

## 三菱商事株式会社 個人投資家セミナー

# Discovering Our Potential

---

2011年9月13日

代表取締役社長

小林 健

## 本日のトピックス

- 三菱商事とはどのような会社か？
- 三菱商事のビジネスモデル
- 「中期経営計画2012」の進捗

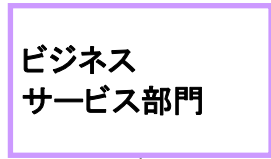
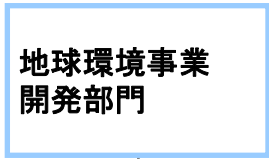
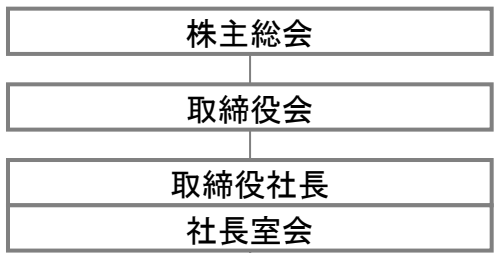
三菱商事とはどのような会社か？

---

## 三菱商事とはどのような会社か？

- ☑ 6つの営業グループ（世界中に約1万社の取引先）
- ☑ 世界中に200以上の拠点
- ☑ 500を超える連結対象会社
- ☑ 6万人近くの社員（三菱商事単体 約6,000人）
- ☑ 年間約19兆円の売上（2010年度実績）
- ☑ 2011年度の当期純利益（見通し）は4,500億円

# 営業グループのご紹介



新産業金融事業  
グループ



- 商社型産業金融ビジネスを展開(下記分野を含む)
- アセットマネジメント
- バイアウト投資
- リース
- 不動産(開発・金融)
- 物流
- 保険

130億円

エネルギー事業  
グループ



- 石油・ガスプロジェクト開発および投資
- 原油、石油製品、LPG、LNG、炭素製品などの取引業務

900億円

金属グループ



- 幅広い金属分野(以下を含む)における販売取引、事業開発、投資
- 鉄鋼製品
- 鉄鋼原料(石炭・鉄鉱石)
- 銅
- アルミ

2,300億円

機械グループ



- 幅広い分野の機械の販売取引、事業開発、投資
- 以下のような主要産業素材の製造にかかわる大型プラントも含む。
  - 電力
  - ガス
  - 石油
  - 化学品
  - 製鉄

450億円

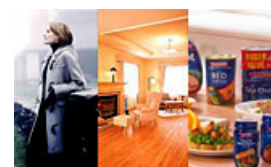
化学品グループ



- 汎用化学品や機能化学品の分野における取引業務及び投資
- 汎用化学品
  - 石油化学品
  - オレフィン
  - アロマ
  - メタノール
- 機能化学品
  - 合成樹脂
  - 機能材料
  - 電子材料

280億円

生活産業  
グループ



- 衣食住の分野を主体に幅広い領域(以下を含む)における商品取扱及びサービスの提供
- 食料品
- 衣料品
- 紙、包装材
- セメント・建材
- 医療分野
- 流通サービス

550億円

2011年度  
業績見通し  
(セグメント別)

# 中期経営計画及び業績の推移

MC 2003

経営システムの変革  
(事業の選択と集中)

INNOVATION 2007~2009

ビジネスモデルの変革  
(バリューチェーンの構築、収益構造の変化)

環境・水事業や  
新エネルギー事業の取り組み強化

中期経営計画2012

「継続的企業価値」の創出

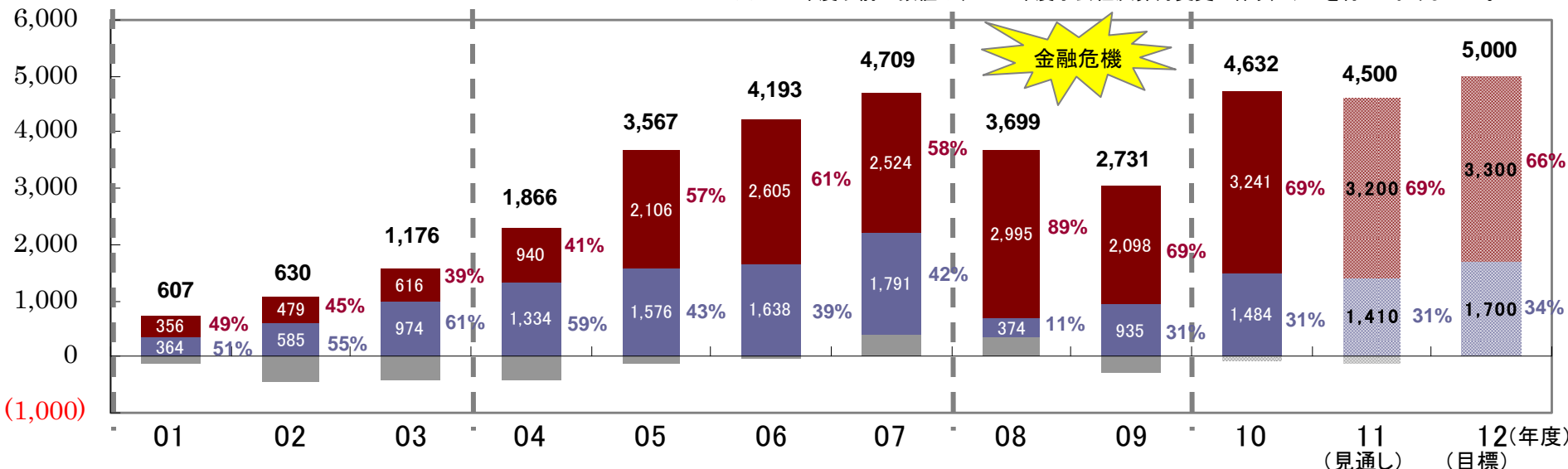
全社戦略分野・地域

多様性を活かし、束ねる経営

当期純利益 (億円)

