

Mitsui & Co. Investor Day 20  
三井物産インベスターデイ 2017



新中期経営計画

# 中核分野

金属資源

エネルギー

機械・インフラ

化学品



# 金属資源

Mineral & Metal Resources

## 基本戦略

### 1 競争力ある資源を確保し、安定供給に貢献

- ・アップサイドを確実に取り込める収益基盤の確立

### 2 顧客やパートナーのニーズに応えた物流や事業を創出

- ・金属資源のバリューチェーンの中で、原料供給からリサイクルまで裾野を拡充

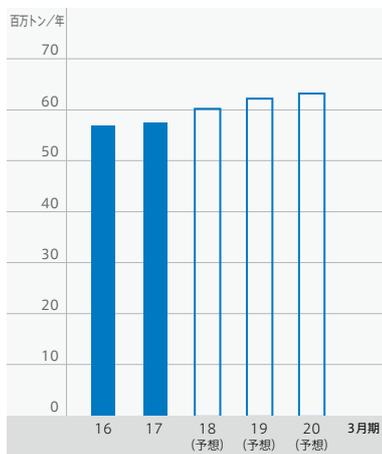
### 3 経済発展と環境保全に資する事業の推進

- ・資源国の国創り
- ・世界経済の発展への貢献
- ・効率化による環境負荷の低減

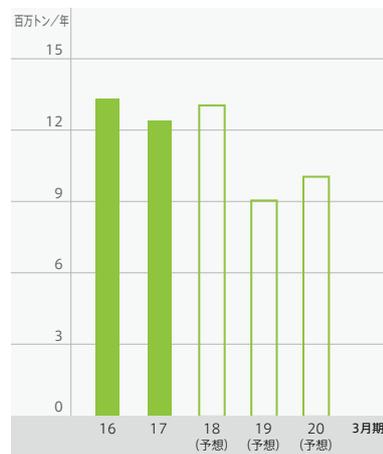
金属資源は産業の礎となる素材の原料であり、中長期的に重要な産業と考えています。資源需要の成長速度は鈍化傾向にありますが、まず優先すべきは、既存資産をベースに、一定規模の収益創出を可能とする強固な体制の構築です。収益基盤の柱である鉄鉱石をはじめ、石炭、銅、冷鉄源、合金鉄、ニッケルやコバルトといった新金属、そしてアルミを注力分野と位置付け、優良資産の補充や積み増し、ポートフォリオの良質化、成長領域での取り組みを通じて、構築した収益基盤を長期にわたって維持します。また、ボルトオン型の投資をしっかりと継続していくことに加え、今後成長が見込める新たな案件についても、案件を厳選し、競争力のある、そして優良な案件に仕立て、タイミングを見極めながら、取り組みます。

## 持分権益生産量\*

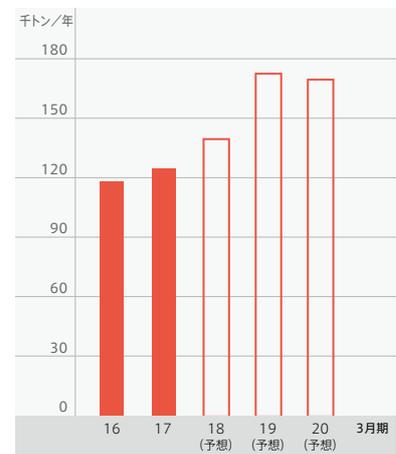
### 鉄鉱石



### 石炭



### 銅



\* Vale 生産分の5%を含みます。

## 個別戦略

### 鉄鉱石

豪州ではRio Tinto社およびBHP社との共同事業を通じて、また、ブラジルではVale社の株主として競争力のある事業を推進、近年でもさらなる資産の良質化を図るべく、鉱山および港湾への投資を着実に実行しています。今後も長期的な需給を十分に分析した上で、生産量の拡大、埋蔵量の拡充、操業効率化などによるコスト削減を三位一体として、事業の強化を図ります。

