

An aerial photograph of a large, deep blue reservoir nestled within a lush green landscape. The surrounding hills are covered in dense forests and vegetation, with some rocky outcrops visible. The water in the reservoir is a vibrant blue, reflecting the sky. The overall scene is one of natural beauty and tranquility.

CHAPTER 2

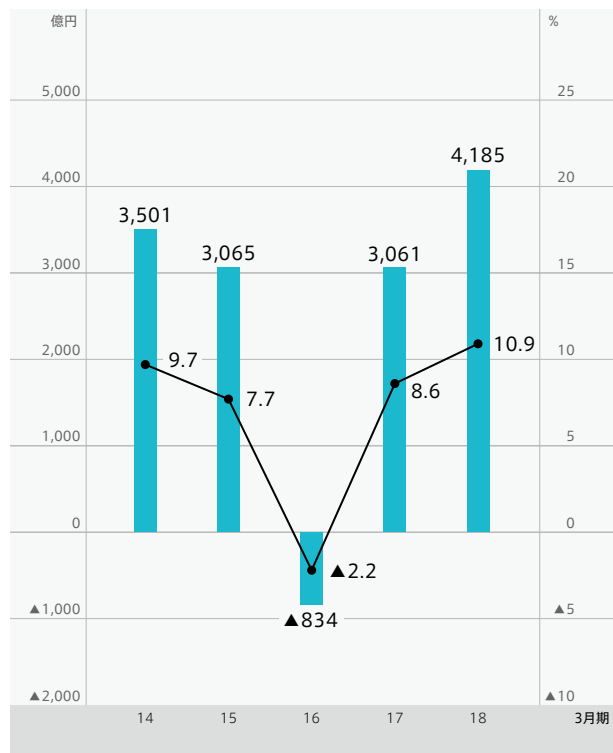
Our Progress



034	パフォーマンスハイライト
036	CFOメッセージ
042	中期経営計画の進捗
046	取り組み実績の紹介
046	新たな成長分野の確立
048	デジタルトランスフォーメーション戦略
050	サステナビリティの主な取り組み成果

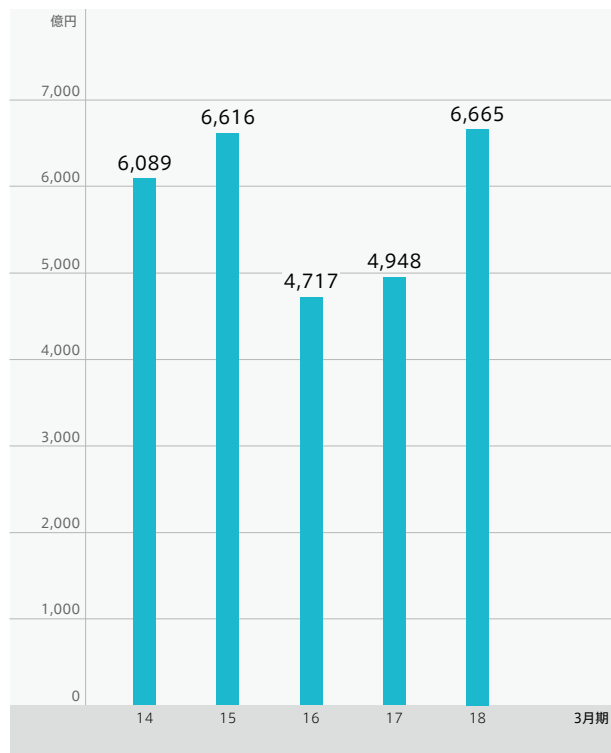
パフォーマンスハイライト

当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)／ROE 1 2 3



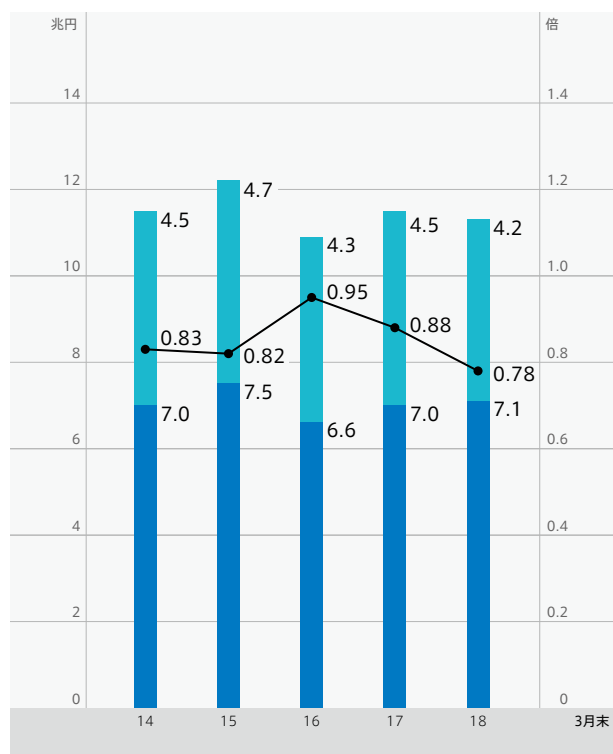
■ 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) → ROE(右軸)

基礎営業キャッシュ・フロー* 1 3



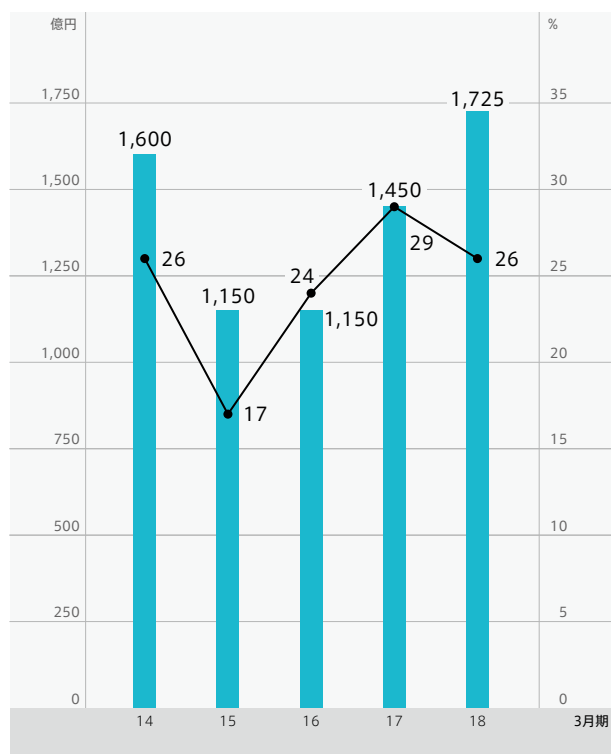
* 営業活動に係るキャッシュ・フローー運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

総資産／ネットDER 2



■ 流動資産 ■ 非流動資産 → ネットDER(右軸)

株主還元の総額／
基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向* 3



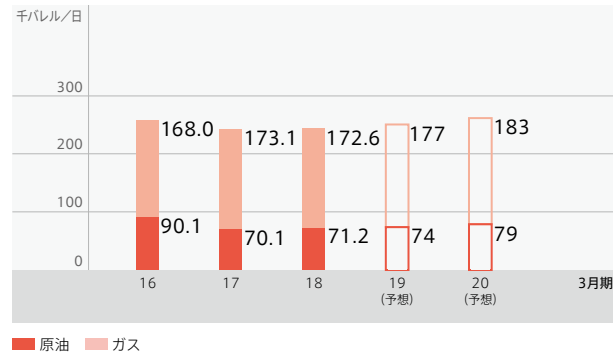
■ 株主還元の総額 → 基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向(右軸)

