

財務戦略の振り返りと展望



基本方針

成長戦略を支える流動性確保と財務の健全性の維持

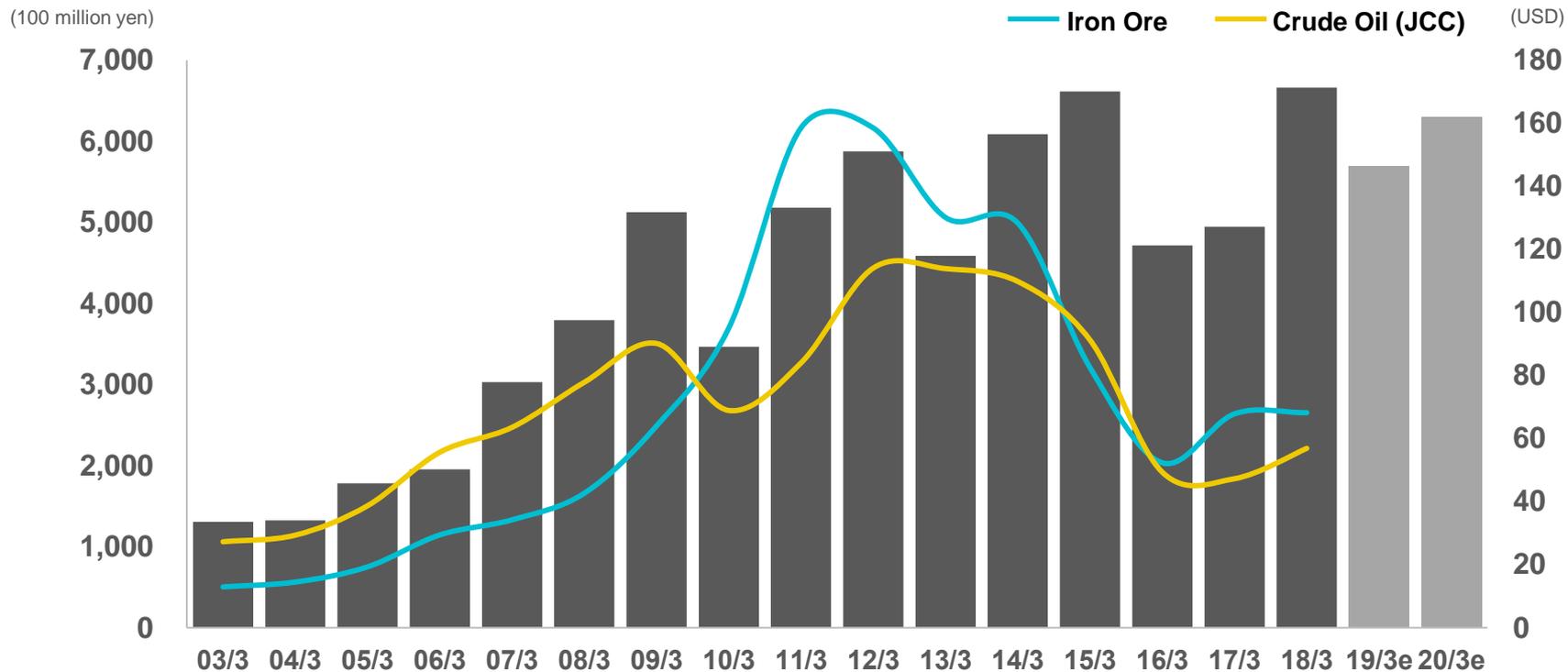
- 長期安定資金の確保、金融資本市場へのアクセス維持
- 流動性維持、リファイナンス・リスクの軽減
- 政府系金融機関からの借入やプロジェクトファイナンスの活用
- 効率的な資金管理とトランザクションコントロール
(グローバルキャッシュマネジメント、インハウスバンキング推進)

財務戦略進捗

キャッシュフロー経営の深化と財務基盤強化

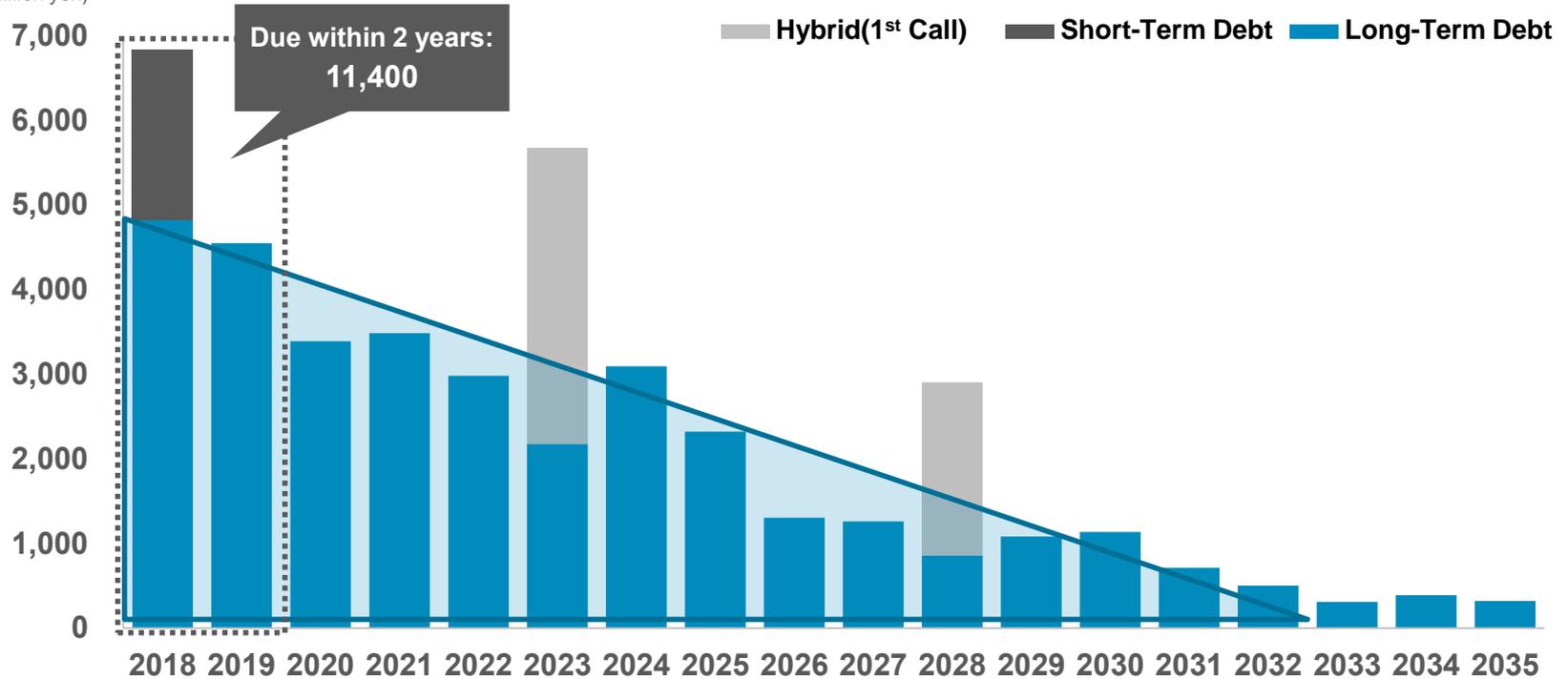
- 前中経よりキャッシュフロー・アロケーションの枠組みを導入
- 17/3期：ハイブリッドローン実行（総額5,550億円、資本性認定50%）
- 17/3期以降、好業績を背景に財務基盤強化は着実に進展
- 18/3末Net DER 0.78（過去最低）、ハイブリッドローン勘案後0.66
- 主要格付見通しは「ネガティブ」より「安定的」に改善
- 株主還元は前中経期間累計4千億円、現中経も現時点で4千億円＋の見込み。

Core Operating Cash Flow

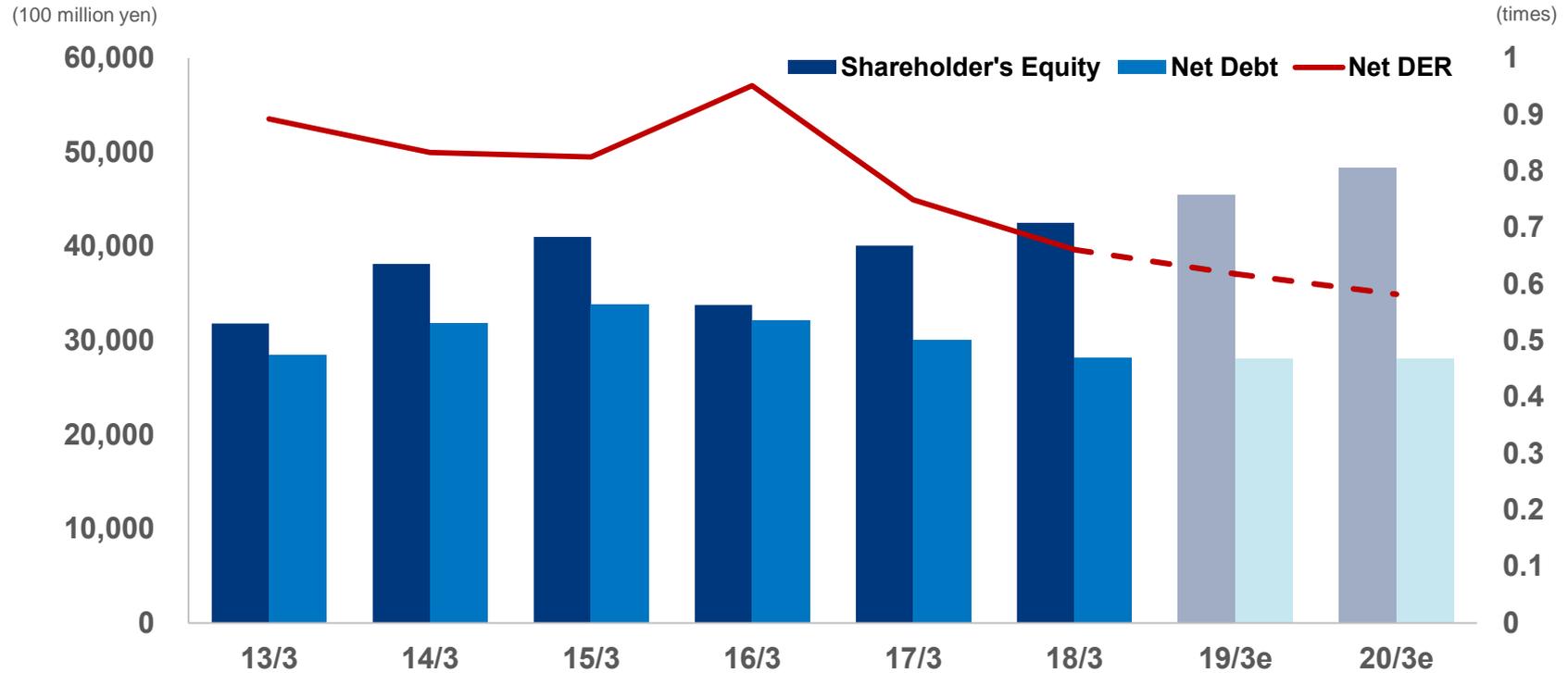


Debt Maturity as of 2018/03

(100 million yen)