### 石炭

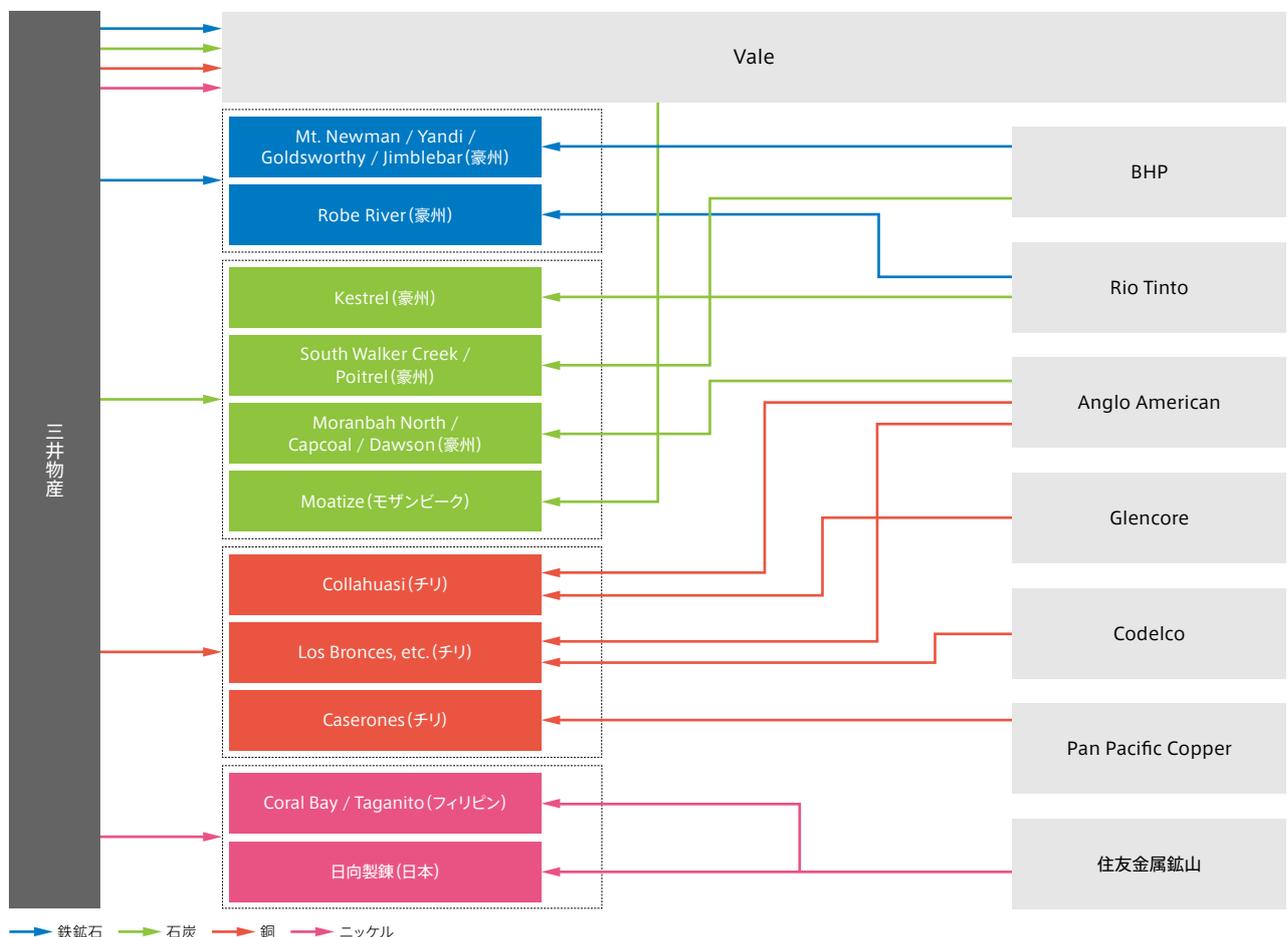
2017年3月に出資・参画したモザンビークのMoatize炭鉱・Nacalaインフラ事業は、競争力ある炭鉱開発のみならず、鉄道と港湾インフラ事業を含む一体開発の事業であり、同国の国創りに貢献する案件です。この事業の操

