

Machinery & Infrastructure

機械・インフラ

米谷 佳夫

プロジェクト本部

佐藤 真吾

機械・輸送システム第一本部

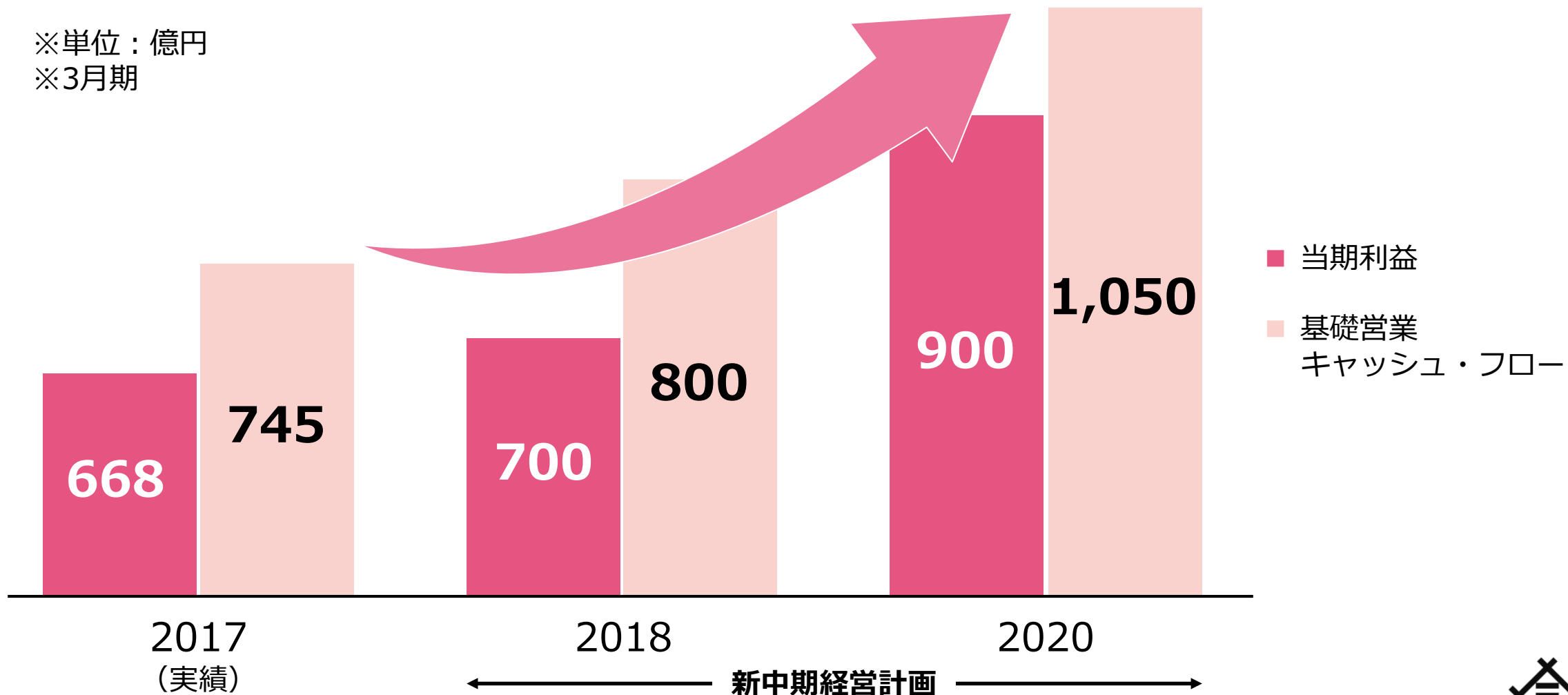


機械・インフラ

定量目標 当期利益／基礎営業キャッシュ・フロー

※単位：億円

※3月期





プロジェクト本部

中核事業のハイライト

電力

世界21か国

発電容量 10GW

バランスしたポートフォリオ

海洋 エネルギー

MODECとの協業

世界5か国

FPSO16隻
(200万バレル/日)

©MODEC

ガス配給

ブラジル

日量約300万m³
(国内配給量の約50%)

