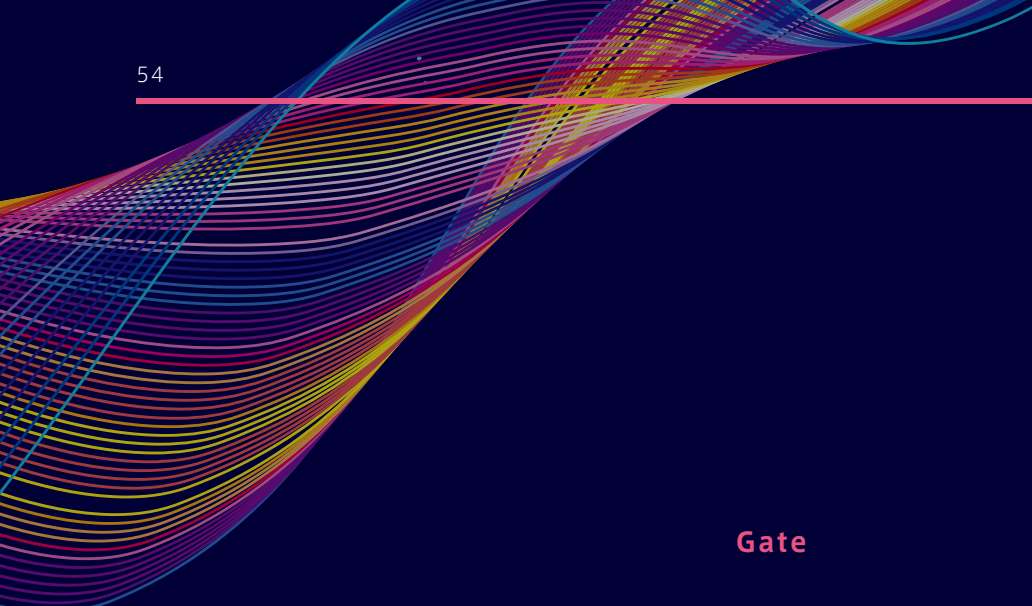




Gate

3

Medium-term Management Plan

56

CFOメッセージ

60

パフォーマンスハイライト

62

前中期経営計画の振り返り

65

中期経営計画2023―変革と成長―

70

Strategic Focus

74

デジタルにおける取り組み

76

オペレーティングセグメント別データ一覧

78

セグメント別戦略

92

商品軸と地域軸

93

組織図

CFOメッセージ



前期ならびに前中期経営計画における 定量目標達成状況

2020年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は2019年末にかけて、米中貿易摩擦などにより製造業を中心に減速基調が続く中で、2020年2月以降、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響により急速に悪化、株式市場や商品市況も急落しました。

このような環境下、当社の業績は、基礎営業キャッシュ・フローは豪州鉄鉱石事業の貢献などにより、6,219億円(前期比514億円増加)となり、引き続き堅調なキャッシュ創出力を維持しました。一方、当期利益(親会社の所有者に帰属)も順調に推移していましたが、期末にかけて商品価格の急落により、石油・ガス開発関連資産を中心に減損損失を計上した結果、3,915億円(前期比227億円の減少)となりました。

堅調な基礎営業キャッシュ・フローを背景に、年間配当金は期初予想の1株当たり80円据え置きとともに、追加株主還元として2019年10月に公表した

500億円の自己株式取得に加え、2020年3月にも500億円の自己株式取得を開始した結果、2020年3月期の株主還元総額は約2,000億円となりました。

2020年3月期を最終年度とする前中期経営計画(以下、前中経)の定量目標に対しては、当期利益に関しては前述の要因を主として未達となったものの、基礎営業キャッシュ・フローは前中経期間を通じて堅調に推移、ROEは目標水準である10%を概ね達成することができました。

キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化 —前中経の総括

当社は、2014年から、「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みを中期経営計画に導入しました。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良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していくことを意図したものです。

前中経においては、これに加えて配当財資への配分として年間1,000億円の下限を設定し、株主還元後の資金収支の黒字を確保しつつ、期間中の経営環境に応じて、資金を機動的に配分することを掲げました。

その結果として、前中経期間の3年間累計で、基礎営業キャッシュ・フローは1兆8,600億円、資産リサイクルは7,800億円で、合計2兆6,400億円の資金獲得に対し、投融資は、投資規律の徹底、投資額の圧縮や案件の絞り込みを継続し、概ね前中経策定時の計画通り1兆9,100億円の資金支出、株主還元へは下限配当を上回る配当と3回にわたり実施した自己株式取得により、総額5,100億円を配分することができました。還元後のフリー・キャッシュ・フローも2,200億円の黒字を実現しました。

2019年3月期に実行したIHH Healthcare社株式の追加取得は、総額約2,300億円の資金支出であり、一度の投資実行額としては、当社として過去最大規模でしたが、キャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みに

おいて、資産リサイクルの積み増しを含む、包括的な資金配分の見直しを行った結果、財務に過度な負担をかけることなく実行に至りました。またキャッシュ・フロー・アロケーション導入後の過去6期累計で株主還元総額は約8,800億円となり、株主還元の大幅な拡充も図ることができました。



前中期経営計画期間のキャッシュ・フロー・アロケーション実績はP.64をご参照ください

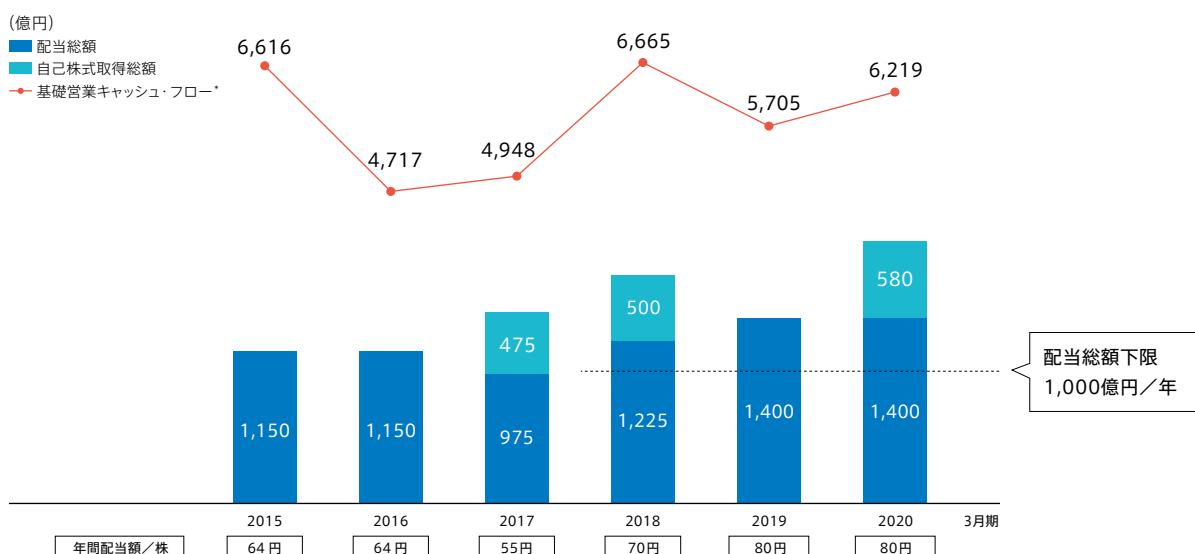
「中期経営計画2023—変革と成長—」に向けて

—財務戦略・ポートフォリオ経営の進化—

今回、新たに策定した「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)においても、コーポレート・ストラテジーとして「財務戦略・ポートフォリオ経営の進化」を掲げ、キャッシュ・フロー経営をさらに進め、より柔軟で戦略的な資金配分を強化していきます。

強固な財務基盤を維持向上させながら、成長投資の実行と株主還元の拡充を目指すことは従来通りですが、

前中期経営計画期間までの株主還元



* 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

CFOメッセージ

配当についてはその安定性・継続性を重視し、安定的に創出可能な基礎営業キャッシュ・フローの水準に基づき、本中経期間中は1株当たり年間配当額80円を下限として設定しました。その上で投資決定済みの案件と既存事業維持に必要な投資、下限配当を除く資金をマネジメント・アロケーションと位置付け、成長投資と追加株主還元へさらに柔軟で戦略的な資金配分を実行していきます。

キャッシュ・フロー・アロケーションの本中経期初における見通しは(図表)の通りですが、今後の取り組みの進捗、当社を取り巻く経営環境を総合的に勘案し、適宜、戦略的・機動的に見直ししながら進めていきます。危機後の環境変化を踏まえた中長期の成長機会の追求と資本効率向上を意識した資金配分を実行し、前中経比、総還元性向の引き上げを図ります。

本中経から、社内の業績管理指標としてROIC (Return on Invested Capital)を導入しました。事業本部の下にいくつかの事業領域を設定し、事業領域ごと、あるいは、案件ごとの投資のみならず運転資本も含めた投下資本対比でのリターン向上を意識することが狙いです。事業領域ごとの資本効率向上を意識することで、全社レベルでのさらなる資本効率・ROE向上を目指します。これらの施策がポートフォリオ経営の進化と、新たに位置付けたマネジメント・アロケーションの実効性を高めていくことにつながると考えています。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、足元の事業環境は激変し、特に2020年3月期末における商品市況や株価、新興国通貨の下落により、当社のバランスシートにも一定の下方圧力がかかっていると認識しています。レバレッジを示すNet DERは2020年3月末で0.91倍へ上昇しましたが、ハイブリッドファイナンス勘案後のNet DERは0.78倍であり、市場のボラティリティが大幅に上昇した状況下でも、当社のキャッシュ創出力とバランスシートの下方耐性は維持されています。

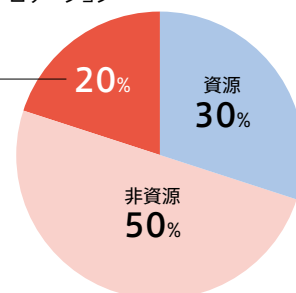
加えて、十分な流動性の確保と、中長期の良質な資金調達を重視するという従来の財務戦略に変わりはありません。また、モザンビークLNGプロジェクトなど新興国での大型案件では各国の公的輸出信用機関によるプロジェクトファイナンスを組成することでカントリーリスクの低減を図るとともに、操業中の多くの事業でプロジェクトbond発行によるリファイナンスを通じて資金効率の改善に取り組んでいます。さらに2020年3月期には資本市場のESG意識の高まりを背景に、当社として初のサステナビリティ・リンク・ローンを導入するなど、資金調達の多角化にも努めています。

本中経においても、従来の財務戦略とさらに柔軟で戦略的なキャッシュ・フロー・アロケーションを実行していくことで、強固で健全な財務基盤を維持向上させていきます。

中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション

Cash-In	基礎営業CF	15,000億円
	資産リサイクル	9,000億円
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	15,000億～17,000億円
	成長投資 (Strategic Focus・新規)	3,000億～5,000億円 マネジメント・アロケーション
	自社株買い+追加配当	
	配当(下限)	4,000億円

マネジメント・アロケーション



DX 戦略

— 私たちの取り組み

現在、当社はCDIOのリーダーシップの下に全社デジタルトランスフォーメーション(DX)戦略を加速させています。新たなビジネスモデル創造への取り組みとともに、当社の価値創造を支える経営のインフラとして、CFO組織におけるデジタル技術の導入による機能の高度化と生産性向上はそれ自体が当社の競争力の源泉の一つであると考えています。

連結決算・財務報告の分野では、2017年にSAP FC(SAP社のFinancial Consolidation)を本格稼働させ、グループ各社からの財務報告を正確にかつ効率的に遂行する体制を整備し、決算業務の効率化・高度化を実現することができました。また、業務プロセスの改善やワークフロー化、書類のデジタル化などを進めてきました。今回新型コロナウイルス感染防止のため海外拠点も含めた在宅勤務体制下においても予定通り2020年3月期決算と本中経を公表できたのも、これらの取り組みの成果であると考えています。2019年は海外基幹システムのSAP S/4 HANAへの移行が完了、同様に国内基幹システム(SAP)のHANAへの移行を2020年完了予定です。今後は機械学習や高速データ基盤の利活用にも取り組みたいと考えています。

財務取引においては、2018年にアジアの事業法人として初めて為替決済にCLS^{*1}銀行を起用。その後も金融SaaSの導入活用に継続的に取り組み、Finastra Miysis^{*2}、360T^{*3}、Confirmation.com^{*4}等財務取引の電子プラットフォーム活用や取引・残高確認の電子化など大幅な生産性向上につなげています。こういった取り組みへの参加は、金融Ventureが取り組む先進的かつ生産性を向上させるFinTechの発展に資

するとともに、さらなる先端技術やサービスに触れる機会を増やすという好循環を生んでいます。

またCAAT(Computer Assisted Audit Techniques)による不正検知・分析や、与信業務では以前から取り組んでいる独自の格付けモデルの開発・活用に加えて格付け判断への機械学習利用、RPA活用による作業・報告の自動化なども推進しています。

グローバルに多様なビジネスを行っている当社において、強固な内部統制システムの維持、効率的な業務プロセスの構築、適切な情報の収集・分析・報告など、経営の基盤としてこれらの機能を継続的に向上していくことが私たちの重要な責務です。最近の目覚ましいAI・デジタル技術の発展を取り込み、攻めのDXと並行して、さらに強固で高度な機能を発揮し当社価値向上に努めていきたいと考えています。

—— 当面の財務運営

新型コロナウイルス感染拡大による事業環境の激変により、2021年3月期の業績悪化は避けられない見通しですが、既存事業の維持・継続とダメージの最小化、徹底的なコスト削減、すでに投資決定済みの案件や既存事業維持のための投資についても聖域なく金額や実行時期の見直しを行うことで下方耐性の一層の強化を図るとともに、感染拡大後のニューノーマルも見据えながら、早期に成長軌道への回復を目指します。

先行きの不透明感が増している状況であるからこそ、株主をはじめとするステークホルダーの方々には当社経営の方向性と最新状況をご理解いただくべく、積極的な開示と対話機会の創出に努めていきます。

2020年8月

*1. 世界の主要金融機関が参加する外国為替取引の決済インフラ。通貨ごとに差額決済を行うことで、決済リスクの抑制と決済業務の効率化が可能となる。

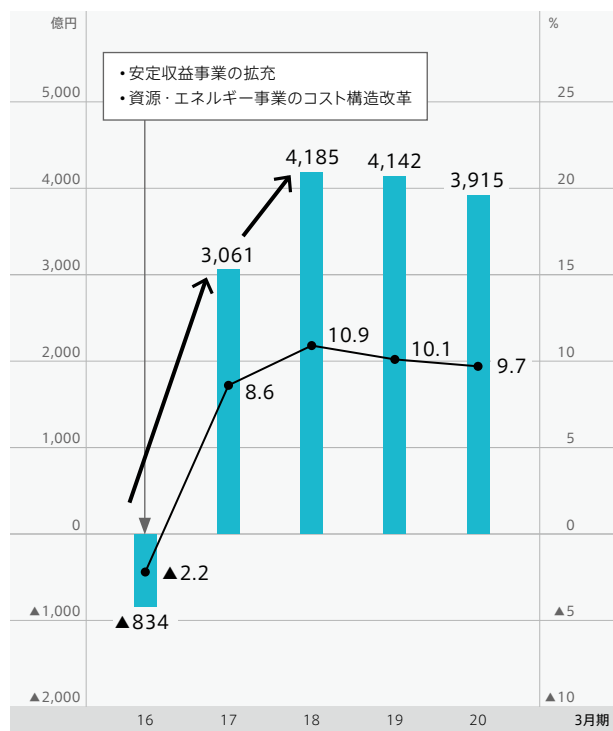
*2. 外国為替・通貨オプション取引の約定照合自動化ポータルサイト。約定照合記録が残るとともに業務の安定性向上・時間短縮・事務処理負荷低減が可能となる。

