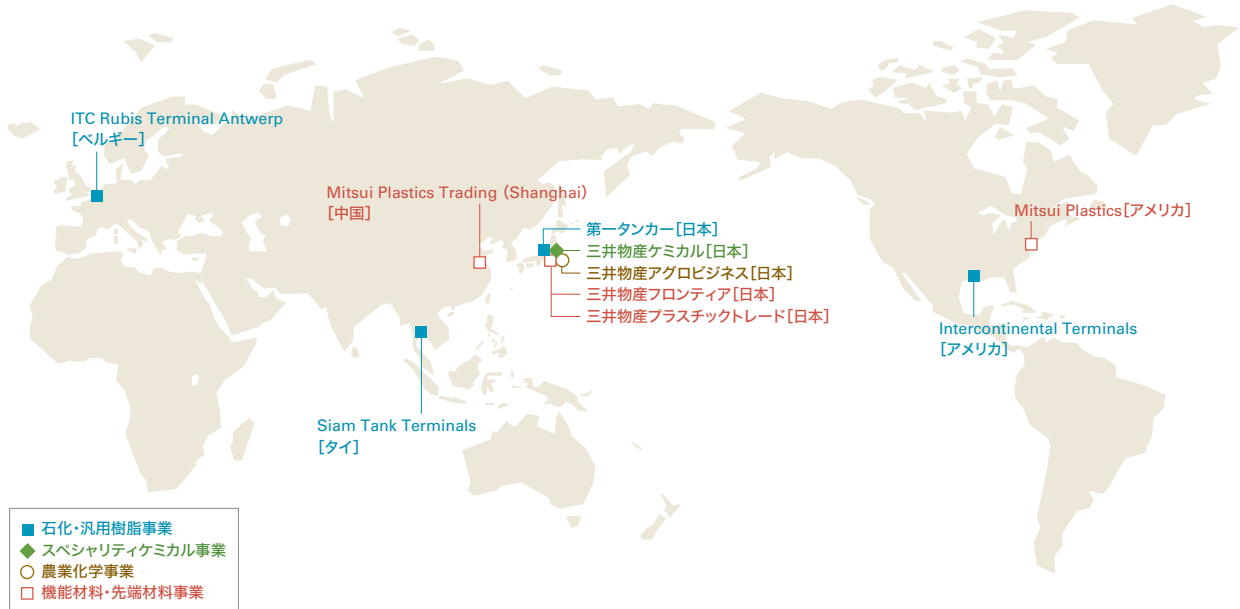


営業概況

化学品の主な物流事業型投資

化学品セグメント

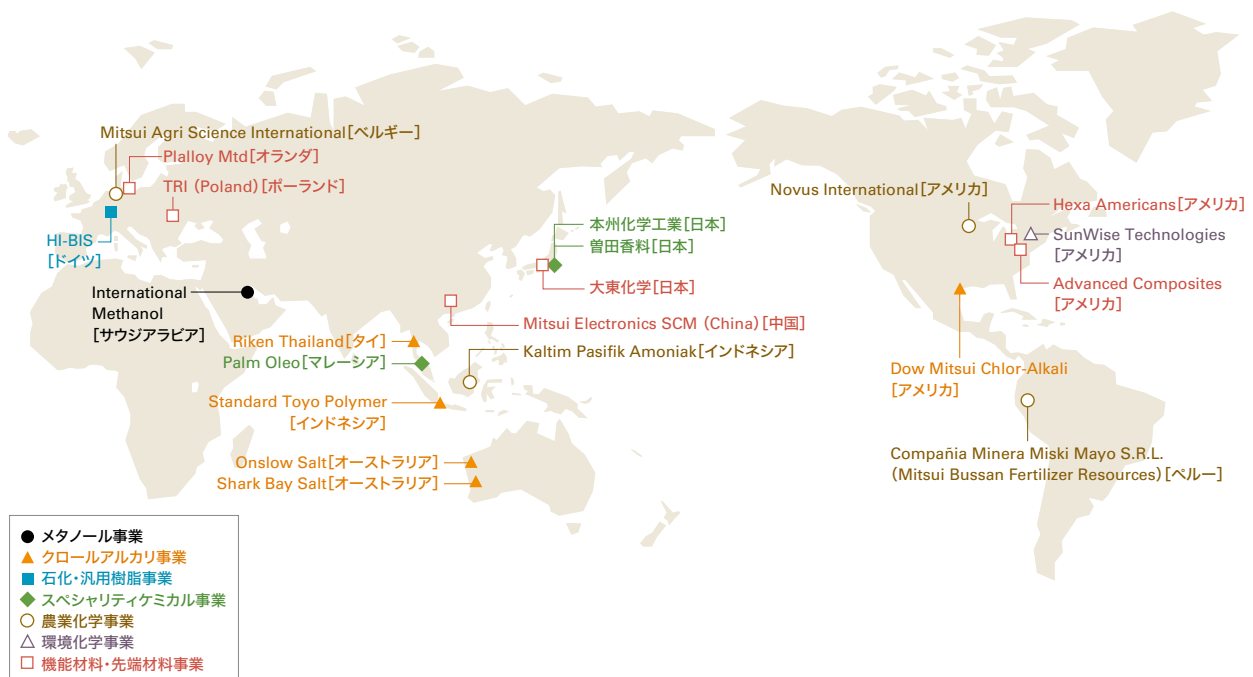
2011年3月末現在



化学品の主な製造事業型投資

化学品セグメント

2011年3月末現在



持続的成長に向けて

64 企業の社会的責任 (CSR)

66 コーポレート・ガバナンス

68 取締役および監査役

69 独立役員

企業の社会的責任（CSR）

三井物産のCSR

当社は、創業時から受け継いできた「挑戦と創造」「自由闊達」「人材主義」といった価値観を社員が共有し、新しい価値を創造することで社会の発展に貢献してきました。この価値観が、現在の「三井物産の経営理念（MVV：Mission, Vision, Values）」（P.1参照）につながっています。

現代社会は、地球温暖化、食料、エネルギー、環境など数多くの課題を抱えています。当社は地球と人類社会の持続可能性なしに、企業の持続的な発展は達成できないと考えており、地域社会、国家、国際社会、地球環境のより良い未来の創造に貢献することこそ、社会に属する一員としての当社の責務であると認識しています。

「三井物産のCSR」とは、総合会社としての本業を通じて継続的に社会に価値を提供することであり、その根幹は社員一人ひとりが日々の仕事において「良い仕事」とは何かを常に意識し、実践することと考えています。「良い仕事」とは、世の中に価値を生み出す仕事であり、「良い仕事」を積み重ね社会的責任を果たしていくことで、持続可能な社会の実現に貢献します。

CSR基本方針

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 経済における役割を果たすとともに、三井物産の社会的な存在意義を十分に考え、環境とのかかわりを強く意識し、誠実な活動を展開することで、会社としての価値を持続的に向上させます。 | 2 CSRに関する社員一人ひとりの意識を高め、さらにコーポレート・ガバナンスを強化し内部統制を徹底することで、CSR実践のための経営基盤を固めます。そして社会に積極的に貢献します。 | 3 ステークホルダーとの双方向の対話を重視します。CSRにかかわる説明責任を果たし、そのフィードバックに基づいて、継続的にCSR活動の向上を図ります。 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|

国連グローバル・コンパクト

当社は2004年10月に、国連が提唱する企業の自主行動原則である「グローバル・コンパクト」の支持を宣言し、グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワークの理事企業として参画、同原則を当社自身の原則として遵守しています。

CSR推進体制

当社は、2005年3月期に経営会議の諮問機関として「CSR推進委員会」を設置し、CSRに関する社内体制の構築や社員への意識啓発に取り組んできました。そして、企業の社会的側面における姿勢や活動に対する社会からの期待や要請に応えるべく、当社の各部署が横断的に連携してCSR関連活動を推進しています。また、CSR経営や「良い仕事」の社内浸透、そして現場と一体となった活動の企画・推進を図るため、コーポレートスタッフ部門、各営業本部、海外地域本部および国内支社・支店に「CSR推進担当者」を設置し、社内ネットワークを構築しています。

