

営業グループ事業説明会

三菱商事株式会社



産業インフラグループ



産業インフラグループ 出席者

グループCEO

松永 愛一郎

グループCEOオフィス室長

中野 智

グループ管理部長

川上 和義

プラントエンジニアリング本部長

太田 光治

産業機械本部長

浦野 輝虎

船舶・宇宙航空機本部長

石井 基樹

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- 産業インフラグループのミッション
- 産業インフラグループのビジョン
- 組織概要
- 主要事業投資先等

2. グループ方針

- グループ経営戦略
- 各事業取組方針
- 投資・利益計画

3. グループ主要事業について

- プラントエンジニアリング本部
- 産業機械本部
- 船舶・宇宙航空機本部

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- 産業インフラグループのミッション
- 産業インフラグループのビジョン
- 組織概要
- 主要事業投資先等

2. グループ方針

- グループ経営戦略
- 各事業取組方針
- 投資・利益計画

3. グループ主要事業について

- プラントエンジニアリング本部
- 産業機械本部
- 船舶・宇宙航空機本部

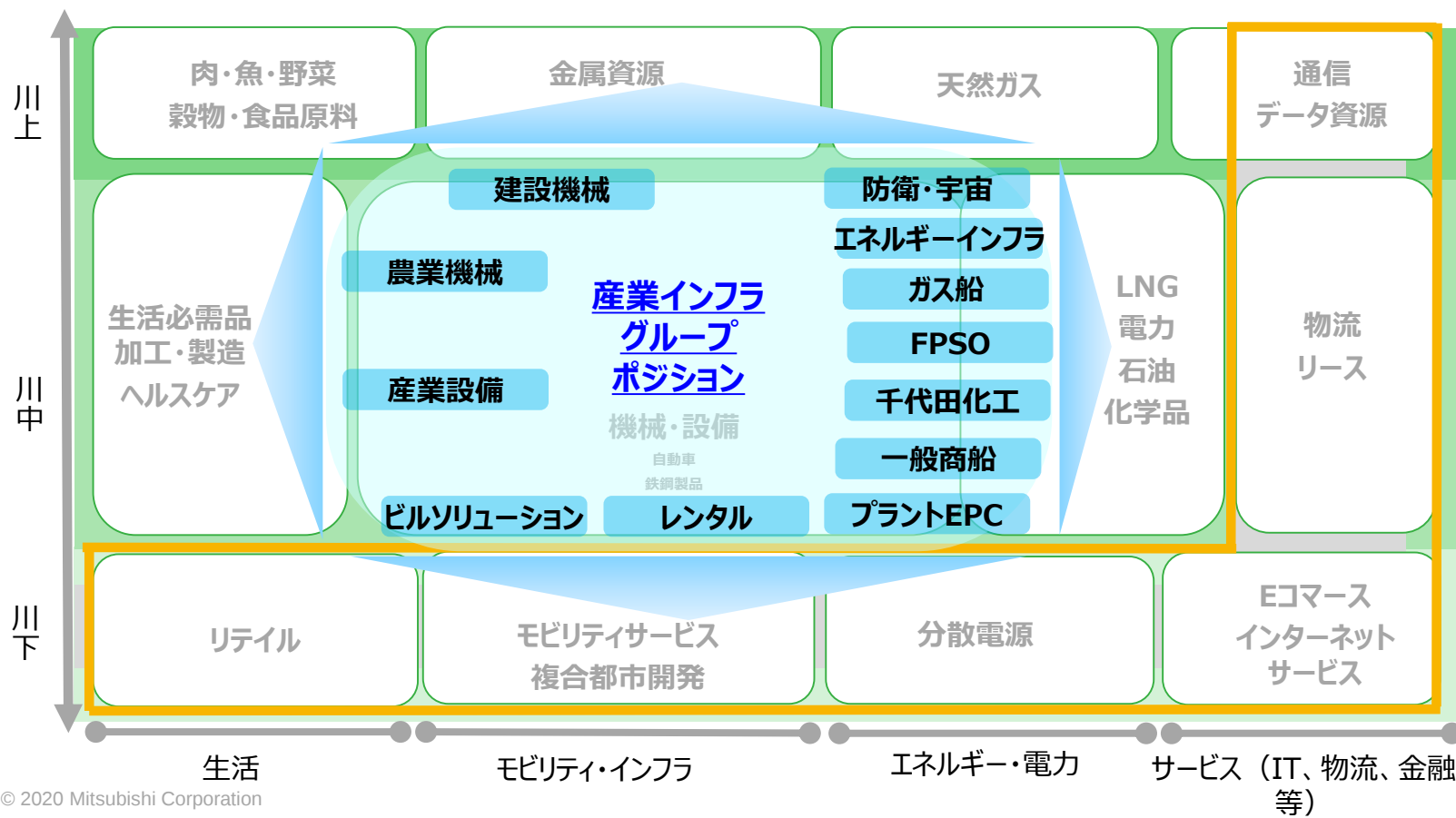
1. グループ概要：産業インフラグループのミッション

➤ 中期経営計画2021における当グループのミッション

天然ガス	天然ガス(LNG)は主力電源や産業用途として今後需要が拡大傾向にある。一方、本邦電力ガス自由化を含む業界構造の変化による電源多様化に伴い、LNGの需給調整機能は益々求められる。このような時代のニーズに応えることで価値向上を実現する。
総合素材	素材ニーズの多様化により見込まれる事業機会がある一方、競争が厳しさを増す業界環境において、当社が対面産業の課題解決において貢献できる役割を再確認し、強みや機能を発揮できる事業への集中を進める。
石油・化学	低炭素社会への移行や環境対応の重要性が高まる中、石油・化学業界に与える影響を踏まえ、当社の強みや機能を発揮し得る事業への選択と集中を進めることで、業界の課題解決に貢献する。
金属資源	原料炭、銅を中核とし、世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資源をさらに磨き、環境・安定供給の両面において長期的に持続可能なビジネスを実現する。
産業インフラ	デジタル化や低環境負荷といった市場ニーズに応え、機械・船舶・プラントの販売に留まらず、 <u>対面業界の課題を解決する付加価値の高いビジネスモデルへの転換を含め</u> 、当社の新たな立ち位置を再設定する。
自動車・モビリティ	デジタル化やCASEの進展による業界構造変化をとらえ、当社の強固なビジネス基盤を活かし、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するビジネスモデルを構築する。
食品産業	サプライチェーン全体における様々な社会的課題の解決に貢献し、安定的且つ持続可能な供給モデルの構築を実現する。 また、日本が有する良質な商品・サービスの海外市場での水平展開を通じて、日本企業にとっての新たな成長機会創出に貢献する。
コンシューマー産業	小売・流通産業における社会的課題の解決をリードするとともに、小売実店舗網等、リアルアセットの社会インフラとしての価値最大化を実現する。また、リアルとデジタルとの融合を通じて、消費者にとって、より利用価値の高い小売・流通プラットフォームの構築を目指す。
電力ソリューション	再生可能エネルギー等の環境負荷の低い電源とデジタル技術を組み合わせ、電力の安定供給に貢献するだけでなく、需給調整機能など顧客に対して新たな付加価値の提供を実現する。
複合都市開発	都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、都市開発、インフラ、アセットファイナンスなどの事業を複合的に組み合わせ、付加価値が高く、規模感のある事業を確立する。