*3. 電子技術を用いた外国為替取引のマルチブローカーポータルサイト。効率的かつ国際的な行動規範にのっとり公正な実行が可能となる。

*4. 欧米中央銀行や大手公認会計士事務所が参加する口座取引や金融取引の会計期末残高確認用ポータルサイト。文書偽造やなりすまし等の不正リスクの大幅削減とペーパーレスかつ効率的な期末業務遂行が可能となる。

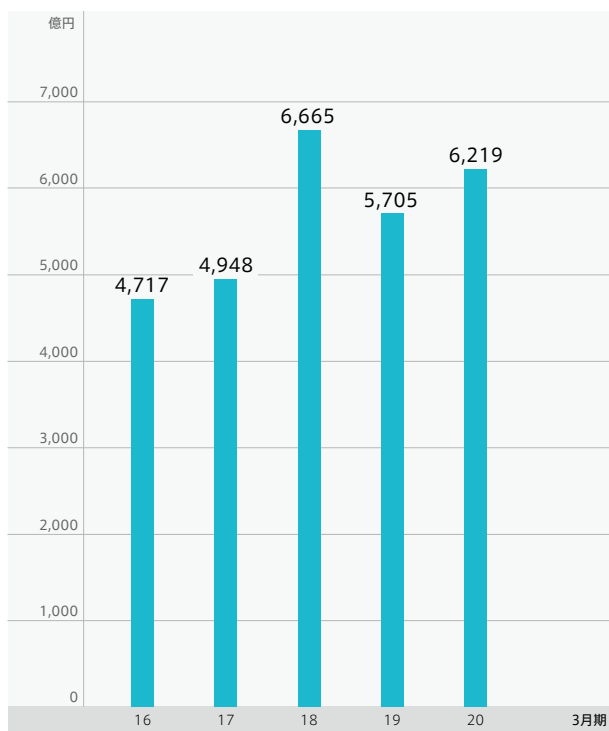
パフォーマンスハイライト

当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)／ROE



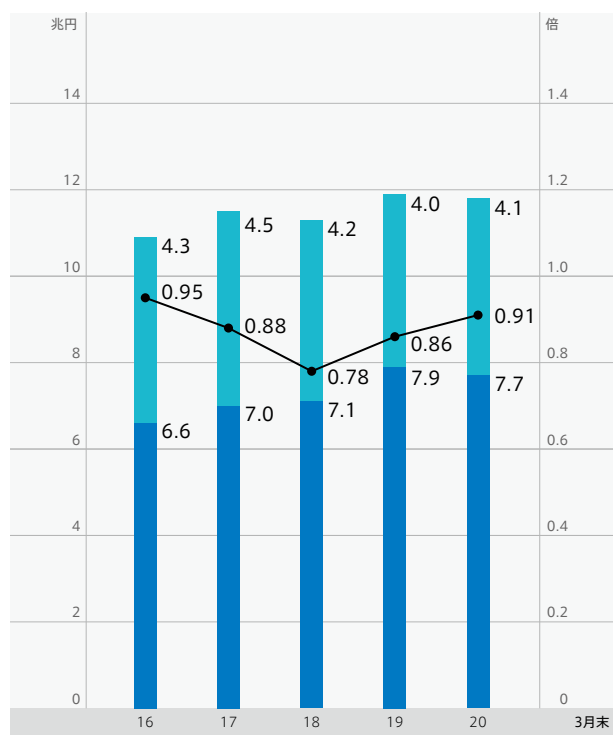
■ 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)(左軸) ● ROE(右軸)

基礎営業キャッシュ・フロー*



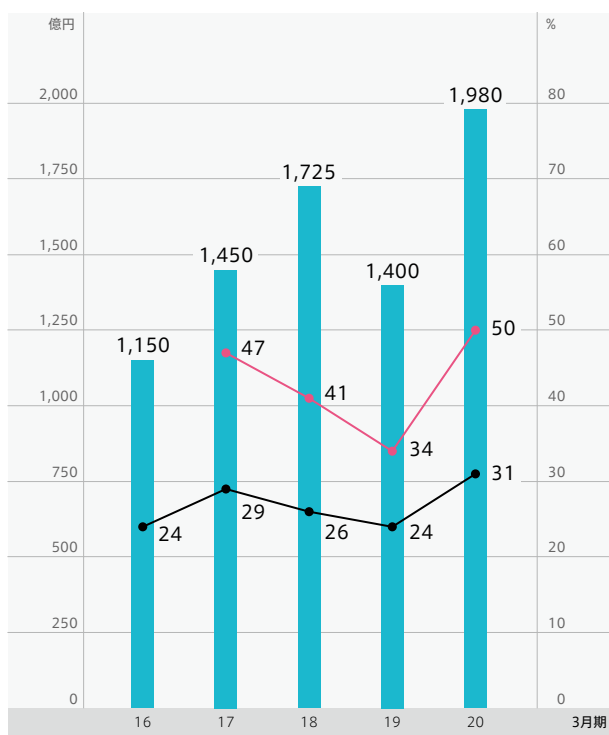
* 営業活動に係るキャッシュ・フローー 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

総資産／ネットDER



■ 流動資産(左軸) ■ 非流動資産(左軸) ● ネットDER(右軸)

株主還元の総額／総還元性向



■ 株主還元の総額(左軸) ● 基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向(右軸)^{*1}
 ● 当期利益に対する総還元性向^{*2,3}(右軸)

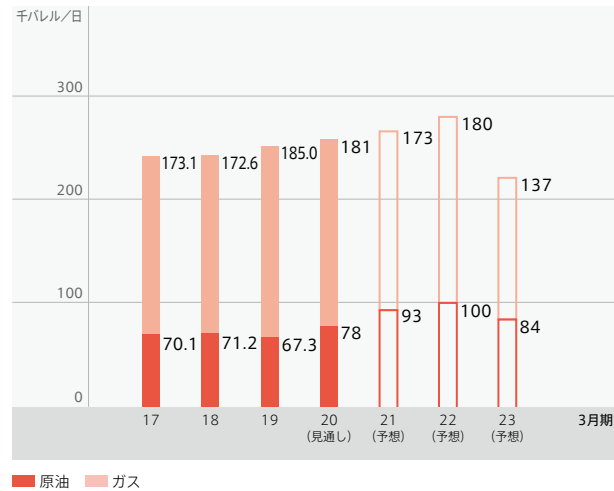
*1. 株主還元の総額÷基礎営業キャッシュ・フロー

*2. 株主還元の総額÷当期利益

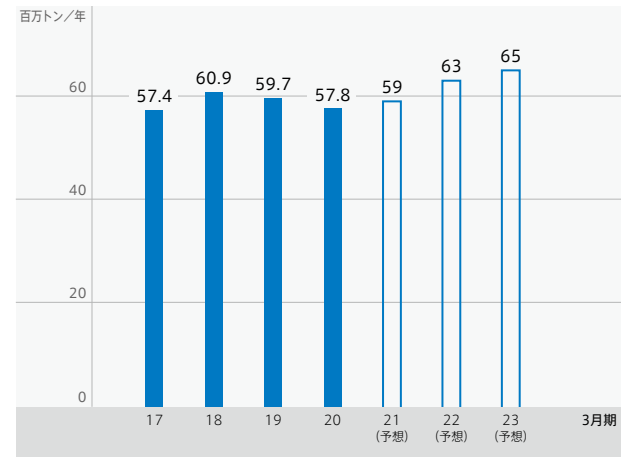
*3. 2016年3月期の当期利益に対する総還元性向は、当期損失であるため記載していません。

持分権益生産量

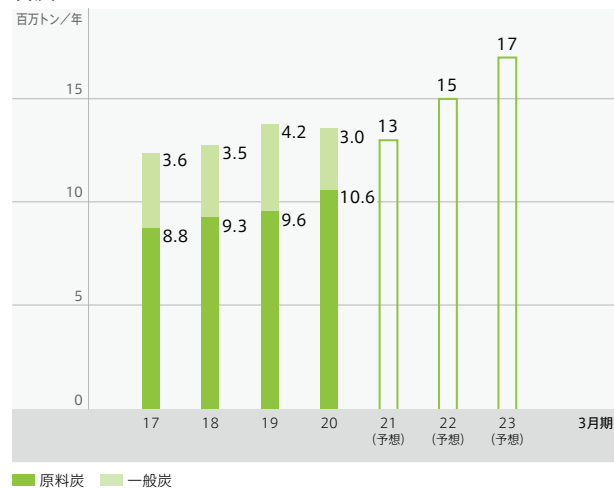
原油・ガス



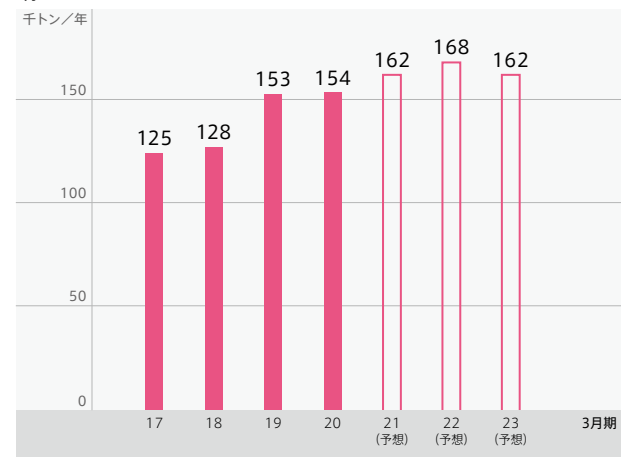
鉄鉱石



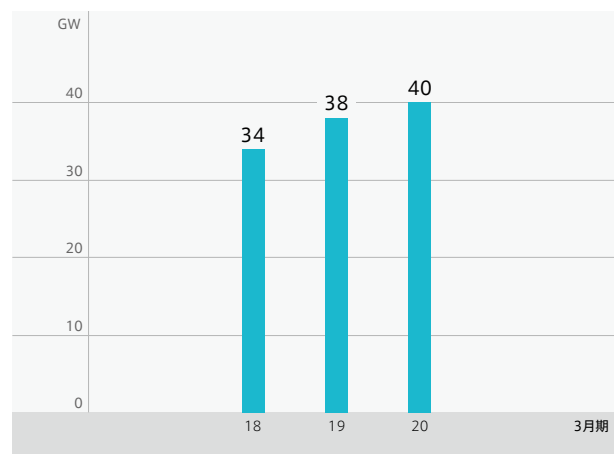
石炭



銅



総発電容量(グロス)



前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画「Driving Value Creation」では、当社のあり姿を「多様なプロ人材が、三井物産グループの総合力とネットワークを駆使し、主体的に事業創出に取り組み、新たな価値を持続的に創造する」として、4つの重点施策を設定しました。

前中期経営計画の重点施策



定量実績サマリー

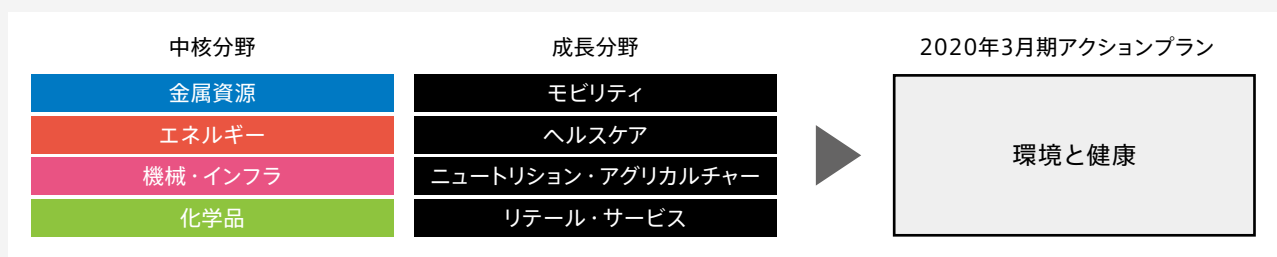
着実なキャッシュ創出力の進展、資本効率改善により、基礎営業キャッシュ・フローとROEは概ね当初目標を達成しました。2020年3月期は、石油・ガス開発関連資産などの減損損失を計上したことを主因として、当期利益は目標未達となりました。



中核分野と成長分野

当社事業の中核分野である金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品については、ボルトオン投資、オペレーションの改善、事業リサイクルを通じた事業入れ替えの推進、トレーディング機能の強化等を実行し、着実に収益基盤を拡大しました。また、当社の成長分野であるモビリティ、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・サービスでは、特に中間層が拡大するアジアと経済成長を続ける北米をターゲットに経営資源を配分し、事業拡大を推進しました。

2020年3月期は、「環境と健康」に関わる事業の基盤強化と周辺事業の拡大・横展開を目指しました。



中核分野

金属資源	■ 鉄鉱石事業の基盤維持・拡充 South Flank 鉱山やRobe River JVの新規鉱区開発決定 ■ 原料炭ポートフォリオ良質化 Bengalla炭鉱(一般炭)の権益売却、Grosvenor炭鉱(原料炭)の権益取得	 Grosvenor 炭鉱の選炭設備
エネルギー	■ LNG事業の着実な進展 モザンビークArea1、ロシアArctic LNG2の最終投資決断、米国Cameron LNGの稼働開始 ■ E&P事業での生産開始(豪州Greater Enfield油田、イタリアTempa Rossa油田) ■ LNG/石油トレーディングの機能進化	 イタリアTempa Rossaの原油処理設備
機械・インフラ	■ 新規発電運転開始 ■ Development & Sell戦略進捗(カナダC2C Power発電事業売却) ■ FPSO事業拡充	
化学品	■ 欧州塗料事業Helios社へ出資参画 ■ 環境関連事業の進捗	

成長分野

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ アジア最大の民間病院IHH Healthcare社の筆頭株主化 ■ 高機能サプリメント米国Thorne社へ出資参画 ■ MasS*普及に向けた取り組み加速 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 農薬・農業資材・種子事業基盤拡大 ■ 米国中食事業参入 ■ デジタル機能獲得、顧客接点強化 |
|---|---|

* Mobility as a Service

財務基盤、ガバナンス、人材、イノベーション

- ・ キャッシュ・フロー経営が進展し、投資規律の向上に貢献
- ・ イノベーションラボ Moonが始動。在宅勤務を機能するべくデジタルインフラ強化を実行
- ・ グローバル人材マネジメントの強化と、次世代リーダー創出プログラム開始
- ・ ガバナンス強化を達成(取締役会の多様性拡大、実効性強化)

Column

モザンビークArea1、ロシアArctic LNG2
プロジェクトの最終投資決断を実行

2019年6月、当社は子会社を通じて20%の権益を保有するモザンビークArea1鉱区のLNGプロジェクトの最終投資決断を実行しました。天然ガスの生産、液化から輸送までを行う上中流一体型事業です。また2019年9月には、JOGMECと合わせて10%持分を有するロシアArctic LNG2プロジェクトの最終投資決断を実行しました。日本をはじめとした世界各国へのエネルギーの安定供給へ貢献していきます。



ロシアArctic LNG2 プラントイメージ

©Novatek

ベトナム海老生産加工会社
Minh Phu社へ出資参画

2019年5月、当社は世界最大の海老生産加工会社であるMinh Phu Seafood Joint Stock Company(以下、Minh Phu社)の株式約35%を取得しました。Minh Phu社は、海老の養殖から加工・販売までの垂直統合事業を強みに、米国や日本を中心に約50カ国へ輸出しています。当社は2013年にMinh Phu社の加工工場の一つに出資参画しており、今後は、当社のグローバルな販売網を通じ、Minh Phu社の売上を拡大させていきます。



海老養殖(ブラックタイガー)

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画からの継続課題

前中期経営計画では、金属資源・エネルギー分野を中心とする中核分野での着実な収益基盤の拡大と、機械・インフラ、生活産業を中心とした非資源分野の強化を達成しました。また、「環境と健康」に焦点を当て、事業基盤を拡大しました。P.4で示した中長期的な企業価値向上の道筋を実現すべく、「中期経営計画2023—変革と成長—」では、前中期経営計画で浮き彫りとなった課題を踏まえた重点施策に取り組みます。

継続課題

- 既存事業のさらなる収益性の向上
- 当社総合力が活かせる領域での収益の柱の確立
- 社員の意識改革、聖域なきコスト削減、生産性向上
- 当社グループに人材が集い、育つ仕組みの強化
- 株主価値・ROEの継続的な向上



