

# MCSV Creation Forum

事業戦略対話

2024年6月6日



# MCSV Creation Forum

14:00~

1

**三菱商事が生み出すMCSV**

代表取締役 社長 中西 勝也

14:25~

2

**成長に向けたグループ戦略 — 地球環境エネルギーグループ**

常務執行役員 グループCEO 齊藤 勝

15:00~

3

**成長に向けたグループ戦略 — S.L.C.グループ**

常務執行役員グループCEO 近藤 祥太

15:35~16:15

4

**社外取締役 対話セッション**

社外取締役 秋山 咲恵  
社外取締役 鷺谷 万里  
執行役員 CSEO 小林 健司

# MCSV Creation Forum

1

三菱商事が生み出すMCSV

代表取締役 社長 中西 勝也

2

成長に向けたグループ戦略 — 地球環境エネルギーグループ

3

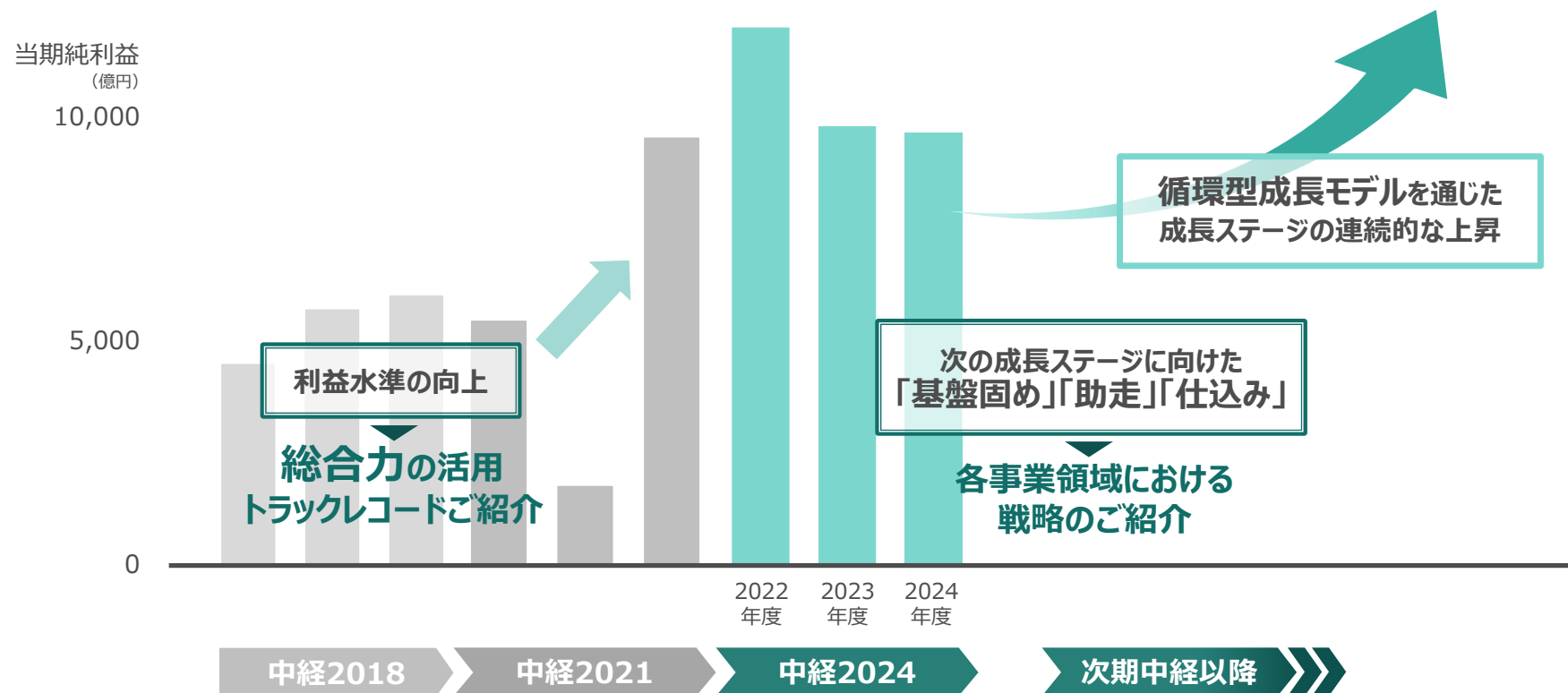
成長に向けたグループ戦略 — S.L.C.グループ

4

社外取締役 対話セッション

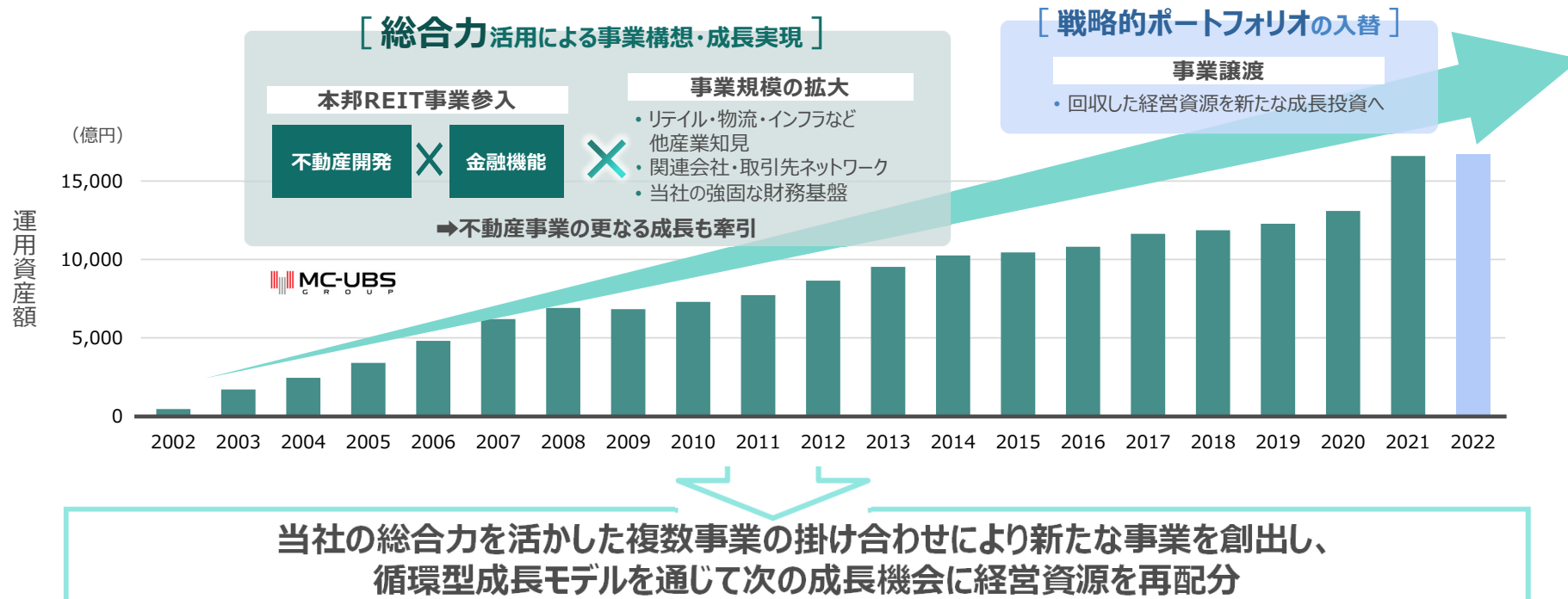
## 1. 三菱商事の成長の軌跡・目指す姿

- 過去数年を振り返ると、当社の利益水準は着実に向上している
- 2024年度以降は、既存事業の収益力維持に向けた「基盤固め」、実行中の投資案件が利益貢献を始めるまでの「助走」、更なる投資の「仕込み」の時期を経て、循環型成長モデルを通じて1兆円を超える利益水準を目指す



