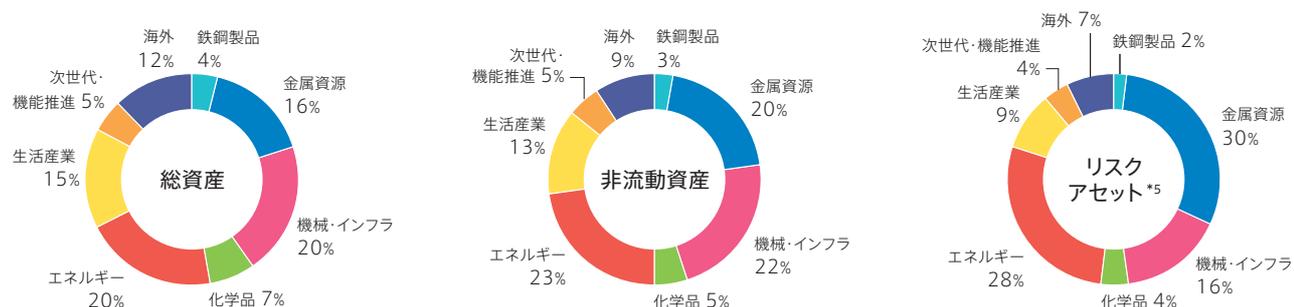


オペレーティングセグメント別データ一覧

(2016年3月期、IFRS基準)

	鉄鋼製品	金属資源	機械・インフラ	化学品	エネルギー	
単位：億円						
本部名	鉄鋼製品本部	金属資源本部	プロジェクト本部 機械・輸送システム本部	基礎化学品本部 機能化学品本部 (旧組織名)*2	エネルギー第一本部 エネルギー第二本部	
EBITDA	109	(938)	292	301	2,101	
売上総利益	320	987	1,271	765	1,090	
主な内容	鉄鋼製品	豪州鉄鉱石 豪州石炭	機械の販売・リース・ 関連サービス	化学品販売	石油・ガス生産・販売	
受取配当金	21	14	36	13	353	
主な内容					LNG事業	
持分法による投資損益	48	(2,041)	80	80	(223)	
主な内容	鋼材流通・ 加工・製造	豪州鉄鉱石 ブラジル鉄鉱石 チリ銅	IPP 自動車・建機販売リース エネルギーインフラ	中東メタノール製造	LNG事業 石油製品物流事業	
販売費及び一般管理費	(290)	(370)	(1,277)	(650)	(507)	
減価償却費 及び無形資産等償却費	10	472	182	94	1,388	
当期利益(損失) (親会社の所有者に帰属)	63	(1,625)	183	177	(39)	
基礎営業キャッシュ・フロー	48	1,345	629	196	2,060	
総資産	3,922	15,914	20,098	7,325	19,735	
非流動資産	1,908	12,566	13,988	2,953	14,581	
持分法適用会社に対する投資	1,074	7,226	7,782	997	2,568	
その他の投資	761	928	883	681	3,473	
有形固定資産	89	4,308	2,157	941	7,316	
その他*4	(16)	104	3,166	334	1,224	
単体従業員	327人	245人	788人	569人	420人	
連結従業員	1,519人	429人	16,172人	2,274人	764人	

オペレーティングセグメント別構成比



	生活産業	次世代・機能推進	米州	欧州・中東・アフリカ	アジア・大洋州	会社合計 ^{*1}
						
	食糧本部 食品事業本部 コンシューマー サービス事業本部 (旧組織名) ^{*2}	ICT事業本部 コーポレート ディベロップメント本部	米州本部	欧州・中東・アフリカ 本部	アジア・大洋州本部	
	99	125	694	53	409	3,364
	1,165	529	1,148	205	233	7,266
	食品 食糧 ファッション関連 生活資材	情報システム 国内・国際物流 金融・保険 商品デリバティブ	飼料添加物 化学品タンクターミナル シニアリビング 鉄鋼製品	化学品 鉄鋼製品 機械	化学品 鉄鋼製品 食糧 食品	
	37	49	1	3	8	547
	185	78	82	37	355	(1,320)
	アジア病院 米国食用油脂製品	国内TVショッピング 国内リース	鋼材加工	鋼材加工 化学品タンクターミナル	豪州鉄鉱石・石炭 ^{*3}	
	(1,420)	(578)	(635)	(197)	(204)	(5,660)
	132	46	98	5	17	2,532
	(140)	161	283	35	116	(834)
	(89)	76	555	18	73	4,717
	15,238	5,105	6,488	1,513	4,029	109,105
	8,201	3,361	2,986	286	2,395	66,238
	3,056	1,137	800	148	386	25,153
	2,424	1,597	128	44	187	11,797
	1,368	387	1,484	30	253	19,384
	1,353	240	574	64	1,569	9,904
	808人	406人	230人	158人	236人	6,006人
	9,778人	3,571人	3,829人	874人	1,280人	43,611人

*1. 会社合計には、表示していない「その他」及び「調整・消去」が含まれます。

*2. 2016年3月までの旧組織名を記載しています。2016年4月付の新組織については、P.54(化学品セグメント)およびP.58(生活産業セグメント)をご参照ください。

*3. アジア・大洋州セグメントの持分法による投資損益には、豪州の鉄鉱石・石炭事業の当セグメント持分が含まれます。

*4. 非流動資産の「その他」には、非流動債権、投資不動産、無形資産、繰延税金資産等が含まれます。

*5. リスクアセットとは、当社連結グループで保有する営業債権や投資、固定資産等の資産及び保証債務等のオフバランスシート・ポジションについて、信用リスクや市場リスク等の潜在的な損失リスクに応じ当社が独自に設定したリスクウェイトを乗じることにより算定している、想定損失の最大額です。ここでは商品セグメント別の分布率を記載しています。

鉄鋼製品セグメント

鉄鋼製品本部



執行役員
鉄鋼製品本部長
勝 登

事業ポートフォリオ

▶ 鉄鋼製品を通じて産業分野を幅広く支える

国内外の顧客に対し、鉄鋼製品の調達・供給などのサービスの提供に加え、加工・流通拠点となるコイルセンター、製造拠点となる電炉・圧延メーカー、および部品メーカーや鉄鋼流通業などに出資を行っています。

インフラ

- ・ アジア、中東、アフリカなどでのインフラ案件向け鋼材の供給・拡販
- ・ アフリカ、ブラジル、豪州向けの鉄道レールなどの高付加価値鋼材の供給・拡販

自動車

- ・ 自動車プレス部品製造事業、サービスセンター事業

エネルギー

- ・ 従来のエネルギー鋼材に加えシェールガス開発、再生可能エネルギー関連の高付加価値鋼材の供給・拡販
- ・ 海洋構造物の組立・加工からメンテナンス（検査・修繕、技術支援）

リスクと成長機会

▶ 供給過多に伴う業界再編の見通し

足元では、資源価格の低迷や中国鉄鋼メーカーの供給過剰を背景とした鋼材輸出量の増加により、世界的に市況悪化が深刻化しており、厳しい事業環境が継続しています。このような環境を受け、製鉄業統合に伴う鋼材流通分野の競争が激化し、さらなる業界再編が生じる可能性があります。

中長期的には、国内の鉄鋼市場が人口減少などにより緩やかに縮小する一方で、米州・アジアを牽引役とした世界経済の回復に伴い、鉄鋼需要は増加していく見通しで、今後もさまざまなビジネスチャンスが期待できます。



強み

- 国内およびグローバル物流基盤
- バリューチェーン構築による高機能サービスの展開
- 国内外の優良パートナーとの信頼関係

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ Gestamp Automoción 社との戦略的取り組み

世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカーである Gestamp Automoción, S.L. (以下GA社) との幅広い取り組みを通じ、当社の中核事業である自動車分野での収益基盤を強化し、事業の拡張を推進します。

GA社との取り組み①：米州自動車事業

2013年にGA社の米州事業会社群に参画しました。同社グループは米国、メキシコ、ブラジル、アルゼンチンの4カ国に計22工場、R&D拠点計2拠点を有し、自動車ボディおよびシャーシなど重要なプレス部品の製造・販売を手掛けています。近年、自動車の軽量化と車体高強度化を通じた環境性能と安全性の両立は、これまで以上に高いレベルが求められており、GA社が世界トップの高い技術を有するホットスタンピング（熱間プレス形成）という工法を活かした自動車部品のニーズが高まっています。同社との関係深化、ならびに両社の強みを活かし、堅調な景気が続く米国や新興国からの自動車部品事業における需要の取り込みを図り、自動車バリューチェーンにおいて幅広いニーズに対応します。