ニューノーマルな時代を見据えた新たな課題

- リスク管理の一層の徹底と強化
- コスト削減と下方耐性の強化
- 加速するデジタルエコノミーへの俊敏な対応
- 気候変動への対応等、長期的視点での経営

前中期経営計画期間のキャッシュ・フロー・アロケーション実績

単位：億円		2018年3月期～ 2019年3月期累計 (a)	2020年3月期 実績 (b)	前中経3年間 累計実績 (a)+(b)	3年間累計見直し (2017年5月 中経公表時)
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー ^{*1} ・・・①	12,400	6,200 ^{*2}	18,600 ^{*2}	17,000
	資産リサイクル・・・②	5,300	2,500	7,800	7,000
キャッシュ・アウト	投融資・・・③	▲14,900	▲4,200	▲19,100	▲17,000～ ▲19,000
	株主還元(追加還元含む)・・・④	▲3,100	▲2,000 ^{*3}	▲5,100	▲3,000
株主還元後のフリーキャッシュ・フロー ^{*4} ・・・①+②+③+④		▲300	2,500 ^{*2}	2,200 ^{*2}	2,000～ 4,000

^{*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} IFRS第16号「リース」適用に伴う営業キャッシュ・フローの増加分約500億円を含む

^{*3} 自己株式の取得約600億円を含む

^{*4} 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

2019年3月期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを、会計上、投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は本表からは除外して計算

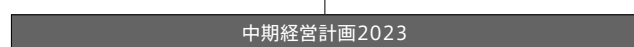
新たなステージに向けて

前中期経営計画で強化・拡大を図ってきた中核分野と成長分野を土台にし、次のステージでは、リスク管理を徹底するとともに、その土台を磨き込み、不明瞭な事業環境下においても強靱なキャッシュ創出力を実現します。また、前中期経営計画からの継続課題に加え、新型コロナウイルスの感染拡大などにより顕在化した課題にも対応します。

前中期経営計画



新たなステージ



「強いものをより強くする」
戦略を加速

三井物産の「総合力」を発揮できる
領域で、次の収益の柱を確立



変革と成長

2021

2022

2023

新たに策定した経営理念(MVV)と2019年に刷新したマテリアリティを基軸とした「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)では、社員一人ひとりが自らを変革させ、デジタル化や環境対応など、今後加速する変化とニーズを捉え、会社の成長を通じて社会の発展に貢献していきます。

「変革と成長」を実現する6つの Corporate Strategy

変革

- 投下資本に見合った収益性向上・ROE向上
- 社員一人ひとりの意識、行動様式、働き方の変革

1 事業経営力強化

2 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

3 人材戦略

成長

- 当社総合力が活きる成長領域
- デジタル化等、変化するトレンドへの対応

4 Strategic Focus

- ・ エネルギーソリューション
- ・ ヘルスケア・ニュートリション
- ・ マーケット・アジア

5 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

6 サステナビリティ経営／ESGの進化

一層のサステナビリティ経営の実践

- 中期経営計画2023重点課題:「気候変動」「サーキュラーエコノミー」「ビジネスと人権」
- ガバナンス強化:取締役会実効性のさらなる向上



定量目標

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には減益が避けられない見通しであるものの、本中経で掲げる戦略の確実な実行により、成長軌道への早期回復を目指します。

基礎営業キャッシュ・フロー

5,500億円
(2023年3月期)

5,610億円
(2020年3月期)*

当期利益

4,000億円
(2023年3月期)

3,915億円
(2020年3月期)

ROE

10%
(2023年3月期)

9.7%
(2020年3月期)

* 2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額を減算した金額に修正済み

1 事業経営力強化

既存事業の収益力を強化し、成長軌道への早期回復を目指します。人材をはじめとする経営資源を三井物産が主体的に関与できる事業へ集中的に投下し、結果を出すとともに、組織としての事業経営力強化を図ります。

具体的な施策

事業経営知見の向上

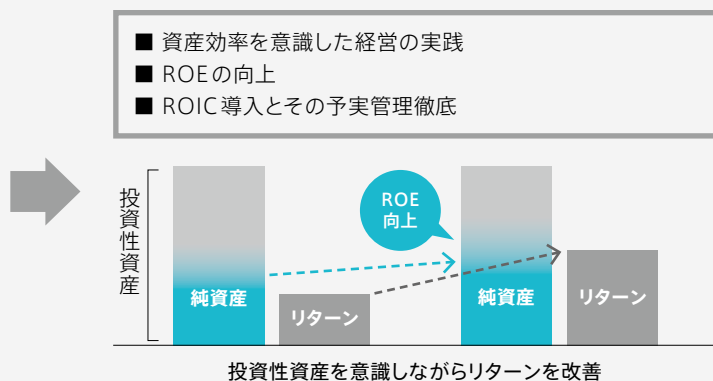
- ・組織を超えた知見の横展開
- ・多様な「プロ人材」の投入

事業経営人材の育成・活用

- ・重要な関係会社への優先配置
- ・育成と社外からの登用

注力すべき領域

- ・収益性向上が狙える事業・会社への人材を含めた経営資源の優先配分

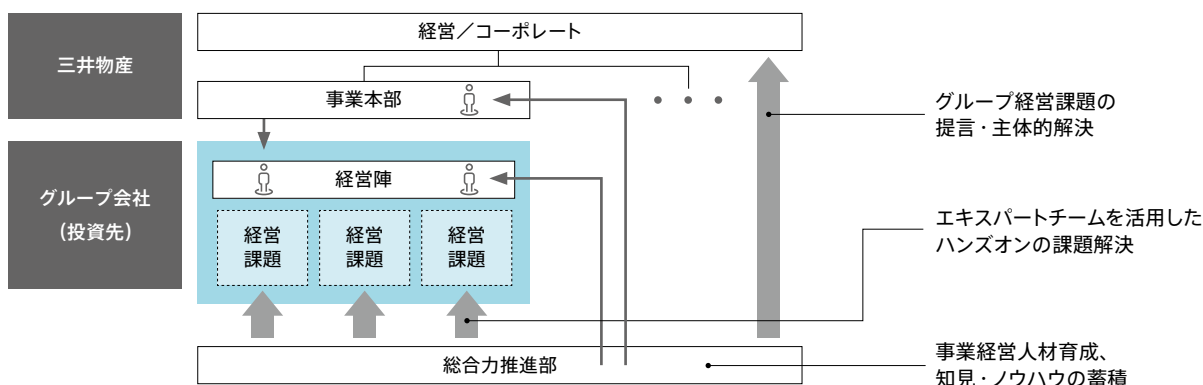


事業経営力強化に向けて：総合力推進部の活用

総合力推進部は、次世代・機能推進セグメントのコーポレートディベロップメント本部に属する2013年設立の全社支援組織です。投資先の経営改善・企業価値向上を担うチームに加え、投資ポートフォリオ良質化を担うM&Aスペシャリストチームやリスクマネジメントを担う専門チーム、国内地域プロフェッショナルを擁しています。チーム構成は非常にユニークで、投資銀行、Private Equity、戦略コンサルからの出身者を積極的に採用し、それら人材と社内から選抜された経営人材候補の混成チームで、事業本部や重要投資先に対して結果に拘ったハンズオンでの関与を行っています。対象は収益改善からPMI、組織改革など広範にわたります。

また、上記ハンズオンの支援によって得られた現場の実態に基づき、三井物産グループ全体における経営人材育成などのグループ経営課題に対し、経営への提言やその主体的解決者としての役割も担います。このため、経営企画部や事業統括部、人事総務部などコーポレート組織と強固な連携体制を敷いています。投資先の経営改善にあたっては、現場における改善チームとしての関与のみならず、投資先企業などの経営に向けて、事業経営人材を育成・輩出していく人材プールとしての役割も求められている点が特徴です。

総合力推進部の活用スキーム



2 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

強靱な財務基盤の維持・向上に努めるとともに、成長投資を判断する際には、追加株主還元との比較でどちらが株主に資するかも考慮の上、柔軟かつメリハリのある資金配分を実行します。また、投資決定済みの案件についても、投資額や時期の見直しを徹底します。株主還元については、中長期的な成長機会の追求と資本効率を意識した資金配分を実行し、前中期経営計画対比、総還元性向の引き上げを狙っていきます。



詳細はCFOメッセージ(P.56)をご覧ください。

3 人材戦略

社員一人ひとりのプロ意識を強化し、グローバルタレントマネジメントを実践することで、多様な「プロ人材」が有機的につながりながら適材適所で遺憾なくその能力を発揮し、事業の創出と価値向上の実現を図ります。

強固なデジタル基盤と新本社の機能を融合させた新しい働き方へ進化を加速させ、知的化学反応を引き出し、社員の意識と行動様式の変革を促します。

Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth

- 採用地によらない人材登用・任用の推進
- グローバルでの次世代リーダー育成と活用
- グローバルなタレントマネジメント

Diversity & Inclusion

- 多様な人材が活躍する仕組みと組織づくり
- グローバル・グループでの社員エンゲージメントの強化
- 社員の挑戦を促す働き方・働く場の実現



多様な「個」の強化

- 事業経営を担う人材の起用と育成
- 「個」の活躍を支える人事制度・運用

経営理念 MVV

4 Strategic Focus P.70

既存事業をプラットフォームに複合的な価値創造が可能で、加えてマテリアリティを意識した領域をStrategic Focusとし、集中的に経営資源を投入し、新たな収益の柱の確立を目指します。

エネルギーソリューション

天然ガス・インフラ・
再生可能エネルギー
スマートエネルギーサービス
気候変動対応に資する事業



環境と調和する
社会をつくる

ヘルスケア・ニュートリション

病院・周辺事業
医療データ・統合型ファシリティマネジメント
ニュートリション
フード・プロテイン



安定供給の
基盤をつくる



豊かな暮らしを
つくる

マーケット・アジア

デジタルエコノミー・DXの推進
消費者プラットフォーム
次世代モビリティ
新興国／日本

360°
business
innovation.

中期経営計画2023—変革と成長—

5 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

基盤事業である金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品について、「強いものをより強くする」戦略を加速します。埋蔵量の維持・拡充のための投資や売却を含めた資産の入れ替えなどを進め、中長期的な競争力を持つ事業ポートフォリオへの最適化を実現します。

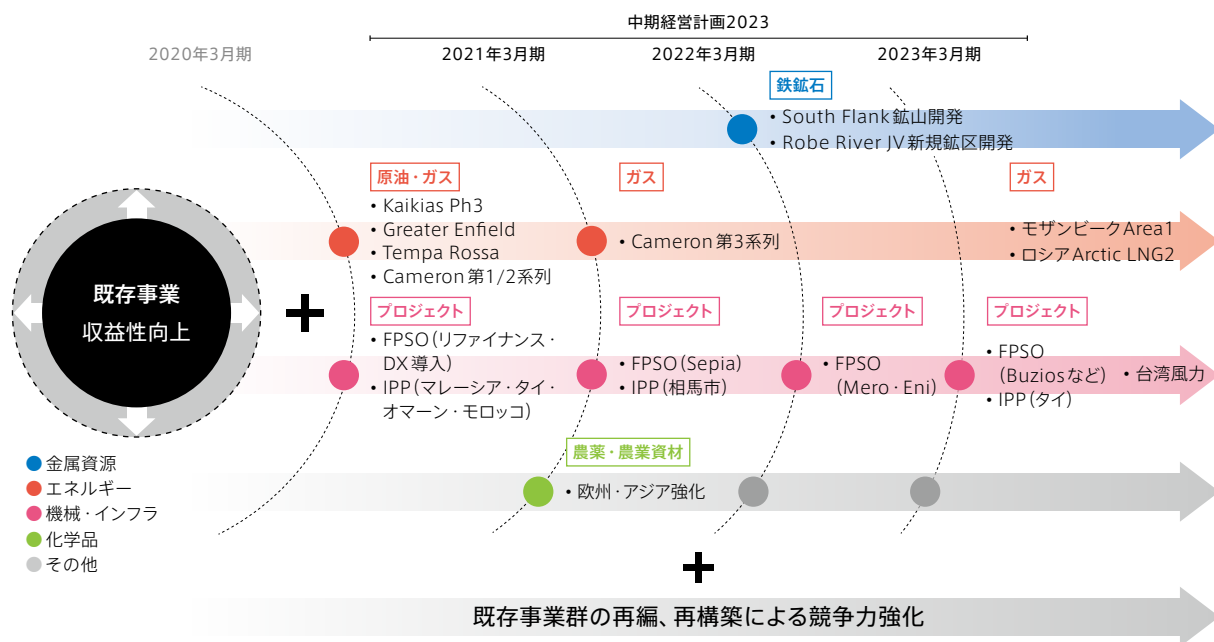
金属資源	鉄鉱石・原料炭・銅・リサイクル	- 鉄鉱石鉱量維持・拡充、原料炭のPF良質化 - 銅拡張・良質化、リサイクル事業の推進
エネルギー	石油・ガス・再生可能エネルギー・新エネルギー	- 油ガスの生産量・埋蔵量・LNG生産能力の増強、既存資産の競争力強化、トレーディング収益拡大 - 再生可能エネルギー、新エネルギー事業の拡充
機械・インフラ	発電・海洋・ガス配給・自動車・船舶	- 事業PF良質化、DX促進／業務効率化 - 既存事業トランスフォーム、トレーディング等機能精鋭化
化学品	メタノール・タンクターミナル・コーティングマテリアルズ・パーソナルケア・環境関連事業・アグリカルチャー・ウェルネス	- トレーディング機能高度化、ネットワーク維持向上 - 既存事業の耐性強化・収益性の向上 - リサイクル／リユースや環境配慮型新素材・技術の応用と事業化

また、あらゆる国・地域・産業などを「つなぐ」ことで価値を生んできた、総合商社の可能性を広げ、自らビジネスを「つくる」思考・行動様式を浸透すべく、事業創造プラットフォーム「Moon」を中心とした取り組みを加速します。デジタルトランスフォーメーション(DX)は、既存事業の生産性やコスト競争力の向上に加え、本部横断的に新たな事業創出を目指します。

良質な事業資産群の収益貢献時期

以下のチャートは、当社の基盤事業である金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品において、前中期経営計画期間中に積み上げた良質な事業資産群とその収益貢献時期について示したものです。

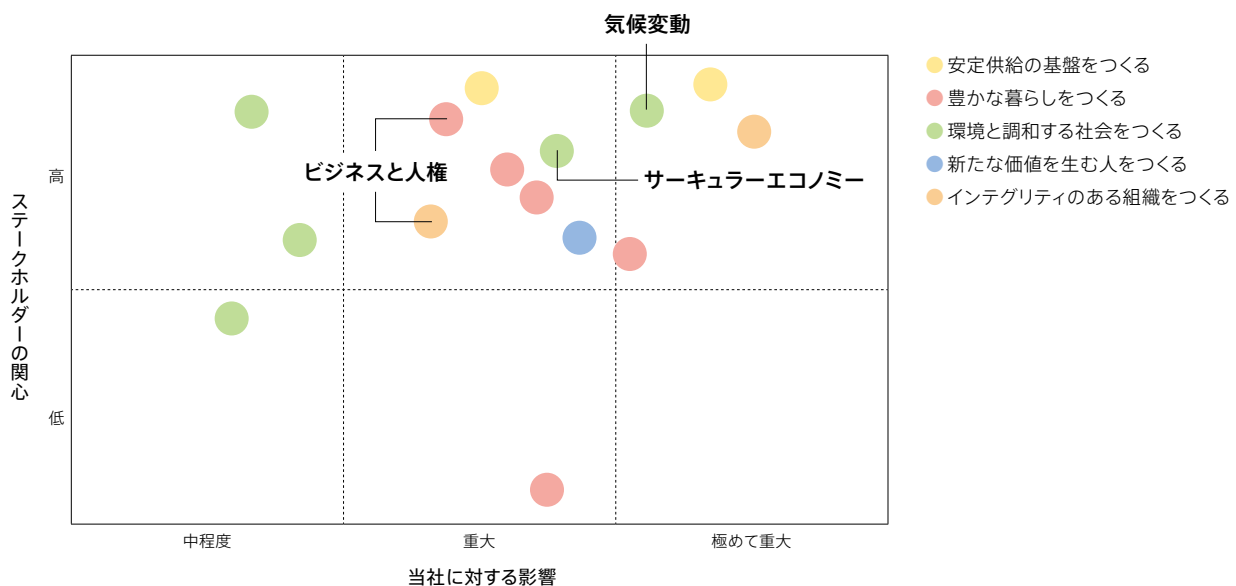
収益力強化と新事業への挑戦



6 サステナビリティ経営／ESGの進化

当事業への影響と、社会からの要請や期待の高まっていることを軸に、サステナビリティ重要課題をマッピングし、すでに一定の施策が講じられているものなどを除き、本中経期間に全社的に取り組むべき課題を特定しました。その結果、「気候変動」、「サーキュラーエコノミー」、「ビジネスと人権」を中期経営計画2023の重要課題として対応を進めていきます。気候変動への対応についてはP.44を、ビジネスと人権への対応についてはP.118をご参照ください。

