CHAPTER 3

Business Structure & Strategic Approach

074 オペレーティングセグメント別データ一覧

076 セグメント別概況
- 鉄鋼製品セグメント
- 金属資源セグメント
- 機械・インフラセグメント
- 化学品セグメント
- エネルギーセグメント
- 生活産業セグメント
- 次世代・機能推進セグメント

090 LNG事業戦略

093 ヘルスケア事業戦略

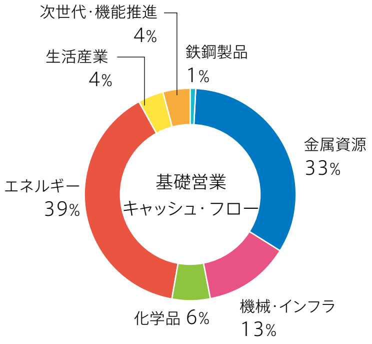
096 商品軸と地域軸

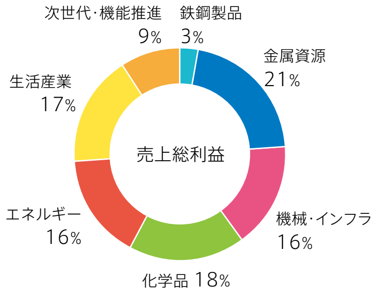
オペレーティングセグメント別データ一覧

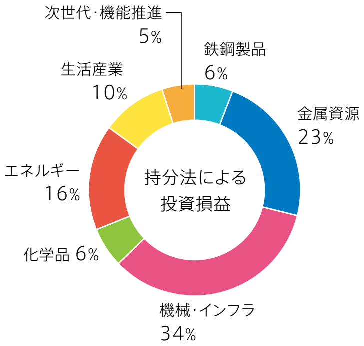
(2019年3月期、IFRS基準)
(機構改組に伴う組み換え反映後)

単位:億円	鉄鋼製品	金属資源	機械・インフラ	化学品
本部名	鉄鋼製品本部	金属資源本部	プロジェクト本部 モビリティ第一本部 モビリティ第二本部	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	59	1,815	740	310
ネット投資キャッシュ・フロー	620	26	▲1,569	▲803
投資キャッシュ・フロー(IN)	717	563	809	35
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲97	▲537	▲2,378	▲838
フリーキャッシュ・フロー*1	679	1,841	▲829	▲493
売上総利益	272	1,756	1,307	1,480
持分法による投資損益	162	593	875	143
受取配当金	17	209	58	28
販売費及び一般管理費	▲278	▲323	▲1,234	▲1,050
その他	▲74	▲563	▲222	▲549
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	99	1,672	784	52
総資産	6,066	22,229	24,506	13,377
非流動資産	3,503	15,640	16,884	5,764
有形固定資産	92	3,658	2,468	2,150
持分法適用会社に対する投資	2,551	4,287	9,759	1,700
その他の投資	623	5,789	1,227	940
その他*2	237	1,906	3,430	974
単体従業員	328	291	844	676
連結従業員	1,518	619	15,264	5,276

オペレーティングセグメント別構成比

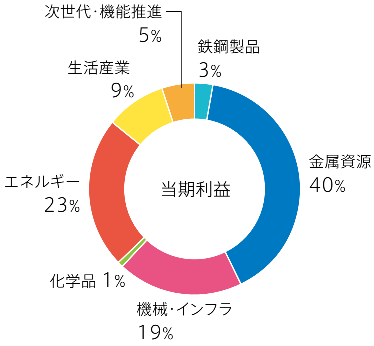


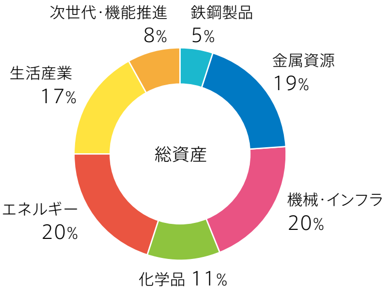


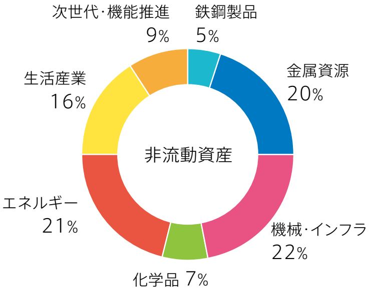


	エネルギー	生活産業	次世代･機能推進	その他･調整消去	会社合計
	©Sakhalin Energy		©QVC Japan, Inc.		
	エネルギー第一本部 エネルギー第二本部	食料本部 流通事業本部 ヘルスケア･サービス事業本部	ICT事業本部 コーポレート ディベロップメント本部		
	2,191	247	198	145	5,705
	▲1,711	▲2,540	▲683	▲498	▲7,158
	37	325	282	30	2,798
	▲1,748	▲2,865	▲965	▲528	▲9,956
	480	▲2,293	▲485	▲353	▲1,453
	1,340	1,418	786	26	8,385
	403	264	131	▲17	2,554
	652	51	31	13	1,059
	▲451	▲1,367	▲645	▲315	▲5,663
	▲987	▲3	▲83	288	▲2,193
	957	363	220	▲5	4,142
	24,254	20,061	9,718	▲753	119,458
	15,925	11,987	6,906	2,886	79,495
	7,315	1,620	1,066	1,085	19,454
	2,728	6,465	2,208	59	29,757
	4,634	3,188	2,039	1,036	19,476
	1,248	714	1,593	706	10,808
	392	971	419	1,851	5,772
	843	13,298	3,694	3,481	43,993