- 資源(エネルギー事業グループ、金属グループ)
- 資源以外(新産業金融事業グループ、機械グループ、化学品グループ、生活産業グループ)
- その他/調整

※2008年度以前の数値は、2010年度子会社決算月変更に伴うリセットを行っておりません。



4桁収益を達成

厳しい環境下でも、安定的に2,000億円を稼ぐ企業へ  
(6年間の平均純利益 3,461億円)

2012年度の収益目標  
5,000億円

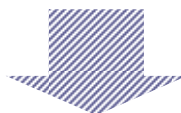
# 三菱商事のビジネスモデル

---

# ビジネスモデルの変化

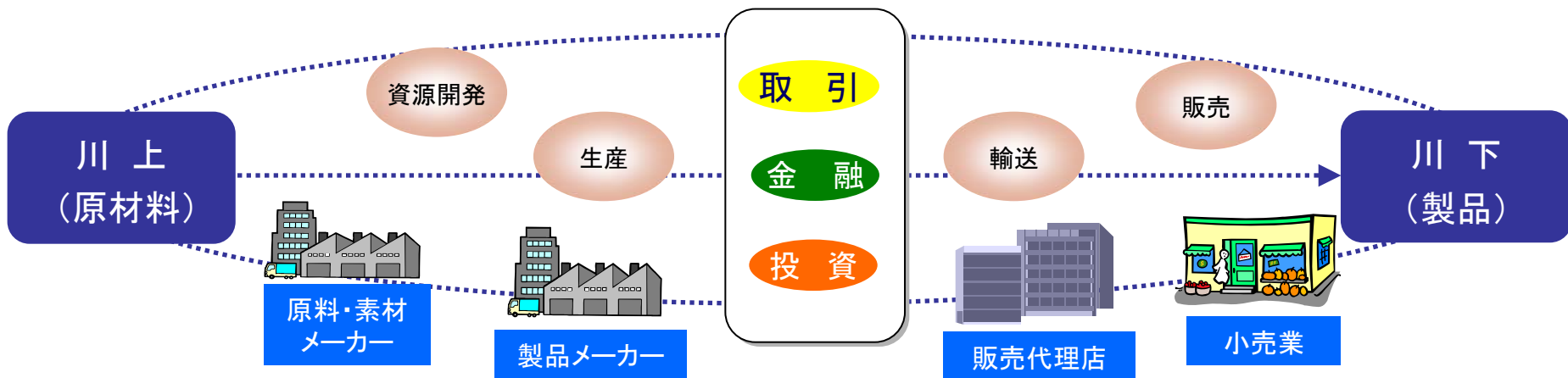
従来は「仲介(貿易)事業者」

取引先の間立ち、仲介手数料・金融手数料を得ることが中心。投資によって手数料の拡大を狙う。



今では「総合事業会社」へ

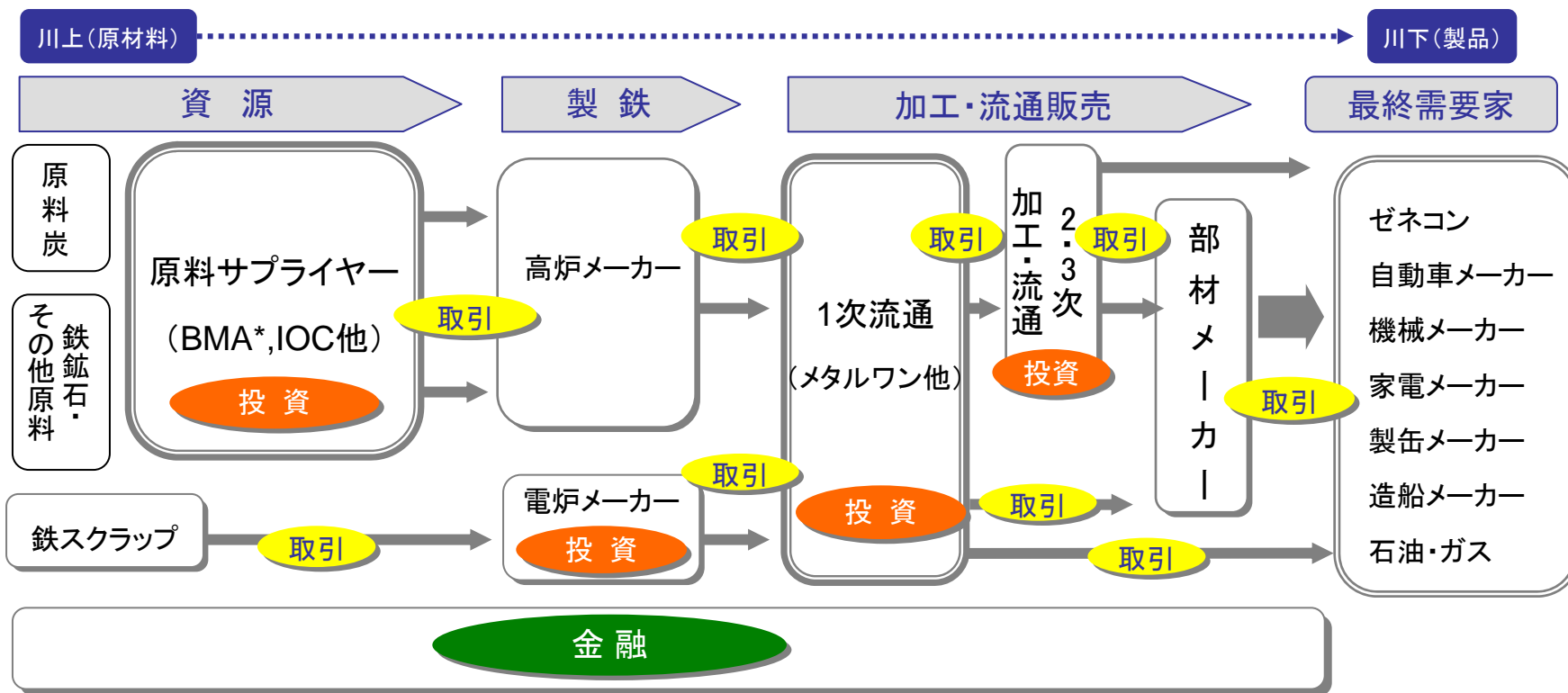
業界全体を見渡し、取引先、投資先の競争力強化・企業価値向上を支援、サービス対価を得るとともに、投資先からの配当、連結収益の拡大を狙う。