* 株主還元の総額÷基礎営業キャッシュ・フロー

- 強く、持続的な収益成長 1
- 資産・資本効率の向上 2
- 株主価値の継続的向上 3
- 社会・環境価値の創出 4
- 人材力向上 5

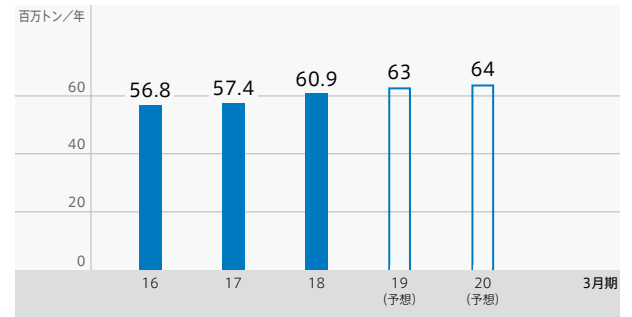
持分権益生産量 1 4

原油・ガス

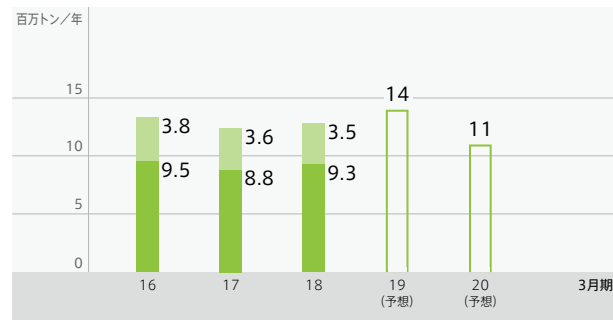


■ 原油 ■ ガス

鉄鉱石

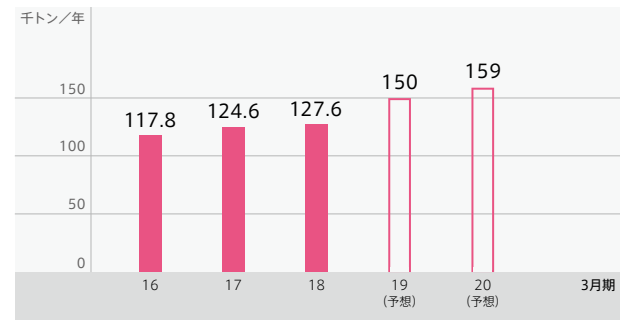


石炭

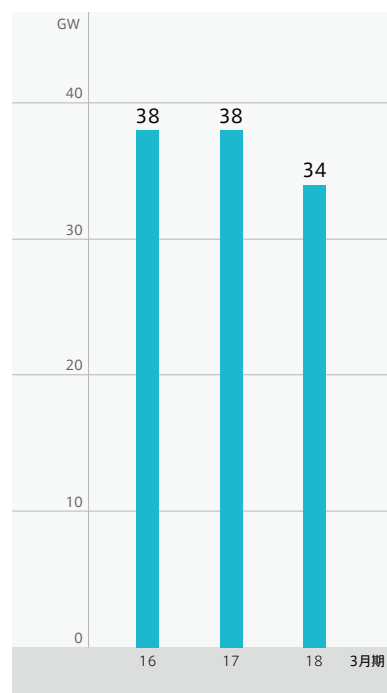


■ 原料炭 ■ 一般炭

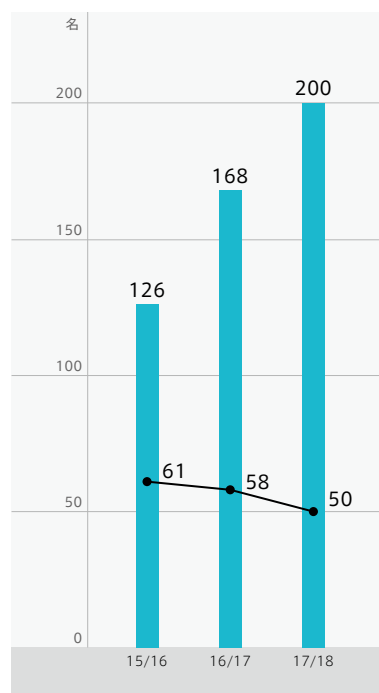
銅



総発電容量(グロス) 1 4



女性管理職*1 / 女性海外駐在員数*2 4 5

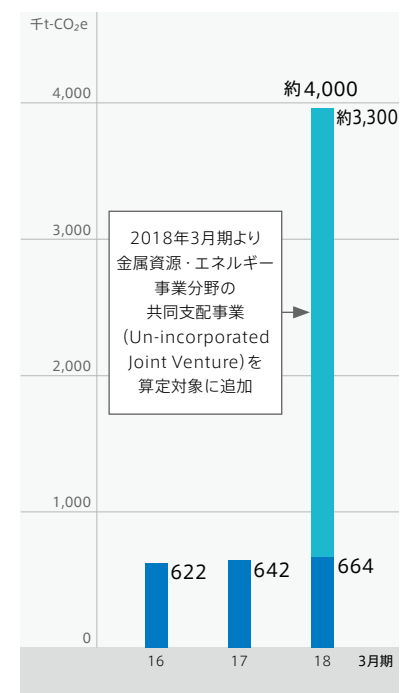


■ 女性管理職 ● 女性海外駐在員数

*1. 単体、7月1日現在(2015~2017)

*2. 現地法人、4月1日現在(2016~2018)

温室効果ガス(GHG)排出量 4



※ 対象: 単体、連結子会社および金属資源・エネルギー事業分野の共同支配事業の温室効果ガス排出量(Scope 1およびScope 2、生産時に発生する随伴ガスを含む)

■ 単体および連結子会社
■ 金属資源・エネルギー事業分野の共同支配事業



キャッシュ・フロー経営は
極めて順調に進捗。
財務基盤のさらなる
改善に取り組む

代表取締役常務執行役員 CFO

内田 貴和

2018年3月期の実績

2018年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は、堅調な消費や投資に支えられ、先進国・新興国ともに緩やかな成長が継続しました。この良好な経営環境の下、当期は、資源・エネルギーの強固な収益力に加え、鉄鋼製品や機械・インフラを中心に非資源分野も順調な伸びを示すことができました。また、重点施策の各取り組みも着実に進んだことで、2020年3月期の中経目標達成に向けてしっかりした足場固めができた年となりました。

当期利益(親会社の所有者に帰属)は4,185億円(前期比1,124億円増加)となり、前期比で大幅な増益を達成し、ROEも中経目標の10%を超える10.9%まで上昇しています。基礎営業キャッシュ・フローは、順調な業績の向上に加え、持分法適用会社からの配当増額により、史上最高額を更新する6,665億円(前期比1,717億円増加)の獲得となりました。