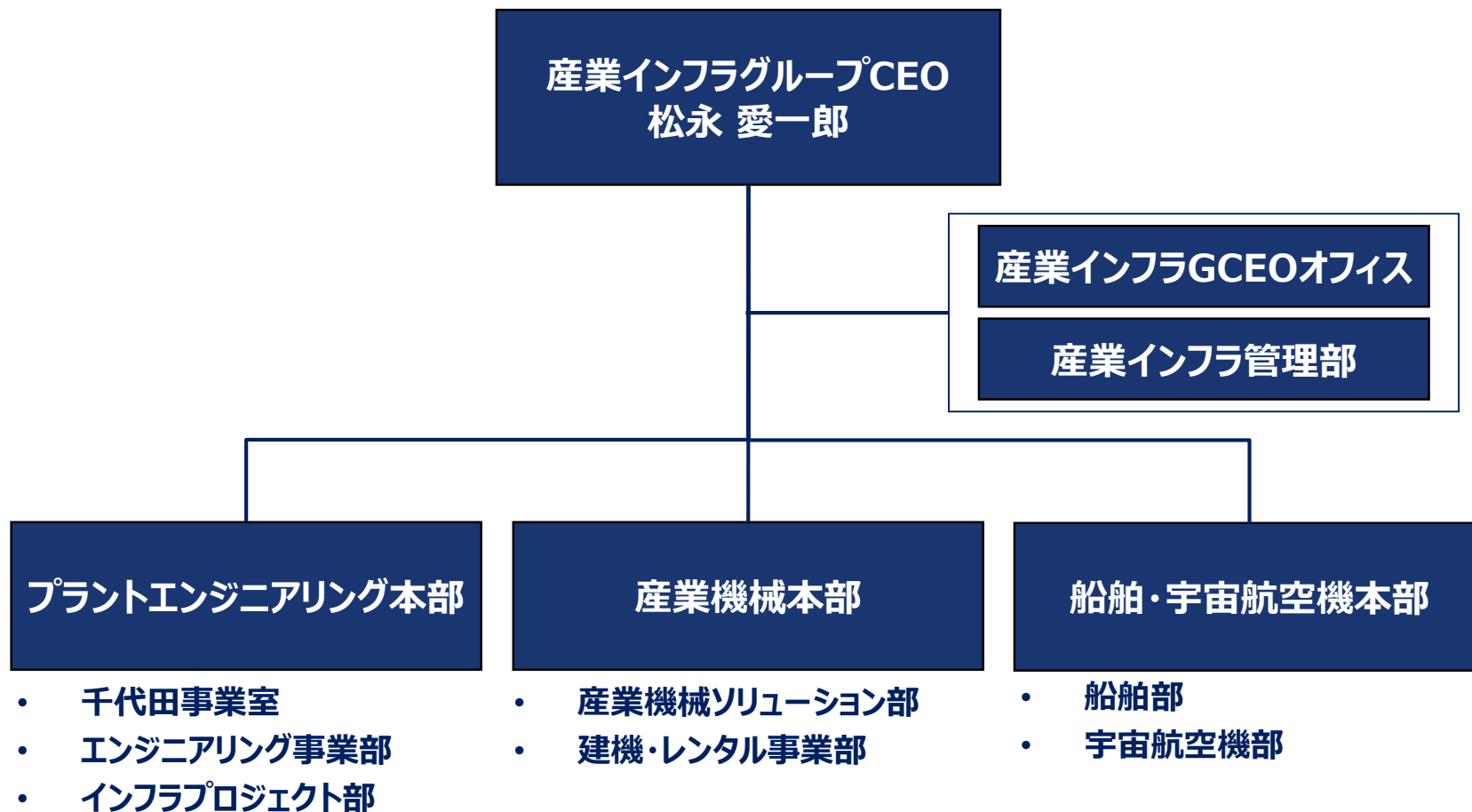
1. グループ概要：産業インフラグループのビジョン

- **あらゆる事業領域へのアクセス**が可能というグループ特徴を活かし、デジタル化や低環境負荷等、各産業での**顧客ニーズに応えるサービスやソリューション**を提供し、**顧客と共に持続的な成長の実現**を目指していく。