※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。



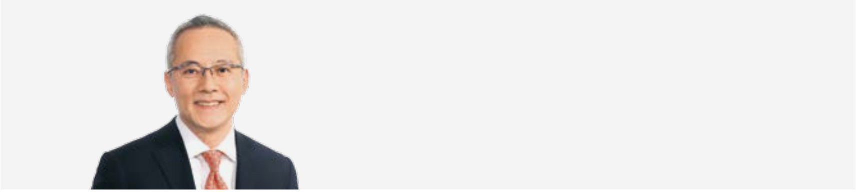




鉄鋼製品セグメント

■ 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

- 15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

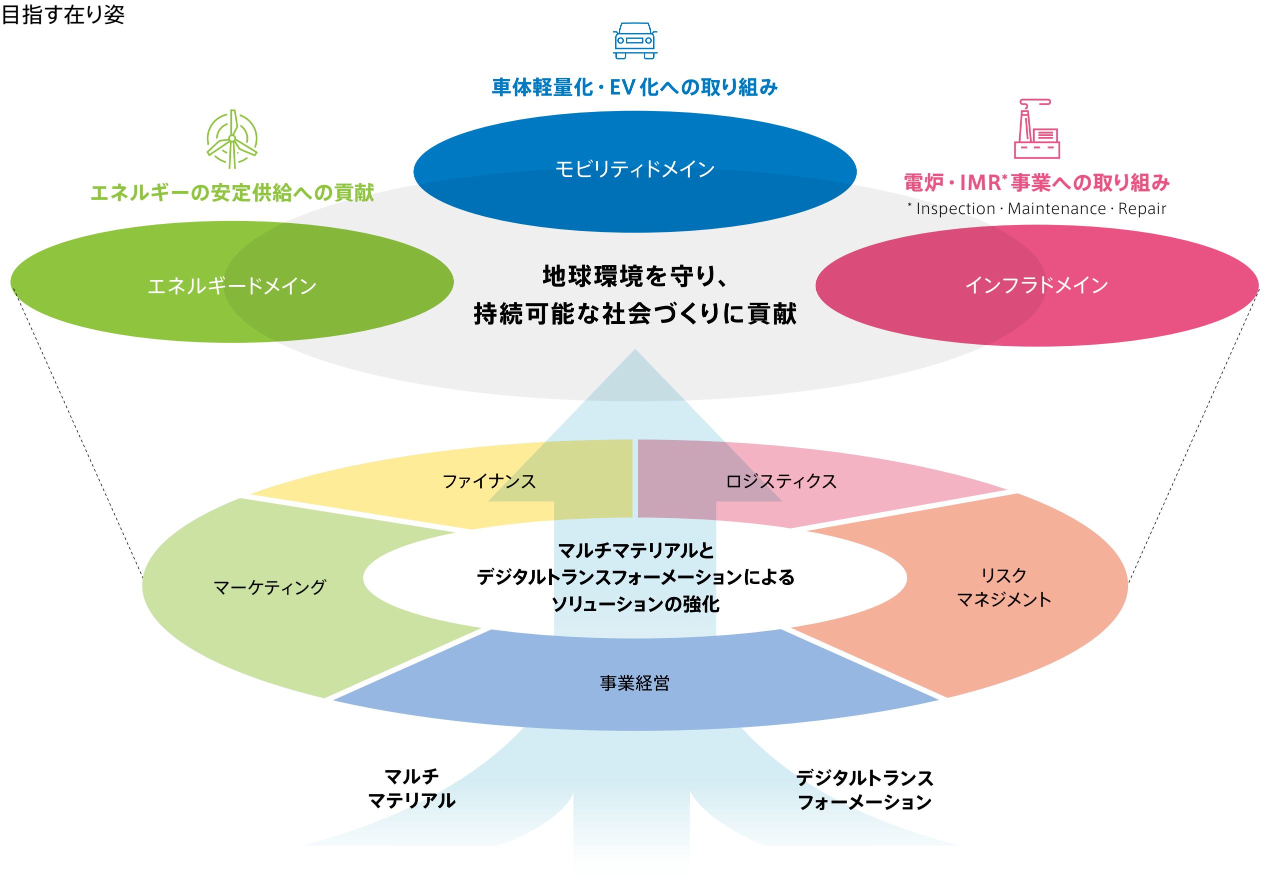
基本戦略

- 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・顧客パートナーをデジタルの技術などを活用して有機的に結び付け、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 • インフラの長寿命化に資する検査・保守・補修事業を展開
エネルギー	• 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

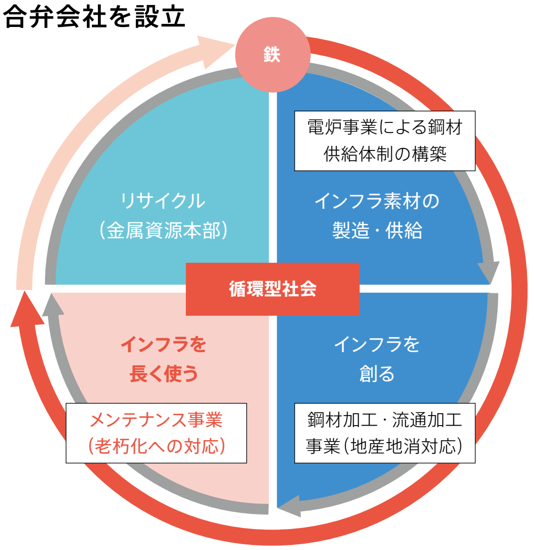
目指す在り姿



インフラドメインにおける取り組み事例

ショーボンドホールディングス(株)と海外事業展開に向けた合弁会社を設立

メンテナンスを総合的にサポートする国内のリーディングカンパニーであるショーボンドホールディングス(株)(以下、「ショーボンド社」)とともに、海外メンテナンス事業会社を設立。構造物の老朽化は先進国を中心に国際的な社会課題となりつつあり、これまでの新規インフラ需要への鋼材供給に加えて、これからは補修・補強などのメンテナンスによる予防保全や長寿命化へのニーズが高まると予想されます。ショーボンド社の技術は、日本の多様な気候帯や地震などの自然災害、建設時の想定を超えた疲労損傷などへも長年対応してきた実績があり、海外でも高い競争力を備えていると考えています。ショーボンド社の総合的な技術力と三井物産が海外で有する幅広い顧客・パートナー企業などのグローバルネットワークや海外事業運営ノウハウを活用し、海外でのメンテナンス事業を推進していきます。



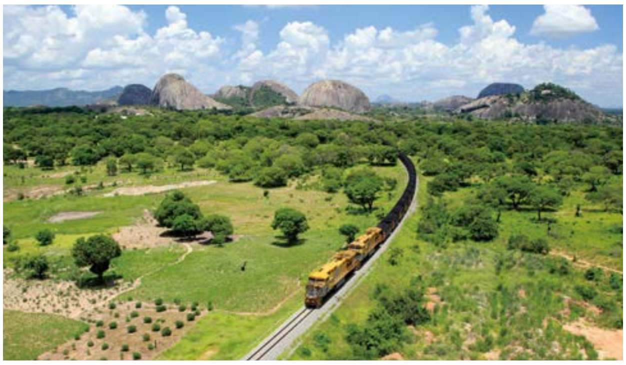
本案件以外にも、当本部として今後も鉄の素材・部品の製造供給からメンテナンスまで含めた多様な高付加価値サービスの提供を目指します。

主な関係会社

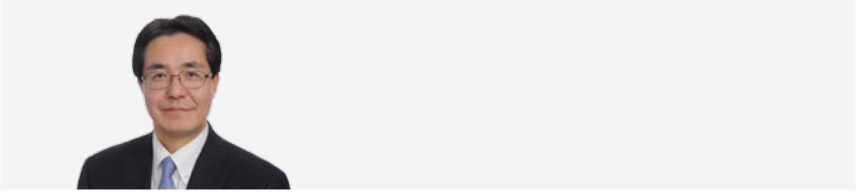
会社名	事業内容	損益比率(%)	年間持分業績(億円)		
			17/3期	18/3期	19/3期
三井物産スチール	鋼材・鋼板・線材特殊鋼などの販売・輸出入	100.0	37	61	41
(集約)Gestamp事業	自動車向けプレス部品事業	Var.	6	39	23
Game Changer Holdings	鋼材加工販売会社への投資	100.0	36	67	39

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鉄道・港湾インフラ
(モザンビーク)



執行役員
金属資源本部長
小寺 勇輝

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

既存事業の鉱量拡充・競争力強化に加え、資産組み替え・積み増しにより中長期的にバランスのとれた資産ポートフォリオを構築
環境保全・原料需要の変化を見越した新規事業の創出
現場での個々人の戦闘力強化(稼ぐ意識・背負う意識・創る意識)による強い組織の構築

個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
鉄鉱石	• BHP South Flank開発、Robe River新規鉱区開発などを通じ、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鉄道・港湾インフラ事業の収益基盤確立を目指す。豪州は、原料炭保有資産の良質化、ポートフォリオの継続強化に取り組む。Bengalla(一般炭)炭鉱は売却済で、一般炭新規資産の積み増しは行わない
銅・その他	• Caserones、Anglo American Surの操業改善、コスト削減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

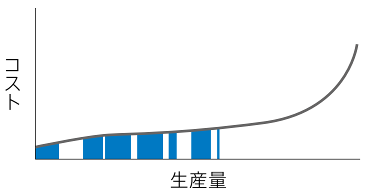
主な事業一覧

商品	案件名*1	所在国	2019年3月期 持分生産量	主なパートナー	当社出資比率*4	当社収益認識
鉄鉱石	Robe River	豪州	19.4百万トン	Rio Tinto	33.00%	連結 (一部持分法)
	Mt. Newman / Yandi / Goldsworthy / Jimblebar	豪州	19.1百万トン	BHP	7.00%	連結 (一部配当)
	Vale	ブラジル	21.2百万トン*2	Vale	5.59%	配当
石炭	South Walker Creek / Poitrel	豪州	2.1百万トン*2	BHP	20.00%	持分法
	Kestrel	豪州	1.0百万トン*2	EMR / Adaro	20.00%	連結
	Moranbah North / Capcoal / Dawson	豪州	6.2百万トン	Anglo American	Various	連結
	Moatize / Nacala	モザンビーク	1.6百万トン*2	Vale	Moatize : 約15% Nacala : 約50%	Moatize : 配当 Nacala : 持分法
銅	Collahuasi	チリ	61.7千トン*2	Anglo American Glencore	11.03%	持分法
	Anglo American Sur	チリ	38.7千トン*2	Anglo American Codelco	9.50%	持分法
	Caserones	チリ	30.8千トン*2	JX金属 三井金属	22.63%	その他
ニッケル	Coral Bay	フィリピン	3.6千トン*3	住友金属鉱山	18.00%	持分法
	Taganito	フィリピン	4.5千トン*3	住友金属鉱山	15.00%	配当

