

An aerial photograph of a vast, rugged landscape. The foreground is dominated by a large, calm body of water with a deep blue hue. The shoreline is irregular, with small inlets and peninsulas. Beyond the water, the land is a mix of brown, tan, and green, indicating a dry, hilly terrain with some sparse vegetation. In the upper left, a winding river or stream flows through the landscape. The overall scene is one of natural beauty and geographical diversity.

CHAPTER 3

Our Business



054 オペレーティングセグメント別データ一覧

056 セグメント別概況

056 鉄鋼製品セグメント

058 金属資源セグメント

060 機械・インフラセグメント

062 化学品セグメント

064 エネルギーセグメント

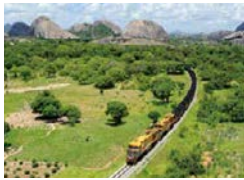
066 生活産業セグメント

068 次世代・機能推進セグメント

070 三井物産を支える体制

オペレーティングセグメント別データ一覧

(2018年3月期、IFRS基準)

	鉄鋼製品	金属資源	機械・インフラ ©MODEC	化学品	
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・輸送システム第一本部 機械・輸送システム第二本部	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	

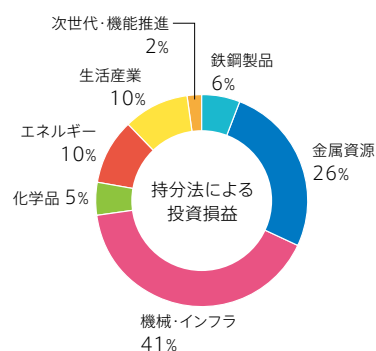
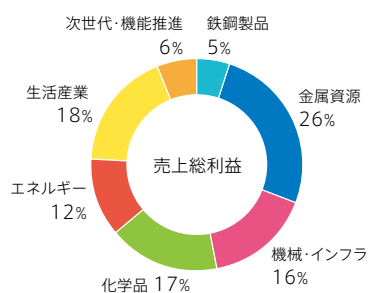
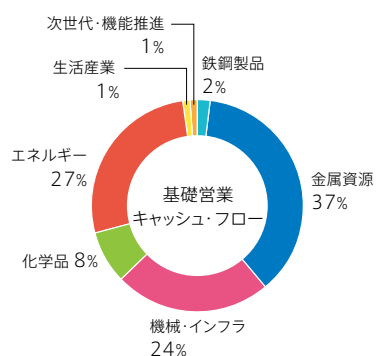
基礎営業キャッシュ・フロー	142	2,408	1,588	502	
ネット投資キャッシュ・フロー	▲227	▲25	▲381	▲354	
投資キャッシュ・フロー(IN)	152	676	1,289	6	
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲379	▲701	▲1,670	▲360	
フリーキャッシュ・フロー*1	▲85	2,383	1,208	147	

売上総利益	419	2,068	1,219	1,366	
持分法による投資損益	133	618	965	113	
受取配当金	25	164	34	23	
販売費及び一般管理費	▲321	▲444	▲1,215	▲966	
その他	▲9	170	▲107	▲194	
当期利益(損失) (親会社の所有者に帰属)	247	2,576	896	342	

総資産	6,547	20,929	22,557	11,863	
非流動資産	3,418	15,307	15,439	5,036	
有形固定資産	109	3,817	1,994	2,015	
持分法適用会社に対する 投資	2,178	4,317	8,802	1,174	
その他の投資	1,018	5,429	1,191	1,031	
その他*2	113	1,744	3,452	816	

単体従業員	349	291	851	676	
連結従業員	1,873	599	15,613	5,107	

オペレーティングセグメント別構成比



	エネルギー ©Sakhalin Energy 	生活産業 	次世代・機能推進 	その他・ 調整消去	
	エネルギー第一本部 エネルギー第二本部	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	ICT事業本部 コーポレートディベロップメント本部		会社合計

	1,753	71	31	170	6,665
	▲626	▲691	▲33	▲228	▲2,566
	346	384	152	42	3,048
	▲973	▲1,075	▲186	▲271	▲5,614
	1,127	▲620	▲2	▲58	4,099

	968	1,395	451	21	7,907
	245	228	50	▲5	2,349
	519	43	27	13	848
	▲421	▲1,530	▲508	▲311	▲5,717
	▲825	▲399	▲66	229	▲1,202
	486	▲263	▲46	▲53	4,185

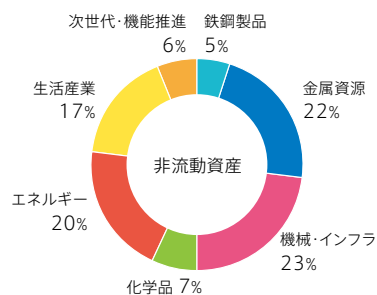
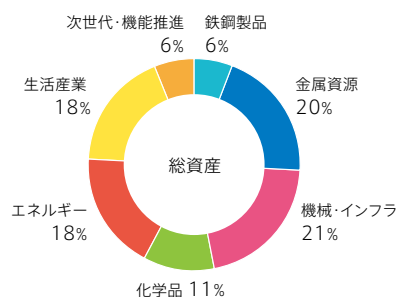
	19,177	19,018	6,227	6,749	113,067
	13,969	11,281	4,096	2,259	70,805
	6,284	1,700	364	1,016	17,299
	2,543	4,529	1,514	▲26	25,030
	3,877	2,913	2,011	780	18,250
	1,265	2,139	207	489	10,226

	403	936	439	1,914	5,859
	803	11,195	3,575	3,539	42,304

※四捨五入差異により横計・縦計が合わないことがあります。

*1. 基礎営業キャッシュ・フローより算出したものであり、会計上のフリーキャッシュ・フローとは異なります。

*2. 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、繰延税金資産などが含まれます。



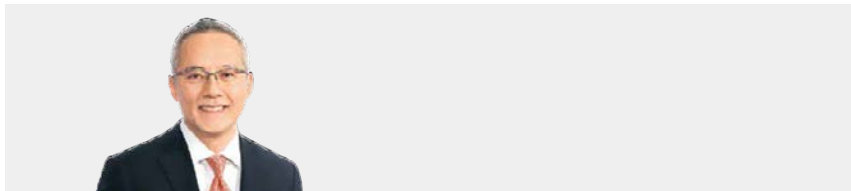
※当期利益がマイナスのセグメントがあるため、当期利益の円グラフは掲載していません。

鉄鋼製品セグメント

鉄鋼製品本部



鉄鋼製品事業／
Gestamp Automoción 社
(スペイン)



執行役員
鉄鋼製品本部長
堀 晋一

事業内容

さまざまな産業のニーズに応えるべく、日本および海外諸地域において、各種鉄鋼製品の調達・供給、販売および加工事業・機能物流事業への投資を行っています。

当社の競争優位性

- ・ 16営業本部が持つ国内外の幅広い顧客とのパートナーシップを活用した総合力
- ・ 全世界でバリューチェーンの川上から川下まで網羅する多様な事業ポートフォリオ

事業環境

事業機会	・ 低炭素社会への移行によるEV化、エネルギー消費効率化・分散化、再生可能エネルギー利用の動き ・ デジタルトランスフォーメーションによる、流通変革・スマートファクトリー化の動き
事業(競争)リスク	・ 中国の過剰生産を背景にした業界再編と流通構造の変化 ・ 米国の追加関税措置に端を発した貿易摩擦による商品需給への影響