2018年3月期の年間配当は前期比15円増額となる1株当たり70円とするとともに、総額500億円の自社株買いを実施した結果、1,725億円のキャッシュを株主の皆様へ還元しました **図表 1**。また、発行済み株式総数の約3%にあたる約5,400万株の消却も2018年4月に実行しました。なお、2019年3月期の年間配当金は1株当たり70円を予定しますが、引き続き、業績の向上を通じた配当金額の継続的な増加と、2020年3月期ROE10%達成のための諸施策を継続していく方針です。

世界経済は、今後も緩やかな回復基調を辿ると見ていますが、中東をめぐる地政学リスクの高まりに加え、一部に成熟感が見られる欧米経済の先行きやFRBの金融引き締めによる新興国経済への影響、さらには米国の通商政策の動向など、当社を取り巻く経営環境に十分に留意しながら、全力で経営にあたります。

財務戦略の基本的な考え方

当社の財務方針は、中核分野をはじめとした多様な事業ポートフォリオと、その成長戦略を支える流動性の確保、および財務基盤の健全性維持を基本方針としています。また、資金調達においては、とりわけ流動性と資金の安定性を重視しています。このため、長期借入金や社債の発行などにより、原則として10年以上の長期資金を中心に調達を行い、リファイナンスリスクの軽減を図っています。

大型プロジェクト案件においては、各国の公的輸出信用機関からの借入れやプロジェクトファイナンスを積極的に活用し、リスクの削減を図っています。特に新興国などにおけるカントリーリスクへの対応として、政府系金融機関や国際機関の関与は、政府間で当該案件が認知されることを通じて、リスクの顕在化を未然に抑止する大変重要なものと位置付けています。

また、連結グループ内での資金効率向上を図るために、資金調達を親会社や金融子会社に集中するグローバルキャッシュマネジメント体制を構築し、

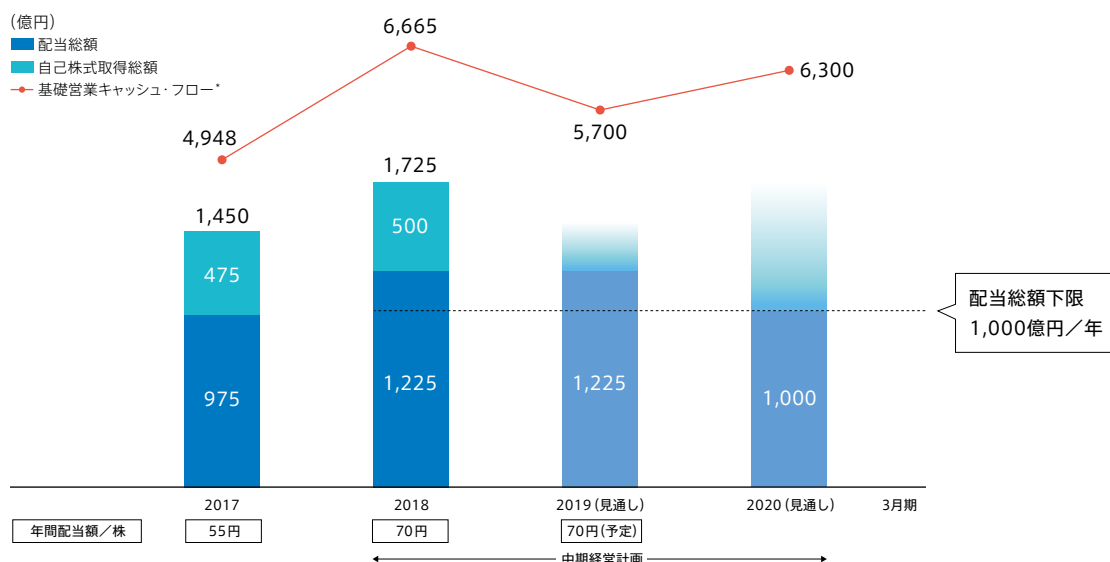
地域ごとに必要な資金の供給と余剰資金の吸収を行うインハウスバンキングを推進しています。現在、対象会社はグローバルに200社超となっています。

キャッシュ・フロー経営の進捗

当社は前中経から「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みを導入しました。この枠組みは、事業から獲得した営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、成長のための投資と株主還元バランスよく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを意図したものです。結果として、前中経期間においては、フリーキャッシュ・フローの黒字を確保しつつ、自己株式取得を含む累計3,750億円の株主還元を実現しました。

現中経ではこれをさらに進め、株主還元については下限配当を設定の上、株主還元後の段階でもフリーキャッシュ・フローの黒字を確保し、これを今後の経営環境に応じて、追加株主還元、有利子負

図表1 株主還元



債返済、追加投資に配分します。また格付けについてもA格以上を維持することを掲げています。

中経初年度となる2018年3月期は、順調な業績の向上と、持分法適用会社からの配当増額によって、基礎営業キャッシュ・フローは史上最高額の約6,700億円を獲得し、これに順調な資産リサイクルにより獲得した3,000億円を合わせて9,700億円のキャッシュ・インとなりました。また、投資規律の徹底を通じて、投融資は5,600億円に留まる一方、総額1,725億円の株主還元を実行したことから、キャッシュ・アウトは7,325億円となりました。その結果、運転資本および定期預金の増減の影響を除外した株主還元後のフリーキャッシュ・フローは2,375億円の黒字と、極めて順調に進捗しています。

2018年3月期の実績と2019年3月期の事業計画を踏まえて、中経3年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションをアップデートしました **図表2**。基礎営業キャッシュ・フローの拡大と株主還元の増加を反映する一方、投資規律の徹底を継続することで、3年間累計の投融資総額は中経公表時の1兆7,000億円から1兆9,000億円を維持し、資産

リサイクルの見通しも変更しません。なお、株主還元は、2020年3月期を便宜的に中経公表時の下限配当のみ算入する形としていますが、それでも前中経期間を上回る水準を見込みます。この結果、3年間累計での株主還元後のフリーキャッシュ・フローは2,700億円から4,700億円となる見込みです。

基礎営業キャッシュ・フローに見る 三井物産の稼ぐ力

財務戦略を考える上で最も重要な指標として捉えているのは、基礎営業キャッシュ・フローです。成長戦略の実行においても、株主還元においても、その源泉となるのは獲得した営業キャッシュ・フローです。

当社の基礎営業キャッシュ・フローは、2005年より資源エネルギー価格の高騰に伴い大きく伸長しました **図表3**。リーマンショック後の世界同時不況を経た後も、市況などの影響で幅はありますが、概ね毎年5,000億円前後のキャッシュ創出力となつて

図表2 キャッシュ・フロー・アロケーション見通し(2018年3月期～2020年3月期)

単位：億円		2018実績	3年間累計 (2018年5月更新)	3年間累計 (2017年5月公表)
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー ^{*1} ・・・①	6,700	18,700	17,000
	資産リサイクル・・・②	3,000	7,000	7,000
キャッシュ・アウト	投融資・・・③	▲5,600	▲17,000～ ▲19,000	▲17,000～ ▲19,000
	株主還元 ^{*2} ・・・④	▲1,725	▲4,000	▲3,000
株主還元後のフリーキャッシュ・フロー ^{*3} ・・・①+②+③+④		2,375	2,700～ 4,700	2,000～ 4,000