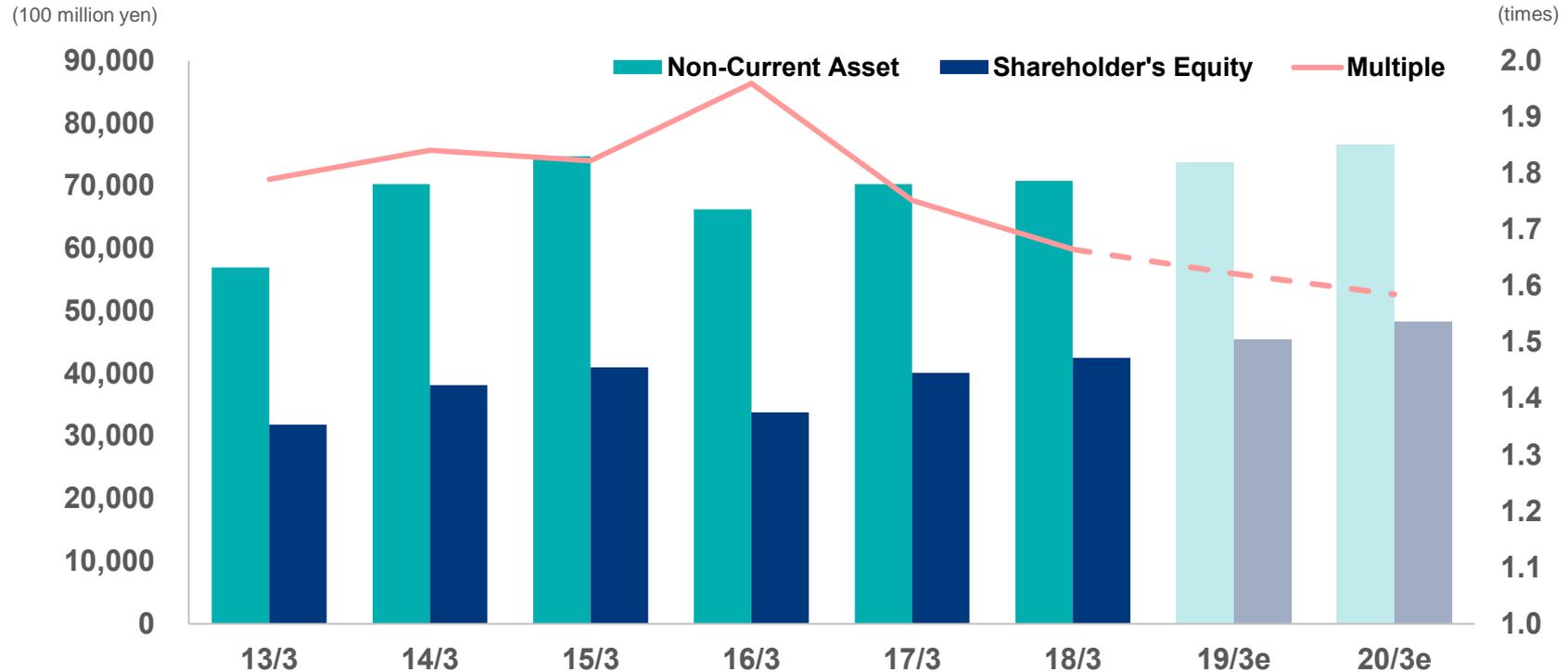


Net Debt to Equity Ratio*

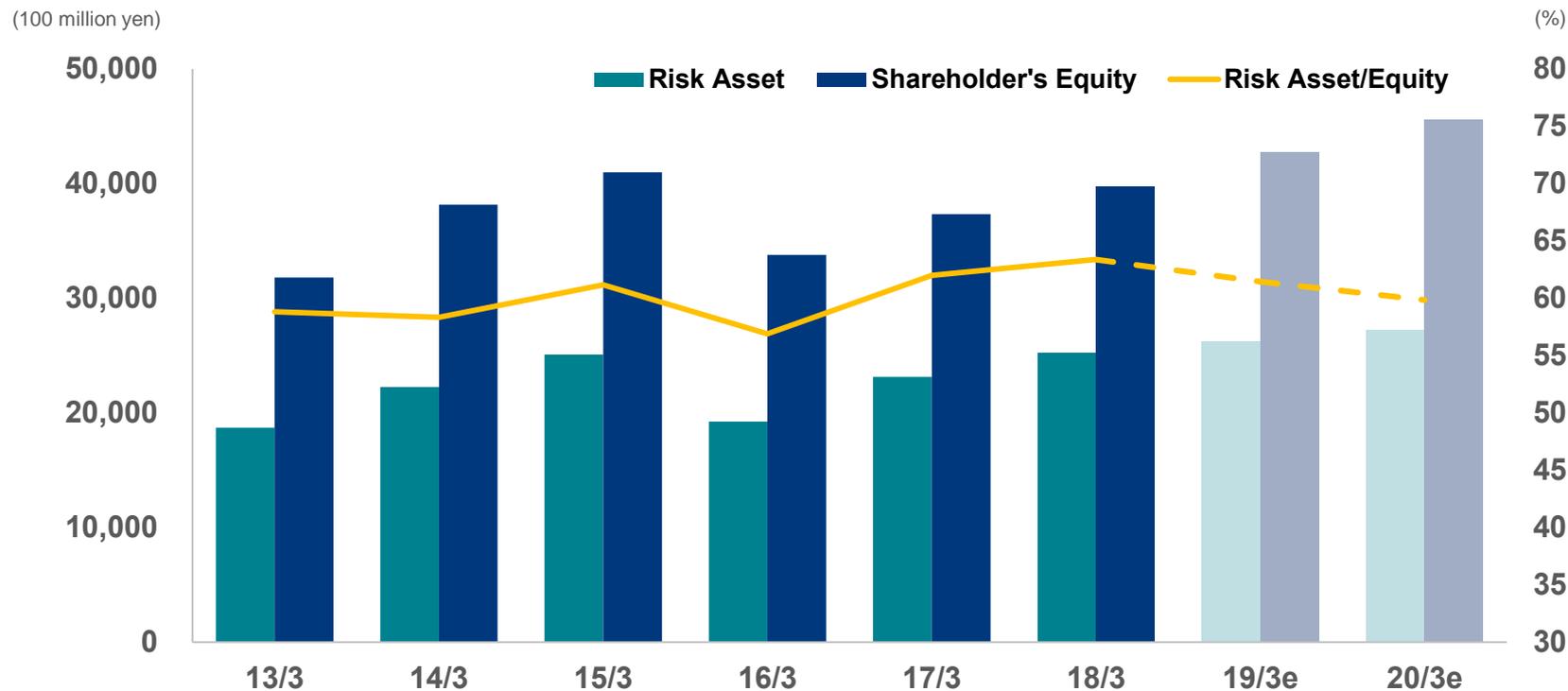


*Adjusted Net DER by including 50% of subordinated syndicated loan (JPY 555bil) in capital

Non-Current Asset / Shareholder's Equity (Multiple)



Risk Asset / Shareholder's Equity*



*Adjusted Shareholder's Equity by including 50% of subordinated syndicated loan (JPY 555bil) in capital

