

- 35 CFOメッセージ
- 39 パフォーマンスハイライト
- 40 中期経営計画2023 「変革と成長」
- 41 中期経営計画2023進捗
- 43 ポートフォリオマネジメント・財務戦略
- 47 人材戦略
- 51 デジタルにおける取り組み
- 55 Strategic Focus

Gate 2 Strategic Edge

CFOメッセージ



代表取締役
副社長執行役員CFO
内田 貴和

2021年3月期の実績

2021年3月期の経営環境を振り返ると、年度当初は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を受けて各国の経済活動が急速に落ち込みましたが、その後は経済活動の再開が進められたことに加え、米国など主要国で大規模な財政出動や金融面での対応策が講じられたことにより、世界経済は全体として持ち直しに向かいました。また、株式市況や商品市況も比較的早期に回復する動きが見られました。

このような環境下、当社の業績は特に年度後半にかけて回復を強め、基礎営業キャッシュ・フローは価格堅調な鉄鉱石事業、エッセンシャルビジネスとして必需品の安定供給に貢献した素材・食料などのトレーディング、株式市場の回復を取り込んだFVTPL益、デジタル・セキュリティ関連事業などの貢献により6,581億円（前期比971億円増加）となり、当社のキャッシュ創出力の底堅さを示すことができました。一方、当期利益（親会社の所有者に帰属）は期首の想定よりも感染拡大の影響は低減できたものの、金属資源、エネルギー、機械・インフラの3セグメントを中心に事業性再評価に伴う一過性損失もあり、3,355億円（前期比560億円減益）となり、ROEは8.0%となりました。

CFOメッセージ

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1株あたり85円（期首予想比5円増配）とするとともに、追加株主還元として2021年2月に最大500億円の自己株式取得を開始した結果、2021年3月期の株主還元総額は約2,100億円（基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向は約31%）となりました。

財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

当社は、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現するべく、「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みに基づき、事業から獲得した基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、成長のための投資と株主還元バランスよく配分することを目指しています。

中期経営計画2023の初年度である2021年3月期は、当連結会計年度の基礎営業キャッシュ・フロー約6,600億円に資産リサイクル約1,450億円を合わせて約8,050億円のキャッシュ・インとなりました。一方、投融資案件の厳選および既存事業でのコスト削減を徹底したことで投融資は約4,450億円にとどまり、総額約2,100億円の株主還元を加味すると、約6,550億円のキャッシュ・アウトとなりました。この結果、株主還元後のフリー・キャッ

シュ・フローは約1,500億円の増加となりました。

2021年3月期実績と今後の見通しを踏まえて、アップデートした現中経3年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションについてご説明します。主に基礎営業キャッシュ・フローの増加を反映しキャッシュ・インは拡大する見込みの一方、投資決定済み・既存事業維持を中心とする投融資総額は、設備投資のコスト改善、投資実行の確度を踏まえて再精査した結果、1.5兆円に収まる見込みであり、成長投資および株主還元へのさらなる配分余力を見込んでいます。

現中経公表時は、配当については安定性・継続性を

重視し、80円を1株あたり年間配当額の下限と設定しましたが、今般、安定的な基礎営業キャッシュ・フローの水準向上に確信が持てたことから、2021年3月期の年間配当額を85円に増配するとともに、2022年3月期と2023年3月期の1株あたり年間配当額の下限を90円に引き上げます。その結果、増配に400億円の追加配分としました。また、商品市況の上昇により生じたキャッシュ・フローの一部を自己株式取得に充て、現中経期間中はすでに1,400億円を自己株式取得に配分しました。一方、2021年4月公表のCT Corpグループの転換社債引受を含めて成長投資に1,500億円を配分しました。

2021年3月期キャッシュ・フロー・アロケーション実績

		21年3月期 年間実績	主な事業
キャッシュ・イン	基礎営業 キャッシュ・フロー	6,600億円	
	資産リサイクル	1,450億円	機械・インフラ 北米発電事業売却 化学品 サンエイ糖化売却 金属資源 カセロネス銅鉱山事業売却 生活産業 富士製薬株式売却
キャッシュ・アウト	投融資	▲4,450億円	エネルギー 開発中LNG案件、石油・ガス生産事業 コーポレート/次世代・機能推進 Otemachi One複合開発事業 金属資源 豪州鉄鉱石・石炭事業、コジャワシ権益追加取得 機械・インフラ/エネルギー 発電事業
	自己株式取得	▲650億円	
	配当	▲1,450億円	

CFOメッセージ

引き続き、投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行します。なお、株主還元方針として、基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向を、前中経の3年平均28%に対し、現中経では33%前後まで引き上げます。

ROIC導入による資本効率の改善

現中経から、既存事業の収益性向上に向けた社内管理指標としてROIC (Return on Invested Capital) を導入し、事業本部とその傘下の事業領域ごとに投下資本に対する効率をモニタリングすることで継続的な改善

を図っています。

従来は、事業本部の現場で目標とする統一された資本効率性指標がなく、各現場ではフローの指標である基礎営業キャッシュ・フローと当期利益のみを追求する傾向がありました。その結果、フロー指標の短期的な積み上げにつながる新規投資の実行や資産の積み増しが優先され、既存事業の収益力改善に向けた地道な取り組みが十分でないケースもありました。

ROIC導入以前より、事業本部、事業領域ごとのROICを把握するためのBusiness Intelligenceツールの整備を進めるとともに、関連コーポレート部門が事業本部のROIC分析・改善施策策定をサポートする取り組みを進めてきました。また、経営と各事業本部長

のStrategy Meetingの場においても資本効率改善に向けた施策を議論しています。

2021年3月期は導入初年度で、かつコロナ禍への対応に注力せざるを得ない状況でしたが、それでも現場で資本効率に対する意識が高まり、改善に向けてさまざまな取り組みがなされています。2022年3月期からは、ROICを各事業本部の業績評価のKPIとしても活用することで、さらに社内管理指標としての実効性を高めます。並行してポートフォリオ管理委員会では、「ROICの水準」を横軸、「今後の成長性」を縦軸にした4象限マトリクスを用いて各々の事業領域での進捗をモニタリングするなど、全社的な資本効率、ROEの向上を図ります。

キャッシュ・フロー・アロケーション(2021年3月期~2023年3月期)のアップデート



CFOメッセージ

既存事業の良質化と収益性向上

当社の単年度の業績・ROEは商品市況変動による一定の影響が避けられませんが、ポートフォリオの変革と既存事業の地道な収益力改善を通じて、商品市況変動への下方耐性を強化するとともに、市況に左右されにくい

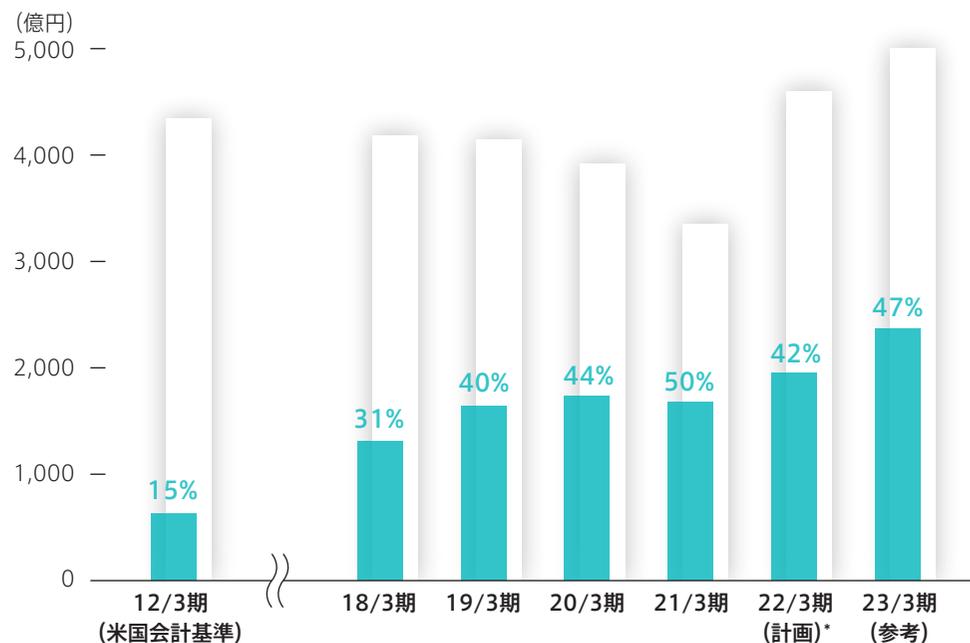
事業領域の収益水準も着実に改善を続けてきました。

以下の図は、決算公表時に補足資料として開示している主要関係会社業績から、金属資源・エネルギーセグメントの上流事業を除いた純利益合計の推移を示しています。過去最高益4,345億円(米国基準)を記録した2012年3月期には、全社純利益に占める貢献は15%で