CSR推進委員会

CSR推進委員会は、コーポレートスタッフ部門担当役員（経営企画部担当）を委員長、コーポレートスタッフ部門担当役員（人事総務部・法務部担当）を副委員長とし、経営企画部

（事務局）、IR部、広報部、人事総務部、法務部、事業管理部、環境・社会貢献部の各部長により構成され、以下に掲げる事項を役割として活動しています。

- 1 CSR経営の基本方針およびCSR推進活動の基本計画の立案
- 2 CSR経営の社内推進体制の構築および整備
- 3 CSR推進活動の年次重点課題の策定と推進
- 4 CSRにかかわる社内外対応
- 5 特定事業に該当する個々の案件の推進可否、または推進する場合の留意事項などに関する答申

また、CSRにかかわる諸課題への対応を目的に、CSR推進委員会の下部組織として、環境諮問委員会、メディカル・ヘルスケア・バイオ倫理委員会、環境基金案件審議会を設置しています。



当社のCSR経営および具体的な活動など詳細な内容については、当社ウェブサイトおよび「三井物産CSRレポート2011」をご参照ください。

マネジメント

特定事業管理制度

当社は、定性リスクの高いR&D型製造業、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、公共性の高い事業の4事業領域を「特定事業」と定め、「特定事業管理制度」に則り外部専門家の知見を活用しながら、定量および定性の双方から総合的にリスク管理を行っています。

社会

人材育成

当社は、「自由闊達」「挑戦と創造」といった価値観を受け継ぎ、経営理念を実現し、「良い仕事」を創出する人材の育成が重要と考え、三井物産の経営理念の社員への浸透、経営理念の実現を主導できるリーダーシップを備えた人材の育成、人材の適正任用・配置を重点施策として人材育成を推進しています。当社はグローバル総合力企業を目指し、人材のグローバル化・多様化に引き続き取り組みます。

社会貢献活動

総合商社である三井物産は、当社の経済的役割・社会的存在意義を十分に考慮し、本業を通じた社会的付加価値の創造にとどまらず、本業を超えた活動を通じて、社会的課題解決の一部を担う役割を期待されていると考えています。なかでも当社の強み、知見を活かせる「国際交流」「教育」「環境」の3分野を「社会貢献活動方針」の重点領域に定めています。

環境

環境への取り組み

当社は、環境問題への積極的な対応を経営上の最重要課題の一つとして位置づけ、「関連法規の遵守」「資源・エネルギーの効率的活用」「商品・サービスの提供、既存・新規事業についての環境への配慮」「環境問題の産業的解決による貢献」を行動指針とする環境方針を定め、グローバル・グループベースで環境管理推進体制を構築・運用しています。

当社は以下のようなさまざまな環境関連の取り組みを推進しています。

- ISO14001によるグローバル・グループベースでの環境管理
- 環境法令調査および環境実査の実施
- 環境諮問委員会の設置と環境事故対応体制の確立
- 物流における環境負荷の低減

サプライチェーンへの取り組み

三井物産は環境負荷に配慮するグリーン調達にとどまらず、法令遵守、人権尊重、労働安全・衛生、商品・サービスの安全・安心の確保など、CSRにかかわるサプライチェーンの課題の把握と解決を目指しています。2007年12月に「サプライチェーンCSR取組方針」を策定し、取引先に対して周知を図るとともに同方針への理解を要請してきました。当社は世界中で多様なサプライチェーンを構築し、機能・サービスを提供しており、今後もさまざまな課題を見据え、サプライチェーン・マネジメントの強化に努めます。

主な案件として、以下の活動を継続的に推進しています。

- 在日ブラジル人学校児童生徒向け奨学金制度など、在日ブラジル人コミュニティへの支援活動を続けています。
- 当社は、国連ミレニアム開発目標（MDGs：Millennium Development Goals）の達成に向けて、企業の経済活動や専門性、技術力などを通じて途上国の貧困削減を目指す宣言書を支持しており、国連開発計画（UNDP）と協力し、アフリカのモザンビークの農場に当社寄贈による太陽光発電を利用した灌漑用水ポンプ設備の建設を進めています。
- 「国際交流」「教育」への取り組みとして、中国の北京大学やロシアのサンクトペテルブルク国立大学での冠講座の開催や「公益信託三井物産インドネシア奨学金基金」によるインドネシア人学生の日本留学支援を継続しています。
- 当社は、2005年に「三井物産環境基金」を立ち上げ、地球環境問題の解決に向けた活動や研究に対して資金助成を行っています。

また、2011年3月11日の東日本大震災発生後、当社はグローバル・グループで義捐金の拠出を行うと同時に、ソーラーLEDランタンを宮城県南三陸町に寄贈したほか、食料品などの物的支援、役職員による被災地でのボランティア活動や義捐金を通じた支援を行っています。

再生可能エネルギー、温室効果ガス排出削減、資源リサイクル、鉄道活用によるモーダルシフト、植林など、さまざまな環境関連ビジネスも展開しています。

三井物産の森

当社は、北海道から九州まで全国73カ所に合計約44,000ヘクタールの社有林「三井物産の森」を保有し、100年以上にわたって林業を行ってきました。すべての山林で国際基準の森林認証「FSC™認証」を取得しています。

「環境保全と林業の両立」を目指した、持続可能な森林管理に取り組み、人工林における効率的な林業を追求することはもちろん、木材の用途開発を進めることで、国産材の利用拡大を推進しています。



コーポレート・ガバナンス

三井物産のコーポレート・ガバナンス

Q 三井物産のガバナンス体制にはどのような特徴がありますか。

経営執行と監督機能を分離するために、当社は執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲し、取締役会が執行役員の業務執行を監督しています。国内営業本部および海外地域本部それぞれの本部長は、同時に執行役員でもあり、機動性のある業務執行を実現しています。

2002年の執行役員制導入を契機に、取締役数を38名から11名に減員しました。現在、取締役13名のうち、執行役員を兼務する取締役は8名となっています。取締役の人数は、実質的な討議を可能と判断される最大数にとどめるものとし、経営の監督と執行の役割分担の観点から、増員に際しては社外取締役の増員を優先させる方針です。取締役の任期は1年で、毎年改選されます。

取締役会は原則毎月1回開催としていますが、必要に応じて随時開催されます。2011年3月期は1回の臨時取締役会を含め、合計12回開催されました。

Q 実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現するために、どのような仕組みを採用していますか。

当社は、監査役による監査機能の実効性を高める一方、会社業務に精通した社内取締役を中心に実態に即した経営を行うことが、総合商社の業態に必要であると判断し、監査役設置会社の形態によるコーポレート・ガバナンスを採用しています。さらに、「透明性と説明責任の向上」、「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を担保するため、社外取締役および社外監査役が委員として参加する諮問委員会として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を取締役会の下に設置しています。

Q 経営の客観性を向上させるために、どのように対応していますか。

幅広い分野から選任された社外取締役に、積極的に経営に関与してもらうことで、客観性の向上に努めています。当社では、取締役13名のうち4名を社外取締役としています。その

選任は、投融資案件をはじめとする取締役会審議に必要な知識と経験のほか、出身分野における実績と見識を有することなどを基準としています。選任の際、監督機能を遂行するため、当社からの独立性の確保が重視されます。ただし、当社は総合商社として多岐にわたる業界・企業と商取引関係を有しているため、個々の商取引において利益相反などの問題が生じる可能性があります。こうした問題に対しては取締役会の運用・手続きにて適切に対処することとしています。

Q 経営の監査はどのような体制で、どのように行われていますか。

監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役4名の合計6名で構成されています。監査役会は、重要性、適時性、その他必要な要素を考慮して監査方針を立て、監査計画を作成します。有効かつ効率的な監査を行うため、会計監査人および内部監査部と緊密な連携を図ります。2011年3月期は合計14回開催されました。

監査役は、監査役会にて作成した監査計画に基づき、内外店および主要な関係会社の往訪ならびに関係会社の監査役との日ごとの連携を通じて、関係会社管理の状況の監査を行います。

