

2024

# 中期経営戦略 2024

MC Shared Value（共創価値）の創出

2022年5月10日

三菱商事株式会社

社長 中西 勝也

当社は、昨年10月に策定した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において、2050年の温室効果ガス（GHG）排出量ネットゼロを宣言し、「Energy Transformation（EX）・Digital Transformation（DX）の一体推進による未来創造」を全社共通の事業推進テーマとして打ち出しました。

一方、国際社会は、ここ数年の米中対立により、国家間のイデオロギーの争いと経済活動は益々切り離せなくなっています。そして、ロシア・ウクライナ情勢に端を発し、社会情勢に様々な混乱が生じています。米・露・中の対立は長期化し、国際社会の多軸化・分断化が進行するとともに、地政学リスクの高まりに伴い、益々不透明な環境が日本経済を取り巻いています。世界経済の回復にも様々な不確実性が伴うと予想されます。

ビジネス環境を見渡してみると、安全保障上の対立が事業環境にも波及し、グローバルサプライチェーンの再構築、デジタル化・脱炭素という全産業共通の課題への対応により、業際の曖昧化が業界の垣根を超えて進展している状況です。更には、加速する技術革新により、これらの動きはより非連続的な変化をもたらすでしょう。

このような経営環境のもとでは、より先見性をもって、不確実性に対応していくことが求められます。これまで以上に、あらゆる産業知見とグローバルインテリジェンスを強化することによって、多様化・複雑化する社会のニーズに応え続けることが当社の役割だと考えています。エネルギー・食料・資源等の安定供給責務を果たしつつ、脱炭素・産業競争力の維持・拡大といった社会課題を解決することが求められます。その観点からも、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題を「マテリアリティ」として再定義し、取り組みの指針としました。

以上のような考えのもと、「中期経営戦略2024 MC Shared Value（共創価値）の創出」を発表します。「MC Shared Valueの創出」に込めた想いとしては、「三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、スケールのある共創価値を創出し続けること」です。

トレーディングや事業経営を通して培った「産業知見・インサイト」、世界中の拠点・事業会社からタイムリーに集約される独自の「グローバルインテリジェンス」、環境変化に対応した「事業ポートフォリオ変革力」、規律から生まれる「財務健全性」、そして何よりも、変革を高い志で実行する「多彩・多才な人材」。これらが有機的に「つながる」ことで発揮される強み、即ち当社の「総合力」の更なる強化を目指します。「総合力」を最大限に駆使し、分野や業界を超えた構想力・実行力を活かすことで、各事業の総和（Σ）以上の価値を生み出していきます。

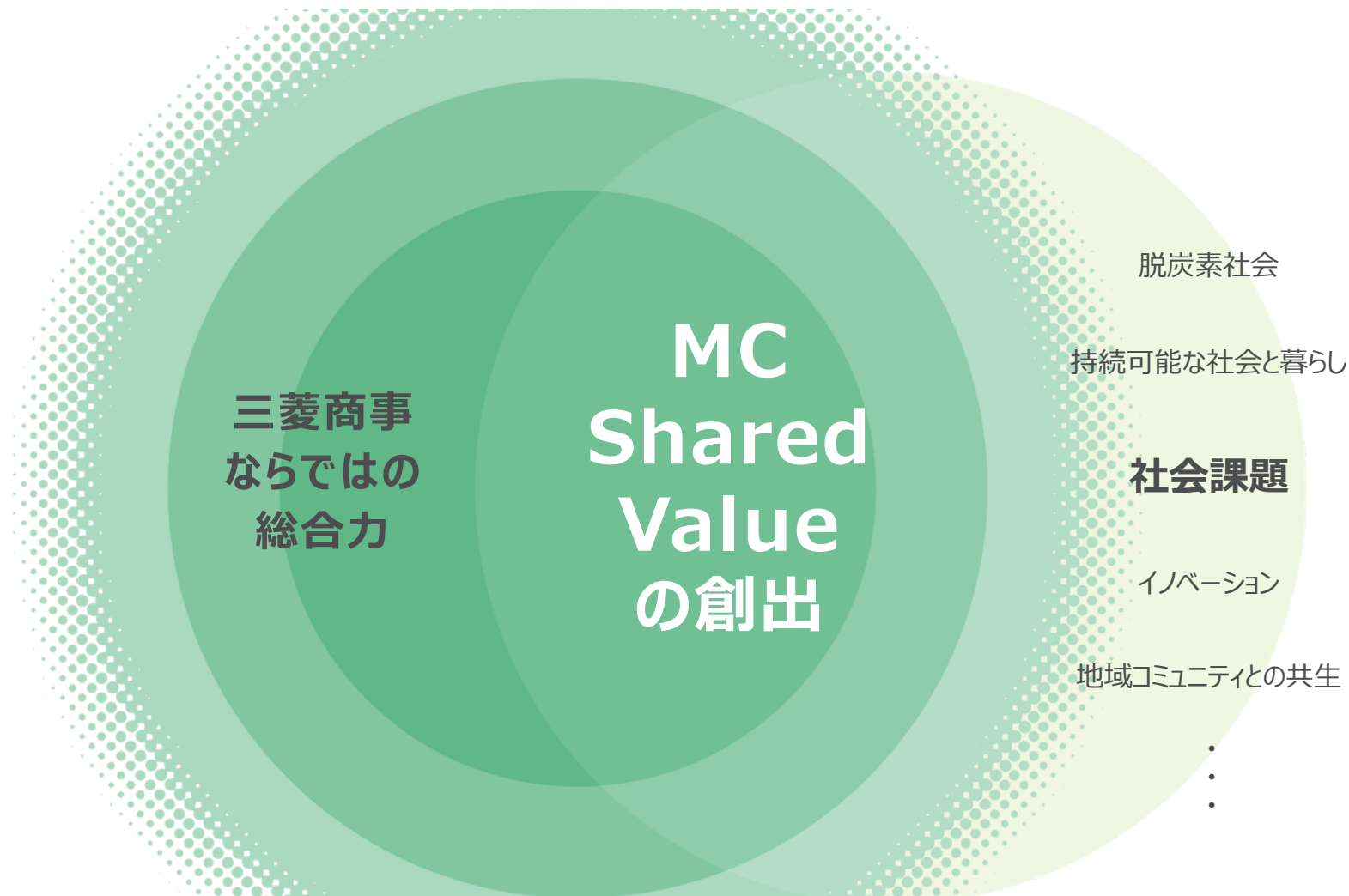
激動の時代にあって、当社の普遍的な企業理念である「三綱領」に常に立ち戻り、「社会や産業の課題を解決しながら、社員の成長と会社の発展が一体となり、社会とともに成長を続ける」そういう企業であり続けたいと思います。