また、引き続き取締役会における実効性を高め、ガバナンスを継続して強化していきます。

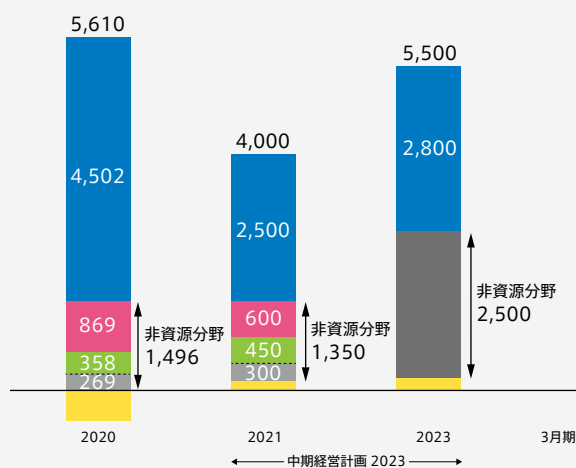


定量目標

2021年3月期の当期利益は新型コロナウイルスの感染拡大により2020年3月期比で大幅の減益を見込みますが、基礎営業キャッシュ・フローについては4,000億円を見込みます。本中経で掲げた Corporate Strategy を着実に実行し、早期の成長軌道への回復を目指します。

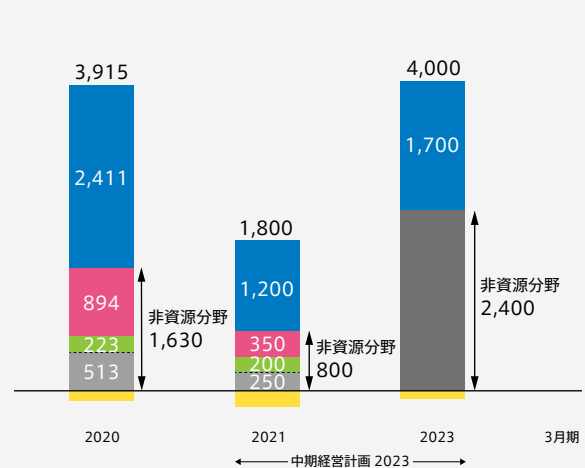
基礎営業キャッシュ・フロー

(億円)



当期利益

(億円)

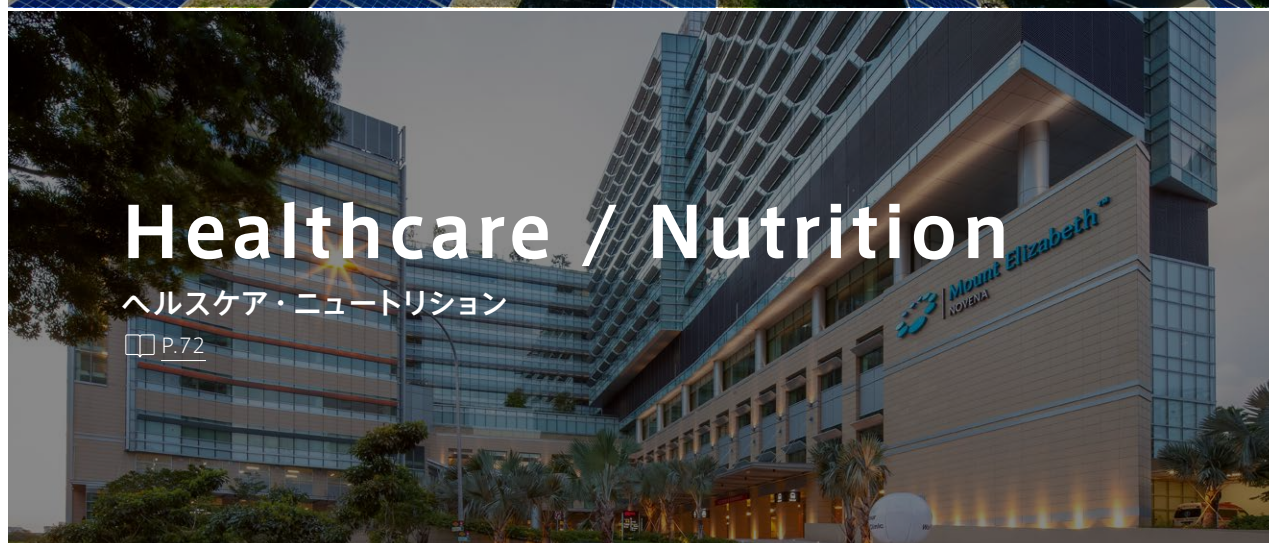


■ 金属資源・エネルギー ■ 機械・インフラ ■ 化学品 ■ その他事業分野 ■ 本部および消去

* 2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース債務の返済による支出額(絶対値)を減算

Strategic Focus

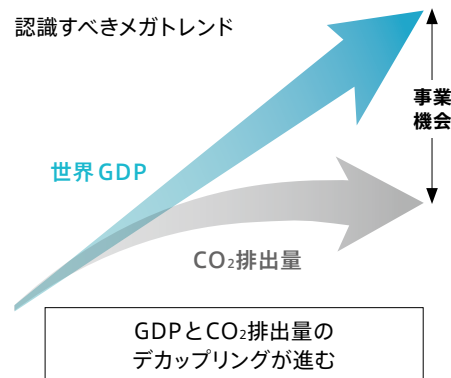
前中期経営計画で推し進めた成長戦略を通じて、今後の成長が著しい分野、かつ当社の総合力が活かせる分野を Strategic Focusとして特定しました。中長期的には当社の収益基盤を支える事業へと育てていきます。



エネルギーソリューション Energy Solutions

従来からの強みであるLNG開発・発電事業を中心としたプラットフォームを基盤に、スマートエネルギーサービスや温暖化抑制に資する事業を進めます。

今後エネルギー需要は世界的な人口増大・経済成長に伴い長期的に増加していくと思われますが、気候変動問題への社会的関心が高まったことにより、従来は連動していたGDPとCO₂排出量の相関が乖離し、新たな事業機会が生まれています。当社は気候変動問題に対応し、中長期的な成長が見込まれる事業の取り組みを拡大・加速していきます。



気候変動対策

当社は総合商社として初めて、2050年のNet-Zero Emissionを掲げ、以下3つの領域からその達成を目指します。また、既存事業のリスク評価や新規投資判断に社内カーボンプライシング制度を導入することとしました。

1.Reduction

資源・発電資産ポートフォリオ良質化による当社排出量削減

2.Transition

世界の環境負荷低減に中期的に貢献するLNG事業等による燃料転換促進

3.Opportunity

エネルギーソリューション領域等の気候変動対応を機会とする事業拡大を通じた削減貢献

Opportunityとしてのエネルギーソリューション領域

当社は2020年4月から新たにエネルギーソリューション本部を設立し、主に以下の事業領域から、低炭素・脱炭素社会の実現をリードします。

電力 New Downstream

(分散電源、エネマネ、小売)

複数(電力・ガス小売、太陽光・蓄電池、エネルギー調達・省エネコンサル等)のエネルギー関連事業と電力トレーディングをつなげた取り組みを推進し、ワンストップで需要家にサービスを提供することを目指しています。



米国 ForeFront 社の分散型太陽光発電

次世代燃料

(バイオエタノール、バイオジェット燃料)

技術革新・製造コスト低減・各地域のインセンティブ等を睨みつつバイオエタノール・バイオジェット等の次世代燃料の導入を加速します。ガソリン需要の伸長が見込まれる中国・インドなどで次世代エタノールの商業化を目指します。



Lanza Tech 社のバイオジェット燃料プラント

水素・カーボンマネジメント

(水素、排出権)

短中期的には政府による支援制度が先行する地産地消案件を追求し、長期的には大規模輸送サプライチェーンの構築を目指します。また、競争力ある排出権案件、CCUS案件を推進します。



ブルネイの水素化プラント

Strategic Focus

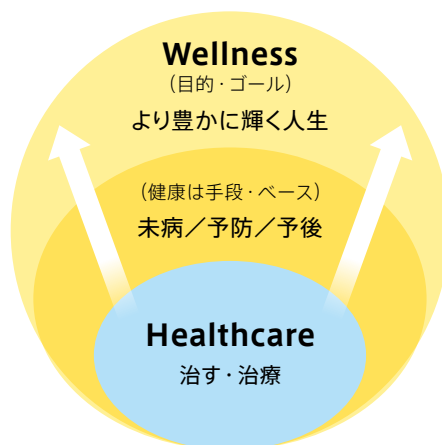
ヘルスケア・ニュートリション Healthcare / Nutrition

ヘルスケア・ニュートリション分野では、IHH Healthcare 社(以下、IHH)を中心とした事業基盤を基軸に、医療／健康データ、未病・予防を見据えたニュートリションに関わる複合的な取り組みを通して事業の成長を加速し、当社独自の付加価値を創出します。

外部環境

アジアを中心とした新興国では、人口増加と高齢化、中間所得者層の拡大、経済発展に伴う慢性疾患の増加など疾病構造の変化に伴い、医療費支出の伸びが加速しています。

一方、医療サービスの供給が追いついておらず、需給ギャップはさらに拡大していくことが見込まれます。また新型コロナウイルスの感染拡大防止策としても注目される遠隔診療の普及や、未病・予防も含む、Wellness分野への医療バリューチェーンの広がりが見込まれるとともに、デジタル技術の活用等も含めた、複合的な価値創造が求められています。



病院事業の価値向上

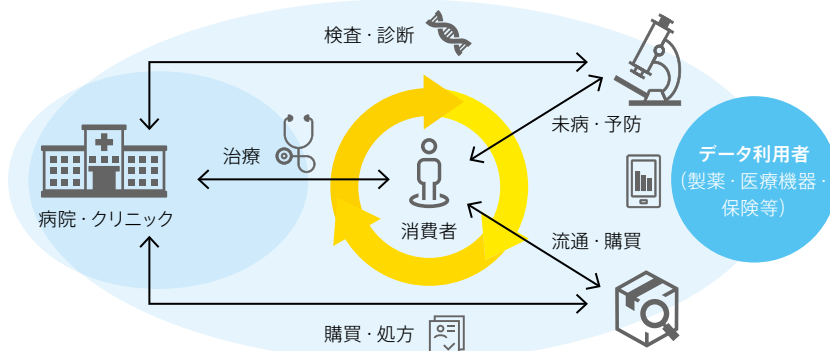
当社はIHHに2011年に投資参画、2019年に筆頭株主化したことに伴い、経営への影響力を一層高め、経営陣と一体となった着実な成長戦略の実行に取り組んでいます。

今後はIHHを核として①中国やインドなどへの事業拡大による「地域の広がり」、②診断や検査など病院周辺事業の統合・スピナウトによる「機能の広がり」、③IHHに集まる膨大な医療データ活用による「事業の広がり」を通じ、事業基盤の拡大に貢献していきます。また昨今の新型コロナウイルス蔓延に伴う世の中のニューノーマルを見据え、遠隔診療や人工知能(AI)を活用することで、医療の提供方法を変革して消費者の信頼をさらに高め、持続的な成長につなげていきます。

ヘルスケアデータを活用した新たな価値創出

次世代の通貨と言われるデータを活用した病院の経営改善ソリューションの提案や、保険・創薬・未病予防などの周辺領域においても医療費削減や個別化医療の促進に向けた価値創造を進めていきます。情報セキュリティの担保など実現に向けたハードルは低くありませんが、より良い医療、ヘルスケアの実現に向けて、病院事業、検査・診断事業、物流事業などを中心としたデータの獲得・蓄積・相互利活用を推進します。将来的にはWellnessの世界への広がりも意識した複合的な取り組みを進め、人々が健やかに豊かに、笑顔で暮らす未来創りに貢献していきます。

データの蓄積と相互利活用



マーケット・アジア Market Asia

当社が歴史的に強みを持つ資源・インフラ事業の維持・拡大に加え、高い経済成長を牽引する中間所得者層を中心とする消費者向けビジネスの創出を目指します。消費者向けビジネスでは、デジタル技術の浸透により情報へのアクセスを持つ消費者へのパワーシフトが進んでいます。さらに、生まれつきデジタルネイティブであるミレニアル世代*がその傾向に拍車を掛けると考えています。当社の総合力を駆使して、アジアの消費者が必要なモノを届けるプラットフォームの構築を目指します。

* 1980年代序盤から1990年代中盤までに生まれた世代のこと

外部環境

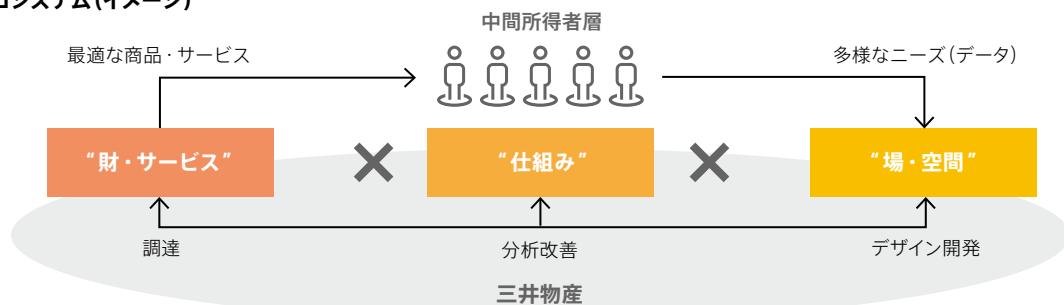
高い経済成長	
需要・消費側面 ・ 中間所得者層、ミレニアル・Z世代*影響力の拡大 ・ デジタル技術の浸透の加速 ・ 健康への意識の高まり	供給側面 ・ エネルギー需要の拡大 ・ 環境への意識の高まり／環境規制 ・ 地産地消／産業高度化への政策誘導

* 1990年代中盤以降に生まれた世代

デジタルを活用した消費者向けビジネス

三井物産の機能・事業と融合し、当社ならではの、アジアに根差した消費者エコシステムの構築を通じ、アジアの人々が求めるQuality of Lifeの実現へ貢献していきます。

消費者エコシステム(イメージ)



具体的な取り組み

食分野

インドネシアでの乳製品事業やインドでのカレーレストラン事業等、多様化する食ニーズに応じていきます。



リテールファイナンス分野

東南アジアでの二輪車販売金融事業における膨大な顧客データを基にパートナーと共同開発したAI技術を活用し独自の与信・回収スコアリングシステムを用いてリスク対応力強化を図っています。

ヘルスケア分野

病院事業に加えて、統合予防医療プラットフォーム等、アジアの健康Wellnessの高度化に貢献していきます。→ P.72参照

資源・インフラ事業

当社は、基盤事業である金属資源、エネルギー、社会インフラといった領域においてアジアで強固な事業基盤を有しています。今後はそれら事業基盤の強化と進化に資する分散型発電事業などのエネルギーソリューション事業、川下事業、そして情報化施行事業などの周辺付加価値事業など新領域への取り組みを進めていきます。