業安定化を着実に進めるとともに、総合力の発揮による周辺事業の構築、販売支援、収益力の強化を図ります。また長年にわたり取り組んでいる豪州での事業については、優良な資産にリソースを集中し、ポートフォリオの良質化に努めます。

### 銅

チリにて3つの銅事業を推進しています。Collahuasiは競争力のある事業であり、拡張も視野に入れてさらなる良質化を図るとともに、Anglo American Surは鉱量の拡充などにより、競争力を強化します。一方、Caseronesについては、ランプアップの段階ではありますが、操業面での改善やコスト削減効果などに成果が出始めており、これをさらに推し進めることで良質化を図ります。

個別戦略一覧



# エネルギー

Energy

## 基本戦略

### 1 競争力ある資産ポートフォリオの構築

- ・既存資産の競争力強化
- ・良質なアセット(埋蔵量・生産量)の獲得
- ・LNG生産能力の拡大

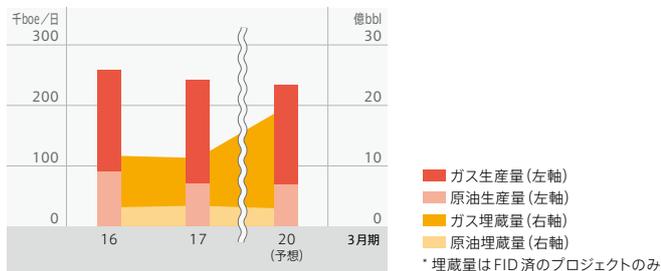
### 2 当社機能を発揮した中～下流・エネルギー Value Chainの展開

- ・自社権益生産物の有利販売
- ・新たな需要開拓・創出、中～下流インフラ事業での取り組み

### 3 新エネルギー・再生可能エネルギー事業の拡充

当社の原油・ガス持分権益生産量は2020年3月期にかけて概ね横ばいに推移する見込みです。埋蔵量に関しては、新中期経営計画期間中にモザンビークLNGプロジェクトの最終投資決断を見込んでおり、これに伴う埋蔵量認識を主因として、2020年3月期にかけて大きく増加する見込みです。案件を厳選しながら資産の補充を行い、埋蔵量・生産量を、競争力を確保しながら保有していく方針です。LNGについては、足元では約500万トンの生産能力を保有していますが、2020年3月期にはCameron LNGプロジェクトの立ち上げにより、LNG生産能力は約900万トンまで増加する見込みです。その後はモザンビークやサハリンⅡの拡張など、引き続き優良案件を積み上げ、LNG生産能力を拡大していきます。