川上から川下の各段階で、顧客のニーズに応じ、必要なところに「資源開発」、「生産」、「輸送」、「販売」等の機能を提供。



# ビジネスモデルの具体例（鉄鋼ビジネス）



\*BMA＝三菱商事がMDP（オーストラリアの三菱商事の100%出資子会社）を通じてBHP Billitonと共にそれぞれ50%の権益を保有する石炭合併事業

# MDP (石炭) 事業の概要

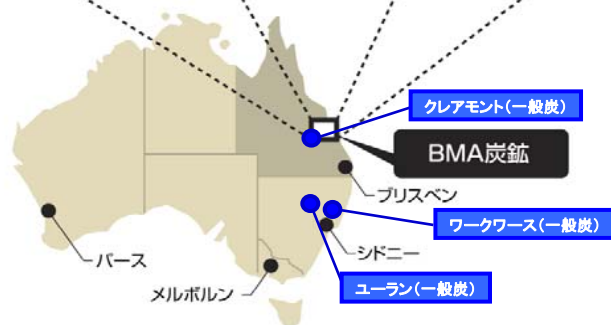
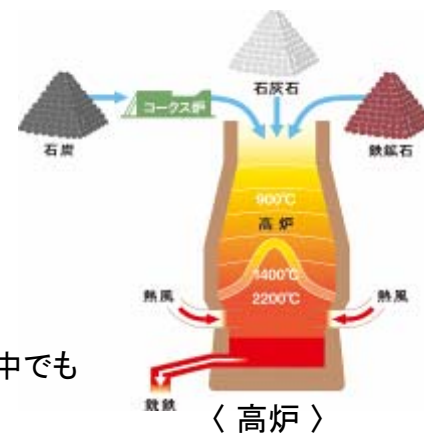


- BMAは、当社が100%を保有するオーストラリアの資源関連子会社Mitsubishi Development Pty Ltd (MDP)とBHP Billitonの石炭合弁事業体。

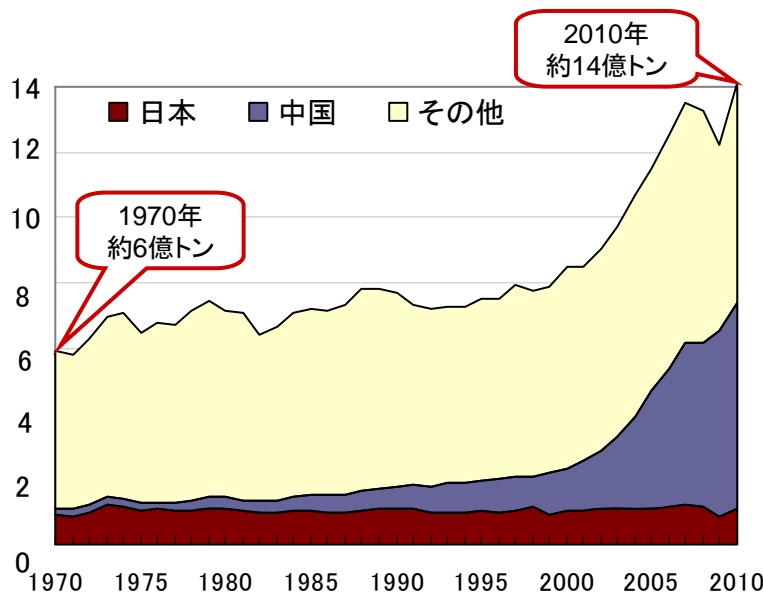
- 2010年度は約4,400万トンの石炭を生産。

- BMA炭鉱の総面積は、東京23区の約2倍。

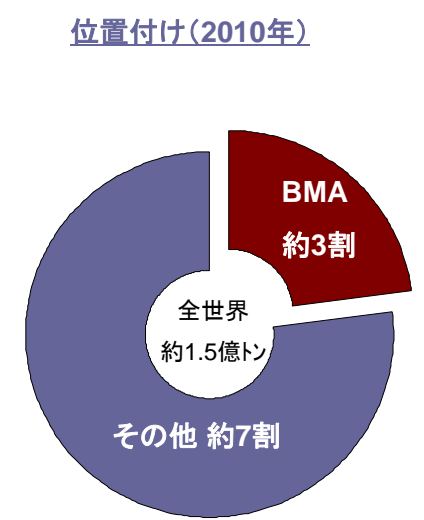
- 製鉄の際に使われるコークスの原料となる「原料炭」の中でも特に品位の良い「強粘結炭」の生産がメイン。