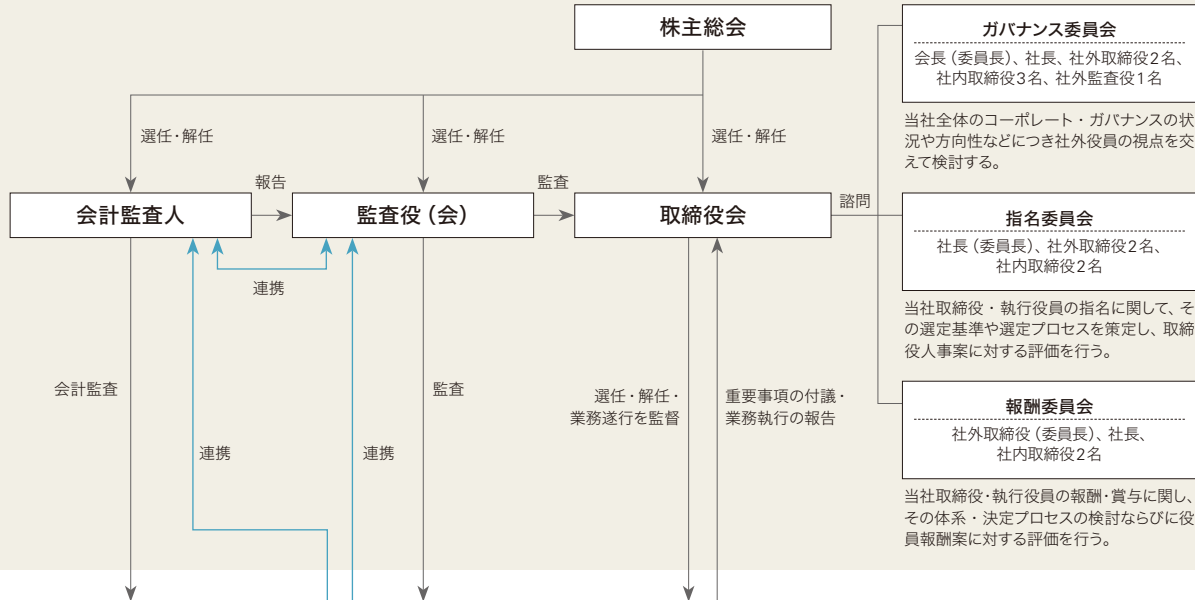
常勤監査役は、経営会議をはじめとする社内の重要な会議または委員会に出席します。また、監査役全員による会長、社長おのおのとの定期的な会談を開催するほか、常勤監査役は取締役および執行役員との個々の打ち合わせ、ならびにコーポレートスタッフ部門担当役員および部長との定例会議で報告を受け、意見交換を行います。

Q 社外監査役はどのような機能を果たしていますか。

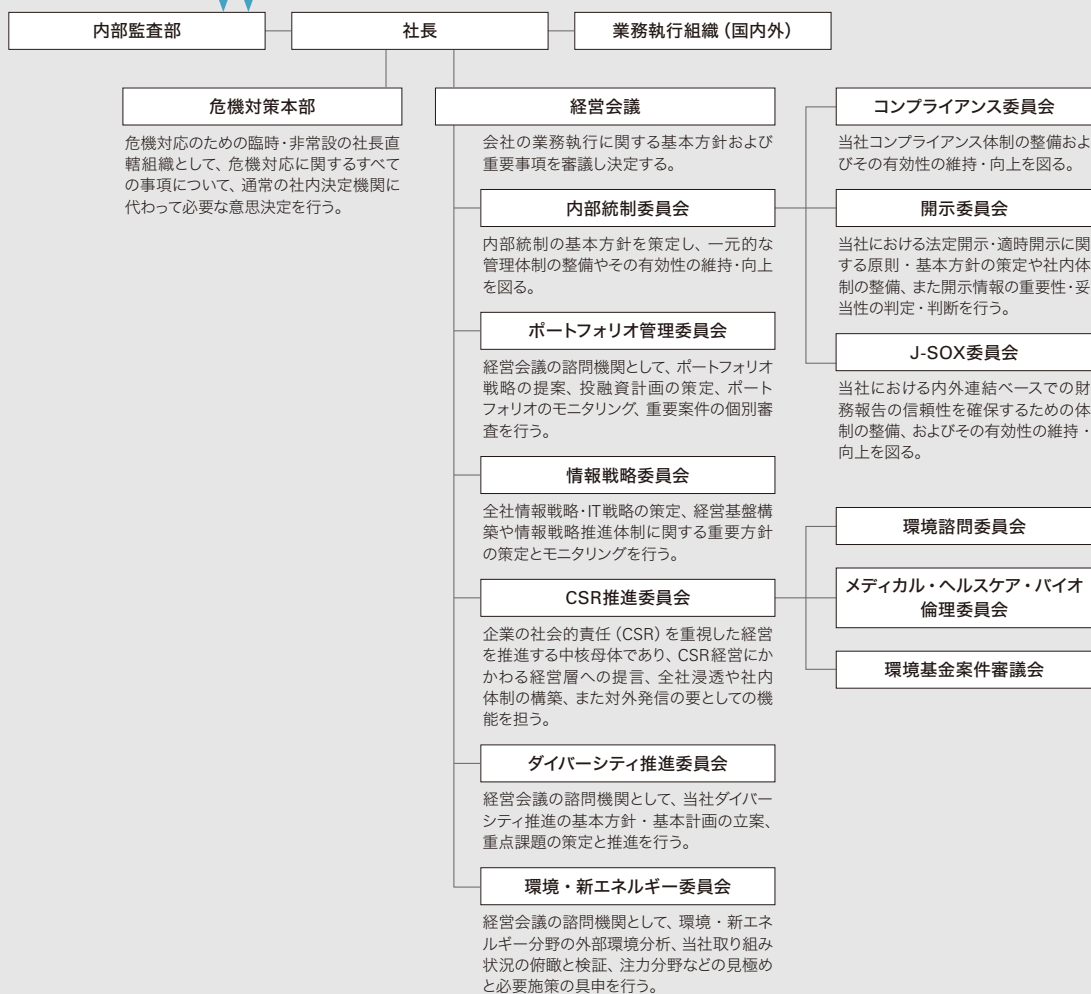
社外監査役は、高い見識ならびに専門分野における高い実績を有し、当社からの独立性に問題がない候補者から、監査役会の同意を得て選任しています。「金融」や「法律」の分野から選任された4名の社外監査役は、監査役会などの場において会計監査人および内部監査部より定期的にその監査活動状況・結果などについて報告を受け、また意見・情報交換を行うなど相互連携を図っています。

コーポレート・ガバナンス フレームワーク

コーポレート・ガバナンス体制



内部統制および業務執行体制



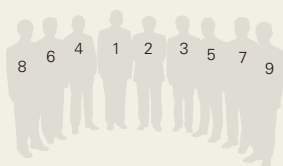
持続的成長に向けて

取締役および監査役

取締役



- 1 槍田 松瑩
取締役会長
- 2 飯島 彰己
代表取締役社長
- 3 田中 誠一
代表取締役副社長執行役員
- 4 大前 孝雄
代表取締役副社長執行役員
- 5 駒井 正義
代表取締役副社長執行役員
- 6 川嶋 文信
代表取締役専務執行役員
- 7 雑賀 大介
代表取締役常務執行役員
CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)
- 8 岡田 譲治
代表取締役常務執行役員
CFO (チーフ・フィナンシャル・オフィサー)
- 9 木下 雅之
代表取締役常務執行役員
CIO (チーフ・インフォメーション・オフィサー)
CPO (チーフ・プライバシー・オフィサー)



常勤監査役



三浦 悟



村上 元則

独立役員

社外取締役



松原 亘子

生年月日：1941年1月9日生
現職：取締役（2006年6月23日～）
兼任状況：
•（株）大和証券グループ本社社外取締役
略歴：
1987年 労働省国際労働課長
1991年 同婦人局長
1997年 労働事務次官
1999年 日本障害者雇用促進協会会長
2002年9月 駐イタリア大使
2002年11月 兼駐アルバニア大使兼
駐サンマリノ大使兼駐マルタ大使
2006年1月 （財）21世紀職業財団顧問
2006年7月 （財）21世紀職業財団会長