環境認識

プロジェクト本部の事業領域を 取り巻く大きな環境変化

- 気候変動に伴う環境意識の高まりと **低炭素社会化**
- 資源のスーパーサイクル終焉に伴う **油価低迷**
- **技術革新・Digital革命** による産業構造変化の加速

基本戦略

1 収益基盤の
徹底強化

2 戦略的
リサイクル

3 新たな
事業領域への挑戦

電 力

発電（火力・RE）、小売、次世代（蓄電池、VPP、EV他）

ハイドロカーボン

ガス配給 | 海洋エネルギー | ガスバリューチェーン

物流インフラ

港湾ターミナル、空港

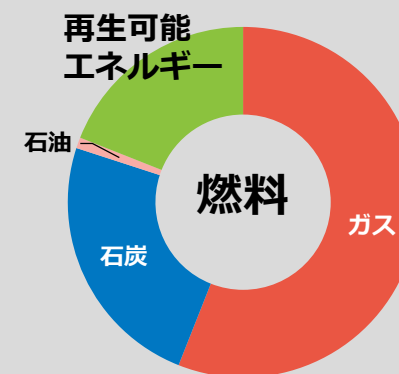
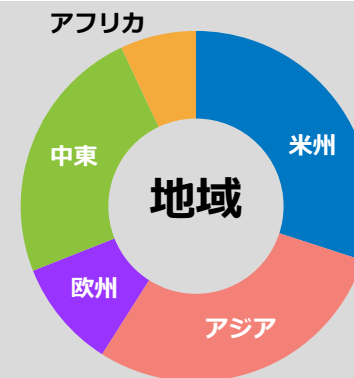
新領域／地球環境

資源・インフラの一体開発、スマートシティ、水事業

取組み① 電力

強 み

- 発電容量約10GW
- 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



成長の施策

- 各資産のValue Up（操業効率化、IoT/AI等のDigital技術活用）
- 開発から売却迄のサイクルを加速（Develop & Sellモデルの推進）
- ESGを意識したポートフォリオ良質化（RE事業*の拡大）

*RE: Renewable Energy（再生可能エネルギー）

取組み② 海洋エネルギー

強 み

- 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 16隻からの安定収益

成長の施策

- 操業率向上・コスト削減
- FPSOの新規受注獲得
- 海洋エネルギー領域における事業領域拡大（サブシー事業*他）

*FPSO: Floating Production, Storage & Offloading System
（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）