世界の粗鋼生産量推移



世界の強粘結炭海上貿易量に占める



〈BMA炭鉱での操業の様子〉

(出典: World Steel Association)

# 金属資源事業の世界展開

原料炭以外にも、当社は金属資源への積極的な投資を行い、多くの権益を保有しています。



MOZALアルミ製錬所 (モザンビーク)

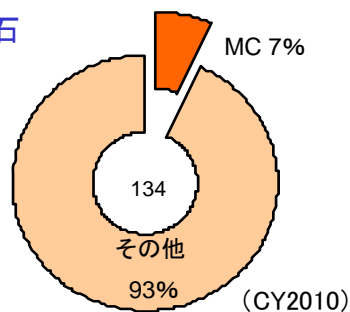


Escondida銅鉱山(チリ)

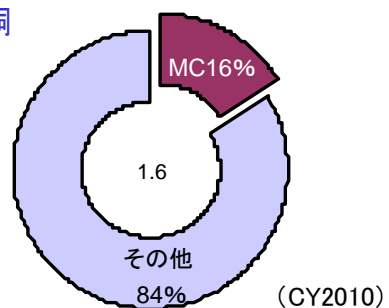
日本向け総輸入量及び当社シェア(百万トン)

(MC=三菱商事)

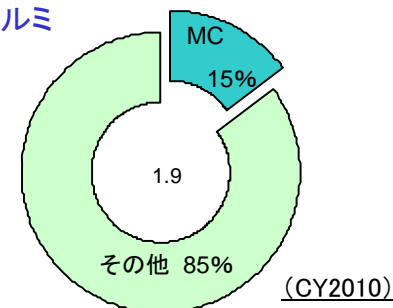
鉄鉱石



銅



アルミ

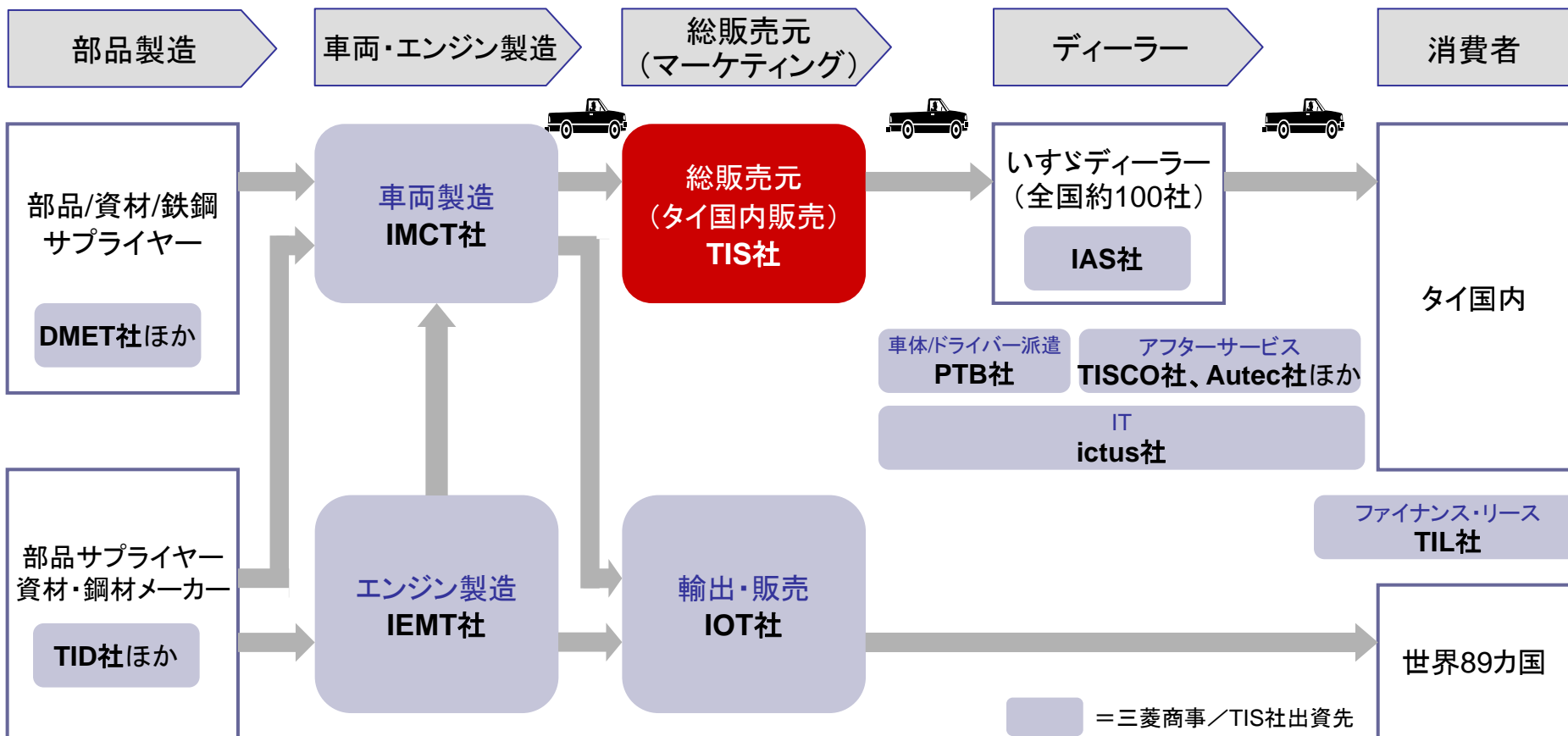


# ビジネスモデルの具体例（自動車・タイいすゞ事業）

～海外における需要創造の例～

ピックアップトラックとは？