↓

追加株主還元

↓

有利子負債の返済

↓ 配分

追加投資

^{*1} 営業活動に係るキャッシュ・フロー－運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

^{*2} 3年間累計(2018年5月更新)欄は、2020年3月期の配当を便宜的に下限配当1,000億円として算出

^{*3} 運転資本および定期預金の増減の影響を除外したフリーキャッシュ・フロー

います。

2016年3月期には、コモディティのスーパーサイクルが終焉し、原油価格が一時30米ドル割れとなるなど今となれば極端とも言える状況となりましたが、それでも基礎営業キャッシュ・フローは4,700億円を維持しました。これは、当社の資産ポートフォリオが生み出すキャッシュ・フローの底堅さの証左であり、現在の下限配当設定の根拠にもなっています。同時に、これまで取り組んできた非資源分野の収益基盤強化が一定の成果を上げつつあり、コスト競争力をさらに高めた資源関連ポートフォリオと合わせ、過去の推移と比較して低い商品価格下においても潤沢なキャッシュを創出する、バランスの取れた収益構造となってきました。

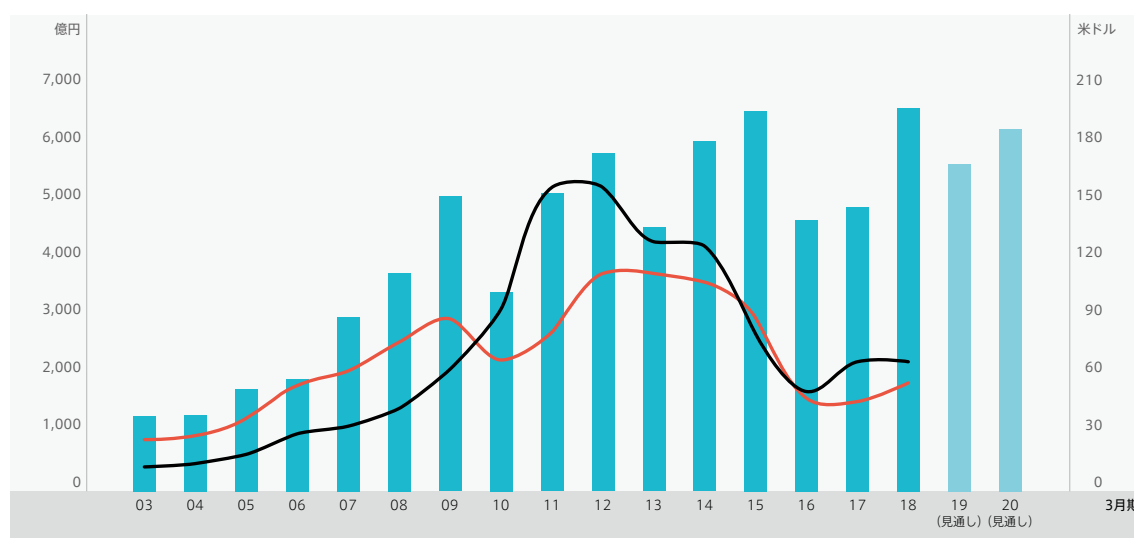
2018年3月期は、石炭価格の上昇や持分法適用会社からの過年度利益に対する配当によるキャッシュ回収もあり、史上最高を更新しましたが、これらの一過性要因を除いて考えても、現中経期間を通じて基礎営業キャッシュ・フローは、5,500億円から6,000億円前後へ底上げされつつあると考えています。

流動性の確保と財務レバレッジ

資金調達において最も重視しているのが、流動性の維持・確保です。中長期の安定した資金を調達することで返済期限の集中を回避し、リファイナンスリスクの低減に努めています。その上で、今後2年分程度の返済額を目処として現預金を保有しています。過去の金融危機のように、市場の流動性が枯渇しても、または当社事由で市場へアクセスできない事態となっても、当面の十分な流動性をオンバランスで確保しています。

当社の1年間の長期負債の返済額は5,000億円弱であり、現状の基礎営業キャッシュ・フロー創出力の範囲内です。流動性の観点からは、基礎営業キャッシュ・フローがさらに底上げされることによって、もしくは、より長期の安定的な資金調達が可能となれば、財務基盤はさらに安定し、借入余力も大きくなると考えています。逆に、基礎営業キャッシュ・フローが減少する、もしくは、より短期での資金調達となる場合には、財務基盤は下方圧力を受け、借入余力は小さくなります。

図表3 基礎営業キャッシュ・フロー*



■ 基礎営業キャッシュ・フロー — 鉄鉱石価格 (右軸) — 原油価格 (JCC) (右軸)
* 営業活動に係るキャッシュ・フロー—運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

ネットDERは、2016年3月期に一時的に上昇しましたが、ハイブリッドローン導入もあり、その後は改善が続いています **図表4**。ネットDERは、特定の水準を目標値として設定していませんが、現行のキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みの中で、株主還元後のフリーキャッシュ・フローの黒字を確保することによって、今後も緩やかに改善していく見込みです。一方、ネットDERは重要なレバレッジ指標ですが、当社の資産構成の変化は反映されません。当社の資産構成を振り返ると、トレードから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクの高い、あるいは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産が増加するに伴い、レバレッジは逡減させる必要があり、実際に過去から大きく改善させてきています。

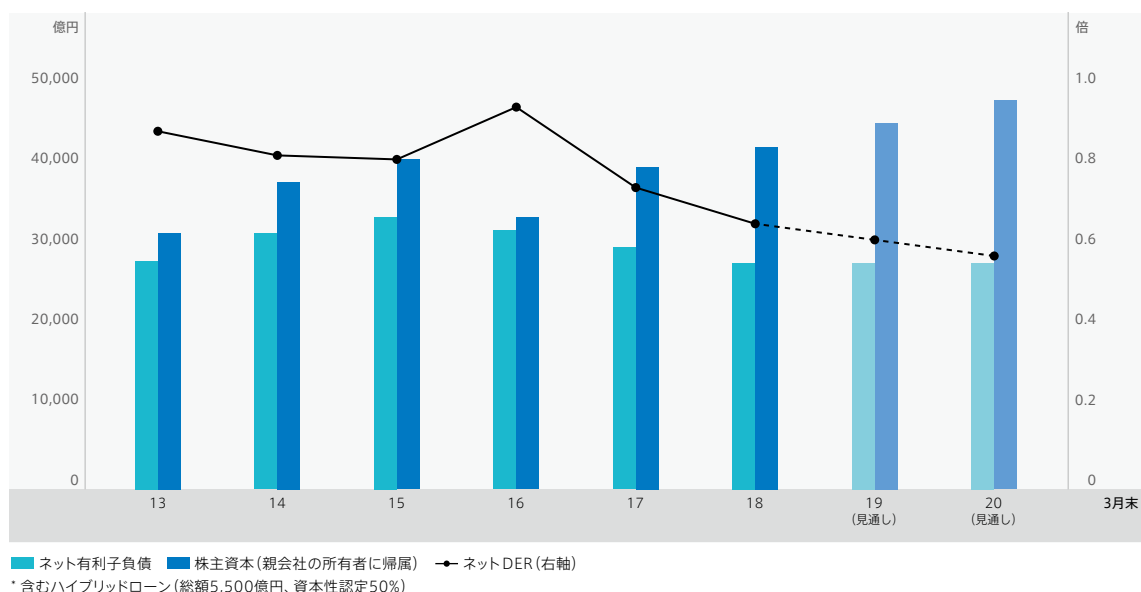
株主資本とリスクマネジメント

相対的にリスクが高いと考えられる非流動資産と、最終的にリスクを吸収する株主資本を対比させてみると、その比率は緩やかに改善が続いています

図表5。両者のギャップは主に有利子負債によってファンディングされており、これが拡大していくと財務の安定性は低下することとなります。この点でも、現行のキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みの中で、成長投資と両立させながら、非流動資産に対する株主資本の比率を緩やかに改善させていく考えです。