*1. JV名、企業名、プロジェクト名を含む
*2. 2018年1月～12月の実績
*3. 生産能力ベース
*4. 2019年3月末時点

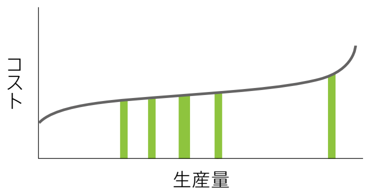
上記事業群のコスト競争力イメージ

鉄鉱石



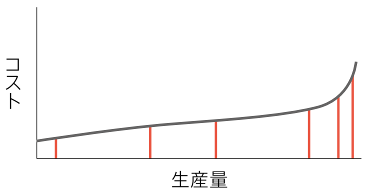
コストカーブ(当社イメージ図)
(※青色 : 当社が参画する事業群)

石炭



コストカーブ(当社イメージ図)
(※緑色 : 当社が参画する事業群)

銅



コストカーブ(当社イメージ図)
(※赤色 : 当社が参画する事業群)

出典 : 三井物産インベスターデイ2018

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)		
			17/3期	18/3期	19/3期
(集約)豪州鉄鉱石事業	豪州鉄鉱石の採掘・販売	Var.	1,029	1,104	1,067
(集約)豪州石炭事業	豪州石炭の採掘・販売	Var.	343	463	485
(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	41
Japan Collahuasi Resources	チリCollahuasi銅鉱山への投資	91.9	33	63	91
Oriente Copper Netherlands	チリ銅事業会社Becruxへの投資	100.0	▲86	26	▲27
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	▲89	▲226	▲23

機械・インフラセグメント

- プロジェクト本部
- モビリティ第一本部
- モビリティ第二本部

船舶事業開発／
米国LNG輸出事業
（Cameron）向けLNG輸送船

執行役員
プロジェクト本部長
中井 一雅

執行役員
モビリティ第一本部長
大黒 哲也

執行役員
モビリティ第二本部長
岡本 達也

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	• 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 • 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／気候変動関連リスク耐性を意識した資産ポートフォリオの継続的見直し

新たな成長機会の取り組み
- モビリティ新成長フロンティアでの取り組み加速／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／シェアリングなど）への取り組み加速
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

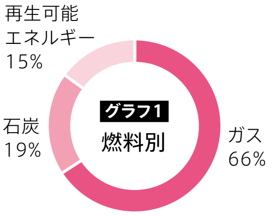
電力
- 発電容量約10.4GW
- オペレーターシップ
- バランスの取れた地域・燃料ポートフォリオ グラフ1,2

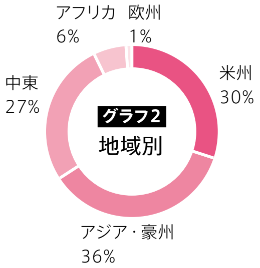
次世代ビジネス
- 変化を先取りした次世代電力事業（分散電源、蓄電池、バーチャルパワープラント、スマートシティ開発）への取り組み

©MODEC

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





関係会社160社

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／工作機械などの分野における当社総合力の発揮

鉄道
鉄道インフラ敷設／車両リース／オペレーターシップ／鉄道事業に関連した複合サービスなど交通インフラ機能の提供

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／航空産業での機能を通じたソリューションの提供
- 衛星放出事業など宇宙への取り組み

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）		
			17/3期	18/3期	19/3期
（集約）発電事業関連会社	発電事業（集中電源および分散電源）	Var.	86	464	251
（集約）FPSO／FSOリース事業関連会社	FPSO／FSOリース事業	Var.	78	91	93
（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.	89	77	65
三井物産プラントシステム	各種プラント、電力関連設備、鉄道機器の販売	100.0	19	42	26
Penske Automotive Group	自動車小売事業	15.7	63	111	82
（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	22	43	71
（集約）鉄道車輛リース事業会社	貨車・機関車リース事業	Var.	33	45	33
（集約）アジア自動車（製造・卸売）関連事業	アジア自動車（製造・卸売）関連事業	Var.	75	82	72
（集約）産機・建機関連事業	産機・建機関連事業	Var.	25	47	71
VLI	一般貨物輸送事業	20.0	22	23	27

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

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、木材資材・建材、肥料製品・農薬、飼料添加物、香料などの多様な市場ニーズに応える川下領域での展開、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

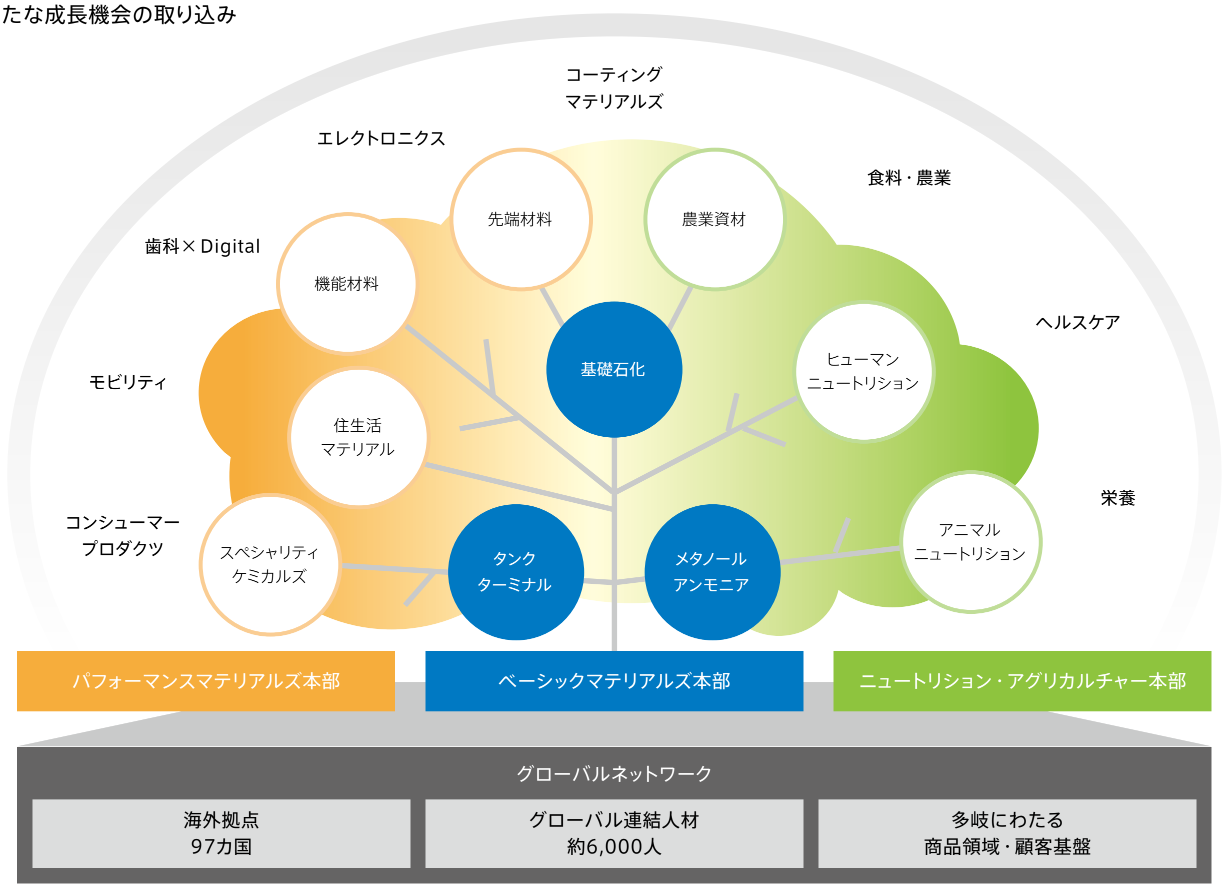
事業環境

事業機会	• 産業構造の変化に伴う、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・高機能化ニーズの増大 • アジアやアフリカを中心とする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の高まり
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 • プラスチック規制や低炭素社会への移行に伴う各国政策の変化

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
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
ボルトオン投資の実行	Novus International社における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
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

新たな成長機会の取り込み



主な事業

メタノール事業

当社は、グローバルで強固なトレーディング基盤を梃子に、メタノールの製造事業に参画しています。サウジアラビアに続き2015年10月から、米国でもメタノールの生産を開始しました。既存事業における安定操業や規模の拡大を進め、さらなる事業基盤の拡大を追求していきます。