2022年5月10日



MC Shared Value（MCSV）とは：

三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、継続的に生み出されるスケールのある共創価値



中経2024で  
目指すこと

つなげ・つながることで  
三菱商事グループならではの総合力を最大化

## MC Shared Value (共創価値) の創出

### 定量・還元

- ・ 価格要因を除いた利益の着実な成長、累進配当と機動的な自社株買いによる株主還元
- ・ 財務規律に基づくキャッシュフロー管理、将来の成長に向けた投資計画・事業ポートフォリオ

### 1 トランスフォーメーションを主導し、成長につなげる

#### 成長戦略

- EX戦略 (脱炭素ソリューションプロバイダー)
- DX戦略 (リアルとデジタルの融合)
- 未来創造 (新産業創出/地域創生)

### 2 規律ある成長で未来へつなぐ

#### 経営管理

- 経営管理制度

### 3 多様なインテリジェンスをつなぐ

#### 推進メカニズム

- 組織体制
- タテ×ヨコによる総合力最大化
- 総合力最大化の推進メカニズム

### 4 多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ

#### 人事施策

- 人的資本の価値最大化

### 5 多様なステークホルダーとつながり、社会から信頼され続ける存在へ

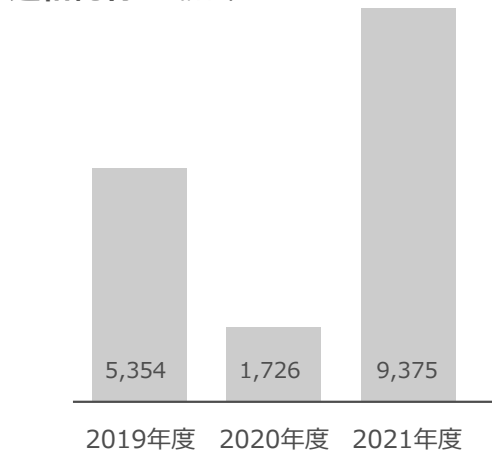
#### サステナビリティ施策

- マテリアリティ
- 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する取り組み

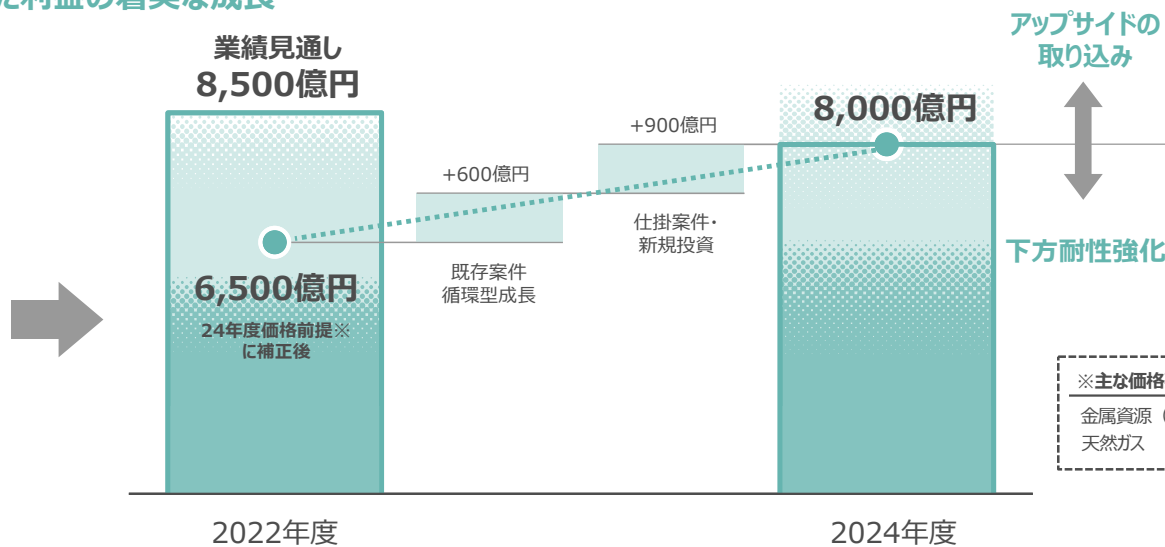
定量目標

価格要因を除いた利益の着実な成長

連結純利益 (億円)



ROE 9.8% 3.2% 15.0%



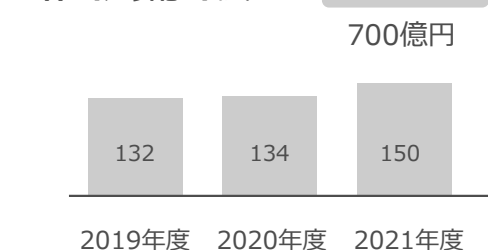
※主な価格要因  
 金属資源 (原料炭、銅、鉄鉱石)  
 天然ガス (原油、ガス、LNG)

二桁水準

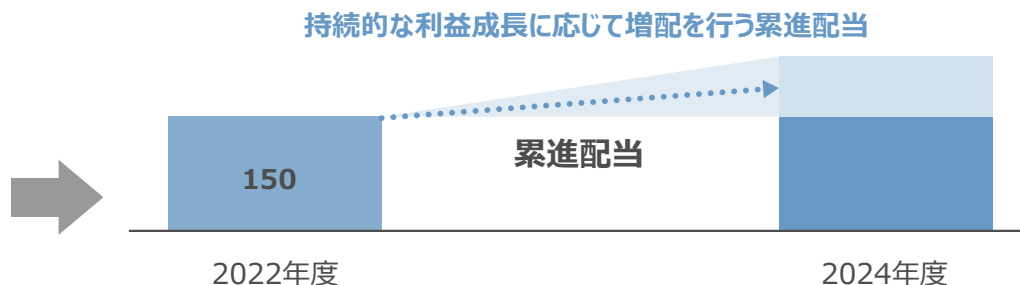
株主還元

財務健全性、配当の安定成長、株主還元に対する市場期待の3つのバランスがとれた還元政策

一株当たり配当 (円)