車体後部が荷台になっている「商用車」。乗用、運搬用など幅広い用途に使用され、タイの自動車の約6割を占めています。



# 自動車ビジネスの世界展開 (いすゞ自動車関連)

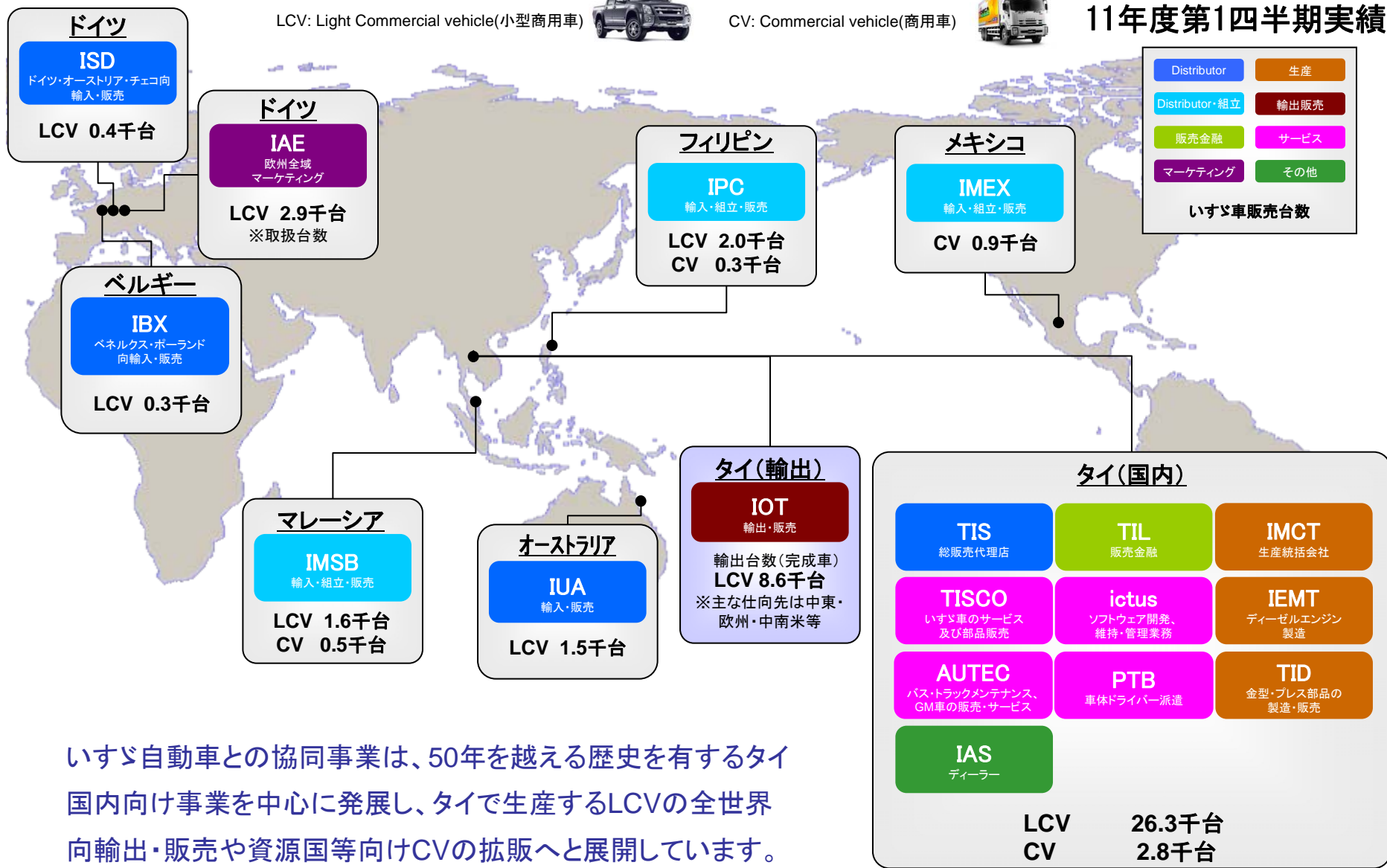
LCV: Light Commercial vehicle(小型商用車)



CV: Commercial vehicle(商用車)



11年度第1四半期実績



いすゞ自動車との協同事業は、50年を超える歴史を有するタイ国内向け事業を中心に発展し、タイで生産するLCVの全世界向輸出・販売や資源国等向けCVの拡販へと展開しています。

# 「中期経営計画2012」の進捗

---

# 「中期経営計画2012」の進捗 (主な成果)

成長著しい新興国と  
新たな成長市場への対応



## 1. 全社戦略分野

- ◇ 水処理事業会社(Trility)買収  
(オーストラリア) (→p.16)
- ◇ 太陽光発電事業会社(Acciona)  
との提携強化(スペイン)