1. グループ概要：組織概要

- **既存事業の更なる成長**と共に、隣接する業界との**新規事業開発**を推進する。
- **千代田化工建設の再生支援**を最優先とする。



1. グループ概要：主要事業投資先等

➤ 多種多様なパートナーと共に、世界各地で様々な事業を展開。



本日のアジェンダ

1. グループ概要

- 産業インフラグループのミッション
- 産業インフラグループのビジョン
- 組織概要
- 主要事業投資先等

2. グループ方針

- グループ経営戦略
- 各事業取組方針
- 投資・利益計画

3. グループ主要事業について

- プラントエンジニアリング本部
- 産業機械本部
- 船舶・宇宙航空機本部

2. グループ方針：グループ経営戦略

「中期経営戦略2021」
における戦略

- **既存事業の更なる成長**と共に、隣接する業界との**新規事業開発**を推進する。
- **千代田化工建設の再生支援**を最優先とし、この実現に貢献する。

2020年3月期の進捗

既存事業

➤ プラントエンジニアリング本部

千代田化工建設再生支援を着実に進め、当社より人材派遣も行い、経営・リスクマネジメント体制の強化及び新規事業創出を推進。

➤ 産業機械本部

国内外建機・レンタル事業の更なる強化・高度化並びに産業機械ソリューション事業の強化を推進。

➤ 船舶・宇宙航空機本部

船舶保有運航事業の安定化等を推進。

新規事業

ファシリティマネジメント事業、電気推進船事業及びデジタルソリューション提供事業等への取組を開始、幅広い顧客ニーズに対応。

引き続き、**既存事業の更なる強化/成長**と共に、多様な顧客課題を解決する、「**ソリューション提供型事業モデル**」への変革を推進する。

2. グループ方針：各事業取組方針【主な既存事業】

千代田化工

- リソースを集中投入し、主体的且つハズオンに**再生計画**を遂行。
- 経営再建の着実な遂行と将来の成長に向けた新規事業開発の推進。



レンタル事業

- 国内レンタルの更なる強化・デジタル推進。
- アセアン市場を面で取込み、個社間シナジーを拡大して成長を加速。



インフラ関連事業

- 効率化・シナジー追求を進めながら良質な案件を着実に積み上げ、**規模感のある安定収益源**とする。



Copyright : SBM Offshore

一般商船事業

- 市況リスク最小化・適正規模化を図り、**安定収益構造への事業改革**を実行。
- 自律運航船・電気推進船等の新規事業開発の推進。



2. グループ方針：各事業取組方針【新規事業取組例】

FM(Facility Management)事業

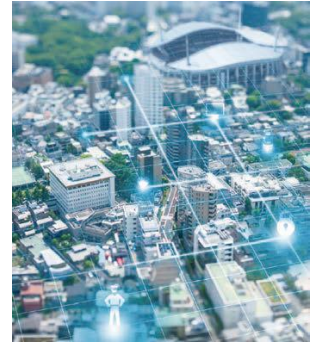
業界課題：効率化・省人化

狙い・打ち手：

既存エレベーター事業で培った業界知見/
顧客基盤を活用し、ビル設備(空調・照明・
省エネ・警備等)可視化技術を取り込み、
パートナーと業界変革を目指す。

ALSOK社との協業

- 国内FM事業知見を持つ**ALSOKと資本業務提携**
- 当社の持つ経営ノウハウ・海外ネットワークを活用し、従来の**労働集約型ビジネスを技術集約型ビジネス**に置き換える。
- タイ・日本で事業開始。今後更なる展開を見込む。



プラント操業ソリューション

業界課題：労働人口減少、スキル人材
高齢化、製品コスト削減圧力等

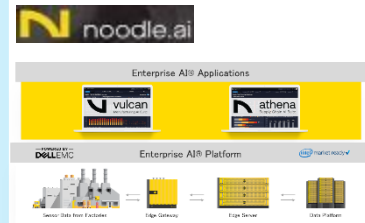
狙い・打ち手：

プラントのライフサイクル(Operation &
Maintenance等)を通じて**顧客の課題を
解決するサービスの確立**を目指す。

noodle.a.i.社への出資・協業

- 産業プラント向けAIアプリ：
顧客バリューチェーン全体をカバー
した各種ソリューション提供。
- 産業：プロセス製造、消費財
- ソリューション：アセット保全
在庫最適化等

**デジタル技術
と当社業界
接点の融合**に
よる事業開
発・確立を狙う



自律運航船・電気推進船事業

業界課題：環境規制(低炭素社会への
移行)、社会問題(少子高齢化)

狙い・打ち手：

高度なノウハウを持つシステム開発会社や
内航船社他の海事関係者をパートナーとし、
ソリューション提供型サービス確立を目指す。

Groke社、e5ラボ/e5コンソーシアムとの協業

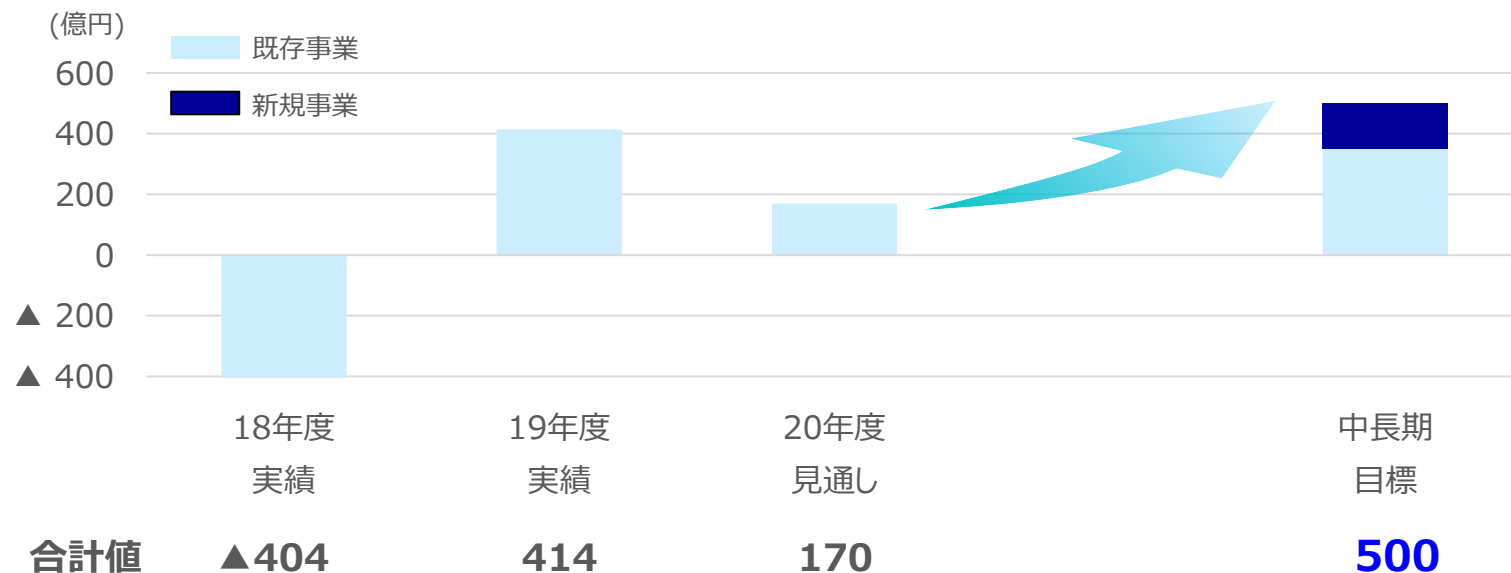
- 自律運航船 (Groke社)
自律運航システム国内市場への導入/普及
- 電気推進船(e5ラボ/e5コンソーシアム)
ゼロエミッション電気推進船を基礎とする、革新的な
海運インフラサービス提供プラットフォーム構築を
推進。