基本戦略

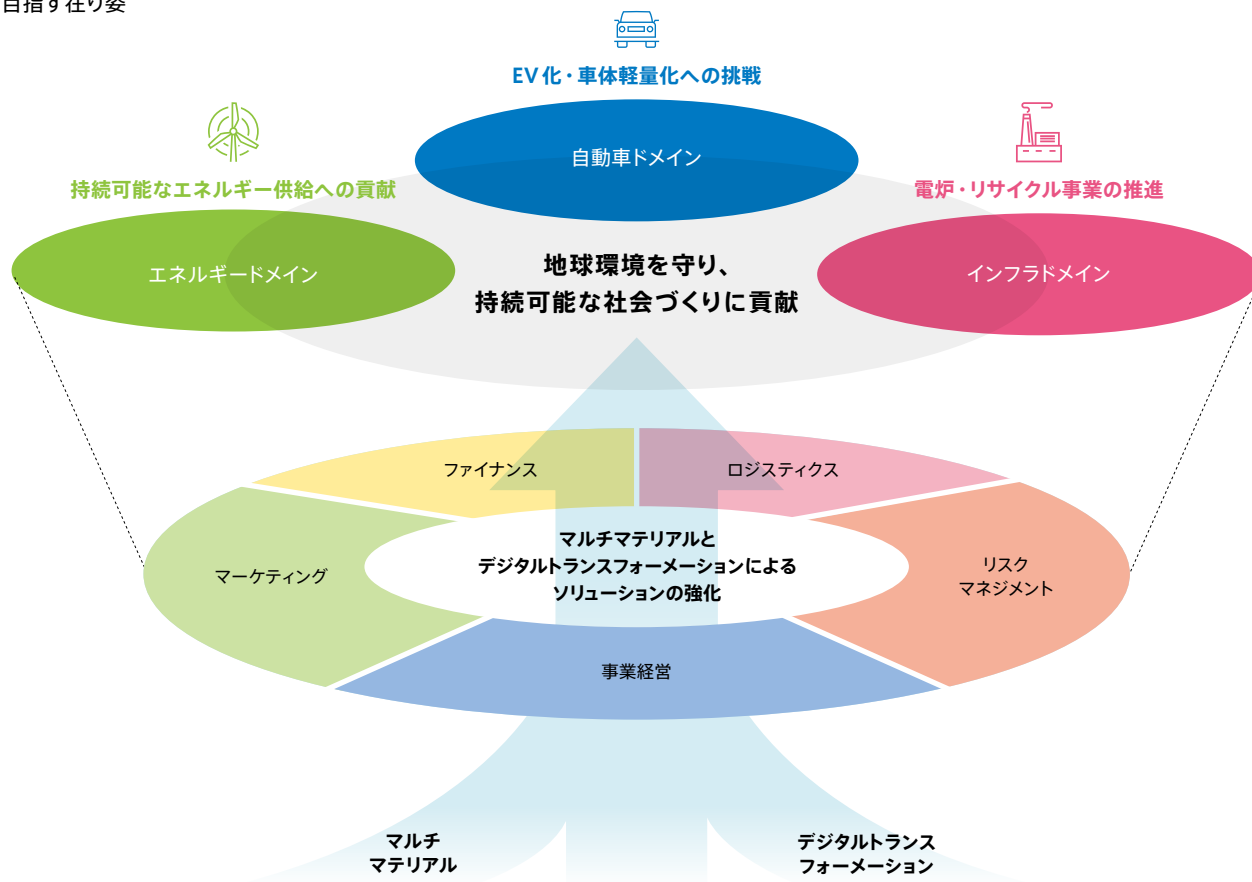
・ 鋼材トレーディングと事業投資の相乗効果によるビジネスの創出 ・ 部品製造・補修メンテナンスまで含めた高付加価値サービスの提供 ・ 既存事業・総合力アセット・顧客パートナーを有機的に結び付け、産業の中での新たなビジネス創造をさらに追求
--



個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
自動車	・ Gestamp Automoción 社の価値向上に資するべく、事業拡大を支援。同社をモビリティ分野の中核に据えた新規事業・周辺物流商内構築を推進 ・ EV化による構造変化を捉えた素材・部品事業の捕捉
インフラ	・ グローバルなインフラ需要に対し、電炉事業による鋼材供給体制の構築 ・ 建設鋼材の地産地消に応えたローカルでの鋼材加工・流通ビジネスの展開
エネルギー	・ Champions Cinco Pipe & Supply 社売却など、事業ポートフォリオの組み替えを実施 ・ Oil&Gas 分野における高機能物流の追求と、GRI 社やGEG 社を軸とした再生可能エネルギー分野での取り組みを強化
鋼材トレーディング	・ 三井物産スチール(株)、エムエム建材(株)、日鉄住金物産(株)のそれぞれの強みを活かした鋼材トレーディングビジネスの創出

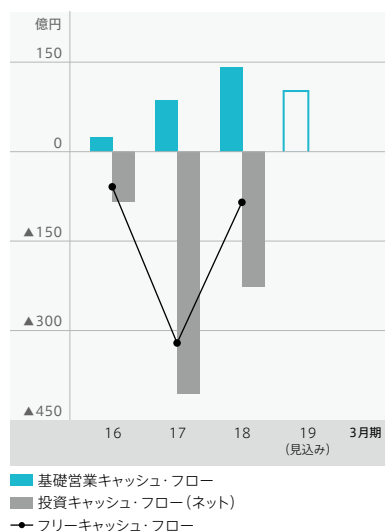
目指す在り姿



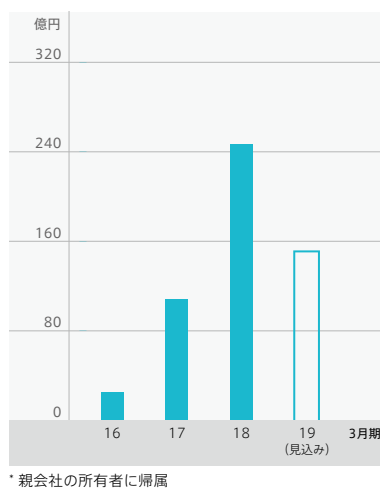
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
三井物産スチール	鋼材・鋼板・線材特殊鋼などの販売・輸出入	100.0	37	37	61
(集約) Gestamp 事業	自動車向けプレス部品事業	Var.	14	6	39
Game Changer Holdings	鋼材加工販売会社への投資	100.0	24	36	67

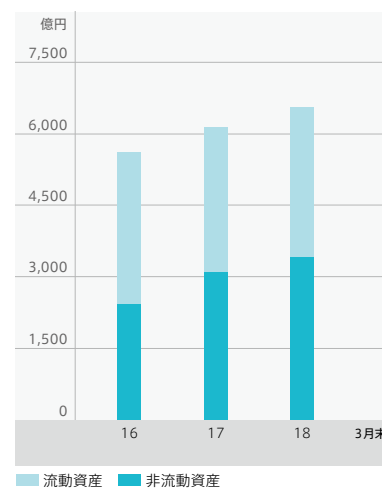
キャッシュ・フロー



当期利益*

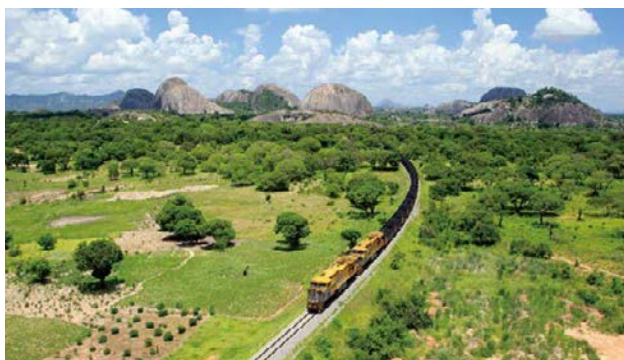


総資産

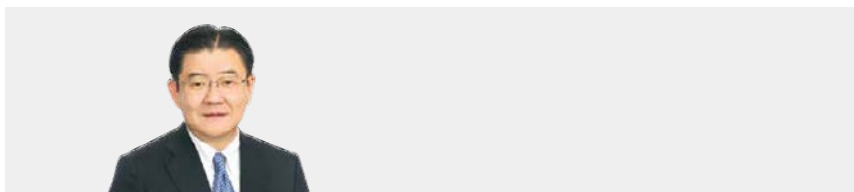


金属資源セグメント

■ 金属資源本部



石炭・インフラ事業／
Moatize 炭鉱・
Nacala インフラ
(モザンビーク)



