

59 オペレーティングセグメント別データ一覧

60 金属資源

62 エネルギー

64 機械・インフラ

66 化学品

68 鉄鋼製品

70 生活産業

72 次世代・機能推進

Gate

3 Business Strategy

オペレーティングセグメント別データ一覧

2021年3月期

※ 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. 金融商品を除く非流動資産に対するキャッシュ・フローアウト額を指します。

*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。

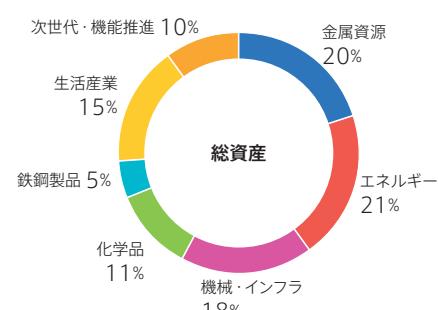
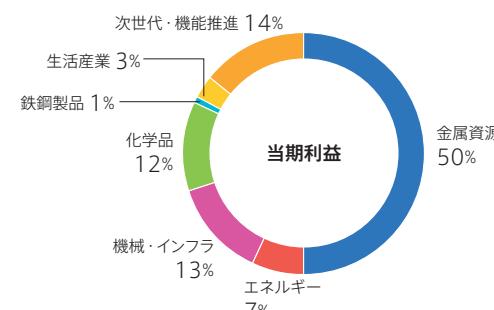
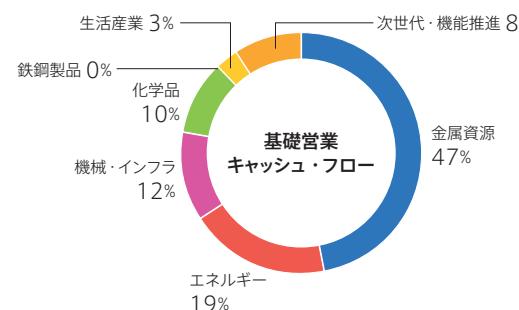
(単位: 億円)

	金属資源	エネルギー	機械・インフラ	化学品	鉄鋼製品	生活産業	次世代・機能推進	その他・調整消去	会社合計
基礎営業キャッシュ・フロー	3,081	1,232	787	625	20	198	551	87	6,581
ネット投資キャッシュ・フロー	▲503	▲1,259	▲107	12	58	▲15	▲673	▲437	▲2,924
投資キャッシュ・フロー(IN)	168	74	423	280	71	215	125	71	1,427
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲671	▲1,333	▲530	▲268	▲13	▲230	▲798	▲508	▲4,351
フリー・キャッシュ・フロー ¹	2,578	▲27	680	637	78	183	▲122	▲350	3,657
収益	13,969	8,386	7,922	19,338	4,366	23,731	2,361	29	80,102
売上総利益	2,512	629	1,077	1,249	212	1,338	1,070	28	8,115
持分法による投資損益	704	188	953	113	43	134	139	5	2,279
受取配当金	598	251	39	30	14	56	38	11	1,037
販売費および一般管理費	▲723	▲472	▲1,329	▲955	▲220	▲1,294	▲637	▲434	▲6,064
固定資産減損損失	▲3	▲335	▲88	0	▲1	▲19	41	1	▲404
その他	▲1,289	11	▲193	▲2	▲27	▲88	▲149	129	▲1,608
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	1,799	272	459	435	21	127	502	▲260	3,355
減価償却費	402	1,298	205	220	14	226	167	204	2,736
非流動資産に対する資本的支出 ²	592	520	156	160	10	160	701	475	2,774
総資産	25,665	25,663	22,913	13,455	5,660	20,093	11,918	▲209	125,158
非流動資産	16,670	16,820	16,554	6,265	3,306	12,042	7,707	3,720	83,084
有形固定資産	4,534	7,408	2,379	2,094	89	2,007	1,359	1,881	21,751
持分法適用会社に対する投資	4,380	3,835	9,444	1,793	2,510	6,241	2,140	97	30,440
その他の投資	7,299	3,425	1,280	1,108	563	3,122	1,774	985	19,556
その他 ³	457	2,152	3,451	1,270	144	672	2,434	757	11,337

(単位: 名)

単体従業員	281	435	828	749	288	883	476	1,647	5,587
連結従業員	624	980	16,249	5,957	1,257	9,798	6,406	3,238	44,509

オペレーティングセグメント別構成比



セグメント別戦略

金属資源セグメント

・金属資源本部



執行役員
金属資源本部長
福田 哲也

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、低炭素・循環型社会への移行を踏まえ、リサイクル事業などにも取り組んでいます。



コジャワシ銅鉱山(チリ)

強み

- ・コスト競争力・生産量・鉱量の三位一体の資産ポートフォリオによる下方耐性とアップサイドを兼ね備えた強固な収益基盤
- ・強い地下資源事業に立脚したバリューチェーンでの幅広い機能発揮とグローバルな市場プレゼンス

リスク

- ・低炭素社会への移行に向けた技術革新や価値観の変化による商品需給・相場への影響
- ・地政学リスクによるサプライチェーンの構造変化

機会

- ・アジアを中心とした世界経済成長に伴うインフラ需要などの更なる拡大
- ・低炭素・循環型社会到来に向けての電動化・軽量化やグリーン素材を求める動きの加速
- ・環境負荷低減ニーズの増加による低炭素素材・リサイクル・高品位資源の重要性の高まり