原油・ガス持分権益生産量／埋蔵量



## 原油・ガスの主な上・中流権益

2017年3月末現在

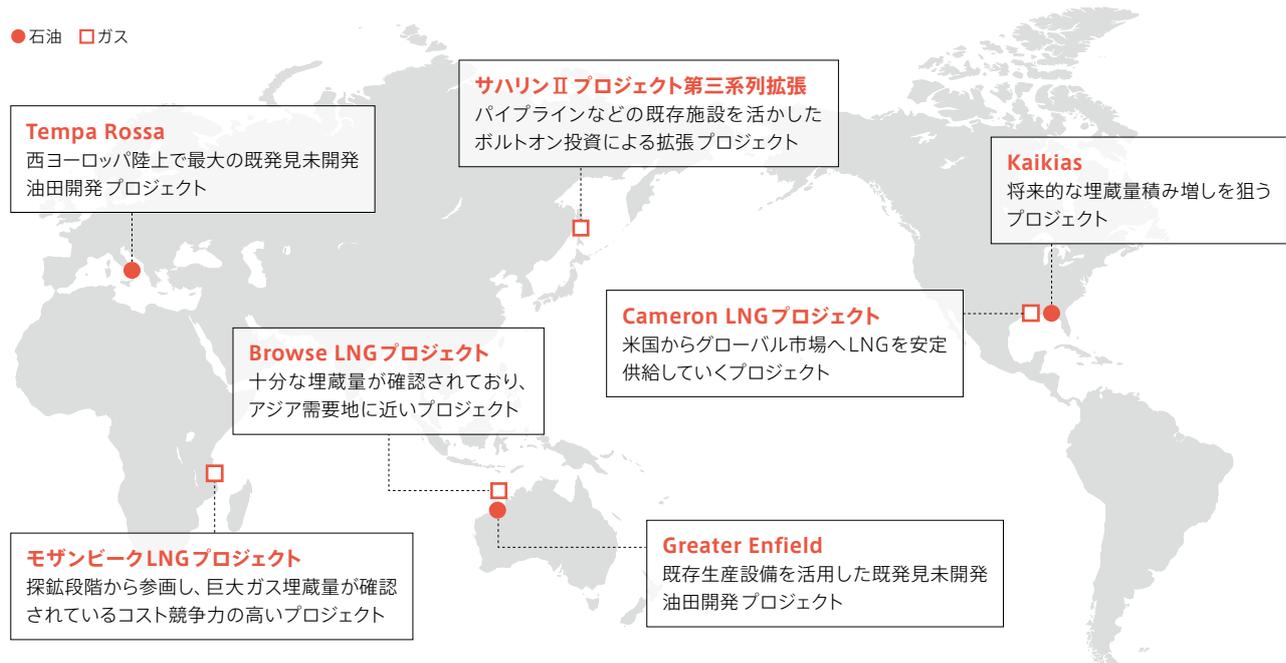
	探鉱段階					開発段階			生産段階
	入札	探査	解析	試掘	評価	基本設計	投資決断	開発開始	生産開始
天然ガス LNG	豪州: 15 exploration permits (MEPAU) ニュージーランド: 7 exploration blocks (MEPAU) タイ: Block G7/50, G8/50 (MOECO) ベトナム: Blocks B&48/95, 52/97*1 (MOECO) インドネシア: Tuna (MOECO) ミャンマー: M3, AD-9, AD-11, MD-5, EP-2, PSC-G, MOGE-3 (MOECO)					米国: Marcellus Shale (MEPUSA)*2, Eagle Ford Shale (MEPTX)*2 Cameron LNG (液化事業参画子会社) (MITUSA) 豪州: Meridian CSG (MEPAU)*2, Browse LNG (JAL-MIMI) モザンビーク: Area 1*1 (MEPMOZ)			ロシア: Sakhalin II LNG (Sakhalin Energy) 豪州: NWS LNG (JAL-MIMI), Casino/Henry/Netherby, Meridian CSG, Kipper (MEPAU) タイ: Blocks 10.11.12.13.10A.11A.G4/48, Block B12/27, Blocks 14A.15A.16A, Blocks B8/32&9A, Block G4/43 (MOECO) インドネシア: Tangguh LNG (KG Berau/KG Wiriagar) 米国: Marcellus Shale (MEPUSA), Eagle Ford Shale (MEPTX) カタール: Qatargas 1 LNG (MILNED), Qatargas 3 LNG オマーン: NOGJV (MEPME), Oman LNG アブダビ: Abu Dhabi LNG 赤道ギニア: Equatorial Guinea LNG 英国: Britannia (MEPUK)
原油	ブラジル: BAR-M215/217/252/254 英国: 22/19e, 22/19c					米国: Eagle Ford Shale (MEPTX)*2, Kaikias (MOECO) イタリア: Tempa Rossa (MEPIT) 豪州: Greater Enfield*1 (MEPAU)			ロシア: Sakhalin II (Sakhalin Energy) 豪州: Wanaea Cossack (JAL-MIMI), Enfield, Vincent (MEPAU) タイ: Blocks 10.11.12.13.10A.11A.G4/48, Blocks 8/32 & 9A, Block G4/43, L10/43, L11/43 (MOECO) オマーン: Blocks 3, 4, 9, 27 (MEPME) 米国: Eagle Ford Shale (MEPTX) 英国: Alba, Britannia (MEPUK)

\*1. 既発見未開発鉱区 \*2. 一部生産段階移行済

## 個別戦略

### 競争力のある資産ポートフォリオの構築

E&P事業では、イタリアTempa Rossa油田、豪州Greater Enfield油田、米国Kaikias油田プロジェクトの着実な立ち上げを進めます。LNG事業では、米国Cameron LNGプロジェクト、モザンビークLNGプロジェクトの新規立ち上げのほか、既存プロジェクトでのボルトオン投資による拡張案件も着実に進めます。