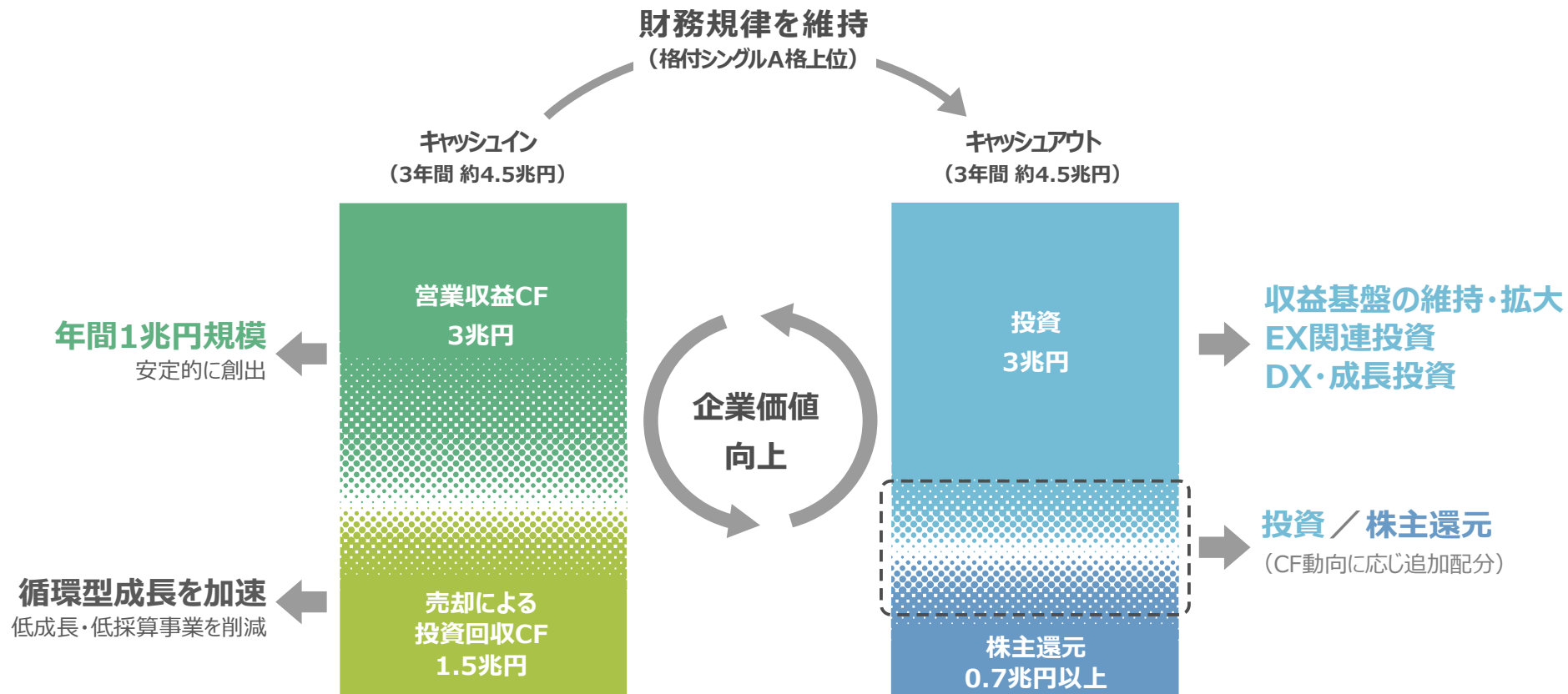
自社株買い  
700億円



- 30~40%程度の総還元性向を目標とした株主還元
- 自社株買いは財務規律の下で機動的に実施

企業価値向上に向けて、財務規律を維持しつつ、CFを投資と株主還元適切に配分。

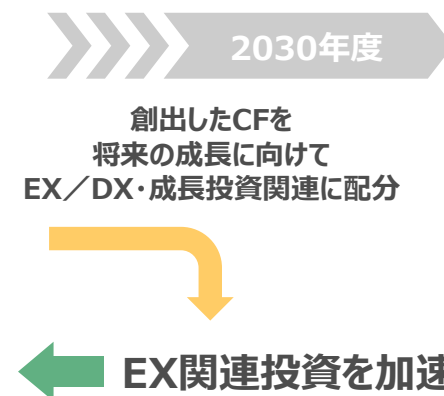
併せて、開示の拡充や対話を通じて、ステークホルダーからの当社事業に対する信頼性を一層高めることで、資本コストの低減を図る。



中経期間で3兆円規模の投資を計画。EX関連分野への投資を加速。  
同時に、収益基盤の維持・拡大とDX・成長投資関連分野への投資も着実に促進。

## 2022年度～2024年度の投資計画

分野	投資規模	中経2024の主な投資対象
収益基盤の維持・拡大	約1兆円	原料炭 食料 自動車 等
EX関連	約1.2兆円	銅 天然ガス 再生可能エネルギー 次世代エネルギー 電池材・ポークサイト 等 (水素・アンモニア・バイオ等)
DX・成長投資関連	約0.8兆円	デジタルインフラ 都市運営 サプライチェーン最適化 都市開発 等



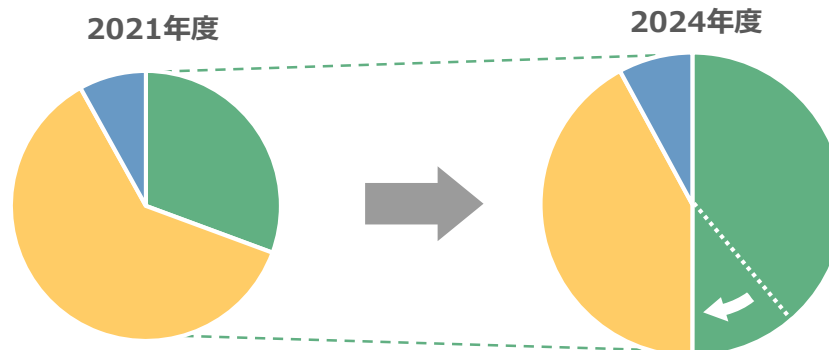
・「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で、2030年度迄に2兆円規模のEX関連投資を計画

・EX関連投資への加速を通じて、ポートフォリオを強靱化し、脱炭素化とエネルギー安定供給の両立を目指す

## 事業ポートフォリオ

(投融資残高内訳)

- 収益基盤の維持・拡大
- EX関連
- DX・成長投資関連



- EX関連事業ポートフォリオを、3割（2021年度末）から4割程度（2024年度末）に拡充
- 将来的には5割程度に引き上げていく

1

トランスフォーメーションを主導し、  
成長につなげる



EXリソース／マテリアル／プロダクトのシーズ・ニーズをつなぐことで、エネルギーセクター全体の低・脱炭素化を推進。  
EXサービスとして、産業や消費者・地域の排出量削減ニーズに寄り添い、ソリューションを提供。