事業戦略

鉄鉱石	<ul style="list-style-type: none"> ・Robe River 後継鉱床開発、周辺鉱区の買収を通じた豪州鉄鉱石事業の収益基盤強化 ・Vale社企業価値向上への貢献
石炭	豪州原料炭事業の良質化と資産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	<ul style="list-style-type: none"> ・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やESGを意識した低炭素素材などの取り組み

2021年3月期進捗

- ・強固な収益基盤の構築：鉄鉱石・鉱量拡充、銅・原料炭・資産ポートフォリオの組み替え、優良資産の取得
- ・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、二次電池原料バリューチェーン構築、低炭素素材の供給などの取り組みに進展

セグメント別戦略

金属資源セグメント

主な事業一覧

商品	案件名 ^{*1}	所在国	2021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	21.4百万トン	Rio Tinto	33.0%	連結(一部持分法)
	Mt. Newman / Yandi / Goldsworthy / Jimblebar	豪州	20.1百万トン	BHP	7.0%	連結(一部配当)
	Vale	伯国	16.7百万トン ^{*2}	Vale	5.69% ^{*5}	配当
石炭	South Walker Creek / Poitrel	豪州	1.8百万トン ^{*2}	BHP	20.0%	持分法
	Kestrel	豪州	1.1百万トン ^{*2}	EMR / Adaro	20.0%	連結
	Moranbah North / Grosvenor / Capcoal / Dawson	豪州	6.5百万トン	Anglo American	Various	連結
銅	Collahuasi	チリ	69.4千トン ^{*2}	Anglo American / Glencore	12.0% ^{*6}	持分法
	Anglo American Sur	チリ	35.3千トン ^{*2}	Anglo American / Codelco	9.5%	持分法
ニッケル	Coral Bay	フィリピン	3.4千トン ^{*3}	住友金属鉱山	18.0%	持分法
	Taganito	フィリピン	4.6千トン ^{*3}	住友金属鉱山	15.0%	配当

*1. JV名、企業名、プロジェクト名を含む

*2. 2020年1-12月の実績

*3. 生産能力ベース

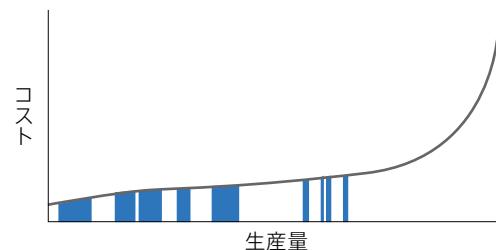
*4. 2021年3月末時点

*5. 2021年6月末時点

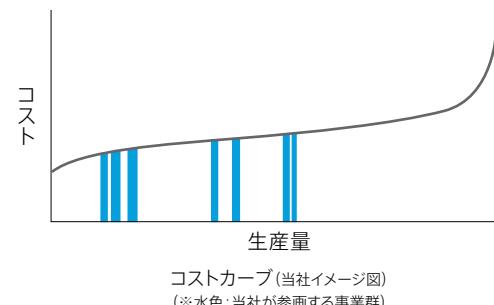
*6. 2021年3月期第4四半期に追加取得(0.97%)

上記事業群のコスト競争力イメージ

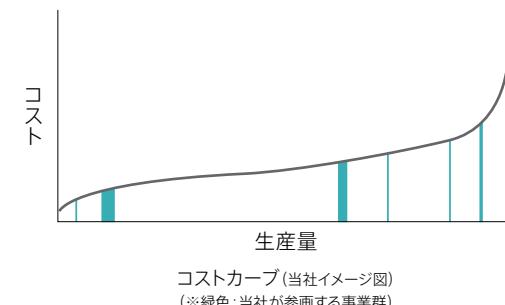
鉄鉱石



石炭



銅



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



執行役員
エネルギー第一本部長
エネルギーソリューション本部長
松井 透



常務執行役員
エネルギー第二本部長
野崎 元靖

事業内容

事業投資や物流取引を通じ、エネルギーの安定供給を果たすとともに、コアビジネスの強みや総合力を活かしたバリューチェーン全体の低・脱炭素化に取り組んでいきます。LNG／E&P各事業の競争力強化、厳選した新規取り組み、および環境対応などによるポートフォリオ良質化、物流による付加価値創出、さらに分散RE電源・次世代燃料などの次世代を担う事業を推進しています。



西豪州ウェイトシアガス田

強み

- ・優良な石油ガス上流／LNG資産ポートフォリオおよびキャッシュ創出力
- ・トレーディング能力（リスク管理やロジスティクス構築ノウハウなど）
- ・グローバルな市場プレゼンスと顧客基盤

リスク

- ・気候変動に対する意識の高まりや低・脱炭素化に対する社会的ニーズ変化による原油・ガスの需要減少
- ・原油・ガス価格の長期低迷や生活・行動様式の変化

機会

- ・一次エネルギーの需要拡大
- ・クリーンエネルギーや次世代エネルギーの需要拡大
- ・低・脱炭素化の加速によるエネルギーソリューション事業の機会拡大

事業戦略

石油ガス上流事業	・規模は追求せず、既存事業の価値最大化や保有資産の果実化、技術知見・パートナーシップなどのE&Pプラットフォームを活用したCCS／CCUSや地熱発電など、当社独自の価値創造ができるビジネスを厳選
LNG	・環境負荷が比較的低く、GHG削減に貢献できる重要な燃料と位置付け、既存事業の価値最大化や開発案件の着実な立ち上げに継続注力 ・天然ガスバリューチェーン全体の低・脱炭素化や資本効率向上への取り組み ・下方耐性強化・物流ポートフォリオの拡充・最適化にも取り組み、競争力ある資産ポートフォリオへ戦略的に進化
エネルギーソリューション	・コアビジネスの強みや当社総合力を最大限活用し、総合エネルギーサービス事業（分散RE電源、蓄電池、モビリティ電動化、電力トレーディング、カーボンソリューション提供など）および次世代燃料事業（バイオ燃料、水素、燃料アンモニアなど）を推進