### エネルギー Value Chainの展開

新規物流フローの構築や新たな販売先開拓・需要創出を通じた物流機能のさらなる高度化を進め、顧客への付加価値提供に努めます。

#### ガスバリューチェーン

従来は電力・ガス会社を中心とする顧客へのエネルギー供給を行ってきましたが、当社のガスバリューチェーンをさらに伸ばすべく、ガス火力発電所・LNG受入基地事業などにも取り組むことで新たな需要を創出し、自らのLNGを供給していく取り組みに注力していきます。

#### 石油バリューチェーン

従来からのオマーンや豪州での自社権益原油に加え、今後生産開始するTempa Rossa、Greater Enfield、

Kaikias各油田からの当社権益原油のマーケティングを行います。トレーディングでは超軽質原油(コンデンサート)や品質調整機能を発揮する低硫黄重油など当社が強みを発揮できる商品を中心に積極的に取り組みます。

### 新エネルギー・再生可能エネルギー事業の拡充

微生物によるガス発酵技術を開発する米国のベンチャー企業LanzaTech社への出資や、豪州ではCO<sub>2</sub>を回収し地中貯留するCCS(Carbon Capture and Storage)技術に関する実証、北海道苫小牧でのバイオマス発電などに取り組んでいます。さらに国内外での地熱・バイオマス発電事業の展開、水素など次世代エネルギーを見据えた新エネルギー事業にもグローバルに取り組めます。

# 機械・インフラ

Machinery & Infrastructure

## 基本戦略

### 1 持続的な収益基盤の徹底強化

- AIやIOTを導入したコスト削減、経営効率化
- 建設中の資産の着実な完工
- ボルトオン投資による事業拡大

### 2 戦略的ライフサイクルマネジメント

- 適切なタイミングでの資産リサイクル
- 旬を逃さない不断のポートフォリオの良質化

### 3 新たな事業領域への挑戦

- モビリティ新成長フロンティアへの挑戦
- 新しいインフラ事業への挑戦

電力、海洋エネルギー、自動車、船舶といったコア事業群が確立しており、今後これらの既存事業の収益基盤を徹底的に強化します。また、強みの上に資産を積み増すボルトオン投資を中心に、新しい分野へのチャレンジも含めた新規投資を行うとともに、適切なタイミングにおける資産のリサイクルを積極的に進めます。

## 個別戦略

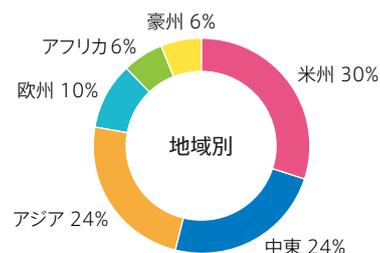
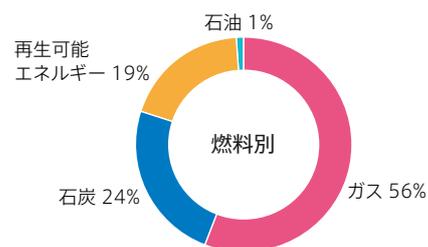
### 電力事業

個別資産のValue-upを実践するべく、一部の資産では、Digital技術の導入・活用を開始しています。また、新規事業の開発を追求するとともに、事業参入後の適切なタイミングにおける資産売却によりキャピタルゲインを追求します。また、この開発から売却までのサイクルを加速し、資本効率を上げていきます。環境変化も踏まえ、再生可能エネルギー事業の比率をさらに高め、ESGに配慮したポートフォリオを構築します。

### 海洋エネルギー事業

主な取り組みとして、ブラジルPetrobras社などとの関係を活かし、事業パートナーである三井海洋開発(株)とともにFPSO(Floating Production Storage & Offloading System:浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)事業を拡大しています。このほか、新たに参入したサブシー事業の

発電ポートフォリオ(燃料別、地域別)



当社持分発電容量  
ネット:10.4GW グロス:38GW

(2017年3月末現在)