常務執行役員
金属資源本部長
大間知 慎一郎

事業内容

鉄鋼原料、非鉄金属などの事業投資・開発やトレーディングを通じ、産業社会に不可欠な資源・素材の確保と安定供給を実現するとともに、環境問題の産業的解決に向け、資源リサイクルにも取り組んでいます。

当社の競争優位性

- ・コスト競争力・生産量・鉱量の三位一体の収益基盤
- ・業界で培った機能・信用・ネットワーク・物流から生まれるビジネスチャンス

事業環境

事業機会	・中国を中心とした環境政策の変化に伴う高品位資源のニーズ増加 ・EV 普及に伴う二次電池原料の安定確保に向けた重要性の高まり
事業 (競争) リスク	・低炭素社会への移行に伴う各国政策の変化 ・技術革新などによる商品需給への影響



基本戦略

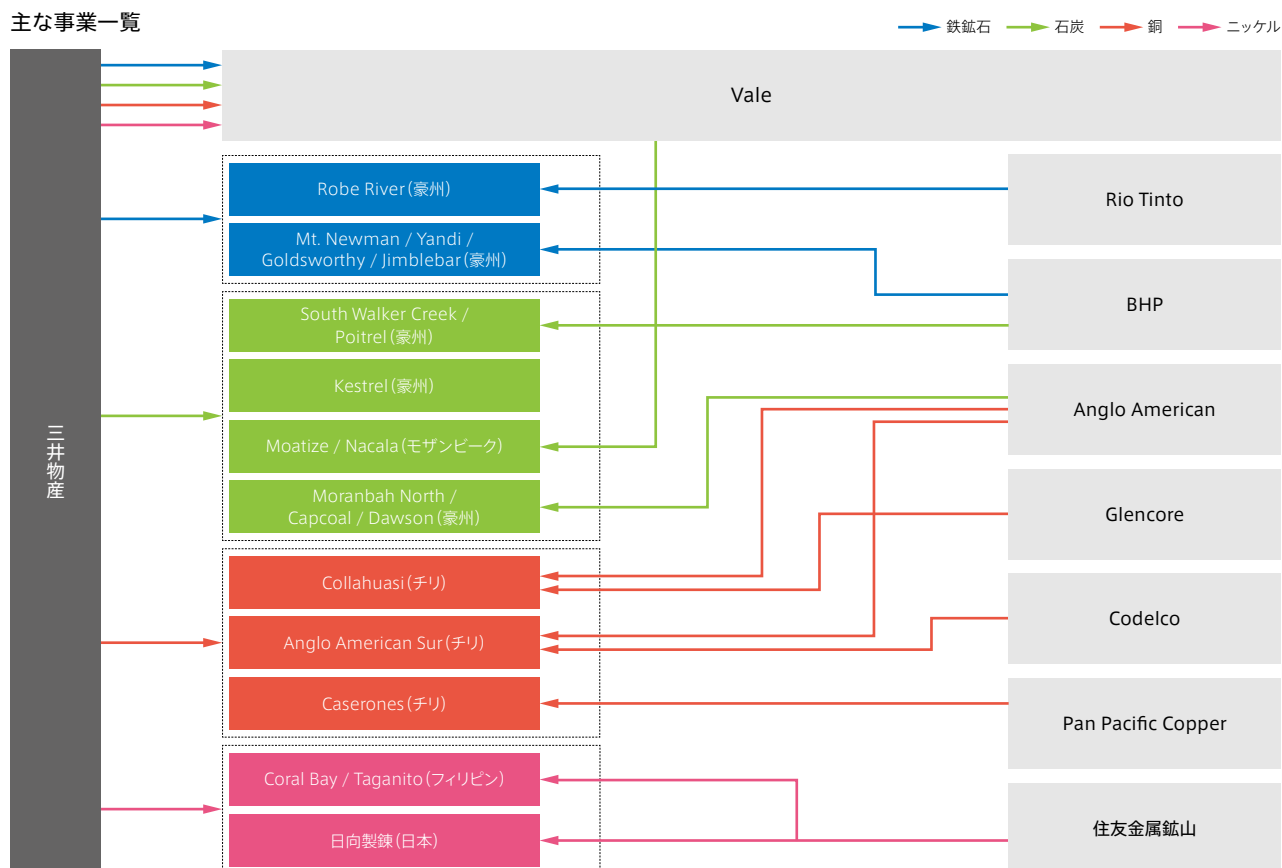
競争力ある資源を確保し、安定供給に貢献 ・アップサイドを確実に取り込める収益基盤の確立 顧客やパートナーのニーズに応えた物流や事業の創出 ・金属資源のバリューチェーンの中で原料供給からリサイクルまで裾野を拡充 経済発展と環境保全に資する事業の推進 ・資源国の国創り、世界経済の発展への貢献、効率化による環境負荷の低減
--



個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
鉄鉱石	・Vale Carajas S11D・BHP Jimblebar 増産、BHP South Flank 開発、西豪州における操業自動化などを通じ、コスト競争力・生産量・鉱量を三位一体として、さらなる収益基盤の強化を推進
石炭	・モザンビークは、Moatize 炭鉱・Nacala インフラ事業の収益基盤確立を目指す。豪州は、原料炭のコスト削減などによる既存案件良質化と、競争力の高い資産への組み替えを通じたポートフォリオ強化を推進。また、一般炭は、新規資産の積み増しは行わず、保有資産に関しては、売却推進の可能性について徹底検証を継続的に実施
銅・その他	・Caserones、Anglo American Sur の操業改善による既存事業の良質化、二次電池原料のバリューチェーン構築など、成長領域での取り組みを推進

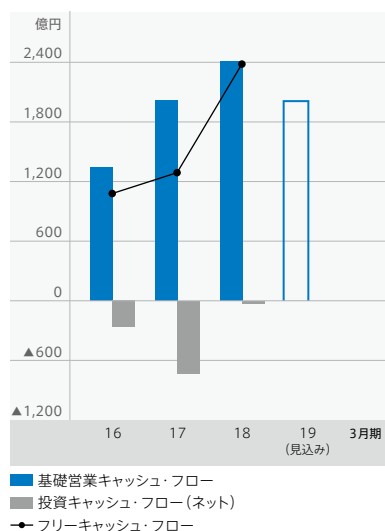
主な事業一覧



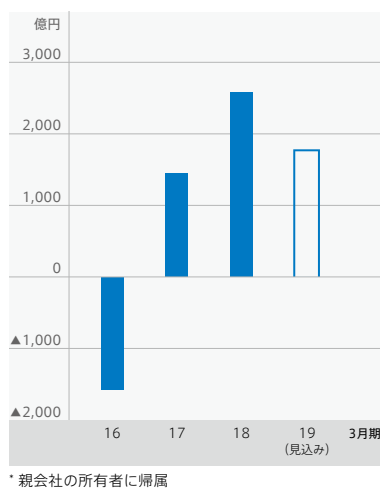
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績 (億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
(集約) 豪州鉄鉱石事業	豪州鉄鉱石の採掘・販売	Var.	747	1,029	1,104
(集約) 豪州石炭事業	豪州石炭の採掘・販売	Var.	▲264	343	463
(集約) モザンビーク石炭および鉄道・港湾インフラ事業	モザンビーク石炭および鉄道・港湾インフラ事業への投資	100.0	—	▲15	26
Japan Collahuasi Resources	チリCollahuasi銅鉱山への投資	91.9	14	33	63
Oriente Copper Netherlands	チリ銅事業会社Acruxへの投資	100.0	▲997	▲86	26
三井物産カッパーインベストメント	チリCaserones銅鉱山への投資	100.0	▲521	▲89	▲226

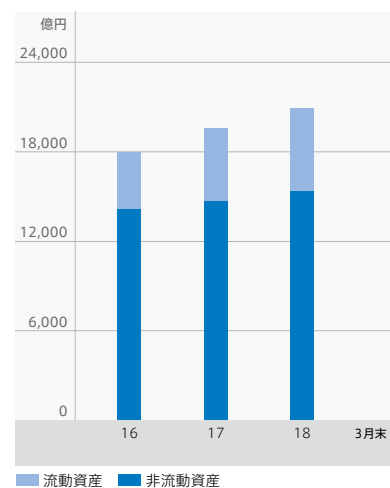
キャッシュ・フロー



当期利益*



総資産



機械・インフラセグメント

- プロジェクト本部
- 機械・輸送システム第二本部
- 機械・輸送システム第一本部



海洋エネルギー／FPSO (Floating, Production, Storage, and Offloading system)(ブラジル)