2. グループ方針：投資・利益計画

- **既存事業の更なる強化/成長**と共に、「ソリューション提供型事業」含めた**新規事業の展開**を推進する。
- ①150億円/年程度の**新規事業への投資**、②従来以上の**資産入替の加速化**、③事業会社レベル含めた**横断的な経費削減**、により、中長期的にグループ全体で**500億円の当期純利益**を目指す。

業績推移と利益目標イメージ



*19年度：千代田化工の子会社化に伴う一過性利益117億円を含む

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- 産業インフラグループのミッション
- 産業インフラグループのビジョン
- 組織概要
- 主要事業投資先等

2. グループ方針

- グループ経営戦略
- 各事業取組方針
- 投資・利益計画

3. グループ主要事業について

- プラントエンジニアリング本部
- 産業機械本部
- 船舶・宇宙航空機本部

3. 本部事業紹介：プラントエンジニアリング本部（概要）

- ◆ プラントエンジニアリング本部は、以下の1室・2部により構成される。
- ◆ 社会・顧客の課題を解決する**サービス提供型ビジネス・プラットフォーマー型ビジネス**の実現を目指す。



千代田事業室

Chiyoda Turnaround & Growth Management Office

- ◆ 千代田化工建設株式会社の再生支援
- ◆ 同社との新たな成長戦略構築

Key Word

千代田, 再生支援, 新たな成長戦略



エンジニアリング事業部

Engineering Business Dept.

- ◆ FPSO・LNG関連設備等、石油・天然ガスバリューチェーンにおける陸上・洋上エネルギーインフラの開発・保有・運営事業

Key Word

FPSO, エネルギーインフラ



インフラプロジェクト部

Infrastructure & Industrial Projects Dept.

- ◆ 大型プラント・インフラ分野での機器納入・EPC
- ◆ プラントデジタルO&Mサービス
- ◆ トルコ・チャルックグループとの資本・戦略提携

Key Word

プラントEPC, プラントデジタルO&M, チャルック



3. 本部事業紹介：プラントエンジニアリング本部（投資先支援紹介）

- ◆ 世界有数のエンジニアリング会社である**千代田化工建設株式会社の筆頭株主**。
- ◆ 同社の**再生支援（資金支援+人材派遣）**。
- ◆ **千代田化工のエンジニアリング力と三菱商事の事業経営力**を結集し、既存ビジネスの基盤固めと、新たなビジネスモデルの構築による持続的成長の実現を目指す。



- ◆ **千代田化工の強み：実績に裏付けられた技術力**
 - ✓ LNGプラント・EPC事業者としての高いプレゼンスを支える高度な技術力。
 - ✓ 将来の成長戦略実現に向けて、エンジニアリング力を梃子に、新たな分野での価値創造にも取り組む。



- ◆ **三菱商事の強み：事業経営力**
 - ✓ 多様な事業経営知見を活かしたリスクマネジメント力や経営人材による実行力
 - ✓ 全産業を俯瞰する総合力や構想力を生かしたビジネス開発/成長戦略支援

