

三菱商事のビジネスの

電力事業

P16



現在

三菱商事のビジネスは、かつての物品の取引を仲介して収益を上げるトレーディング主体のモデルから、事業そのものにも投資し、主体的に事業を運営・経営して多角的に収益を上げるモデルへと進化しています。本特集では、「電力事業」と「インドネシア自動車事業」に焦点を当て、三菱商事のビジネスの現在をご紹介します。なお、三菱商事の業態変化については、『BUSINESS PRODUCERS 総合商社の、つぎへ』（詳細はP.3ご参照）で紹介していますので、ぜひご覧ください。

インドネシア 自動車事業

P18



GLOBAL ACTIVITY

東南アジア

インドネシア

新グローバル

ビジネスハブ

Special Feature

行先支援

ケース

環境

電力事業

市場の変化を見越して事業領域を拡

三菱商事では、長年にわたりさまざまな業界で培ってきた知見やスキル、情報、ネットワークなどが一体となった総合力によって、新分野への参入にチャレンジしています。電力事業もその一つで、世界的な規制緩和や自由化の流れに合わせて、ダイナミックな事業モデルの変化を遂げてきました。

三菱商事の電力事業は、電力機器のトレーダーとしてスタートし、やがて発電プラント全体を建設工事込みで一括で請け負うEPC※事業へと活動領域を広げ、さらには、自らが事業の主体となる発電事業の世界にも進出しました。発電事業の起点となったのは1980年代の米国です。電力会社でなくても発電事業を運営できる規制緩和が起こり、日本企業として初めて独立系発電事業者(IPP)事業に参入しました。

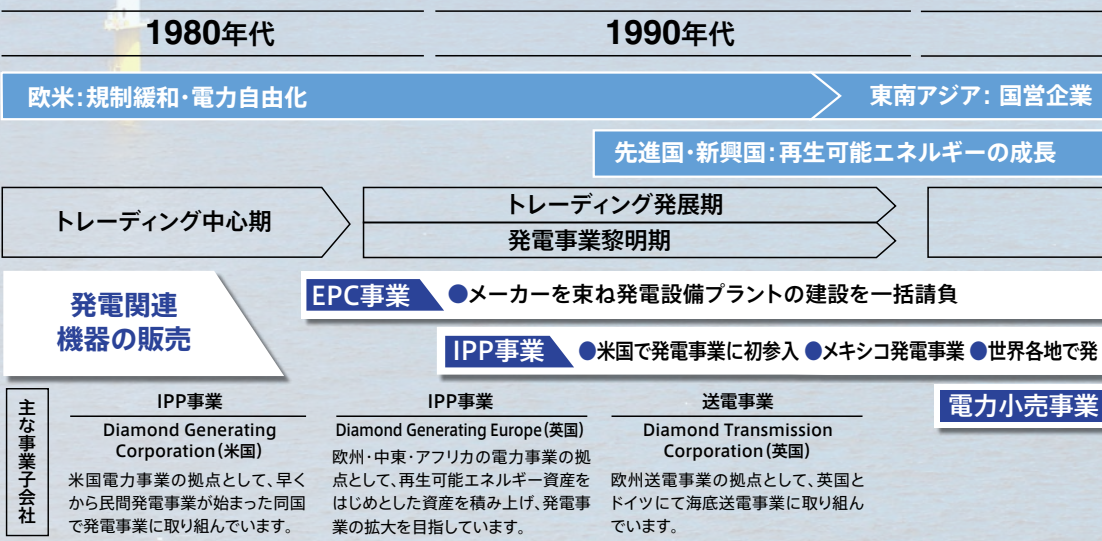
「規制が緩和されるところに新しいビジネスモデルが誕生する」。自社の持つ能力で発電という新しい事業にチャレンジするリスクを取れるのか

を分析し、最初は小規模な発電プロジェクトに部分的に参加する形で発電事業に参入しました。1988年には、カリフォルニア州に発電事業会社としてDiamond Energyを設立、その後、電力事業者として本格参入の契機になったのが、バージニア州での66万kWの複合火力発電所プロジェクトでした。この案件を開発、建設、稼働までこぎ着けたことで、Diamond Energyは米国電力業界で大きなプレゼンスを勝ち得ました。現在は、三菱商事の100%子会社であるDiamond Generating Corporation (DGC)を通じて全米で11カ所に及ぶ発電所の管理運営を行って



電力市場
動向

三菱商事の
取り組み





DGCが100%
保有するカリ
フォルニア州
Mariposa火
力発電所

大

り、同社が100%保有している運転保守子会社を通して、自ら発電所の運転保守を行えるまでに事業を拡大しています。

また、電力自由化の流れは北米から世界に波及し、米国に続きメキシコやアジアなど規制緩和が行われている他の地域でも事業を拡大するなど、発電事業は中核事業の一つに成長しました。

2000年代に入ると、環境意識の高まりとともに再生可能エネルギー導入への機運が世界的に広まり、各国政府は優遇政策を施行しました。三菱商事は、欧米市場を中心に再生可能エネルギーへの取り組みも加速させ、風力発電・太陽光発電は自然に左右され出力が安定せず送電系統