米国Fairway Methanol社製造工場

未病対策ソリューション事業

2018年、北米で豊富な科学的エビデンスに裏付けられた高機能サプリメントの製造販売、ならびに検査サービスなどを通じて個別化栄養事業を行うThorne Research社へ出資参画しました。当社は健康に関わる事業基盤の強化と周辺事業の拡大を目標に掲げる中で、未病の切り口でソリューション提供の仕組みづくりを狙っていきます。

米国Thorne Research社商品

主な関係会社

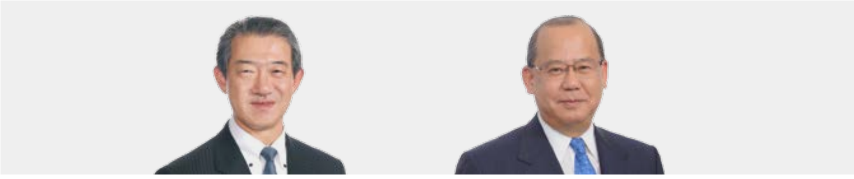
会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			17/3期	18/3期	19/3期
Novus International	飼料添加物の製造・販売	80.0	87	5	▲93
MMTX	米国メタノール製造事業への投資、製品販売	100.0	17	29	72
三井物産プラスチック	合成樹脂などの総合卸売業	100.0	32	38	38
(集約) Mitsui AgriScience International	欧米農薬事業の統括	100.0	16	17	13

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

執行役員
エネルギー第二本部長
野崎 元靖

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

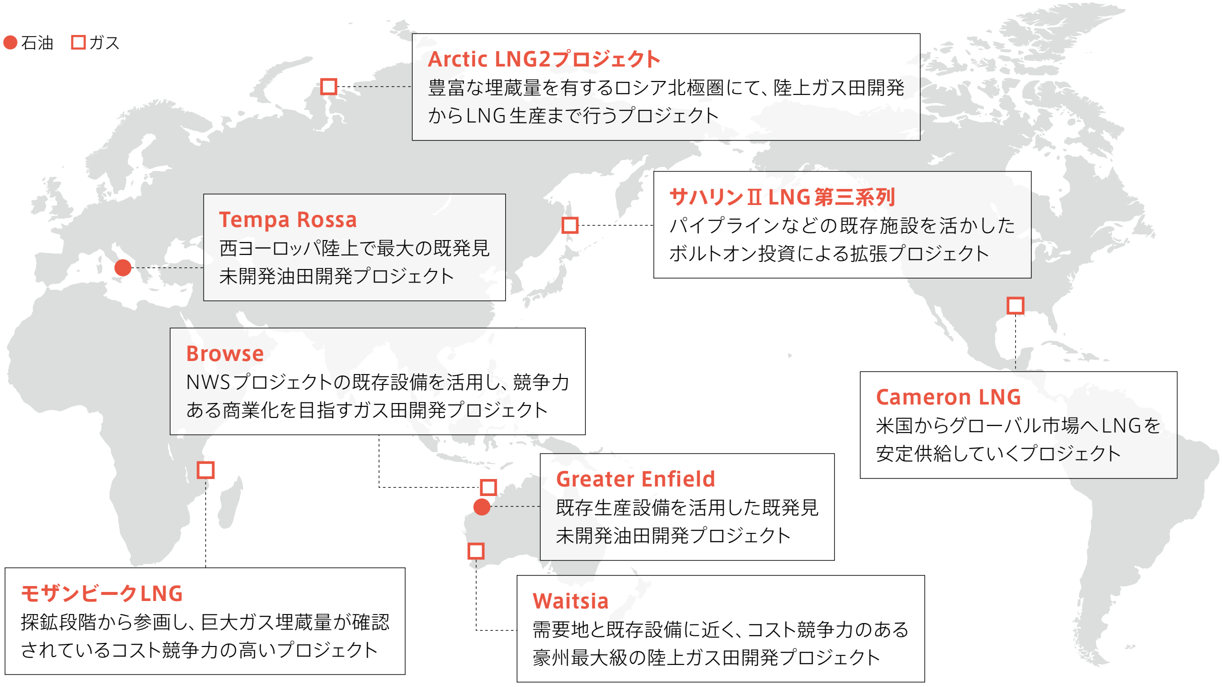
事業環境

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

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 • 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や、バイオジェット燃料の製造・供給事業展開に向けた取り組みを推進

今後の収益貢献が期待される資産ポートフォリオ



再生可能・新エネルギー事業の取り組み

1 木質バイオマス

当社は、北海道の苫小牧市と下川町にて、木質バイオマス発電・発熱事業を推進しています。本事業はカーボンニュートラルであることから地球温暖化対策の一環として期待され、北海道の林地の未利用木材を100%利用する計画で、地域分散型エネルギー事業を通じた地域活性化にも寄与していきます。

苫小牧バイオマス発電

2 水素

当社では、海外からの水素の大量輸送・供給技術の確立を目指すべく、水素のサプライチェーン実証案件に取り組んでいます。今後温暖化ガスの排出削減がさらに必要となる中、燃焼時にCO_2を排出しない水素の大規模発電分野やモビリティ分野などへの活用実現に向け貢献します。

水素サプライチェーン案件
出典:千代田化工建設(株)

3 次世代燃料

当社は、出資参画した米国ベンチャー企業であるLanzaTech社の技術を活用し、次世代エタノール・バイオジェット燃料各々の製造事業に取り組んでいます。将来的にはLanzaTech社が保有する技術を活用し排ガスから製造されたエタノール経由でバイオジェット燃料を量産化することにより、CO_2の排出量を削減し、地球環境保全に大きく貢献していきます。

Freedom Pines Plant
©LanzaTech

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)		
			17/3期	18/3期	19/3期
三井石油開発	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	74.3	67	115	248
Mitsui E&P Middle East	中東石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	25	35	65
Mitsui E&P Australia	オセアニア石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	17	39	▲3
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	石油や石油製品の現物・先物取引	100.0	12	▲44	8
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	▲31	▲34	▲32

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

油脂事業／
Ventura Foods社の小売
ブランド製品(米国)

常務執行役員
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
永冨 公治

事業内容

食料・食品、リテール・サービス、ファッション・繊維、ヘルスケア、アウトソーシング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と一流のパートナーとの協働

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 • サイクロンやハリケーン、異常気象など気候変動に伴う物理的リスク、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、嗜好・機能性素材を事業ドメインとし、欲求消費・高度化消費の拡大を踏まえ、各ドメインでのグローバルな事業基盤を構築
流通事業	• リテールソリューション機能の具備による消費者理解の徹底を推進 • リテールソリューション機能を通じて獲得した消費者インサイトに基づき、中食や業務用食品・食材などのマーチャンダイジング領域と、海外フランチャイズ、グローサラント、宅配・配食、ユニークな小売など成長するリテール領域において、既存アセットのバリューアップ・新規アセットを獲得 • 川中既存領域における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
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 P.093-095「ヘルスケア事業戦略」をご覧ください。

取り組み事例

食料のグローバル取引

- 世界のさまざまな食料・食品原料の主要産地に事業アセットを有し、内販・三国間取引・輸入で需要地に安定供給。特に食料自給率が世界最低水準の我が国において食料安定輸入は重要な課題であり、当社は国内需要に対応して、海外産地からの食料の安定品質・安定供給に取り組んでいる。

品質管理・商品開発力の発揮、サステナビリティを重視した取り組み

- 三井農林(株)、プライフーズ(株)、三井製糖(株)などの日本で培った品質管理力や、開発センター、物産フードマテリアル(株)などの商品開発・提案力を国内外で発揮
- ベトナムのエビ、チリのサーモン養殖など、持続可能な食のサプライチェーン構築

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&アイ・ホールディングスに長年にわたり価値を提供
- 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」を具備し、既存アセット良質化、および新規事業アセット獲得
  - ▸ 国内外における中食や業務用食品・食材製造、ファッション・雑貨企画・製造(OEM)事業などのマーチャンダイジング領域
  - ▸ 国内外における小売事業、ブランド事業、e-コマース、フランチャイズ、宅配などのリテール領域