2021年3月期進捗

- ・E&P資産価値向上に向け戦略を転換、また同事業の当社知見や総合力を活かしCCSなどの新規事業を推進
- ・既存資産でのコスト削減により競争力強化。キャメロンやモザンビークなどの開発案件推進によりLNG供給ポートフォリオを拡充し、事業価値最大化に資するLNG販売ポートフォリオを良質化
- ・分散RE電源・バイオ燃料・水素・アンモニア・モビリティ電動化などの次世代型事業取り組みを加速

セグメント別戦略

エネルギーセグメント

脱炭素社会の実現に向けて、クリーンエネルギーで世界の需要に応える

三井物産が進めるEnergy Transition

コア事業の低炭素化。コア事業で培ったパートナーシップ・顧客基盤・知見や総合力を活かした、次世代領域への取り組み

既存ポートフォリオの変革

LNG、E&P、電力といったコア事業領域での低炭素化推進

当社強みを活かした次世代型エネルギー事業の拡大

総合エネルギーサービス、次世代燃料における
サステナブルな事業ポートフォリオ構築

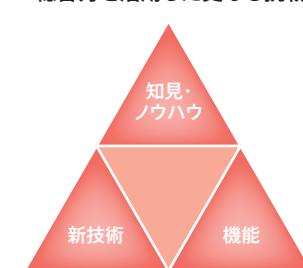
コア事業を核とした取り組み



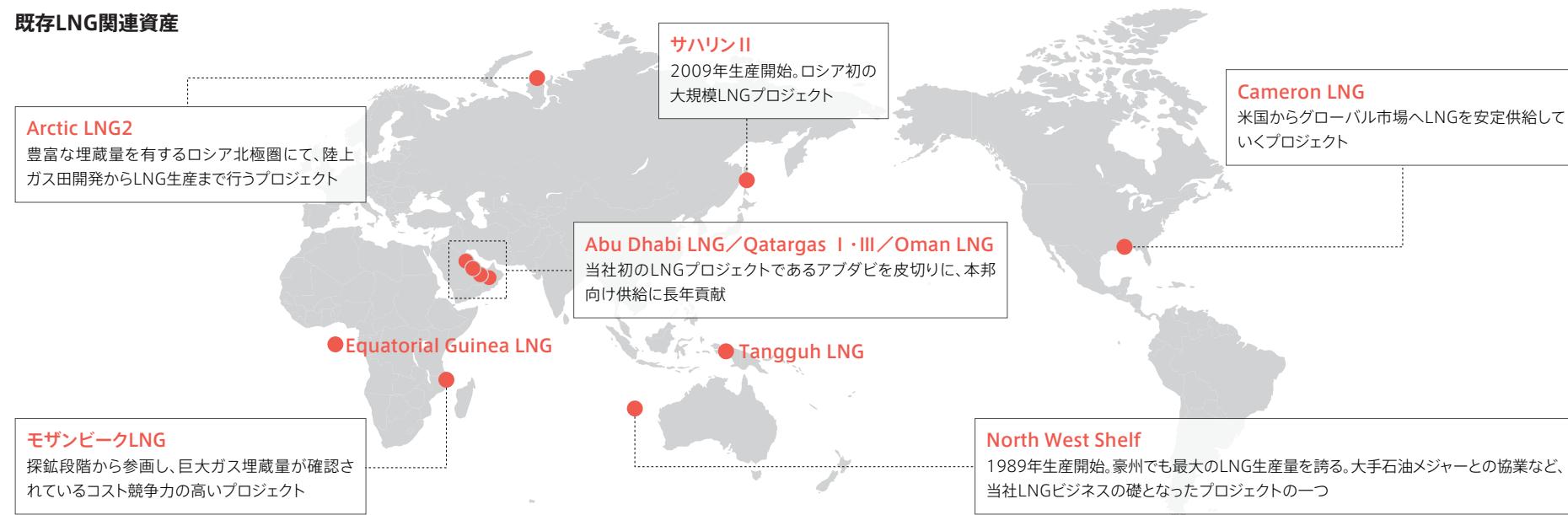
次世代を担う事業群



新ビジネスモデル・総合力を活用した更なる挑戦



既存LNG関連資産



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 ・モビリティ第一本部 ・モビリティ第二本部



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、物流など生活に不可欠な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。資源開発インフラ、鉄道、自動車、鉱山・建設・産業機械、船舶、航空、宇宙関連など幅広い分野で、新しい価値創造を通じた社会的課題解決を目指し、販売・サービス、金融・リース、輸送・物流、事業投資を行っています。



Bii Stinu風力発電(メキシコ)

強み

- ・幅広い顧客基盤・ネットワークと一流のパートナーとの協業
- ・底堅い需要に裏打ちされたインフラ資産
- ・国創りへ貢献する地場に根差した案件開発力
- ・デジタルインフラ・RE^{*1}・次世代モビリティ・バッテリー・新燃料・ロジスティクスなど事業領域を超えた他本部との協働(総合力)