の安定化が課題となる面に着目し、米国では再生可能エネルギーの出力が落ち込んだ際に出力のバックアップができる発電事業を立ち上げ、また、欧州の北海では、洋上風力発電所の電気を陸上まで送電する海底送電事業に参入しました。現在、カリフォルニア州のバックアップ電源用の発電所は4カ所116万kW、また、北海の海底送電線は8拠点900km、その総送電規模は約400万kWに及んでいます。

※ 設計・調達・建設 (Engineering, Procurement & Construction)



グループCEOメッセージ

常務執行役員
地球環境・インフラ事業グループCEO
佐久間 浩

電力事業は、総合商社の強みである、業界に深く関わることにより培った知見、幅広い業界ネットワーク、ファイナンス組成能力などの総合力を活かしながら、機器トレーディングから事業運営へと業容を拡大させてきた事業分野です。

発電事業では、2020年までに持分容量を現在の1.5倍の750万kWまで引き上げ、送電事業では、総送電距離を1,500kmまで引き上げる計画としており、それぞれの事業領域でのプレゼンスをより一層高められるよう取り組んでいます。

今後も自由化や規制緩和の動きなど事業環境の変化を捉え、環境に配慮し、新たな事業モデルを開拓しながら、さまざまなステークホルダーの皆様の期待に応えるような持続可能な成長を目指します。

2000年代

～現在

の民営化、各市場への市場原理の導入

業態転換期

電資産の建設・保有・運営 ●再生可能エネルギー(太陽光・風力等)にも展開

●ダイヤモンドパワー社設立

オンサイト発電事業 ●国内産業向け熱電併給事業

送電事業 ●海底送電設備保有(欧州)

インドネシア自動車事業

地場密着型でバリューチェーンを構築し、

対面業界のバリューチェーン全体を俯瞰し、自らがどこにポジションを取るのがよいか、どこまで自分たちの事業領域を広げるのがよいかという発想と視点は、三菱商事の総合商社としての強みの原点といえます。インドネシアにおける自動車事業もその成功事例の一つで、対面する産業に深く関わって、産業構造や顧客ニーズを理解し、顧客目線でのサービスを付加することで地場密着型のバリューチェーンを進化させ、全体として相乗効果を生み出しています。

インドネシアにおける三菱商事の自動車事業は、1970年代初めにスタートしました。1970年に現地パートナーとの提携関係を足がかりに、三菱車の生産販売統括会社を設立。「エンドユーザーに迷惑をかけない体制を整えてからモノを販売する」という考え方の下、アフターサービス網をしっかりと構築しながら、1970年代半ばから1980年代には、エンジンの製造やプレス部品の工場、車体組立工場などを現地

パートナーと合併で立ち上げました。その後、自動車のバリューチェーンの重要機能である、販売金融を専門に取り扱う会社を設立し、販売会社と連携することで販売台数を伸ばす取り組みを開始しました。そのほかにも、情報システム、中古車販売など、顧客視点によるサービスを付加し、地場密着型のバリューチェーンを構築しています。

市場にプレーヤーとして飛び込み、現地の消

部品製造

エンジン・プレス 部品等の生産工場

MKM社



生産工場の様子



車両生産

三菱車 車両生産・組立工場

KRM社

三菱自動車の乗用車 生産工場(建設中)

MMKI社

卸売販売

三菱車 販売統括会社

KTB社



KTB社

情報システムサービス会社 BSI社

バリューチェーンに関わる各社に対して情報システムの開発、保守・運用等のサービスを提供

グローバルに展開

費者の生の声を聞くことや現地スタッフ、取引先などとの密な連携を通して作り上げた信頼関係のネットワークをベースに、消費者のニーズを把握できたことが、市場で求められる製品やサービスを提供し、インドネシアの自動車マーケットにおいて確固たる地位を築くことにつながっています。

世界第4位の人口を抱えるインドネシアは、経済成長とともに、今後も自動車の需要増加が期

待されています。現在、三菱商事は、三菱自動車・現地パートナーとともにジャカルタ郊外に年間16万台を生産できる新工場を建設中で、現地生産・販売機能の強化に取り組んでいます。インドネシアで成功したビジネスモデルを、その他の新興国市場へ横展開し、さらなる事業規模の拡大を目指しています。



インドネシアの三菱車販売統括会社KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS (KTB社)



グループCEOメッセージ

常務執行役員
機械グループCEO
白地 浩三

インドネシアの自動車事業では、現地の消費者やスタッフ、取引先などとの連携を強め信頼関係のネットワークを築くことを重視しています。毎年インドネシアに語学研修生を派遣し、現地の文化・社会に深く溶け込むスペシャリストを育成するなど、地域に根付く努力が欠かせません。そうした息の長い取り組みが、現地における業界への深い理解、ひいては現地で求められる製品やサービスの提供につながっていると考えています。

今後、自動車事業では、東南アジアで培った知見を活かしながら世界各国で事業を展開していく方針です。その際にも、進出先の国や地域の市場に密着し、現地の社会・経済に貢献しながら事業を育てるという姿勢を大切にしていきたいと思っております。

小売販売

消費者

ディーラー

ユーザー

自動車販売金融会社

DSF社

商用車・乗用車の購入時に自動車ローンを提供



三菱車のディーラー