# EX

**エネルギー・資源の安定供給と  
社会・経済活動の低・脱炭素化両立  
への挑戦**

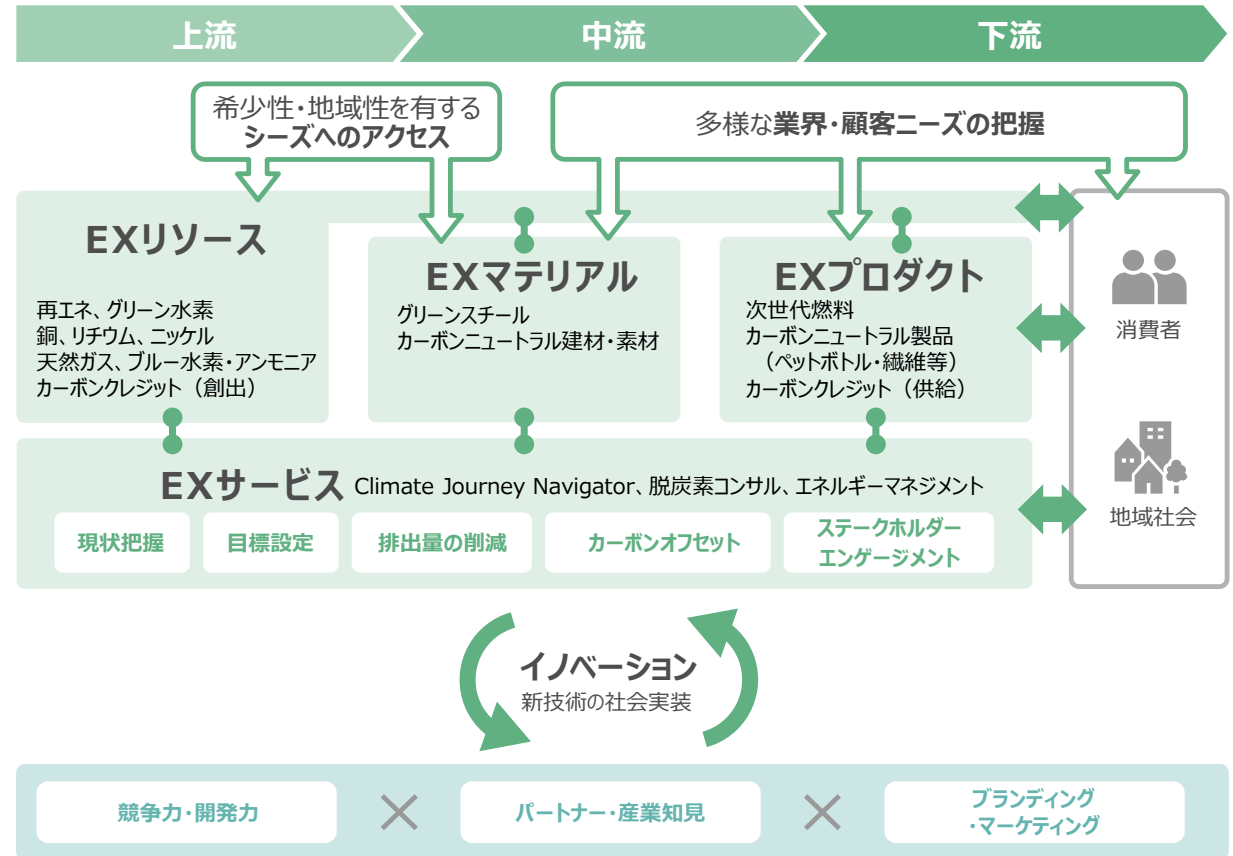
**再エネ事業・電化を支える金属資源・  
エネルギーの低・脱炭素化への取り組み**

**EXソリューションの提供を通じ、  
顧客ニーズに応えるサービス事業の拡大**

**当社の接地面を活用し、シーズとニーズ  
をつなぐことで消費者・地域社会に訴求**

**EXバリューチェーン全体を俯瞰し、  
パートナーとともに、カーボンニュートラル社会  
への移行・産業競争力向上に貢献**

## 脱炭素ソリューションプロバイダーを目指して













➡ **EXタスクフォースで全社戦略を立案、実行に移す**

当社が有するDX機能を横断的に展開し、多様な事業（リアル）のDXによる事業価値向上を推進。  
リアルとデジタルの融合による社会課題の解決を通じ、産業全体の発展と地域色豊かな未来社会の実現に貢献。

## DX機能の開発・提供による生産性向上を実現

## 「リアル」のニーズ事例

-  AIによるLNG生産プロセスの最適化
-  複雑な素材サプライチェーン可視化による生産・物流最適化
-  サービスステーション利用者データと車両整備事業との連携
-  自動運転トラック導入による鉱山操業の最適化
-  ビル・施設の空調・照明・人流データ可視化による省エネ化
-  位置情報と連携した最適な地域交通サービスの提供
-  需要予測の高度化による食品生産・加工・販売の最適化
-  食品流通上のデータ連携による販売機会ロス・廃棄ロス削減
-  再生エネの間歇性を補完する電力需給調整機能の精緻化
-  都市におけるデジタルデータ基盤の構築・高度化

## DX機能

- | AI         | IoT | ブロックチェーン |
|------------|-----|----------|
| 生産計画最適化    |     |          |
| 物流最適化      |     |          |
| オペレーション最適化 |     |          |
| 自動・自律・遠隔操作 |     |          |
| 在庫最適化      |     |          |
| スマートコントラクト |     |          |
| 供給・需要予測    |     |          |
| 市場価格予測     |     |          |
| 顧客データ分析    |     |          |
| ⋮          |     |          |

プラットフォーム化

DXサービス事業の展開

新規事業開発

➡ DX戦略推進組織として『産業DX部門』を新設

DX

ビジネスモデルが最適化された  
産業横断型デジタルエコシステム  
を構築

事業知見を活かした産業横断型  
DX機能の開発・提供を加速

DX機能をサービス事業として展開し、  
産業全体の価値向上に貢献

新規事業と最適サービスの提供による  
豊かな地域社会の実現に貢献

産業・企業・コミュニティをつなぎ、  
社会全体の生産性向上を実現し、  
持続可能な価値創造に貢献

①再エネ等の地域エネルギー資源の活用、②カーボンニュートラル（CN）新産業の創出、③地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとして、パートナーや自治体とともに、社会・産業課題の解決に貢献していく。