© MODEC



執行役員
プロジェクト本部長
米谷 佳夫

常務執行役員
機械・輸送システム第一本部長
佐藤 真吾

執行役員
機械・輸送システム第二本部長
瀬戸崎 毅

事業内容

電力・ガス・水の供給、鉄道、物流など、生活に欠かせない社会インフラの長期安定的な提供を通じ、より良い暮らしや国創りに貢献しています。大型プラント、海洋エネルギー開発、船舶、航空、鉄道、自動車、鉱山・建設・産業機械など幅広い分野で、消費者を含む最終需要家との接点を強化しながら、販売、金融・リース、輸送・物流、事業投資などを行っています。

当社の競争優位性

- ・ 幅広い顧客基盤と一流のパートナーとの協働
- ・ 底堅い需要に裏打ちされた既存インフラ資産
- ・ 生産性向上による資産の良質化

事業環境

事業機会	・ 気候変動に伴う低炭素社会化 ・ 技術革新とデジタル革命に伴う産業構造変化の加速 ・ モビリティ市場の拡大 ・ 所有から利用へ（リース、レンタル、シェアリング）
事業（競争）リスク	・ 環境規制の強化 ・ 他業種からの参入



基本戦略

持続的な収益基盤の徹底強化
・ AIやIoTを導入したコスト削減、経営効率化／建設中の資産の着実な完工／ボルトオン投資による事業拡大
戦略的ライフサイクルマネジメント
・ 適切なタイミングでの資産リサイクル／旬を逃がさない不断のポートフォリオの良質化
新たな事業領域への挑戦
・ モビリティ新成長フロンティアへの挑戦／新しいインフラ事業への挑戦



個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
次世代電力	分散電源／エネルギーマネジメントサービス／再生可能エネルギーへの取り組み加速
自動車・建産	川上（EV／蓄電池／エンジニアリング）、川下（サービス／リースなど）への進出
船舶・航空・鉄道	リース／トレーディング／保守サービスの強化、低炭素社会化に資するポートフォリオの良質化

競争優位性

電力

- ・発電容量約9.3GW
- ・オペレーターシップ
- ・バランスの取れた地域・燃料ポートフォリオ **グラフ1,2**

海洋エネルギー

- ・三井海洋開発(株)との強固な協業体制
- ・Petrobras社向けの豊富なプロジェクト実績
- ・FPSO／FSO18隻からの安定収益

ガス配給

- ・Petrobras社との戦略的パートナーシップ
- ・ブラジルのガス配給量の約50%シェア

自動車

顧客基盤を活かしたモビリティ分野の新事業プラットフォームへの取り組み

建産

建設／鉱山／工作機械・農機分野における当社総合力の発揮

船舶

- ・船舶売買／保有の総合機能
- ・LNG事業で多様化する輸送／販売へのソリューション提供

航空

- ・航空機・エンジンリース／貨物機改修などにおける機能を通じたソリューションの提供
- ・航空／宇宙産業への取り組み

鉄道

インフラ敷設／車両リース／オペレーターシップ／駅事業などにおける機能を通じたソリューションの提供

グラフ1
燃料別

再生可能エネルギー 16%
石炭 22%
ガス 62%

グラフ2
地域別

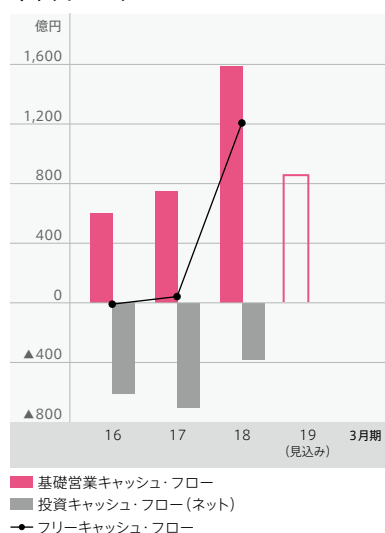
アフリカ 7%
中東 26%
米州 34%
アジア・豪州 32%

関係会社160社

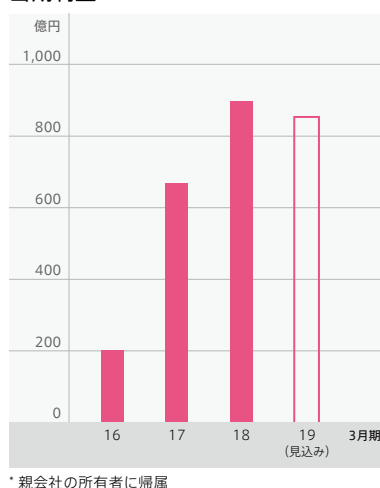
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
(集約)IPP事業関連会社	海外発電事業	Var.	▲415	86	464
(集約)FPSO／FSOリース事業関連会社	FPSO／FSOリース事業	Var.	76	78	91
(集約)ガス関連事業会社	ブラジル・メキシコでのガス配給事業	Var.	30	89	77
Penske Automotive Group	自動車小売事業	15.7	67	63	111
(集約)トラックリース・レンタル事業会社	商用車のリース・レンタルおよび物流事業	100.0	20	22	43
(集約)鉄道車輛リース事業会社	貨車・機関車リース事業	Var.	47	33	45
VLI	一般貨物輸送事業	20.0	31	22	23

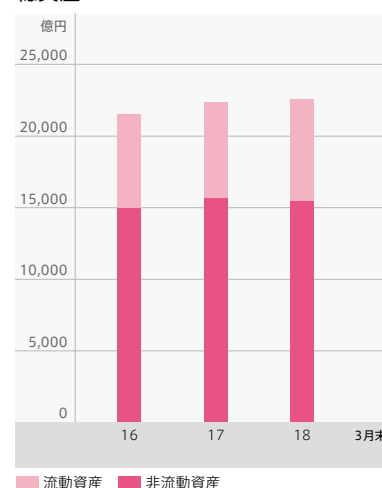
キャッシュ・フロー



当期利益*



総資産



化学品セグメント

- ベーシックマテリアルズ本部
- ニュートリション・アグリカルチャー本部
- パフォーマンスマテリアルズ本部



トレーディング/
当社保有の硫黄専用船
「Sulphur Guardian」



執行役員
ベーシックマテリアルズ
本部長
上野 佐有

執行役員
パフォーマンスマテリアルズ
本部長
加藤 丈雄

執行役員
ニュートリション・アグリカルチャー
本部長
高田 康平

事業内容

基礎化学品、肥料・無機原料などの川上・川中領域から、多様な市場ニーズを見据えた機能性素材、電子材料、スペシャリティケミカルズ、肥料製品・農業、飼料添加物、香料などの川下領域での展開、およびタンクターミナル事業や炭素繊維、フードサイエンス領域での新規取り組みを含め、さまざまな産業に寄与する幅広い取引と投資を通じた事業を展開しています。

当社の競争優位性

- ・多岐にわたる商品領域での取り扱いと強固でグローバルな顧客基盤
- ・ネットワークを駆使したトレーディングと事業運営を通じたビジネスの創出
- ・主体的に事業を推進することによる高い投資効率

事業環境

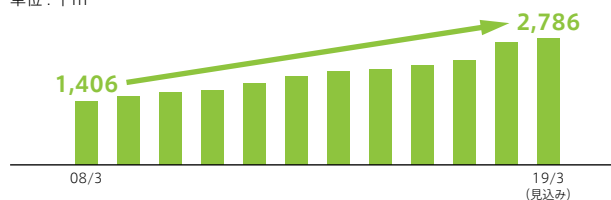
事業機会	・産業構造の複雑化に伴う、産業と産業との結節点でのビジネスチャンスの増加 ・環境意識の高まりに伴う素材の多様化・高機能化ニーズ ・世界的な人口増加に伴う食糧増産ニーズ、中間所得者層の増加や健康意識の向上に伴う高付加価値ニーズ
事業(競争)リスク	・産業構造変化による顧客基盤の毀損、既存ビジネスモデルの陳腐化