Core Areas

中核分野





Mineral & 金属資源
Metal Resources

大間知 慎一郎

金属資源本部

基本戦略

01 競争力ある資源を確保し、
安定供給に貢献

02 顧客やパートナーの
ニーズに応える

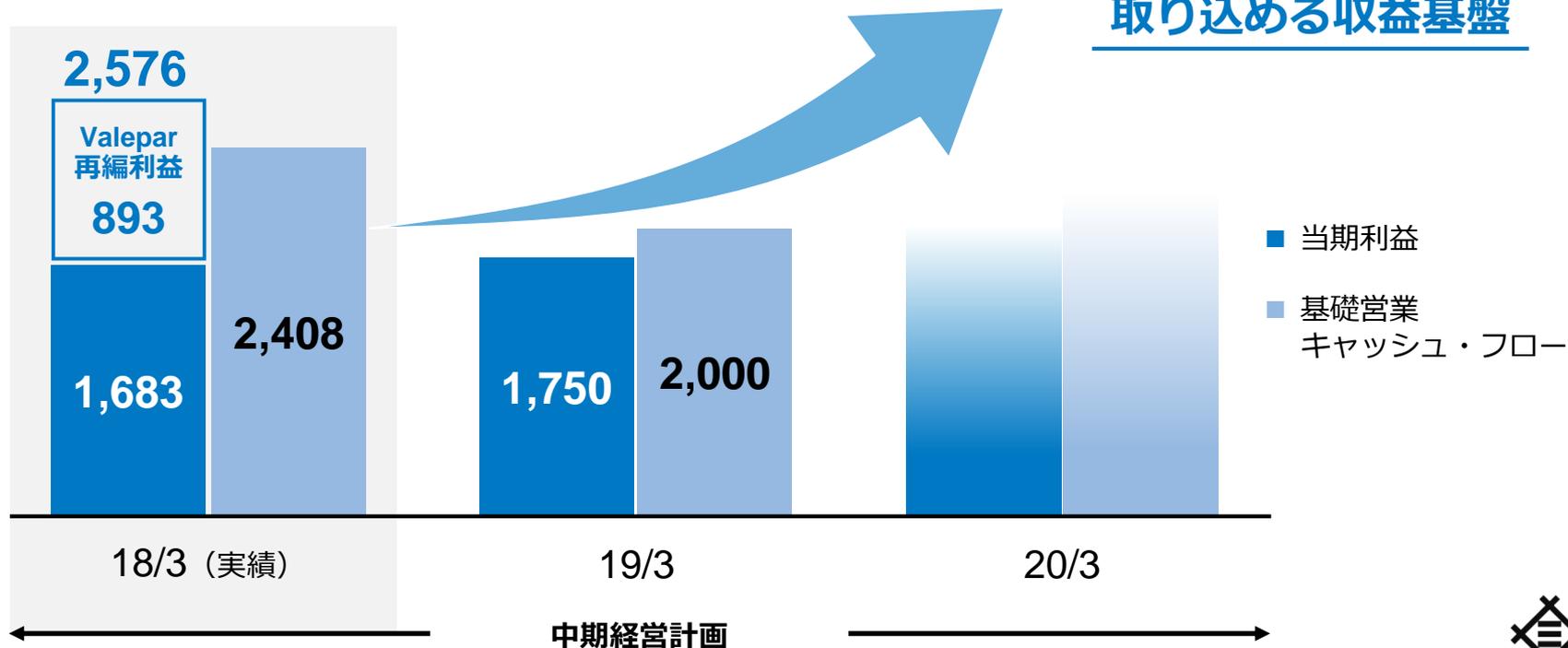
03 経済発展と環境保全の
バランス



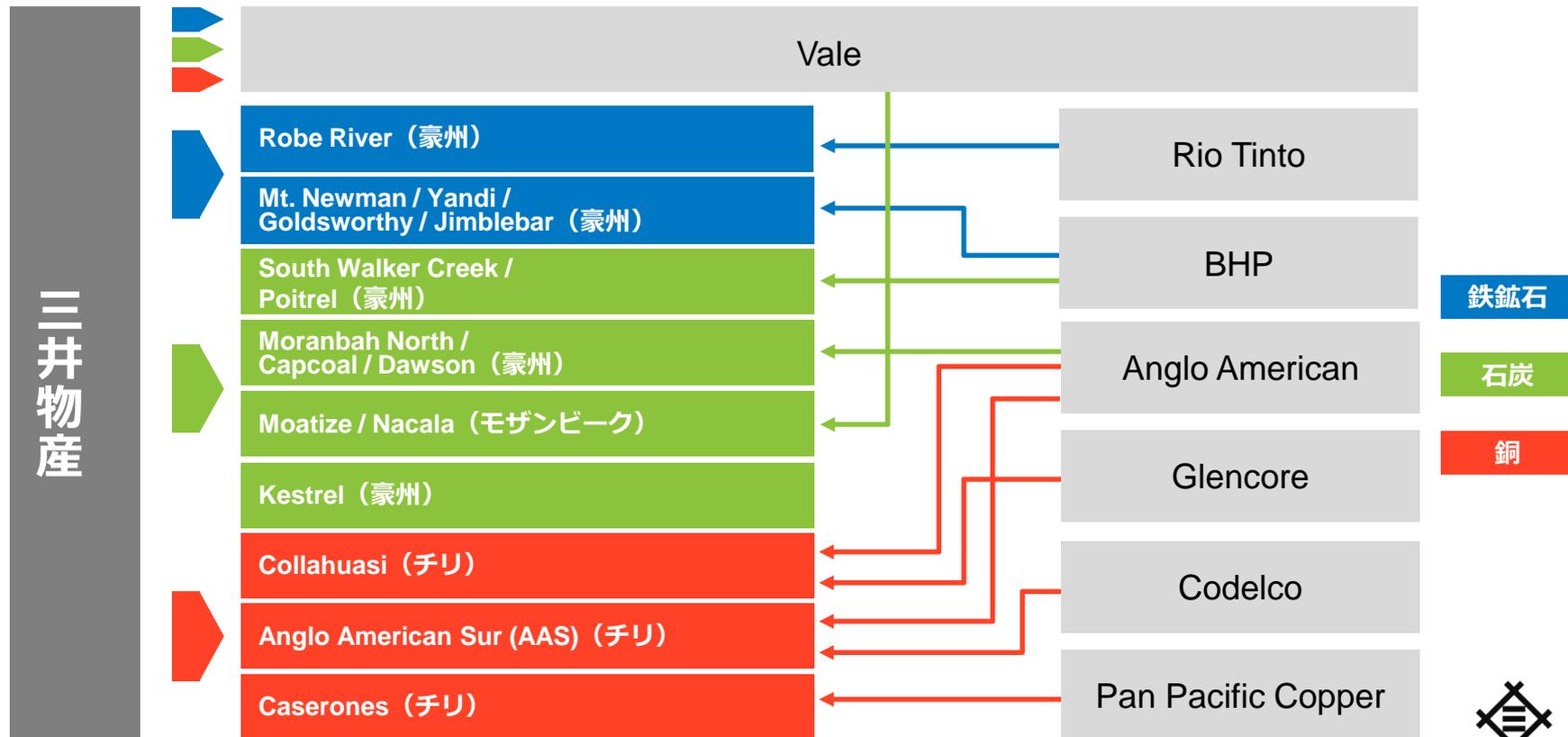
定量目標／実績 当期利益／基礎営業キャッシュ・フロー

単位：億円

**アップサイドを
取り込める収益基盤**



主要事業一覧



基本施策の進捗状況



鉄鉱石

競争力の更なる強化

- ◆ 順調な持分生産量積み増し
- ◆ Valepar再編による優良資産積み増し
- ◆ 西豪州鉄鉱石プロジェクトに於ける操業自動化推進



石炭

新規案件の果実化、資産ポートフォリオの良質化

- ◆ Moatize炭鉱/Nacalaインフラ事業の立上げ
- ◆ 豪州資産の最適化検討



銅

既存事業の良質化、優良権益の拡充

- ◆ Collahuasi買増し
- ◆ AAS・Caserones操業改善

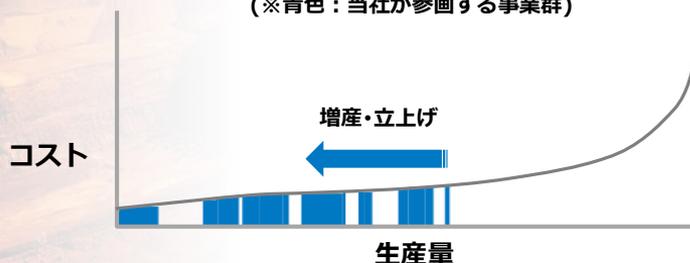
競争優位性 1 鉄鉱石・石炭・銅による、三位一体の収益基盤

鉄鉱石

コスト競争力

- ◆ トップクラスのコスト競争力
- ◆ コスト競争力の更なる強化
 - ・ BHP Jimblebar増産
 - ・ Vale Carajas S11D立上げ

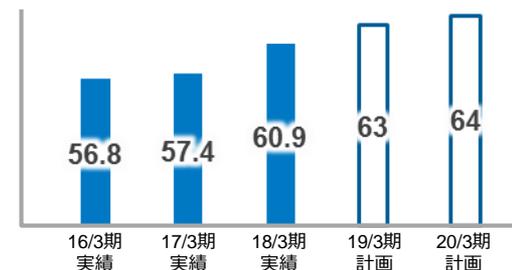
コストカーブ(当社イメージ図)
(※青色：当社が参画する事業群)



持分生産量*

- ◆ 盤石な生産体制
 - ・ Vale Carajas S11D増産
 - ・ BHP South Flank開発
(Yandi後継鉱床・2018年央FID予定)

(百万トン/年) 持分生産量



長期的な生産を担保する豊富な鉱量

競争優位性 1 鉄鉱石・石炭・銅による、三位一体の収益基盤

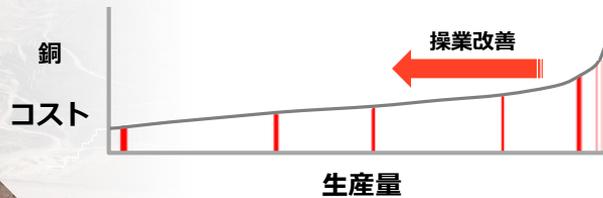
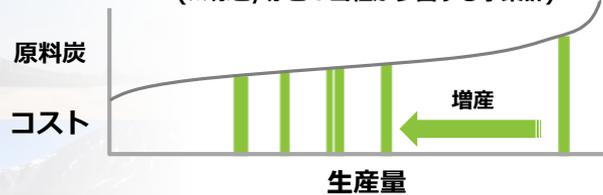
石炭

銅

コスト競争力

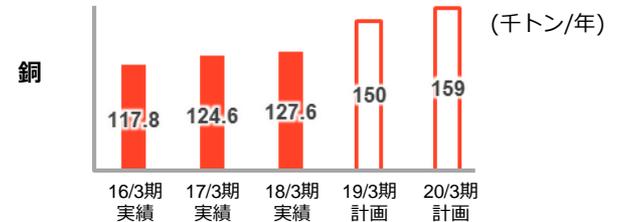
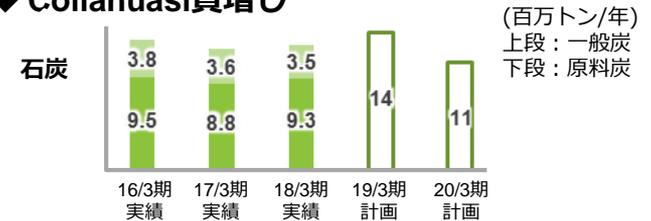
◆ コスト競争力の更なる強化

コストカーブ(当社イメージ図)
(※緑色/赤色：当社が参画する事業群)



持分生産量*

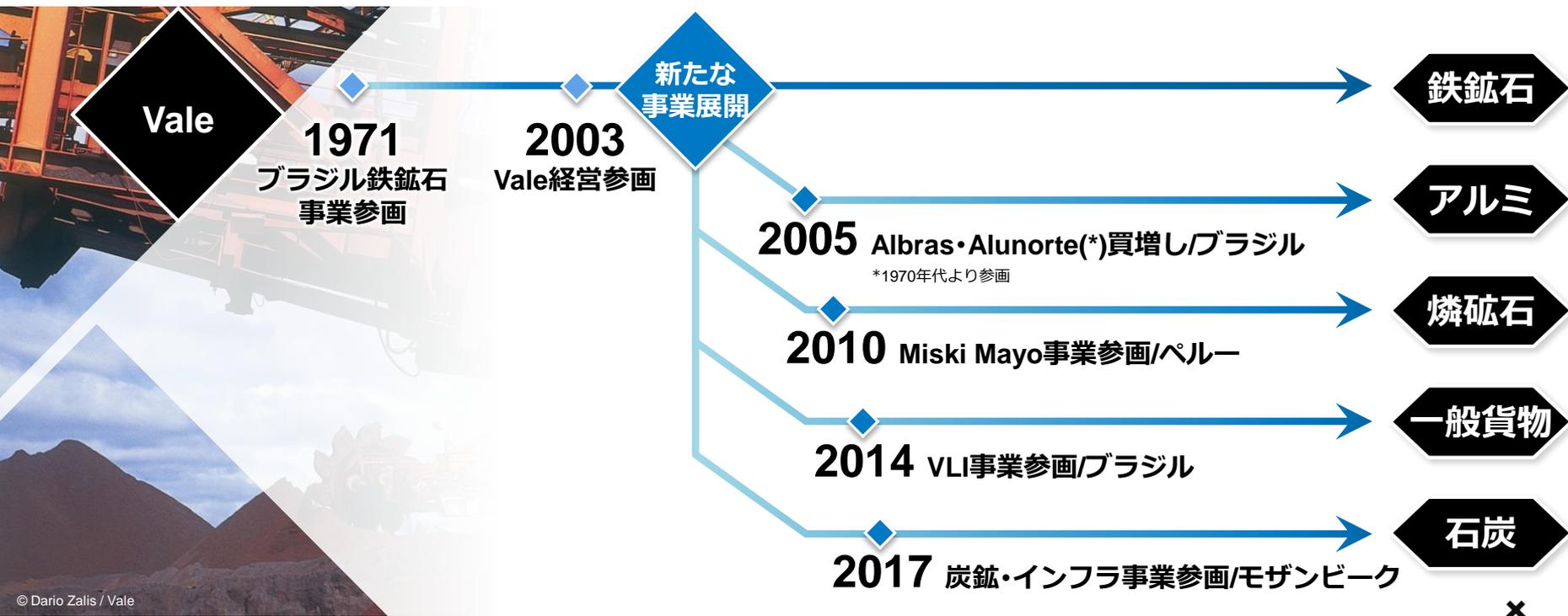
- ◆ 原料炭を中心とした資産ポートフォリオ
- ◆ Moatize炭鉱の立上げ
- ◆ AAS・Caserones 操業改善
- ◆ Collahuasi買増し