野中 郁次郎

生年月日：1935年5月10日生
現職：取締役（2007年6月22日～）
兼任状況：
•（株）セブン&アイ・ホールディングス社外取締役
•トレンドマイクロ（株）社外取締役
略歴：
1977年 南山大学経営学部教授
1979年 防衛大学校教授
1982年 一橋大学商学部附属産業経営研究施設教授
1995年 北陸先端科学技術大学院大学教授
1997年4月 北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科長
1997年5月 カリフォルニア大学バークレイ校経営大学院ゼロックス知識学ファカルティ・フェロー
2000年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
2006年 一橋大学名誉教授
2007年 クレアumont大学大学院ドラッカー・スクール名誉スカラー



平林 博

生年月日：1940年5月5日生
現職：取締役（2007年6月22日～）
兼任状況：
•（株）東芝社外取締役
•第一三共（株）社外取締役
略歴：
1988年 外務大臣官房総務課長
1990年 在アメリカ合衆国大使館公使（経済担当）
1992年 在アメリカ合衆国特命全権公使
1993年 外務省経済協力局長
1995年 内閣官房兼総理府外政審議室長
1997年 兼インドシナ難民対策連絡調整会議事務局長
1998年 駐インド兼ブータン特命全権大使
2002年 駐フランス兼アンドラ特命全権大使
2003年 兼駐シブチ大使
2006年 特命全権大使（査察担当）
2007年3月 （財）日本国際フォーラム参与
2007年6月 （財）日印協会理事
2008年 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科客員教授
2009年 （財）日本国際フォーラム副理事長
2010年 公益財団法人日印協会代表理事・理事長
2011年 公益財団法人日本国際フォーラム副理事長



武藤 敏郎

生年月日：1943年7月2日生
現職：取締役（2010年6月23日～）
兼任状況：
•住友金属工業（株）社外監査役
略歴：
1999年 大蔵省主計局長
2000年 大蔵事務次官
2003年1月 財務省顧問
2003年3月 日本銀行副総裁
2008年6月 東京大学先端科学技術研究センター客員教授
2008年7月 （株）大和総理理事長
2009年 私立開成学園理事長・学園長

社外監査役



門脇 英晴

生年月日：1944年6月20日生
現職：監査役（2004年6月24日～）
兼任状況：
•三井化学（株）社外監査役
略歴：
1996年 （株）さくら銀行取締役
1998年 同行常務取締役
1999年 同行常務取締役兼常務執行役員
2000年 同行専務取締役兼専務執行役員
2001年 （株）三井住友銀行専務取締役兼専務執行役員
2002年 （株）三井住友フィナンシャルグループ専務取締役
2003年 同社取締役副社長
2004年 （株）日本総合研究所理事長
2008年 同研究所特別顧問



中村 直人

生年月日：1960年1月25日生
現職：監査役（2006年6月23日～）
兼任状況：
•アサヒビール（株）社外監査役
略歴：
1985年4月 第二東京弁護士会登録
1985年4月 森綜合法律事務所所属
1998年 日比谷パーク法律事務所開設パートナー
2003年 中村直人法律事務所（現中村・角田・松本法律事務所）開設パートナー



松尾 邦弘

生年月日：1942年9月13日生
現職：監査役（2008年6月24日～）
兼任状況：
•旭硝子（株）社外取締役
•（株）東京証券取引所グループ社外取締役
•トヨタ自動車（株）社外監査役
•（株）損害保険ジャパン社外監査役
•（株）小松製作所社外監査役
•ブラザー工業（株）社外監査役
略歴：
1968年 検事任官
1999年 法務事務次官
2004年 最高検察庁検事総長
2006年 弁護士登録



渡辺 裕泰

生年月日：1945年4月11日生
現職：監査役（2009年6月23日～）
兼任状況：
•（株）乃村工藝社社外監査役
•JXホールディングス（株）社外監査役
略歴：
1994年 大蔵省名古屋国税局長
1995年 同近畿財務局長
1996年 同主税局審議官
1997年 同東京国税局長
1998年 同関税局長
2000年 同財務総合政策研究所長
2002年 財務省国税庁長官
2003年 東京大学大学院法政学研究所客員教授
2004年 早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

持続的成長に向けて

主な連結子会社と持分法関連会社

2011年3月31日現在

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率(%)
鉄鋼製品			
連結子会社			
三井物産鋼材販売西日本株式会社	鉄鋼製品の卸売	福岡県	100.0
三井物産鋼材販売株式会社	鉄鋼製品の卸売	東京都	89.1
三井物産スチール株式会社	建築土木用鋼材、鋼板、線材特殊鋼などの国内販売、輸出入	東京都	100.0
株式会社セイケイ	鋼管の製造・販売	栃木県	51.0
Bangkok Coil Center Co., Ltd.	鋼材加工販売	タイ	98.9
Regency Steel Asia Pte Ltd.	鉄鋼製品の卸売	シンガポール	92.5
持分法関連会社			
Shanghai Bao-Mit Steel Distribution Co., Ltd.	鉄鋼製品の加工・販売	中国	35.0
日鐵商事株式会社	総合卸売業	東京都	25.2
金属資源			
連結子会社			
Mitsui-Itochu Iron Pty. Ltd.	豪州鉄鉱石の採掘・販売	オーストラリア	70.0
Mitsui Iron Ore Development Pty. Ltd.	豪州鉄鉱石の採掘・販売	オーストラリア	100.0
三井物産メタルズ株式会社	製鋼原料および非鉄製品の国内販売・貿易	東京都	100.0
Mitsui Raw Materials Development Pty. Limited	スクラップ事業会社 Sims Metal Management への投資	オーストラリア	100.0
Japan Collahuasi Resources B.V.	チリ銅鉱山への投資	オランダ	61.9
三井物産カッパーインベストメント株式会社	チリ銅鉱山への投資	東京都	100.0
持分法関連会社			
Valepar S.A.	ブラジル資源事業会社 Vale への投資	ブラジル	18.2
Inner Mongolia Erdos Electric Power & Metallurgical Co., Ltd.	石炭、電力、合金鉄、化学品、黄河引水事業	中国	25.0
日本アマゾンアルミニウム株式会社	ブラジルアルミニウム製錬事業への投資	東京都	20.9
Coral Bay Nickel Corporation	ニッケル・コバルトの製錬	フィリピン	18.0
SUMIC Nickel Netherlands B.V.	ニューカレドニアニッケル製錬事業への投資および製品販売	オランダ	47.6
機械・プロジェクト			
連結子会社			
三井物産プラントシステム株式会社	各種プラント、電力関連設備、鉄道機器の販売	東京都	100.0
MBK プロジェクトホールディングス株式会社	プラント関連機材・設備製造会社への投資	東京都	100.0
Atlatec, S.A. de C.V.	廃水・下水処理設備の設計・建設・操業	メキシコ	85.0
Cactus Energy Investment B.V.	メキシコ LNG ターミナルへの投資	オランダ	100.0
MITSUI GÁS E ENERGIA DO BRASIL LTDA.	ガス配給事業への投資	ブラジル	100.0
Mit Investment Manzanillo B.V.	メキシコ LNG ターミナルへの投資	オランダ	100.0
Drillship Investment B.V.	超深海鉱区掘削船リース事業への投資	オランダ	100.0
三井物産電力事業株式会社	電力事業管理業務	東京都	100.0
Mitsui & Co., Power Development and Management Americas, S. de R.L. de C.V.	発電所の運営・管理	メキシコ	100.0
MIT POWER CANADA LP INC.	オンタリオ州ガス火力発電事業への投資	カナダ	100.0
Mitsui Rail Capital Holdings, Inc.	北米鉄道関連事業への投資	アメリカ	100.0
Mitsui Rail Capital Europe B.V.	欧州機関車リース事業	オランダ	100.0
Mitsui Rail Capital Participações Ltda.	ブラジル貨車リース事業への投資	ブラジル	100.0
Toyota Chile S.A.	自動車および部品の輸入・販売	チリ	100.0
TF USA Inc.	自動車部品物流事業への投資	アメリカ	100.0
Mitsiam Motors Co., Ltd.	トラック・バスの販売	タイ	99.0
Mitsui Automotive CIS Investment B.V.	ロシア自動車販売事業への投資	オランダ	100.0
PT. Bussan Auto Finance	二輪車販売金融	インドネシア	90.0
BAF (Thailand) Co., Ltd.	二輪車販売金融	タイ	100.0
Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú S.A.	建設鉱山機械の販売	ペルー	60.0
Road Machinery, LLC	建設鉱山機械の販売	アメリカ	100.0
東洋船舶株式会社	船舶管理、用船・中古船仲介、船舶搭載機器販売	東京都	100.0
Lepta Shipping Co., Ltd.	海運業	リベリア	100.0