リスク

- ・コロナ禍の長期化による世界経済の鈍化、需要回復の遅れ、ニューノーマル下での移動需要の減少
- ・脱炭素社会実現を目的とした環境負荷の低いモビリティへのシフトや資源開発減速など産業構造の変化

機会

- ・DX進展、デジタルインフラ加速。3D^{*2}トレンドを背景にRE電源増加およびガス火力での電力調整需要堅調
- ・地球環境保全に資する(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・多様化

*1. Renewable Energy *2. Decarbonization, Decentralization, Digitalization

事業戦略

電力	戦略的リサイクル、ESGを意識したRE取り組み拡大による資産ポートフォリオ良質化
資源インフラ	脱炭素化動向も踏まえた地域・領域の選別的取り組み
社会インフラ	既存プラットフォーム収益基盤強化、新興国の成長取り込み、海水淡化取り組み
自動車・建産・鉄道	継続課題である川上分野・働くクルマへの取り組み、次世代モビリティへの取り組み、実証実験を通じた新規分野、ソリューション事業開拓に注力
船舶・航空	トレーディングを軸とし事業開発・経営型投資でバランスある事業ポートフォリオ実現(トレーディング先鋭化、資産ポートフォリオ良質化、環境・DX・宇宙など新ビジネスモデル構築)

2021年3月期進捗

- ・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
- ・プラットフォーム型インフラ事業、次世代モビリティ、宇宙、環境・DX事業などの新規取り組み進展
- ・(子会社を含む)事業経営力強化、生産性向上による収益力強化の加速

セグメント別戦略

機械・インフラセグメント

競争優位性



電力

- ・発電容量約11.0GW
- ・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、VPP、スマートシティ開発)への取り組み



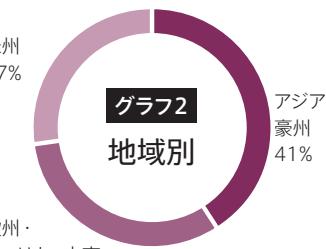
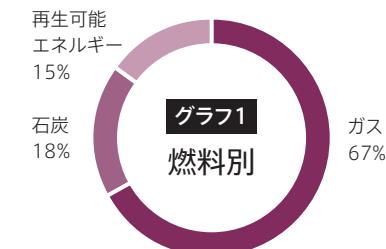
海洋エネルギー

- ・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

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



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
垣内 啓志

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、無機原料などの川上領域から、多様な用途にわたる機能性素材、電子材料、スペシャリティケミカル、農業資材、飼料添加物、動物薬、フードサイエンスなどの川下領域での展開の他、タンクターミナル事業、木質資源、住生活マテリアルなどの周辺領域での取り組みなど、さまざまな産業に通じる事業を幅広く展開しています。また低炭素社会やサーキュラーエコノミーの実現に資する事業を展開しています。



豪州塩田事業/Shark Bay Salt

強み

- ・素材を通じたさまざまな産業への接点を活かしたトレンドやニーズの変化に応じたソリューションモデル型事業
- ・持続可能な社会の実現、QOL(生活の質)の向上へ貢献する素材の安定供給
- ・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

リスク

- ・サプライチェーンへの気候変動インパクトの拡大
- ・化石燃料の需要減少に伴う石油化学産業の構造変化

機会

- ・カーボンマネジメント、気候変動対応への要求の拡大
- ・Oil to Chemicalsの更なる進展
- ・プラスチックリサイクルの需要拡大
- ・環境配慮型素材の需要拡大
- ・食料増産ニーズ、健康意識高まりに伴うウェルネス市場拡大

事業戦略

トレーディング事業	<ul style="list-style-type: none"> ・各国の環境規制強化など外部環境変化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・タンク・顧客基盤などトレーディングアセットを活用した安定供給網の拡充
新規事業(新たな成長機会の取り込み)	<ul style="list-style-type: none"> ・プラスチックリサイクルなどのサーキュラーエコノミーへの貢献や低炭素社会の実現に向けた取り組みの拡大 ・個別化するニーズに対応する提案型事業の拡大
既存事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ボルトオン投資を通じた事業拡大、オペレーション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