長期的な生産を担保する豊富な鉱量

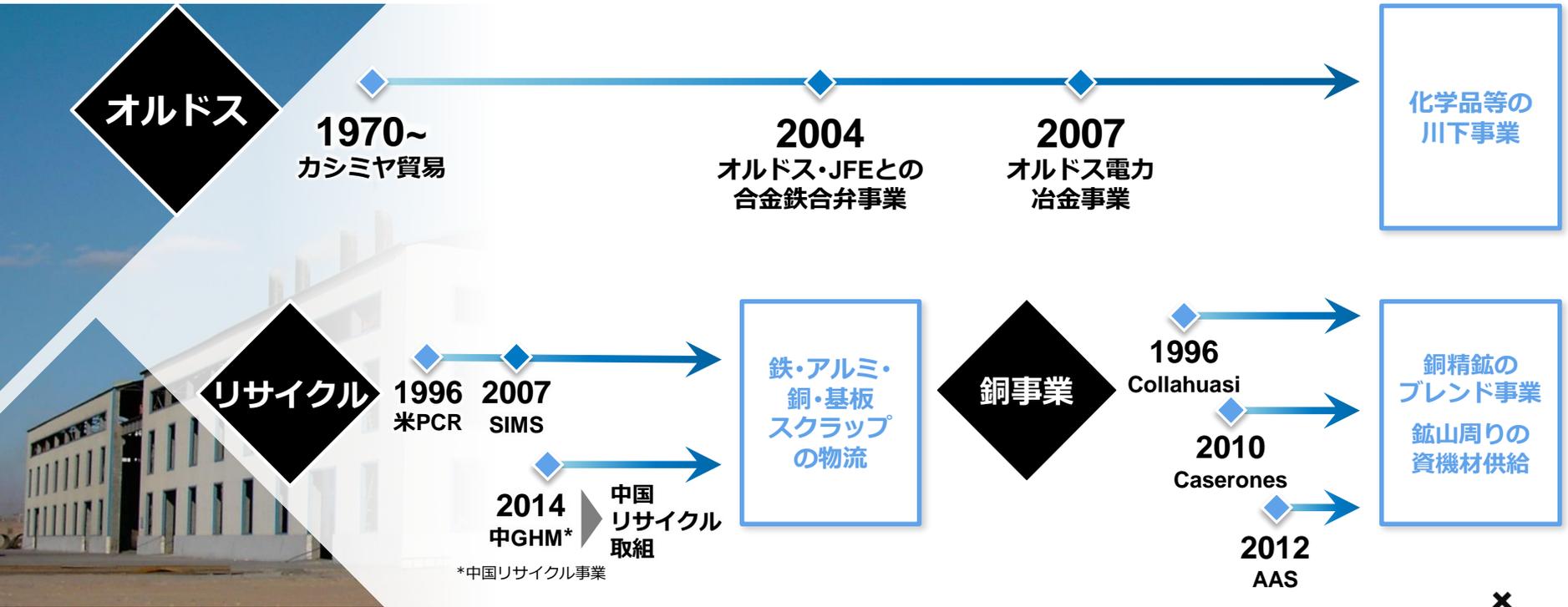
競争優位性 2

金属資源分野において培った当社機能、信用、ネットワーク、物流
そこから創り出されるビジネスチャンス（事業投資）



競争優位性 2

金属資源分野において培った当社機能、信用、ネットワーク、物流
そこから創り出されるビジネスチャンス（事業投資）



この1年の環境変化と当社取組



当社による取組

競争力ある
資産ポートフォリオへの
組換え

国・地域毎のエネルギー
ミックスに沿った対応
リサイクル

自動車・電池メーカーと
二次電池原料バリュー
チェーン構築に向けた協議

基本戦略

01 競争力ある資源を確保し、
安定供給に貢献

02 顧客やパートナーの
ニーズに応える

03 経済発展と環境保全の
バランス





Energy エネルギー

藤原 弘達

エネルギー第二本部

基本戦略

01

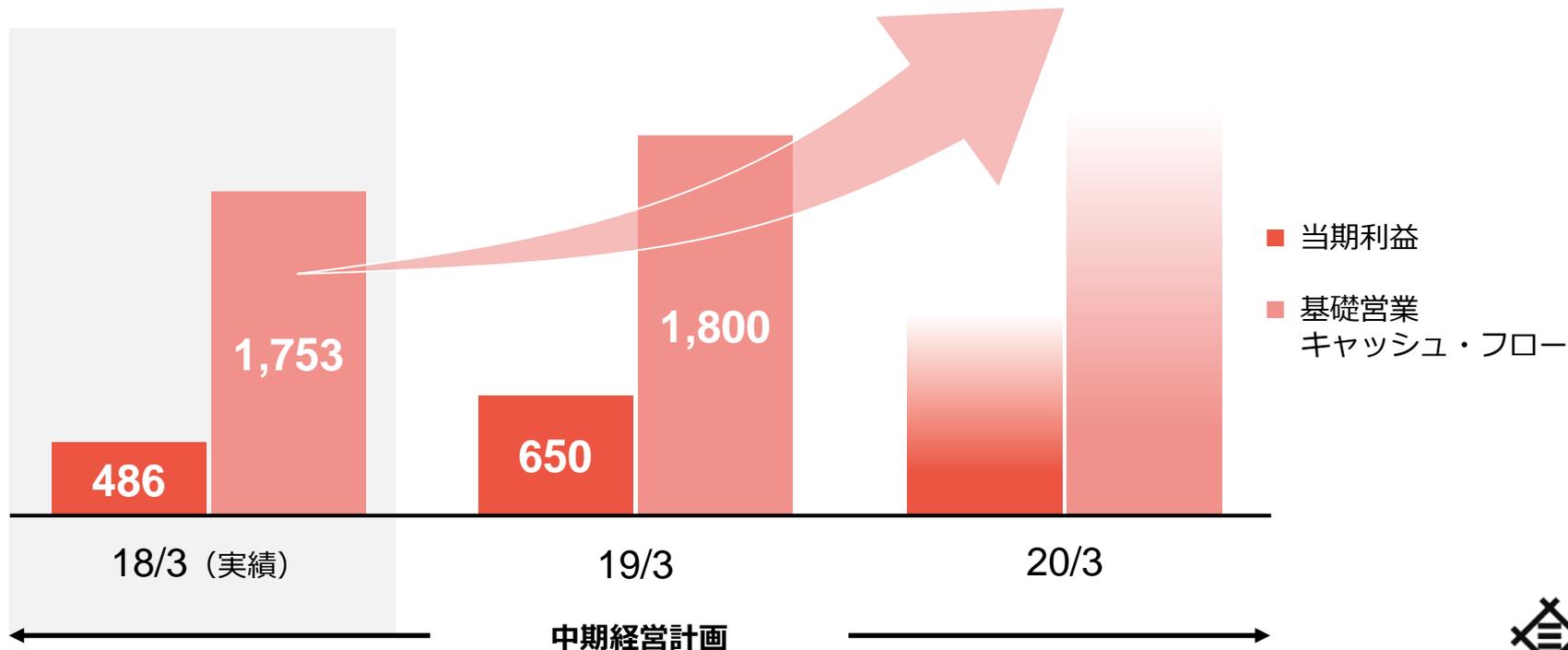
競争力ある資産ポートフォリオの構築

02

中～下流・エネルギーValue Chainの展開

定量目標 当期利益／基礎営業キャッシュ・フロー

単位：億円

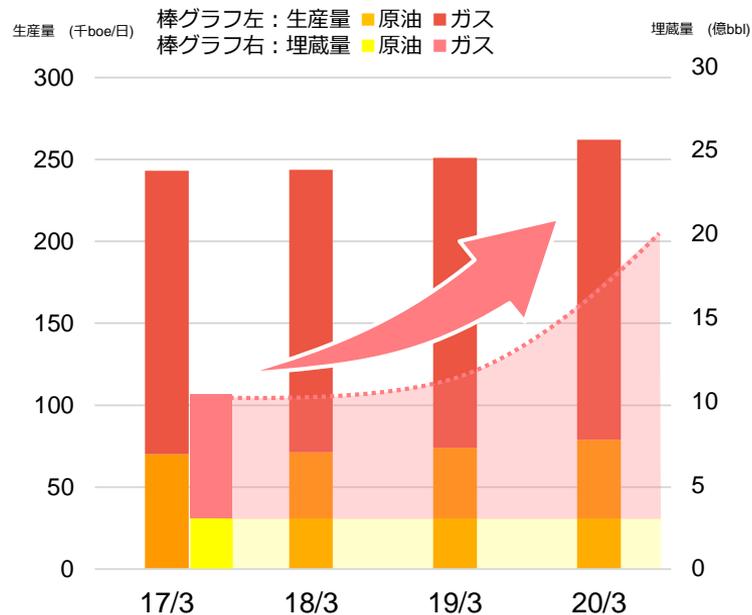


競争優位性

原油ガス持分権益生産量・埋蔵量・LNG生産能力

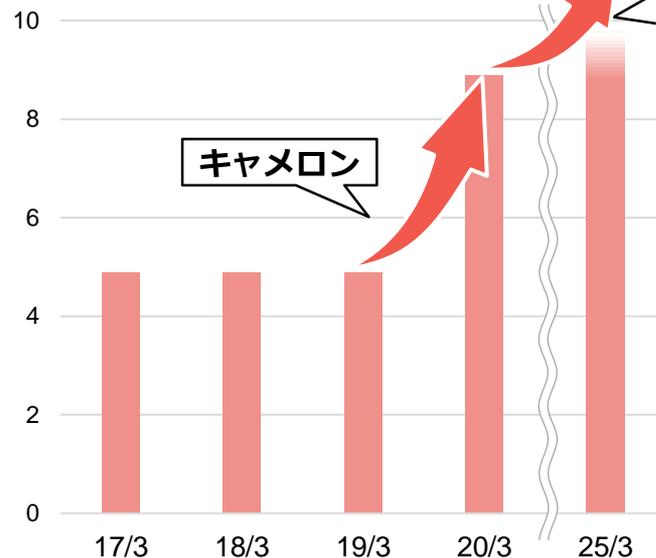
持分権益
生産量・埋蔵量

※埋蔵量はFID済みのプロジェクトのみ



LNG持分生産能力

(百万トン)



環境認識

経済成長と人口増によるエネルギー需要の増加

化石燃料

主要な一次エネルギー源であり続ける

原油

需要が2030-40年に
プラトーとなるシナリオも

ガス

長期的に堅調な
需要伸長を見込む

非化石燃料/ 再生可能エネルギー

社会的二ーズ拡大
コスト低下による普及

時間軸を意識した資産ポートフォリオ・マネジメント
ガス事業の更なる拡充

再生可能・新エネルギーへの
取り組み

1 競争力ある上流資産ポートフォリオの構築

E&P事業

◆ 豪州AWE社の買収

- ・ 資産ポートフォリオの拡充
2P埋蔵量82MMBOE（17年12月）、生産量2.5MMBOE（18年見通し）
- ・ オペレーター機能獲得



Waitsiaガス田

- ・ 2018年FID/2020生産開始予定(検証中)
- ・ 陸上ガス田で需要地/既存インフラに近く、価格競争力あり
- ・ 生産拡張や埋蔵量アップサイドの期待あり