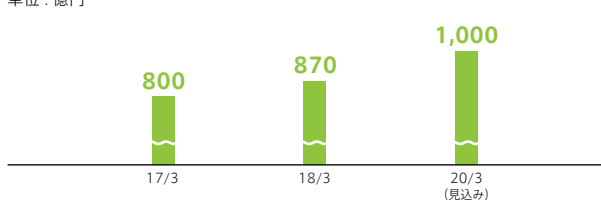
基本戦略と取り組み方針・進捗

基本戦略	取り組み方針・進捗
ボルトオン投資の実行	Novus International 社におけるメチオニン拡張計画推進やスペシャリティ事業拡充、米国・欧州でのタンクターミナル事業や中東・米国でのメタノール事業などにおける収益基盤のさらなる強化
トレーディングの高度化	地場パートナー・顧客に刺さり込んだ地域軸と幅広い取り扱いの商品軸、および当社の機能軸を掛け合わせ、顧客に付加価値を提供し、着実にビジネスを拡大
新たな成長機会の取り込み	機能性素材やモビリティ、IoT、ニュートリション・アグリカルチャー領域での取り組み加速 □ P.046-047「新たな成長分野の確立」をご覧ください。

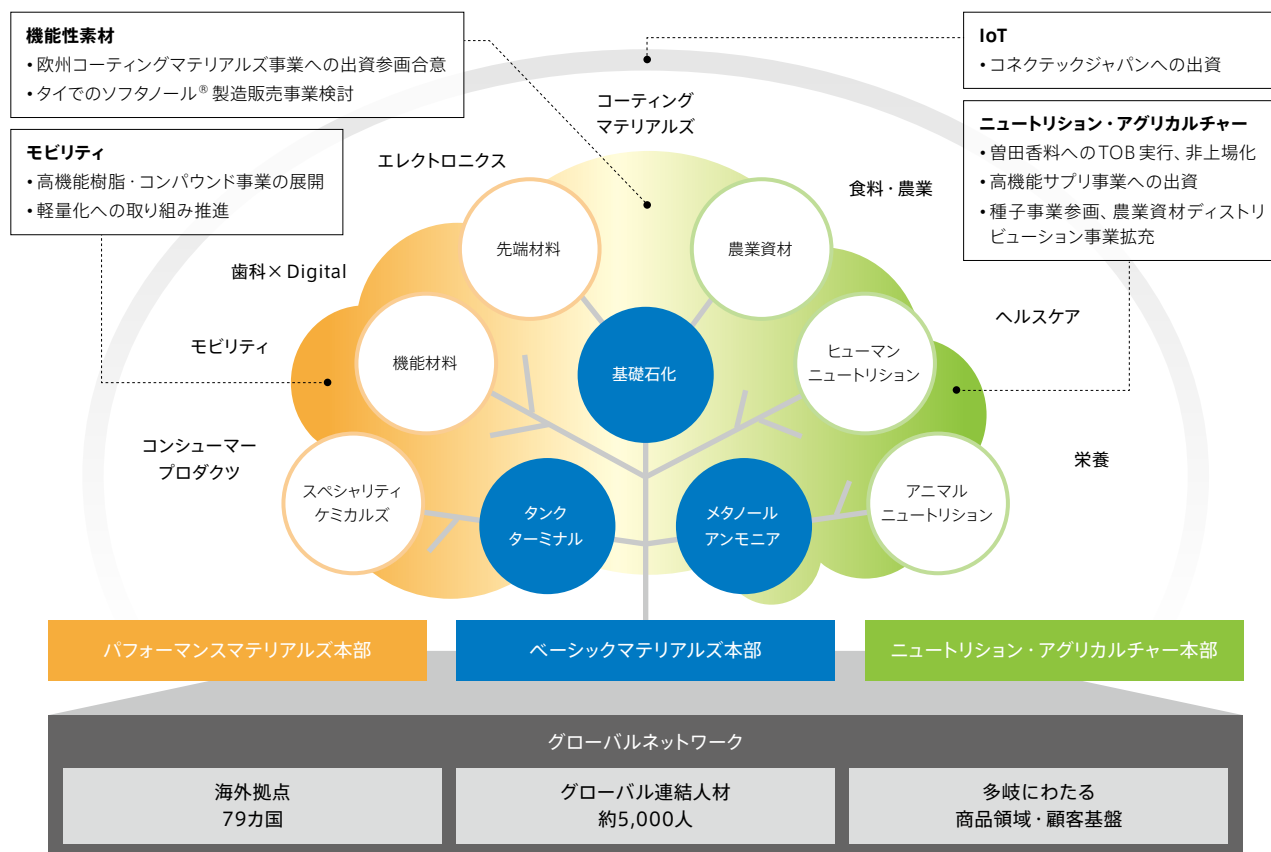
ITC 社のタンクキャパシティの推移
単位：千m³



トレーディング関連売上総利益
単位：億円



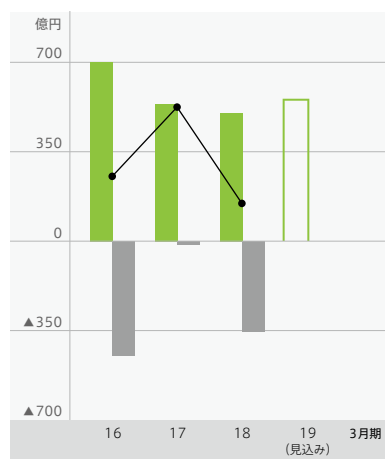
新たな成長機会の取り込み



主な関係会社

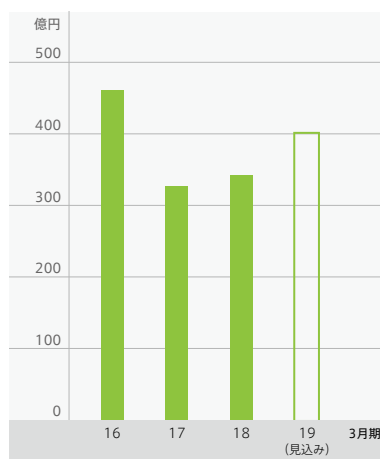
会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
Novus International	飼料添加物の製造・販売	80.0	209	87	5
Intercontinental Terminals Company	化学品タンクのリース	100.0	55	48	133
MMTX	米国メタノール製造事業への投資、製品販売	100.0	▲28	17	29
三井物産プラスチック	合成樹脂などの総合卸売業	100.0	28	32	38
(集約) Mitsui AgriScience International	欧米農業事業の統括	100.0	15	16	17

キャッシュ・フロー



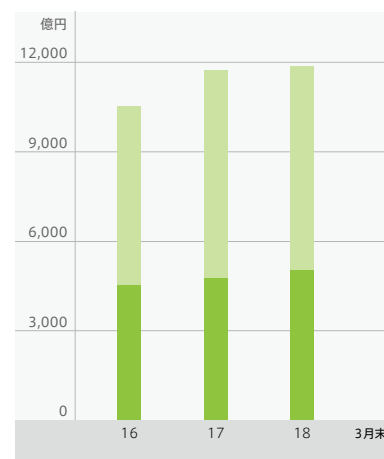
■ 基礎営業キャッシュ・フロー
 ■ 投資キャッシュ・フロー(ネット)
 ● フリーキャッシュ・フロー

当期利益*



* 親会社の所有者に帰属

総資産



■ 流動資産 ■ 非流動資産

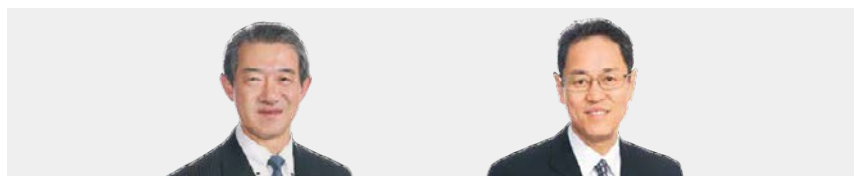
エネルギーセグメント

- エネルギー第一本部
- エネルギー第二本部



LNG 事業／
サハリンⅡ LNG プロジェクト
(ロシア)