## 2. 全社戦略地域 (中国・インド・ブラジル)

- ◇ 中国での食肉事業への参画  
~COFCOとの戦略的提携強化~  
(→p.17)

新たな収益の柱の育成



## 3. 新たな事業の育成

- ◇ コルドバのシェールガス開発  
プロジェクト(カナダ) (→p.19)

## 4. 収益モデルの多様化

- ◇ ドンギ・スノロLNGプロジェクト  
(インドネシア) (→p.18)
- ◇ 英国食品会社(Princes社)の  
戦略的成長(イギリス)

# オーストラリアにおける水処理事業 (TRILITY)

～官民連携で、日本の強みを世界へ～

- 当社は、2010年10月、産業革新機構、日揮、及び マニラウォーターと共に、英国United Utilities社が保有するオーストラリアの水道事業会社**TRILITY**(旧United Utilities Australia社)及び関連会社の株式を100%買収しました。
- **TRILITY**は、上下水道、海水淡水化、工業排水処理、再生水 など、オーストラリアで14の事業を行っています。

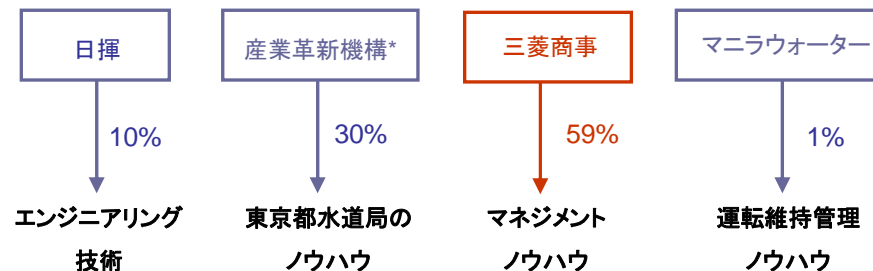
## TRILITY オペレーション

### ■14プロジェクト



- ① 上下道、海水淡水化
- ② 上下水道、再利用
- ③ 上水道(用水供給)
- ④ 工場排水処理、再利用
- ⑤ 工場排水処理、再生水
- ⑥ 下水道、再利用
- ⑦ 下水道、再利用
- ⑧ 下水道、再利用
- ⑨ 下水道、再利用
- ⑩ 上水道
- ⑪ 上水道
- ⑫ 上水道
- ⑬ 上下水道、再利用、海水淡水化
- ⑭ 上水道

## TRILITY 資本構成





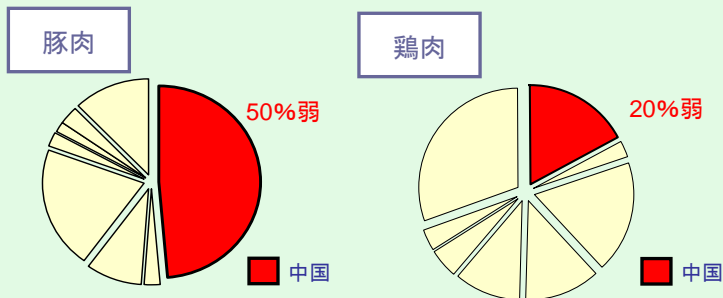
# 中国における食肉事業への参画（COFCOとの戦略的提携強化）

- 当社、伊藤ハム、米久は、COFCO（中国最大の食料関連国有企業）の中国内における豚・鶏肉等の家畜生産と食肉処理・加工・販売事業、食肉輸入事業への参画を決定しました。
- 戦略パートナーとしての連携を更に深め、原料安定供給や他の食料分野での新たな事業機会を創出し、中国での事業拡大を図ります。

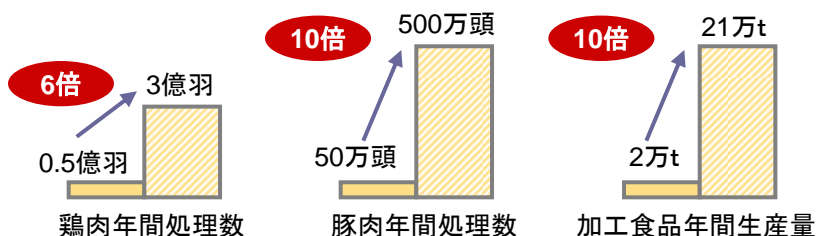
## 中国の食肉産業（現状）

食肉市場	中国の食肉市場規模は世界最大であり、今後も高い経済成長と共に拡大する見通し
食肉産業	世界最大規模であるものの、中小零細規模の生産者が多数を占める
消費者のニーズ	高品質、且つ安全な商品の安定的供給が急務