E&P事業全体への
波及効果・
相互作用



1 競争力ある上流資産ポートフォリオの構築

LNG事業

◆ モザンビーク Area1

巨大な資源量

日本の天然ガス消費量の

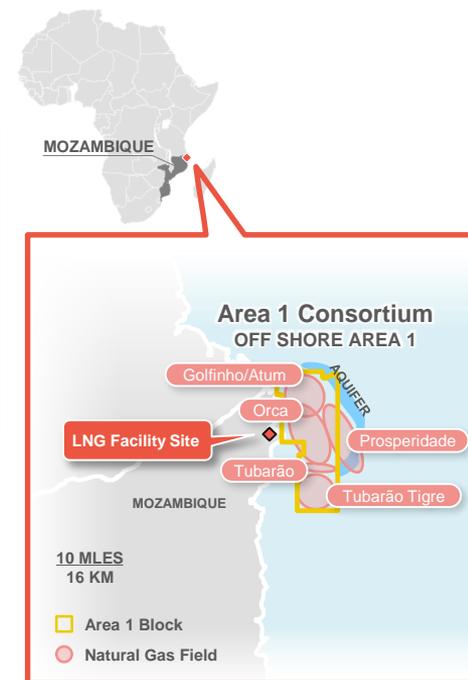
15年分以上に

相当する約75tcf

低いEntryコスト

探鉱段階から参画
(約10年前)

- 年産1,200万トンで2020年代初頭生産開始予定、更なる拡張余地あり
- 長期的な安定供給と収益貢献を期待



2 中～下流・エネルギーValue Chainの展開

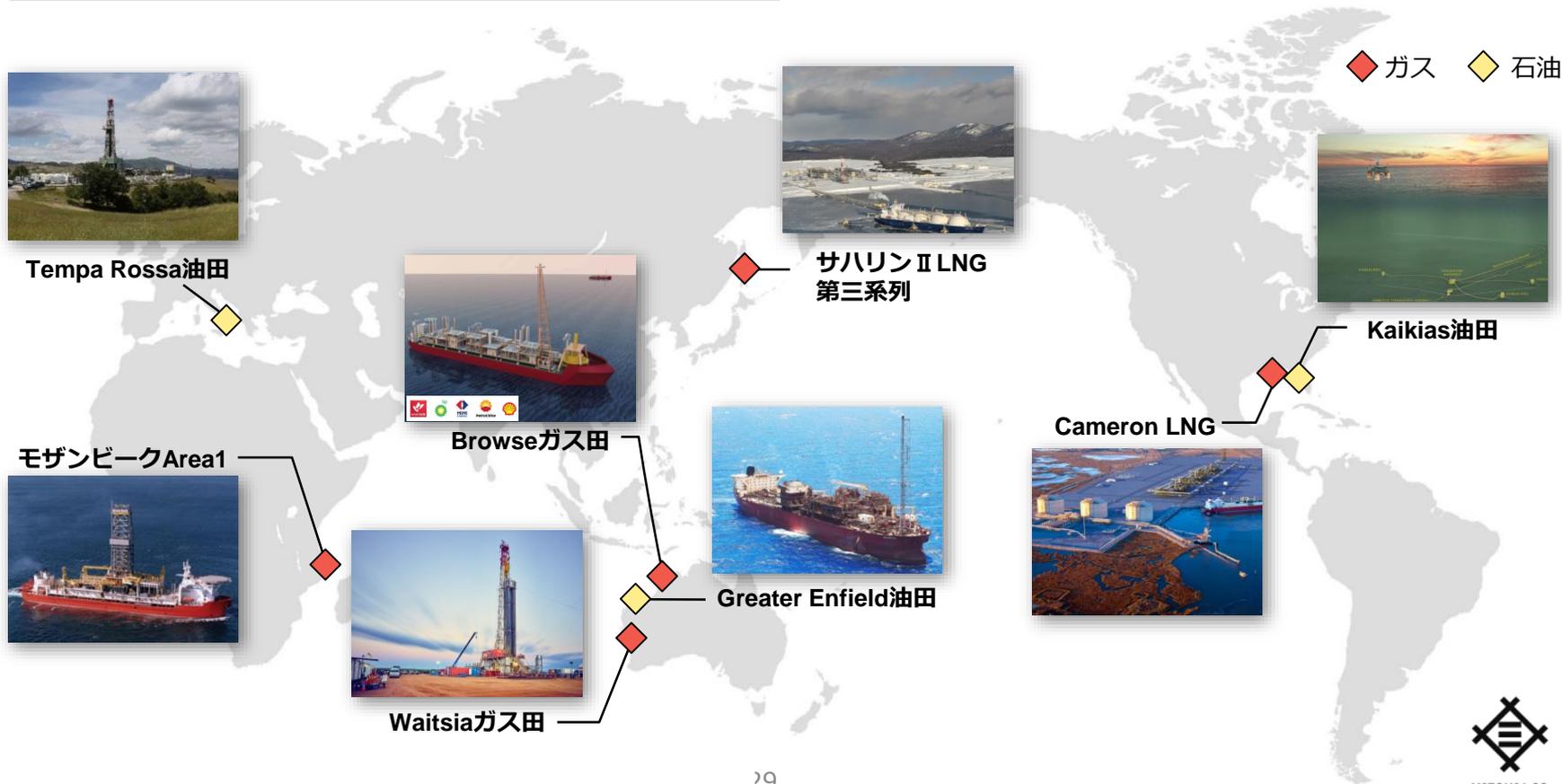
◆ キャメロンLNG

- ・ 当社LNG取扱数量 **年間400万トン*アップ**
*約1,200万世帯が1年間に使うガスの量
- ・ 自社LNG船7隻を活用した**グローバル・トレーディング**



エネルギー
Value Chain

今後のパイプラインプロジェクト





機械・インフラ

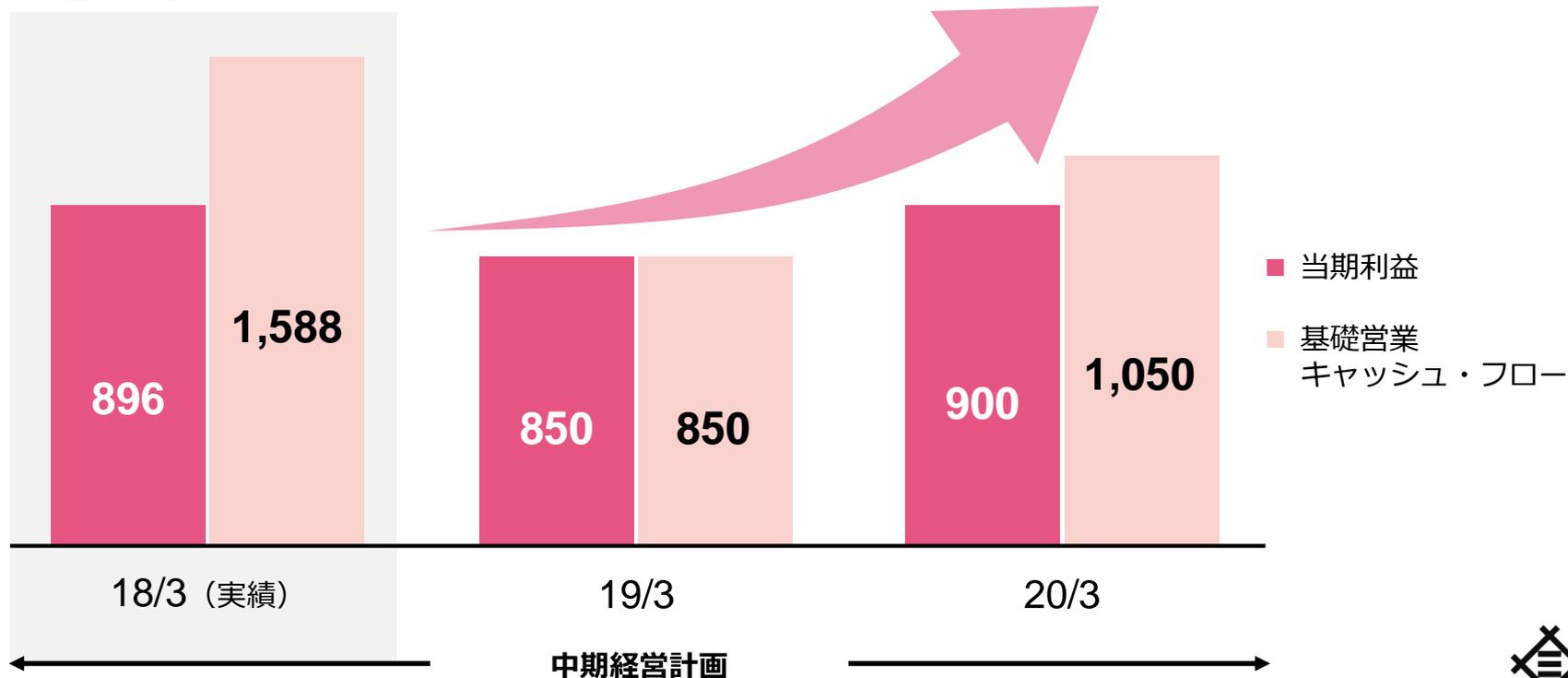
Machinery &
Infrastructure

佐藤 真吾

機械・輸送システム第一本部

定量目標／実績 当期利益／基礎営業キャッシュ・フロー

単位：億円



競争優位性

幅広い顧客基盤と一流のパートナーとの協働により
複合的ビジネスを展開



関係会社160社 - 有機的活用

- 自動車
- 建産
- 船舶
- 航空
- 交通

発展・拡大

競争優位性

底堅い需要に裏打ちされた既存インフラ資産 生産性の向上によるValue Upと資産リサイクルによる良質化



電力

- ◆ 発電容量約9.3GW
- ◆ バランスの取れた地域・燃料ポートフォリオ
- ◆ オペレーターシップ

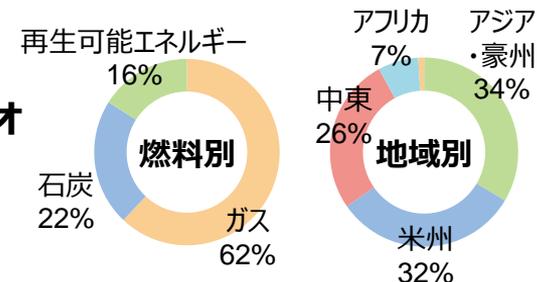
海洋
エネルギー

- ◆ MODECとの強固な協業体制
- ◆ ブラジルPetrobras向けの豊富なプロジェクト実績
- ◆ FPSO/FSO 18隻（投資規模800億円）からの安定収益



ガス配給

- ◆ Petrobras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
（19/26州での展開）



環境認識



低炭素社会化
環境規制の強化
事業機会の発生

産業構造変化の加速

所有から利用へ
(リース・レンタル・シェアリング)

基本戦略

01 持続的な収益基盤の徹底強化

02 戦略的ライフサイクルマネジメント

03 新たな事業領域への挑戦 (事例：自動車領域)