また当社では、バランスシートの資産に内在するリスクに加えて、マーケットリスクや保証債務などオフバランスのリスクを一定の基準で評価し、リスク量として定期的にモニタリングしています。このリスク量は、株主資本のおよそ60%の範囲内で推移しており **図表6**、一定の前提の下にストレステストを定期的実施し、リスク量と株主資本の比率にどのような影響を与えるかの検証もしています。

図表4 ネットDER*

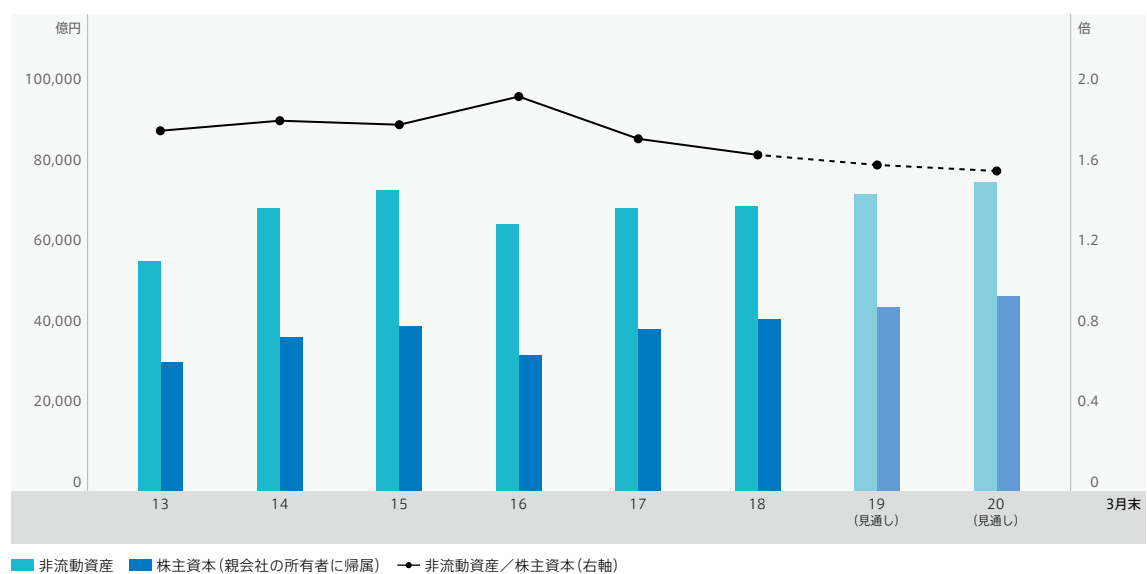


財務戦略を考える際に着目するいずれの指標も、キャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みによって、還元後のフリーキャッシュ・フローの黒字を維持することで、中経最終年度に向けて緩やかに改善させていく方針です。経営環境に十分配慮しながら、

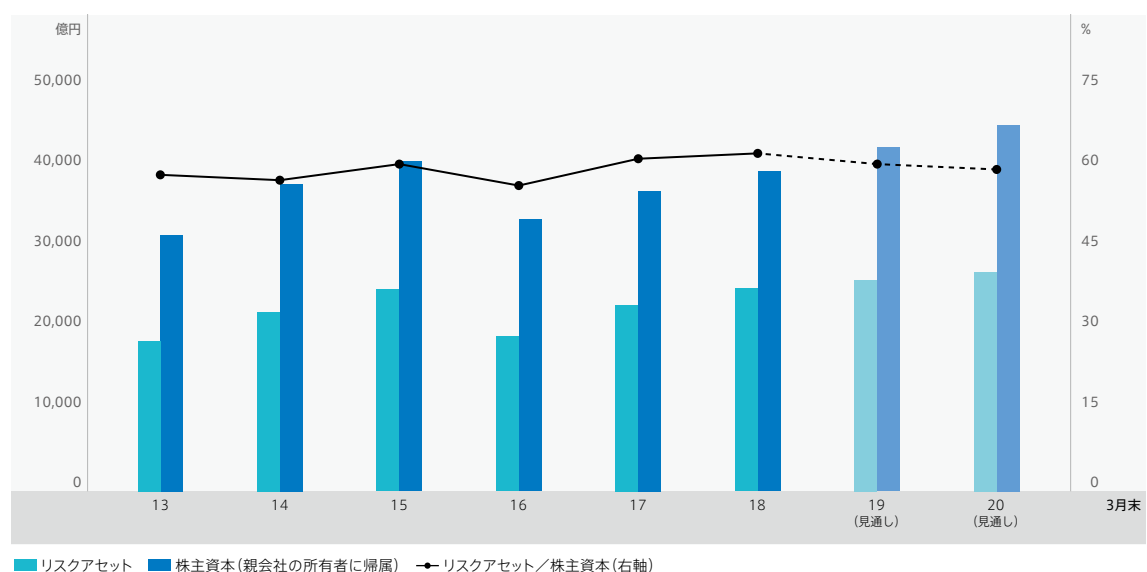
安定的な財務基盤の維持向上を図りつつ、成長投資と株主還元にはバランスよく、キャッシュ・フローを配分していくことを目指します。

2018年7月

図表 5 非流動資産／株主資本



図表 6 リスクアセット／株主資本



—— 中期経営計画 ——

Driving Value Creation

2018

2019

2020

環境見通し

- 世界は、資源価格のスーパーサイクル終焉に伴い、量的拡大への過度な依存から脱却し、質的成長を追求
- 欧米主導のグローバル・ルールから地域ごとの部分最適志向に向かうなど、目まぐるしい変化が続く



経営課題

- 環境変化とリスクに耐えうる収益基盤の確立
- ダイナミックな経営資源の配分
- さらなる経営基盤の強化



重点施策

- 1** 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
- 2** 新たな成長分野の確立
- 3** キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化 □□ P.036-041「CFOメッセージ」
- 4** ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化



定量目標

当期利益*1

4,400億円

(2020年3月期)

4,185億円
(2018年3月期)

基礎営業
キャッシュ・フロー*2

6,300億円

(2020年3月期)

6,665億円
(2018年3月期)

ROE

10%

(2020年3月期)

10.9%
(2018年3月期)