したが、絶対額でも約1,000億円以上伸長するとともに全体に占める割合も40-50%を占めてくるようになっていきます。

景気に左右されにくい安定した収益群をさらに拡充させると同時に、市況高騰時にはその追い風をアップサイドとして取り込めるような、強靱な事業ポートフォリオの実現を引き続き目指していきます。

上流事業を除く主要関係会社業績推移



*2021年4月公表の2022年3月期事業計画

■ 上流事業を除く主要関係会社業績 □ 全社当期純利益

当面の経営環境と中期的な取り組み

2022年3月期に入ってから、足元ではコロナ禍からの正常化を見据えて、需要の回復、生産活動の活発化が継続し商品市況は堅調に推移しています。世界経済は、地域によってばらつきはあるものの引き続き回復基調をたどるものと考えていますが、米国金融政策やリスク資産の動向などを十分注視しながら、さらなる業績の伸長を目指します。また、中経Strategic Focusで掲げる注力分野への取り組みを加速し、収益性を維持・向上させながら、気候変動や人権問題などの社会課題への対応も踏まえた中長期的な事業ポートフォリオの転換への道筋をつけることにも取り組んでいきます。

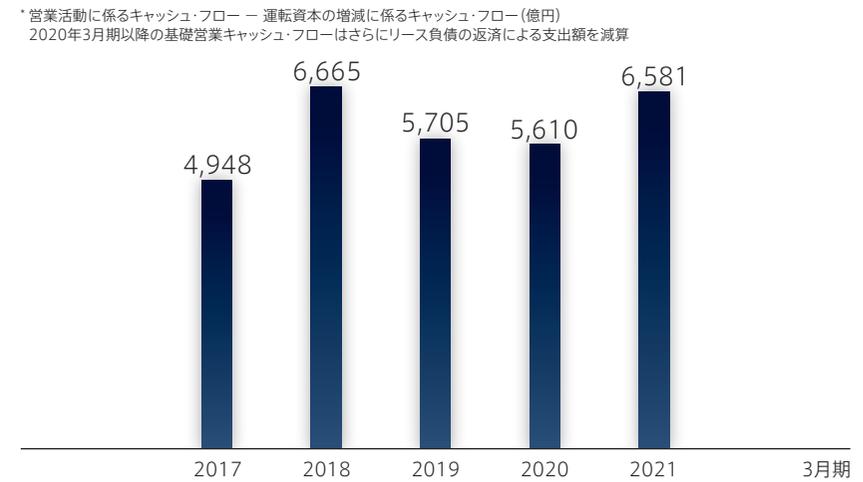
2021年8月

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



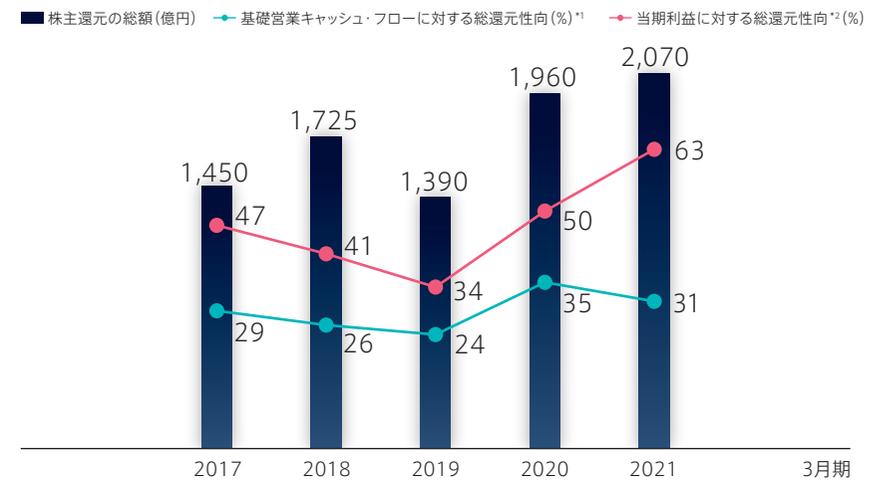
基礎営業キャッシュ・フロー*



総資産／ネットDER



株主還元の総額／総還元性向



*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

中期経営計画2023 ー変革と成長ー

当社は、2019年に刷新したマテリアリティと2020年に新たに策定した経営理念（MVV）を経営の基軸としながら、今後加速する変化とニーズを捉え、当社の成長を通じて社会の発展に貢献することを目指しています。

中期経営計画2023のテーマである「変革と成長」は、激変する事業環境の中で中長期的な企業価値向上を実現するために、従来の思考・行動様式を抜本的に変革し、着実に更なる成長を追求していくことを示したものです。

中期経営計画2023に掲げた6つのCorporate Strategyの推進を通じ、持続的な成長に向けた経営基盤と事業ポートフォリオの強化を図ります。

「変革と成長」を実現する6つのCorporate Strategy

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

- 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

成長

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

- 当社総合力が活きる成長領域
- デジタル化など、変化するトレンドへの対応

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

中期経営計画2023進捗

中期経営計画の進捗状況

中期経営計画2023の初年度である2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染が拡大する中でも、プロジェクトを着実に推進するとともに、事業環境の変化を踏まえた競争力のあるポートフォリオへの組み替えおよび収益基盤の強化を図りました。

<p>プロジェクトの着実な推進 強固な収益力の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ トレーディング、資源・電力安定供給、病院事業などエッセンシャルビジネスが定性・定量面で貢献 ■ 着実なプロジェクトの推進 <ul style="list-style-type: none"> ・ 西豪州ガス田開発、米国キャメロンLNG全系列生産開始 ・ 鉄鉱石の鉱量維持・拡充への取り組み ・ IPP事業で新規運転開始 ■ 巣ごもり需要、デジタル・セキュリティ需要の取り込み
<p>下方耐性強化への取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業再評価を実施、ポートフォリオ組み替えを推進 <ul style="list-style-type: none"> ・ カセロネス売却、モアティーズ売却合意、コジャワシ権益の追加取得 ・ E&P資産価値向上への戦略転換 ■ 既存事業群再編 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中間流通機能子会社集約、アパレル関連事業合併検討開始 ・ ICT関連子会社合併 ・ 米国石油・ガス事業の子会社再編 ■ コスト競争力強化のための構造改革実施
<p>事業経営力強化・DX推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ROIC導入、資本効率向上へ向けた全社施策の推進 ■ DXによる生産性向上や新ビジネスモデル構築へ向けた取り組みの加速 ■ コーポレート機能の先鋭化と人員の現場シフト

また、人材戦略では個の強化を図るための人事施策を導入しました。サステナビリティ経営・ESGの進化についても、重点課題である「気候変動」「サーキュラーエコノミー」「ビジネスと人権」の各分野において具体的な成果がありました。

人材戦略

<p>グローバルグループでの適材適所と総戦力化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル・グループでのタレントマネジメント推進 ・ サクセッションマネジメントの進化 ・ 事業ポートフォリオ変革に即した人材配置
<p>多様な「プロ人材」の活躍推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若手のチャレンジと成長を後押しする制度の新設 ・ 高度専門人材のキャリアパス新設を検討 ・ New Normalを見据えた新しい働き方の検討
<p>多様な「個」の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ Pay for Performanceの更なる徹底 ・ 事業経営力強化を推進する諸施策の実施

サステナビリティ経営・ESGの進化

<p>気候変動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内カーボンプライシング制度導入 ・ GHG削減貢献事業推進
<p>サーキュラーエコノミー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業本部ごとの機会・リスクを把握 ・ 機会取り組み推進
<p>ビジネスと人権</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人権方針、持続可能なサプライチェーン取組方針改定 ・ 当社方針の周知、人権DD実施

詳細は下記ページをご参照ください。

[P55-57 Strategic Focus領域における取り組み](#)

[P84-99 三井物産のコーポレート・ガバナンス](#)