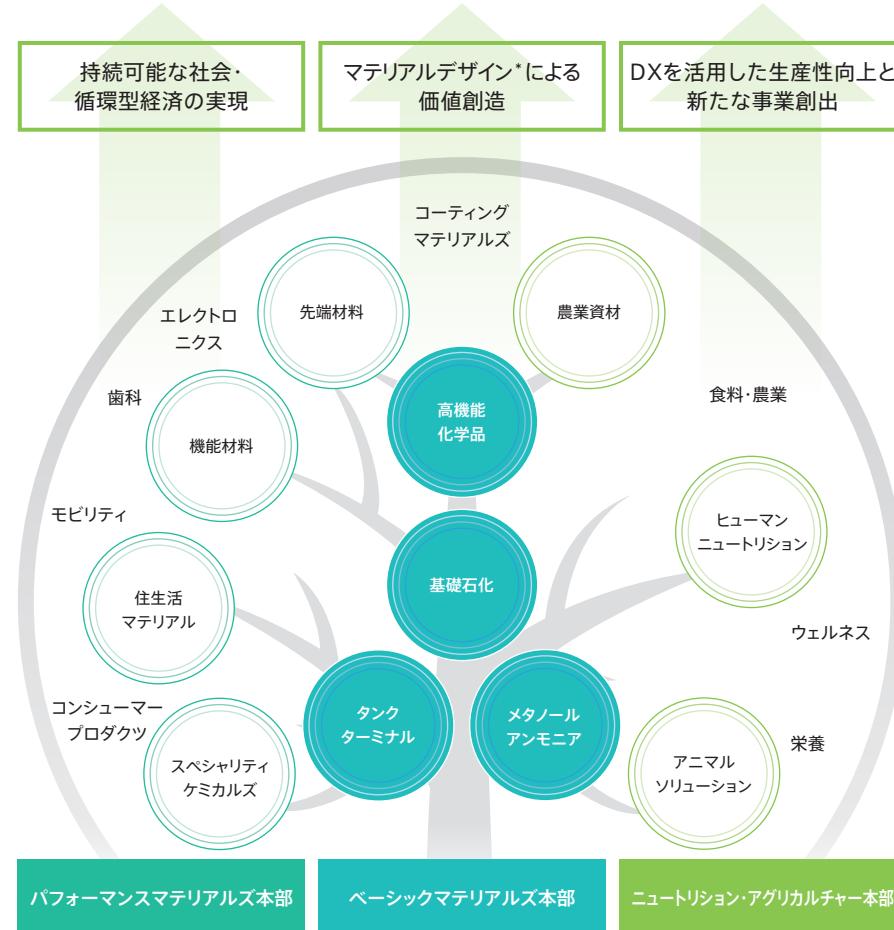
2021年3月期進捗

- ・低炭素社会の実現に向けた水素関連事業の強化・拡大
- ・サーキュラーエコノミーの実現に向けたリサイクル事業の推進
- ・農業資材領域におけるポートフォリオ拡充・強化

セグメント別戦略 化学品セグメント

競争優位性と目指す姿

産業の結節点から事業領域や産業の枠を超えて、化学の力で新たなビジネスを創出



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

持続可能な価値創造に向けた取り組み

低炭素ケミカル事業を通じたソリューションの提供へ

昨年度、当社の出資する米Fairway Methanol社にて、周辺プラントから排出される二酸化炭素 (CO₂) を原料とするメタノール製造能力の増強を決定し、CCU (二酸化炭素回収・利用) 事業を目下構築中です。CO₂を資源に素材や燃料に再利用するカーボンリサイクルを実現していきます。また、クリーンエネルギーとして期待される水素、燃料アンモニア含むエネルギー・ソリューション分野でも、船やタンクといったトレーディングアセットを駆使し顧客への原料の安定供給を通じて、培ってきた知見と信頼を元に、化学品・エネルギーのみならず他セグメントの知見も結集し、脱炭素社会実現に向けた取り組みを進めていきます。



コンシューマービジネスでのソリューション提案型ビジネスへの挑戦

消費者ニーズの多様化・個別化を背景としたウェルネス市場の拡大を取り込むべく Beauty & Personal Care の領域を注力領域のひとつと定め、消費者接点を起点としたDX活用、データ分析に基づく処方提案と当社の強みがある素材の提供へつなげる取り組みを進めています。ブラジル、インドといった地域では本邦ブランドメーカーとマーケティング活動を本格化させ、米国では日本製スキンケア商品を扱うECプラットフォーム「Shikō Beauty Collective」を、また本邦化粧品ODM大手アンズコーポレーションへ出資参画し、複数メーカーと連携して「J-Beauty Technology Platform」を設立しました。消費者ニーズに応える当社らしいソリューション提案型ビジネスを通じて世界の豊かな暮らしづくりに貢献していきます。



セグメント別戦略

鉄鋼製品セグメント

・鉄鋼製品本部



執行役員
鉄鋼製品本部長
藤田 浩一

事業内容

鉄をはじめとする素材の力を活かし、さまざまな産業課題を解決し、顧客の潜在的ニーズに応えていきます。鉄鋼製品の販売および加工事業、部品製造事業、循環型社会に向けた電炉・リサイクル・メンテナンス事業、脱炭素社会に対応した環境影響の可視化に向けた取り組みなどを行っています。



自動車部品製造事業 / Gestamp Automoción社(スペイン)

強み

- ・製鋼から部品製造、鋼材加工・販売まで、幅広くサプライチェーンをカバー
- ・トレーディング部隊(三井物産スチール、エムエム建材、日鉄物産)が持つグローバル顧客ネットワーク
- ・インフラメンテナンス事業など、鋼材サプライチェーンにとどまらない多様なサービス展開

リスク

- ・国内生産減少を背景とした業界再編と流通構造の変化
- ・地政学リスクの高まりによるトレードフローへの影響

機会

- ・脱炭素化・サーキュラーエコノミーの加速によるサプライチェーンの構造変化とインフラ長寿化需要の高まり
- ・モビリティ分野での素材軽量化・高強度化ニーズの拡大
- ・DXの進展による流通形態の効率化

事業戦略

モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代モビリティをテーマに、車体軽量化事業とEV関連事業を強化 ・自動車プレス部品事業／Gestamp社の事業価値最大化 ・産業用高効率モーター・EVパワートレインの製造など、次世代事業への新規取り組み強化
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ・脱炭素・循環型社会をテーマに、電炉事業・インフラ長寿命化への取り組み ・電炉事業における国内外の事業基盤の拡充、グリーン化の推進 ・ショーボンド社との合弁会社を通じた海外インフラメンテナンス事業の推進
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ・エネルギーの安定供給、再生可能エネルギー・省エネルギー事業を通じたエネルギーソリューションへの貢献 ・国内外事業会社を通じた再生可能エネルギー分野の事業基盤の確立と石油・ガス分野での鋼材物流の追求
流通	<ul style="list-style-type: none"> ・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