ビジネスチャンスを探し、海洋エネルギー事業の規模拡大を図ります。

### ガス配給事業

ブラジル26州のうち19州でガス配給量の約50%を供給する国内ガス配給事業に取り組んでいます。本事業は、Petrobras社との戦略的パートナーシップを象徴する事業として成長を続けており、海洋事業との相乗効果により今後さらなる拡大を目指します。また、経営効率化の追求はもちろんのこと、さらなる事業拡大や同国のガス自由化の動きを捉えて、周辺ビジネスの展開など、ブラジルでの事業拡大を実現します。

### 「自動車」「建産」「交通」「船舶」「航空」

従来の顧客メーカーの販売支援や金融提供に加えて、リース・保守・ロジスティクス事業など、より複合的なビジネス形態へ発展してきました。幅広い顧客基盤と業界で超一流のパートナーとの関係を活かし、ビジネス現場の顧客間の需給・機能・業界・地理・文化などのギャップを埋めることで事業を創出、収益を積み上げていきます。

**自動車**：伝統的に強みである日系自動車メーカーの海外製造・販売事業のValue-upへの取り組みを継続するとともに、当社が出資参画する米国Penske Automotive Group社およびPenske Truck Leasing社を通じて乗用車・商用車の販売・リース・フリートマネジメントといっ

た輸送に関わる複合的なサービスをグローバルに提供してまいります。電気自動車、シェアリングエコノミーなど自動車産業の構造変化に対応するイノベーションへも積極的に取り組んでいます。

**建産**：鉱山・建設機械代理店事業や、建設機器レンタル、工作機械の事業基盤の拡充に加え、産業構造や需要動向の変化を捉えたロボティクス、モビリティ分野での軽量化、AIを活用したビジネスへの展開や、当社横断的取り組みの「食料と農業」では農機販売事業にも挑戦しています。

**交通**：インフラ整備、車両リース、貨物輸送、旅客輸送など、交通事業のValue-upに取り組むとともに、駅事業、複合一貫輸送といったモビリティの創出・価値向上をコアバリューに据えた、成長フロンティアに挑戦していきます。

**船舶**：船舶売買事業を中核として、船舶保有・LNG船・運航管理・備船、中古船仲介・船用機器の各事業での拡充を目指します。また、海運業界に関わる技術革新など新たな取り組みへも積極的に挑戦していきます。

**航空**：航空機リース／トレーディングを拡大・先鋭化するとともに、航空エンジンを含め、第三者資本と連携した新たな展開を目指します。また、貨物機改修、ヘリ・ビジネスジェット・防衛の各事業強化にも積極的に取り組んでいます。

幅広い顧客基盤と一流のパートナー



# 化学品

Chemicals

## 基本戦略

### 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する

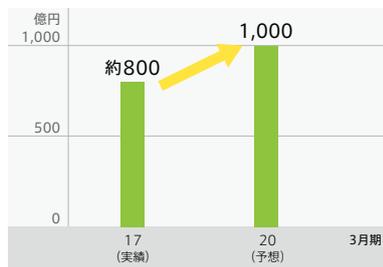
#### 1 新たな成長機会の取り込み

- モビリティやコンシューマープロダクツ領域における機能性素材の事業拡大
- アグリカルチャー領域でのポートフォリオ拡充
- フードサイエンス領域での既存事業良質化

#### 2 トレーディングの高度化

- パートナー・顧客との強固なネットワークの拡大
- 新たなトレーディングや事業投資の機会創出

トレーディング関連売上総利益



#### 3 ボルトオン投資の実行

- メチオニン生産ライン増設
- タンクターミナル事業の拡張
- メタノール事業の安定操業・規模拡大

化学品セグメントはあらゆる産業と接点があるという特徴があります。

ベーシックマテリアルズ本部は業界を俯瞰し、国内外パートナーとの重層的関係のさらなる深堀、Deal Flowに繋がる存在感のある物流や事業を展開していきます。

パフォーマンスマテリアルズ本部は、「モビリティ」「コンシューマープロダクツ」「ICT・新産業」などの成長産業に対し、素材の高機能化の視点から、マーケットイン・プロダクトアウトの両面でアプローチし、新たなビジネスを創出していきます。