GA社が製造する自動車部品サンプル

GA社との取り組み②：風力発電事業

自動車事業への参画を機会に、当社とGA社の協働は再生可能エネルギーの分野にも広がりました。2015年9月には、GA社と同じGonvarri-Gestampグループ傘下で、世界最大手の風力発電用タワーおよびフランジメーカーであるGRI Renewable Industriesグループ（以下GRI社）に出資しました。GRI社は世界7カ国に計12カ所の製造拠点をもち、世界各地で同品質のタワーとフランジを供給できる体制を整えた大手企業です。当社とGRI社は、風力発電開発の拡大が見込まれるアジア・米州地域での新規事業展開や、欧州を中心に普及が進んでいる洋上風力発電設備向けの新たな製造拠点設立を検討するなど、世界的に広がりを見せている風力発電の発展に貢献します。



製造中の風力発電用タワー

》金属資源セグメント

金属資源本部



執行役員
金属資源本部長
大間知 慎一郎

事業ポートフォリオ

▶ 事業投資を通じた資源開発、生産、加工、販売事業

鉄鉱石

- ・ 豪州での Rio Tinto 社や BHP Billiton 社との合併事業
- ・ ブラジルの鉄鉱石生産・販売会社である Vale 社の株式を間接保有

石炭

- ・ 豪州での Anglo American 社や Rio Tinto 社、BHP Billiton 社との合併事業

製鋼原料・環境リサイクル事業

- ・ 米国および豪州での Sims 社を通じた金属スクラップ事業
- ・ 中国・内モンゴル自治区でのオールドス電力冶金公司を通じた石炭・発電・合金鉄・化学品などの多角事業
- ・ 地球環境に配慮した国内外での金属資源・素材のリサイクル事業

銅

- ・ チリでの Collahuasi、Anglo American Sur、Caserones 事業

ニッケル

- ・ フィリピンでの Coral Bay や Taganito 事業

アルミニウム

- ・ ブラジルでの Alunorte 精製所や Albras 製錬所を通じたアルミナ・アルミ地金事業
- ・ シンガポールでの Garmco 社を通じたアルミコイルセンター事業

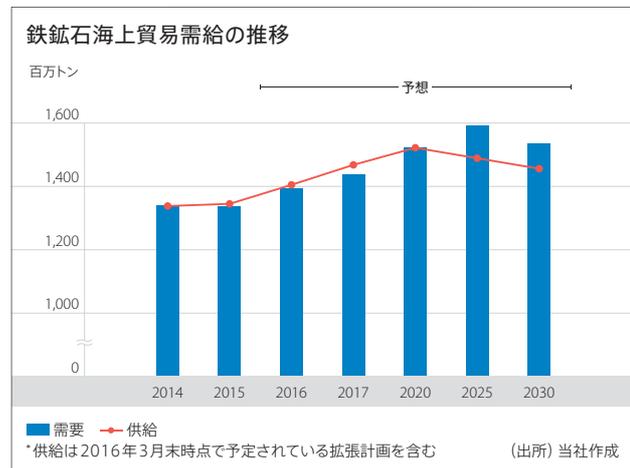
▶ 当社の強みである物流ネットワーク機能を活かした グローバルトレーディング

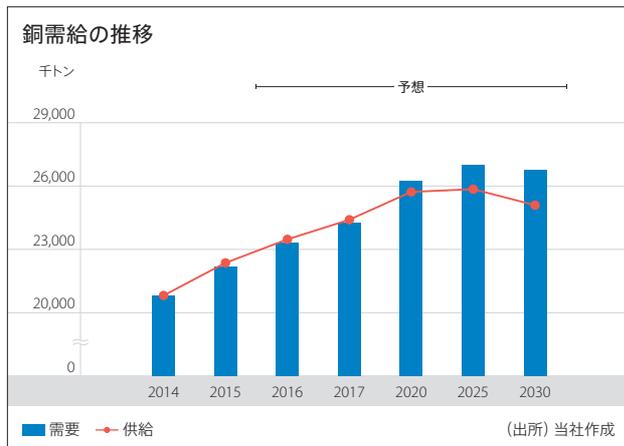
鉄鉱石、金属スクラップ・還元鉄・銑鉄・合金鉄など製鋼原料、自動車部品の再生品、石炭や石油コークス、銅精鉱・銅地金、ニッケル、アルミ、レアメタルなど

リスクと成長機会

▶ 短期的には市況低迷リスクあるも、 長期的に伸びる需要で、需給は逼迫

短期的には中国や新興国の成長鈍化などにより市況低迷が当面継続するリスクがありますが、鉄鋼や非鉄金属は産業の基幹素材であり、その原料に対する需要は長期的な伸びが見込まれます。一方、開発・生産コストの上昇や既存鉱山の枯渇や品位悪化に加え、優良未開発案件に限りがあるため、供給が追いつかず、長期的には需給は逼迫していく見込みです。当セグメントが携わる金属資源分野は、引き続き重要性が高いビジネスです。





強み

- 優れたコスト競争力や拡張余力のある既存資産
- Rio Tinto社、BHP Billiton社、Vale社、Anglo American社、Codelco社など、資源メジャーとの強固なパートナーシップ
- 長年の経験を持った技術陣による案件の目利き力

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ 西豪州の鉄鉱山で生産および港湾を拡張

2015年上半年に西豪州West Angelas鉄鉱山の新規鉱区の開発および生産能力の拡張が完了し、同鉱山の年間生産能力は29百万トンから35百万トンへと拡張しました。また、鉄鉱石積出港であるCape Lambert港の拡張についても、2014年のフェーズ1に続き、2015年7月にフェーズ2が当初計画通り完了し、年間出荷能力は2億600万トンまで拡大しました。



鉄鉱石積出港であるCape Lambert港 (豪州)

また同じく西豪州Jimblebar鉄鉱山も、当初の計画から約6ヵ月前倒しの2013年下半年期に出荷を開始し、フル生産(35百万トン/年)を2015年1～3月期に達成しました。

当社が保有する豪州での鉄鉱石事業は、世界的に見てもコスト競争力の高い事業であり、今後も当社の核となる優良資産です。引き続き、操業効率化を通じてコスト削減を進めることで競争力を高め、中長期的に見込まれる鉄鉱石の世界的な需要増に応えるべく供給体制を整備していきます。

▶ 当社の持分権益生産量はP.19の「鉄鉱石持分権益生産量」をご参照ください。

▶ 銅事業での総合力発揮

当社は、チリでのCollahuasi、Anglo American Sur、Caseronesなど銅鉱山事業をコアとして、銅生産者や需要家のニーズに応じた、さまざまな総合力発揮型の取り組みを進めています。物流においては、出資先以外を含むサプライソースの多様化、顧客ニーズに応じた機能の提供に加え、銅精鉱のブレンディングによる品位調整で限りある資源の有効活用にご貢献しています。

また、出資先鉱山の操業効率化に向けた支援や、水や電力など鉱山周辺事業への協力などに取り組んでいます。特に、戦略提携関係にある世界最大の銅生産会社Corporación Nacional del Cobre de Chile (Codelco社)とは、2014年に銅イノベーション関連のベンチャーキャピタルファンドに共同参画し、銅の新規用途開拓や鉱山操業効率化を促進する案件に取り組んでおり、今後さらに鉱山周辺事業での協力を発展させていきます。



Anglo American Sur事業のLos Bronces銅鉱山(チリ)

》機械・インフラセグメント

プロジェクト本部

機械・輸送システム本部



執行役員
プロジェクト本部長
米谷 佳夫



執行役員
機械・輸送システム本部長
八木 浩道

事業ポートフォリオ

▶ 未来社会と国創りに貢献するインフラ開発を推進

電力

- ・火力発電、水力発電、再生可能エネルギーによるIPP(独立系発電)事業

海洋エネルギー／基礎産業

- ・FPSO(浮体式原油・ガス生産貯蔵積出設備)などの海洋エネルギー事業
- ・LNG積出・受入設備、パイプライン、ガス配給事業などの基幹インフラ事業

水／物流

- ・メキシコ、中国、欧州、中東で上下水道や海水淡水化、廃水処理施設の開発・運営
- ・港湾事業や空港事業を中心とする物流・社会インフラの開発・運営

▶ 海・陸・空の輸送システムを幅広くカバーし、社会・経済を支える

海

- ・国内外の船主・海運会社向け新造船の販売・船舶運航管理、用船・中古船売買の仲介、造船会社向け船舶用機器の販売
- ・一般商船やLNG船の保有・運航

陸

- ・日系メーカーの完成車や部品の輸出、生産、販売
- ・世界各地で日本車の輸入、卸売代理店、生産、部品物流、部品販売、販売金融
- ・鉱山用ダンプカー、油圧ショベルなどの販売、付帯サービス事業
- ・北米、ブラジル、欧州、ロシアで貨車・機関車のオペレーティングリース／ファイナンスリース、運行／保守管理業務を受託
- ・ブラジルでの一般貨物輸送事業、旅客輸送事業
- ・北米でのトラックリース・レンタル事業