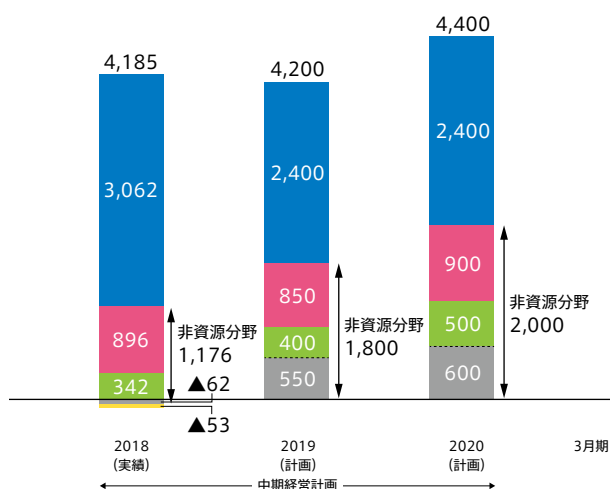
*1. 親会社の所有者に帰属

*2. 営業活動に係るキャッシュ・フロー－運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

当期利益*1(分野別)

- ・非資源分野は基礎収益力の向上により順調に成長
- ・資源・エネルギーはValepar社評価益の剥落を主因に2019年3月期は減益見通し

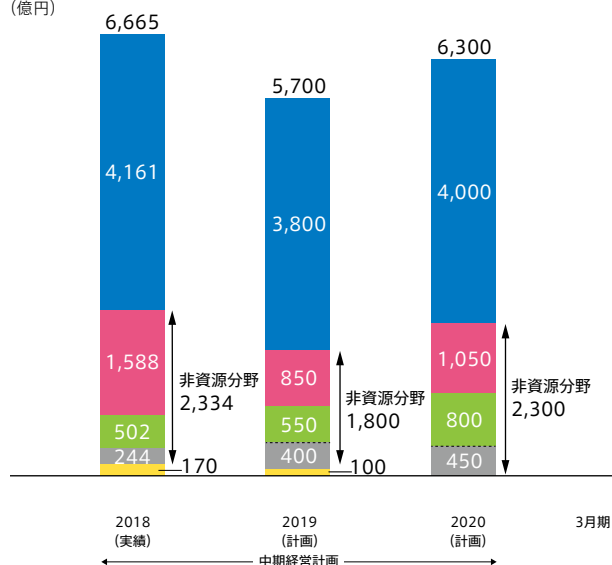
(億円)



基礎営業キャッシュ・フロー*2(分野別)

- ・2018年3月期に配当の早期取り込みを含め持分法適用会社からの大口配当が集中したことを主因に、2019年3月期は一時的に減少
- ・基礎収益力向上によりキャッシュ・フロー創出力の強化は着実に進展

(億円)



■ 金属資源・エネルギー ■ 機械・インフラ ■ 化学品 ■ その他事業分野 ■ 本部および消去

*1. 親会社の所有者に帰属

*2. 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

2019年3月期のアクションプラン

- ・中核分野は、下記施策の着実な推進により、収益基盤をさらに強化
- ・赤字会社削減に継続的に取り組み、既存事業の収益を拡大
- ・成長分野は、4領域での取り組みを加速し、次の収益の柱を育成

金属資源

- 豪州既存事業の収益基盤拡充
- チリCaserones銅鉱山の操業改善

エネルギー

- モザンビークLNGの最終投資判断に向けた着実な取り組み
- 米国Kaikias、イタリアTempa Rossaの確実な立ち上げ
- 豪州AWE社と当社グループとの統合推進

機械・インフラ

- 新規発電事業の立ち上げ(モロッコSafi、オマーンSalalah-2)
- 次世代電力領域(Forefront Power社など分散電源・サービス型事業)への取り組み加速
- モビリティサービスの取り組み(リース・レンタル・シェアリング事業)

化学品

- 米国Intercontinental Terminals Company社の着実な増設
- 欧州コーティングマテリアルズ事業への参画
- 米国Novus International社成長戦略(メチオニン製造能力の拡張計画推進など)

重点施策と初年度の成果

施策1 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化

中核分野である金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品が生み出す基礎営業キャッシュ・フローは全社の9割にも及びます。今後も強みの上に資産を積み増すポルトフォリオ投資を継続し、強い事業をさらに強固なものとしします。

金属資源・エネルギー	機械・インフラ	化学品
- 鉄鉱石 - 石油・ガス	- 電力 - 海洋エネルギー - ガス配給 - 自動車 - 船舶 - 鉄道	- 飼料添加物・農業資材 - 機能性素材 - タンクターミナル - 化学品製造・トレーディング

また、下記施策により既存事業を徹底強化し、価値向上を図ります。

- 潜在価値の実現(オペレーションの改善、事業再生、業界再編による価値向上)
- 事業サイクルの観点から、事業入れ替えの推進
- 「売る力」と付加価値に磨きをかけたトレーディングの強化

初年度の成果

2018

2019

2020

中経初年度である2018年3月期は、全てのセグメントにおいて収益基盤強化が進み、とりわけ評価性を除く非資源分野の利益、つまり実力値は1,700億円レベルまで向上しました。

セグメント	具体的成果
金属資源	■ モザンビーク Moatize 炭鉱・Nacala インフラの立ち上げ(含むプロジェクトファイナンス組成) ■ チリ Collahuasi 銅鉱山の持分追加取得
エネルギー	■ 豪州 Kipper 貢献開始 ■ 豪州 AWE 社公開買い付け実行
機械・インフラ	■ IPP 事業の資産組替による良質化推進 ■ FPSO 2隻チャーターイン ■ 米国 Penske Truck Leasing 社追加出資
化学品	■ メタノール事業の安定稼働 ■ トレーディング強化(三井物産プラスチック(株)、欧州硫黄硫酸事業など)
鉄鋼製品	■ 事業変革推進(日鉄住金物産(株)持分法適用会社化、米国 Champions Cinco Pipe & Supply 社売却など) ■ スペイン Gestamp Automoción 社事業伸長
生活産業	■ ブラジル Multigrain 社撤退方針決定 ■ パナソニックヘルスケアホールディングス(株)(現 PHC ホールディングス(株))収益貢献 ■ (株)ピギホールディングス買収
次世代・機能推進	■ 米国 CIM Group 社収益基盤強化(運用資産残高積み上げ) ■ 消費財物流事業伸長(三井物産グローバルロジスティクス(株))

施策2 新たな成長分野の確立

今後の中長期的な外部環境の変化も見据えつつ、当社が強みを発揮できる成長分野を4つに定め、経営資源をダイナミックに配分します。

モビリティ	ヘルスケア	ニュートリション・アグリカルチャー	リテール・サービス
社会ニーズの変化と環境社会への対応を見据えた、素材や移動・輸送サービスなどの複合的取り組み	医療関連事業を核としたヘルスケアエコシステムの構築	農業・畜水産の生産性向上と安定供給、食の高付加価値化への取り組み	消費者ニーズに対応する、デジタル／ロジスティクス／金融機能を駆使した、次世代型事業育成