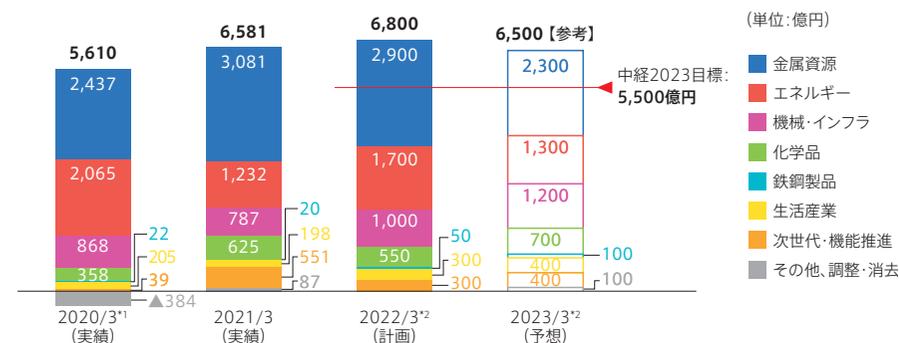
中期経営計画2023進捗

2022年3月期事業計画

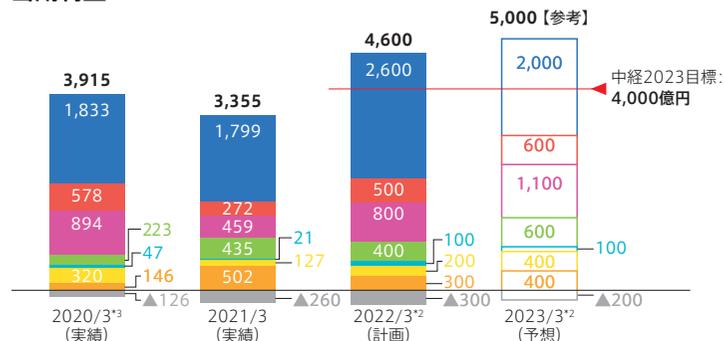
2022年3月期は中期経営計画の重点施策を継続的に推進し、基礎営業キャッシュ・フロー6,800億円、当期利益（親会社の所有者に帰属）4,600億円を計画します*。いずれも昨年公表した中期経営計画2023における最終年度の目標を上回るものです。絶え間ない「変革と成長」を通じ中期経営計画の定量目標を前倒しで達成するとともに、更なる高みを目指します。

* 2021年4月公表の2022年3月期事業計画です。最新業績予想は[当社ウェブサイト 投資家情報]をご参照ください。

基礎営業キャッシュ・フロー



当期利益



¹⁾ 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、2020/4機構改組に伴う組み替え反映後

²⁾ 2021年4月公表の数字

³⁾ 2020/4機構改組に伴う組み替え反映後

2022年3月期アクションプラン

新型コロナウイルスの影響下においても必需品の安定供給に貢献した素材・食料などのトレーディング機能の強化を進める他、既存の強いコア事業を徹底的に強化し、周辺事業を有機的に連携させることで規模感のある収益群を構築していきます。また、引き続き、中期経営計画でStrategic Focusと定めた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・アジアの各領域での取り組みや、DXを活用した新規事業創出など、成長機会の創出に取り組みます。

また、2022年3月期には、金属資源、機械・インフラ、化学品などのプロジェクトの立ち上がりが見込まれており、その着実な進捗に万全を期すことで収益基盤強化を進めます。さらには、国内ビジネスも業界再編の推進や有力企業とのパートナーリング、当社人材の戦略的配置などの取り組みを加速します。

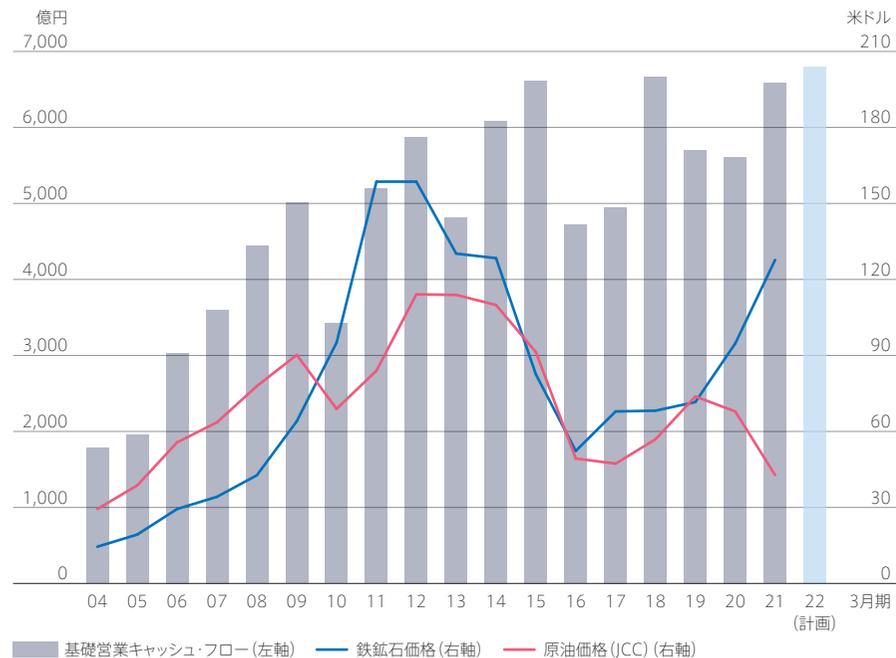
金属資源	<ul style="list-style-type: none"> 鉄鉱石事業の鉱量維持・拡充の継続、銅事業の良質化 リサイクル・低炭素社会を見据えた事業の強化
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> LNG開発案件(ロシアArctic LNG2、モザンビークArea1)の推進 E&P資産価値の着実な実現 エネルギーソリューション分野の取り組み加速
機械・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオの強化・拡充と良質化 B2B、次世代モビリティへの取り組み トレーディング機能先鋭化と環境・DX・宇宙などの新ビジネス創造
化学品	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出マネジメント、サーキュラーエコノミーなどの新たな取り組み推進 ウェルネス領域におけるアジア、日本での事業の展開加速 トレーディング機能強化・ボルトオン投資・投資済み案件の着実な実行
鉄鋼製品	<ul style="list-style-type: none"> Gestamp収益基盤強化 総合インフラメンテナンス事業強化
生活産業	<ul style="list-style-type: none"> トレーディング機能の先鋭化 CT Corpとの提携を通じた新規事業創出 ウェルネス事業全社横断取り組み強化
次世代・機能推進	<ul style="list-style-type: none"> 既存収益基盤・中核関係会社の更なる強化 DXを活用した新規事業創出

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

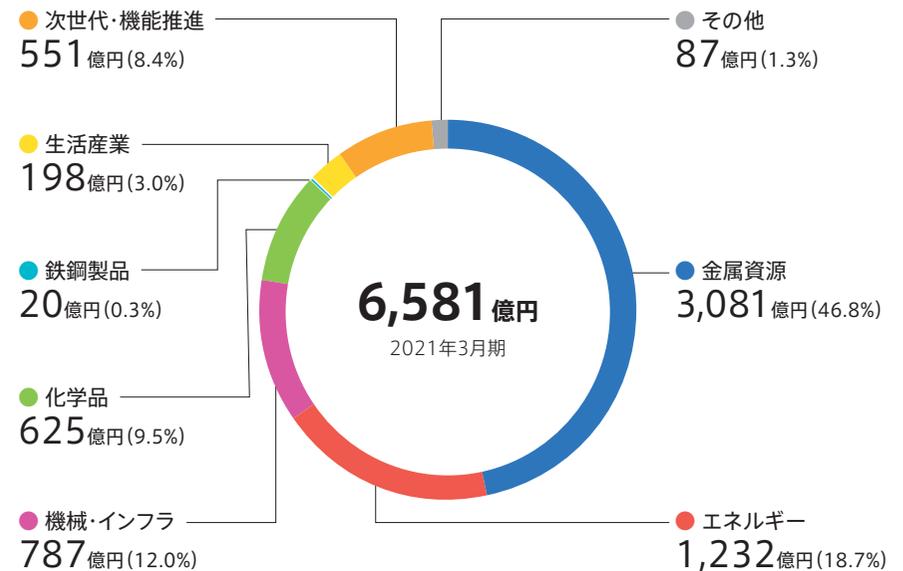
多様で下方耐性のある事業ポートフォリオ

当社は幅広い産業におけるトレーディングの実績・顧客基盤を根拠に事業投資を展開し、事業経営力と総合力の発揮を通じて、投資先の事業価値向上に取り組んでいます。同時に、常に先を見据えながら、事業資産の大胆な入れ替えを繰り返してきました。このような取り組みを通じて形成された当社の事業ポートフォリオは、激変する事業環境の中においても力強いキャッシュ創出を実現しています。