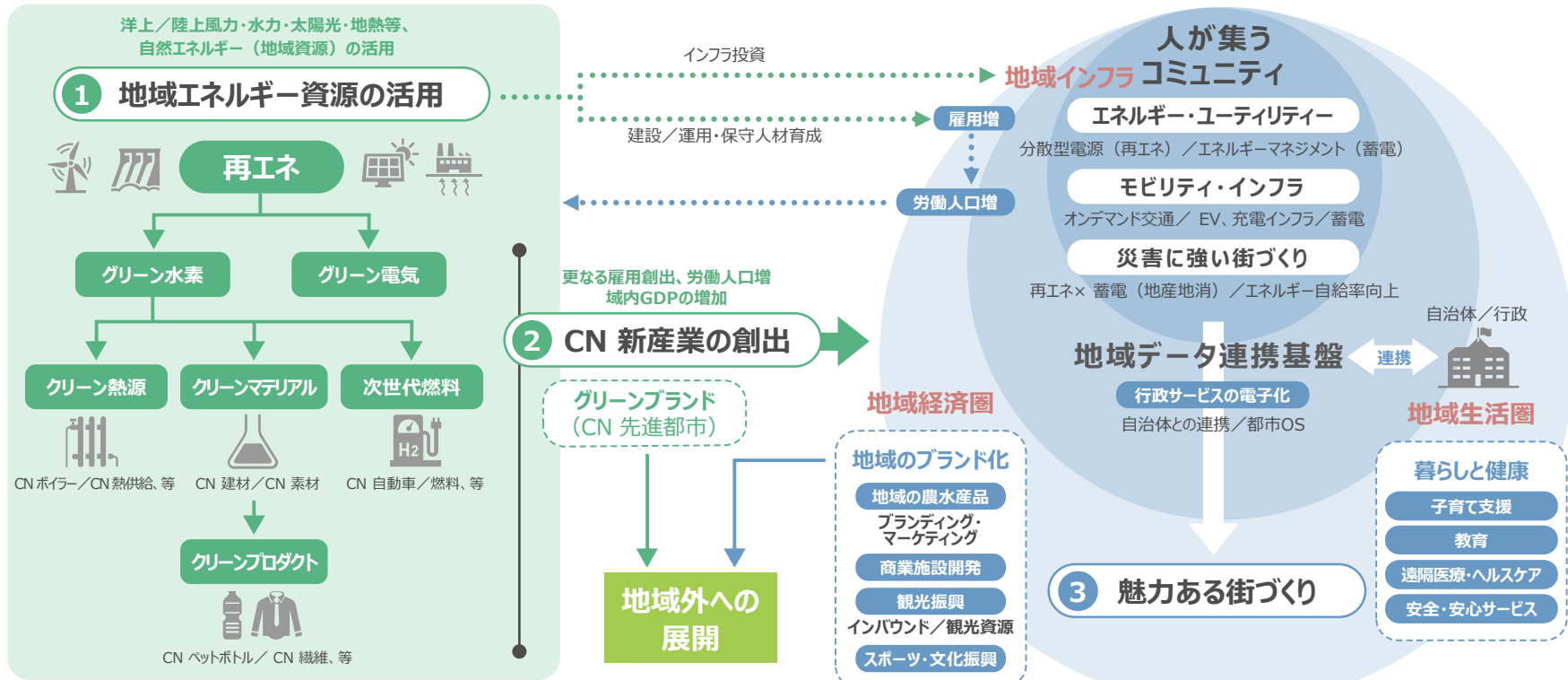
EX・DX 一体推進による地域創生

**EX**

【地域産業の課題】  
脱炭素への取り組み／  
自給率向上／新産業創出 等

【地域社会の課題】  
既存産業の再強化／  
就労人口の確保／少子化対策 等

**DX**



「地元で産み出し、消費する」地域完結型サーキュラーエコノミー  
**再エネを起点としたCN 新産業創出**

「地元で産業を創り、地元の活性化」を実現する次世代型の街づくり  
**便利で活気のある自立分散型コミュニティ**

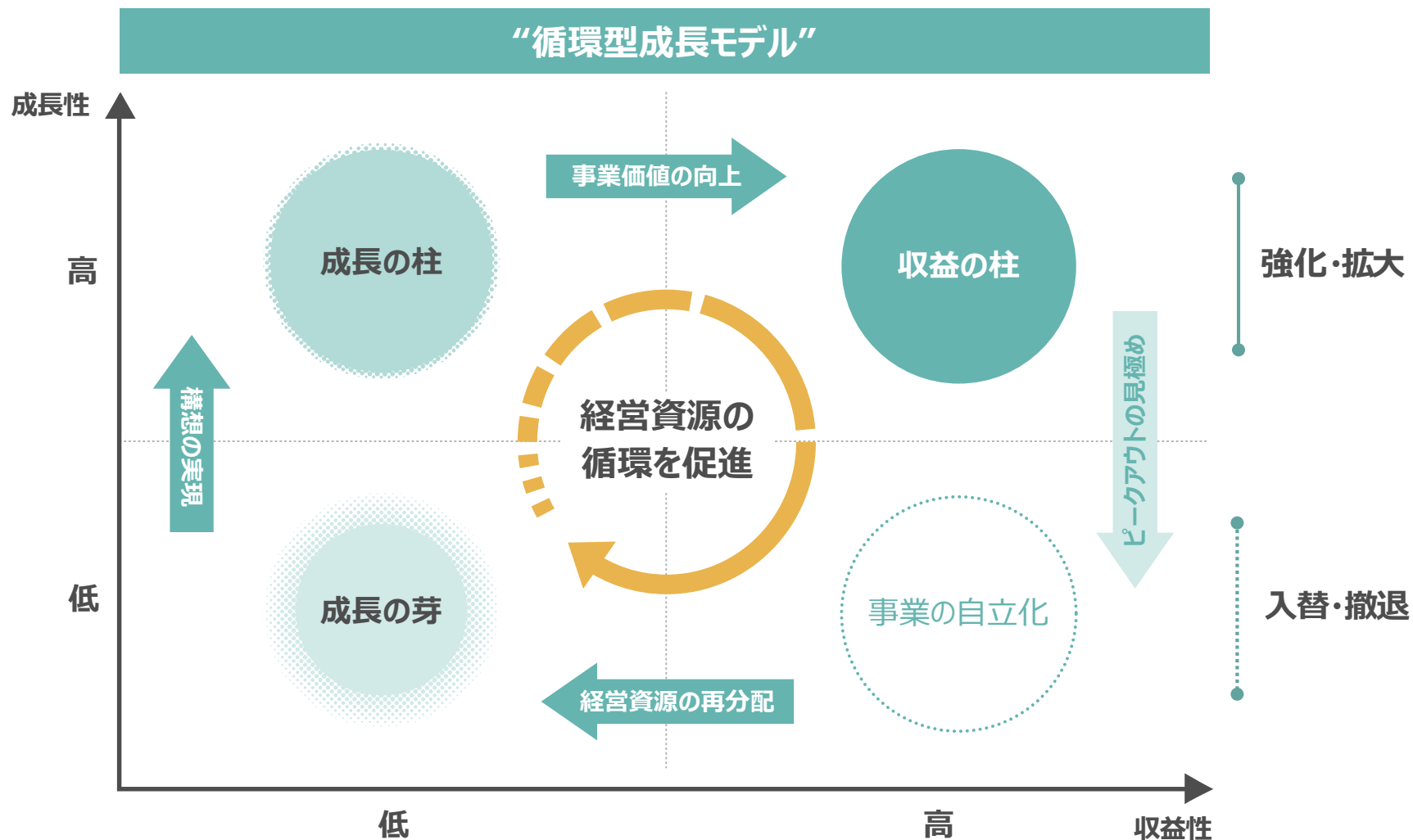