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権 比率 (%)
Clio Marine Inc.	海運業	リベリア	100.0
OMC SHIPPING PTE. LTD.	海運業	シンガポール	100.0
GOG Drillship Investment Inc.	超深海鉱区掘削船リース事業への投資	アメリカ	100.0
三井物産エアロスペース株式会社	ヘリコプターおよび航空宇宙関連機器の輸入販売	東京都	100.0
持分法関連会社			
東洋エンジニアリング株式会社	プラント・エンジニアリング	千葉県	22.9
Galaxy NewSpring Pte. Ltd.	中国水事業への投資	シンガポール	50.0
AES JORDAN HOLDCO, LTD.	ヨルダン発電事業への投資	ケイマン	40.0
RLC Power Holding Company Limited	カタール造水発電事業への投資	アラブ首長国連邦	25.0
P.T. Paiton Energy	インドネシアでの発電事業	インドネシア	36.3
IPM Eagle LLP	電力事業投資	イギリス	30.0
IPM (UK) Power Holdings Limited	電力事業投資	ジブラルタル	26.3
Compañía de Generación Valladolid S. de R.L. de C.V.	メキシコガス火力発電事業	メキシコ	50.0
MT Falcon Holdings Company, S.A.P.I. de C.V.	メキシコガス火力発電事業への投資	メキシコ	40.0
Toyota Canada Inc.	自動車および部品の輸入・販売	カナダ	50.0
Penske Automotive Group, Inc.	自動車小売業	アメリカ	16.8
PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing	オートバイの製造・販売	インドネシア	15.0
KOMATSU MARKETING SUPPORT AUSTRALIA PTY LTD	建設鉱山機械の販売	オーストラリア	40.0
化学品			
連結子会社			
第一タンカー株式会社	石化製品のタンカー輸送	東京都	100.0
日本アラビアメタノール株式会社	サウジアラビアメタノール製造事業会社への投資および製品販売	東京都	55.0
Shark Bay Salt Pty. Ltd.	塩田事業	オーストラリア	100.0
三井物産フロンティア株式会社	電子部品部材輸出、SCM 事業運営	東京都	100.0
大東化学株式会社	工業薬品の製造・販売	東京都	70.0
P.T. Kaltim Pasifik Amoniak	液体アンモニアの製造・販売	インドネシア	75.0
Mitsui AgriScience International SA/NV	欧州農業事業の統括	ベルギー	100.0
三井物産プラスチックトレード株式会社	合成樹脂を主体にする総合卸売業	東京都	100.0
三井物産ケミカル株式会社	溶剤・塗料などの国内販売および貿易事業	東京都	100.0
三井物産アグロビジネス株式会社	肥料関連商材の販売、農業関連商材の開発・販売	東京都	100.0
Mitsui Bussan Fertilizer Resources B.V.	ペルーリン鉱石採掘・販売事業への投資	オランダ	100.0
エネルギー			
連結子会社			
三井石油開発株式会社	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	東京都	69.9
Mitsui E&P Middle East B.V.	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	オランダ	100.0
Mitsui E&P Australia Pty. Limited	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	オーストラリア	100.0
Mitsui E&P USA LLC	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	アメリカ	100.0
三井石油株式会社	石油製品などの国内販売・輸出入	東京都	89.9
Westport Petroleum, Inc.	石油製品の現物・先物取引	アメリカ	100.0
Mitsui Oil (Asia) Hong Kong Limited	原油・石油製品に関する現物および先物取引	中国	100.0
Mitsui Coal Holdings Pty. Ltd.	豪州石炭関連事業への投資	オーストラリア	100.0
Mitsui & Co. Uranium Australia Pty. Ltd.	ウラン鉱山事業への投資	オーストラリア	100.0
Mitsui Sakhalin Holdings B.V.	Sakhalin Energy Investment への投資	オランダ	100.0
Mitsui Gas Development Qatar B.V.	カタール石油・天然ガスの開発	オランダ	100.0
Mitsui & Co. LNG Investment Limited	LNG 事業への投資	イギリス	100.0
持分法関連会社			
BHP Mitsui Coal Pty. Ltd.	石炭の採掘・販売	オーストラリア	16.8
ENEOS グローブ株式会社*	液化石油ガスの輸入・販売、新エネルギー関連機器の販売	東京都	30.0
Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd.	石油・天然ガスの探鉱・開発・販売	オーストラリア	50.0

* ENEOS グローブは、2011年3月に三井丸紅液化ガスがJX日鉱日石エネルギーの液化石油(LP)ガス事業との統合により、連結子会社から関連会社に異動し、名称変更したものです。

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権比率 (%)
食料・リテール			
連結子会社			
東邦物産株式会社	各種農水産物の輸入・販売	東京都	96.3
MCM Foods Holdings Limited	缶詰・寿司販売事業への投資	イギリス	100.0
WILSEY FOODS, INC.	加工油脂食品会社への投資	アメリカ	90.0
プライフーズ株式会社	プロイラーの生産・加工・販売	青森県	46.4
サンエイ糖化株式会社	糖類、医薬品、飼料などの製造・販売	愛知県	70.0
三井農林株式会社	食品製造・販売	東京都	87.6
Mitsui Alimentos Ltda.	コーヒー生豆輸出、コーヒー焙煎および国内販売	ブラジル	100.0
三井食品株式会社	総合食品卸売	東京都	99.9
物産ロジスティクスソリューションズ株式会社	物流センター管理運営	東京都	100.0
ベンダーサービス株式会社	食材・容器などの販売	東京都	100.0
持分法関連会社			
Multigrain AG	農産物の生産、集荷、加工、販売・貿易事業	スイス	45.1
日本配合飼料株式会社	配合飼料の製造・販売	神奈川県	42.9
三井製糖株式会社	砂糖精製業	東京都	32.3
The Kumphawapi Sugar Co., Ltd.	砂糖の製造、販売	タイ	44.7
三国コカ・コーラボトリング株式会社	清涼飲料の製造・販売	埼玉県	35.7
コンシューマーサービス・情報産業			
連結子会社			
物産不動産株式会社	不動産の売買、賃貸借、管理など、建築工事の設計	東京都	100.0
三井物産インターファッション株式会社	繊維製品の生産企画・管理	東京都	100.0
ShopNet Co., Ltd.	台湾TV通信販売事業	英領ヴァージン諸島	87.2
株式会社ジェイエスキューブ	情報処理・事務処理受託請負	東京都	100.0
三井情報株式会社	情報通信システムに関する各種企画・設計・開発・販売	東京都	58.4
三井物産エレクトロニクス株式会社	電子部品・部材および製造装置の販売	東京都	100.0
持分法関連会社			
エームサービス株式会社	給食サービス業	東京都	50.0
三井住商建材株式会社	建築用資材の販売、建築工事の請負	東京都	50.0
株式会社ティーガイア	携帯電話などの販売・代理店業務および通信サービスの販売取次	東京都	22.8
株式会社QVCジャパン	TV通信販売事業	千葉県	40.0
株式会社もしもしホットライン	テレマーケティング事業	東京都	34.4
日本ユニシス株式会社	情報システムの企画開発・販売	東京都	32.5
TPV Technology Limited	ディスプレイ製品の設計・製造・販売	バミューダ	20.2
物流・金融市場 (物流・金融市場セグメントは、2011年4月1日に物流・金融セグメントに名称を変更しました。)			
連結子会社			
三井物産グローバル投資株式会社	ベンチャー投資事業	東京都	100.0
三井物産企業投資株式会社	プライベートエクイティ投資事業	東京都	100.0
Mitsui Bussan Commodities Ltd.	非鉄金属ディーリング	イギリス	100.0
Mitsui & Co. Precious Metals, Inc.	貴金属ディーリング	アメリカ	100.0
Mitsui & Co. Commodity Risk Management Ltd.*	エネルギー・デリバティブ取引	イギリス	100.0
株式会社トライネット	国際複合一貫輸送事業およびその関連事業	東京都	100.0
トライネット・ロジスティクス株式会社	国内物流倉庫事業、運送業、通関業、不動産賃貸業など	東京都	99.9
東京国際エアカーゴターミナル株式会社	東京国際空港国際線貨物ターミナルの運営	東京都	100.0
三井物産インシュアランス株式会社	損害保険・生命保険代理店業務	東京都	100.0
持分法関連会社			
JA三井リース株式会社	総合リース業	東京都	33.4
三井ダイレクト損害保険株式会社	損害保険業	東京都	19.8