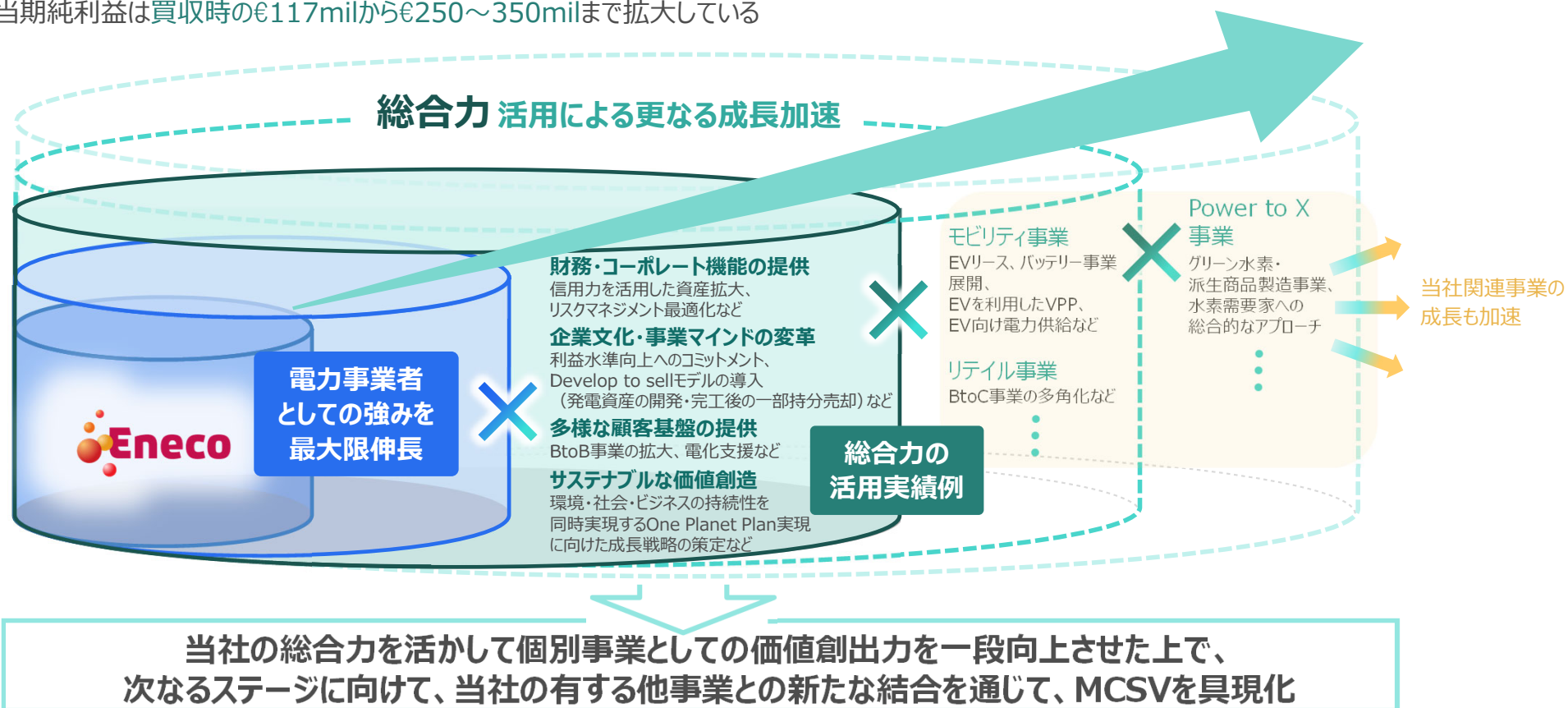
## 2. 個別案件における価値創出事例①：MCUBSR

- 不動産開発の知見とグローバルベースの金融機能・金融業界におけるネットワークを掛け合わせ、世界的トップクラスの金融機関（UBS）をパートナーとしてJV（MCUBSR）を設立、日本初の商業施設特化型REITと産業施設特化型REITを立ち上げた
- 当社が有する産業知見、関連会社・取引先などのネットワーク、当社の財務基盤の活用など、当社の総合力を活用した事業拡大により、約20年をかけ、両REITの運用資産規模は日本最大級の約1.6兆円へと成長
- 2022年、本事業の更なる成長に対する当社の貢献度などを踏まえて、本事業を他社へ事業譲渡し、当社の新たな成長機会獲得に向け戦略的なポートフォリオの入替を実行



### 3. 個別案件における価値創出事例②：Eneco

- 2020年、電力・ガス・熱供給を主な事業とする総合エネルギー会社であるEnecoを中部電力と共同買収
- グローバルかつ、幅広い事業知見を有する人材を派遣し、Enecoの電力事業者としての強み、潜在力を最大限伸ばしつつ、当社の総合力を活かした事業基盤の強化、事業拡大・多角化を実現
- 当期純利益は買収時の€117milから€250～350milまで拡大している