© Sakhalin Energy



執行役員
エネルギー第一本部長
大久保 雅治

常務執行役員
エネルギー第二本部長
藤原 弘達

事業内容

石油や天然ガス／LNG、石炭、原子力燃料などの事業投資や物流取引を通じ、社会に不可欠なエネルギー資源の確保と安定した供給体制の確立を目指しています。また、低炭素社会の実現に向け、新エネルギー事業や再生可能エネルギー事業などにも取り組んでいます。

当社の競争優位性

- ・競争力ある優良な資産ポートフォリオ（生産量・埋蔵量・LNG生産能力の増強）
- ・長年培ってきた物流機能・ネットワーク・信用から生まれるビジネスチャンス

事業環境

事業機会	・環境負荷が比較的低いガス／LNG 事業の拡大 ・再生可能エネルギー、新エネルギー関連分野への取り組み機会の到来
事業（競争）リスク	・想定を超える油ガス価格の長期低迷 ・低炭素社会への移行に伴う各国政策などの変化による需給への影響



基本戦略と取り組み方針・進捗

基本戦略	今後の取り組み方針
競争力ある上流資産ポートフォリオの構築	・既存資産の競争力強化、優良資産の獲得、LNG 生産能力拡大の推進（コスト競争力の継続的なレビュー、案件の厳選） ・温室効果ガス排出量が相対的に少なく、長期的な需要伸長を見込むガス事業を拡充 ・原油需要が2030年～2040年にプラトーとなるシナリオもあるため、原油の上流事業はコスト競争力と時間軸を意識して取り組む
当社機能を発揮した中～下流事業収益拡大	顧客へのエネルギー供給に加え、シェール革命や規制動向などの環境変化を捉えた物流・トレードやマーケティング、LNG 船を含む中下流の優良資産・事業の拡充、発電などの電力関連事業の開拓など、バリューチェーン展開の追求
再生可能・新エネルギー事業の拡充	非化石燃料、再生可能エネルギーは社会的なニーズの拡大とコスト低下による普及が期待される中、北海道苫小牧や下川町でのバイオマス発電、国内外の地熱、次世代エネルギーの水素などの取り組みを拡充。また、微生物によるガス発酵技術を開発する米国ベンチャー企業 Lanza Tech 社への出資を通じて、温室効果ガスをエネルギー・化学品に転換する取り組みも推進中

今後の収益貢献が期待される資産ポートフォリオ

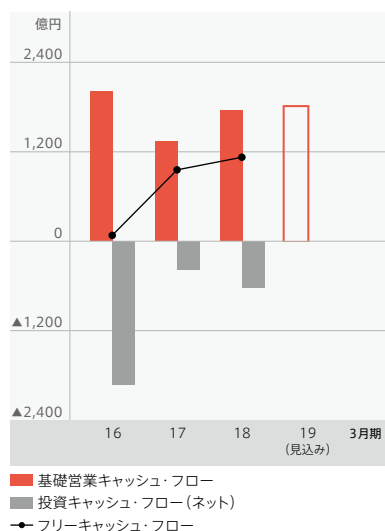
●石油 □ガス



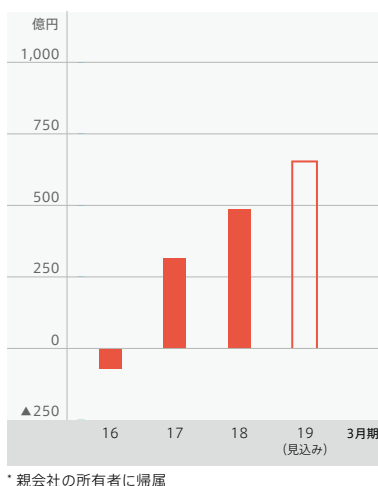
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
三井石油開発	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	74.3	99	67	115
Mitsui E&P Middle East	中東石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	▲154	25	35
Mitsui E&P Australia	オセアニア石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	▲56	17	39
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	石油や石油製品の現物・先物取引	100.0	36	12	▲44
Mitsui E&P Mozambique Area 1	モザンビーク LNG プロジェクトの探鉱・開発・生産	50.0	▲66	▲31	▲34

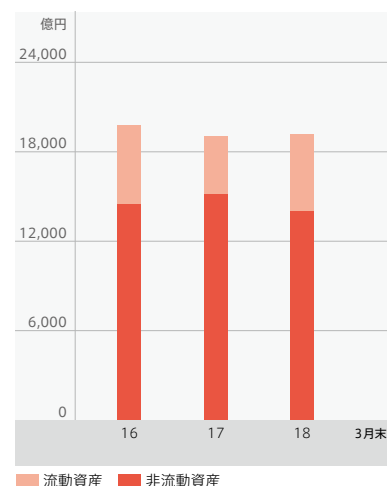
キャッシュ・フロー



当期利益*



総資産



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



不動産事業／
サービス付き高齢者向け住宅
(米国)



執行役員
食料本部長
吉川 美樹

執行役員
流通事業本部長
平林 義規

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
藤田 礼次

事業内容

食料・食品、リテール・サービス、ヘルスケア、アウトソーシング、ファッション・繊維、製紙資源、不動産関連などの事業分野において、消費構造やライフスタイルの変化に対応し、さまざまな暮らしのニーズに応えることで付加価値のある商品・サービスの提供、事業開発、投資などを行っています。

当社の競争優位性

- ・穀物など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
- ・幅広い消費者との接点

事業環境

事業機会	・食料資源の確保と持続可能な安定供給へのニーズの高まり ・食の安全・安心の確保、中間所得者層拡大による食の高付加価値ニーズの高まり ・疾病構造の変化や高齢化に伴うヘルスケアニーズの増大 ・技術革新、生活水準の向上、ライフスタイルの変化に伴う消費市場の構造的変化
事業(競争)リスク	・輸入規制による産地シフトなどによるグローバル物流への影響 ・気候変動、畜水産物の疫病など



個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
食料	・タンパク質、糖質、脂質・主食、食糧ネットワーク、バリュー素材を事業ドメインとし、栄養素の観点を中心に各ドメインでのグローバルな事業基盤を構築
流通事業	・DTやロボティクスなどの活用によるDCM・物流などの既存機能の先鋭化 ・リテールソリューション機能の具備による既存アセットのバリューアップ・新規アセットの獲得
ヘルスケア・サービス事業	・既存事業の強化、オペレーターシップの獲得による、「場、ヒト、モノ、サービス、情報」の5つの要素を繋ぎ合わせたヘルスケアエコシステムの拡充、アセット間連携強化 □ P.046-047「新たな成長分野の確立」をご覧ください。
コンシューマービジネス	・不動産、ファッション・繊維、生活資材の各領域において、既存事業の持続的な機能強化と、機会を捉えたProfit Poolのあるレイヤーへのリポジショニングへの取り組み

取り組み事例

食料グローバル取引における取り組み

- 米国、ブラジル、豪州、タイ、カナダなどの主要産地から、食品原料を輸入・内販・三国間取引。先物によるヘッジ取引も活用
- 国内畜産・海外水産アセットを基軸とする畜水産事業、スケールメリットを活かすコーヒートレーディング、品質管理・商品開発力を活かす茶類・果汁・乳製品などのバリュー素材事業

流通事業における取り組み

- 供給や調達、物流などの「機能面」を先鋭化させ、(株)セブン・イレブン・ジャパンに価値を長年提供
- 消費者データ・インサイトの確保・捕捉により、商品・サービス・売り場の差別化に向けた「リテールソリューション機能」を具備することで、既存アセット良質化、および新規事業アセット獲得
 - ▶ 中食や業務用食品・食材などのマーチャндаイジング領域
 - ▶ 海外フランチャイズ、グローサリント、宅配・配食などのリテール領域