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 - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー。2020年3月期以降の基礎営業キャッシュ・フローはさらにリース負債の返済による支出額を減算。



ポートフォリオマネジメント・財務戦略

ポートフォリオマネジメントの基本的な考え方

- ◆ 既存事業の収益基盤強化やスケールメリットの創出
- ◆ 業際での新たな価値の創出
- ◆ 新たな機能プラットフォームの獲得
- ◆ 新事業領域への進出

ポートフォリオ管理委員会の役割と、ポートフォリオ管理の年間サイクル

全社ポートフォリオ戦略の策定

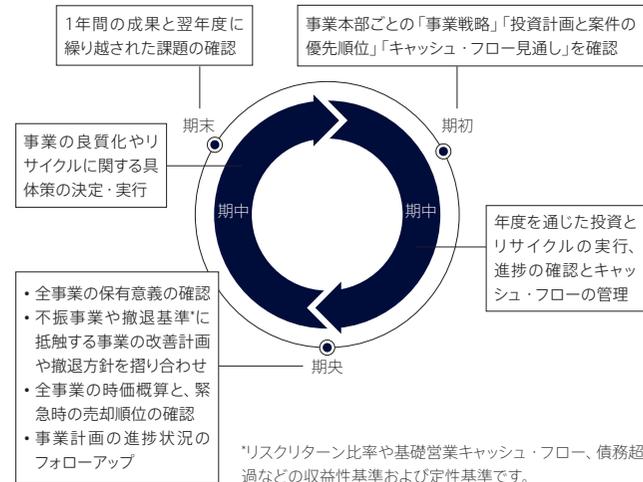
当社全体戦略、事業本部の個別戦略、市場動向・マクロ分析、当社の限りある経営資本を踏まえて、重点・注力分野、新規取り組み分野、見直し分野を特定します。

投融资方針の策定

投融资基準、連結資本コスト制度設計など、全社ポートフォリオ管理に係る重要方針を策定します。

全社ポートフォリオの定期的モニタリング

全事業の保有意義の確認だけでなく、事業分野別・国別のアセットサイズが適切なレベルかどうかなど、定期的にレビューしています。



規律あるポートフォリオ経営の実践と財務基盤の健全性維持

規律あるポートフォリオ経営の実践を通じ、限りある経営資本を全社的な重要分野に戦略的に配分し、三井物産全体の持続的な成長と社会の発展を目指して事業ポートフォリオを継続的に強化します。また、当社の財務方針は、流動性の確保と財務基盤の健全性維持を基本方針としており、多様な事業ポートフォリオとその成長戦略を支えています。

財務戦略の基本的な考え方

流動性の確保と財務基盤の健全性維持を目指します。

バランスシート(2021年3月末現在) (兆円)

流動資産 4.2	その他負債 3.0
非流動資産 8.3	長短債務*1 4.7 (3.3)
	株主資本合計*2 4.6
非支配持分 0.2	

当面の有利子負債返済を十分にカバーする手元流動性の保有

2年程度の返済額を目標として
現預金を中心とする手元流動性を保有

▼

市場の流動性枯渇などの緊急事態においても
必要な流動性を主にオンバランスで確保

資産の流動性に見合った長期安定的な資金調達

・長期投融资案件について
10年程度の長期資金を中心とした資金調達を実行

・途上国での大型プロジェクト
について政府系金融機関やプロジェクトファイナンスを活用

▼

リファイナンスリスク軽減

▼

カントリーリスクに対応

連結グループ内の資金効率向上

域内グループ会社への資金供給・余剰資金吸収を
効率的に行う地域ごとのインハウスバンキングの推進

▼

流動性・受信枠・与信枠の有効活用

*1. 長短債務のカッコ内数字は、ネット有利子負債 *2. 本資料では「親会社の所有者に帰属する持分」を株主資本と表記

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

財務戦略で着目する指標

当社は「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みに基づき資金配分を行っています。この枠組みは、事業から獲得した営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、成長のための投資と株主還元バランスよく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを企図したものです。財務戦略を考える際に着目する各指標は、いずれもキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みによって、適切な水準に維持する方針です。

ネットDER*



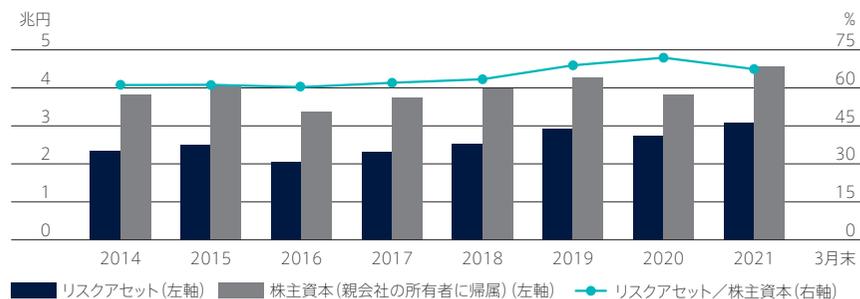
当社の資産構成は、トレーディングから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクの高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産が増加するに伴い、レバレッジは適減させる必要があり、実際に過去から大きく改善しています。

非流動資産／株主資本



相対的にリスクが高いと考えられる非流動資産と、最終的にリスクを吸収する株主資本を対比させてみると、その比率は緩やかに改善しています。両者のギャップは主に有利子負債によってファンディングされており、これが拡大していくと財務の安定性は低下することとなります。

リスクアセット／株主資本



当社では、バランスシートの資産に内在するリスクに加えて、マーケットリスクや保証債務などオフバランスのリスクを一定の基準で評価し、リスク量として定期的にモニタリングしています。このリスク量は、株主資本のおよそ6~7割の範囲内で推移しており、一定の前提の下にストレステストを定期的実施し、リスク量と株主資本の比率への影響も検証しています。

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

事業投資のライフサイクルマネジメント

気候変動対応を意識したポートフォリオ構築に向けた案件審査での取り組み

当社では、気候変動対応がリスクあるいは機会となる新規案件審査において、2°Cシナリオに進んだ場合の定量影響を考慮するべく、2021年3月期より社内カーボンライジング制度を導入しました。さらに、2022年3月期より、新規案件取り組みを気候変動対応の観点から定性面含めて総合的に評価し、稟議審査の要素として勘案するべく、事業統括部長の諮問機関として「グリーン案件評価連絡会」を設置しました。再生可能エネルギーなど、気候変動を「機会」とする一定規模以上の案件で、事業統括部が指定する案件につき、稟議発議前の段階から定量・定性評価を同連絡会（サステナビリティ経営推進部を含めた関係コーポレート部署からメンバーを選定）で実施します。これらの案件審査プロセスの新たな取り組みも通じて、気候変動対応に即したポートフォリオ構築を着実に進めていきます。

02

分析・評価・審議

事業計画の実行性、当社機能発揮とValue-upの蓋然性、関係者間の契約諸条件、リスクの分析と管理策（ESG関連リスク含む）、事業価値評価、案件遂行期間、内部統制の有効性などを分析の上、必要収益率などの定量基準^{*}や定性評価に基づき判断。各会議体における審議を経て案件を選別し、実施を決定。

会議体ごとの対象案件と金額基準

会議体	対象	金額
投融资案件審議会	投融资保証案件、事業用資産の取得案件など	50億円超
経営会議	連結ベースでの投融资保証合計額	150億円超
	投融资保証案件のうち取締役会付議事項となる案件	—
取締役会	重要な財産の処分および譲受	400億円超

^{*} 当社連結IRR、当社連結投融资保証収益率およびリスクリターン比率などを充足することです。リスクリターン比率とはリスクアセット量に対する当社持分利益の比率です。リスクアセットとは、当社連結グループで保有する営業債権や投資、固定資産などの資産および保証債務などのオフバランスシート・ポジションについて、信用リスクや市場リスクなどの潜在的な損失リスクに応じ、当社が独自に設定したリスクウェイトを乗じることにより算定している、想定損失の最大額です。