(株)セブン&アイ・ホールディングスに提供する機能

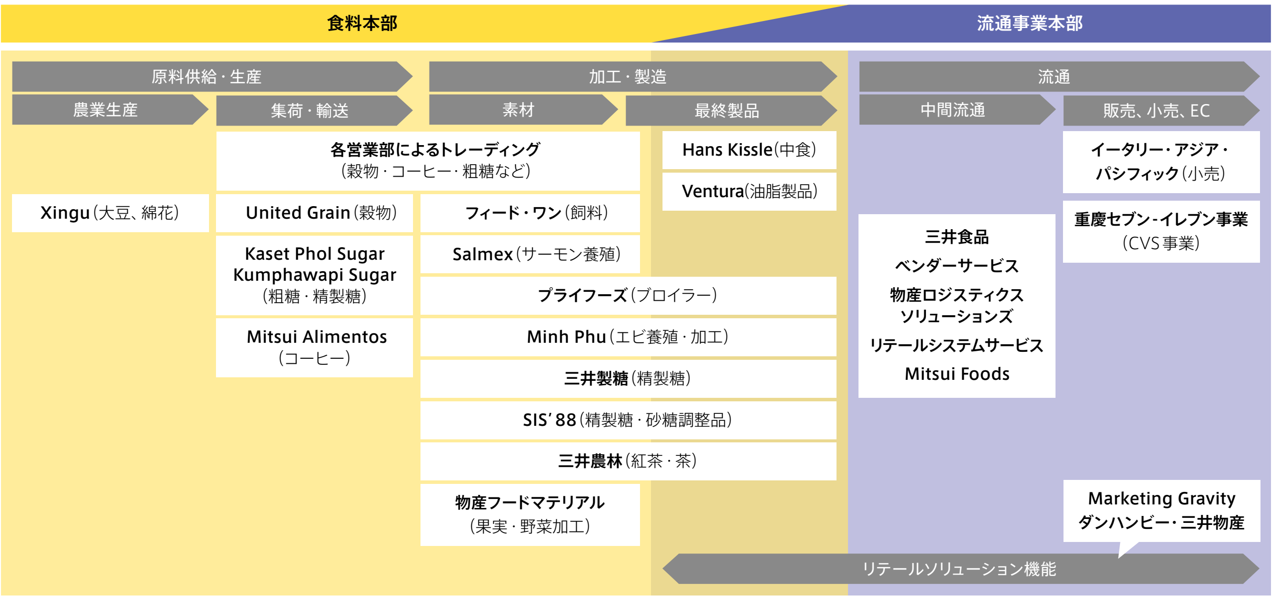
機能	内容
DCM機能*	原材料(弁当などの原料食材、包材・容器)の一元管理 • 全店舗の発注履歴やキャンペーンなどを考慮した、需要予測に基づく在庫管理、レシピ・トレーサビリティ管理など
物流機能	店舗配送 • 低温/チルド/フローズン/常温の全4温度帯でトップシェア
卸機能	加工食品・酒類の取り扱い

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

ファッション・繊維事業における取り組み

- 国内外におけるブランドリテール事業、衣料品企画・製造(OEM)
- 繊維原料・素材の調達事業を展開

食料・食品バリューチェーンで見る主要な事業展開



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)		
			17/3期	18/3期	19/3期
三井製糖	砂糖精製業	32.2	51	33	21
WILSEY FOODS	食用油脂製品の製造会社Ventura Foods社への投資	90.0	35	34	33
IHH Healthcare Berhad	ヘルスケア関連事業	18.0*	173	16	19
エームサービス	給食サービス業	50.0	19	23	24

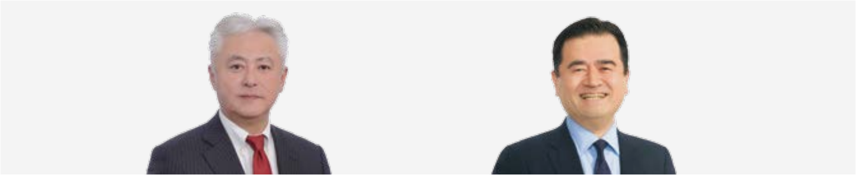
* 2019年3月末時点で32.9%保有、2020年3月期より同損益比率での取込開始

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

TV通販事業／
(株)QVCジャパン(日本)

©QVC Japan, Inc.



執行役員
ICT事業本部長
森安 正博

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	• IoT・AI、ロボティクスの普及、5G通信のインフラ整備などの大きな環境変化 • 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 • マクロ経済や株式市場、資産価格の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)、三井物産エレクトロニクス(株)、三井物産セキュアディレクション(株)、(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さらなる収益基盤強化に向けた、人員増強などの施策実行
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・個人投資家に対する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 • 不動産の開発とアセットマネジメント事業の一体化による、さらなる収益力強化
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 • 当社リテールビジネス拡大と収益性の向上に資するデータマーケティング事業の強化と全社的機能提供

主な事業

三井情報（株）／三井物産エレクトロニクス（株）／三井物産セキュアディレクション（株）

企業システムやネットワークの構築、クラウドサービスなどを提供する三井情報（株）、IoTソリューションの開発・販売、電子部品および製造装置の販売などを手掛ける三井物産エレクトロニクス（株）、サイバーセキュリティサービスを提供する三井物産セキュアディレクション（株）の3社を中心に、国内IT関連事業を推進しています。2019年3月期は堅調な国内需要を取り込み、各社とも大幅な増益を達成しました。

（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月より4K放送を開始するなど、新たな取り組みを通じてさらなる収益拡大を目指します。

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。

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302億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）

物流センター事業（通販・アパレルなど小売向け流通加工）を中心に不動産賃貸事業、鉄鋼、機械・設備輸送事業などの営業を展開。国内では7都市21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。所管面積は約73万m^2（東京ドーム約15個分）と国内有数規模です。

MBK Real Estate社

1990年にサービス付き高齢者向け住宅事業に参入しました。2019年3月期には新たに9物件を獲得し、現在34物件、約3,700室を運営中で、運営改善に伴う稼働率・賃料向上によるバリューアップを進めています。

バイアウトファンド事業の取り組み

MSD企業投資（株）を通じた国内バイアウトファンド事業、（株）アドバンテッジパートナーズとの提携によるアジアにおけるバイアウトファンド事業（いずれも2016年3月期に取り組み開始）に続き、2019年3月期にはアント・キャピタル・パートナーズ（株）にも出資参画を果たしました。当社100％子会社である三井物産企業投資（株）において、これらバイアウト専門人材の採用、育成もしています。これらの活動を通じ、投資実務および投資先の経営改善実務などに長けた人材プールの拡大と一層の高度化を図ります。

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）		
			17/3期	18/3期	19/3期
QVCジャパン	TV通信販売事業	40.0	44	52	53
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	13	21	35
JA三井リース	総合リース業	31.4	33	40	38
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	19	23	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	24	28	26
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	17	20	19

LNG事業戦略

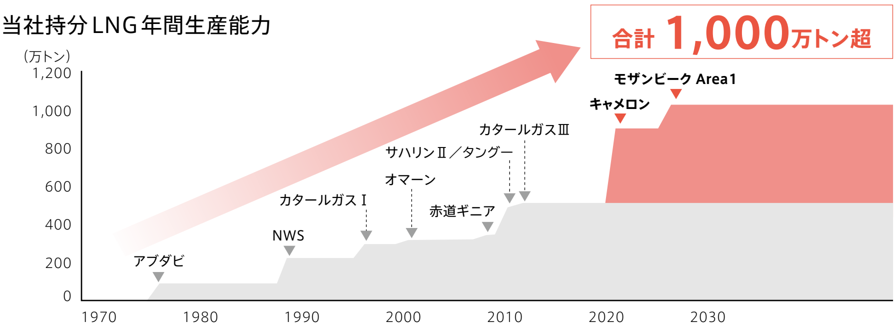
エネルギー源としてのLNGの優位性

エネルギー需要は、世界的な経済成長と人口増加に伴う中長期的な量の拡大と、気候変動への意識の高まりに伴うよりクリーンなエネルギーへのシフトが見込まれています。量の拡大と質の改善、この2つの課題、Dual Challengeにエネルギー業界は直面しています。風力や太陽光といった再生可能エネルギーの利用は着実に拡大していますが、増大する需要量を全て賄うには至らず、当面、化石燃料が主要なエネルギー源として不可欠と見られます。その化石燃料の中でも、燃焼時の温室効果ガス排出量が相対的に少ない天然ガスは、安定的な供給体制も整っており、Dual Challenge 解決のカギを握るエネルギー源です。天然ガス市場が世界的に拡大し、ガス供給国と需要国を繋ぐニーズが増す中、液化され専用船による柔軟な輸送ができるLNGの重要性がますます高まっていくと認識しています。