空

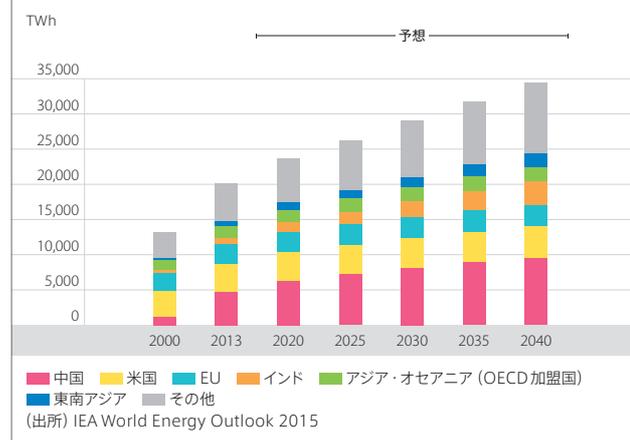
- ・国内外航空会社向け航空機や航空機エンジンの販売、リース、ファイナンスの提供・斡旋

リスクと成長機会

▶ インフラ投資需要の拡大

人口増加・経済発展の著しい新興諸国では、電力・水・物流などの基幹インフラ整備の需要、先進国ではインフラ老朽化による改修需要や低炭素社会へのインフラ投資需要が拡大しています。エネルギー分野では、資源開発にかかる設備の高度化・大型化・複雑化により、総合的な開発需要の増加が期待されます。米国においてはシェールガス・オイルの開発により、開発インフラのみならず、パイプライン輸送や下流の化学品製造、ガス火力発電、LNG出荷設備などのニーズが生じています。

地域別電力需要の見通し

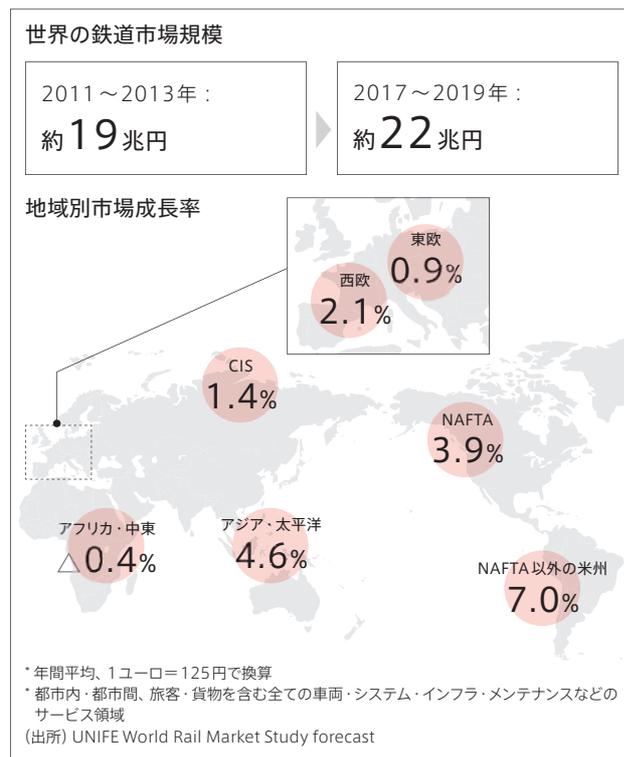


▶ 経済成長の拡大に合わせて

輸送機械の需要も堅調に拡大

新興国の成長鈍化や2014年後半以降の資源、エネルギー価格の下落もあり、鉱山機械需要低下による業績への一時的影響があります。しかしながら、新興国経済は引き続き成長すると考えられ、中長期的には資源、エネルギー需要も増加、それに伴い鉱山機械需要は回復、また、陸海ともに物流増加による市況回復が期待されます。

製造業回帰の進む米国の景気回復基調は、当社の自動車・トラック・工作機械・建設機械事業では追い風となります。新興国における経済成長に伴う環境問題への関心の高まりや、渋滞緩和に向けた公共交通機関へのモーダルシフトによる旅客鉄道整備の需要も高まると見込まれます。世界的に経済成長が続くことから、中長期的に航空旅客は増加し、機体、エンジン需要も伸びると期待されます。



強み

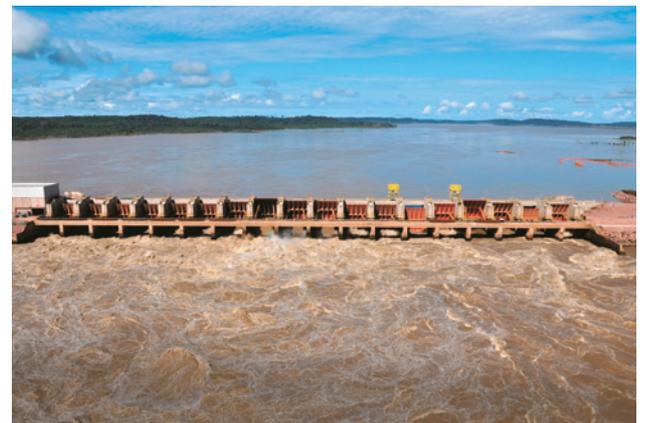
- プロジェクト開発力、地域展開力、ビジネスモデル（仕組み）構築力、事業経営力
- 長年培ったグローバルマーケティング力、グローバルトレーディング網
- インフラ開発・運営の知見、ノウハウ
- 資金調達力、ファイナンス組成力
- トヨタグループや米国Penske Group、本邦・海外船主をはじめ、国内外の優良パートナーとの厚い信頼関係

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ IPP（独立系発電）事業の推進

当社は、地域および燃料などの特性を分散させた優良な発電事業ポートフォリオを構築し、建設中の発電所も合わせると、全世界で11.1GW（2016年3月末時点）の持分発電容量を有しています。建設中案件や新規案件が順次完工することにより、当社収益へ力強く貢献するとともに、ポートフォリオの良質化のため、戦略的な資産リサイクルを行っています。

- 2014年1月に20%出資したブラジル北部マテイラ川のジラウ水力発電所（合計3.75GW）は、2016年3月時点で42基が商業運転を開始しています。2016年中に全50基が完成すると、ブラジルで第4位の規模を持つ大型水力発電所となる予定です。
- 2016年1月には、50.1%の最大出資者として、オマーン北部のIbri工業地区およびSohar工業地区での天然ガス焚複合火力発電プラント（合計3.2GW）に参画しました。2019年の商業運転開始により、同国首都マスカットを含む北部電力網の約3割の電力を供給する予定です。



ジラウ水力発電所

・ 戦略的な資産リサイクルの一環として、マレーシアの大手電力会社 Tenaga Nasional Berhad 社とともに参画する超々臨界石炭火力発電所（合計 2.0GW、2019 年商業生産開始予定）について、2015 年 12 月に同年世界最大額のイスラム債発行による資金調達を完了し、2016 年 3 月には当社持分 30% のうち 15% を中国電力株式会社に売却しました。

▶ **ブラジルガス配給事業の推進**

当社は、ブラジルのガス配給事業への参画を通じて、同国のガス配給インフラ整備と安定的なガス配給に取り組み、2015 年 12 月には当該事業を追加取得しました。ブラジルのガス配給事業は、州政府から供与されたコンセッションに基づく地域独占事業であり、安定的キャッシュ収入を生む事業群の拡張により、当社収益に力強く貢献します。

2006 年にブラジル 7 州のガス配給事業会社に出資する Mitsui Gas e Energia do Brasil Ltda (以下「三井ガス」) の買収により、同国のガス配給事業へ参画して以降、2014 年に Companhia de Gas do Ceara S.A. (Cegas 社) の一部株式を取得し、2015 年 12 月には、ブラジル国営石油会社 Petróleo Brasileiro S.A. から、Petrobras Gás S.A. (ガスペトロ社) の一部株式を取得しました。これにより、当社が三井ガスを通じて出資参画するガス配給事業会社は 19 州へと拡大し、それらガス配給事業会社の取扱ガス配給総量は日量約 30 百万 m³ となりました。



ブラジルガス配給事業

▶ **Penske グループとの強固な関係に基づく、北米トラックリース・レンタルおよびロジスティクス事業への参画**

当社は、販売台数全米第 2 位の乗用車ディーラー Penske Automotive Group (以下 PAG 社) に 2001 年初めて出資参画し、2004 年 3 月には出資比率を約 15% とし持分法適用会社としました。以来、PAG 社の筆頭株主で統括持株会社の Penske Corporation とともに PAG 社の経営を担っています。長年にわたり培われた Penske グループとの強固な関係は、戦略的パートナーと位置づけるまでに発展し、2015 年 3 月、当社は Penske Truck Leasing Co., L.P. (以下 PTL 社) のリミテッドパートナー持分 20.0% を約 750 百万米ドル (約 910 億円) で取得。北米でのトラックリース・レンタルおよびロジスティクス事業に新たに参画しました。当社が世界各地におけるトラック製造・組立、卸売、小売事業、および自動車関連ロジスティクス事業を通じてこれまでに蓄積したノウハウも活用し、トラックによる陸上輸送サービスの提供のみならず、輸送コスト低減や物流インフラの効率化による最適物流ソリューションの構築、また他セグメントとのシナジー効果創出にも取り組んでいます。本事業は交通インフラの一翼を担うと同時に、さらなるグローバル展開を目指します。