* Mitsui & Co. Commodity Risk Managementは2010年4月にMitsui & Co. Energy Risk Managementが名称変更したものです。

	主な事業内容	国・地域名	連結議決権 比率 (%)
米州			
連結子会社			
Mitsui Foods, Inc.	缶詰、加工食品、食品原料の輸入販売および 冷凍食品の製造販売	アメリカ	100.0
United Grain Corporation of Oregon	穀物の流通事業	アメリカ	100.0
Champions Pipe & Supply, Inc.	油井管の販売	アメリカ	100.0
MBK Real Estate LLC	不動産関連事業	アメリカ	100.0
Mit Wind Power Inc.	風力発電事業への投資	アメリカ	100.0
CornerStone Research & Development, Inc.	健康食品・薬品の加工包装	アメリカ	100.0
Intercontinental Terminals Company LLC	化学品タンクのリース	アメリカ	100.0
SunWize Technologies, Inc.	太陽光発電システムの販売・据付	アメリカ	100.0
Ellison Technologies Inc.	工作機械販売	アメリカ	88.8
Game Changer Holdings Inc.	鋼材加工販売会社への投資	アメリカ	100.0
Fertilizantes Mitsui S.A. Industria e Comercio	肥料の製造・販売	ブラジル	100.0
Novus International, Inc.	飼料添加物の製造・販売	アメリカ	65.0
Mitsui Automotriz S.A.	自動車および部品の小売業	ペルー	100.0
米国三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	アメリカ	100.0
カナダ三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	カナダ	100.0
ブラジル三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	ブラジル	100.0
持分法関連会社			
MED3000 Group, Inc.	医薬経営支援	アメリカ	46.5
欧州・中東・アフリカ (EMEA)			
連結子会社			
MBK Real Estate Europe Limited	不動産関連事業	イギリス	100.0
Plalloy MTD B.V.	合成樹脂の成型加工	オランダ	60.0
欧州三井物産ホールディングス株式会社	欧州・中東・アフリカ地域の統括会社	イギリス	100.0
欧州三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	イギリス	100.0
ドイツ三井物産有限公司	商業（貿易および国内販売）	ドイツ	100.0
ベネルックス三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	ベルギー	100.0
イタリア三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	イタリア	100.0
中東三井物産株式会社	商業（貿易一般）	アラブ首長国連邦	100.0
持分法関連会社			
ITC Rubis Terminal Antwerp SA	化学品タンクのリース	ベルギー	50.0
アジア・大洋州			
連結子会社			
Mitsui Water Holdings (Thailand) Ltd.	上水供給事業への投資	タイ	100.0
アジア・大洋州三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	シンガポール	100.0
香港三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	中国	100.0
三井物産（中国）有限公司	商業（貿易および国内販売）	中国	100.0
三井物産（上海）貿易有限公司	商業（貿易および国内販売）	中国	100.0
台湾三井物産（股）有限公司	商業（貿易および国内販売）	台湾	100.0
韓国三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	韓国	100.0
タイ国三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	タイ	100.0
ミットサイアム インターナショナル	商業（貿易および国内販売）	タイ	55.0
豪州三井物産株式会社	商業（貿易および国内販売）	オーストラリア	100.0
その他			
連結子会社			
三井物産ビジネスパートナーズ株式会社	人事総務関連業務受託	東京都	100.0
三井物産フォレスト株式会社	造林・製材業	東京都	100.0
三井物産フィナンシャルサービス株式会社	関係会社金融	東京都	100.0
Mitsui & Co. Financial Services (Asia) Ltd.	関係会社金融	シンガポール	100.0
Mitsui & Co. Financial Services (Europe) B.V.	関係会社金融	オランダ	100.0
Mitsui & Co. Financial Services (U.S.A.) Inc.	関係会社金融	アメリカ	100.0
三井物産トレードサービス株式会社	貿易・受渡関連業務受託	東京都	100.0
三井物産フィナンシャルマネジメント株式会社	経理・財務関連業務受託	東京都	100.0