01

案件形成

既存事業の拡充や新規事業化案件を戦略性、事業性、成長性、競争優位性、持続可能性などを考慮し、各業界や地域におけるパートナー・顧客関係などのネットワークと知見を活かしながら探求、開発。

03

03

最終投資決定・実行

社内許可条件や、契約上の発効要件が充足された時点で投資を最終決定・実行。

04

04

事業開発

資源権益やインフラ・生産設備などの開発・整備プロジェクトを管理・遂行。綿密な進捗管理と発生する事態への機動的対応によって、計画する予算と期間内での完遂につなげる。

02

05

05

事業の運営・経営

事業運営、企業経営に携わり、競争力強化と価値向上に取り組む。事業に精通した専門人材の起用と、当社の多様なプロ人材の派遣や緊密な連携により、当社機能を最大限に発揮。さらには、当社グループ内の事業間の連携により、新たな市場や事業モデルへの展開にもつなげる。また、利益、キャッシュ・フローのみならず、社内管理指標ROIC (Return on Invested Capital) を活用し、投下資本に対する継続的な効率の改善も図る。

01

06

06

リサイクル検討

事業の成長性や当社機能発揮によるValue-upの余地、戦略性などを継続的に検証。これらのピークを迎えつつある事業については、他社との合併などの新たな戦略方針やリサイクルを検討し、対応。

人材戦略



三井物産グループにとって最大の資産は人材です。幅広い事業領域、商品、分野、地域に精通した多様なプロ人材が協働し、さまざまな経営資本を最大限に活用し、自らビジネスを作り、育て、新たな価値を世界中で生み出しています。

プロ人材の育成と活躍を促す仕組みを整備し、更なる「挑戦と創造」を後押しする環境を整えることで、三井物産らしい価値創造を実現します。

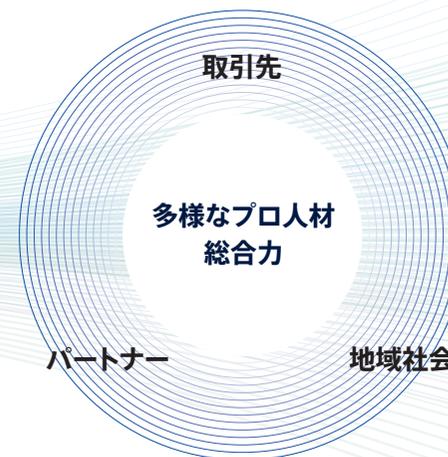
Mitsui Engagement Survey 2020

当社では社員の意欲向上を組織力の強化につなげることを企図し、2018年よりMitsui Engagement Survey (MES)を実施しています。2020年は社員の貢献意欲や自発的努力を示す「社員エンゲージメント」が70%（前年比+11%）、社員の能力を発揮する機会や働きやすい環境を示す「社員を活かす環境」が69%（前年比+4%）となりました。今後もこのMESを、社員の自律的な成長と成果の向上を後押しすることに活用していきます。

人材戦略

プロ人材の育成と活躍を促す仕組み

1. 幅広いキャリアプランと自律的なキャリアデザイン
2. 多様な成長機会
3. 成果と貢献に応じた適切な評価・処遇



人事制度の改定

予測が困難な環境変化が常態化し社会の多様化が進む中で、社員一人ひとりが360° business innovatorsをビジョンとして活躍を続けるためには、それを支える人事制度や施策も機動的に進化し続ける必要があります。多様なプロ人材が自らの強みを発揮し、その成果と貢献が適切に評価され、誰もが成長を実感しながら自ら果敢にキャリアを切り開くことにより、「個」の成長と会社の成長がつながる正のスパイラルを実現することを目指して2022年3月期に人事制度の一部を改定しました。

改定された人事制度での新たな施策

事業経営力強化

中期経営計画2023「変革と成長」で掲げた「事業経営力強化」の実現に向けて、事業経営人材の育成・開発を強化、適材適所の人材配置の徹底を進めています。関係会社経営改善プロジェクトへの参画を含むプログラムを拡充、若手・中堅の事業会社出向促進に加え、事業経営者インセンティブプランを導入しました。また、関係会社のキーポジションのサクセッションマネジメントの強化や、グローバルベースでのタレントマネジメントを推進しています。

キャリアチャレンジ制度

所定の任用・昇格要件や年齢に関わらず、適任者が所

属部署の育成支援の下で上位ポジションでより大きな役割・職務にチャレンジできる仕組みです。能力と適性があり挑戦意欲の高い社員に、より早期にストレッチ経験と能力向上の機会を提供し、実践を通じた更なる成長を促し次世代リーダーの早期育成を後押しする環境を創出します。

従業員向け株式報酬制度

人事評価に連動したポイントを対象者に毎期待与し、その累計ポイントに応じて退職時に当社株式を交付します。能力・成果主義の一層の徹底を図るとともに、中長期的な企業価値向上に向け、経営と社員の一体感の醸成と社員のエンゲージメントの一層の向上を狙っています。

人材戦略 -Diversity & Inclusion-

多様な人材の活躍

三井物産グループでは、国籍、性別、価値観など、多様なバックグラウンドを持つ人材がグローバルに活躍しています。多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりがお互いを認め合い、刺激を受け合いながら能力を最大限に発揮し、ビジネスに新たな価値をもたらし、イノベーションを創出することで企業競争力を向上させる「ダイバーシティ経営」を推進しています。

特にコロナ禍による劇的な環境変化により、当社が対峙する社会課題はより複雑になっています。さまざまな意見、経験を持つチームでないと解決できないという切迫感を持ち合わせ、当社がValuesに掲げる「多様性を力に」した価値創造を追求します。

Mitsui Leadership in Actionの導入

当社の経営理念であるMission Vision Values (MVV)、その中で当社の「挑戦と創造」を支える価値観であるValuesを基に、グローバルで共通して当社社員に求められる行動基準としてMitsui Leadership in Action (MLA) を2022年3月期より新たに導入しました。世界中の各拠点で、当社の「挑戦と創造」を支える多様な人材の獲得、育成、評価、任用の一連のプロセ

スにおいてMLAを活用し、グローバルベースで適材適所を実現するタレントマネジメントを実践していきます。

キャリア採用社員の活躍

当社はキャリア採用に近年注力しており、2021年3月期のキャリア採用者数は新卒を含む全採用者数における約24%を占めています。

また現在当社で働いているキャリア採用社員の内、約8割が管理職であり、国内、海外を問わず世界のさまざまな現場で当社事業をけん引しています。

女性の活躍

さまざまな事業領域において多くの女性が活躍していますが、「多様性を力に」事業創造を加速するべく2025

年3月期までに女性管理職比率10%を達成することを目標として掲げています(2021年7月現在8.1%)。

• Women Leadership Initiative

次世代の女性リーダーを育成し、多様な女性リーダーのロールモデルをつくるためにWomen Leadership Initiativeを新設し、リーダーとして求められる組織開発の考え方や自己認識の向上、社外取締役との対話によるEmpowermentを進めています。

• 女性の海外転勤支援

活躍のフィールドは世界中に広がっているため、子どもを帯同して海外に赴任する女性担当職も増えています。このような社員に対しては、個別に面談を実施し、海外での育児との両立に関する経験者によるアドバイスを行っています。また配偶者を帯同せずに小学生以下の子どものみを帯同して海外赴任する社員への保育園やベビーシッター費用補助などの各種支援も行うなど、海外での活躍を後押しする環境を整えています。



人材戦略

グローバル人材の活躍

各国、地域に根を深く張ったビジネスを展開していくためにグローバル人材の活躍推進に力を入れています。日本への派遣だけではなく関係会社を含めた海外各地での活躍を推進しています。任用においては現時点で、当社海外拠点のGMポジションのうち61ポジションに現地採用職員が登用されるまで進んでいます（全GMポジション中17%、2021年3月時点）。今後も、日本採用職員も含め最適人材の配置強化を進め、当社グループ人材のグローバル化を一層進めていきます。

三井物産（上海）の法務部に勤務しています。さまざまなプロジェクトに初期段階から参画し、その案件の実現や良質化に取り組んでいます。法務面からアドバイスするのはもちろんですが、事業経営の観点からも何が最適かを考え提案するように努めています。入社当時は経営視点で物事を考えることは得意ではありませんでしたが、当社には部下を認め、任せ、育てる文化があり、そうした文化が自身の成長につながっていると考えています。