不動産事業における取り組み

- 国内、米国、アジアにて事業会社を中心に優良案件を積み上げ
- 米国 MBK Real Estate 社では、1990年にサービス付き高齢者向け住宅事業に参入し、稼働率改善によりバリューアップ。米国 e-コマース需要増に伴い、物流施設開発事業にも参入。

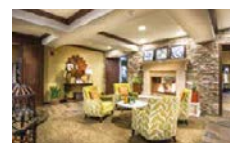
本邦輸入シェア

(2017年3月期)	本邦輸入量	本邦輸入当社シェア	順位
コーン	1,500万トン	18%	商系 No.1
大豆	320万トン	18%	商系 No.1
製粉用小麦	500万トン	21%	国内 No.1
菜種	230万トン	35%	国内 No.1
パーム油ほか植物油	90万トン	30%	国内 No.1
粗糖	130万トン	25%	国内 No.1

セブン・イレブンに提供する機能

機能	内容
DCM機能*	原材料(弁当などの原料食材、包材・容器)の一元管理 ・全店舗の発注履歴やキャンペーンなどを考慮した、需要予測に基づく在庫管理、レシピ・トレサビリティ管理など
物流機能	店舗配送 ・低温/チルド/フロースン/常温の全4温度帯でトップシェア
卸機能	加工食品・酒類の取り扱い

* Demand Chain Management: 需要側の情報を基として総合的に編成するシステム

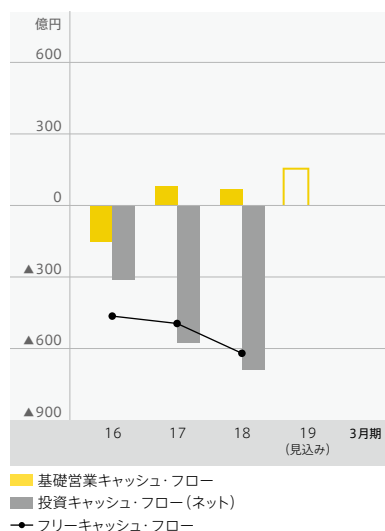


主な関係会社

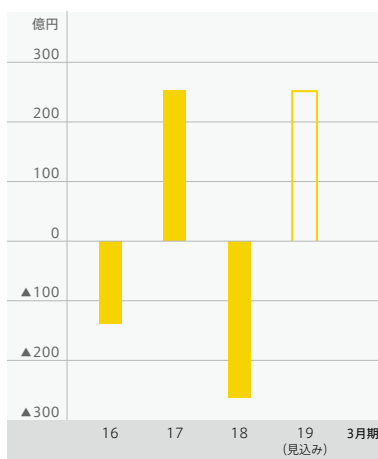
会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
Multigrain Trading	農産物の集荷、販売事業	100.0	▲302	▲12	▲477
三井製糖	砂糖精製業	32.2	20	51	33
WILSEY FOODS	食用油脂製品の製造会社 Ventura Foods への投資	90.0	51	35	34
IHH Healthcare Berhad*	ヘルスケア関連事業	18.0	41	173	16
エームサービス	給食サービス業	50.0	16	19	23
三井物産都市開発	不動産売買、賃貸借、管理、コンサルティングなど	100.0	85	24	28

* 2018年1月25日に MBK Healthcare Partners から株式移管し、直接投資化

キャッシュ・フロー

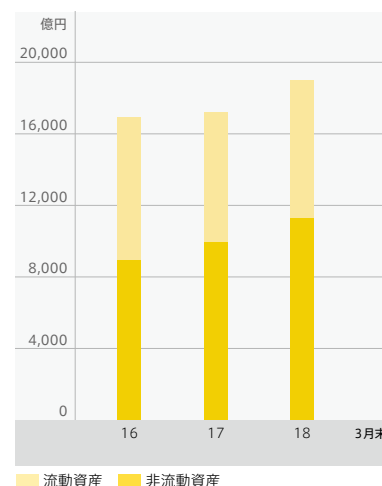


当期利益*



* 親会社の所有者に帰属

総資産

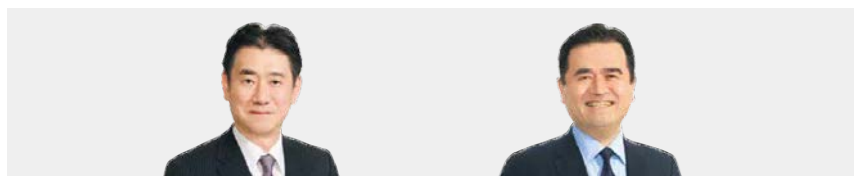


次世代・機能推進セグメント

- ICT 事業本部
- コーポレートディベロップメント本部



北米リアルアセット所有・運営
事業／CIM Group 社(米国)



執行役員
ICT 事業本部長
齋藤 正記

執行役員
コーポレートディベロップメント本部長
菊地原 伸一

事業内容

ICT、金融、物流事業を通じて、次世代を担うビジネスの創造や事業領域拡大に向けた多様な取り組みを展開すると同時に、当社業態進化に繋がる戦略的案件や新たな事業領域の開拓、当社グループへの専門機能の横断的な提供を図ることにより、全社収益基盤の強化・拡大に向けた取り組みを推進しています。

当社の競争優位性

- ・国内外の有力パートナーとのネットワークや顧客基盤を活かしたビジネスモデルの構築
- ・事業経営、投資、デジタルトランスフォーメーション人材の育成・輩出

事業環境

事業機会	・ 人工知能やロボティクス、IoT の浸透による、データ資産の価値の増大、消費者へのパワーシフト ・ 不動産アセットマネジメント事業のグローバルな拡大 ・ 消費者ニーズの多様化の一方、労働力不足や労務環境への意識の高まりに伴う物流業界の変化・拡大
事業(競争)リスク	・ 技術革新や新たなサービス、ビジネスモデルの不確実性 ・ 欧米での量的緩和縮小と政策金利動向による不動産アセットマネジメント事業への影響



基本戦略と取り組み方針・進捗

基本戦略	取り組み方針・進捗
ICT 領域における国内関係会社収益強化	三井情報(株)や(株)QVC ジャパン、りらいあコミュニケーションズ(株)などの国内中核関係会社の収益基盤強化に向けた、人員増強と経営力強化による事業推進力増強
専門性の高い高付加価値サービス提供と主体的な関与	機関・個人投資家に対し、当社が運用する不動産や ILS (保険リンク証券) などの商品の提供を行うオルタナティブ資産運用サービスや、価格競争力ある高精度な物流サービスの提供を行う消費財物流サービス、他社に資本参画し、経営改善に貢献する企業価値向上サービスなどの強化
全社的な企業価値向上に向けた取り組み	・ 全社デジタルトランスフォーメーション(DT)実現に資する人材/リソースの拡充および体制構築支援 ・ 他本部の大型 M&A 案件支援や、既存事業のターンアラウンドおよび経営改善の支援、コンサルティング ・ 次世代モデル投資は当社の強みを活かすボルトオン投資を中心とし、新領域挑戦は厳選して取り組む

主な事業

三井情報(株)

企業システムやネットワークの構築、クラウドサービス提供が主要事業領域です。2018年3月期は既存顧客から良質な案件を多数獲得し増収増益を達成しました。デジタルトランスフォーメーションセンターを軸に、三井物産グループのDTに貢献しています。

ワールド・ハイビジョン・チャンネル(株)

2007年に開局した24時間無料BS放送局「BS12TwellV」を運営しています。認知度も向上しつつあり、増益基調となっています。

(株)QVCジャパン

米国 Qurate Retail Group 社との日本でのTV通販事業です。リピート率の高い顧客基盤を強化しつつ、業績は毎年堅調に推移しており、2018年12月に予定している4K放送の開始などの諸施策を通じて収益拡大を目指します。



© QVC Japan, Inc.