2

規律ある成長で未来へつなぐ

定量目標の達成に向け、自律的なグループ経営の強化を促す経営管理メカニズムを構築。



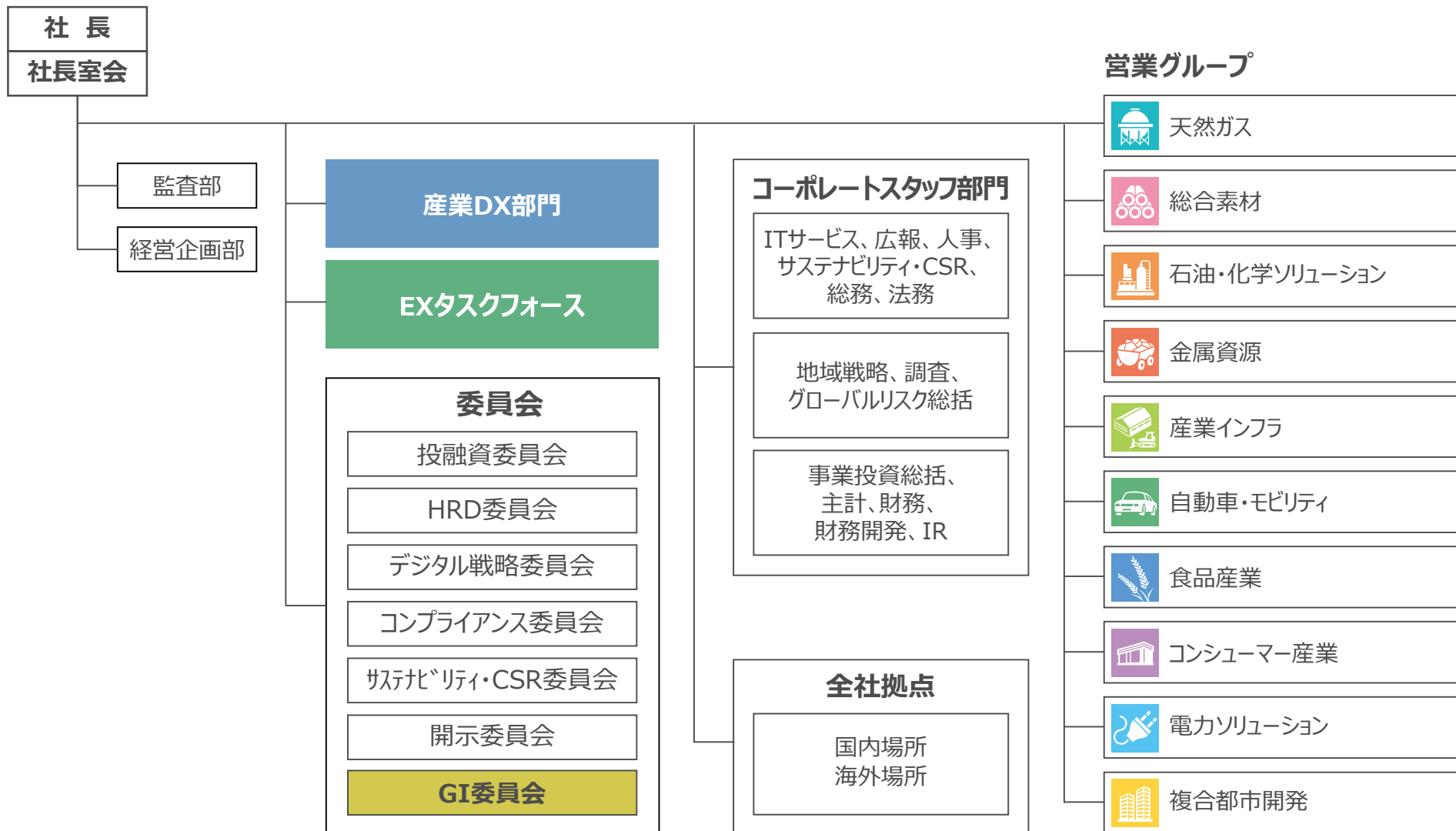
事業環境の変化に対応し、循環型成長モデルへの取り組みを加速することで、経営資源を次の成長の芽・成長の柱へ入替。



3

多様なインテリジェンスをつなぐ

産業DX部門を新設。営業グループ・全社拠点・EXタスクフォースとの連携を通じ、DX分野における推進力を向上。  
 グローバルインテリジェンス委員会（GI委員会）を社長室会下部委員会として新設。激変する外部環境への対応力を更に強化。