PTL 社トラック

▶ インドにおける貨物専用鉄道の敷設プロジェクト

当社は、インドにおける貨物専用鉄道の敷設計画（DFC西回廊プロジェクト）において、現地建設業者や日本メーカーとの企業連合を通じて、総延長320kmの土木・軌道敷設工事および区間1,344kmの信号・通信・列車制御システム敷設を受注し、2022年頃の完工を目指してプロジェクトの履行を開始しました。

DFC西回廊プロジェクトは、日印政府が戦略的グローバル・パートナーシップの下に実現を目指すデリー・ムンバイ間産業大動脈構想の中核に位置し、新設貨物路線の周辺に整備される工業団地、物流基地、発電所、道路、港湾などのインフラを一体として、強固な経済基盤を築く計画です。

日本政府は、国家戦略プロジェクトの一つとして、民間企業による運転・保守・管理も視野に入れたパッケージ型インフラ事業の海外展開を強力に後押ししており、日本が高い技術と

安全実績を持つ鉄道はその重点分野に位置づけられています。本プロジェクトにおいても、高品質なインフラ敷設のため、本邦技術活用を条件とした日本政府からの借款が供与されており、日本製のレールや信号システムが導入されます。当社は、かかる政策も追い風に、海外での鉄道インフラ整備事業の開発・実施に注力していきます。

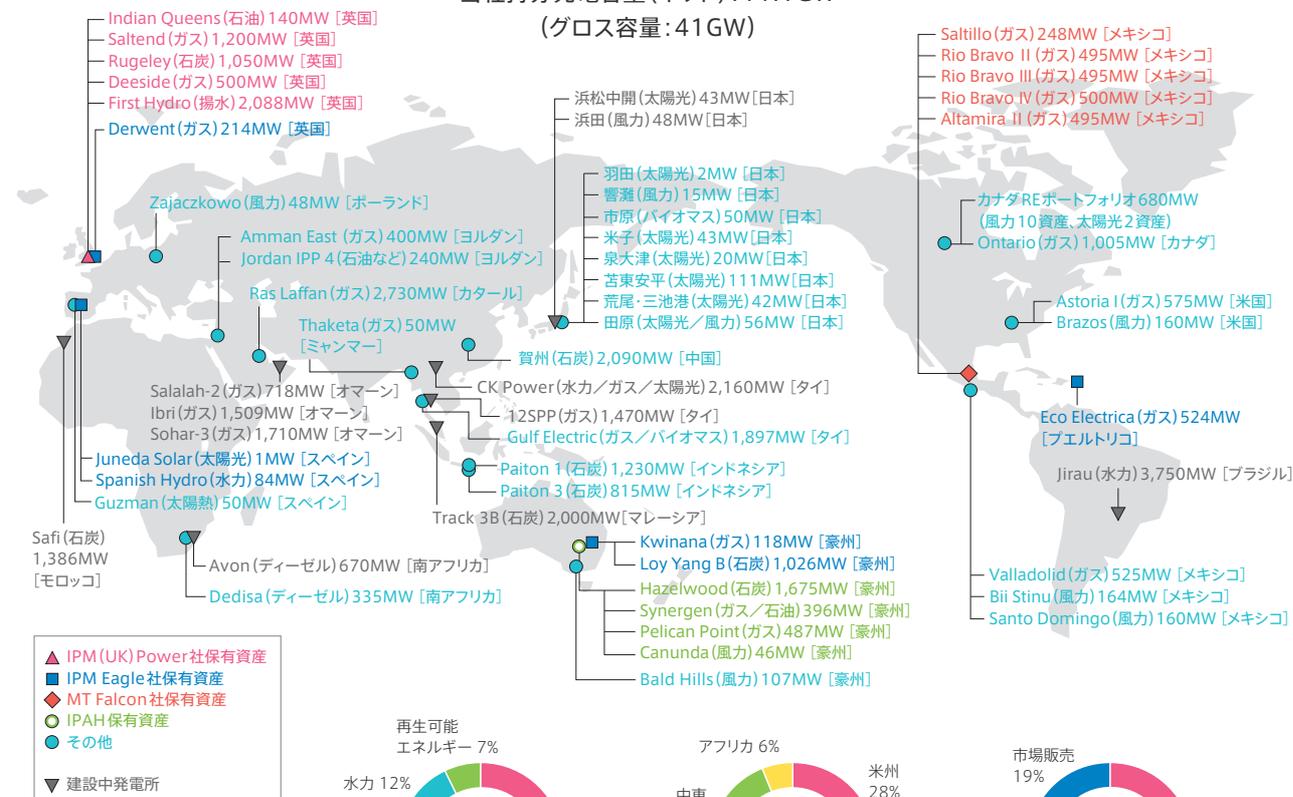


契約区間

発電事業ポートフォリオ

2016年3月末現在

当社持分発電容量(ネット): 11.1GW
(グロス容量: 41GW)



》化学品セグメント

ベーシックマテリアルズ本部

パフォーマンスマテリアルズ本部

ニュートリション・アグリカルチャー本部



化学品セグメントは、2016年4月より、従来の2営業本部体制から、ベーシックマテリアルズ本部、パフォーマンスマテリアルズ本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部の3営業本部体制となりました。ニュートリション・アグリカルチャー本部は、化学品・食料の結節点を担う本部として、肥料・農薬などの農業資材、飼料添加物、食品素材・食品原料、糖アルコールなどの既存事業を統合、グローバルな食品・栄養科学の事業基盤を構築し、食糧増産と食の高付加価値ニーズに対応するビジネスに取り組みます。

事業ポートフォリオ

▶ 事業領域や産業の枠を超えて「化学の力」で新しい価値を創造

食糧と農業バリューチェーン

- ・ 欧州および米国での農業販売事業
- ・ ペルーでの燐硫石事業および国内外での肥料事業
- ・ 食品・栄養科学事業

グリーン・バイオ領域での取り組み深化

- ・ カナダでのバイオコハク酸製造事業
- ・ マレーシアおよび中国でのパーム油を原料とする油脂化学事業

競争力のある多様な原料の取り込み

- ・ サウジアラビアおよび米国でのメタノール製造・販売事業
- ・ 豪州での塩田事業

日本技術優位製品の海外展開

- ・ シンガポールでの高機能ポリエチレン樹脂製造・販売事業
- ・ ドイツでの高機能ポリカーボネート原料の製造・販売事業

リスクと成長機会

▶ 需給構造、高付加価値化など産業構造が変化

シェール革命により、北米の石化産業の競争力が回復し、中東と並ぶ供給拠点となっています。また、プラント大型化と生産能力増加により、石化中間体のコモディティ化が加速し、コスト競争力の高い原料確保の重要性がますます高まっています。一方、中国や東南アジアでの地産地消化の進展に加え、本邦や欧州での石化プラント統廃合の動きなど構造変化の進捗により、石油化学品のトレードフローにも変化が起きている。

機能・先端材料およびスペシャリティケミカルの領域では、環境意識の高まりやQuality of Lifeの向上、技術革新の進展といった世界的なマクロ環境を背景に、軽量化と電装化が進む「自動車」、食品・洗剤・パーソナルケアなどの「コンシューマー

プロダクト」、スマートフォンの液晶ディスプレイ・ロボティクス・ヘルスケアなどの「ICT・新産業」の3つの成長領域に特に着目しています。

農業化学や食品・栄養科学の領域では、世界の食料増産や、健康意識の向上に伴う食の高付加価値ニーズが増大し、市場が拡大しています。

強み

- ・ DuPont社やDow Chemical社、Celanese社などグローバルリーディングカンパニーや、本邦をはじめアジア大手化学メーカーとの強固なパートナーシップ
- ・ グローバル販売・物流ネットワーク・優良な顧客基盤

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ 米テキサス州でのメタノール生産開始

当社と米国化学品大手のCelanese Corporation（以下Celanese社）が折半出資して設立したFairway Methanol LLCが2015年10月にメタノールの商業生産を開始しました。本事業では、シェール革命による原料ガスの安定供給と価格競争力に加え、Celanese社の既存インフラを活用することで事業の優位性を確かなものとしています。



米国Fairway Methanol社製造工場（年産能力130万トン）



執行役員
ベーシックマテリアルズ本部長
吉森 桂男



常務執行役員
パフォーマンスマテリアルズ本部長
森本 卓



執行役員
ニュートリション・アグリカルチャー本部長
堀 健一

メタノールは、天然ガスから化学品に至る「ハイドロカーボンチェーン」の川下に位置しており、住宅建材、自動車・エレクトロニクス用高性能樹脂、医薬品用途など需要の裾野が広く、今後も安定的な需要の伸長が見込まれます。当社はガス価格変動の影響を受けにくい強靱で安定した事業ポートフォリオ構築を目指し、北米やその他地域でのさらなるメタノール案件のほか、同様に天然ガスを原料とするアンモニア製造事業の検証を継続的に進めており、グローバルに「ハイドロカーボンチェーン」の裾野を拡大していきます。