CIM Group社(北米リアルアセット所有・運営事業)

2017年に、CIM Group(以下、「CIM社」)およびCIM社が運用するファンドに合わせて約500億円を出資しました。不動産やインフラなどのリアルアセットの価値を創造し、街全体の価値を高められる機能を内製化していることが特徴で、保有・運営する資産は286億米ドルにのぼります。当社はCIM社が従来アクセスのなかった本邦機関投資家からの運用資金の獲得、CIM社の事業拡大と、パートナー・共同投資家基盤の多様化に貢献します。

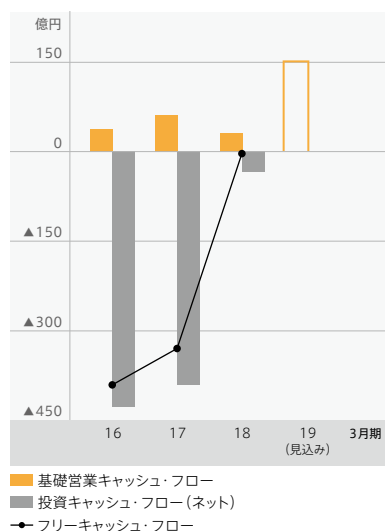
三井物産グローバルロジスティクス(株)

経営統合により従来の物流センター事業(通販・アパレルなど小売向け流通加工)および不動産賃貸事業に鉄鋼、機械・設備輸送事業を加え営業力を強化。国内では7都市20拠点、全世界では35カ国150都市にグループネットワークを有しています。所管面積は70万㎡(東京ドーム約15個分)と国内有数規模です。物流センター業務の好調、新規案件受注などを主因に2018年3月期は増益を達成しました。

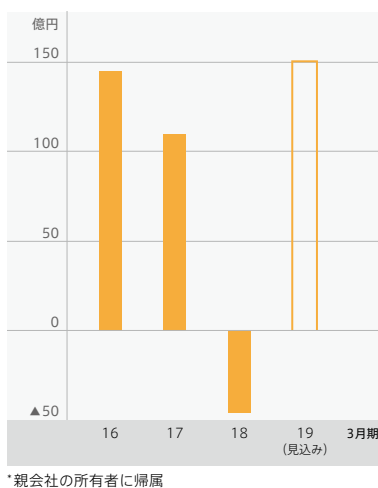
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
Asia Pacific Mobile	インドネシア高速携帯通信サービス事業への投資	100.0	▲22	▲26	▲50
QVCジャパン	TV通信販売事業	40.0	42	44	52
三井情報	情報通信システムに関する企画・設計・開発・販売	100.0	6	13	21
JA三井リース	総合リース業	31.4	41	33	40
三井物産グローバルロジスティクス	国際輸送事業、物流倉庫事業など	100.0	14	19	23
三井物産アセットマネジメント・ホールディングス	不動産アセットマネジメント事業	100.0	0	17	20

キャッシュ・フロー

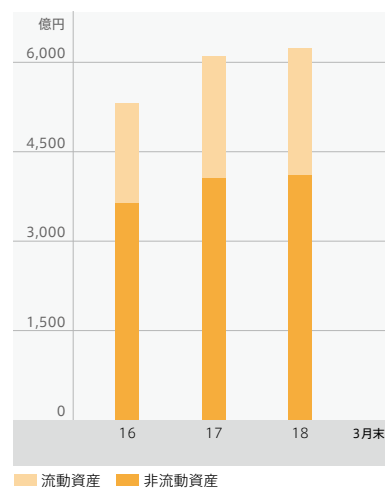


当期利益*



*親会社の所有者に帰属

総資産



三井物産を支える体制

組織図 (2018年4月1日現在)



商品軸と地域軸

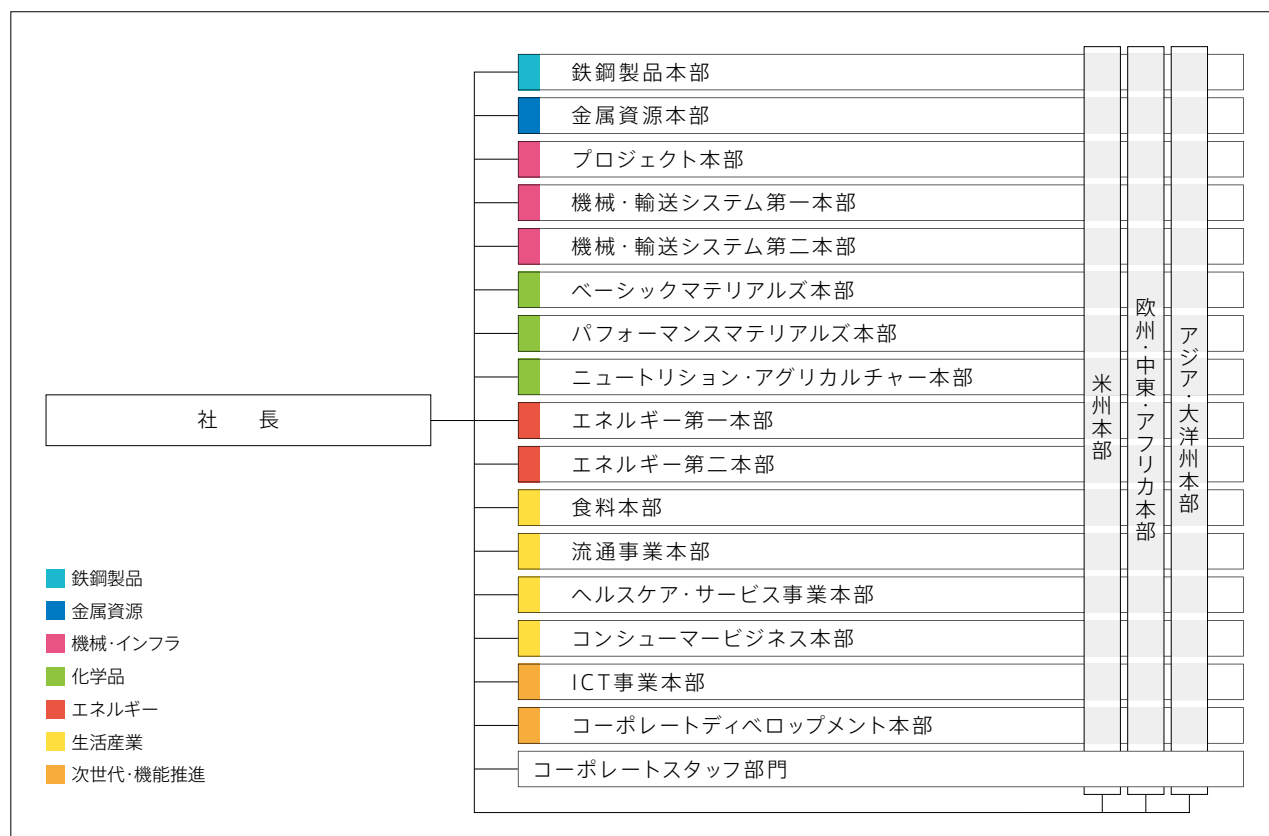
三井物産は、「商品」と「地域」、2つの軸による独自の営業組織を構成し、事業活動を展開、それぞれの強みを活かすと同時に互いに連携しています。

一つは、商品を軸とした16の営業本部です。各営業本部は、担当商品ごとに内外一体となった総合戦略を立案し、全世界で事業活動を展開しています。また、営業本部間の横の繋がりを深め、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。地域本部は地域戦略のかなめとして担当地域の事業を任されており、営業本部と連携しつつ、各々傘下の関係会社とともに幅広い多角的な事業を行っています。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、16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。



※ 中国、台湾、韓国およびCISは本店直轄地域となります。

※ これまで、商品セグメントと地域セグメントで業績を開示してきましたが、経営資源の配分に関する意思決定や、その業績評価プロセスを勘案し、2018年3月期より7つの商品セグメントで開示しています。

地域本部長



常務執行役員
米州本部長
吉森 桂男

専務執行役員
欧州・中東・アフリカ本部長
藤谷 泰之

専務執行役員
アジア・大洋州本部長
森本 卓