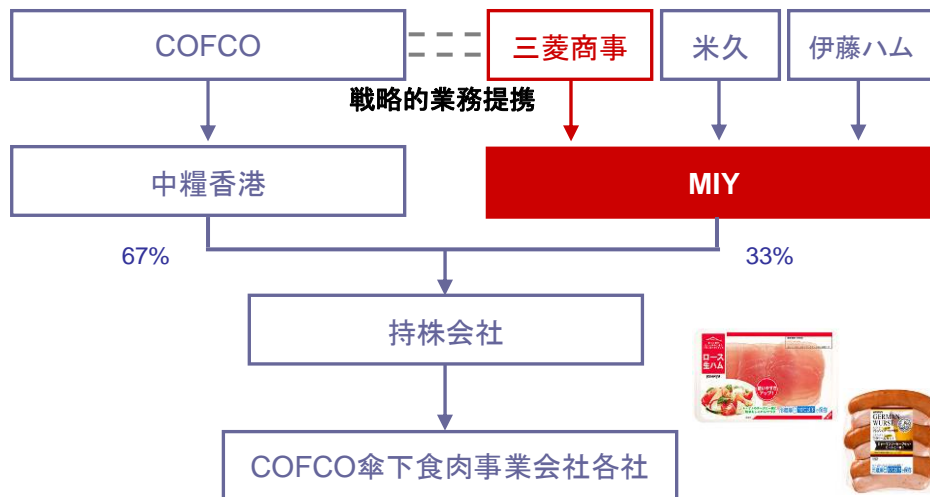
## 世界の食肉消費に占める中国の割合



## 事業参画後の事業拡大計画（～2017年）



## 資本構成



# ドンギ・スノロLNGプロジェクト (インドネシア)

～日本・インドネシア・韓国による、初めての「オール・アジア」LNGプロジェクト～

- 当社は、インドネシア国有石油・ガス会社「プルタミナ社」、同国民間最大手エネルギー会社「メドコ社」、「韓国ガス公社」とともに、「ドンギ・スノロLNGプロジェクト」に参画しました。
- 当社は、これまで長年に亘って培ってきたLNGビジネスのノウハウを活かし、**最大株主(44.9%)**として計画からプラント操業までを**主導**します。
- 2014年から、**年間約200万トン(当社持分約90万トン)**のLNGを生産し、日本や韓国に出荷・販売する予定です。



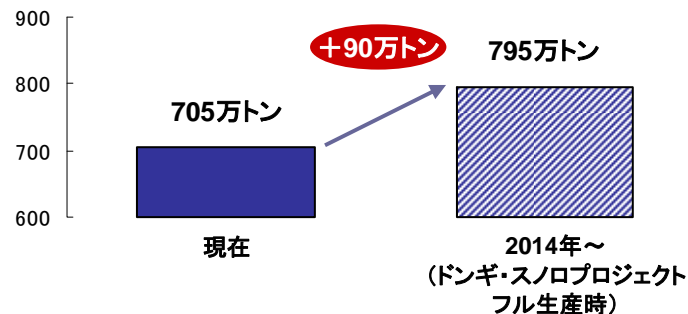
## LNG(液化天然ガス)とは？

LNG(液化天然ガス)とは、天然ガスをマイナス162度に冷却し液化したものです。

海上のプラットフォームで採掘された天然ガスは、パイプラインを通じて液化プラントに運ばれます。

液化することで体積が約600分の1まで減少し、タンカーなどによる大量輸送が可能となります。

## LNG持分生産能力 (当社参画プロジェクトの合計)



## 液化事業会社「ドンギ・スノロLNG社」株主構成

- ・ スラウェシLNGディブロップメント: 59.9% (三菱商事: 75%、韓国ガス公社: 25%)
- ・ プルタミナ・フル・エナジー: 29%
- ・ メドコLNGインドネシア: 11.1%

# コルドバのシェールガスプロジェクト (カナダ)

## ～当社初の「非在来型」ガス開発案件への参画～

- 当社は、カナダの大手エネルギー会社であるペン・ウェスト・エクスプロレーション(PWE社)が所有する、ブリティッシュ・コロンビア州コルドバ堆積盆地の鉱区の権益\* 50%を取得しました。
- 2014年には、鉱区全体で日量約5億立方フィート(液化天然ガス(LNG)換算で年間約350万トン)の生産を目指します。
- 鉱区の天然ガス埋蔵量は、LNG換算で約1～1.6億トン以上にも及び、日本の天然ガス年間需要を大幅に上回る規模と推定しています。

\* 権益取得後(2010年8月)、当社はコンソーシアム4社(独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)、中部電力、東京ガス、大阪ガス)及び、韓国ガス公社宛に当社権益のうち、20%を譲渡しました。