デジタルにおける取り組み

前中期経営計画(以下、前中経)より取り組んでいるデジタルトランスフォーメーション(DX)では、当社グループが保有する幅広い事業資産を基に、現場が持つオペレーションノウハウや技術とデジタル技術を活用した、高付加価値ビジネスモデルへの変革を推進しています。検討案件数は前中経3年間で約130件、そのうち約50件の実証実験を実施、10件が実運用に至っています。

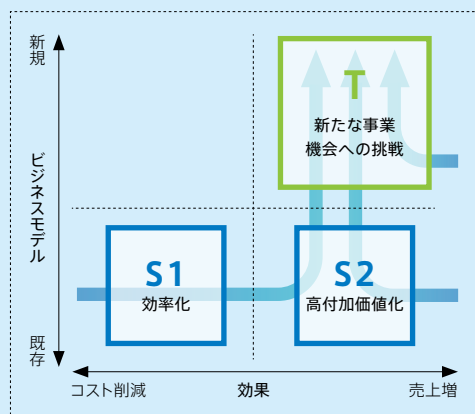
新型コロナウイルス感染拡大により、DXの重要性が再認識される中、「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)では攻めと守りの両面からの取り組みをさらに加速させ、全社横断的に事業創出を目指しています。

Business Transformation & Innovation with Digital

三井物産のDXフレームワークでは、効率化や最適化によるコスト削減(Solution1:S1)や売上増(Solution2:S2)を図り、既存事業の良質化を行うとともに、既存事業とは異なる立ち位置から新事業の構築・新たなビジネスモデルの創出(Transformation:T)を進めています。このDXフレームワークを、本中経における各Corporate Strategyと掛け合わせることで、「変革と成長」の実現を進めます。

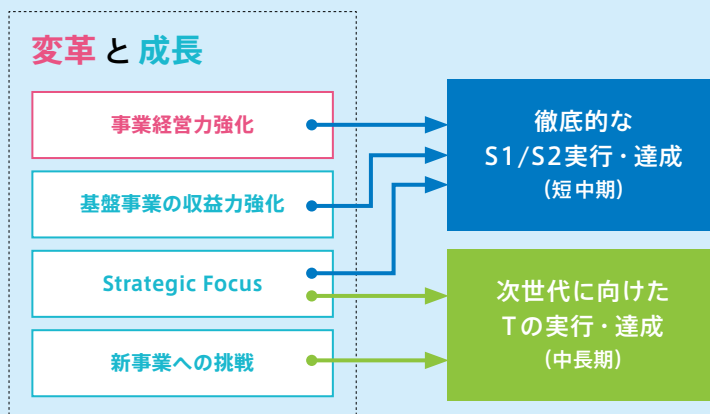
当社は幅広い事業をさまざまな国・地域で展開しています。すなわち、多種多様な現実世界(貴重なリアル)の場)を保有しています。ここで収集した各種データを仮想空間(デジタルの世界)上で再構築し、その分析結果や近未来予測を現実世界にフィードバックする。これを繰り返し行うことで、現実世界のオペレーションを高度に効率化していきます。

DXフレームワーク



S:ソリューション T:トランスフォーメーション

中期経営計画2023



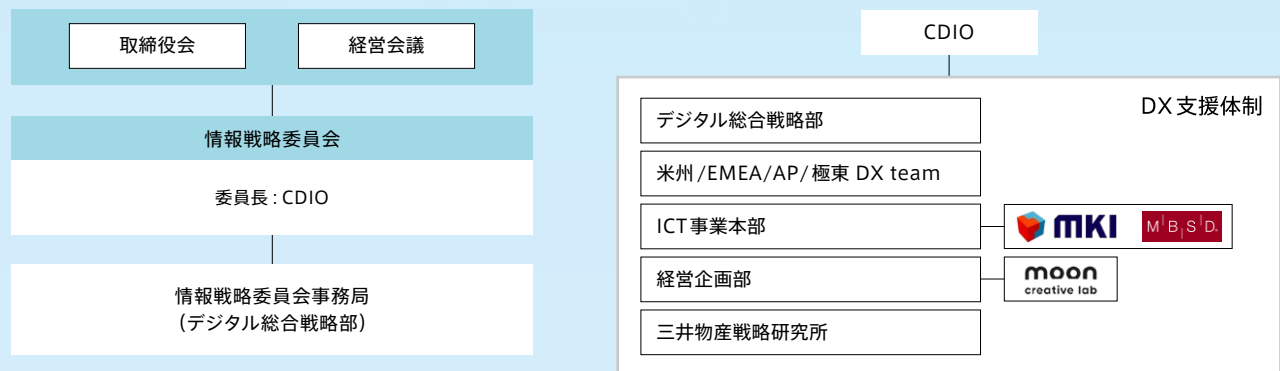
短中期的には、「徹底的なS1/S2の実行」により、トレーディング事業を含む当社グループの既存事業の収益力強化、高度化を進め、Quick Winを蓄積します。そしてそこで獲得したノウハウやナレッジを活用し、中長期的に目指す「次世代に向けたTの実行」において新領域まで含めた将来の事業基盤を創出するBig Winを目指します。



DX 戦略の推進体制

経営会議の諮問機関として、CDIO（チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー）*を委員長とした「情報戦略委員会」を設置しています。委員は、取締役と執行役員、関連事業本部長、その他関連コーポレートスタッフ部門の各部長から構成され、全社情報戦略・IT戦略の策定や、経営基盤構築・情報戦略推進体制に関する重要方針の策定とモニタリング等に当たっています。2020年3月期は合計5回開催し、DXに関する各種取り組みの確認や、2020年オフィス移転に向けたワークスタイル変革、業務プロセス見直しや基幹システム更新に関する討議を行いました。情報戦略委員会における議論内容は、定期的に経営会議や取締役会に報告され、当社経営方針の決定に活かされています。

* 三井物産では、2017年に他の総合商社に先駆けて「CDO（チーフ・デジタル・オフィサー）」を設置しました。2020年からは「CIO（チーフ・インフォメーション・オフィサー）」と「CDO」の機能を統合した「CDIO」の下、新たな情報戦略推進体制をスタートしています。



2019年に攻めと守りのDX推進組織を統合し、新たにデジタル総合戦略部を設立し、各事業本部・地域本部に対応するフロント組織と、フロントと協働してDXを推進する機能軸組織としてのCOE (Center of Excellence)を設置し、DXの取り組みを加速させていきます。

既存事業アセット基盤でのDX Case

三井海洋開発(MODEC)と共同で、FPSO*事業の良質化、Life Cycle Valueの最大化を図るべく、保有・操業するFPSO操業データを集積し、AI等を用いた安定操業(操業率の向上)に活用する取り組みを進めています。

2020年1月にはブラジルで操業中のFPSOが世界経済フォーラム(WEF)より、第4次産業革命をリードする世界で最も先進的工場として認定されました。

* Floating Production, Storage & Offloading system: 浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備



洋上プラントの監視センター(ブラジル)

新技術活用視点からのDX Case

2018年、三井物産は人工知能の世界的権威 Andrew Ng 氏が設立した人工知能分野に特化したファンドであるAI FUND, L.P.に出資しました。2019年、AI FUNDと三井物産は、深層学習アルゴリズムを用いた船舶燃費性能分析と運航最適化サービス等を主力製品とする海事分野でのAI事業会社(BEARING.ai)を設立しました。現在、有力船社と実証実験を進めています。

AIFUND

BEARING.ai

オペレーティングセグメント別データ一覧

(2020年3月期、IFRS基準、機構改組に伴う組み替え反映後)

	鉄鋼製品	金属資源	エネルギー ^{*1}	機械・インフラ ^{*1}
				
単位: 億円				
本部名	鉄鋼製品本部	金属資源本部	エネルギー第一本部 エネルギー第二本部 エネルギーソリューション本部	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

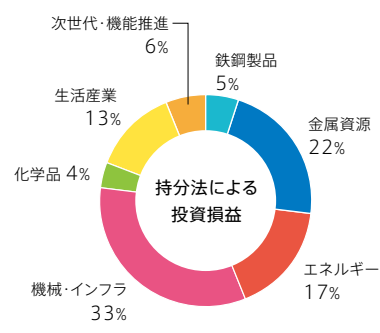
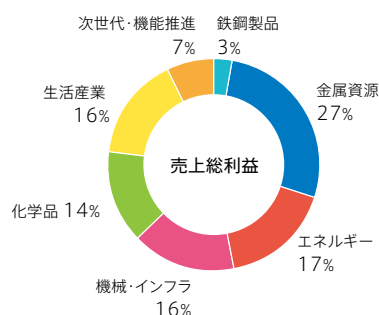
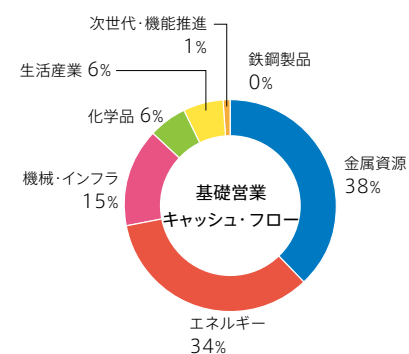
基礎営業キャッシュ・フロー	26	2,448	2,198	963
ネット投資キャッシュ・フロー	75	▲498	▲1,071	▲447
投資キャッシュ・フロー(IN)	88	67	137	734
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲13	▲565	▲1,208	▲1,181
フリーキャッシュ・フロー ^{*2}	101	1,950	1,127	516

売上総利益	246	2,260	1,411	1,346
持分法による投資損益	131	592	452	884
受取配当金	19	252	527	51
販売費及び一般管理費	▲272	▲416	▲445	▲1,334
その他	▲77	▲855	▲1,367	▲53
当期利益(損失) (親会社の所有者に帰属)	47	1,833	578	894

総資産	5,396	19,219	25,663	23,603
非流動資産	3,244	12,840	16,076	16,347
有形固定資産	100	3,276	7,810	2,791
持分法適用会社に対する投資	2,492	3,884	3,443	9,006
その他の投資	469	3,885	3,447	989
その他 ^{*3}	183	1,795	1,376	3,561

単体従業員	305	278	401	853
連結従業員	1,505	634	888	17,017

オペレーティングセグメント別構成比



※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. 2020年4月1日付けの機構改組で「エネルギーソリューション本部」を設立しました。エネルギーセグメントと機械・インフラセグメントの数値は、従業員数を除き、この機構改組に伴う組み替えを反映した数値です。

*2. 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。

*3. 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。

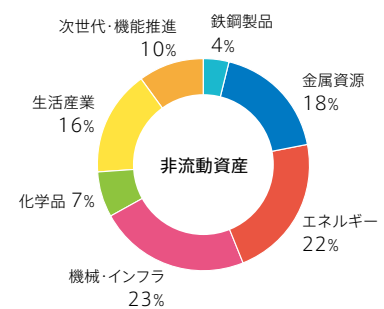
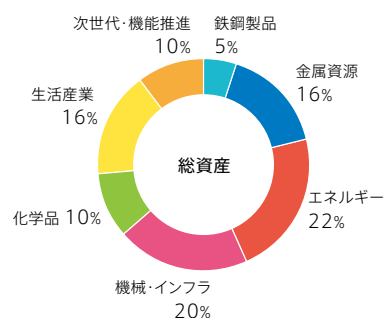
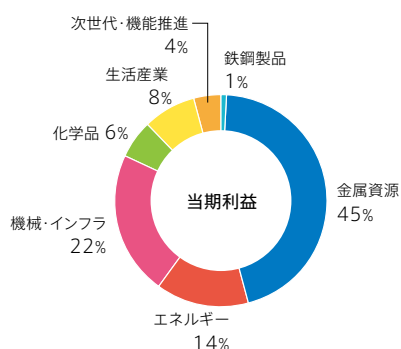
化学品	生活産業	次世代・機能推進 © QVC Japan, Inc.	その他・ 調整消去	
				会社合計
ベーシックマテリアルズ本部 パフォーマンスマテリアルズ本部 ニュートリション・ アグリカルチャー本部	食料本部 流通事業本部 ヘルスケア・サービス事業本部	ICT事業本部 コーポレート ディベロップメント本部		

383	373	86	▲258	6,219
▲164	477	1	▲264	▲1,891
128	1,053	498	44	2,749
▲292	▲576	▲497	▲308	▲4,640
219	850	87	▲522	4,328

1,168	1,349	601	13	8,394
115	350	170	▲2	2,692
27	42	33	14	965
▲1,019	▲1,393	▲645	▲325	▲5,849
▲68	▲28	▲13	174	▲2,287
223	320	146	▲126	3,915

12,177	19,076	11,983	946	118,063
5,110	11,340	7,368	4,494	76,819
2,124	2,044	1,184	1,885	21,214
1,651	6,133	2,107	94	28,810
828	2,505	1,847	874	14,844
507	658	2,230	1,641	11,951

738	834	476	1,791	5,676
5,238	10,642	6,301	3,399	45,624



セグメント別戦略

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)

事業内容

さまざまな産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りし応えるべく、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・部品製造事業・サービス事業への投資を行っています。



執行役員
鉄鋼製品本部長
藤田 浩一

内外環境認識

- ・中国・日本含む世界の粗鋼生産量の成長の鈍化。新興国での地産地消化の進展
- ・次世代モビリティ分野などにおける素材に求められるニーズの高度化(軽量化・高強度化)
- ・低炭素化・サーキュラーエコノミーへの対応として鋼材の生産・加工プロセス・サプライチェーンの見直し

前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・鋼材バリューチェーンの中でのリポジショニング、事業の合理化・最適化を実行。投資事業のさらなる果実化が継続課題
- ・鉄をはじめとする素材の力を活かし、産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りしたモノ・コトを自ら創るプロ集団。
次世代モビリティ、エネルギーソリューション、サーキュラーエコノミー、デジタルエコノミーをテーマに、モビリティ・インフラ・エネルギー・流通の4領域で事業と物流の両輪でビジネスの発掘・良質化に取り組む

個別戦略

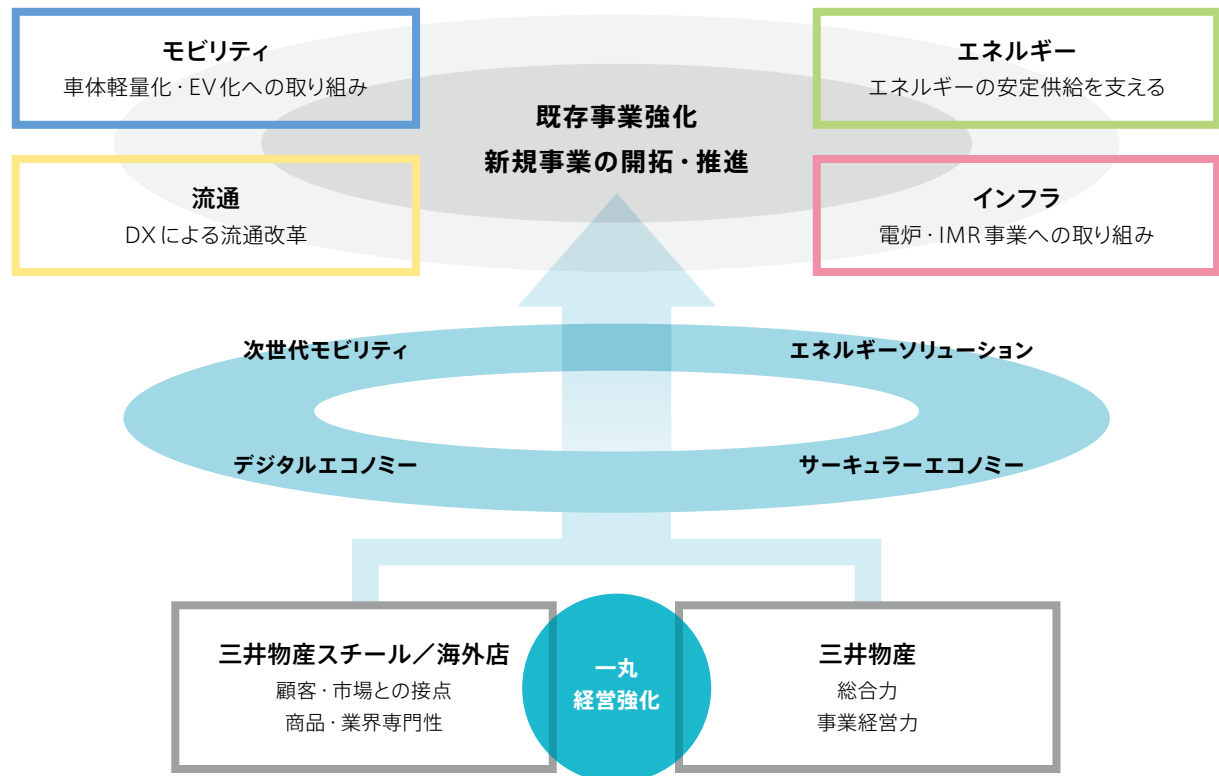
分野	今後の取り組み方針
モビリティ	・次世代モビリティにおける重要部品の開発・製造への貢献。投資収益性向上への取り組みと経営へのさらなる関与を通じたGestamp社の事業価値最大化と周辺物流商内強化、次世代事業への新規取り組み
インフラ	・インフラ領域におけるサーキュラーエコノミーへの貢献。電炉、インフラ加工・鋼材物流、スクラップ事業、インフラ長寿命化に資する検査・保守・補修事業の強化・拡大
エネルギー	・エネルギーの安定供給、再エネ・省エネ事業を通じたエネルギーソリューションへの貢献。 ・GRI社やGEG社を基軸とする再生可能エネルギー分野の事業基盤の確立と石油・ガス分野における高機能物流の追求
流通	・日鉄物産の事業価値拡大への取り組みとデジタルプラットフォーム事業の立ち上げ