中間層が拡大するアジアと経済成長を続ける北米が主要ターゲット

▼
次の収益の柱を確立

初年度の成果

2018 2019 2020

2018年3月期は4つの成長分野のうち、特にモビリティとヘルスケアを中心に具体的な進捗がありました。

	具体的成果
モビリティ	■ 欧州を起点とした商用車電動化への取り組み (EVバス事業、車載電池事業への出資) ■ 鉄道関連事業の拡充 (英国旅客事業での路線拡大、台湾・駅事業進出) ■ チリ自動車オペレーティングリース・レンタカー事業への取り組み
ヘルスケア	■ 東南アジアでの病院インフラ事業拡大 (Columbia Asiaグループ追加出資) ■ ロシア新薬ニーズの取り込み (R-Pharm 社出資) ■ ヘルスケア専門職派遣・紹介事業拡大 (米国 Accountable Healthcare Holding 社買収)
ニュートリション・アグリカルチャー	■ ネットワーク拡充およびアフリカ地域戦略 (ETC Group 社への出資参画合意) ■ フードサイエンス領域の強化 (曾田香料 (株) 公開買い付け)
リテール・サービス	■ アセットマネジメント運用資産の拡大 (1.4兆円→1.9兆円) ■ ファッション・リテール事業における企画・販売プラットフォーム獲得

□ P.046-047

施策4 ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

初年度の成果

2018 2019 2020

	具体的成果
ガバナンスの強化	■ 取締役会の実効性を強化 ・ 取締役会メンバーの多様化が進み、バランスを改善 ・ 企業戦略や中期経営計画など会社の大きな方向性について、より多くの議論を実施 ■ サステナビリティ委員会を設置、社会と当社の持続可能性をより意識した経営を推進
人材の強化	■ コーポレート人材の営業現場シフト ■ 個人単位の時差出勤制度導入 ■ 社内起業制度開始、事業化準備中
イノベーション機能の強化	■ CDOおよびDigital Transformation (DT) チーム設置 ■ 「既存事業コスト削減」、「既存事業売上増加」、「新規事業開発」の3つの枠組みでDT取り組み加速 □ P.048-049「デジタルトランスフォーメーション戦略」も併せてご覧ください。

取り組み実績の紹介①：新たな成長分野の確立

当社が強みを発揮できる分野として「モビリティ」「ヘルスケア」「ニュートリション・アグリカルチャー」「リテール・サービス」の4分野を定め、次の収益の柱を確立すべく、中期経営計画で定めた戦略に基づき、世界各地で取り組みを加速しています。

モビリティ

基本戦略

- 1 輸送サービス革新への対応**
 - ・旅客・貨物輸送における複合サービス
- 2 シェアリングエコノミーへの対応**
 - ・保有から利用へ、サービス事業の拡大
- 3 技術革新に呼応したビジネス機会の創出**
 - ・自動車産業における新しいビジネスへの取り組み
- 4 未来のクルマ創り**
 - ・自動車部品・素材事業の拡大



英国にて旅客鉄道事業を拡大

東日本旅客鉄道(株)とAbellio Transport Group社とともに、英国West Midlandsの運営権を取得しました。日本で培った質の高い旅客の安全・安定輸送サービスを提供します。



欧州にてEV事業拡大を加速

電池事業のForsee Power社と電気バスを製造・販売するCaetanoBus社に出資しました。これらを有機的に結び付け、EV事業拡大を進めます。



ヘルスケア

基本戦略

- 1 既存事業の強化**
 - ・収益性向上に向けた施策の推進
- 2 オペレータースhipの獲得**
 - ・病院および病院周辺事業
 - ・医薬製造販売・製造支援事業
 - ・ヘルスケア人材事業
- 3 アセット間の連携強化**
 - ・ヘルスケアエコシステムの価値極大
 - ・新規領域での事業戦略策定・実行



米国ヘルスケア人材派遣企業を買収

米国で看護師などヘルスケア人材派遣サービスを展開するAccountable Healthcare Holding社を100%買収しました。ヘルスケア専門職の供給などのヒューマンキャピタル事業を拡充していきます。



Columbia Asiaグループへの追加出資

アジア多国展開大手病院グループのColumbia Asiaグループに追加出資しました。創業家一族とのパートナーシップを一層強化し、アジアの医療需給ギャップ解消に貢献していきます。



ニュートリション・アグリカルチャー

基本戦略

1 食料増産ニーズへの貢献

- ・穀物トレーディングの拡大
- ・グローバルロジスティクスのさらなる整備
- ・農業資材、硫黄事業の拡充
- ・アニマルニュートリション事業の拡充

2 食の高付加価値ニーズへの貢献

- ・嗜好品、健康増進商材の取り扱い増
- ・フードサイエンス事業の加速



フードサイエンス領域強化

菅田香料(株)の株式公開買い付けを経て、非上場化を完了しました。当社グループの海外ネットワークも活用しながら、同社の製造・品質管理・商品開発などの知見を梃子に国内外での事業展開を一層加速します。



ETC Group 社に出資参画合意

東アフリカで農産物・農業資材取引や食品製造販売事業を展開するETC Group 社への出資参画合意(2018年5月出資実行)を通じてネットワークの拡充を進めました。



リテール・サービス

基本戦略

1 既存アセットの強化・育成

- ・事業アセット間の連携強化
- ・セブン&アイグループとの連携強化
- ・デジタルトランスフォーメーションによるソリューション提供
- ・メディアコマース事業の発展と強化



アセットマネジメント事業

国内外のアセットマネジメント事業を通じて投資家の多様なニーズに応えることで、過去1年間に運用資産を1.9兆円まで拡大しました。



2 変化への対応

- ・中食市場拡大への対応
- ・温度帯物流のさらなる整備
- ・消費者接点の拡充
- ・食品開発・提案



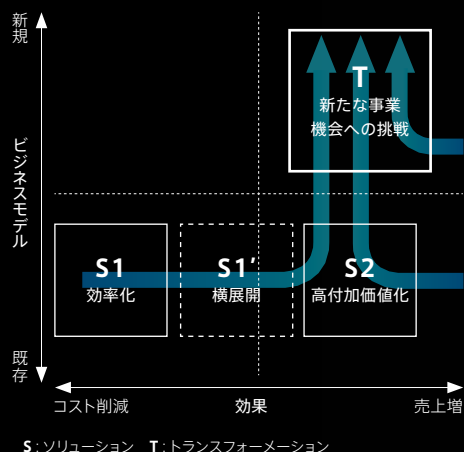
(株)ビギホールディングス買収

ファッション・リテール事業の企画・販売プラットフォームを獲得、今後消費者接点の拡充を通じてマーケティング機能と販売力を強化していきます。



取り組み実績の紹介②：デジタルトランスフォーメーション戦略

デジタルトランスフォーメーションとは、Digital Powerを活用し、現場のオペレーションノウハウや技術(Operational Technology=OT)を改善することにより、収益向上を実現していくものです。ビジネス現場や世の中にあるさまざまな情報、データを数値化、デジタル化してAI(人工知能)などのDigital Powerにより分類・解析・制御し、ビジネスや社会に活かすことを目指しています。デジタルトランスフォーメーションを通して、効率化や最適化によるコスト削減、売上向上を図り、既存事業の良質化を行うとともに、新たなビジネスモデルの創出を進めていきます。



戦略 1

既存事業の良質化

グローバルに展開する多種多様な現場でICTを徹底的に使いこなし、「既存事業の売上増加」「既存事業の効率化」により事業価値のさらなる向上を目指します。

戦略提携によるビジネスの進化 ソリューション

2016年3月、当社は米国 OSIsoft 社に出資参画。IoT時代の本格到来を前に、商社のビジネスモデルそのものを進化させるべく、戦略提携契約を結びました。この提携を通じ、同社主力商品であるPI Systemを活用して、当社グループの事業効率化やコスト削減に取り組みます。2017年8月からは、当社が保有するメキシコの発電所の操業状態を、同システムを使ってリアルタイムで遠隔チェックする実証実験に取り組んでいます。今後、当社が保有する世界中の工場・施設に同システムを拡張していく予定です。