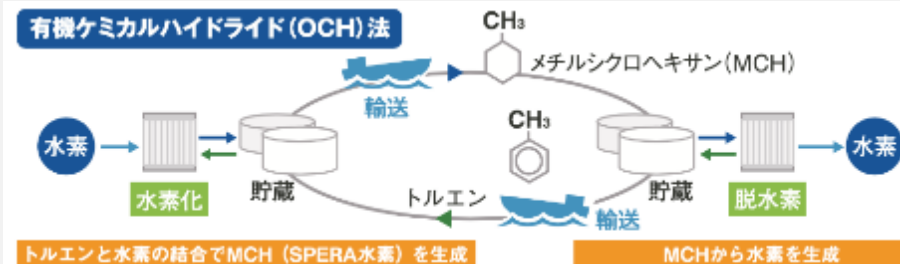
主要遂行案件：米キャメロンLNG

- ・年間生産量4百万トン×3系列のLNGプラントのEPC
- ・2020年8月に全系列の商業運転開始



新規事業の取組例：水素技術の商業化

- ・千代田の開発した水素の大量輸送・貯蔵技術を活用し、国際的な大規模水素サプライチェーンの実証を推進。
- ・20年3月にシンガポール5社、千代田、三菱商事の間で、持続可能な水素経済の実現に向けた覚書を締結、事業化に向けて協議中。