新型コロナウイルスによる影響・対応方針

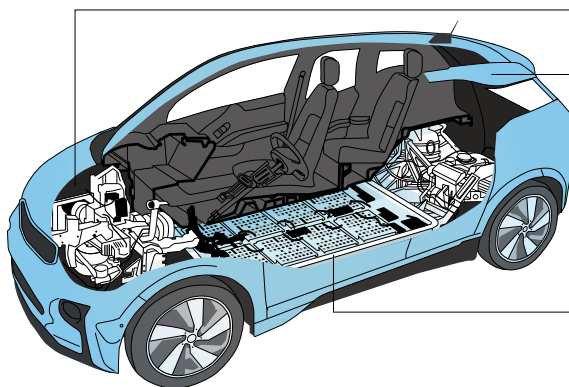
- ・経済活動停滞による鋼材需要の減少、関係会社の稼働率低下等の影響あり
- ・地域により経済活動の回復はバラつきあるも、コスト削減等の事業の合理化に着手済み

目指すあり姿

鉄をはじめとする素材の力を活かし、
産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りしたモノ・コトを自ら創るプロ集団



次世代モビリティにおける重要部品の開発・製造に貢献



EV パワートレイン

EV パワートレインの製品開発・関連鋼材の捕捉
電磁鋼板高機能物流・EV用モーター製造
パワートレイン用特殊鋼

車体軽量化・高強度化

高機能素材の市場成長の取り込み
車体部品事業 (Gestamp 社)、マルチマテリアル対応

バッテリー

EV・水素燃料電池等の需要開拓
EV用バッテリーボックス、
燃料電池バッテリーケース用耐熱ステンレス

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)		
			18/3期	19/3期	20/3期
三井物産スチール	鋼材・鋼板・線材特殊鋼等の販売・輸出入	Var.	61	41	38
日鉄物産	鉄鋼を中心とした販売および輸出入	19.9	-	69	45
Gestamp 事業会社	自動車向けプレス部品事業	Var.	39	23	24
GRI Renewable Industries	風力発電用タワー・フランジの製造	25.0	▲1	▲24	▲2
Game Changer Holdings	鋼材加工販売会社への投資	100.0	67	39	14

セグメント別戦略

金属資源セグメント

■ 金属資源本部



鉄鉱石事業／Robe River鉄鉱山（豪州）

事業内容

金属資源バリューチェーンにおける事業投資やトレーディングを通じ、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、サステナビリティ・循環型社会への移行を踏まえ、資源リサイクルに取り組んでいます。



執行役員
金属資源本部長
小寺 勇輝

内外環境認識

- ・米中貿易摩擦等が世界経済の不確実性に拍車を掛けるも、中国経済は成長を維持。また、欧米日のプレゼンスが低下し、インド・東南アジアが台頭
- ・気候変動が顕在化、GHGの排出量削減を求める動きは加速
- ・環境負荷低減ニーズは高まっており化石燃料の使用低減、電動化対応、再生可能エネルギー比率増等の要請は不可避

前中期経営計画の進捗（上段）と中期経営計画2023の目標（下段）

- ・強固な収益基盤の構築・資産良質化：鉄鉱石・後継鉱床開発を促進、原料炭・資産ポートフォリオ最適化を実行、銅・資産良質化進展
- ・事業環境の変化へ対応・新規ビジネス開拓：リサイクル事業やGHG排出量削減へ向けた新規取り組み進展
- ・地下資源事業の強化に加え、サステナビリティ・循環型社会を見据えた地上資源（リサイクル）事業を組み合わせ、事業の経済性と持続の両立を図る
- ・地球環境変化への対応（低炭素社会）に向けた施策の実行と新たな領域への挑戦を通じたバリューチェーン上での事業の創出

個別戦略

分野	今後の取り組み方針
鉄鉱石	・ Robe River後継鉱床開発、South Flank等の新鉱区開発を通じた豪州鉄鉱石事業の収益基盤確保とVale社企業価値向上への貢献
石炭	・ 豪州原料炭事業・モザンビーク事業の良質化とポートフォリオの最適化
銅	・ チリ既存事業の価値最大化とバリューチェーンを通じた機能強化
その他	・ リサイクル領域での事業推進・収益基盤の構築 ・ 二次電池原料のバリューチェーン構築 ・ 低炭素社会に向けた産業の構造変化への対応、ESGを意識した取り組み

新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- ・ 鉱山事業等での生産・販売減、需要減等に伴う物流取引量低下等の影響あり
- ・ 各事業においてオペレーターとともに、厳格な感染予防対策を徹底の上、操業影響を最小化

主な事業一覧

商品	案件名 ^{*1}	所在国	2020年3月期 持分生産量	主なパートナー	当社出資比率 ^{*5}	当社収益認識
鉄鉱石	Robe River	豪州	21.5百万トン	Rio Tinto	33.00%	連結 (一部持分法)
	Mt. Newman / Yandi / Goldsworthy / Jimblebar	豪州	19.4百万トン	BHP	7.00%	連結 (一部配当)
	Vale	伯国	16.9百万トン ^{*3}	Vale	5.58%	配当
石炭	South Walker Creek / Poitrel	豪州	2.0百万トン ^{*3}	BHP	20.00%	持分法
	Kestrel	豪州	1.4百万トン ^{*3}	EMR / Adaro	20.00%	連結
	Moranbah North / Grosvenor ^{*2} / Capcoal / Dawson	豪州	6.9百万トン	Anglo American	Various	連結
	Moatize / Nacala	モザンビーク	1.2百万トン ^{*3}	Vale	Moatize : 約15% Nacala : 約50%	Moatize : 配当 Nacala : 持分法
銅	Collahuasi	チリ	62.4千トン ^{*3}	Anglo American Glencore	11.03%	持分法
	Anglo American Sur	チリ	37.0千トン ^{*3}	Anglo American Codelco	9.50%	持分法
	Caserones	チリ	33.0千トン ^{*3}	JX 金属 三井金属	22.63%	その他
ニッケル	Coral Bay	フィリピン	3.5千トン ^{*4}	住友金属鉱山	18.00%	持分法
	Taganito	フィリピン	4.7千トン ^{*4}	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

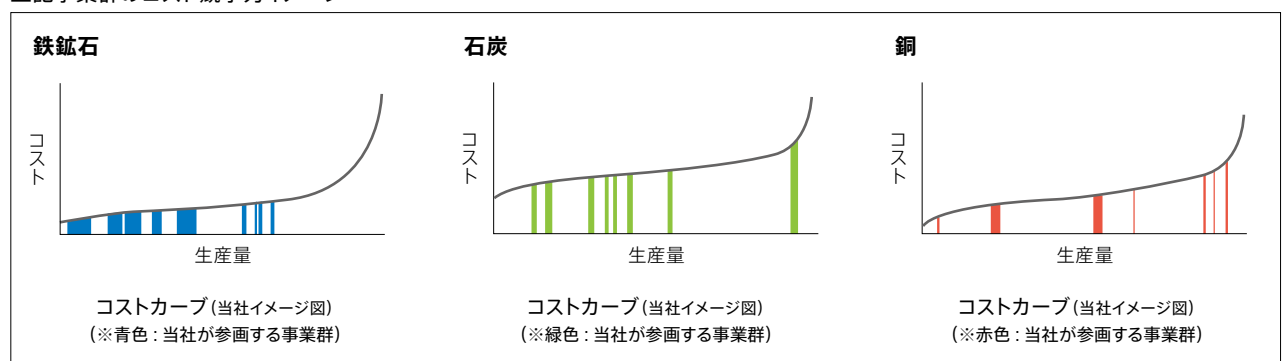
*2. 2021年3月期取得予定のため、持分生産量に含まず(2020年8月現在)

*3. 2019年1月～12月の実績

*4. 生産能力ベース

*5. 2020年3月末現在

上記事業群のコスト競争カイメージ



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)		
			18/3期	19/3期	20/3期
(集約) 豪州鉄鉱石事業	豪州鉄鉱石の採掘・出荷	Var.	1,104	1,067	1,715
(集約) 豪州石炭事業	豪州石炭関連事業への投資	Var.	463	485	274
(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	26	41	▲206
Oriente Copper Netherlands	チリ銅事業会社 Becruxへの投資	100.0	26	▲27	▲57
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	▲226	▲23	▲9
Japan Collahuasi Resources	チリ Collahuasi 銅鉱山への投資	91.9	63	91	89
オールドス電力冶金	石炭、電力、合金鉄、化学品、黄河引水事業	20.2	51	51	59

セグメント別戦略

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
- エネルギーソリューション本部



Cameron LNG全景
© Cameron LNG

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・脱炭素社会の実現に向け、成長領域である分散型再生可能エネルギー(RE)電源や次世代燃料を核にエネルギーソリューション分野の取り組みを拡大・加速し、当社独自の付加価値創出、温室効果ガスインパクトの減少に資する事業にも取り組んでいます。



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

執行役員
エネルギーソリューション本部長
松井 透

内外環境認識

- ・ Cleaner energy(エネルギーのクリーン化)と More energy(エネルギーの量の確保)の両立、いわゆるDual challengeへの対応が継続課題
- ・ 気候変動問題への社会的関心の高まりから環境負荷低減に資する領域での事業機会が拡大しており、新しいエネルギーソリューションの役割が増大
- ・ エネルギー需要は世界的な人口増大・経済成長に伴い長期的に増加し、化石燃料は引き続き主要な一次エネルギー供給源の地位を維持

前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・ LNG含む強固な上流資産ポートフォリオの拡大と良質化、中下流でのトレーディング機能の進化と物流の最適化に向けた取り組みが進展
- ・ 分散RE電源の取り組み拡大、電力トレーディング機能の進化、次世代燃料での商業化に向けた進展、他本部との連携深化と新しい本部の創設
- ・ Dual challengeに即した、競争力ある事業ポートフォリオの進化による中長期的な収益力の維持・拡大。エネルギーバリューチェーンでの新価値創造
- ・ エネルギーソリューション分野の取り組みを拡大・加速。次世代事業創出の牽引役として全社戦略の策定・実行、業容の融合による総合力の発揮を行う

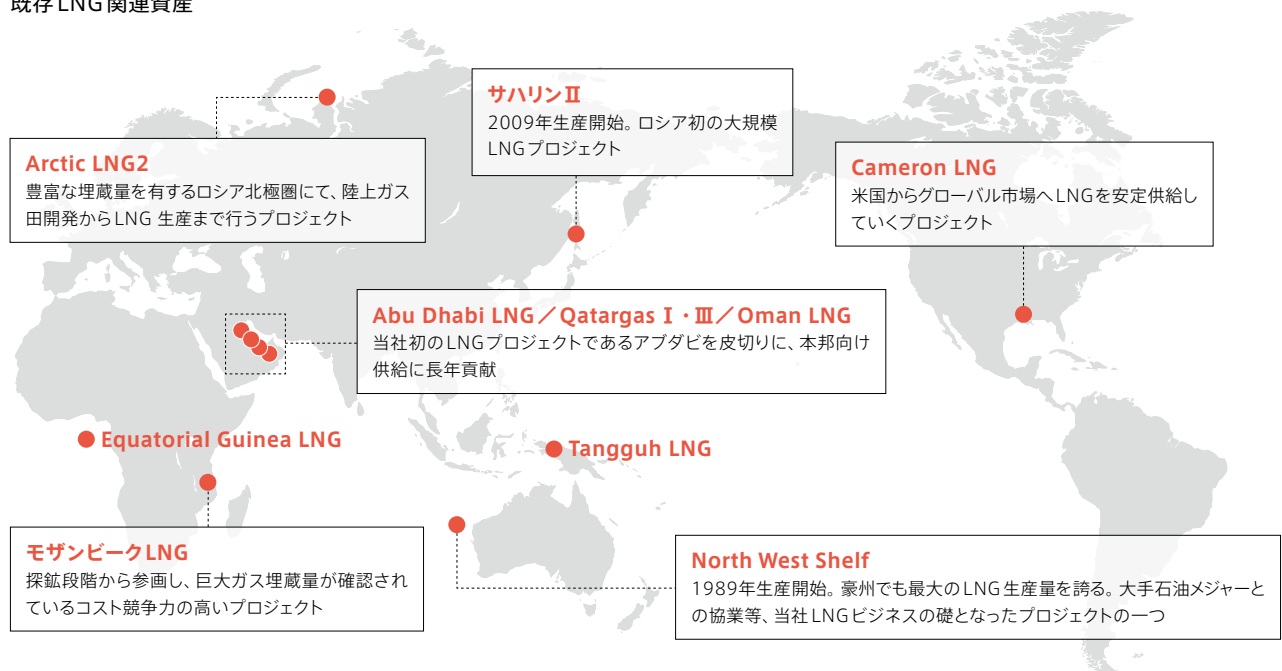
個別戦略

分野	今後の取り組み方針
上流石油・ガス開発	・ より主体的なプロジェクトへの関与を通じた、既存資産の価値最大化およびコスト競争力強化 ・ E&P事業モデルの変革、既存事業での知見やネットワークを活かした低炭素事業の推進・事業ポートフォリオの進化
LNG	・ Arctic LNG2、モザンビークLNGといった開発案件の着実な立ち上げ、既存プロジェクトの収益力強化と価値最大化 ・ 競争力が高くバランスが取れたLNG供給ポートフォリオへの戦略的進化
トレーディング	・ ニーズを見極め、資金効率やリスク管理も意識した収益性の追求。非化石燃料への移行も視野に入れた物流フロー構築 ・ 上流事業の価値最大化に資するLNG販売ポートフォリオの構築と良質化・最適化
分散型RE電源および周辺事業	・ 分散RE電源、蓄電池、リテール、電力トレーディング領域での取り組み拡大・加速。最終消費者を取り巻く総合サービス事業者への進化
次世代燃料	・ 次世代エタノール・バイオジェット燃料事業の商業化など、次世代燃料事業ポートフォリオの構築
水素・カーボンマネジメント	・ 水素バリューチェーン・ビジネスモデル確立。排出権などのオフセット事業によるカーボンマネジメント・ビジネスモデル確立