▶ 炭素繊維関連事業の拡大

炭素繊維関連事業は「資源・素材」・「モビリティ」の2つの攻め筋に跨ります。当社は、2015年4月、学校法人 金沢工業大学の革新複合材料研究開発センターと炭素繊維加工品の量産化に向けた共同開発に着手。2016年2月には、ノルウェーの炭素繊維製タンクメーカーであるHexagon Composites ASAと資本・業務提携契約を締結。さらに、同年3月には、韓国の炭素繊維加工メーカーであるHankuk Carbon Co., Ltd.と資本・業務提携契約を結びました。

今後、自動車を中心とした輸送機器のエネルギー消費削減のために、部品・材料の軽量化が重視されていく中で、炭素繊維などの軽量化素材の市場が急速に拡大することが見込ま

れ、当社は、炭素繊維サプライチェーン全体の飛躍的な成長を取り込むべく、炭素繊維関連事業ポートフォリオの拡大を目指します。

▶ タイオイルグループとの石化系洗剤原料生産開始

当社とタイ国 営石油会社 Thai Oil Public Company Limited (以下 Thai Oil 社) との合併事業である LABIX Company Limited (以下 LABIX 社) が 2016年2月にリニアアルキルベンゼン (以下 LAB) の商業生産を開始しました。

石油化学系の洗剤原料である LAB は、東南アジア域内における人口増加と電動洗濯機の普及とともに、安定的な需要の伸長が見込まれます。当社は、同地域の伸び行く需要に対応していくために、Thai Oil社とともに、LABIX社を設立。本事業は Thai Oil社による競争力のある原料の安定供給と操業ノウハウに加え、当社が持つ販売ネットワークを活用することで事業の優位性を確かなものとしています。

当社はマレーシアや中国でパーム油由来の天然系洗剤原料・界面活性剤原料の製造販売事業に参画しており、天然系・石油化学系双方の洗剤原料事業を持つ強みを活かして、原料から洗剤や界面活性剤などの最終製品に至るまでのバリューチェーンを俯瞰し、顧客基盤の拡大と新規事業展開を目指していきます。



燃料電池自動車用水素ステーション



タイ LABIX 社 LAB 製造工場 (年産能力 10 万トン)

》エネルギーセグメント

エネルギー第一本部

エネルギー第二本部

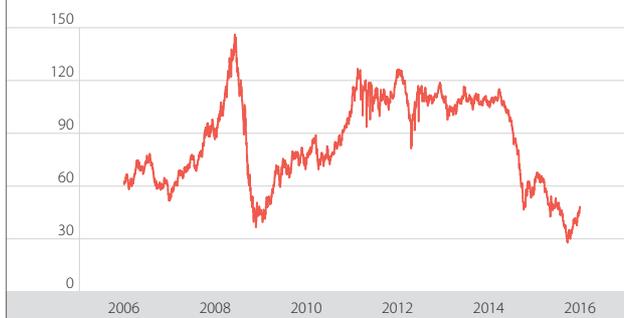


執行役員
エネルギー第一本部長
劔 弘幸

執行役員
エネルギー第二本部長
藤原 弘達

原油価格 (Brent) の推移

ドル/バレル



当社の可採埋蔵量 (2016年3月末時点)

原油 (億バレル)	3.1 (△0.2)
天然ガス (原油換算億バレル)	8.6 (±0)
計 (原油換算億バレル)	11.7 (△0.1)

*カッコ内は前期比増減

事業ポートフォリオ

▶ エネルギー資源の安定供給が使命

- ・ 石油や天然ガス／LNGなどのエネルギー資源の探鉱・開発・生産
- ・ 石油や天然ガス／LNG、石油製品、石炭、原子燃料などの物流取引
- ・ 低炭素化社会の実現に向けた環境・次世代エネルギー事業

リスクと成長機会

▶ 市況低迷下の持続可能な成長への弛まぬ努力

世界の原油生産が高い水準で推移している中、原油価格の低迷は長期化の様相を呈しています。エネルギー資源の獲得競争も依然として激しく、埋蔵量の確保や生産量の伸長が一段と難しくなっています。この状況下、資源開発事業者が長期的に持続可能な成長を実現することは、より一層難しい課題となっています。

原油・ガスの主な上・中流権益

2016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	豪州 : 18 permits (MEPAU) ニューージーランド : 7 blocks (MEPAU) タイ : Block L10/43, G7/50 (MOECO) ベトナム : Blocks B&48/95, 52/97 ^{*1} (MOECO) カンボジア : Block A (MOECO) インドネシア : Tuna, West Papua 1 & 3 (MOECO) ミャンマー : M3, AD-9, AD-11, MD-5, EP-2, PSC-G, MOGE-3 (MOECO) ブラジル : BAR-M215/217/252/254 ノルウェー : PL642 (MOGN) 英国 : 22/19e, 22/19c					米国 : Marcellus Shale (MEPUSA) ^{*2} Eagle Ford Shale (MEPTX) ^{*2} Cameron LNG (液化事業参画子会社) (MITUSA) 豪州 : Kipper, Meridian CSG (MEPAU) ^{*2} , Browse LNG (JAL-MIMI) モザンビーク : Area 1 ^{*1} (MEPMOZ)			ロシア : Sakhalin II LNG (Sakhalin Energy) 豪州 : NWS LNG (JAL-MIMI), Casino/Henry/Netherby, Meridian CSG (MEPAU) ニューージーランド : Kupe (MEPAU) タイ : Blocks 10.11.12.13.10A.11A.G4/48, Block B12/27, Blocks 14A.15A.16A, Blocks B8/32&9A, Block G4/43, G8/50 (MOECO) インドネシア : Tangguh LNG (KG Berau/KG Wiriagar) 米国 : Marcellus Shale (MEPUSA), Eagle Ford Shale (MEPTX) カタール : Qatargas 1 LNG (MILNED) Qatargas 3 LNG オマーン : NOGJV (MEPME), Oman LNG アブダビ : Abu Dhabi LNG 赤道ギニア : Equatorial Guinea LNG 英国 : Britannia (MEPUK)
原油						米国 : Eagle Ford Shale (MEPTX) ^{*2} 豪州 : Laverda/Cimatti ^{*1} イタリア : Tempa Rossa (MEPIT)			ロシア : Sakhalin II (Sakhalin Energy) 豪州 : Wanaea Cossack (JAL-MIMI), Enfield, Vincent (MEPAU) タイ : Blocks 10.11.12.13.10A.11A.G4/48, Blocks 8/32 & 9A, Block G4/43, L11/43 (MOECO) オマーン : Blocks 3, 4, 9, 27 (MEPME) 米国 : Eagle Ford Shale (MEPTX) 英国 : Alba, Britannia (MEPUK)

*1. 既発見未開発鉱区 *2. 一部生産段階移行済

当社ではこの厳しい事業環境を、ポートフォリオを強化する好機と捉えて、より強固な収益基盤の構築をさらに進めています。LNG プロジェクトを含む上流事業では、主体的な取り組みを強化し、商品市況の下落による開発費用などの低下を活かして収益性を向上させ、未開発埋蔵量の開発促進や優良資産の取得を通じ、収益基盤の原油価格への変動耐性をさらに強化します。また、こうした取り組みを長期的に継続することにより、埋蔵量の持続的なリプレースメントと生産能力の拡大を実現し、長期的な収益力の強化につなげます。

上流事業での取り組みに加えて特にLNGにおいて、新興国を中心とした新たな需要の取り込み(Demand Creation)や、グローバルな物流体制の強化により、当社のプレゼンスを高めるとともに、バリューチェーンにわたり市況の影響を受けにくくすることで、事業ポートフォリオの持続的な価値創造力を高めます。また、次世代を睨んだ非化石燃料への取り組みも進化させ、次世代ポートフォリオの構築を進めます。

今後も新興国を中心に長期的な需要の増加が見込まれると同時に、よりクリーンなエネルギーへのシフトや、化石燃料から離れる動きもすでに見られます。当社では長期的な視野からエネルギービジネスのトレンドを捉えて、今後も継続して価値創造力を発揮することを目指し、あらゆるエネルギーの安定的な供給を通じて社会の持続的な成長に貢献していきます。

強み

- 三井石油開発株式会社を中心とした高い技術力
- 資源開発を起点に多彩な価値を創出できる総合力
- 半世紀にわたり積み上げた豊富な実績と知見、顧客基盤とパートナーシップ、ネットワーク