1 持続的な収益基盤の徹底強化（進捗状況）



Penske Truck Leasing 買い増し

- ・ 持分20%→30% 480億円
- ・ Penskeグループ（70%）との連携深化



Cameron LNG船

- ・ 長期備船7隻のうち、2隻に出資
- ・ 他の5隻も順次検討



FPSO チャーター イン

- ・ FPSO2隻 稼働開始（ブラジル・ガーナ向け）
- ・ 2隻 新規受注



FSRU 出資参画

- ・ パキスタン向け初のFSRU
- ・ 途上国のLNG需要取込

©MODEC

1 持続的な収益基盤の徹底強化 × Digital Transformation



英国
Sky Futures社

- ・ドローン点検で安全性向上と生産設備のダウンタイム軽減
- ・船舶等大型資産の検査効率向上
- ・蓄積データとAIで資産管理を最適化



コマツ
LANDLOGと
提携

“Digital Transformation with KOMATSU/LANDLOG”
建機データを活用し、建設現場をデジタル化

燃料給油サービスを皮切りに、新たなサービスを共同開発
→建設業界の構造改革・生産性向上

2 戦略的ライフサイクルマネジメント（2018進捗状況）

電力事業

電力事業：Develop & Sell

IPP
大型発電事業

資産リサイクル実績

分散電源

エネルギー
マネジメントサービス

3 新たな事業領域への挑戦（事例：自動車領域）



川上

EV事業

蓄電池事業

エンジニアリング
アウトソース事業

OEM事業 製造・販売
(基礎収益源として継続強化)

川下

サービス事業／リース・レンタル・シェアリング

- Fleet Management
- Mobility as a Service (MaaS)

個別戦略① リース・レンタル・シェアリング



米
PTL社

Penske Truck Leasing Co., L.P (“PTL”)

- ◆ Penske Automotive Groupとグローバル総合輸送サービス事業体へ
- ◆ 米国を中心としたモビリティ分野の新事業プラットフォームの獲得
- ◆ トラックのリース・レンタル・ロジスティクス事業の拡大と横展開



チリ
Mitta社

チリ自動車リース・レンタル最大手 Inversiones Mitta SpA社（49%）参画

- ◆ 自動車オペレーティングリース事業（BtoB）と
レンタカー事業（BtoC）を通じ、
消費者サイドへバリューチェーンの拡大

個別戦略② EV 蓄電池 プラットフォーム拡大



EV関連
事業への
参画

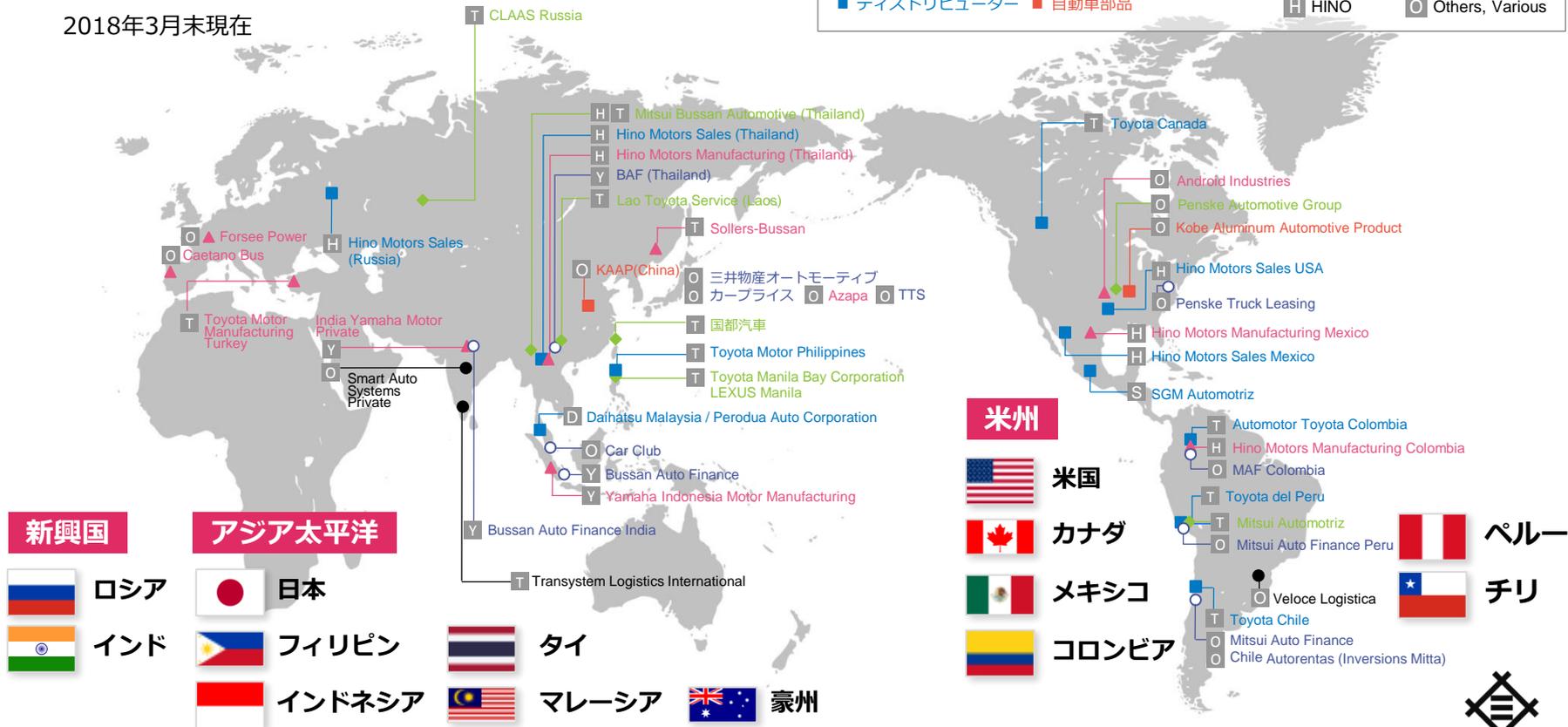
EV車の開発・製造企業への出資を通じ EVおよびコア部品の開発製造能力を獲得

- ◆ Caetano Bus社 (EVバス)
 - ・ 空港旅客用バス 世界No.1
 - ・ 当社NetworkでEVバス事業拡大を目指す
- ◆ Forsee (電池システム)
 - ・ 電池技術・周辺システムを含む電池システム技術
 - ・ リース、リユース、リサイクル等電池ライフサイクルへの取組
- ◆ Lucid Motors社 (プレミアムEV)
 - ・ 蓄電池、モーター、S/W等EV中核技術
 - ・ 2020年量産化目標

自動車事業 地域戦略

2018年3月末現在

● ロジスティクス	◆ ディーラー	T TOYOTA	Y YAMAHA
▲ 組立・製造	○ 販売金融、リース・レンタル	D DAIHATSU	S Subaru
■ ディストリビューター	■ 自動車部品	H HINO	O Others, Various