三井物産のLNG事業

当社は1970年代に参画したアラブ首長国連邦アブダビを皮切りに、先日生産を開始した米国キャメロン、最終投資決断を公表したモザンビークArea1プロジェクトや、参画を公表した北極圏のアークティックLNG2プロジェクトなど、40年超にわたり世界8カ国で10のLNGプロジェクトに参画しています。プロジェクトの所在地域や開発・生産段階、事業期間、パートナー、将来の延長・拡張可能性の有無など、さまざまな観点でのバランスを考慮しながら、この競争力あるLNGポートフォリオを築いてきました。またこの40年超を通じて当社は持分生産能力の積み上げのみならず、LNG 買主・オペレーター各社・ホスト国政府など、多様なステークホルダーとの信頼関係も構築してきました。

当社持分LNG年間生産能力



三井物産が描くLNG事業戦略

今後の事業戦略として、**1 競争力ある資産ポートフォリオの構築**、**2 LNG 物流ポートフォリオの拡充・最適化**の2点を掲げています。1点目に向けては、既存事業資産の価値最大化ならびに開発中の新規優良案件の着実な立ち上げ、2点目に向けては、生産されたLNG のグローバル市場への販売・物流最適化を可能とする体制強化を取組課題としています。

1 競争力ある資産ポートフォリオの構築

既存LNG関連資産

■ モザンビークArea1プロジェクト

探鉱段階から参画、上流ガス資源開発からLNG生産までの一体開発を行うプロジェクトで、2019年6月に最終投資決断に合意、2024年のLNG生産開始を目指して開発推進中。当社はJOGMECと共同でプロジェクトの持分20%を保有しています。Area1鉱区では、75兆立方フィート(TCF)超のガス可採埋蔵量を確認しており、これは現在の日本のLNG需要の半分を約30年間にわたって賄える量に相当します。その膨大な埋蔵量に加え、極東アジアや欧州にもアクセス可能な地理的優位性から、豪州、カタール、米国と並ぶLNG産出国の候補として、世界中のLNG買主から期待されています。また、モザンビーク政府は本プロジェクトを国家発展の重要プロジェクトと位置付けており、国創りに資する案件として、政府と参画各社がパートナーとして一丸となってプロジェクトの早期立ち上げに取り組んでいく方針です。

主な販売先

LNG販売先	年間販売数量（万トン）
東京ガス & Centrica	260
Shell	200
JERA & CPC	160
CNOOC	150
EdF	120
Bharat	100
Pertamina	100
東北電力	28

合計 1,100 万トン超

■ ロシアArctic LNG2プロジェクト

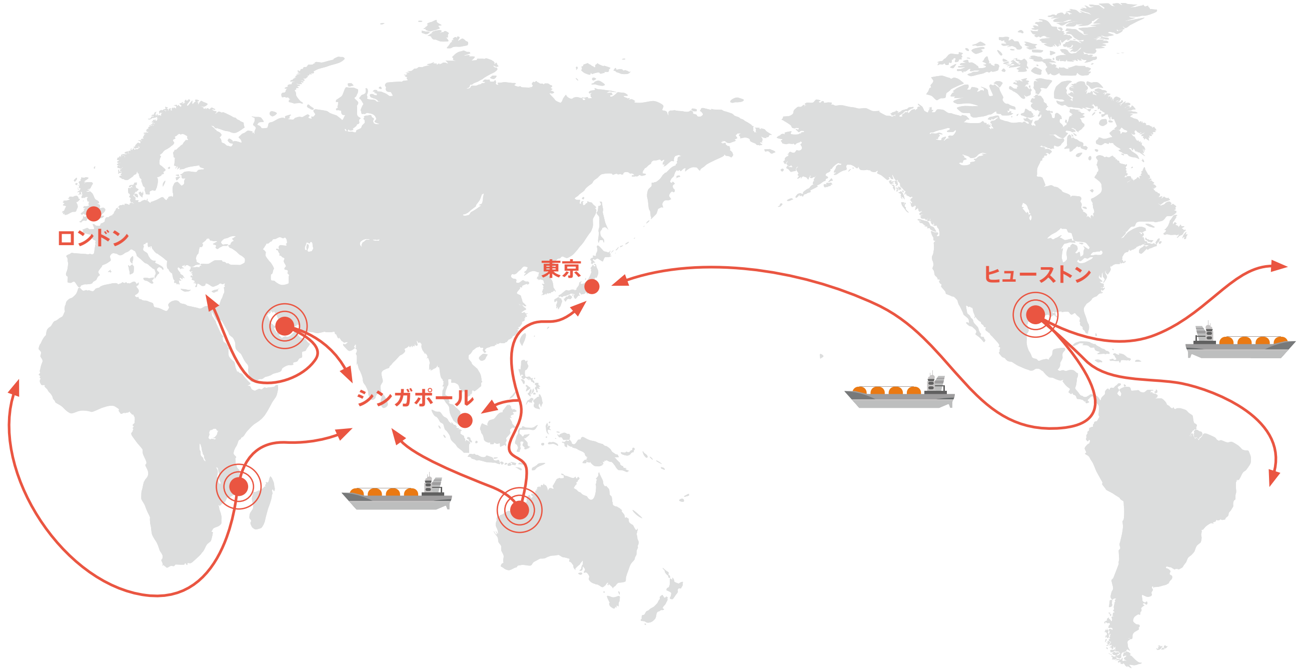
ロシア北極圏のヤマロ・ネネツ自治管区ギダン半島にて、上流ガス開発からLNG生産まで一体開発を行い年間

コンクリート製の洋上着床型構造物の上に設置された液化設備

1,980万トンのLNGを生産するプロジェクト。2019年6月に当社はJOGMECと共同でオペレーターであるNovatek社からプロジェクト会社の持分10%を取得する売買契約を締結しました。現時点では、2023年以降の生産開始を見込んでいます。世界的に有数のガス埋蔵量を誇るロシアにおいて、安定操業を続けるサハリンⅡプロジェクトに続く第2のLNG拠点を築くことで、当社LNGビジネスを強化するとともに、エネルギーの安定供給にも貢献します。本件はロシア政府から支援されており、LNGプロジェクトとしての事業環境も整っています。本プロジェクトで生産されたLNGは、参画する事業者が持分保有割合に応じて引き取って販売する予定で、当社とJOGMECの出資会社も年間約200万トンのLNGを引き取り、販売する方針です。