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ 主要パイプライン案件の進捗

- Cameron LNG : 2018年の稼働開始を目指し、建設工事が順調に進捗
- Mozambique LNG : FIDに向けて開発計画策定や許認可取得などの作業を推進中
- Browse LNG : 開発計画の見直しを決定
- Tempa Rossa : 2017年末頃の生産開始を目指す

▶ 三位一体の強化(埋蔵量・生産量・コスト競争力)

Kipperガス田権益取得

当社の100%子会社であるMitsui E&P Australia Pty Ltd. (以下MEPAU社)は、豪州Santos社より、豪州ビクトリア州沖合のKipperガス田の権益35%を取得しました。

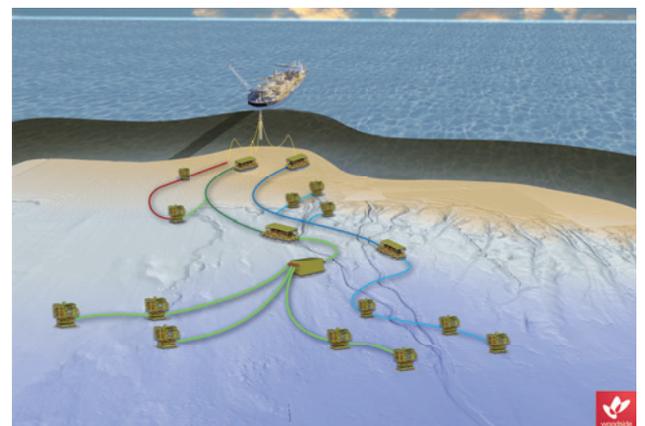
この買収は、MEPAU社が長く追求してきた国内ガス事業の拡充と、Santos社のポートフォリオ調整ニーズが上手く合致し、実現したものです。この買収によりMEPAU社の原油価格への耐性を強めるとともに、豪州の国内ガスマーケットにおける存在感を増し、今後のさらなる拡充への足掛かりとしていきます。

Greater Enfieldプロジェクトの最終投資判断

MEPAU社は2016年6月、豪州Woodside Energy Limited (以下Woodside社)と共同で保有する西豪州沖合の未開発油田群に関して、商業開発の最終投資決断を実行しました。本プロジェクトでは今後約19億米ドル(MEPAU社分40%、約8億米ドル)を投資し、生産井の掘削や海底設備工事などを行い、2019年央の原油生産開始を目指します。

開発の対象となる油田群は探鉱・評価活動を通じて発見および埋蔵量が積み増されたほか、既存生産設備の活用により初期投資や操業コストが抑えられたことにより、本プロジェクトは原油価格の下方耐性に強い経済性を見込めるに至りました。

この投資決断は当社およびMEPAU社に蓄積された知見やオペレーターのWoodside社との強固なパートナーシップに支えられ、当社の埋蔵量・生産量の補完に寄与すると同時に、コスト競争力を高めながら当社のエネルギーの安定供給力の強化を実現するものです。今後もWoodside社とともに、安全や環境へ十分に配慮しながら着実に開発を進めていきます。



Greater Enfieldプロジェクト: Vincent油田で使用されている生産設備(浮体式生産貯蔵積出設備Ngujima-Yin)へ海底でつなぎ込む。画像はWoodside社提供

生活産業セグメント

食料本部

流通事業本部

ヘルスケア・サービス事業本部

コンシューマービジネス本部



生活産業セグメントは、2016年4月より、従来の3営業本部体制から、ヘルスケア・サービス事業本部、コンシューマービジネス本部、食料本部、流通事業本部の4営業本部体制となりました。ヘルスケア・サービス事業本部は、ヘルスケア事業や製薬支援事業、アウトソーシングなどのサービス事業のグローバル展開を加速するとともに、隣接領域の開拓やIT・データを活用した新規事業開拓に向けた取り組みを深化していきます。

事業ポートフォリオ

▶ 「食」のバリューチェーン構築

- ・ 穀物、油脂、糖質、水畜産、飲料原料、乳製品などを世界各地で確保・供給
- ・ 加工油脂・砂糖・配合飼料などのグローバル供給
- ・ スーパー、コンビニエンスストア、給食・ケータリング、レストラン・チェーン向けに加工食品、酒類などを販売
- ・ コンビニエンスストアなど国内リテール企業のグローバル展開支援

▶ 世界を豊かにする消費者向けサービスの提供

メディカル・ヘルスケア

- ・ 病院事業、病院周辺事業、医薬品の製造・開発支援事業、ジェネリック医薬品の製造販売事業

サービス

- ・ 給食サービスや施設運営管理サービスを軸としたアウトソーシング事業
- ・ 医療人材派遣事業、教育事業

不動産

- ・ オフィスビル、産業系施設、住宅の開発・賃貸・運営事業

生活資材

- ・ 製紙資源事業、紙資材事業、製材事業、オフロードタイヤ販売事業、衛生陶器の製造販売事業

ファッション

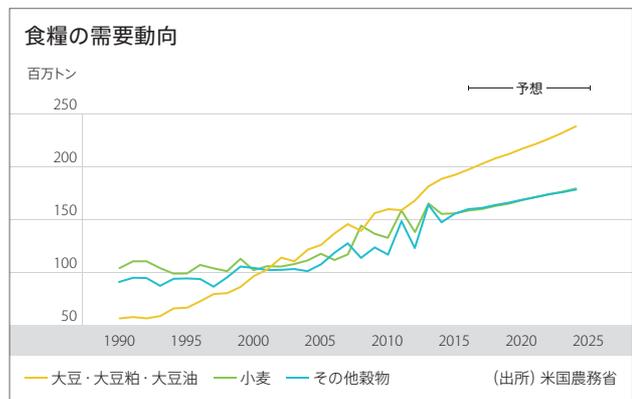
- ・ グローバル市場向けブランド事業、衣料品OEM事業、高機能繊維素材輸出事業

リスクと成長機会

▶ 食糧資源の確保と安定供給へのニーズの高まり

世界的な人口増加基調や経済の拡大を背景に、偏在化する食糧供給地と持続的に増加する食糧需要とのギャップが拡大し、食糧資源の確保と安定供給へのニーズが一層高まると予想さ

れます。また、TPPなど多国間経済連携協定の進展に伴い、従来の産業構造や貿易の枠組みへの影響が予想され、国内農業における産業化・構造変化も加速するものと考えられます。



▶ 消費市場の構造的変化の加速

成熟した日本の消費市場では、人口減少や少子高齢化などにより、消費量は緩やかに減少していく見通しです。量だけでなく、例えば医療・健康の重視や利便性・安全性の追求など、求められるサービスの質も大きく変化しています。一方、アジア・中東などの新興国や、新たなビジネスモデルの発信地でもある米国などでは、人口増加、生活水準の向上、ライフスタイルの変化などを背景に、質・量の両面で消費市場の成長が今後も期待されます。

強み

- ・ 穀物などの食糧資源でのグローバルな集荷・販売網
- ・ 日本の食料・食品市場におけるバリューチェーン上でのさまざまな優良パートナーとの信頼関係
- ・ さまざまな先進的事業・サービスモデルの経験



執行役員
食料本部長
吉川 美樹



執行役員
流通事業本部長
羽鳥 信



執行役員
ヘルスケア・サービス事業本部長
永富 公治



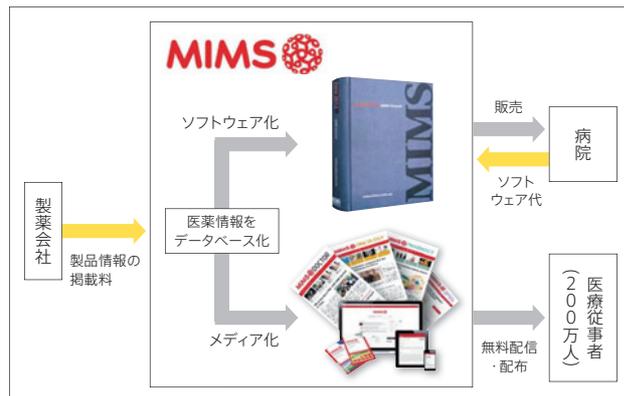
執行役員
コンシューマービジネス本部長
西村 至

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ アジア・オセアニア地域で医療情報サービス事業に参画

2015年10月に、アジア・オセアニア地域で医療情報サービスの有力企業MIMSグループを株式会社エス・エム・エス（以下エス・エム・エス）と共同で買収しました（当社出資40%、1億米ドル）。同グループは域内12カ国で50年超の実績に基づく知名度と医療従事者約200万人の登録会員を基盤とし、ウェブサイトや書籍、モバイルアプリなどの複数媒体を通じて医薬情報サービスなどを提供しています。

エス・エム・エスが持つ情報サービスの開発・運営ノウハウと当社の医療関連事業のグローバルネットワークを組み合わせることにより、既存事業の拡大と新規事業の展開を進め、同地域の医療の質と生産性の向上に貢献します。