新型コロナウイルスによる影響・対応方針

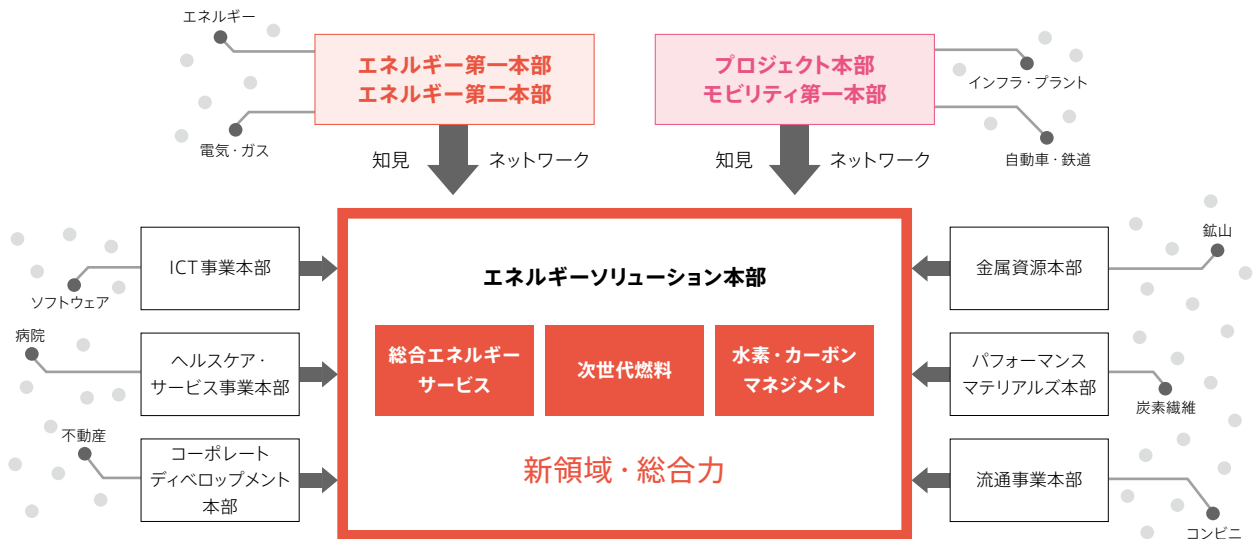
- ・ オペレーターと協働し、CAPEX／OPEXの徹底的な見直し・削減に継続に取り組み、さらなるコスト競争力強化を図る
- ・ トレーディング事業は、与信等のリスク管理に一層細心の注意を払い推進しており、地域ごとや商品ごとの需要回復動向を注視

既存LNG関連資産



エネルギーソリューションの総合力

● 三井物産のパートナー



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)		
			18/3期	19/3期	20/3期
三井石油開発	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	74.3	115	248	220
Mitsui E&P Middle East	中東石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	35	65	37
Mitsui E&P Australia	オセアニア石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	39	▲3	▲142
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	石油や石油製品の現物・先物取引	100.0	▲44	8	72
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	50.1	▲34	▲32	112

セグメント別戦略

機械・インフラセグメント

- プロジェクト本部
- モビリティ第二本部
- モビリティ第一本部



Cameron 向け LNG 輸送船

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、事業投資を行っています。



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

内外環境認識

- ・「低炭素社会」「DX」が進展。また新型コロナ禍を受けてRE^{*1}とデジタルインフラはさらなる加速化
- ・3D^{*2}トレンドを背景に、RE 電源の大幅増。RE 電源増加に伴うガス火力による電力調整ニーズも堅調
- ・米中貿易摩擦やコロナウイルス長期化に伴う世界経済鈍化などにより貿易量が全世界で減速基調
- ・省エネ・新燃料・電動化など輸送・移動インフラのサービス需要拡大、マストランジット需要増、LNGトレード多様化
- ・CASE^{*3}関連技術が進化し産業構造変化の加速、最終需要家へのサービスプラットフォームの市場拡大

*1. Renewable Energy *2. Decarbonization, Decentralization, Digitalization *3. Connected, Autonomous, Shared, Electric

前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・既存事業領域での着実な建設完工および継続受注による収益基盤強化、戦略的リサイクルによる資産良質化、フロンティア取り組み／次世代進捗／総合力発揮
- ・船舶・航空事業トレーディング成長、米国 Penske 社追加出資、商用車電動化への取り組み加速、自動車オペリ事業出資など
- ・既存資産良質化・収益基盤構築、業態変革の継続、事業領域にとらわれない総合力の発揮、DX 取り組み強化
- ・グループ経営実践、EV/FCV 強化、MaaS^{*4}分野の成長取り込み、アジアの成長を捉えるプラットフォーム拡大
- ・事業開発・経営型投資でバランスの良い事業 PF の実現・リサイクル推進による良質化、次世代プラットフォーム構築

*4. Mobility as a Service

個別戦略

分野	今後の取り組み方針
電力	・(集中電源) 資産 PF 入れ替え継続による良質化、既存事業収益向上、新規良質案件の選別的取り組み ・(分散電源) 既存事業自立化、新規案件受注
資源・社会インフラ	・操業安定化・Bolt on 実現による既存事業 Value Up、FPSO 事業での新規案件受注・操業体制強化による収益性改善
インフラ総合力・新領域	・既存事業収益基盤強化、次世代総合エネルギーサービス事業、プラットフォーム型インフラ事業、デジタルインフラ事業、アグテック戦略
自動車・建産・鉄道	・川上事業(EV / FCV 事業強化、プラットフォーム in アジア、モーダルシフト)、川下事業(サービス/リース/シェアリングなど MaaS 収益モデル)で既存事業収益基盤強化・新規事業拡大
船舶・航空	・既存事業(リース/トレーディング/保守サービス)収益基盤強化、PF 入れ替え・良質化、ガスロジスティクス推進

新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- ・自動車・二輪の製造・販売減、建設・鉱山機械の利用減、船舶・航空・鉄道の旅客・貨物減、物流事業の流通減などあり
- ・契約で免責条項あるインフラ事業でも客先財務状況悪化による下振れリスクあり
- ・コスト削減による収益の下支え、信用リスク・契約履行リスクのモニタリング徹底など BCP 対応を図る

競争優位性



電力

- ・発電容量約11.1GW
- ・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, Inc.

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

再生可能
エネルギー
14%石炭
18%**グラフ1**
燃料別ガス
68%アジア・豪州
40%米州
28%**グラフ2**
地域別欧州・
アフリカ・中東
32%

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・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)		
			18/3期	19/3期	20/3期
(集約)発電事業関連会社	発電事業	Var.	464	267	276
(集約)FPSO／FSOリース事業関連会社	FPSO／FSOリース事業	Var.	91	93	39
(集約)ガス配給事業会社	ブラジル・メキシコでのガス配給事業	100.0	77	65	113
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	42	26	36
Penske Automotive Group	自動車小売事業	16.5	111	82	77
(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	43	71	90
(集約)鉄道車輛リース事業会社	貨車・機関車リース事業	Var.	45	33	28
(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.	82	72	72
(集約)産機・建機関連事業	産機・建機関連事業	Var.	47	71	60
VLI	一般貨物輸送事業	20.0	23	27	▲10

セグメント別戦略

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



豪州塩田事業/Shark Bay Salt

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、木質資材、建材、農業資材、飼料添加物、動物薬や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、ヒューマンニュートリション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。



執行役員
ベーシックマテリアルズ
本部長
古谷 卓志

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

内外環境認識

- ・気候変動・環境問題への対応が必然となる中でサーキュラーエコノミーの確立とカーボンマネジメントの重要性が増大
- ・製油所が化学品製造にシフトするOil to Chemicalsの流れの世界的な拡大
- ・世界的な人口増加、世界経済の成長に伴う食料増産ニーズや中間所得者層の増加、健康意識の向上に伴う食の高付加価値ニーズの増大

前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・持続可能な社会の実現に向けた環境関連事業の拡大
- ・顧客ニーズに合わせた商品開発や環境への対応を進める欧州塗料事業への参画
- ・予防や日常の体調管理などニーズが高まる健康領域での取り組みの強化
- ・マテリアルデザインを通じたトレンドの変化を捉えた価値創造
- ・素材の安定供給を通じた持続可能な社会の実現、QOL向上への貢献
- ・ヒト・動植物の健康・栄養の向上に資する科学的ソリューションの提供

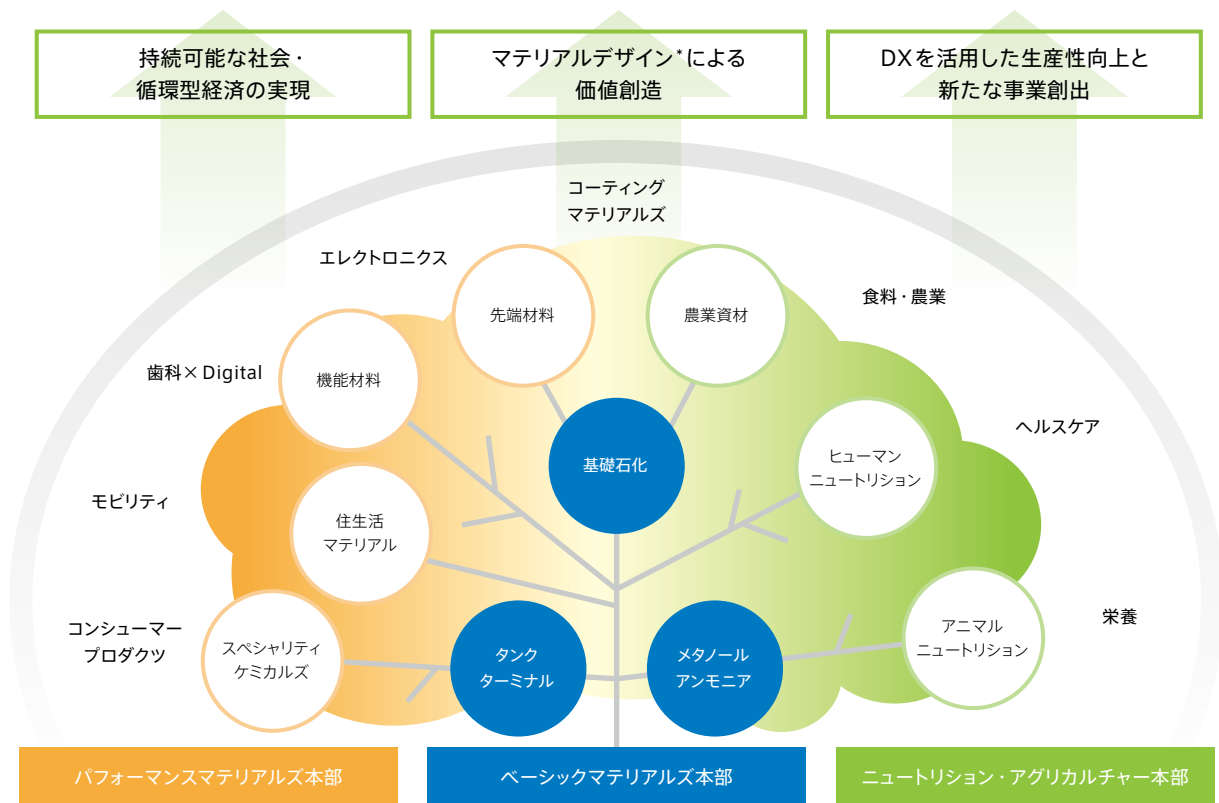
個別戦略

分野	今後の取り組み方針
トレーディングネットワークの拡大と機能高度化	・インド、中国等の大需要国での内製化加速に伴う市場構造およびトレードフローの変化を踏まえたトレーディング機能の高度化 ・専用船などを活用したトレーディングにおける機能の刷新
新たな成長機会の取り込み	・プラスチックリサイクルなどの循環型経済への貢献や低炭素社会の実現に向けた新事業への挑戦 ・パーソナルケア、デンタル分野での取り組み拡大
既存事業の収益向上	・ボルトオン投資を通じた事業拡大、オペレーショナルエクセレンスの追求 ・事業経営力強化を通じた収益力向上

新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- ・需要低迷による耐久消費財向け製造事業での生産量の減少や物流取引量減少等の影響あり
- ・顧客提案力のさらなる改善、ネットワークの強化
- ・リスク対応の徹底とコスト削減による競争力強化

新たな成長機会の取り込み



* 市場のニーズに対して、素材の組み合わせ・処方切り口に、カスタマイズされた機能を付加する価値提案力

注力事業

水素社会実現に向けた素材・インフラ事業

当社は中期経営計画2023で「エネルギーソリューション」を成長分野の一角と位置付け、低炭素社会実現への社会要請から将来のクリーンエネルギーとして期待される水素エネルギーに注目しています。特にFCEV関連事業では世界最大の軽量圧力タンクメーカーであるノルウェーのHexagon Composites社によるFCEV用水素タンクの供給体制構築を支援し、また、米国カリフォルニア州においては水素ステーション開発・運営を手掛けるFirstElement Fuel社を通じて水素社会実現に向けたインフラストラクチャーの開発を支援します。



米国FirstElement Fuel社
水素ステーション

総合農業資材事業

ラテンアメリカを中心に農業資材のディストリビューション事業に取り組んでいます。特に土壌分析による化学肥料の最適施肥や植物が本来持つ免疫力を高めるバイオスティミュラントの普及に注力しています。また菌類や植物抽出物などから作られる生物農薬の利用が拡大しており、当社子会社のCertis USA社は生物農薬業界のトップランナーとして、環境と調和した農業の実現に向けた取り組みを拡大させています。



ラテンアメリカ農業資材販売事業

主な関連会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			18/3期	19/3期	20/3期
MMTX	米国メタノール製造事業会社への投資・製品販売	100.0	29	72	16
SHARK BAY SALT	塩田事業	100.0	10	11	17
三井物産プラスチック	合成樹脂を主体にする総合卸売業	100.0	38	38	34
(集約) Mitsui AgriScience International	欧州・米州農業事業の統括	100.0	17	13	24

セグメント別戦略

生活産業セグメント

- 食料本部
- ヘルスクエア・サービス事業本部
- 流通事業本部



油脂事業／Ventura Foods社の小売ブランド製品(米国)

事業内容

食料、食品、ファッション・繊維、リテール・サービス、ヘルスクエア、医薬品、複合型サービス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、デジタル化を含む、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。



執行役員
食料本部長
遠藤 陽一郎

執行役員
流通事業本部長
平林 義規

執行役員
ヘルスクエア・サービス事業本部長
菅原 正人

内外環境認識

- ・価値観はモノからコト、マスからパーソナライゼーションへ。生産技術革新に伴う生産地・量の変化、新興国の人口・所得増による消費欲求増を見込む
- ・ミレニアル・Z世代による消費トレンドの牽引、女性の社会進出によるライフスタイルの変化、「健康・環境・サステナビリティ」への関心の高まりを背景とした高付加価値ニーズの高まり。デジタル化の浸透、AIやロボティクス等技術革新に伴うリテールビジネスの構造的変化
- ・アジアを中心とする新興国における医療費支出の増大と医療需給ギャップの拡大。遠隔診療や未病・予防も含むWellness分野への医療の広がり、デジタル技術の活用加速。成熟市場での給食や設備管理などの複合的・高付加価値サービス需要が増加

前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・食料事業での重要子会社再建、グローバル物流強化、三大栄養素別戦略策定とそれに沿った事業資産の拡充
- ・流通事業でのデジタル機能の獲得と顧客接点強化、川上・川下領域での新たな収益基盤拡充、国内中間流通事業の持株会社化による機能強化
- ・ヘルスクエア事業での資産リサイクルによるポートフォリオ組み換えと果実化、IHH社追加出資による筆頭株主化により病院事業の中核アセット化を実現
- ・既存アセットを根幹に、より川下にも食料事業を展開、ものづくりとマーケティングの機能強化を実現する
- ・デジタル機能を活用して、消費者が求める商品やサービスを創造し、最適な物流網で届け、豊かで健康な暮らしづくりを事業を通じて実現する
- ・病院事業を中心としたヘルスクエアエコシステムから、人々を中心としたWellnessの世界への変革の先導者となる