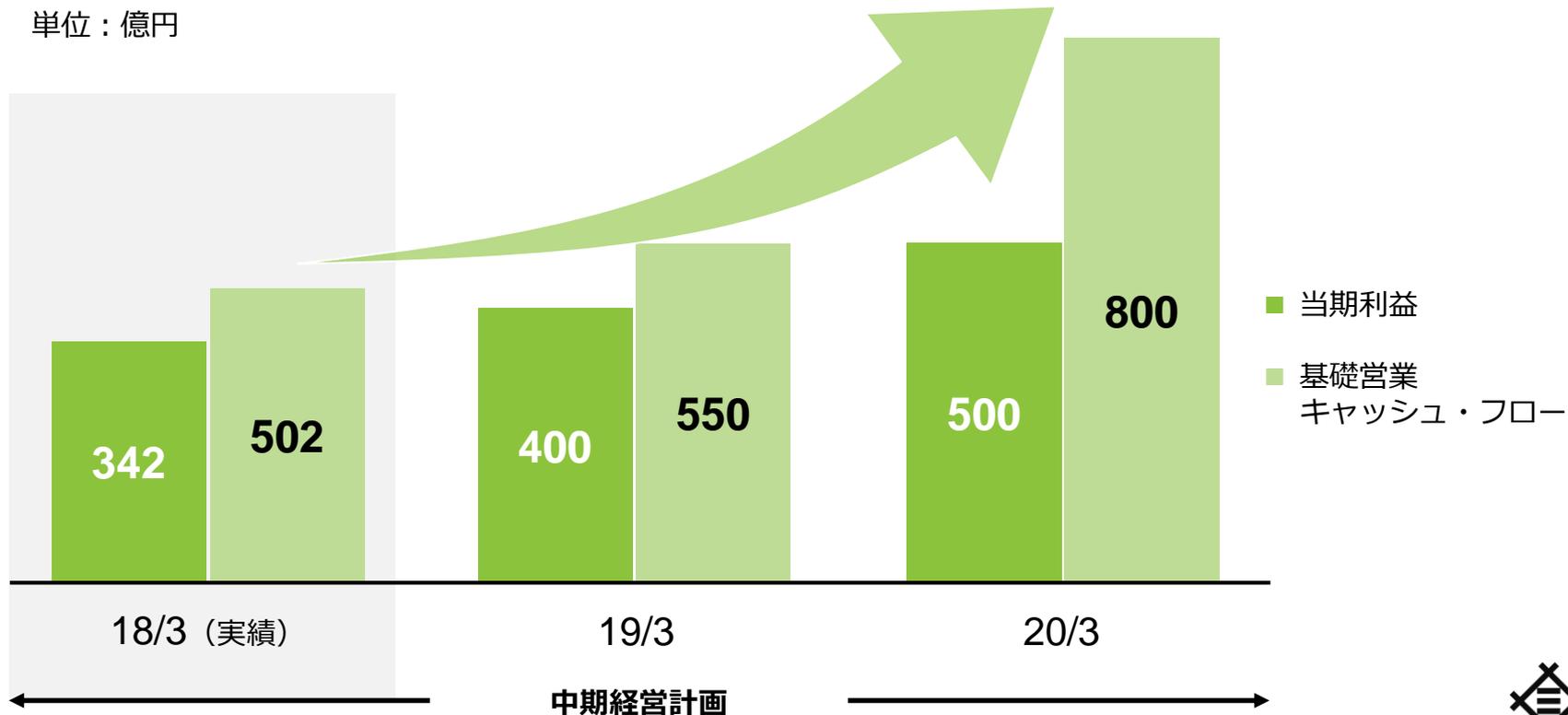
Chemicals 化学品

上野 佐有

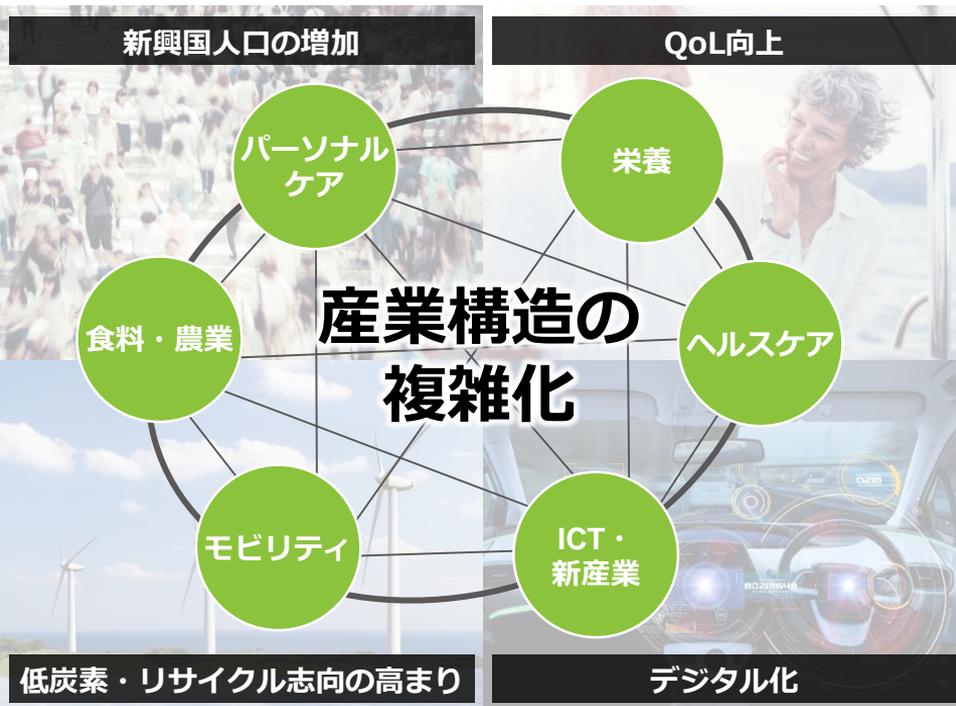
ベーシックマテリアルズ本部

定量目標／実績 当期利益／基礎営業キャッシュ・フロー

単位：億円



環境認識

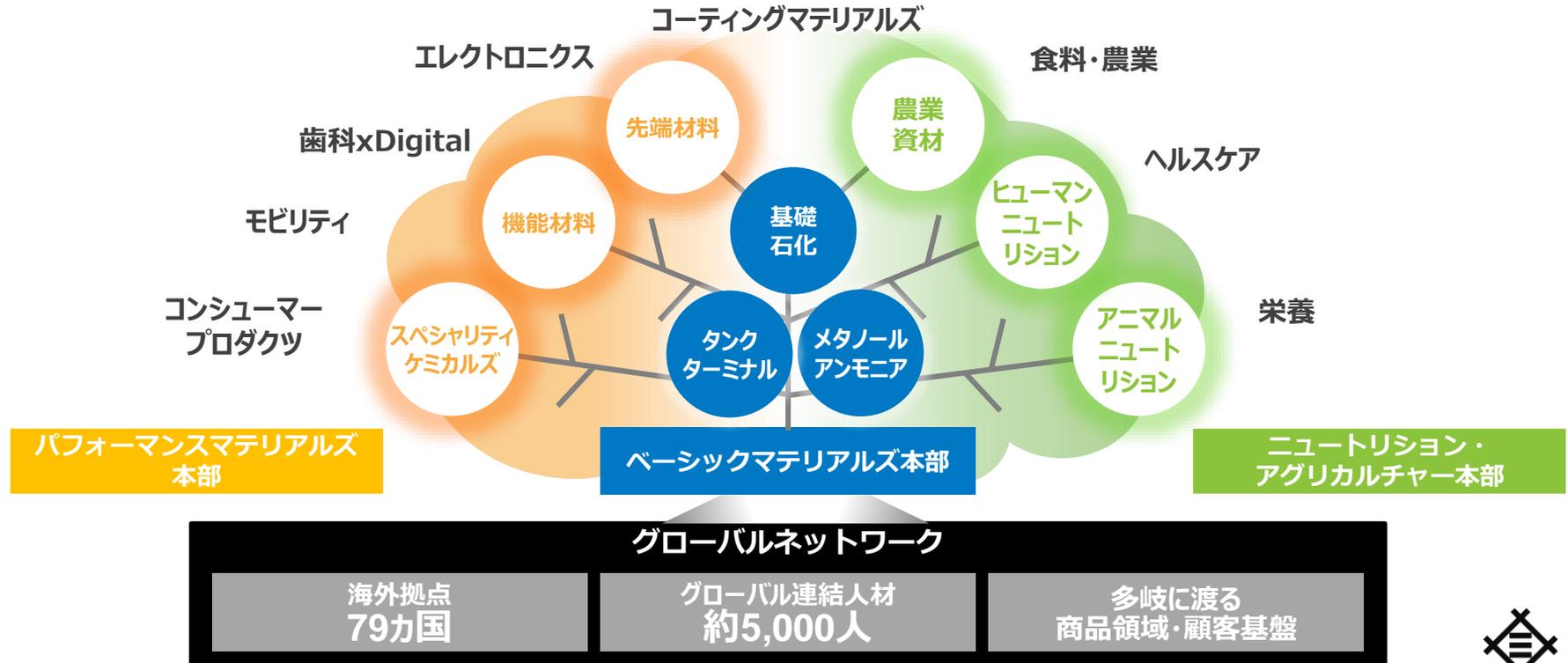


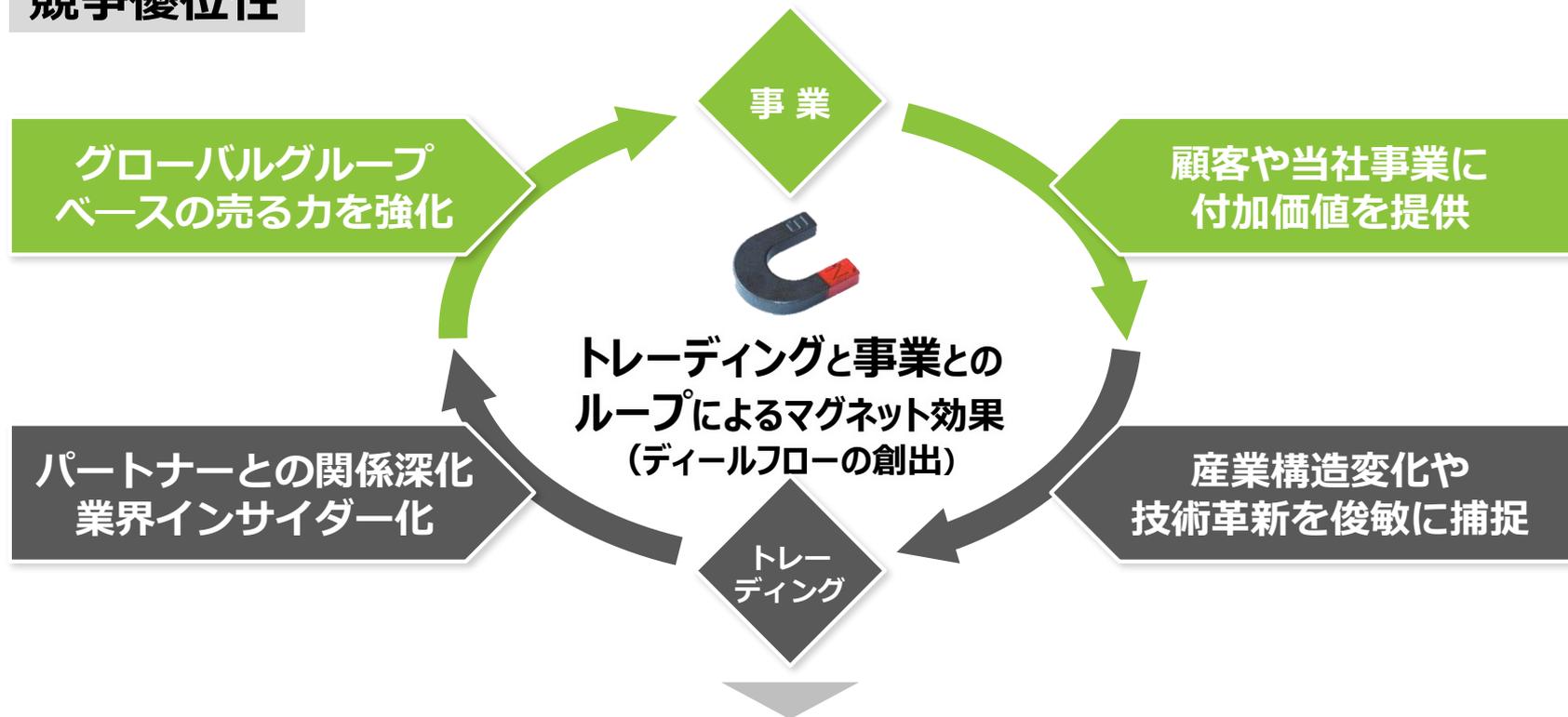
産業と産業との結節点での
新たなビジネスチャンス

素材・化学品による産業的
解決への市場ニーズの高まり

競争優位性

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



競争優位性

主体的な事業推進、高い投資効率

基本戦略

01 ボルトオン投資の実行

02 トレーディングの高度化

03 新たな成長機会の取り込み

1 ボルトオン投資の実行

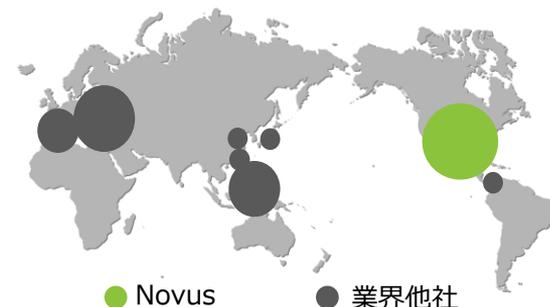
アニマル
ニュート
リション

◆ NOVUSメチオニン事業強化

- ・ 堅調な需要増（6%/年）
- ・ 米国でのトップシェア及び立地／形状の優位性
- ・ 製造設備の拡張計画を推進中

◆ スペシャルティ事業拡大

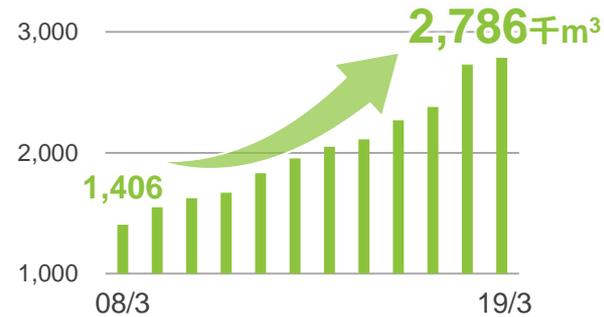
【メチオニン製造拠点図】



1 ボルトオン投資の実行

タンク
ターミナル
事業

- ◆ 立地優位性・高い安全管理体制
- ◆ シェールの競争力を背景とした米国からの石油・石化製品の輸出増加
- ◆ 規模は10年で約2倍に拡張更なる拡張計画推進