2 LNG物流ポートフォリオの拡充・最適化

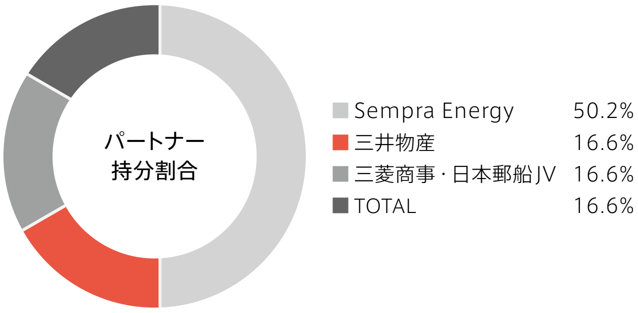
LNG物流ポートフォリオ最適化に向けた当社の取り組み体制

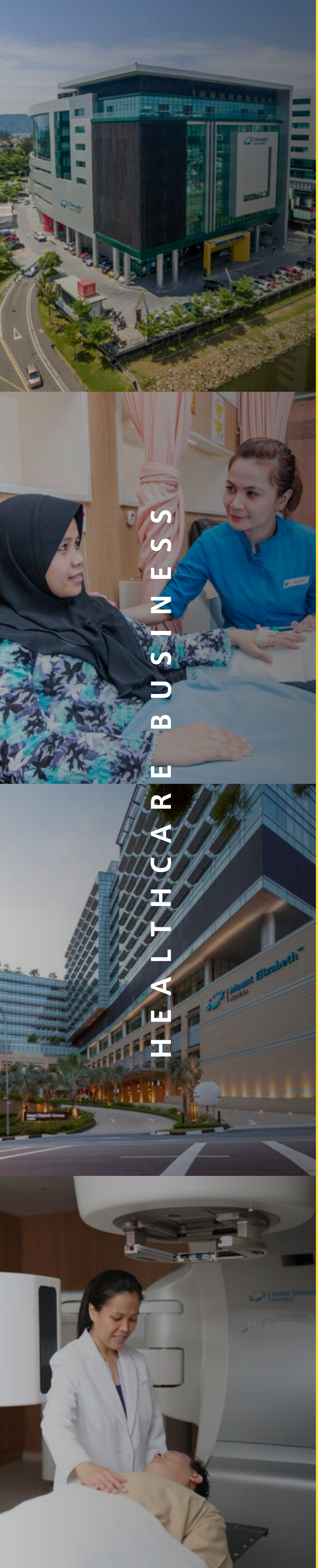


■ Cameron LNGプロジェクト

Cameron LNGは元々LNG 受入基地として建設されましたが、米国のシェールガス生産の急拡大を受け、LNG 生産設備を追加で建設した事業です。フル生産開始後の年間生産能力は液化設備3系列で合計1,200万トン、当社はその3分の1の400万トン分のLNG 引き取り権を有しています。第1系列は2019年5月に生産開始しており、第2系列は2020年1～3月、第3系列は2020年4～6月を予定しています。

当社は本プロジェクトの立ち上げに合わせ、合計8隻のLNG 船を順次投入し、船舶事業を担当するモビリティ第二本部と共同で、自ら船団をコントロールしグローバル市場へ供給していきます。また、当社が取り扱う他のLNGカーゴと物流フローを調整し、供給タイミングに関する需要家ニーズに応えるとともに、当社LNG物流ポートフォリオ全体の輸送効率化・最適化を図ります。





ヘルスケア事業戦略

三井物産がアジアの病院事業に注力する背景

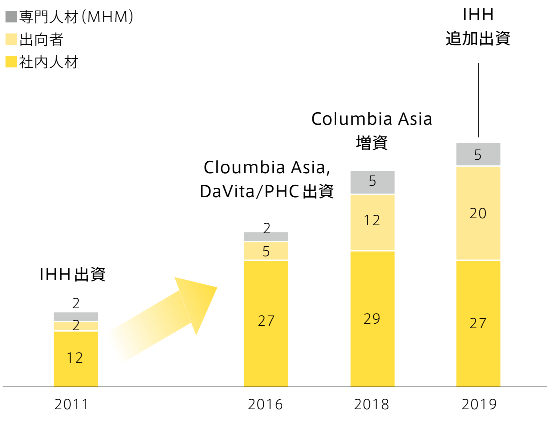
人口と所得の増加、特に中間層の伸び、中国やシンガポールを中心とした高齢化、そして感染症から慢性疾患への疾病構造の変化を背景に、アジアの医療費はGDP成長率を大きく上回る12%で増加し、2030年には、3.1兆米ドル、日本円で約350兆円に達すると見込まれています。また、アジアにおける人口1,000人当たりの病床数は、OECD加盟国平均が4.8床であるのに対して0.7〜2.8床であり、圧倒的に不足しています。また物理的な「場」、すなわち病院だけでなく、薬や医療材料といった「モノ」、医師、看護師、セラピストといった専門職を含む「ヒト」、質の高い「サービス」、さらには医療に関わる「情報」も偏在しており、そのギャップを埋めるために、当社のような民間企業の資本とノウハウの活用が期待されています。

出典：上記数値について、OECD、世界銀行、経済産業省、シンガポール政府の各資料、当社推定より作成

ヘルスケア事業におけるリソースの深化

2011年のIHH Healthcare社（以下、「IHH社」）への初回出資以降、IHH社を中心にプラットフォームを構築し、さらには病院経営に必要な人材の厚み、備えを充実させてきました。社内人材については、幹部層を非常勤取締役として差入れ、取締役会レベルでの意思決定を担う力をつけるとともに、中堅社員を主に経営企画部門に出向させて、病院事業のノウハウを積み上げてきました。結果、病院事業に携わった社内人材は、2011年の16人から、2019年の52人まで3倍以上に増加しています。また、外部のプロ人材の活用も強く意識しています。当社は、2016年にシンガポールに当社100%子会社MBK Healthcare Management社を設立し、ここで専門人材を確保しケイパビリティを蓄積・深化させています。さらに、2011年のIHH社への出資以降、数多くの病院および病院周辺事業を検討する中で当社の認知度が増し、優良な新規事業機会も増えています。

病院事業に携わった社内人材の数



1.プラットフォーム
IHH社を中心に経営参画などによる強大なプラットフォームを構築

2.プロ人材
経営人材を含めた人的リソースを年々拡充

3.ネットワーク
業界の経営人材とのつながり、事業機会の増加

ヘルスケア事業における差別化要素

ヘルスケア市場は成長分野である一方で、新規参入を含めた競争環境の変化も起こっていますが、当社ヘルスケア事業には2つの大きな差別化要素があります。

1点目としては、さまざまな機能を内包する病院事業を中核アセットとして持っている点です。アジアでは病院の機能分化がまだ進んでおらず、例えば、日本や欧米などの先進国では病院から独立している薬局や臨床検査ラボ、画像診断はもちろんのこと、簡易診断を行うクリニックや透析施設も多くは病院に内包されています。アジアでは健康に不安のある患者の大半が病院に集まる構造であり、病院事業がヘルスケア産業の縮図であると言えます。そのため、病院事業に参画することで、Demand Drivenな発想で新規事業の種を見つけることができます。今後、検査ラボや画像診断などの病院からの切り出しをはじめとし、機能分化のタイミングを捉え主体的に取り組むことができます。

2点目としては、病院以外の複数事業で主体者としてビジネスを行っている点が挙げられます。当社は病院以外の例えば製薬、医療機器や医療人材派遣、さらには給食や施設管理、ICT関連といった事業でも主体者として取り組んでいます。従って、病院事業を核としながらも、他業界の新技術やベストプラクティスにアンテナを張り、それらを組み合わせ、また最適な事業パートナーと組んで事業開発を行うことができます。

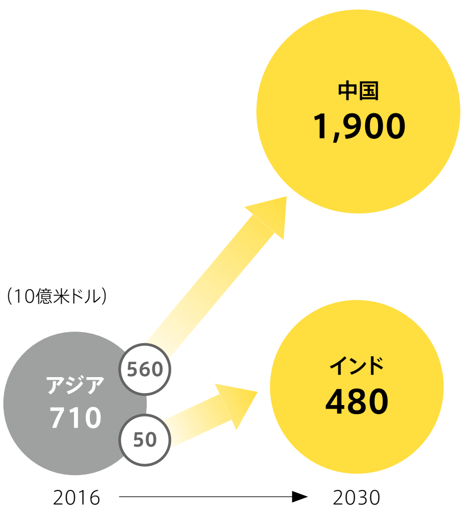
三井物産が描く独自の成長戦略

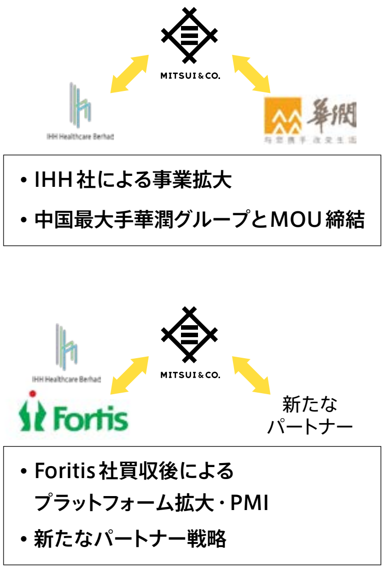
先述の強みを活かし、**1** 中国・インドを中心とした地域拡大に加え、病院機能分化に応じた **2** 事業のスピンアウト、および **3** 医療データの活用による新規事業の創出、これら3つを病院事業基軸の成長戦略の柱として進めていきます。