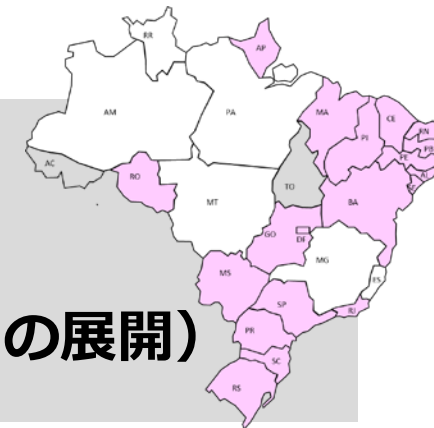
*サブシー事業：海底石油・ガス生産設備向けサービス事業



取組み③ ガス配給

強 み

- 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）



Gas distribution

ガス配給

成長の施策

- 経営効率化による収益力向上
- 収益基盤拡大に向けた水平展開の優良機会追求
- 自由化の動きを捉えた周辺ビジネスへの展開



機械・輸送システム 第一・第二本部

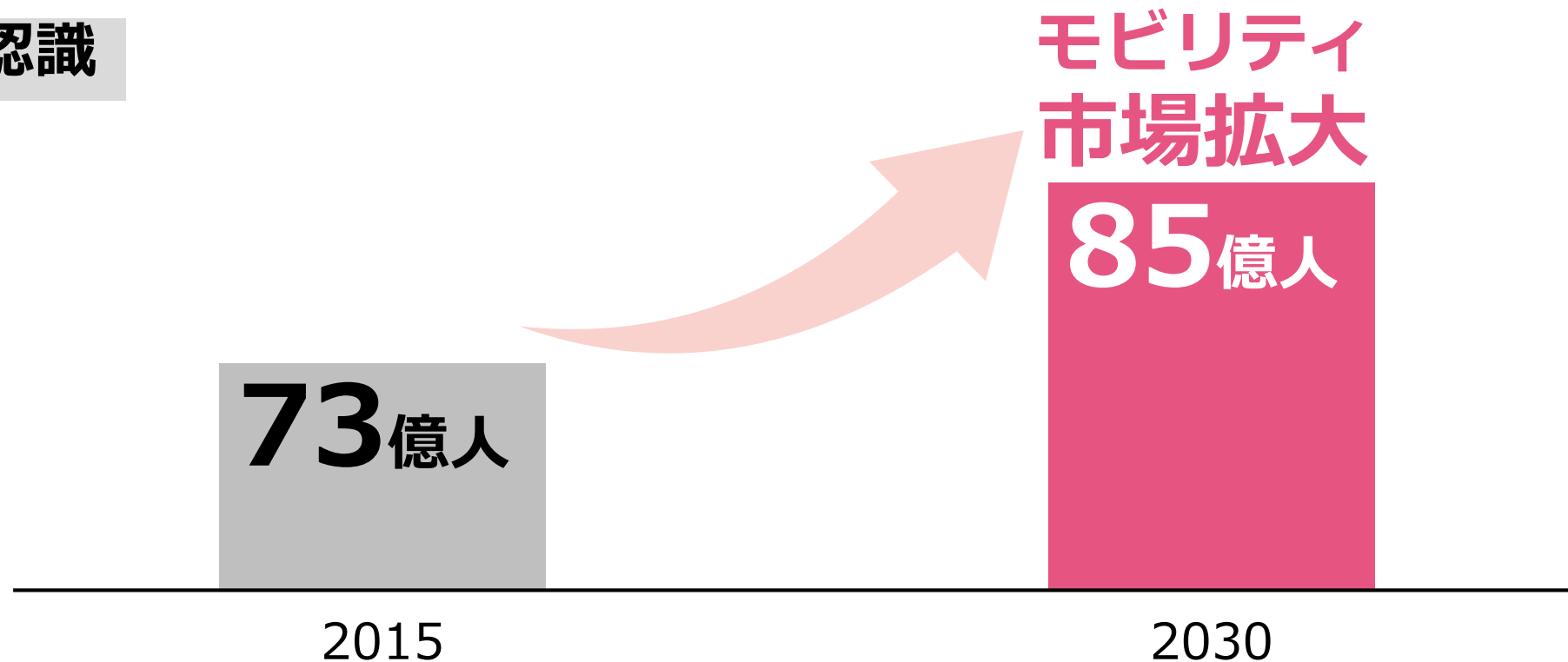
強み

幅広い顧客基盤と
一流のパートナー



ビジネス形態を発展・拡大

環境認識



- 地球温暖化抑制
- 安全・安定輸送のニーズ
- 経済活動の効率化につながる産業構造変化

基本戦略

1

持続的な
収益基盤の拡大

2

事業ライフサイクル
マネジメント

アクションプラン

既存事業の徹底強化・ボルトオン投資

自動車（OEM事業、Penskeなど）
建産（コマツなど）
交通（貨物・旅客輸送事業、鉄道車両リース）
船舶（一般商船売買、LNG船事業など）
航空（航空機・エンジンリース事業など）

新成長フロンティアへの挑戦

技術革新、シェアリングエコノミー、
ロボティクス、駅事業など

第三者資本との連携

新事業戦略室／イノベーション横串機能

取組み① 既存事業の収益基盤強化（自動車）

基盤事業

新規優良市場進出をリードするなど

OEM事業 ▶ Value Up

成長の施策

**Penske Automotive Group（PAG）と
グローバル総合輸送サービス事業体へ**

- 2001年にPAGへ出資（現在18.1%）
- 2015年にPenske Truck Leasing（PTL）へ出資（現在20%）
- 北米営業拠点3000か所、サービス拠点700か所超で、
メンテナンス付トラックリース、レンタル、ロジスティクス事業

Integrated Transportation
Systems

**機械輸送
システム**

取組み② 既存事業収益基盤強化（鉄道）

リース

Mitsui Rail Capital
（欧州・米国・ブラジルなど）

貨 物

VLI（ブラジル）
DFC（インド）

旅 客

East Anglia（英国）

Integrated Transportation
Systems

**機械輸送
システム**