2021年3月期進捗

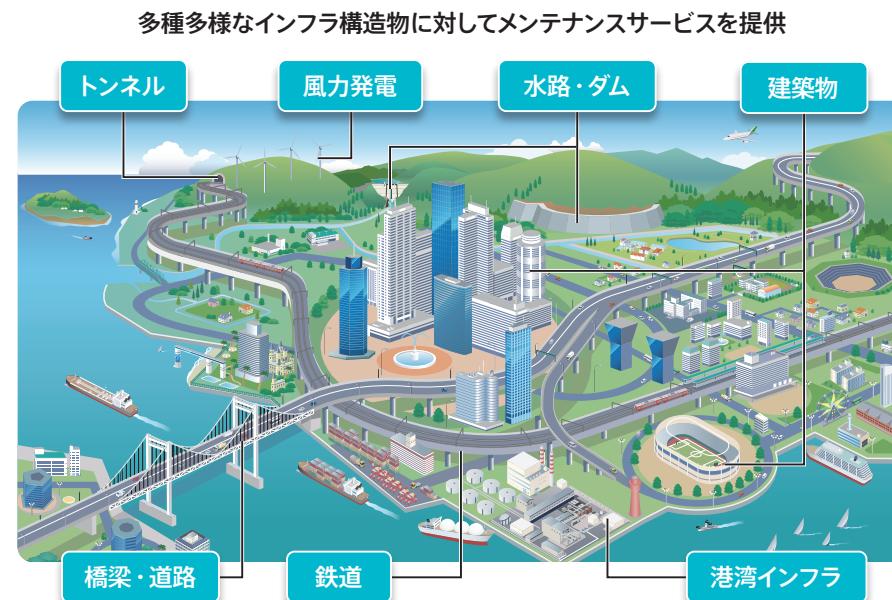
- ・コロナ禍による鋼材需要の減少、事業会社の稼働率低下などの悪影響あるも、主要関係会社における構造改革を通じた収益力強化とトレーディング機能発揮による安定供給
- ・既存事業の収益力強化、将来の収益の柱となる新規事業創出への取り組み

セグメント別戦略

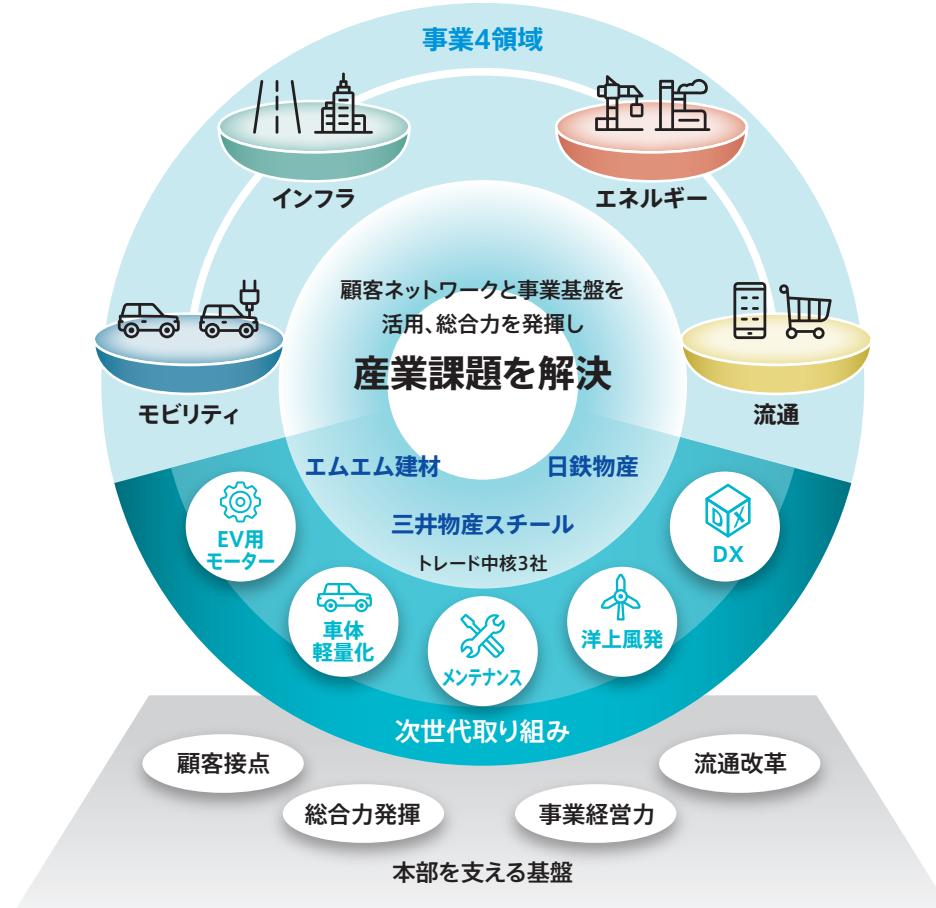
鉄鋼製品セグメント

循環型社会に向けたメンテナンス事業の展開

インフラ構造物の老朽化は国際的な社会課題となりつつあり、従来の新規インフラ需要への鋼材供給に加えて、今後は補修・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予想されます。鉄鋼製品本部では、インフラ総合メンテナンスの国内リーディングカンパニーであるショーボンド社とともに、タイでの総合インフラメンテナンス事業を展開しています。今後、タイに続く海外での事業展開に挑戦していきます。