三井物産の強みの一つは多様な人材とその人材が持つ多様な考えです。この強みを発揮するにはお互いを理解することが必要で、さらに産業をまたいだ価値創造を実現するには、部門を超えたコミュニケーションが重要となります。デジタル技術により以前に増して活発に意見交換ができるようになっており、当社の多様性を一層推し進めていくと期待しています。

Jinghua Wang

三井物産（上海）
法務部長



イノベーションとは、アイデアやビジネスモデルを考えるだけでなく、それを現実にするまでが含まれていると考えています。私は、過去の業務で、アイデアを現実にするには、その国の状況に合わせて現地化させることが重要だと学びました。特にインドネシアのようなデジタルを駆使する人が多い国では、ビジネスモデルを他の国から移植するだけでは十分でなく、ビジネスそのものをその国固有なものに仕立て上げることが必要です。

当社が掲げる“Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth”という概念は、正にグローバルにビジネスを展開する上で必須であり、地球の反対側の現場で起きていることを知る人とノウハウの共有を可能にする人材の多様性は、益々重要になります。国を超え、ビジネスの最前線に立つ多様な三井物産の従業員は、さらに大きな役割を果たすことができると信じています。

Dinda Putri

インドネシア三井物産
新事業開発部
Deputy General Manager



・ Change Leader Program

変革を積極的に推し進める先導者を育成するべく「Change Leader Program (CLP)」を2018年より2年間実施しました。世界各地から選抜された現地採用職員が参加し、経営幹部との直接対話やリーダーシップなどをテーマにした集中討議、各自が設定した課題の達成に挑戦しました。2020年にはオンラインでChange Leader Business Meetupを開催し、CLP参加者に加え日本を含む世界各国から次世代リーダー候補が参加し中期経営計画2023で定めたStrategic Focusをテーマにグループで討議し新規事業の提案を行いました。今後も、価値創造、総合力の発揮、変革に向けた現場でのコミットメントとネットワーキングの形成を図り、人材育成を後押しする取り組みを継続します。

アメリカで食に関するB2C事業の立ち上げを担当しています。オンラインで最終顧客へ販売していくというもので当社にとっては新しい挑戦です。最終顧客へ効果的に訴求していく方法や、現場での意思決定の方法など、組織にとってさまざまな学びがあります。

三井物産には、新しい仕事に挑戦し、そこから沢山のことを吸収しようとする文化が経営陣から現場まで浸透していて、そのような文化が現場チームを勇気づけていると感じています。色んな研修制度に加えて経営陣のリーダーシップの下、多様な人材の活躍が進められています。事業環境の変化は加速していますので、今後も迅速に変化へ適応していくことが成功の鍵になると考えています。

Amit Avnet

米国三井物産
ニューヨーク本店
食料・リテールDivision VP



デジタルにおける取り組み

CDIOメッセージ



代表取締役 専務執行役員
CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)
米谷 佳夫

三井物産では、前中期経営計画よりデジタルトランスフォーメーション (DX) に取り組み、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融合した、高付加価値ビジネスモデルへの変革を推進しています。

経営環境が目まぐるしく変化する中、中期経営計画2023では「変革と成長」を掲げていますが、Strategic Focus領域でのデータ事業基盤の構築や、データを活用した既存事業の生産性・コスト競争力の向上、本部横断的な新事業創出など、DXは6つのCorporate Strategyを支える重要な取り組みです。

三井物産では、事業戦略においてDXの重要性が非常に大きくなっていることから、2021年3月期にDX総合戦略を策定しました。

DX総合戦略は、「DX事業戦略」と「データドリブン (DD) 経営戦略」の2つで構成されています。DX事業戦略では、各事業現場の保有するデータにデジタルの力を掛け合わせ、新たな価値を生み出すことで、個別事業の強化を目指します。DD経営戦略では、データを徹底的に使い倒すことで、迅速かつ正確な意思決定を行い、事業経営の強化を図ります。

2つの戦略の実行には、全役職員がデジタルを標準装備とすることが必要不可欠であり、DXによる絶え間ない革新を企業文化として定着させるため、DX人材戦略も策定しました。

社会や産業の構造変化の加速とともに事業環境の変化も激しく、未来を見通すことが困難な状況下において、デジタル技術やデータ活用により事業収益力の向上やビジネスモデルの変革・創出を目指すDXは、今後、当社の成長の原動力になると考えています。2022年3月期は、策定したDX総合戦略の実行フェーズの年でもあり、DX全般の取り組みをさらに加速させていきます。

2021年8月

Business Transformation & Innovation with Digital

DX事業戦略

- **リアル (Operational Technology) × DX**
- Digitalを武器にした**主体的な事業経営**
- Digitalによる**社会課題の産業的解決**
- 徹底的な**エンドユーザー起点**

DD経営戦略 ~人とデータの三井へ~

- データによる**迅速かつ正確な意思決定**
- データの**共有・活用**によるプロセス改善
- データは**見るものではなく使うもの**
- データは**会社の資産**

DX事業戦略、DD経営戦略共通

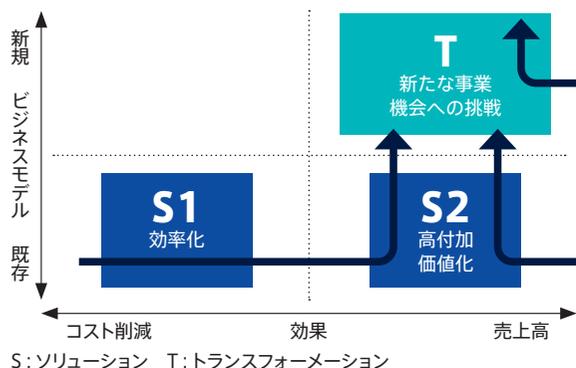
- **DXを標準装備**とした次世代型経営人材を輩出
- DXによる**絶え間ない革新を当社の企業文化として定着**

デジタルにおける取り組み

DX事業戦略

三井物産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（貴重なリアルデータの獲得できる現場）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（デジタル上の世界）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。これを繰り返すことで、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。

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。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。小規模でも即効性のあるQuick Winを積み上げることで、企業文化としての定着を目指すとともに、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」につなげ、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事業戦略では注力すべき分野として合計6つの攻め筋を特定しています。徹底的なS1/S2を実行する分野としては、すでに当社がリアルな現場としての強みを保有するとともに、DXとの親和性が高い事業領域を抽出、次世代に向けたTを実行する分野としては、当社が得意とする社会インフラをはじめとして、新技術活用視点からの取り組みや産業破壊の視点からのDXにも挑戦していきます。

2021年3月末時点の検討案件数は累計約210件となっており、そのうち約60件の実証実験を実施、約20件が実運用に至っています。

6つの攻め筋

中経2023への貢献	事業経営力強化		Strategic Focus			
	基盤事業の収益力強化		新事業への挑戦			
						人材戦略
徹底的なS1/S2実行			次世代に向けたTの実行			
攻め筋	1	2	3	4	5	6
	既存事業アセット基盤でのDX	売買・物流基盤でのDX	消費者事業基盤でのDX	社会インフラなどの大型DX	新技術活用視点からのDX	産業破壊 / 創成視点からのDX
主要事業本部	プロジェクト、モビリティ第一・第二、BM、PM、食料	鉄鋼製品、BM、PM、食料、エネルギー第一・第二、金属資源	流通、ウェルネス、AP、ICT	ES、プロジェクト、モビリティ第一・第二、ICT	モビリティ第一・第二、ES、ウェルネス、CD、N&A、ICT	ICT
Quick Win			蓄積したノウハウ・ナレッジの活用		Big Win	
凡例	BM: ベーシックマテリアルズ本部 PM: パフォーマンスマテリアルズ本部		AP: アジア・大洋州本部 ES: エネルギーソリューション本部		CD: コーポレートディベロップメント本部 N&A: ニュートリション・アグリカルチャー本部	



三井物産のDX

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/dx_comprehensive/index.html

デジタルにおける取り組み

既存事業アセット基盤でのDX Case

AIの世界的権威Andrew Ng氏が設立したAI Fundと、合併事業であるBearing社を設立。船舶の運航データ、気象海象データをベースにした深層学習アルゴリズムを開発し、運航性能分析と運航最適化サービスを構築、海運各社への導入を推進中です。効率運航によるGHG排出量削減に大きく貢献するとともに、全世界で年間10兆円にも上る海上輸送コストの約5割を占める燃料費の削減を目指します。