## 4. 事業ポートフォリオとしての価値創出事例 ～循環型成長モデルの実践～

循環型成長モデルに基づいた成長事業へのシフト、資産効率改善、柔軟な資本政策など、ポートフォリオ強靱化への取り組みは着実に進行

### 1 戦略的事業ポートフォリオの入替

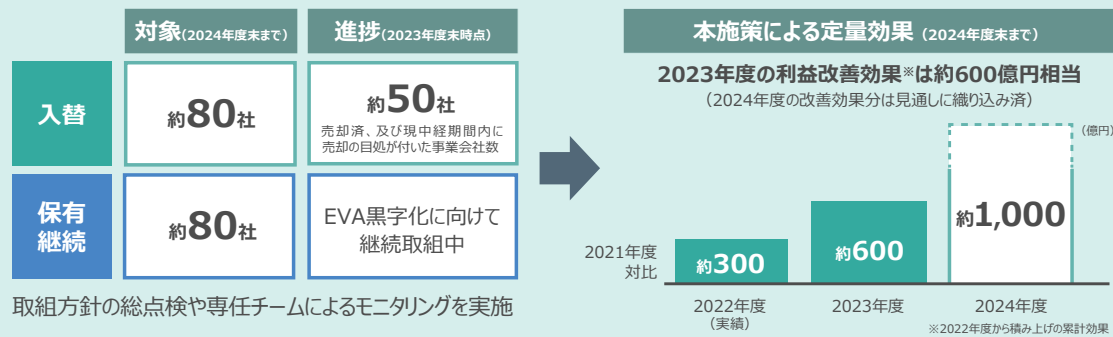
戦略的にポートフォリオの入替を行い、次の成長に向けて経営資源の循環を促進

#### 取組事例

- 不動産運用会社の売却（2022年度に841億円の利益計上）
- 食品産業グループ関係会社の売却（2023年度に369億円の利益計上）
- 世界有数の高品位かつ収益性の高い原料炭5炭鉱への集約(2炭鉱の売却)（2024年度に約950億円の利益計上見込み）

### 2 入替／収益改善による資本効率の向上

要求利回り未達／低成長事業に対する入替／収益改善の取組は順調に進捗



### 3 柔軟な資本政策による成長の加速

最適なパートナーを招聘することで、対象会社の成長戦略を推進

#### 取組事例

#### (株)ローソン

- (株)ローソンの更なる価値向上に向けたKDDI(株)との共同経営体制への移行
- KDDI(株)が有する事業基盤・生活者基盤を活用し、リアル×デジタル×グリーンを基軸とした更なる成長への挑戦

#### Nexamp, Inc.

- 黎明期から参画し、安定的な事業遂行体制を構築した米国の太陽光発電事業につき、更なる事業拡大局面において、成長資金確保に向け、新たな株主を招聘

## 5. 成長ステージの連続的上昇に向けた案件パイプラインの紹介

- 総合力を活かして個々の事業を強くしていくと共に、今後更なる総合力を活かした価値創造に取り組む
- 「助走」「仕込み」案件に加え、収益化までに要する時間も考慮の上、パイプラインの推進・精査に取り組み、投資規律を保ちながら成長に向けた投資の検討・実行を着実に進める

### 成長戦略に基づく投資の検討・実行

次のステージに向けて成長牽引を期待する新たな事業機会の創出

仕込み	<b>収益基盤の維持・拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ MCSV戦略投資（部門間連携をベースとした戦略的M&amp;A、プラットフォーム型案件等）</li> </ul>
	<b>EX関連</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ LNG事業の拡張</li> <li>■ 次世代エネルギー事業の立上げ（グリーン水素、クリーンアンモニア、SAF、e-メタン等）</li> <li>■ 電化向け金属資源開発（銅、リチウム、ニッケル、ポーキサイト等）</li> </ul>
	<b>DX関連・成長投資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内外での都市開発・運営事業</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Smart-Life 経済圏の構築（コマース×金融×通信×ヘルスケア）</li> </ul>

### 投資済案件の着実な収益化に向けた準備期間

投資済案件を想定以上の利益貢献に繋げるための、収益化に向けた取組の着実な実行

助走	<b>収益基盤の維持・拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 鮭鱒養殖事業の拡張</li> <li>■ KDDI (株) との協業による (株) ローソンの企業価値向上（リアル×デジタル×グリーン）</li> </ul>
	<b>EX関連</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ LNGカナダの完工</li> <li>■ 機能素材事業の拡大</li> </ul>
	<b>DX関連・成長投資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ データセンター事業の海外展開</li> </ul>