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



セグメント別戦略

生活産業セグメント

・食料本部 ・流通事業本部 ・ウェルネス事業本部



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
長田 務



執行役員
ウェルネス事業本部長
菅原 正人

事業内容

食料、食品、ファッション・繊維、リテール・サービス、ヘルスケア、医薬品、複合型サービスなどの事業分野において、消費構造や産業構造、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製品・サービスの提供を行っています。



流通事業／Ventura Foods社の小売ブランド製品（米国）

強み

- ・食に対する多様なニーズに結びついた商品開発力と安定供給力
- ・アナログ・デジタル双方の機能を活用した幅広い消費者との接点とグローバルな優良パートナーとの協働
- ・筆頭株主であるIHHを中心とした病院クリニック領域の事業基盤

リスク

- ・気候変動による伝統的産地の移動
- ・地政学的リスクやSDGs意識の高まりに伴う貿易構造の変化
- ・移動制限などの長期化に伴う一部医療ニーズの蒸発
- ・事業展開する国での医療規制動向および人手不足
- ・GAFAなどの異業種参入に伴う医療業界パラダイムシフト

機会

- ・グローバルバリューチェーンの構造変化。消費行動の多様化・流動化・高度化。技術進化による新領域誕生
- ・DX加速や購買行動の変化に伴うEC市場拡大。健康・環境・サステナビリティへの消費者ニーズの高まり
- ・アジアの医療費増大と需給ギャップ拡大。未病・予防などウェルネス分野の広がり、デジタル化の加速

事業戦略

食料	<ul style="list-style-type: none"> ・三大栄養素および嗜好性素材のバリューチェーンを俯瞰した持続可能な食料供給システムの強化 ・健康・環境・技術を軸に新たな事業を構築
流通	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル機能を活用した需要予測や物流機能の高度化・先鋭化を通じた流通インフラ基盤の強化 ・デジタル機能を活用した消費者接点拡大により獲得した消費者インサイトに基づく差別化された商品・サービスの創造
ウェルネス	<ul style="list-style-type: none"> ・コア事業である病院クリニック事業および複合型サービス事業の更なる強化 ・中長期的な成長領域であるヘルスケアデータ事業・医薬品事業・健康事業の基盤構築による事業群の創出

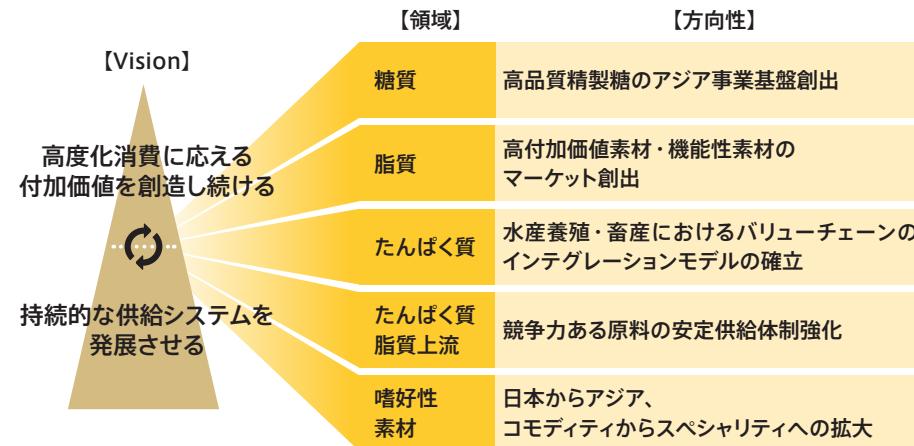
2021年3月期進捗

- ・穀物などトレーディング好調とコロナ禍の巣ごもり需要の着実な取り込み、国内製糖業界再編、コスト構造改革実施
- ・デジタル機能活用による消費者接点拡大・モノづくり機能強化・EC市場成長取り込み、中間流通機能子会社集約
- ・ウェルネス領域での事業会社を通じたコロナ禍への迅速な対応および資産リサイクルによるポートフォリオ強化

セグメント別戦略

生活産業セグメント

食料本部のVisionと領域別の方針



【糖質領域での価値創造に向けた取り組み】

タイを拠点にした高品質精製糖の製造と中東・アジア市場向け販売拡大

当社とDM三井製糖ホールディングス（株）（当社26.5%出資）は、タイの製糖事業会社 The Kumphawapi Sugar社とKASET PHOL SUGAR社（以下、KSP社）に出資し、半世紀以上にわたり、本邦精製糖メーカー向け原料糖の安定供給の一翼を担ってきました。世界の砂糖市場の成長と高品質砂糖への需要拡大を見据え、KSP社では、日本における販売シェアNo.1の「スプーンブランド」砂糖の技術力を十分に活かせる最新設備の導入を進めています。従来の日本向け原料糖の供給拠点という位置付けから一転、砂糖の一大供給地であり需要地にも近いタイを拠点として原料糖から高品質な精製糖までを製造し、飲料・加工食品市場の成長が著しく、安全・安心・高品質な砂糖の需要が高まる中東・アジアでの販売拡大を目指します。また、サトウキビ残渣の活用など、SDGsの取り組みも積極的に推進します。