3. 本部事業紹介：産業機械本部（概要）

様々な業界で豊富な顧客基盤をベースに、事業会社を核に「建機・レンタル事業」と「産業機械ソリューション事業」をグローバルに展開しています。

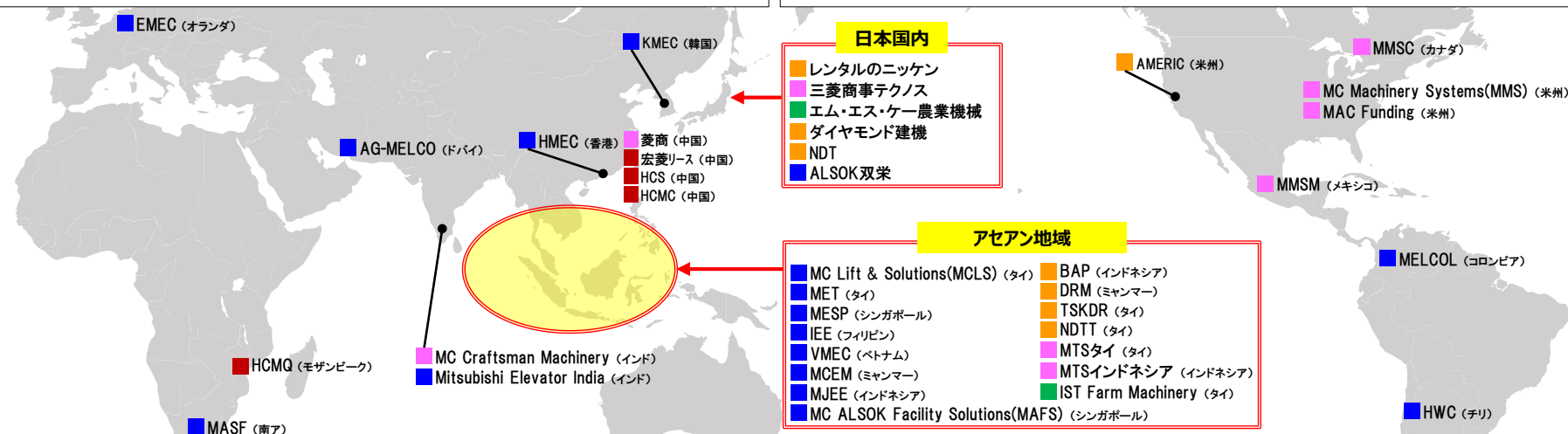
産業機械本部

戦略企画室

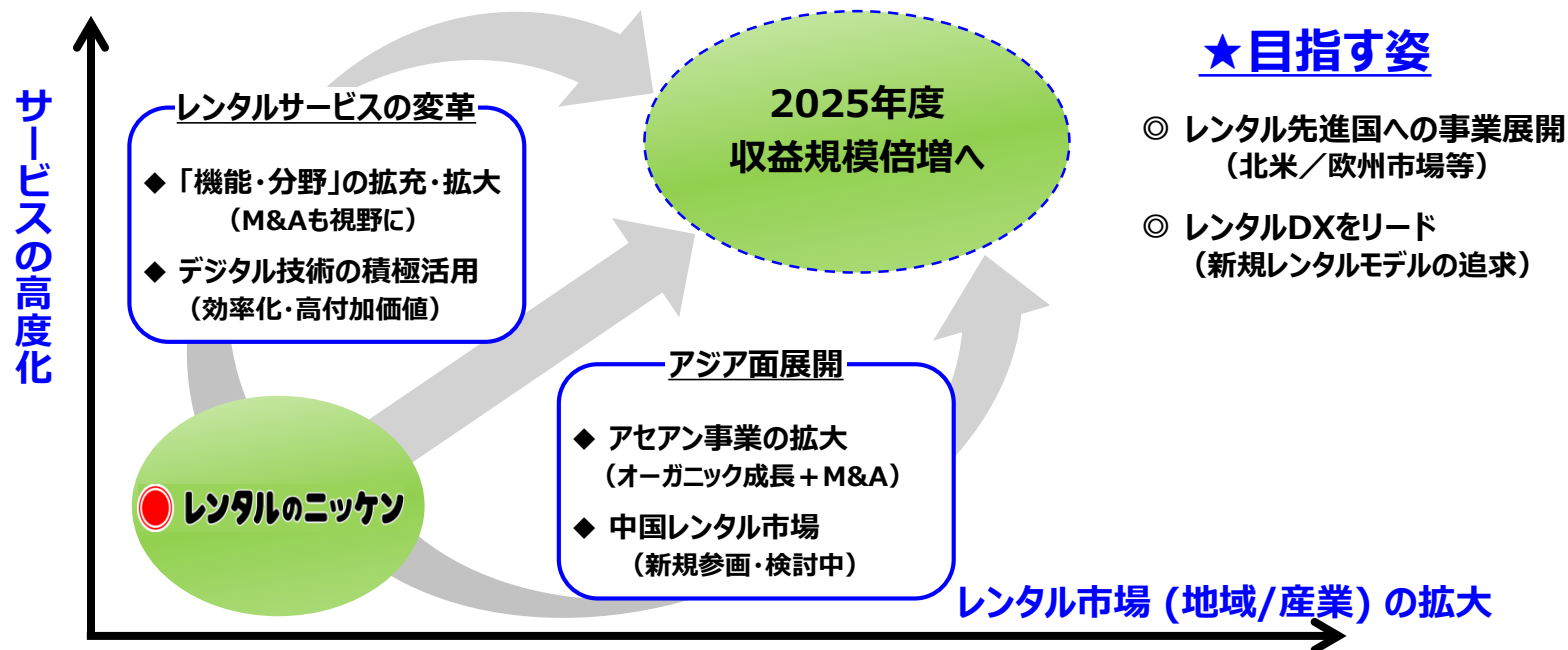
- ・所属員数：104名（連結人員：約4千名）
- ・関係会社：約40社（含む孫会社）