ニュートリション・アグリカルチャー本部は食の生産性向上と高付加価値ニーズの高まりに対し、周辺産業や消費者ニーズの変化も捉えながら、既存ビジネスの強化・拡大と新たな事業の育成を目指します。

## 個別戦略

### 新たな成長機会の取り込み

環境対応ニーズの高まりによる自動車軽量化・マルチマテリアル化への対応として、自動車部品向けの炭素繊維や樹脂コンパウンドなどの事業拡大を目指します。例えば炭素繊維関連においては、主体的にサプライチェーン構築を図りながら、事業の拡大に取り組めます。また、今後、消費者ニーズの多様化・高度化が見込まれる食品包材や家庭用洗剤といった成長市場において、



Forward Engineering社／炭素繊維複合材料を用いた車体構造設計

差別化に繋がる高機能な素材の事業構築に取り組みます。タイの洗剤原料製造事業会社 LABIX Company 社や、シンガポールの包材用高機能樹脂製造事業会社 Prime Evolve Singapore 社、インドネシアで医薬包材製造事業を手がける PT. Champion Pacific Indonesia 社に出資し、稼働を開始しました。

アグリカルチャー領域では欧州をはじめとした当社自前の販売・登録・サービスネットワークも活用しながら事業の極大化を図ることが可能な農薬製品の獲得を通じて、引き続き農薬事業のポートフォリオを拡充します。フードサイエンス領域ではサンエイ糖化(株)や物産フードサイエンス(株)、曾田香料(株)などの既存事業の強化を進めていきます(□□詳細はP.38「ニュートリション・アグリカルチャー」をご参照ください)。

### トレーディングの高度化

化学品セグメントは海外拠点59カ国、約5,000人のグローバル連結人材を擁し、多岐にわたる領域で強固な顧客基盤を有しています。トレーディングは化学品事業における生命線であり、トレーディングで構築した取引先との重層的関係の延長線上に新たなトレーディングや事業投資が生まれるサイクルを重視しています。

ベーシックマテリアルズ本部では、グローバルな需給バランスや各種規制を見据え、ロジスティック機能を駆使しながら、お客様の工場と世界を繋ぐ「バーチャルパイプライン」の役割を担うことで、サプライヤーとユーザー双方の課題解決に貢献すべくビジネスを展開しています。また、パフォーマンスマテリアルズ本部とニュートリション・アグリカルチャー本部は、末端産業との接点が多いことから、

アプリケーション高度化を俯瞰しつつ、用途別にカスタマイズされた各種サービスの提供に注力しています。

### ボルトオン投資の実行

主に、アニマルニュートリション事業、タンクターミナル事業やメタノール事業における安定操業や規模拡大に向けたボルトオン投資を推し進め、収益基盤のさらなる強化を狙います。

当社が80%を出資し、飼料添加物製造・販売を営む Novus International (以下、Novus 社)は、過去10年間で平均約100億円前後の利益を計上しています。同社が手掛けるメチオニン生産について、ライン増設を図るほか、スペシャリティ事業の強化にも取り組みます。

タンクターミナル事業では、1972年に設立された Intercontinental Terminals Company (以下、ITC 社)の規模を順調に拡大し、安定的に収益を計上しています。旺盛なタンク需要を背景に、ITC 社にて当初見込みを前倒して順次拡張計画中です。アントワープに設立した J/V についても、段階的拡張を通じて今後10年程度でタンク能力を現状の3倍弱まで拡張していく計画です。

メタノール事業では、サウジアラビアに続き、2015年10月より米国でも生産を開始しました。シェール革命による原料ガスの安定供給と価格競争力に加え、パートナーの既存インフラを活用することで事業の優位性を確かなものとしています。今後は、既存事業における安定操業や規模の拡大をさらに進め、収益基盤の強化を狙っていきます。同時に、当社のグローバルトレーディング基盤強化に資する、競争力のある原料ガスをベースとした拡張や新規案件についても引き続き検討していきます。



Novus 社



ITC 社タンクターミナル



米国 Fairway Methanol 社製造工場