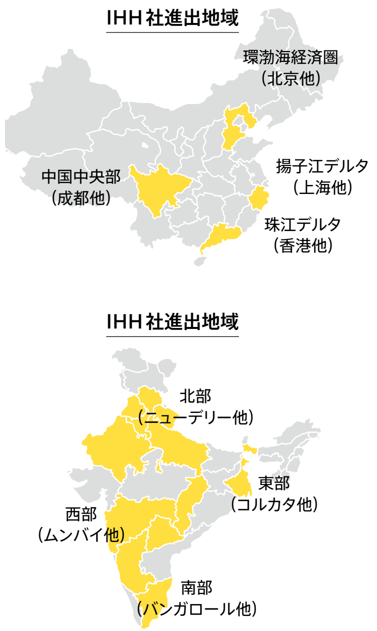
1 地域の広がり：中国・インドへの展開

中国は2030年に医療費200兆円、インドは50兆円規模が見込まれる急成長かつ巨大市場です。IHH社は10年以上前から中国への取り組みを推し進めており、現在9クリニックと香港で1病院を運営しています。また、現在、成都と上海にて新規病院を開設準備中ですが、今後、外来医療を提供するクリニックや一般的な入院治療を行う小規模病院（Spoke）と、都市中心部に複数の診療科領域にわたり高度医療を提供する基幹総合病院（Hub）を運営し、地域ごとにシームレスな送患フローを築くいわゆる「Hub & Spoke」戦略を進めていく方針です。また、中国での事業

中国・インドにおける医療費の伸長







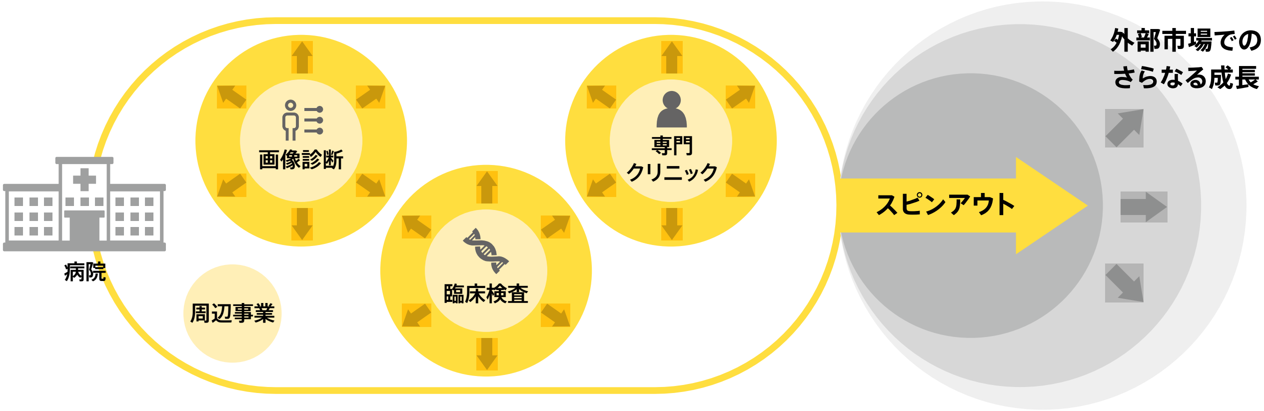
出典：OECD、世界銀行、当社推定

拡大にあたっては、地場有力企業とのパートナーシップが不可欠と考えており、現地企業との協業を検討しています。当社は2018年、中国国内で110を超える病院およびクリニックを展開する華潤グループと包括的MOUを締結しました。その具体的な取り組みの1つとして、華潤グループ・厚樸投資社・当社の3社で総額10億米ドル規模のファンドを立ち上げ、中国ヘルスケア市場が抱えるさまざまな課題に産業的解決をもたらしながら、伸びゆく中国ヘルスケア市場の取り込みを加速させています。

一方インドでは、IHH社はインド第2位の病院グループであるFortis Healthcare社を2018年買収し、事業基盤を大幅に強化しました。現在、そのPMIを着実に進めているところであり、今後、統合効果を通じた収益力向上を図るとともに、当社ネットワークも活用しながら地場有力企業とのパートナーシップ強化を通じて一層の事業拡大を進めていきます。

2 機能の広がり：事業スピンアウト

日本や欧米では、病院事業者が経営効率化を進める中で、従来院内で提供していた薬局、臨床検査、画像診断、専門クリニックといった周辺サービスを外注化する傾向にあり、それら周辺サービスを手掛ける専門事業者による独立した市場が創出・確立されています。現状アジアでは、これら機能が院内に含まれています。病院事業者としてこういった事業をさらに大きくしていくことは大切ですが、それぞれの機能を事業と捉えた場合、スケールを追求するためにも独立事業としてスピンアウトすることにより、さらなる成長に繋がると考えています。また、病院にとっても、アセットの果実化、経営効率の向上に繋がります。今後のテーマとしてIHH社の状況を見ながら、適切なタイミングで病院周辺事業の外出しを実行していきます。



3 新規事業の広がり：医療データの活用

今後の病院事業の成長を目指す上で、特に当社が注目しているのが医療データです。例えば、IHH社では年間600万人を超える外来患者と、年間60万人もの入院患者を抱えており、その膨大なデータを、病院事業のオペレーション改善やコスト削減に活用し、医療の質・効率の向上を推進します。

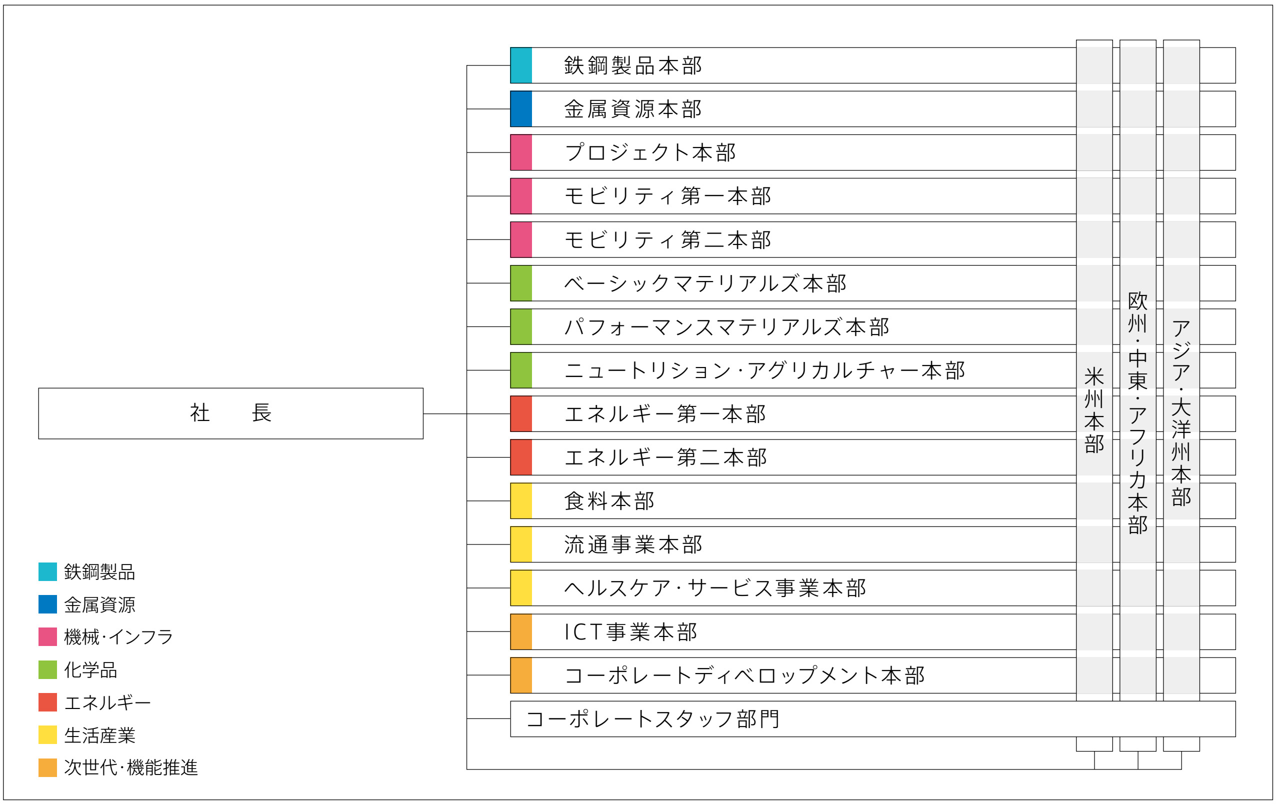
商品軸と地域軸

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15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、15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

専務執行役員
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

副社長執行役員
アジア・大洋州本部長
森本 卓