建機・レンタル事業部

産業機械ソリューション部



3. 本部事業紹介： 建機・レンタル事業



3. 本部事業紹介：産業機械ソリューション事業

三菱商事テクノス / 東京Customer Experience Center



MSK農業機械 (北海道 恵庭)



ディストリビューション事業



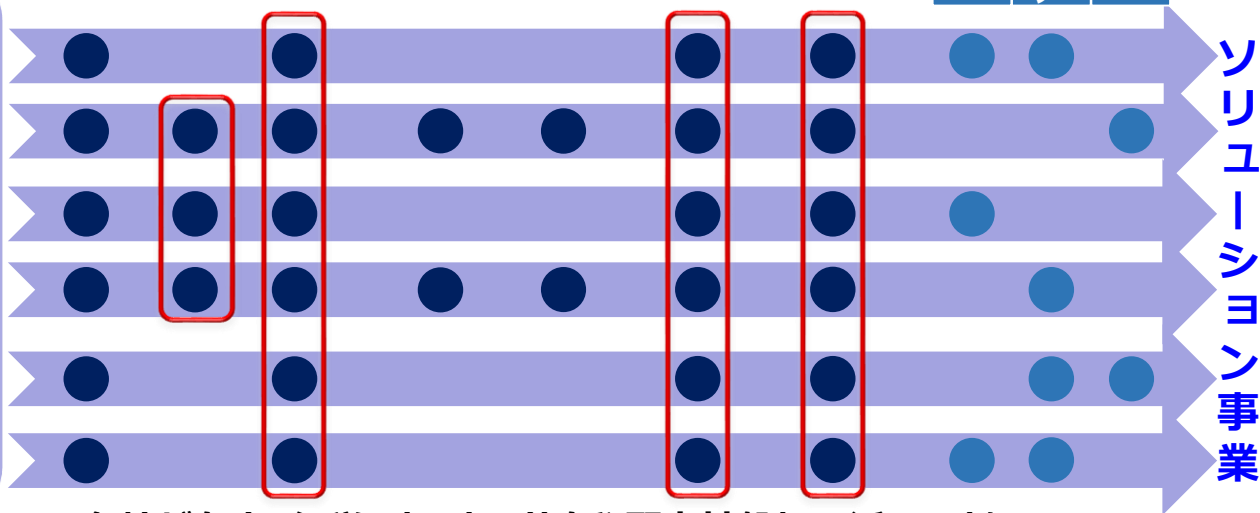
事業会社



バリューチェーン (機能)