新技術活用視点からのDX Case

ブロックチェーン技術をはじめとする総合的なデジタル技術に強みを持つLayerX社と共同で、2020年4月に新会社を設立しました。新しい金融商品であるセキュリティ・トークンを活用して投資資金を募り、安定した収益が期待できる国内外の不動産・インフラへの投資運用事業を展開します。初号ファンドである六甲アイランドDCを皮切りに、複数の不動産ファンドを組成しており、デジタル技術を活かして、個人投資家を含めた幅広い投資家の皆様への販売に向けた準備を進めています。



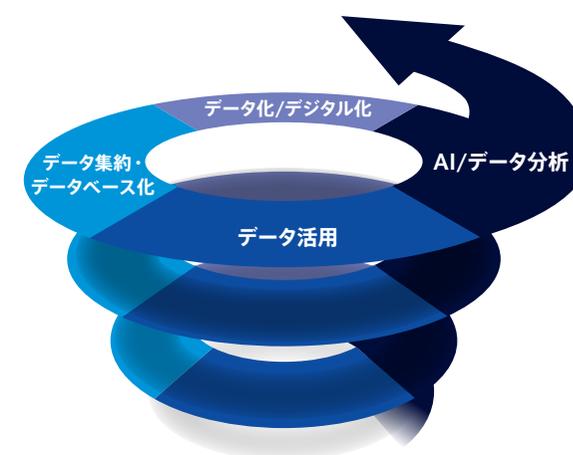
DD経営戦略

データの利活用が成長の鍵となる時代。三井物産は貴重なリアルデータの蓄積されている現場を、さまざまな国・地域で幅広い分野にわたり保有しています。そこで現場に散在している各種データをまずは集約する取り組みに着手しており、具体的には、DMP (Data Management Platform) と呼ばれる、社内外のさまざまなデータを一元管理、分析する基盤を構築しています。これにより、データを活用することで従来よりも正確かつ迅速な意思決定が可能となり、事業経営力の更なる強化を目指します。

データ集約に際しては、データの入力・生成プロセスにも目を向け、入力フォームの統一化や電子承認・電子署名の導入など、デジタル化に適したプロセスの最適化やスリム化を推進することで、生産性の向上にもつなげています。

集約されたデータはダッシュボード化などで見える化し、役職員それぞれのレベルに必要なデータを必要な粒度で「安く、速く」提供するデータドリブン環境を実現。同時に、データを活用するQuick Winを蓄積・共有することで、「データは見るものではなく使うもの」というDD経営戦略のVisionを浸透・定着させ、データ利活用をさらに加速していきます。

将来的には、集約したデータをAIなどの活用により、未来を予測し、意思決定の確度・精度向上や新規事業創出といった事業経営の変革にもつなげていきます。しかしながら、高度な分析には多種多様・大規模・良質なデータの収集が必要であり、そのためにも集約したデータを活用・分析する中で、さらに必要と判明したデータを収集する、もしくは分析には不要と判断されたデータは削除するといった取り組みが必要不可欠です。このようにデータの収集・集約・活用・分析の取り組みを繰り返しスパイラルアップしていくことで、DD経営の強化を図っていきます。



デジタルにおける取り組み

DX人材戦略

DX総合戦略を推進していくには、ビジネス人材、DXビジネス人材、DX技術人材の3種類の人材が必要です。

三井物産では、幅広い事業、商品や地域に精通した「その道のプロ」と呼ぶにふさわしい多様な人材が多く働いていますが、現在、その多くはそれぞれの仕事に精通したビジネス人材です。このため、全役職員にDX基本教育を行い、デジタルを標準装備します。デジタルのトップエキスパートであるDX技術人材は、IT戦略子会社でのグループ内製化を進める他、当社自身でも一定数内製化していきます。最後に、ビジネスとデジタルの双方を深く理解して、ビジネス人材とDX技術人材をつなぐ、DXビジネス人材が、DXを進めるためには必要不可欠です。三井物産では、このDXビジネス人材を今後3年間で、グローバルで100名内製化していく方針です。

DX人材育成のため、2021年5月には、以下の3つの要素から構成されるMitsui DX Academyを開講しました。1つ目がDXスキル研修で、全役職員を対象とした基礎編から、業務ニーズにあわせた専門性の獲得や高度DX人材養成のための応用編まで用意しています。2つ目のブートキャンプではDXプロジェクトの実践を通じた現場のOJTでDXビジネス人材を育成し、3つ目のExecutive Educationでは、最先端のDXスキルや知見の獲得、そして高度DX専門人材とのネットワークキ

ング構築のため、海外大学コースへの派遣も実施します。

また、育成とともにDX人材の採用も積極的に取り組んでおり、日本国内における新卒採用では、インターンでのDXビジネスコンテストを開催した他、アジアでの採用を強化しています。Strategic Focus領域でのプロジェクトに即戦力として投入する他、欧米にも派遣し、グローバルな活躍の場を拡大していきます。



Glen Ng Yee Zheng

欧州三井物産
Digital Transformation Dept.
(アジア・大洋州三井物産(株)入社)

国際的に活躍する場とキャリアアップを求め、三井物産に転職しました。複数のプロジェクトを経験させてもらった他、技術や知見だけでなく、コミュニケーションなどのスキルを含め、新しいことを学ぶ機会を与えてもらいました。今後も自分自身の成長を目指していきますが、アジアで働く後進たちにも、スキルアップの努力を続け、将来の挑戦に向けた準備を続けて欲しいと思います。

新型コロナウイルスによる影響は欧州も例外ではなく非常に大きく、ニューノーマルでのライフスタイルや働き方は大きく変わると思います。デジタルテクノロジーを使ってサポートしていきたいです。また、個人的には、新しいビジネスアイデアを同僚と議論できるd.space*を欧州三井物産にも設置したいです。DXチームも立ち上げられたらと思います。

* DX実践・研究のための専門人材を配置したオフィス・スペース



中島 紬

デジタル総合戦略部戦略企画室 室長
(CFO部門より社内出向)

Digital Nativeな若手社員からあがってくるアイデアには、日々驚かされます。ビジネスの知識では先輩・上司にかなわないかもしれませんが、そういう若手社員から良い提案が出てきたとき、管理職がその意味を理解し評価できる必要があります。自らプログラミングまでできなくてよいと思いますが、若手社員やデジタル専門組織に丸投げするのではなく、ともによりよい実装案を考えるだけの能力を早急に身に付けていく必要に迫られていると、ひしひしと感じています。



前田 拓也

デジタル総合戦略部
(コーポレートディベロップメント
本部入社、トロント大学留学)

営業現場で日々業務を進める中で、さらに価値を提供したい、業界特有の課題解決にデジタルの切り口を付加することで新たな価値を生めるのではないかと、思ったのが留学のきっかけです。

現在の担当案件は気候変動×デジタル領域で、案件も徐々に形になり、非常にやりがいを感じています。今後も学びを止めず、物産というFieldから新たな価値を世界に届けることにチャレンジしていきたいです。

Strategic Focus

ヘルスケア・ニュートリション

ポストコロナを見据えた将来構想

医療費の膨張や医療資源の不足が深刻な社会課題となる中、事業の対象を「患者」から「健康な個人」へと広げ、「治療」のみならず「未病・予防から予後」まで、ユーザー視点での成果を高め、人々が心身共に健康でより豊かな人生を送れるよう、ウェルネス事業の持続的な拡大を図っていきます。そのために(1)コアとなる病院・クリニック事業の更なる強化・拡大、(2)ヘルスケアデータ事業の構築、(3) 全社横断的取り組みであるWellness All Mitsui (WAM) による健康事業群の確立、この3つの施策を着実に実行することで、アジア最大規模のウェルネス事業群を形成することを目指します。



(1) 病院・クリニック事業の更なる強化・拡大

当社は2019年の追加出資によりIHHの筆頭株主となって以降、差入取締役や出向者も増員し、新経営陣とともに経営基盤の強化および新成長戦略の実行に取り組んでおり、向こう4~5年でIHHのROEを2倍以上に向上させることを目指しています。