MIMSグループのビジネスモデル図

▶ アジアにおける産業系施設の開発を展開

2015年4月、インドネシア上場不動産大手PT. Surya Semesta Internusa Tbkの子会社に、タイ賃貸用倉庫・工場大手TICON Industrial Connection Public Company Limitedと共同出資し、2015年7月には、アジア最大級のデベロッパーAscendas Pte Ltd. (シンガポール) ならびにマレーシア政府系投資ファンドであるKhazanah Nasional Berhad傘下の

UEMグループと賃貸用倉庫・工場開発事業の合併会社を設立しました。三菱地所株式会社と共同出資した中国の物流施設開発事業においても上海、天津の3拠点で操業し、他の都市でも検討を進めており、アジアの優良パートナーとの連携により、産業系施設の開発を戦略的に進めていきます。

▶ 買収による米国食用油脂製品製造事業の拡大

2016年2月に、当社の連結子会社であるWILSEY FOODS, INC.が50%保有する米国食用油脂製品製造大手のVENTURA FOODS, LLCを通じて、カナダのWing's Foods Products Limitedのソース・調味料事業を買収しました。

また、5月にはCargill, Incorporatedから米国のドレッシング・ソース・マヨネーズ事業を買収しました。これらの買収により、北米市場における高付加価値製品を含めた商品ラインナップや顧客網、製造拠点をさらに拡張させ、収益拡大を図ります。



Ventura Foods社の小売ブランド製品

》次世代・機能推進セグメント

ICT 事業本部

コーポレートディベロップメント本部



常務執行役員
ICT事業本部長
北森 信明



常務執行役員
コーポレートディベロップメント本部長
藤谷 泰之

事業ポートフォリオ

▶ 当社ならではの付加価値を創出した ICT 事業

- ・新興国高速ネットインフラ事業
- ・サービスプラットフォーム事業、マーケティングなどのサービス事業
- ・放送事業、テレビショッピング事業
- ・IoTデータプラットフォーム事業
- ・SI、サイバーセキュリティ、クラウドサービス事業

▶ 培った金融と物流ノウハウで当社の業態進化を促進し、新たな事業領域を拡大

- ・アセットマネジメント事業、リース事業、保険事業
- ・バイアウト投資、ベンチャー企業への投資
- ・コモディティデリバティブ取引、顧客や当社グループに対するコモディティ商品の価格変動リスクのヘッジ提供
- ・国内外の物流センター事業（倉庫・配送センター）、顧客に対する物流戦略の策定・提案

リスクと成長機会

▶ 新興国に見込まれる高い成長と新規ビジネスの可能性

新興国では、PCからモバイルへのシフト、通信インフラにおける投資の拡大、さらにはサービス分野への投資のシフトなどICT事業分野において目覚ましい成長が見られます。また、近年、先進国で展開されている高速ネットインフラ事業やテレビショッピング事業など先進国で利用されているビジネスが新興国においても立ち上がってきています。

▶ ICT技術の革新やビジネスモデル変化のタイミングを捉えビジネス創出

スマートフォンやタブレットの普及、クラウドなどのICTインフラの進化により、IoT、ビッグデータを活用した新たなビジネスが次々と生まれています。インフラを最適に制御するなど、高度なICTサービスと実体経済が密接に関わる次世代社会に向けて、技術革新とともに、今後も新たなサービスやビジネスモデルが創造される変化の激しい環境にあり、タイミングを逃さぬスピード感が必要とされています。

▶ グローバルでのアセットマネジメントビジネスの拡大

各国での金融緩和、法整備の進展などの恩恵を受け、不動産事業と金融事業の知見を融合させた不動産アセットマネジメント事業は、先進国・新興国を問わずグローバルに拡大しています。

▶ 経営ノウハウおよびリスク資本の提供を通じた企業の成長支援

企業が事業拡大を行う上で、経営ノウハウおよび資金の提供者であるバイアウトファンドといったPEファンドが果たすべき役割はますます重要となっています。また、機関投資家の投資リスク分散と投資先の多様化の観点から、PEファンドは引き続き魅力的なアセットクラスであると期待されています。

▶ 新興国消費市場の成長に伴い、グローバル物流ニーズも多様化

日本発着の物流が頭打ちとなる一方で、新興国では経済や消費市場の成長を背景に域内物流の増加が見込まれます。また、消費者ニーズの多様化に伴い、付加価値ある物流サービスが求められています。

強み

- ・国内外有力パートナーとのネットワークを活かしたビジネスモデルの構築
- ・ICT中核子会社、ベンチャー投資実績を活かした新事業領域開発
- ・経営・投資・リスクマネジメント人材の育成・輩出

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ インドでテレビショッピング事業に参画

当社は、2015年10月にインドでテレビショッピング事業を展開する Naaptol Online Shopping Private Limited (以下 Naaptol 社) への追加出資を行いました(追加出資後の当社出資比率約25%)。同社は、24時間テレビショッピング専門チャンネル、広告枠を利用した物品販売、EC事業などを手掛けるインドの総合通信販売事業者のリーディングカンパニーです。

インドのテレビショッピング市場は、2020年までに年間平均成長率45%、市場規模として5,000億円程度に成長することが見込まれています。当社は、日本および中国でのテレビショッピング事業における知見と経験を活用し、Naaptol社が有する多言語・全国配送に対応したテレビショッピング事業を通じ、インドの人々へ上質でバリエーション豊かな商品を届けていきます。



Naaptol社番組撮影風景

▶ IoTデータ管理ソフトウェア開発・販売会社へ 出資参画

当社は産業向けIoT / M2Mデータ管理ソフトウェアの開発・販売を行う米国のOSIsoft, LLC (以下OSI社) と戦略的業務提携に合意し、2016年3月に投資参画しました。近年、より高度なデータ解析や可視化を活用したオペレーションの最適化やビジネスモデルの変革へのニーズが高まっています。OSI社の開発したデータ管理インフラPI Systemは、多様かつ膨大なオペレーションデータを一元管理できる高い汎用性を備え、顧客の業務効率化や品質・安全の向上および戦略的意思決定を支援するシステムとして、1,000以上の電力・ユーティリティ企業、世界の大手オイル&ガス企業の95%に導入されています。当社は、本提携および出資を通じ、OSI社が開発・発展させてきたPI Systemの普及を支援するとともに、OSI社が長年にわたり蓄積した知見を活用し、さまざまなパートナー企業とPI Systemのデータを活用したIoTソリューションの構築に取り組んでいきます。



▶ 国内バイアウトファンド事業への取り組み

当社は2015年9月に、株式会社三井住友銀行、株式会社日本政策投資銀行と共同で、投資事業会社であるMSD企業投資株式会社(以下MSD企業投資)を設立し、同社が運営するファンドに100億円出資し運用を開始しました。

MSD企業投資は、昨今の国内・海外市場の競争激化や事業承継問題など、国内企業が直面する厳しい経済環境や多様な経営課題に対し、長期的な視野に立ったパートナーとして、投資先企業の自立・永続の実現に向け、スポンサー3社が有する幅広いネットワークや知見を活用し、次の発展フェーズまでの成長を支援していきます。

当社は、国内外に広がるネットワークやこれまで蓄積した事業運営ノウハウを活用し、MSDファンドの投資先企業の海外展開や経営改善などを通じた成長に貢献していきます。

海外三極体制の強み



》米州セグメント

- 最新ビジネスの発信地である米国における長年の事業投資経験
- 中南米での現地に根差した広範な事業活動
- 地域に根差した多様な人材



》欧州・中東・アフリカセグメント

- トルコ、アフリカ、中東など成長著しい市場
- 地場有力パートナーとの長年の信頼関係に基づく新規ビジネス分野での案件形成力
- 地域に根差した多様な人材を有しており、地場ならではの革新的な事業の発掘や、現地産業の業態変化への即応が可能



©dgordonphotography

》アジア・大洋州セグメント

- 経済発展の著しい国や地域
- 地場有力パートナーとの長年の信頼関係
- 地域に根差した多様な人材



》米州セグメント

米州本部



専務執行役員
米州本部長
高橋 康志

事業ポートフォリオ

最新ビジネスの発信地である米国における長年の事業投資経験を活かして、主に以下のような事業を展開。

金属分野

- ・製鉄メーカーや鉄鋼加工業者、大手需要家、リサイクル業者との提携によるバリューチェーンの効率化
- ・Steel Technologies LLC (50%出資) ほか関係会社が行う鉄鋼製品の一貫加工サービスの提供
- ・Champions Pipe & Supply, Inc.やCinco Pipe and Supply, Inc.を活用した油井管などのエネルギー関連鋼材供給サービスの提供

機械・インフラ分野

- ・ブラジルおよびメキシコでの電力、水、交通、資源・エネルギーの大型インフラ・プロジェクト、関連事業の開発・運営
- ・自動車、建機、船舶、航空、交通事業の強化拡大