AI技術の積極的取り組み ソリューション

当社出資先の英国 Sky Futures 社は、ドローンを活用して蓄積されたデータやAIを駆使し、点検・検査の課題を解消し、事業収益性を高めるソリューションを提供しています。従来、プラントを停止して行っていた定期検査をドローンの導入により、人員の安全確保に加えて、プラント停止による機会コストを含む、検査コストの大幅削減が実現できます。

また、当社は重要パートナーである(株)小松製作所との協議を深め、建設業界におけるIoTに取り組むLANDLOG社とデジタルソリューションを導入し、同業界の生産性改善に取り組んでいます。その第一弾として、建設現場向けに燃料給油サービス事業を進めます。

Digital Tran

新たなビジネスモデルの創出

当社は、デジタルソリューションを開発する会社やデータ解析を行う会社をグループ内に持つと同時に、多種多様なパートナーと戦略提携しています。さまざまな事業の知見を活用し合うことで、時代の変化とともに自らを変革させながら新たなビジネスモデルの創出を行っています。

■ 高度なAI技術を持つ会社とのパートナーリング トランスフォーメーション

世界的に優秀なAI技術者の確保が課題となっている中、デジタル化による競争力強化の戦略上、高度なAI技術を持つ会社とのパートナーリングが不可欠と判断し、2017年12月、AI技術を開発・提供する(株)Preferred Networksに出資しました。同社の成長を支援するとともに、その深層学習技術を活用し当社グループが保有する幅広い産業の事業資産やパートナー・重要顧客の課題を解決、さらに新しい時代のAIを使ったRecurring Business Modelの事業化を目指します。また、同社との協業を通じて、最新AI技術を学び、AIを活用したビジネス構築を行える人材を育成していきます。

■ 医療画像AIプラットフォーム事業 トランスフォーメーション

2018年4月、当社はテクマトリックス(株)の医療事業部門を会社分割して設立した新会社(株)NOBORIに出資参画しました。NOBORIはクラウド型の医療用画像管理システムを提供しており、現在、累計契約施設数は800以上、画像データ量は、患者数にして延べ2,200万人分、検査数では1億2千万検査分に達します。これら大量の情報を基に構築されたデータプラットフォームを軸にして、医療の高度化に資する画像診断支援AI開発プラットフォーム事業や、医療施設と連携した個人向けサービスを開発・展開していきます。

■ ダイナミックプライシング トランスフォーメーション

2018年6月、当社はヤフー(株)とともに需要と供給に応じて価格を変動させるダイナミックプライシング事業を行うダイナミックプラス(株)を設立。国内最大手のチケットエージェントである、ぴあ(株)が出資参画し、業務提携契約を締結しました。スポーツ観戦チケットでの実績を基に、今後はエンターテインメント、ホテル、駐車場、物流などサービス型ビジネスを提供する業界に向けて事業展開していきます。



Transformation

取り組み実績の紹介③：サステナビリティの主な取り組み成果

5つのマテリアリティのうち、事業を通じた実現を目指す「資源・素材の安定供給」「地域産業・生活基盤の充実」「地球環境の保全」について、2018年3月期における主な取り組み事例を紹介します。

なお、2018年3月期の活動実績の詳細は、サステナビリティレポート2018も併せてご覧ください。



資源・素材の安定供給

2017年11月

パキスタンにおける浮体式LNG受入基地事業への参画

国産天然ガスの減衰化が進む一方、ガス需要増加が見込まれるパキスタンで、FSRU(浮体式LNG貯蔵再ガス化設備)の長期傭船事業を通じ、環境負荷の低いLNG再気化サービスを提供します。旺盛なガス需要によりLNGの輸入が必要な同国で、主要なエネルギーインフラの一翼を担うこととなります。



FSRU「BW Integrity号」

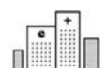
2018年2月

チリCollahuasi銅鉱山の持分追加取得

当社が1996年から保有するCollahuasi銅鉱山は高い品位とコスト競争力を持ち、将来的に拡張を通じてさらなる事業価値の向上が期待できる優良資産です。銅は新興国のインフラ投資などに伴い、中長期にわたって世界需要の堅調な増加が見込まれ、Collahuasi銅鉱山の持分追加取得により資源の安定供給に貢献します。



Collahuasi銅鉱山



地域産業・生活基盤の充実

2017年4月

ヨルダンにおける新規太陽光発電事業で長期売電契約締結

高い経済成長率を背景とした電力需要増を賄うとともに、ヨルダン政府は再生可能エネルギーの導入を促進しています。当社は本事業への参画を通じて、需要拡大が見込まれる同国の電力の安定供給、ならびに再生可能エネルギーの促進に貢献していきます。



導入予定のソーラーパネル
©JAソーラーホールディングス(有)

2017年4月

ロシア製薬会社 R-Pharm 社への参画

当社は従来より、新興国における「薬剤の質と量のギャップの解消」を目指し、新薬開発支援・製造支援・製造販売を軸に事業拡大を図ってきました。R-Pharm 社への出資参画を通じて、国民1人当たりの所得レベル向上に伴い、廉価なジェネリック医薬品から高付加価値新薬にニーズが移ってきているロシア・CIS 医薬品市場の発展に貢献していきます。



R-Pharm 社



地球環境の保全

2017年4月

日本におけるサーモンの陸上養殖事業に参画

世界的な人口増加や生活水準の向上を背景に、水産物の需要は年々増加しており、再生産可能な養殖水産物に対するニーズはますます高まっています。海面での養殖の適地が限られている中、今後も伸長する水産物需要を支えるために、環境負荷の極めて低い陸上養殖の産業化を目指します。



(株)FRD ジャパンの陸上養殖システム

2017年10月

電気自動車(EV)を利用した電力サービスの事業化に向け、ドイツThe Mobility House 社に出資参画

EVの普及は、電力需要の増大による送電網への負荷増大にも繋がります。EV充電システムの販売や中古EV 電池を利用した定置型蓄電プロジェクトを開発、さらには停車中のEV を活用した電力需給調整サービスの実証実験も行っているThe Mobility House 社への出資参画を通じ、送電網の安定化に車載電池を利用することで、EVの所有者が副収入を得る革新的なビジネスモデルに挑戦します。



The Mobility House 社が運用する
大型蓄電システム

2017年12月

電気バスを製造・販売するポルトガルのバス製造会社 CaetanoBus 社と資本業務提携

環境保護・大気汚染対策を背景に、欧州大都市は路線バスの電動化を積極的に進める方針を打ち出しており、今後、路線バスを中心としたバス市場は電動化が本格的に普及する分野と予想されています。当社はCaetanoBus 社製電気バスの拡販を、欧州・アジアをはじめ全世界で推進し、環境に優しい社会の実現に貢献していきます。



ポルトガルで稼働中のCaetanoBus 社開発の電気バス「e. City Gold」