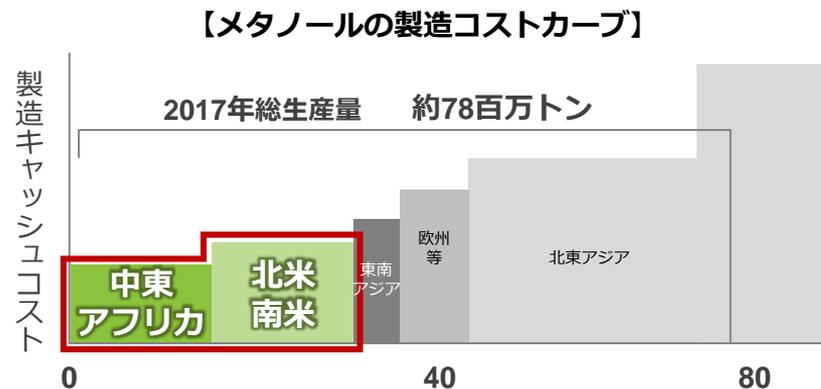
1 ボルトオン投資の実行

メタノール
事業

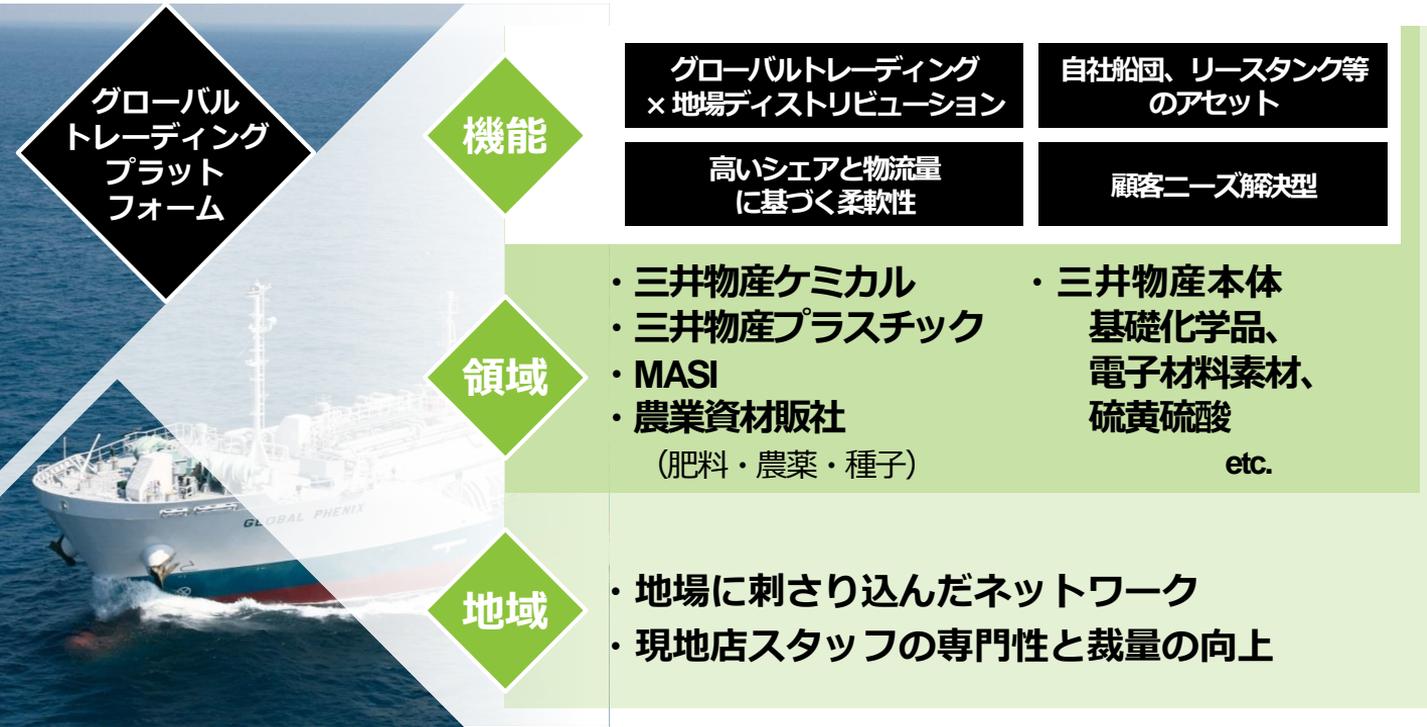
◆ 堅調な需要増 (5-6%/年)

◆ トップクラスのコスト競争力

◆ 継続的な規模拡大を目指す



2 トレーディングの高度化



【トレーディング 関連売上総利益】

単位：億円



3 新たな成長機会の取り込み



コーティングマテリアルズ領域
 欧州事業への出資参画合意
高機能界面活性剤
 タイでのソフトノール®
 製造販売事業検討

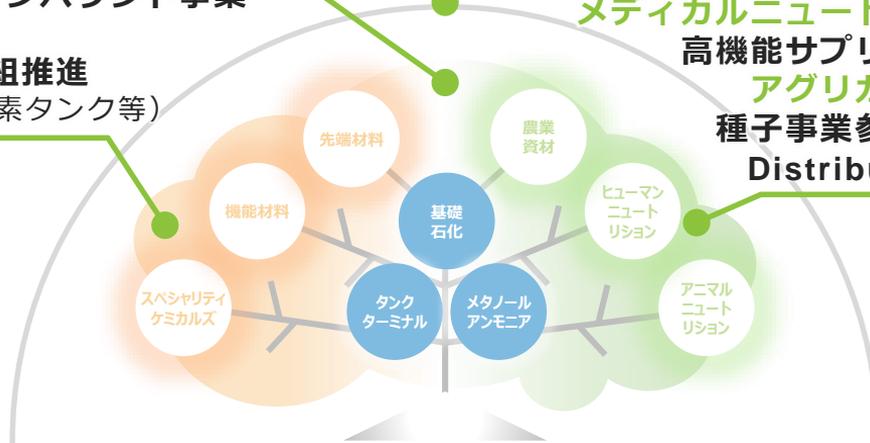


マルチマテリアル
 高機能樹脂・コンパウンド事業
 展開
 軽量化への取組推進
 (設計・高圧水素タンク等)

半導体センサー
 様々な素材にセンサーチップを
 実装する技術を持つ
 コネクテックジャパンへの出資



ヒューマンニュートリション領域
 曾田香料へのTOB実行や
 関係会社間の横連携
メディカルニュートリション領域
 高機能サプリ事業への出資
アグリカルチャー領域
 種子事業参画、農業資材
 Distribution事業拡充



3 新たな成長機会の取り込み

コーティング
マテリアルズ

業界特性

- ◆ 顧客要求特性に沿った開発・提案
 - ◆ ノウハウ集約型産業(技術/サービスネットワーク)
- ▶ 高い参入障壁
高い収益率

三井物産の機能発揮

- ◆ 当社グローバルネットワーク
- ◆ 様々な産業におけるプレゼンス
⇒販売先拡充・需要掘り起し

Helios Group

- ◆ 欧州総合コーティング会社
- ◆ 関西ペイントグループ
- ◆ 工業用塗料に強い

更なる事業機会追求、基盤強化

3 新たな成長機会の取り込み

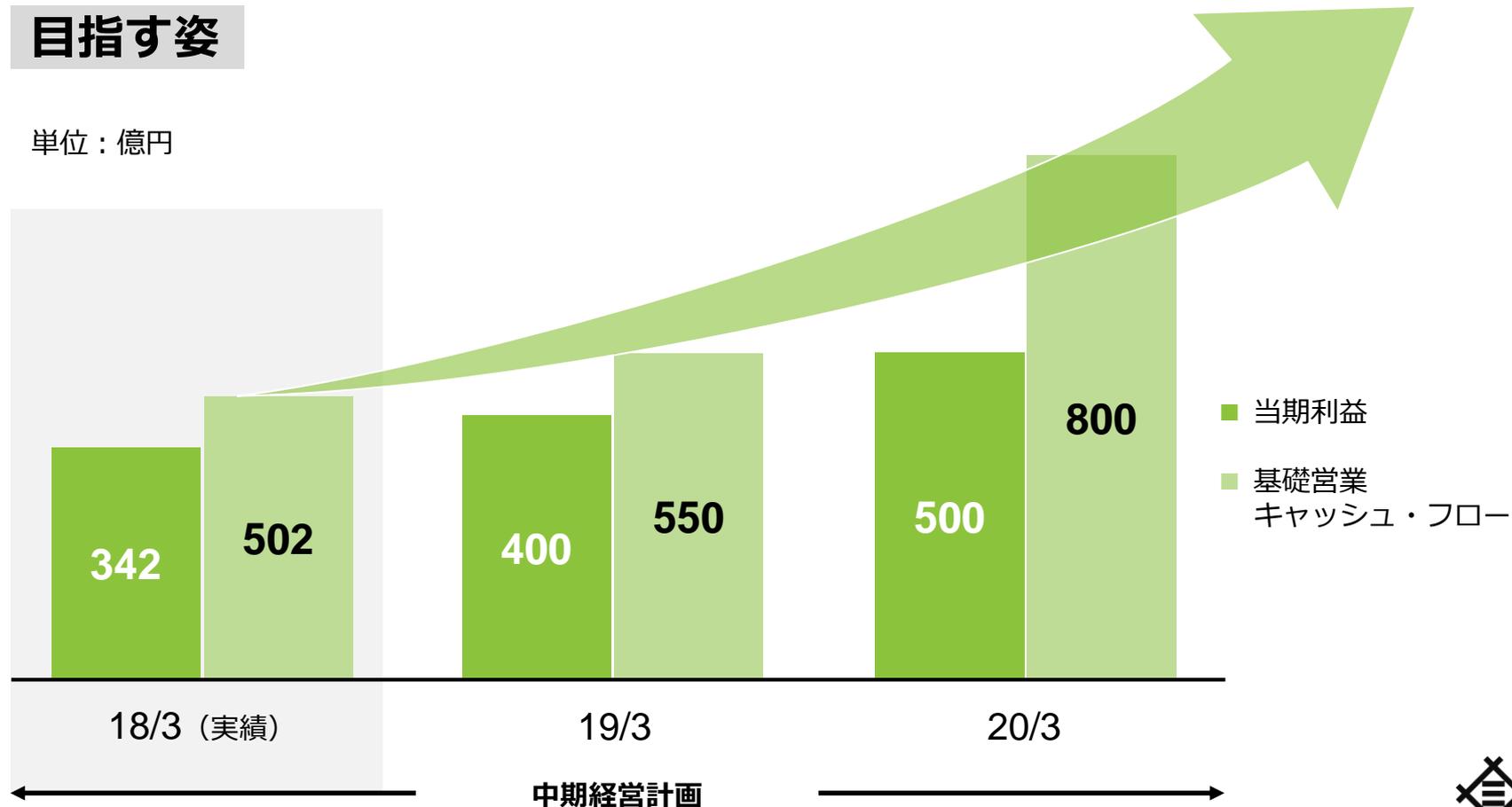


ニュートリション・
アグリカルチャー

- ◆ 「食」と「医」の間にある新たな領域への挑戦
- ◆ 未病対策、QoL向上、美味しさ等の高付加価値ニーズへの対応
- ◆ 自社商品拡充を通じた農薬・種子事業展開
- ◆ 事業の高機能化、グローバル展開による農業資材Distribution事業拡充

目指す姿

単位：億円



将来に関する記述等についてのご注意

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手している情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行なって下さいませようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

360° business innovation.



MITSUI & CO.