化学品分野

- ・石油化学製品、食品・飼料添加物、化学肥料・農薬、合成樹脂、樹脂添加剤などのトレーディング
- ・Novus International, Inc.における飼料用アミノ酸の製造・販売
- ・Intercontinental Terminals Company LLCにおけるタンクターミナル事業

生活産業分野

- ・各種食品原料・加工食品、メディカル・ヘルスケア、生活資材、ファッションビジネス、サービス、不動産事業
- ・United Grain Corporation of Oregonでの穀物集荷・輸出事業
- ・MBK Real Estate LLCにおける住宅事業、シニア向けサービス付住宅事業

その他

- ・エネルギー分野や次世代・機能推進分野における新規案件の発掘・組成

リスクと成長機会

▶ 底堅い米国経済と潜在力の高い中南米

依然堅調な個人消費や雇用環境などを背景に、米国は引き続き世界経済の成長の支えとなっています。しかし、油価低迷によるエネルギー関連企業の収益悪化や新興国の通貨安は米国経済にも影響を及ぼしており、経済動向への注視が必要となっています。こうした環境下、当社は既存事業の筋肉質化と新規事業の創造に向けてさらなる成長を追求します。一方、中南米各国は、資源価格下落と米国の利上げによる資金流出圧力により通貨安が進行し、成長が鈍化しています。しかし、非常に大きな経済規模を有する中南米は潜在力の高い魅力的な市場であり、規律ある投資を維持しながら、インフラやサービス分野などを中心に成長事業へは引き続き攻めの姿勢を継続していきます。

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ チリのアトランティックサーモン

養殖・加工・販売事業に参画

当社は、チリの大手サーモン養殖・加工・販売事業会社であるMultiexport Foods S.A. (以下Multiexport社)の子会社Salmones Multiexport S.A. (以下Salmex社)に2015年10月、出資参画(23.4%)しました。

世界的人口増加や生活水準の向上を背景に、良質の動物性タンパク源である水産物の需要は年々増加しています。Multiexport社は、養殖から加工までの一貫生産設備を有するチリ有数の大手サーモン事業会社で、養殖・加工したスモークサーモン、切り身、刺身といった商品を米国やブラジル、日本他主要マーケットへ販売しています。当社は、日本市場を中心に同社商品を約20年間にわたって販売していますが、今後一層の安定供給を続けるとともにSalmex社への出資を契機に、自社グループのネットワークを活かし、さらなる需要増が期待されるグローバル市場への販路拡大に力を入れ、事業価値向上に取り組んでいきます。



Multiexport社 サーモン養殖場(チリ)

》 欧州・中東・アフリカセグメント

欧州・中東・アフリカ本部



専務執行役員
欧州・中東・アフリカ本部長
久米 敦司

事業ポートフォリオ

欧州三井物産を中心に、現地法人とその他支店・駐在員事務所が、傘下の関係会社とともに、各営業本部・地域本部と互いに連携。

金属分野

- ・ エネルギー関連産業向け油井管・ラインパイプ販売および関連SCMサービスの提供、海洋構造物の組立・加工、検査・修繕、メンテナンス事業
- ・ 欧州での自動車鋼板および電磁鋼板などの加工・販売事業
- ・ アフリカおよびトルコ周辺でのパッケージメーカーとの共同事業、素材（ブリキ）販売
- ・ 中東・アフリカを中心に輸送インフラ鋼材（建材・レール）の販売
- ・ 鉄鋼原料、非鉄金属・製品および冷鉄源の販売、仲介取引

エネルギー分野

- ・ LNGなどのエネルギー関連事業の開発・推進
- ・ エネルギー資源の販売、仲介取引

機械・インフラ分野

- ・ 欧州、中東、アフリカでの発電事業（火力、風力、太陽熱）
- ・ 欧州での水道コンセッション事業
- ・ オフショア関連事業（FPSO）
- ・ アフリカを中心とした港湾運営事業
- ・ 船舶新造船・用船事業、機関車・航空機／エンジンのリース

化学品分野

- ・ 化学製品や原料の販売、仲介取引
- ・ ベルギーでの化学品タンクターミナルの運営

生活産業分野

- ・ 対日・対アジア向けのブランド製品輸出・ライセンスを核としたファッション事業
- ・ 医薬品製造支援（CMO）事業をはじめとする医薬・ヘルスケア関連事業
- ・ 教育分野を中心とする欧州発サービスのグローバル展開支援事業
- ・ 食料品、食品原料の販売、仲介取引

リスクと成長機会

▶ **多彩なビジネスチャンスを持った欧州・中東・アフリカ**
数年前に債務危機を経験した欧州経済は、原油安、ユーロ安、欧州中央銀行による量的緩和政策を追い風に緩やかな景気回復が続いています。また、中東では、2014年から続く原油価格の低下の影響や、地政学リスクの高まりが懸念される中、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が高まっています。アフリカにおいても、まだ脆弱な経済基盤の中、今後の成長を支える豊富な資源の開発や、それらを活かすためのインフラ整備、人口増に伴う食料需要の増大など、最後のフロンティアとして脚光を浴びています。

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ ベルギータンクターミナル運営会社 ITC Rubis 社 第2期プロジェクト（拡張）を推進

アントワープ港はロッテルダムに次ぐ欧州第2位の主要港であり、港内の石油化学工業地帯は欧州第1位の規模を誇っています。欧州内の堅調な化学品需要、中東・北米などからの化学品輸入増、バイオ燃料関連需要増の見込みに加え、ベルギー政府主導による積極的な港湾開発、化学品事業誘致活動によって、今後アントワープにおける液体化学品物流の増加が見込まれ、タンクターミナルへの需要は急速に伸長することが予想されます。

当社は、44年間にわたるタンクターミナル操業の実績を有する米国子会社 Intercontinental Terminals Company のノウハウを活かし、2008年より本事業に参画。2012年後半に第1期がフル操業を開始して以来、安定的に収益貢献しています。現在、第2期の拡張工事を進めており、2016年1月よりアントワープ港では初となる船から貨車への直接荷役設備によるサービスを開始するとともに、棧橋やタンク設備拡張も進め、10月より順次操業開始を予定しています。このように顧客のニーズに応える形で、同地域での伸び行く需要を取り込み、さらなる収益拡大を目指します。



ITC Rubis社のタンクターミナル

》アジア・大洋州セグメント

アジア・大洋州本部



専務執行役員
アジア・大洋州本部長
田中 聡

事業ポートフォリオ

アジア・大洋州三井物産（シンガポール）、タイ国三井物産、豪州三井物産を含む現地法人9社、子会社3社、関連会社3社で構成。

ASEAN 地域

- ・ 化学・鉄鋼製品、産業プロジェクト、食料を中心とした多様な事業を展開
- ・ タイでの長期供給契約に基づく地方給水公社への上水の供給

南西アジア

- ・ 輸出入関連取引
- ・ インドでの国内企業との各種製造、同国内販売事業、同国内の物流を含むインフラ事業への投資機会の追求

オセアニア

- ・ 鉄鉱石および石炭などの鉱物資源の開発
- ・ 風力発電を含むエネルギー事業
- ・ 小麦など農産物の輸出版売

リスクと成長機会

▶ 内需中心に底堅い成長が続くアジア

アジア・大洋州地域は、中国経済の鈍化や先進国の景気回復の遅れで、総じて輸出が伸び悩んでいます。一方で、エネルギー資源を輸入に依存する国も多く、資源価格下落はこれらの国々の内需にプラスの影響をもたらしています。当社重点地域であるインドやインドネシア、ミャンマーをはじめとするアジアの新興国は、短期的には米国の利上げが資本流出を招くリスクに注意を要するものの、中・長期的には引き続き内需を中心に底堅い成長が期待され、衣食住に関わる消費財やインフラなどへの投資機会の拡大が見込まれます。

現中期経営計画に基づく取り組み

▶ インドで医薬品卸事業に参画

当社は、2015年8月にインド最大手ヘルスケア企業であるApolloグループの創業者から、同国で展開する医薬品卸最大手Keimed Private Limited（以下Keimed社）の株式20%を取得しました。Keimed社は、約200の製薬メーカーから約20,000以上の医薬品目を取り扱い、充実した品揃えを実現し、インド国内広域での医薬品配送網を構築しています。インドの医薬品市場の規模は、経済発展に伴う中間層の拡大や、保険制度・医療機関を含む医療インフラの整備などの期待から、さらなる市場の拡大が予想されます。当社のグローバルネットワークを活用することで、日本を含めた世界中のさまざまな最先端医薬品を調達、Keimed社を通じ同国の医療機関へ供給することにより、インド医療の質の向上に貢献します。また当社が長年培った物流の効率的な運営のノウハウをKeimed社に提供することで、同社のさらなる事業拡大を支援します。



Keimed社の医薬品物流センター（インド）