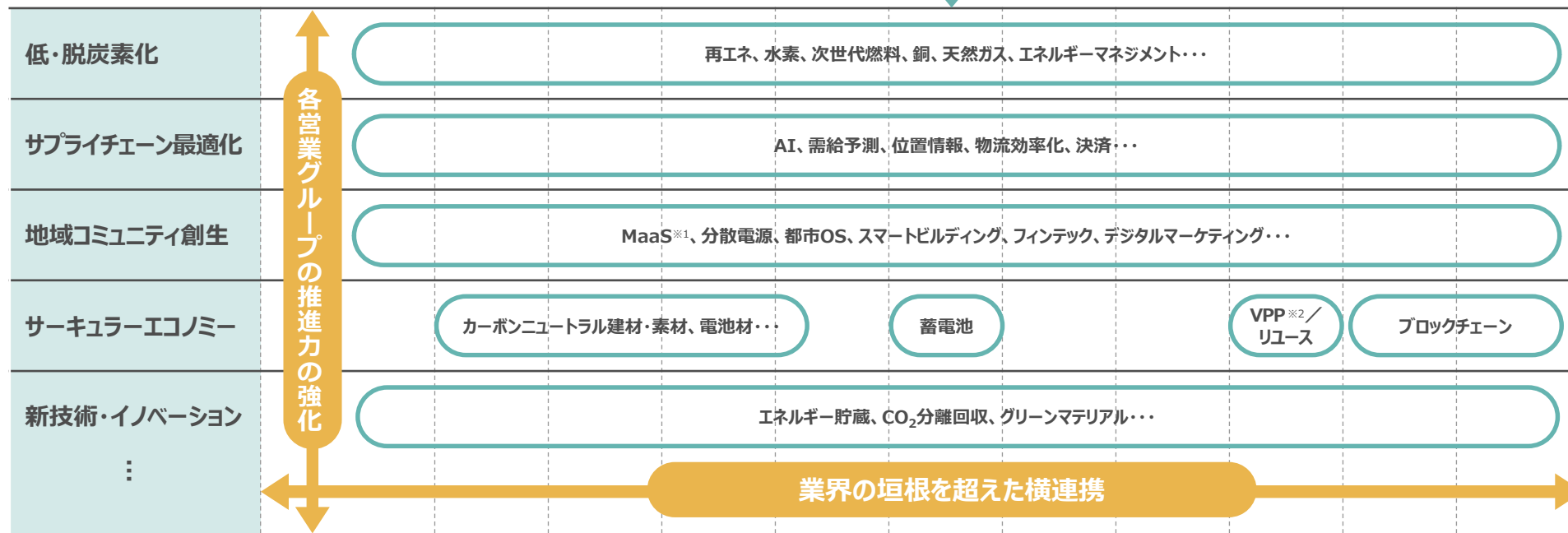




地政学等の不透明なマクロ環境、業界を超えて大きく変化する事業環境において、グローバルインテリジェンスを活かしたタイムリーな対応や産業横断的な取り組みを強化。



## 社会課題に基づく取り組みテーマ



全世界のネットワークを通じたグローバルインテリジェンス

※1 MaaS: Mobility as a Service (モビリティを活用したサービス事業)  
 ※2 VPP: Virtual Power Plant/仮想発電所  
 (分散している再エネ等を制御・管理することで1つの発電所として機能させること)

業界を超えて事業環境が非連続に変化する中、GI委員会でのインプットも踏まえつつ、MC Shared Value会議（MCSV会議）を通じて、産業横断的な全社戦略を推進。

## 営業グループの強化・グループ間連携による 価値最大化に向けた全社経営の会議体

### 経営戦略会議

事業ポートフォリオ上の重要課題の討議

### 事業戦略会議

営業グループ事業戦略の討議  
(前提となる投資・人員計画を確認)