会社情報

2011年3月31日現在

商号

三井物産株式会社

設立年月日

1947年7月25日

資本金

341,481,648,946円

社員数

連結：40,026名

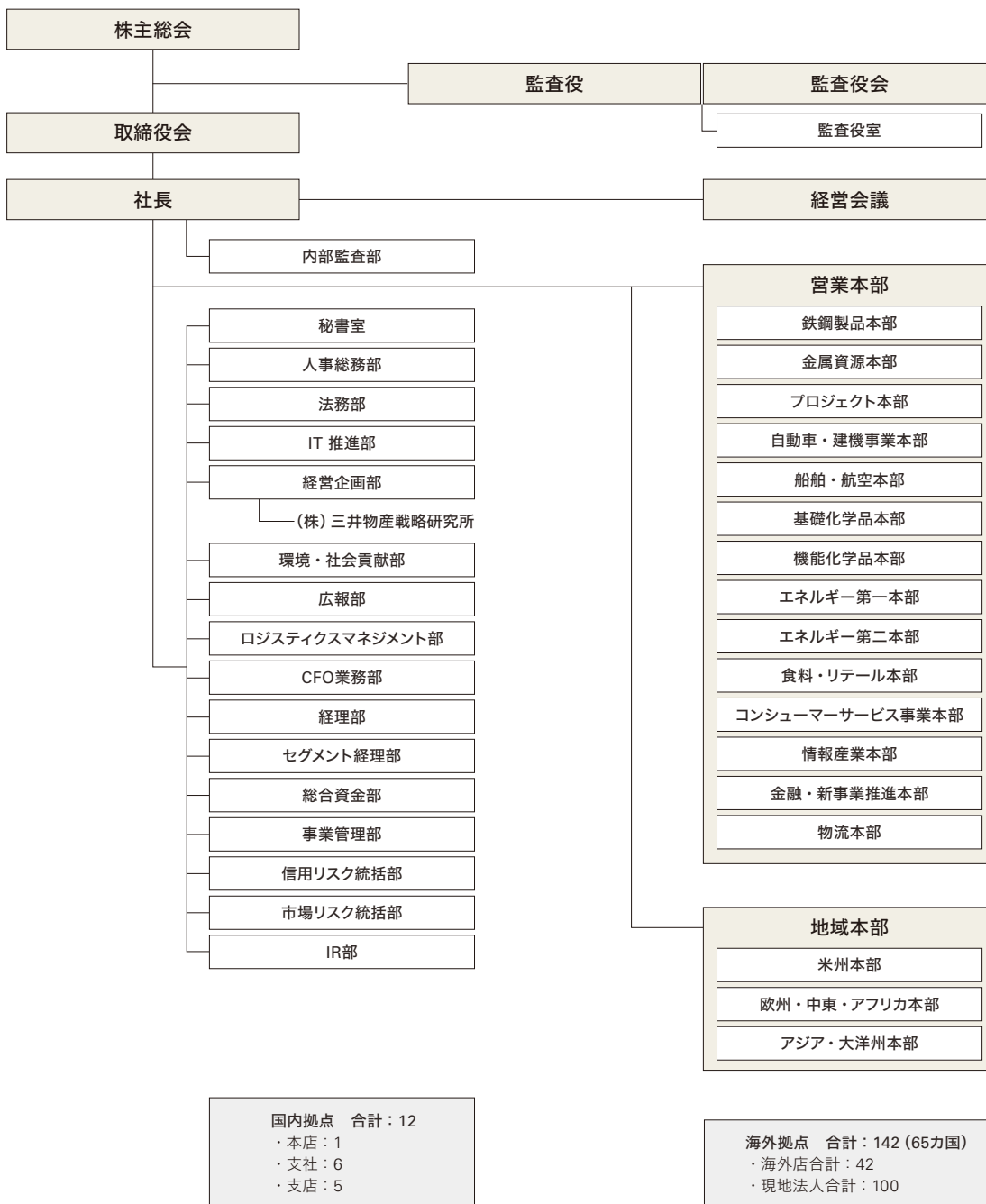
単体：6,095名

連結決算対象関係会社

連結子会社：275社

持分法関連会社：161社

組織図 (2011年7月1日現在)



財務データ

76 連結貸借対照表

78 連結損益計算書／連結資本勘定増減表

80 連結キャッシュ・フロー計算書

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度末 (平成22年3月31日)	当連結会計年度末 (平成23年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	1,401,399	1,441,059
定期預金	14,563	2,574
市場性ある有価証券	4,361	5,602
売上債権等		
受取手形及び短期貸付金(前受利息控除後)	293,034	297,552
売掛金	1,382,259	1,463,601
関連会社に対する債権	162,166	160,133
貸倒引当金	(18,423)	(16,368)
棚卸資産	504,847	467,355
前渡金	96,482	124,634
繰延税金資産—流動	39,809	41,372
デリバティブ債権	114,463	95,619
その他の流動資産	266,130	234,509
流動資産合計	4,261,090	4,317,642
投資及び非流動債権		
関連会社に対する投資及び債権	1,403,056	1,600,818
その他の投資	965,947	859,843
非流動債権(前受利息控除後)	453,299	457,495
貸倒引当金	(48,472)	(42,414)
賃貸用固定資産(減価償却累計額控除後)	224,000	259,682
投資及び非流動債権合計	2,997,830	3,135,424
有形固定資産—原価		
土地及び山林	158,528	148,716
建物	381,029	360,648
機械及び装置	979,957	1,077,930
鉱業権	132,510	161,840
船舶	29,709	38,900
建設仮勘定	170,218	142,960
有形固定資産合計	1,851,951	1,930,994
減価償却累計額	(873,391)	(900,246)
差引有形固定資産合計	978,560	1,030,748
無形固定資産(償却累計額控除後)	84,741	87,525
繰延税金資産—非流動	13,376	14,522
その他の資産	33,387	12,263
資産合計	8,368,984	8,598,124

単位：百万円

	前連結会計年度末 (平成22年3月31日)	当連結会計年度末 (平成23年3月31日)
負債及び資本の部		
流動負債		
短期債務	241,380	250,062
1年以内に期限の到来する長期債務	320,480	308,883
仕入債務等		
支払手形	36,831	41,049
買掛金	1,307,980	1,316,772
関連会社に対する債務	63,760	87,185
未払費用		
法人所得税	37,604	67,946
未払利息	19,177	17,530
その他	71,582	72,273
前受金	110,712	127,960
デリバティブ債務	83,972	88,198
その他の流動負債	87,289	165,091
流動負債合計	2,380,767	2,542,949
長期債務(1年以内期限到来分を除く)	2,909,794	2,818,529
退職給与及び年金債務	33,927	37,054
繰延税金負債—非流動	305,096	316,031
その他の固定負債	309,594	330,227
偶発債務		
資本		
株主資本		
資本金—普通株式(額面無し)	341,482	341,482
授權株式数 2,500,000,000 株		
発行済株式総数		
前連結会計年度末—1,829,153,527 株		
当連結会計年度末—1,829,153,527 株		
資本剰余金	428,848	430,152
利益剰余金		
利益準備金	53,844	61,763
その他の利益剰余金	1,618,101	1,860,271
累積その他の包括損益		
未実現有価証券保有損益	123,891	96,657
外貨換算調整勘定	(272,665)	(344,878)
確定給付型年金制度	(49,132)	(58,544)
未実現デリバティブ評価損益	(7,920)	(14,370)
累積その他の包括損益合計	(205,826)	(321,135)
自己株式	(6,321)	(6,341)
自己株式数		
前連結会計年度末—4,331,644 株		
当連結会計年度末—4,324,067 株		
株主資本合計	2,230,128	2,366,192
非支配持分	199,678	187,142
資本合計	2,429,806	2,553,334
負債及び資本合計	8,368,984	8,598,124

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自平成21年4月1日至平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自平成22年4月1日至平成23年3月31日)
収益：		
商品販売による収益	3,590,490	4,154,833
役務提供による収益	374,701	371,352
その他の収益	131,254	153,258
収益合計	4,096,445	4,679,443
原価：		
商品販売に係る原価	(3,195,948)	(3,589,147)
役務提供に係る原価	(135,600)	(137,384)
その他の収益の原価	(62,936)	(93,689)
原価合計	(3,394,484)	(3,820,220)
売上総利益	701,961	859,223
その他の収益・費用：		
販売費及び一般管理費	(546,221)	(532,990)
貸倒引当金繰入額	(11,227)	(9,230)
受取利息	35,879	39,970
支払利息	(46,310)	(40,667)
受取配当金	37,715	51,000
有価証券売却損益	20,949	39,517
有価証券評価損	(48,488)	(19,464)
固定資産処分損益	5	229
固定資産評価損	(8,715)	(18,297)
暖簾減損損失	(9,907)	(596)
メキシコ湾原油流出事故和解金	—	(88,555)
雑損益	399	(7,443)
その他の収益・費用合計	(575,921)	(586,526)
継続事業からの法人所得税及び持分法損益前利益	126,040	272,697
法人所得税：		
当期	(105,568)	(156,899)
繰延	16,351	(47,002)
法人所得税合計	(89,217)	(203,901)
継続事業からの持分法損益前利益	36,823	68,796
関連会社持分法損益—純額	131,473	242,144
継続事業からの非支配持分控除前当期純利益	168,296	310,940
非継続事業に係る損益—純額(税効果後)	(794)	—
非支配持分控除前当期純利益	167,502	310,940
非支配持分帰属当期純利益	(17,783)	(4,281)
当期純利益(三井物産(株)に帰属)	149,719	306,659

連結資本勘定増減表

単位：百万円

	前連結会計年度 (自平成21年4月1日至平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自平成22年4月1日至平成23年3月31日)
資本金(普通株式)：		
期首残高	339,627	341,482
発行済株式総数	前連結会計年度—1,824,928,240株 当連結会計年度—1,829,153,527株	
転換社債の転換による発行	1,855	—
発行済株式総数	前連結会計年度—4,225,287株 当連結会計年度—0株	
期末残高	341,482	341,482
発行済株式総数	前連結会計年度—1,829,153,527株 当連結会計年度—1,829,153,527株	
資本剰余金：		
期首残高	434,188	428,848
転換社債の転換に伴う組入額	1,850	—
非支配持分株主との資本取引	(7,190)	1,304
期末残高	428,848	430,152
利益剰余金：		
利益準備金：		
期首残高	48,806	53,844
その他の利益剰余金からの振替額	5,038	7,919
期末残高	53,844	61,763