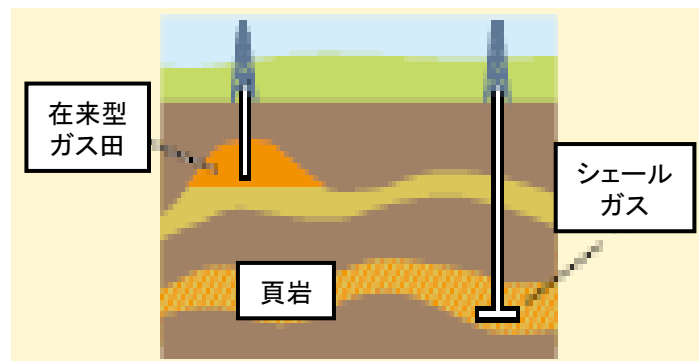


### シェールガスプロジェクト出資比率

- ・ PWE社: 50%(オペレーター)
- ・ 三菱商事: 30%
- ・ 韓国ガス公社: 5%
- ・ コンソーシアム4社: 各3.75%

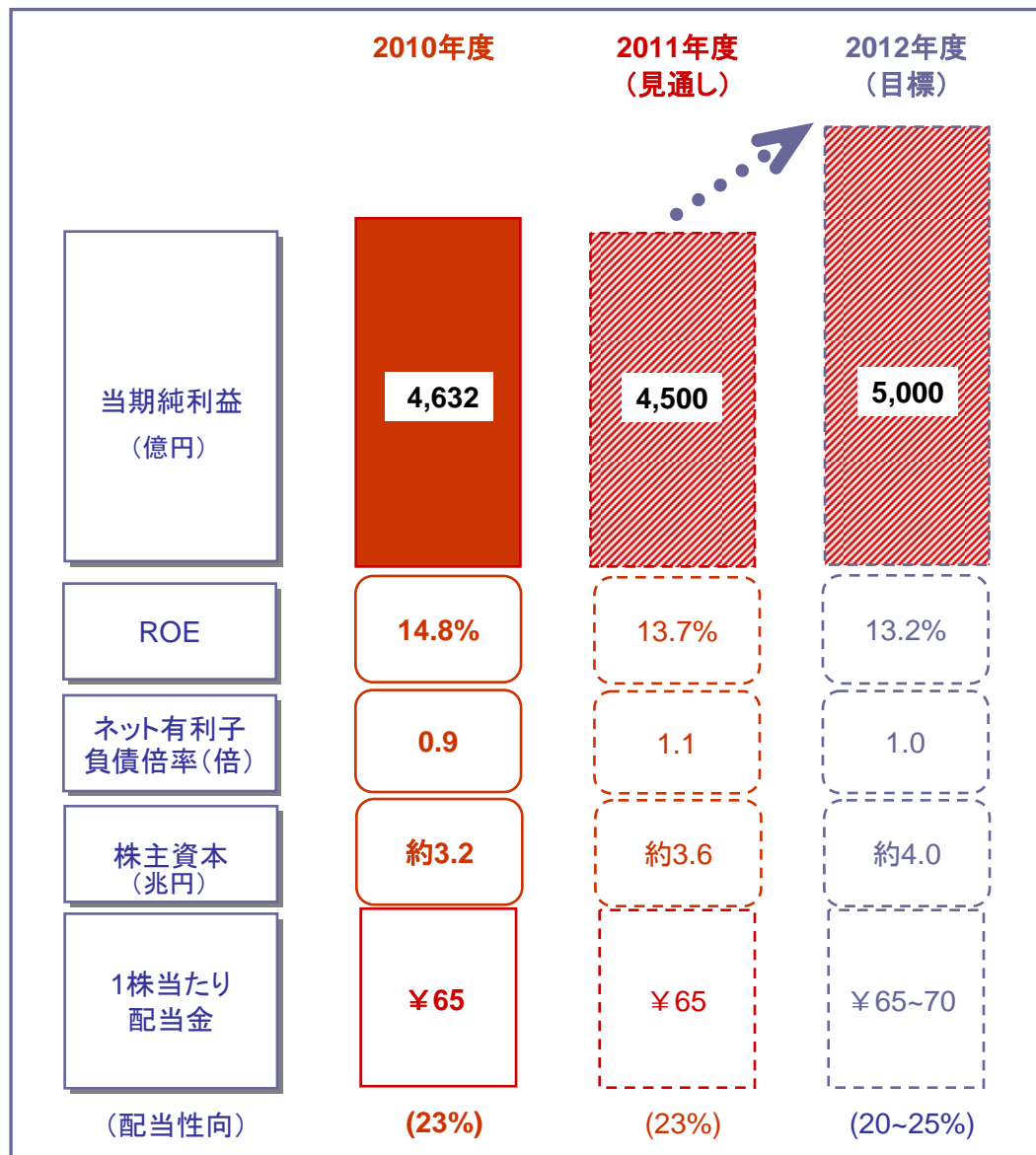
### シェールガスとは？

固く薄片状に割れる性格を有する泥岩(頁岩:シェール)の層に閉じ込められているガス。  
採掘が難しいとされていましたが、近年の技術改革によって、低コストで大量に生産することが可能となりました。  
世界中に膨大な埋蔵量があるとされ、新しい天然ガス資源として世界中で注目されています。



# 今後の見通し (2011～2012年度業績目標)

- 収益基盤を強固なものとしつつ、効率性、健全性も考慮しながら、利益成長を図る。
- **2012年度の当期純利益目標を5,000億円**とし、中経期間中の**ROEは12～15%**を見込む。
- 利益目標の達成を目指すに当たり、**ネットDER1.0～1.5倍を目処**として、健全性を維持する。
- 連結配当性向については、事業環境並びに株主の安定配当に対する期待などを総合的に勘案した上で、従来の基本方針を踏襲し、**20～25%の幅**の中で配当を行なう。



～ 結びにかえて ～

---

# 東日本大震災復興支援

※金額の内訳は目安であり、ニーズに応じて弾力的に対応

- 就学が困難となった学部及び修士課程の学生を対象に10万円(月額)を給付(年間500名×4年を予定)

[25億円]

- 被災地の復旧・復興に従事するNPOや社会福祉法人などを対象に助成金250万円(年額)を給付(年間200団体×4年を予定)

[20億円]

- 義捐金や人道支援(災害遺児支援・高齢者支援)など

[25億円]



- 独身寮や研修施設、及び外部施設を借り上げて提供

[10億円]

- 社員によるボランティア(年間で延べ1,200名程度を被災地へ派遣予定)

- 被災した子どもたちとのキャンプなどのイベント



- 支援物資の寄贈
- i-MiEV 30台の被災地への提供
- 被災地における各種復興支援など

[20億円]

※これらの他、三菱商事の全役員は役員賞与の10~30%を義捐金として拠出する予定

## ＜企業理念＞三綱領について



しょきほうこう  
所期奉公

- ・事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

しょじこうめい  
処事光明

- ・公明正大で品格ある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

りつぎょうぼうえき  
立業貿易

- ・全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。