個別戦略

分野	今後の取り組み方針
食料	・ 高品質、サステナビリティ・トレーサビリティ配慮、加工度をさらに高めた製品ラインナップ充実により市況下方耐性強化を図る ・ サイエンスも活用し、バリューチェーン上で発生するパイプロダクトの付加価値化を図り、循環型バリューチェーンを強化する
流通	・ e-コマース分野を中心に、デジタル機能を通じて獲得した消費者インサイトに基づき、差別化された商品・サービスを創造する ・ AIやロボティクスなどのデジタル機能を活用し、DCM・物流機能をさらに高度化・先鋭化させ、流通インフラ基盤を強化する
ヘルスクエア・サービス	・ 「地域」「機能」「事業」の広がりによる病院事業価値向上、ヘルスクエアデータ蓄積・相互活用を通じ医療データプラットフォームの構築を目指す。医薬品事業での複合的機能発揮により製薬会社などへ高付加価値サービスを提供する ・ 機能拡充・規模拡大および集約を通じ、複合型サービス事業の拡大を目指す

新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- ・ 外出規制や自粛等の影響により、外食産業や、高級ブランドを中心としたファッション業界が影響を受けた一方、e-コマースやデジタルメディアなどの伸長が加速
- ・ 病院事業では外出規制などにより軽症患者・メディカルツーリズムなどの医療需要が減少。一方、新型コロナウイルス患者の受け入れ、国立病院へのリソース提供など総力を挙げて対応中。また、遠隔診療などデジタルを活用した取り組みも加速化

取り組み事例（食料・流通・ヘルスケア・サービスのサービス分野）

食料のグローバル物流ネットワーク

- 幅広い商品群で主要産地アセットと日本を含むグローバル拠点をつなぐネットワークにより、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能力や、物産フードマテリアル(株)、開発センターなどの商品開発・提案力を国内外で発揮
- サイエンス、DXを取り入れた水産養殖、飼料製造やバイオマス発電でのパイプロダクト活用など、持続可能な食のサプライチェーン構築

中間流通領域における取り組み

- 中間流通領域におけるグループ会社機能の有機・機動的な活用のため、国内中間流通グループ会社を傘下とする三井物産流通ホールディングス(株)を2020年6月に設立。需要予測、調達、物流などの「機能面」をさらに先鋭化・高度化させる

せるとともに、デジタル技術を用いた消費者向けサービスなど新たな価値の創造に取り組む

デジタル／マーチャンダイジング事業における取り組み

- 消費者データ／インサイトの獲得により、商品・サービス、売り場の差別化を実現すべく「デジタルソリューション」機能を具備。e-コマース等を中心としたリテール事業による顧客接点を拡大し、最適な商品・サービスを製造し、消費者へ提供

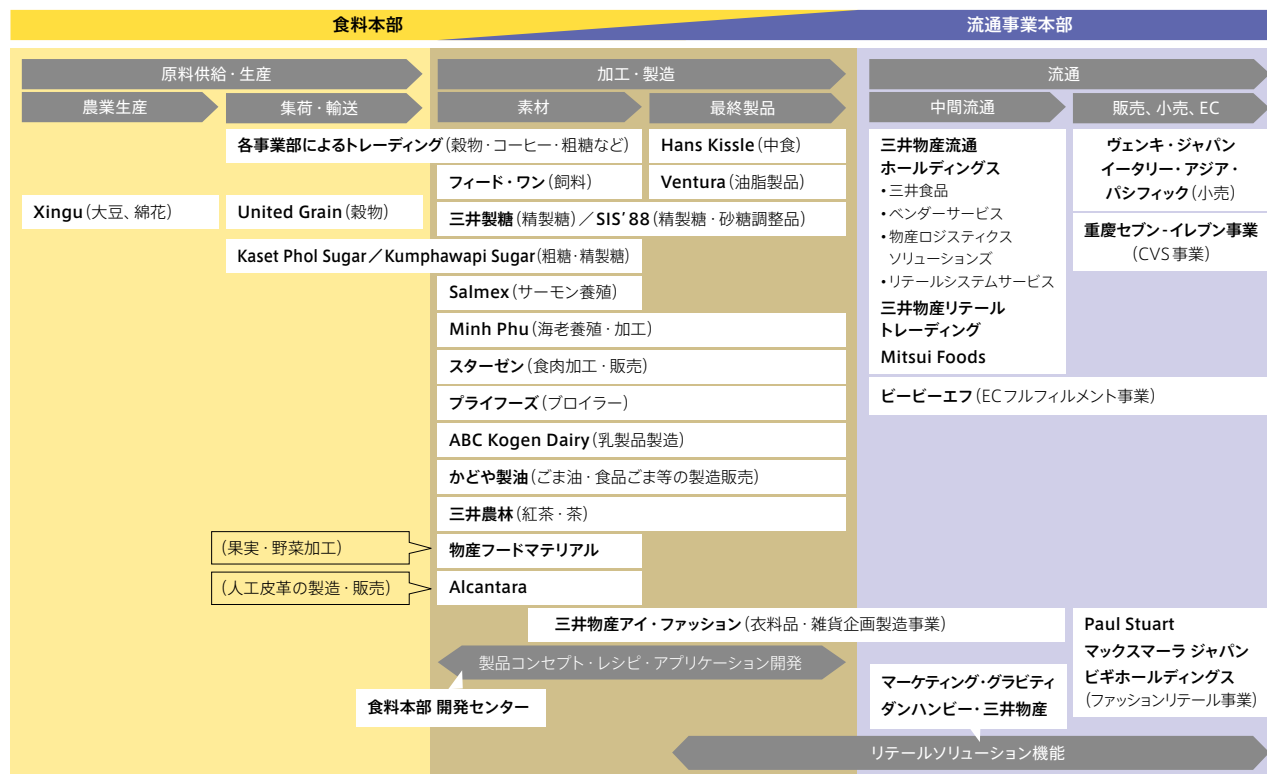
ファッション・繊維事業における取り組み

- 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)事業
- 繊維原料・素材の調達事業を展開

複合型サービス事業

- 当社、エムサービス(株)、三井物産フォーサイト(株)等にて企業、病院、学校、スポーツ・娯楽施設(MAZDAスタジアム他)でのフード、清掃、設備管理等の複合型サービスを提供。当事業をさらに拡大し、本邦No.1事業者を目指す

食料流通・食品バリューチェーンで見る主要な事業展開



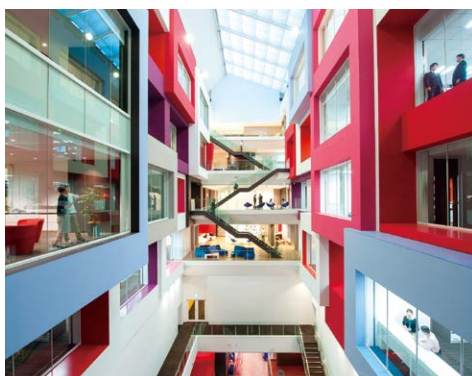
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			18/3期	19/3期	20/3期
三井製糖	砂糖精製業	33.5	33	21	12
WILSEY FOODS	食用油脂製品の製造会社 Venture Foods 社への投資	90.0	34	33	39
IHH Healthcare Berhad	ヘルスケア関連事業	32.9	16	19	49
エムサービス	給食サービス業	50.0	23	24	24

セグメント別戦略

次世代・機能推進セグメント

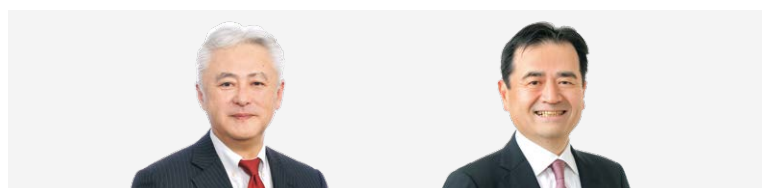
- ICT事業本部
- コーポレートディベロップメント本部



TV通販事業／(株)QVCジャパン(日本) © QVC Japan, Inc.

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、当社業態進化につながる戦略的案件や、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で、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。



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

内外環境認識

- ・ 社会のデジタル化に伴い生み出された多様なデータをサービスに結び付ける取り組みが進展
- ・ 非接触化ニーズの拡大、データ通信量増大に伴うデジタルインフラのニーズの拡大
- ・ 環境デリバティブの商機拡大、自然災害の増加による保険リスクマネジメント機能の重要性増大
- ・ 国内労働力の確保難、人件費上昇を背景としたロボティクスの導入等による効率化の必要性増大

前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・ 三井情報等5社で過去最高益を更新するなど国内中核関係会社堅調、若手経営人材の登用・育成を推進
- ・ 国内不動産事業の着実な推進、およびバイアウトの国内・アジア出資参画。総合力推進部の機能進化
- ・ 国内の中核関係会社を中心とした既存事業の強化、新規事業創出、ICTを通じた他本部との共創
- ・ 金融、不動産、物流事業の知見と当社グループの経験やネットワークを組み合わせ新たな価値の創造

個別戦略

分野	今後の取り組み方針
ICT	・ 三井情報、三井物産エレクトロニクスなどの国内中核関係会社のさらなる収益基盤の強化 ・ 新たなテクノロジー、ビジネスモデルを活かした新事業創出 ・ 他事業本部が有する産業・ビジネスでの知見と、ICT分野での知見とを掛け合わせた新事業の創出とDX実現
コーポレート ディベロップメント	・ 既存事業徹底強化(既存顧客との関係強化と顧客基盤拡大、IT含めた経営基盤強化、機能の先鋭化) ・ 仕込、再開発含む開発、果実化を進め地域・分野のニーズに応じた不動産の開発や価値向上施策実行 ・ 投資先の経営現場への継続的に人員を配置し経営人材プールの拡大と当社事業変革への貢献

新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- ・ 操業や物流の停止、需要後退による売上減少、ファンド立ち上げ遅延、資産売却延期、不動産賃貸収入の減少等
- ・ 巣ごもり需要により一部事業の需要伸長
- ・ ITを活用した営業活動の実践と業務効率化の追求、投資規律の徹底

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、半導体関連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ICT関連事業を推進しています。三井情報(株)と三井物産エレクトロニクス(株)は事業シナジー発揮・新規顧客開拓等を目的に、2021年4月合併に向け協議を開始しました。

**(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。

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「BS12 トゥエルビ」を運営しています。

MBK Real Estate 社

1990年に米国のシニア住宅の保有、運営事業に参入しました。現在33物件、約3,600室を運営しています。2020年1月には、日系投資家向けに米国のシニア住宅を投資対象とした私募ファンドを組成、運用を開始しました。出口戦略に私募ファンドが加わったことで、ファンドの運用収益などインカム型のビジネスも拡大させていきます。



コロラド州デンバーにある1号ファンド
旗艦物件「Hillcrest of Loveland」

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、アント・キャピタル・パートナーズ(株)への出資参画に続き、2020年3月期には、在ドイツのバイアウトファンド運営会社への出資参画を果たしました。

新しい取り組み

ダイナミックプラス(株)

2018年設立。プロ野球やJリーグ等のスポーツチケットやコンサートなどの興行チケット、ならびにホテル・配送等のサービス向けにビッグデータとAIを活用した需要予測に基づく価格決定を行うダイナミックプライシングを提供しています。

**(株)DouYu Japan**

中国ライブ動画配信サービス大手「DouYu」との合併事業。本邦ライブ動画配信サービス「Mildom(ミルダム)」を運営。ゲームの実況プレイを含む総合型ライブ動画配信プラットフォームを目指しています。

プラスオートメーション(株)(+A社)

2019年に日本 GLP(株)と共同で+A社を設立しました。中国の Zhejiang Libiao Robots 社(Libiao 社)が製造するソーティングロボットシステム等を活用し、物流施設自動化に向けてロボットサブスクリプションサービス(Robotics as a Service)事業を展開中です。



物流施設で活躍する Libiao 社製ソーティングロボットシステム

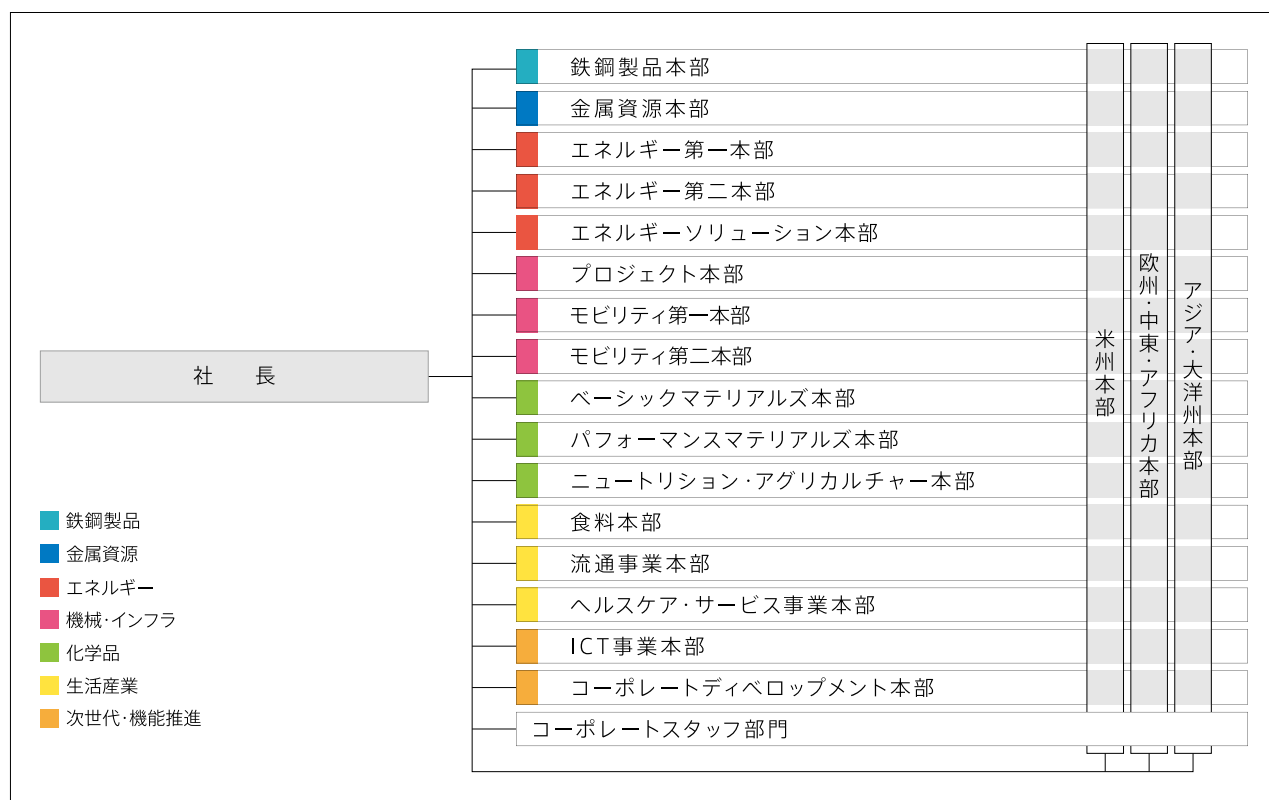
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			18/3期	19/3期	20/3期
QVC ジャパン	TV 通信販売事業	40.0	52	53	54
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	21	35	42
JA 三井リース	総合リース業	31.4	40	38	39
三井物産グローバルロジスティクス	国内物流倉庫事業および国際複合一貫輸送事業	100.0	23	23	29
三井物産都市開発	不動産の売買、賃貸借、管理、コンサルティング等	100.0	28	26	15
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	20	19	19

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事業組織を構成し、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の事業本部です。各事業本部は、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、事業本部間の横のつながりを深め、連携し合うことにより、総合力を発揮し横断的な事業にも取り組んでいます。もう一つは、地域を軸とした3つの地域本部です。海外市場を「米州」「欧州・中東・アフリカ(EMEA)」「アジア・大洋州」の地域に分け、地域ごとに独立性を持たせた三極体制としています。地域本部は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、事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事業本部の「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。



地域本部長



常務執行役員
米州本部長
上野 佐有

常務執行役員
欧州・中東・アフリカ本部長
宮田 裕彦

常務執行役員
アジア・大洋州本部長
宇野 元明

組織図

(2020年4月1日現在)