地域



ソリューション事業

各社が有する経営ノウハウの共有や顧客基盤相互活用により、
事業間シナジーの創出を狙う

3. 本部事業紹介：船舶・宇宙航空機本部（概要）

◆ 船舶・宇宙航空機本部は以下2部により構成される（本部長補佐組織としての戦略統括室は省略）



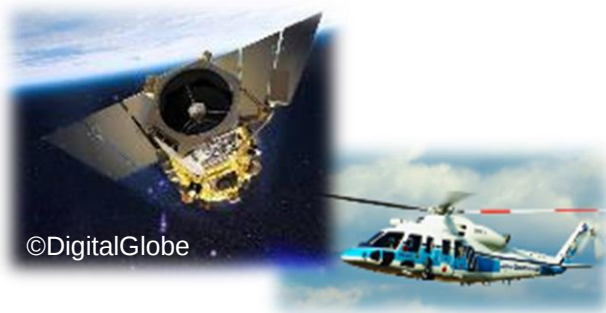
船舶部

- ◆ 一般商船及び液化ガス輸送船等の売買・仲介・ファイナンス及び船舶保有・運航事業
- ◆ 舶用機械の売買・仲介
- ◆ 自律運航システムの内航船・漁船への普及
- ◆ ゼロエミッションEV船の開発・実現・普及 他



宇宙航空機部

- ◆ 防衛省向け航空機・電子機器等の取引
- ◆ 地球観測衛星の撮影画像データ製品、関連サービスの販売



3. 本部事業紹介：船舶・宇宙航空機本部（一般商船/ガス船）

一般商船

事業系ビジネスモデルへの転換を目指す

◆ 船舶保有運航事業

- 当社保有船を国内外傭船者向けに供与
 - 保有船隊規模の適正化
 - 保有船隊の収益性向上
 - リスクマネジメント強化

新規事業開発を含め
事業間のシナジーを追求

◆ トレーディング事業

- 業界内プレーヤー間の船舶売買・傭船仲介、舶用機械取引

◆ プール事業

- 船主から船舶運航を受託し、効率的配船を実施

ガス船

安定収益の更なる拡大を目指す

LNG 船



- 優良案件の積み上げによる安定収益基盤の構築
- ビジネスモデルの進化

FSRU



- 東南アジア諸国のFSRU(*)事業への出資参画検討
(在バングラデシュ Summit社が推進する案件に出資済。
2019年4月より運転開始。)

(*)LNG受入・貯蔵・再ガス化装置

3. 本部事業紹介：船舶・宇宙航空機本部（船舶部 新規事業）

- ✓ 社会価値・経済価値・環境価値の三価値同時実現
- ✓ 業界・社会の抱える課題の解決を事業機会と捉えた新規事業創出

自律運航システム (Groke Technologies)



◆ 案件目的

- ・ 同社の開発する自律運航システムの
国内市場（内航船・漁船等）への普及
 - 内航船業界・漁業に於ける人手不足・
高齢化問題の解決
 - 多発する海難事故への対応

- 2019年10月：在フィンランドのGroke Technologiesへ出資



(システムイメージ図)

電気推進船 (e5ラボ/e5コンソーシアム)



◆ 案件目的

- ・ ゼロエミッションEV船の開発・実現・普及
- ・ 船舶電気化・デジタル化による魅力ある職場環境
- ・ 現場での省力化実現
 - 内航船業界の人手不足・高齢化問題の解決
 - 温室効果ガス削減等の環境規制課題の解決

- 2019年8月：旭タンカー、エクセノヤマミズ、商船三井と
「e5ラボ」を設立

- 2020年5月：出光興産、東京海上日動火災保険、
東京電力エナジーパートナーを加え
「e5コンソーシアム」を設立

* e5とは海運業界に於いて5つのバリュー
(electrification・environment・
evolution・efficiency・economics)
を提供することを目指す



(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可能な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、これらの情報は、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って下さいますようお願い致します。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。