単位：百万円

	前連結会計年度 (自平成21年4月1日至平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自平成22年4月1日至平成23年3月31日)
その他の利益剰余金：		
期首残高	1,486,201	1,618,101
当期純利益（三井物産（株）に帰属）	149,719	306,659
当社株主への現金配当支払額	(12,779)	(56,567)
前連結会計年度 ー1株あたり 7円		
当連結会計年度 ー1株あたり31円		
利益準備金への繰入額	(5,038)	(7,919)
自己株式処分差損	(2)	(3)
期末残高	1,618,101	1,860,271
累積その他の包括損益（税効果後）：		
期首残高	(421,497)	(205,826)
未実現有価証券保有損益	66,202	(27,238)
外貨換算調整勘定発生額	113,623	(72,212)
確定給付型年金制度：		
過去勤務債務	(210)	138
数理計算上の差異	19,797	(9,550)
未実現デリバティブ評価損益	4,540	(6,452)
非支配持分株主との資本取引	11,719	5
期末残高	(205,826)	(321,135)
自己株式：		
期首残高	(5,662)	(6,321)
前連結会計年度ー 3,770,220株		
当連結会計年度ー 4,331,644株		
期中取得	(667)	(263)
前連結会計年度ー 566,547株		
当連結会計年度ー 194,407株		
期中処分	8	243
前連結会計年度ー 5,123株		
当連結会計年度ー 201,984株		
期末残高	(6,321)	(6,341)
株主資本合計	2,230,128	2,366,192
非支配持分：		
期首残高	229,783	199,678
非支配持分株主への配当支払額	(10,799)	(12,623)
非支配持分帰属当期純利益	17,783	4,281
未実現有価証券保有損益（税効果後）	655	(1,916)
外貨換算調整勘定発生額（税効果後）	1,444	(7,107)
確定給付型年金制度（税効果後）：		
過去勤務債務	(22)	26
数理計算上の差異	204	42
未実現デリバティブ評価損益（税効果後）	139	(393)
非支配持分株主との資本取引その他	(39,509)	5,154
期末残高	199,678	187,142
資本合計：		
期首残高	2,111,446	2,429,806
転換社債の転換に伴う組入額	3,705	—
自己株式処分差損	(2)	(3)
非支配持分控除前当期純利益	167,502	310,940
当社株主への現金配当支払額	(12,779)	(56,567)
非支配持分株主への配当支払額	(10,799)	(12,623)
未実現有価証券保有損益（税効果後）	66,857	(29,154)
外貨換算調整勘定発生額（税効果後）	115,067	(79,319)
確定給付型年金制度（税効果後）：		
過去勤務債務	(232)	164
数理計算上の差異	20,001	(9,508)
未実現デリバティブ評価損益（税効果後）	4,679	(6,845)
自己株式期中増減	(659)	(20)
非支配持分株主との資本取引その他	(34,980)	6,463
期末残高	2,429,806	2,553,334
包括損益		
非支配持分控除前当期純利益	167,502	310,940
その他の包括損益（税効果後）：		
未実現有価証券保有損益	66,857	(29,154)
外貨換算調整勘定発生額	115,067	(79,319)
確定給付型年金制度：		
過去勤務債務	(232)	164
数理計算上の差異	20,001	(9,508)
未実現デリバティブ評価損益	4,679	(6,845)
非支配持分控除前包括損益	373,874	186,278
非支配持分帰属包括損益	(20,203)	5,067
包括損益（三井物産（株）に帰属）	353,671	191,345

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (自平成21年4月1日至平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自平成22年4月1日至平成23年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー：		
非支配持分控除前当期純利益	167,502	310,940
営業活動によるキャッシュ・フローに調整するための修正：		
非継続事業に係る損益—純額(税効果後)	794	—
減価償却費及び無形固定資産等償却	136,951	147,388
退職給与及び年金費用(支払額控除後)	15,645	10,375
貸倒引当金繰入額	11,227	9,230
有価証券売却損益	(20,949)	(39,517)
有価証券評価損	48,488	19,464
固定資産処分損益	(5)	(229)
固定資産評価損	8,715	18,297
暖簾減損損失	9,907	596
メキシコ湾原油流出事故和解金	—	88,555
繰延税金	(16,351)	47,002
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	(19,933)	(92,398)
営業活動に係る資産・負債の増減：		
売上債権等の増減	87,156	(104,471)
棚卸資産の増減	79,035	(49,027)
仕入債務等の増減	(25,616)	74,082
未払費用の増減	(24,538)	31,928
前渡金の増減	26,010	(5,723)
前受金の増減	(47,057)	17,831
デリバティブ債権の減少	186,647	10,730
デリバティブ債務の増減	(61,718)	19,412
その他の流動資産—未収法人税の増減	46,960	(10,992)
その他—純額	18,831	1,001
非継続事業に係る営業キャッシュ・フロー	4,659	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	632,360	504,474
投資活動によるキャッシュ・フロー：		
定期預金の増減—純額	(12,891)	10,983
関連会社に対する投資等の増加	(90,577)	(111,085)
関連会社に対する投資の売却及び貸付金の回収	45,728	39,763
売却可能有価証券の取得	(19,558)	(24,424)
売却可能有価証券の売却収入	17,552	21,073
売却可能有価証券の償還	16,124	4,247
満期まで保有する負債証券の取得	—	(1,579)
満期まで保有する負債証券の償還	1,893	10
その他の投資の取得	(29,234)	(81,859)
その他の投資の売却収入及び償還	77,485	86,234
長期貸付金の増加	(83,114)	(127,535)
長期貸付金の回収	84,858	97,056
貸貸用固定資産及び有形固定資産の購入	(232,141)	(330,682)
貸貸用固定資産及び有形固定資産の売却収入	43,782	17,184
子会社買収(取得現金控除後)	—	(106,797)
子会社売却(売却子会社保有現金控除後)	—	23,390
投資活動によるキャッシュ・フロー	(180,093)	(484,021)
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
短期債務の増減—純額	(212,413)	50,202
長期債務の増加	493,321	377,526
長期債務の減少	(435,213)	(345,710)
非支配持分株主との取引	(47,330)	8,427
自己株式の取得及び売却—純額	(31)	(36)
配当金支払	(12,779)	(56,589)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(214,445)	33,820
現金及び現金同等物の為替相場変動の影響額	15,768	(14,613)
現金及び現金同等物の増加—純額	253,590	39,660
現金及び現金同等物期首残高	1,147,809	1,401,399
現金及び現金同等物期末残高	1,401,399	1,441,059

投資家情報

2011年3月31日現在

証券コード

8031

上場証券取引所

東京、大阪、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

中央三井信託銀行株式会社
東京都港区芝三丁目33番1号

同事務取扱所

中央三井信託銀行株式会社 証券代行部
証券代行事務センター
〒168-0063
東京都杉並区和泉二丁目8番4号
電話：0120-78-2031 (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

比率：1ADR=原株20株
上場市場：米国 OTC (店頭取引)
Symbol：MITSY
CUSIP番号：606827202

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

単元株式数

100株

株主数

169,819名

発行済株式総数

1,829,153,527株
(自己株式3,753,300株を含む)

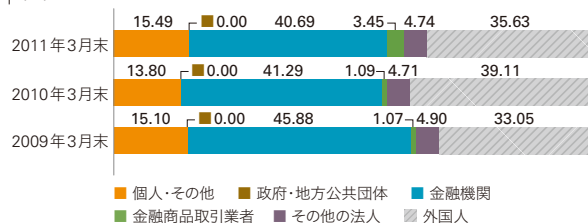
発行可能株式総数

2,500,000,000株

大株主

日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)
株式会社三井住友銀行
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS
日本生命保険相互会社
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY

株主構成比 (%)



※ 単元未満株式も含む全株主・所有株式数ベース

連絡先

三井物産株式会社 IR部
〒100-0004 東京都千代田区大手町一丁目2番1号
電話：(03) 3285-1111
ファックス：(03) 3285-9821
Eメール：infoTKADZ@mitsui.com

ホームページ

当社ホームページの投資家情報の欄に、
最新の年次報告書や決算公表などの情報を提供しています。
会社案内：http://www.mitsui.com/jp/ja/
IR (投資家情報)：http://www.mitsui.com/jp/ja/ir/