流通事業本部の基本方針と主な取り組み



成長する東南アジア・米国・中国での新たな事業展開を加速

*D2Cとは、「Direct to Consumer」の略で、自社で企画・製造した商品を、ECサイトなどの自社チャネルで消費者に直接販売するモデルのこと。

【流通事業での価値創造に向けた取り組み】

急速に拡大する食のEC市場で消費者向けの新たなビジネスを創出

当社はDX化の加速や消費者へのパワーシフトを機会と捉え、EC関連中核事業として2020年7月にEC支援会社リテールデジタルソリューションズ（株）（以下、RDS）を設立。RDSは食品ECサイトの構築・運営・販売支援からECの在庫管理、物流までを一貫してサポートする「ECフルフィルメント事業」を展開、徹底的なデータ分析と専門的知見により消費者向け食品ビジネスのデジタル化推進と差別化された商品の開発に機能を発揮しています。RDSは更なる成長戦略として2021年12月に自社物流センターを稼働予定、これを活用してECフルフィルメント事業とECリテール事業を両輪として展開していきます。両事業から得る消費者データを商品開発に活用し多様化する消費者ニーズに応えるとともに、より便利により早く、消費者に商品を届ける仕組みを提供します。

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



執行役員
ICT事業本部長
小日山 功



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、不動産、物流事業など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、当社グループへの事業経営・DXなどに関する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。



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

強み

- ・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
- ・国内中核関係会社の技術・事業知見を活かした新規DX事業の構築
- ・事業経営、投資、DX人材の育成・輩出
- ・三井物産グループの実業経験やネットワークと、金融・不動産・物流ビジネスで培った知見を組み合わせた新たな価値の創出

リスク

- ・米中対立／摩擦の深刻化による関連事業への影響
- ・金融緩和継続による投資リターンの縮小と運用難
- ・市況のボラティリティによる損失発生リスク
- ・コロナ禍による企業の景況感悪化

機会

- ・データを活用した新しいサービス・事業創造
- ・サイバーセキュリティリスク対策の需要拡大
- ・エネルギー・リバティ・再生可能エネルギー関連商機拡大
- ・IPO市場活況による投資実現化
- ・消費活動EC化に伴うフルフィルメント機能需要拡大
- ・相場変動によるヘッジ需要拡大

事業戦略

ICT	<ul style="list-style-type: none"> ・国内中核関係会社の更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 ・他事業本部や外部パートナーとの共創
コーポレート ディベロップメント	<ul style="list-style-type: none"> ・既存安定収益基盤の更なる強化 ・他事業本部との協業を通じ、当社企業価値向上への貢献 ・パートナー目線での当本部機能を活かした関係構築

2021年3月期進捗

- ・デジタル・セキュリティ需要、巣ごもり需要を着実に取り込んだICT中核関係会社4社で過去最高益を更新、若手経営人材の登用・育成を推進、海外パートナーとの取り組み進捗
- ・DXを活用した既存事業強化、バイアウトにおける国内・アジアでの新規投資積み上げ、ベンチャー創薬の投資回収実行

セグメント別戦略

次世代・機能推進セグメント

主な事業

三井情報(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)とIoTソリューションならびに半導体製造装置の開発・販売などを手掛ける三井物産エレクトロニクス(株)が2021年4月に合併しました。三井情報(株)が持つICT総合技術力と、三井物産エレクトロニクス(株)が持つエレクトロニクスおよびIoTの事業知見・産業顧客層を組み合わせ、DX領域での新たな価値創造を目指します。三井情報(株)とサイバーセキュア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2社を中心に、ITサービス事業を推進しています。

**(株)QVCジャパン**

米国Qurate Retail Group社との日本でのTV通販事業です。

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トウエルビ」を運営しています。新たな視聴者層を開拓すべく、当社が出資参画するMildom(ライブ動画配信)との事業連携も開始しました。

三井物産グローバルロジスティクス(株)

物流センター(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8都市24拠点、全世界では35カ国150都市にグローバルネットワークを有しています。所管面積は約80万m²と国内有数規模です。

**コモディティディリバティブ事業**

貴金属、非鉄金属、鉄鋼原料、石油、ガス、電力、排出権、海上運賃など、事業(製品、サービスなど)の収益性に影響を与えるさまざまな商品の価格変動リスクに対するソリューションを提供し、お客様の経営安定化に貢献しています。100%子会社のMitsui Bussan Commodities Ltd.とともに、グローバルネットワーク(東京、シンガポール、パリ、ロンドン、ニューヨーク)を駆使して、24時間体制でお客様の多様なニーズにお応えします。

新しい取り組み

(株)iMedical

CT、MRI、PETなどの医療画像データの遠隔での画像診断支援や人間ドック・健診予約システムを提供しています。2021年3月に遠隔画像診断支援事業会社である(株)ダイヤメディカルネットを買収したことにより、遠隔画像診断支援事業において業界2位となりました。

**北京博君優選網絡科技有限公司(博君)**

食材受発注システムの開発・販売事業を行う博君優選(博君)に対し、本邦企業間取引プラットフォーム大手のインフォマート社と共同出資しました。受発注業務電子データ化や、食品产地や原材料など商品規格データの一元管理など、インフォマート社の持つノウハウを活かし、中国市場での受発注取引のIT活用促進を目指します。

三井物産デジタル・アセットマネジメント(株)

ブロックチェーンを含む総合的なデジタル技術を持つLayerXと共同で2020年4月1日に設立。デジタル有価証券の発行により幅広い投資家層から資金調達を行い、国内外の不動産・インフラを中心とした多様なアセットの運用を目指しています。