## MCSV会議

### 産業横断的な全社戦略を討議・立案

- EX・DX、営業グループ横断型事業構想、新技術・成長分野へのアプローチ
- 経済情勢の変化をはじめ全社で機動的に対応すべきテーマや共通課題



## 全社経営を支えるインテリジェンス

### 連結グローバルネットワーク

- 本店・海外拠点・事業会社間が、連結ベースで有機的につながる「複線的」なネットワークを更に強化
- 地場インサイダー化を深化（「地域の匠」育成等）

## GI委員会

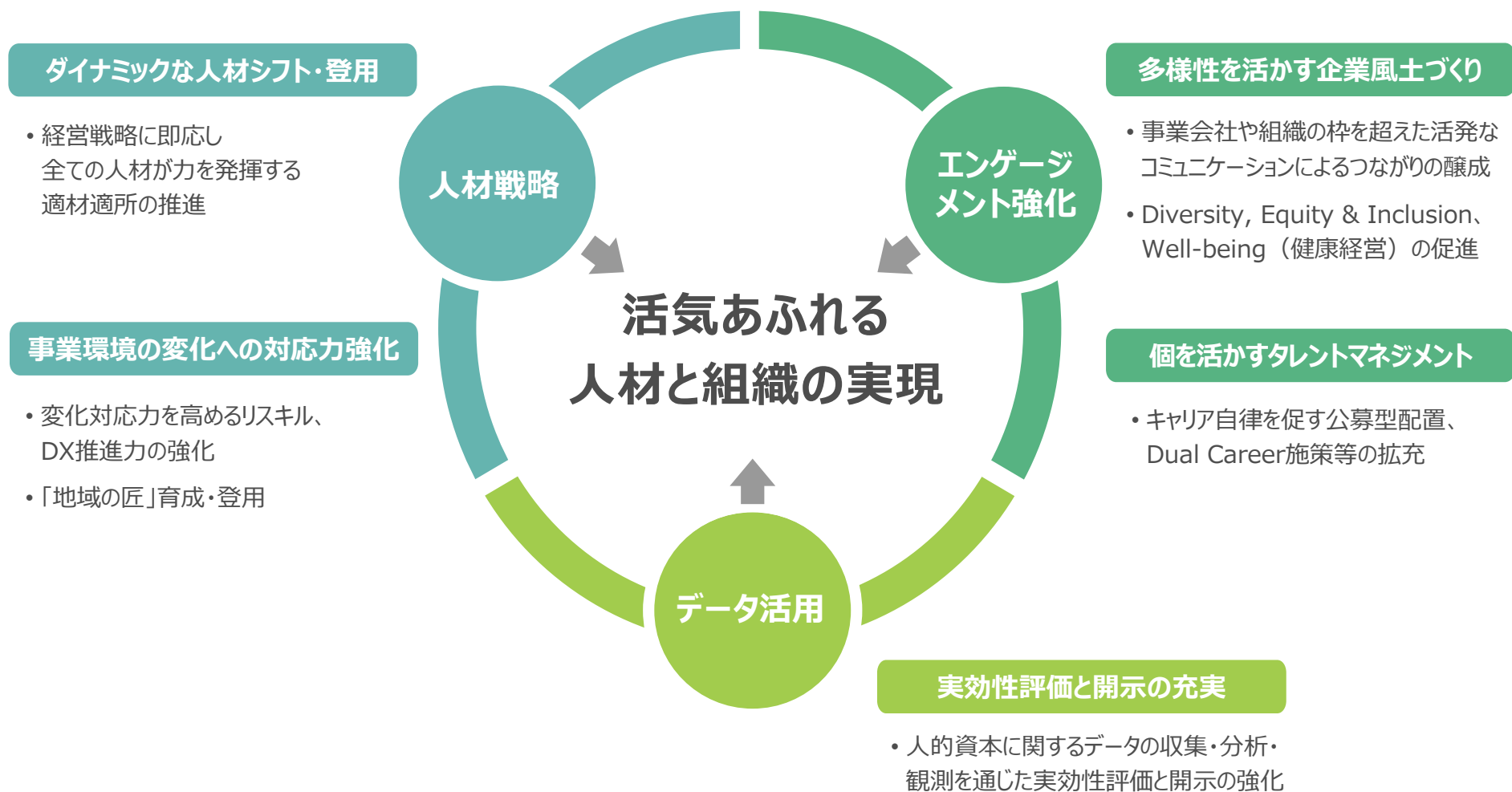
### グローバルインテリジェンスを 一層タイムリーに全社経営に反映

- 地政学、経済情勢、政策動向、パートナー戦略、低・脱炭素、技術・イノベーション等の分析
- 事業ポートフォリオに影響を及ぼすシナリオの分析

4

多彩・多様なヒトをつなぎ、  
活気に満ちた組織へ









“多彩・多才な人材がつながりながら、MCSV創出に向け、やりがいと誇りをもって主体的に責任を果たす”  
そうした「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を実現することで、人的資本の価値最大化を目指す。



5

多様なステークホルダーとつながり、  
社会から信頼され続ける存在へ

MCSVの創出に向けて、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題を「マテリアリティ」として再定義し、取り組みの指針とする。

課題		概要
カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活の実現	 <b>脱炭素社会への貢献</b>	移行期の低・脱炭素化に資する製品・サービスを提供しながら、温室効果ガスの削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。
	 <b>自然資本の保全と有効活用</b>	地球が最大のステークホルダーであると認識し、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組みます。
	 <b>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</b>	各国・顧客のニーズに基づく資源・原材料・製品・サービス等の安定供給責任を果たしながら、様々な国・産業における事業を通じ、将来に亘って持続可能な社会と暮らしを実現します。
	 <b>イノベーションを通じた社会課題の解決</b>	イノベーションがもたらす産業の大きな変化も取り込みながら、社会課題の解決に資するビジネスを創出していきます。
	 <b>地域課題の解決とコミュニティとの共生</b>	各国・地域が直面する課題の解決に事業を通じて貢献し、経済や社会の発展に寄与するとともに、多様なステークホルダー、地域・コミュニティとの共生・共創を図ります。
	 <b>事業推進における人権の尊重</b>	様々な国で多様な事業を推進する上で携わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、各国の情勢も踏まえながら、バリューチェーン上の課題解決を追求します。
三価値同時実現の基盤となる組織の追求	 <b>多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現</b>	人材が最大の資産である事業特性を踏まえ、組織全体で三価値同時実現の原動力となる多彩で多才な人材を育成し、また多様な人材が価値観を共有し、つながりながら切磋琢磨し成長できる組織の実現に取り組みます。
	 <b>透明性高く柔軟な組織の実現</b>	事業環境の変化に迅速に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた健全な組織の維持・強化に努めます。

昨年10月策定の「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で示したGHG削減目標（2030年度半減、2050年ネットゼロ）の達成に向け、各事業を気候変動の移行リスク・機会に応じて分類し、ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムを導入・推進。

## 事業分類

気候変動の移行リスク・機会が大きい事業を「グリーン」「トランスフォーム」として抽出

グリーン

再エネ

グリーン水素

⋮

トランス  
フォーム

天然ガス

原料炭

⋮

ホワイト  
(その他)

食品流通

都市開発

⋮

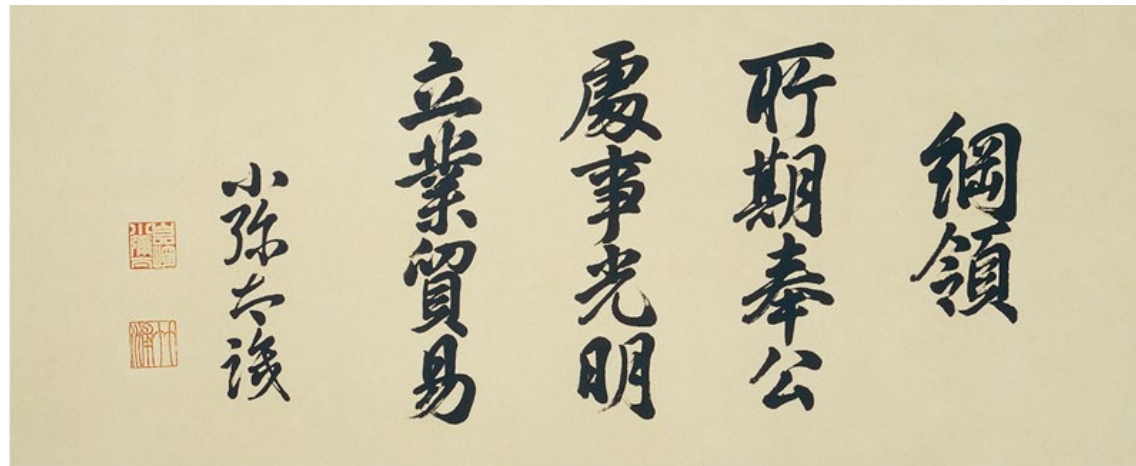


## 取り組みのメカニズム

- ● **1.5℃シナリオ分析**  
脱炭素シナリオ下での移行リスク・機会を分析
- **トランスフォーム・ディスカッション**  
当社のScope3排出量の大半を占めるカテゴリー11※  
排出量等の観点でトランスフォームに分類された事業を対象に、  
移行リスクの事業への影響を経営レベルで毎年モニタリング
- ● **GHG削減目標を踏まえた投資計画**  
投資計画策定にあたり、短中期のGHG削減計画を確認  
する新たなプロセスを導入
- ● **新規投資の脱炭素採算評価**  
脱炭素シナリオ下の主要前提を用いた  
採算指標（社内炭素価格等）の参照

※ Scope3 カテゴリー11：販売した製品の使用に伴う排出

創業以来の企業理念である『三綱領』に常に立ち返り、全てのステークホルダーの要請に応えながら、事業活動を通じて「経済価値」「社会価値」「環境価値」の同時実現を果たしていきます。



## 所期奉公

しょ き ほうこう

Corporate Responsibility  
to Society

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、かけがえない地球環境の維持にも貢献する。

## 処事光明

しょ じ こうめい

Integrity and Fairness

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

## 立業貿易

りつぎょう ぼうえき

Global Understanding  
through Business

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。





# 三菱商事株式会社

(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。

(本資料における留意点について)

- 本資料における「連結純利益」は、非支配持分を除く、当社の所有者に帰属する当期純利益の金額を表示しています。