まず、経営基盤強化策として、2021年3月期にはマレーシアで新たな病院を買収する一方で、インドではノンコアの病院を売却するなど、戦略的資産リサイクルにより事業ポートフォリオの強化を実行しました。次に、各市場での病院群をクラスターとして捉え、各病院の役割・機能を明確にし、相互補完体制の構築と生産性・収益性向上を目指す「クラスター戦略」を推進しています。さらに、規模を活かしたグループ間シナジーの創出を図っており、例えば、グループ横断で調達組織を新設し調達アイテムの絞り込みや契約見直しなどの調達変革プロジェクトに着手し、コスト削減の結果が確実に始まっています。

これらの施策に加え、IHHの新成長戦略の一つとして臨床検査(ラボ)事業の拡大を実行します。IHHのラボ事業は病院事業に次ぐ収益の柱になりつつあり、今後も高い成長が見込まれています。各国のラボ事業を横断的な取り組みにより一体運営した上で、遺伝子検査などを導入し、検査技術を高度化させアジア最大の

ラボ事業者として収益の拡大を目指します。

なお、IHHではCOVID-19関連において、アジア最大級のPCR検査体制を整備し、2021年初旬時点で150万回を超える検査を実施するなど、医療現場のフロントラインで闘い続けていますが、各国の状況改善に貢献すべく、今後の収束の鍵を握るワクチン接種についても対応を進めております。

(2) IHHのデータを起点とした経営効率化と新事業創出

IHHは保有する3,000万人超の患者データを匿名化した上で、経営効率の改善に活用します。また、当社はヘルスケアデータを活用し、IHHの外に向けた新規事業の創出へとつなげる取り組みです。アジア新興国では、医療は未だ「治療中心」かつ「ボリューム重視」ですが、ヘルスケアエコシステムの持続のためには「アウトカム(=治療成績)」起点への移行が不可欠であり、患者中心の医療を意味するValue Based Healthcare(※患者へ価値の高い医療提供を目指し、各ステークホルダーはアウトカム最大化とコスト適正化を図る考え方)への転換が必要です。

ヘルスケアデータの活用により、病院の経営改善や患者目線でのサービス向上が可能となります。待ち時間・治療価格・治療効果の見える化、診断歴・薬歴の

Strategic Focus

ヘルスケア・ニュートリション

一元管理などで患者にとっての利便性が向上します。診療はオンライン化しAIを活用することで人的・物理的な制約を乗り越え、サービスの拡充が可能となります。

またデータ起点の新規事業の創出に取り組んで参ります。具体的には、予防・疾病管理、医療費削減、創薬・医療機器開発支援、個別化医療などにデータを有効活

用することで個人・保険者・製薬企業・医療機器メーカーなどの医療を取り巻くステークホルダーへの価値創造が可能となります。

なお、ヘルスケアデータの取り扱いについては匿名化技術を用いて、各国の規制動向を踏まえ、個人情報保護に細心の注意を図りながら進めています。

(3)Wellness All Mitsuiで目指す健康事業群の確立

消費者の健康志向や医療費削減ニーズの高まりに応えるためには、「未病・予防」や、「健康な個人」も対象とした取り組みが不可欠です。そこで、通常のライフスタイルから未病・予防、治療、予後・回復・維持までのペイシエント・ジャーニーを起点に、各ステークホルダーに“All Mitsui”として向き合うべく、WAMという社内を横断した取り組みを通じて健康事業群の確立を進めています。特に国内市場を焦点に、①エビデンスに基づく消費者向けサイエンスソリューション、②健康経営に向けた複合ソリューション、③医療接点を軸としたDXソリューションによる価値創造を目指して参ります。

病院・クリニック・ラボ事業

経営効率向上

- ・収益性分析
- ・調達合理化
- ・業務フロー改善
- ・償還率改善

患者目線でのサービス向上

- ・治療の選択肢の提示
- ・待ち時間・価格・治療効果予測
- ・院内フロー最適化
- ・診断歴・業歴の一元管理

新サービス拡充

- ・遠隔医療・遠隔画像診断
- ・AI診断
- ・パーソナルヘルスレコード

消費者結節点の拡大

- ・ラボ事業の統合・一体経営
- ・遺伝子検査・POCT*など先進技術の導入
- ・BtoCへの拡充



データから派生する新規事業

個人・患者

- ・予防・健康管理
- ・疾病管理
- ・個別化医療
- ・センサー・ウェアラブル

保険者

- ・求償コスト削減
- ・新保険商品開発・サービス

製薬・医療機器企業

- ・市販後調査
- ・R&D
- ・個別化医療
- ・ロジスティクス

最後に

当社はIHHの筆頭株主としてグループ経営基盤強化と新成長戦略を着実に実行し同社の企業価値向上を実現していきます。加えて、核となる既存ヘルスケア事業の持つ強みを活かしデータ・ラボ・健康事業群といった高成長分野への新規投資により、新たな事業価値を創出します。これらを組み合わせ、ベースフローの経常的な収益と、戦略的なりサイクルによる投資果実化の両輪で、将来的にはウェルネス事業群を当社業績を支える屋台骨の一つにしていきます。

*POCT(Point of Care Testing):検査室ではなく患者の傍らでポータブル型分析装置や診断キットを用いて診療に役立つ有益な情報を得る検査のシステム

Strategic Focus

マーケット・アジア

高まるアジアの存在感

アジアは、2020年時点の人口が約43億人と世界の人口の55%を占める巨大なマーケットで、今後も人口増大は続くと予想されています。また、現在の平均年齢は日本48.4歳に対し東南アジア30.2歳、南アジア27.6歳と若く、この年齢構成が今後の成長をけん引する原動力となっています。アジア新興国のGDP予想成長率も世界で最も高く、消費市場としてのアジアの存在感はこれまで以上に高まると考えられています。

アジアの三井物産を目指す

当社のマーケット・アジア事業戦略の一つ目の柱が「国創りへの貢献」です。当社は、従来から、世界各国で国創りや産業振興に貢献する事業を展開してきましたが、アジアでも引き続き電力や物流インフラといった分野で事業を拡大させていきます。

もう一つの柱は衣食住、健康、金融といったあらゆる消費者ニーズをデータ分析から包括的に捉え、的確に応えるビジネスコンセプトを意味する「消費者エコシステムの構築」です。当社はアジアで病院事業を通じて医療ニーズに、食品事業を通じて食需要に応えてきましたが、今後は消費者の暮らしを豊かにするため、最適なモノやサービスを包括的に提供していきます。消費者

エコシステムの構築は、当社が各事業領域で培ってきた知見・経験を複合的・総合的に駆使する新たなチャレンジです。

消費者エコシステムを構築し

「豊かな暮らしをつくる」を実現

消費者エコシステム構築に向けて、消費者の活動の場や空間(=タッチポイント)をすでに保有する企業との連携が不可欠と考え、2021年4月、アジアで成長著しいインドネシアCT Corpとの戦略提携を決定しました。同社は金融・リテール・メディア・不動産・ホスピタリティ・エンターテインメント・ライフスタイルを含む消費者関連事業を展開し幅広い消費者へのアクセスを持つ、ローカルで生まれ育ったインドネシアの企業グループです。当社は、この戦略提携を通じて消費者とのタッチポイントから得られるデータを活用し、消費者を飽きさせない消費者にメリットがある仕組みづくりを進めていきます。

アジア・大洋州本部に専門の開発本部を立ち上げ、地場消費市場を徹底的に理解し、食料やヘルスケアといったエッセンシャルビジネスにおける知見とICTやロジスティクスのノウハウを融合し、パートナーと協働しながらアジアで消費者エコシステムの構築を目指します。

アジアの人々の豊かな暮らしの実現には課題も山積

しています。例えば、食文化の多様化ニーズに応えるためには、乳製品や肉・魚といった生鮮食品のためのコールドチェーン整備が必要になるなど、サプライチェーンの高度化が必要です。また、コロナ禍でECの利用が加速し、ラストワンマイル配送網の拡充の必要性が浮き彫りになりました。

これらの課題に対し、当社は日本で大手小売業向けに培ってきたサプライチェーンマネジメントの知見・ノウハウを活用してCT Corpとともにインドネシアの流通システム改革に貢献していきます。

アジア各国の消費者を取り巻く課題・ニーズは国ごとに異なりますが、当社が商社機能を発揮し、各国にふさわしい消費者エコシステムを確立することでアジアの人々の豊かな暮らしの実現を目指します。