# MCSV Creation Forum

1

三菱商事が生み出すMCSV

2

成長に向けたグループ戦略 — 地球環境エネルギーグループ

常務執行役員 グループCEO 齊藤 勝

3

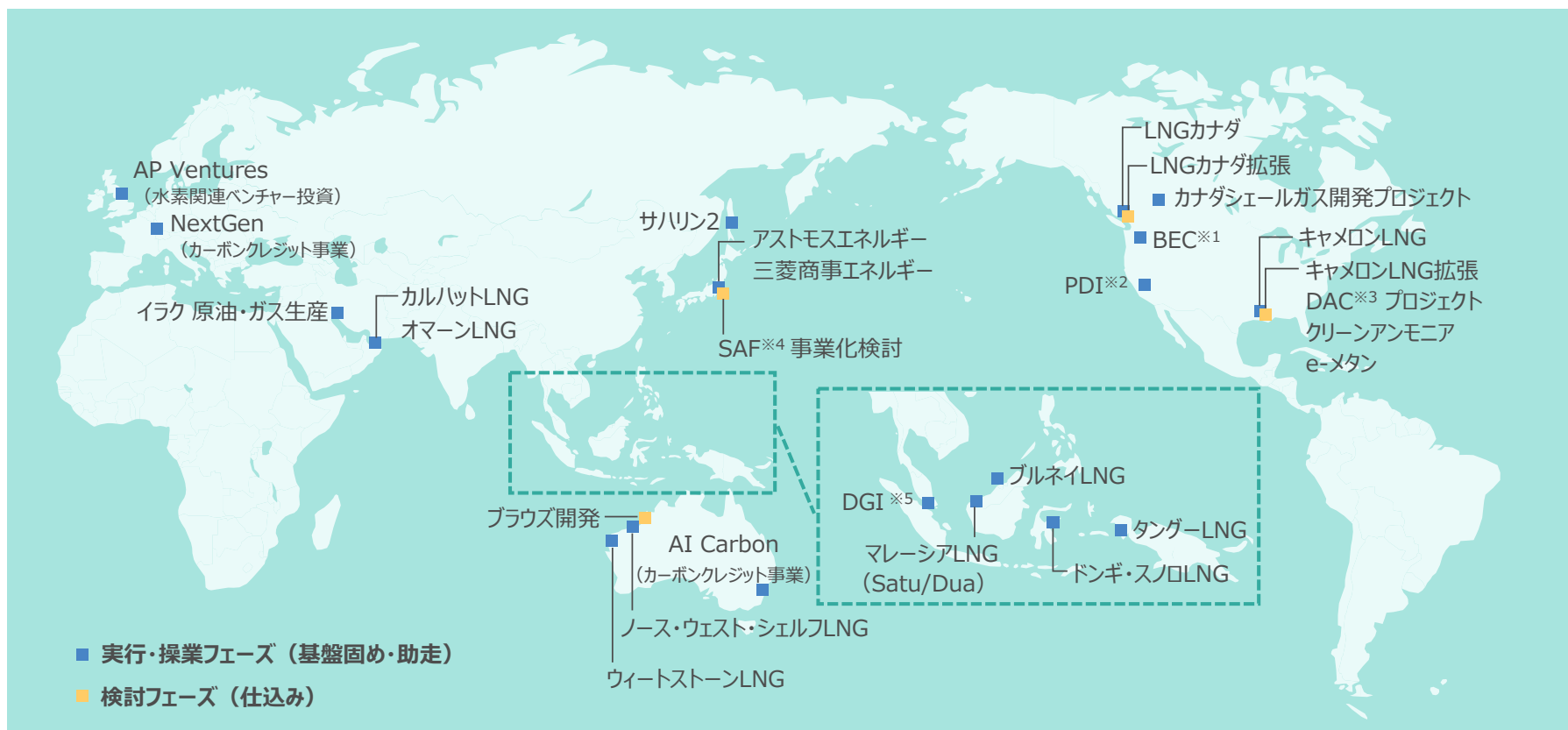
成長に向けたグループ戦略 — S.L.C.グループ

4

社外取締役 対話セッション

## グループビジョンと事業ポートフォリオ

- エネルギーの安定供給を果たすと共に、エネルギーtransitionを推進し、カーボンニュートラル社会実現へ貢献
- 次世代エネルギー、LPG、LNG、石油製品などエネルギー商材を総合的に扱う



※1 : Breakthrough Energy Catalyst ※2 : Petro-Diamond Inc. ※3 : Direct Air Capture ※4 : Sustainable Aviation Fuels ※5 : Diamond Gas International

## グループ経営戦略

- 多様なエネルギー商材の開発・取引を通じて、脱炭素動向を踏まえた顧客のエネルギーニーズを当事者としての的確に把握
- 社会に必要とされるエネルギー商材を適切なタイミングで開発・供給し、機動的な事業ポートフォリオ組み替えを実現

### 天然ガスグループ

- 1960年代における日本への初LNG輸入事業。以後、エネルギー安定供給に貢献
- 1972年以降、50年にわたるLNGプロジェクトへの参画。現在は8カ国12案件に参画し、多様なパートナーと販売顧客を有する



信用力

事業開発力

販売力

地球環境エネルギーグループの  
営業力の源泉

ポートフォリオ統合により  
機動的な組み替えを実現

### 次世代エネルギー部門

- 中経2024における成長戦略の一つであるEXの推進に向けEX関連バリューチェーン構築を推進
- 石油製品、ナフサ、LPG事業を通じ、半世紀以上にわたる幅広い顧客との取引実績があり、エネルギーの安定供給に貢献



# 2

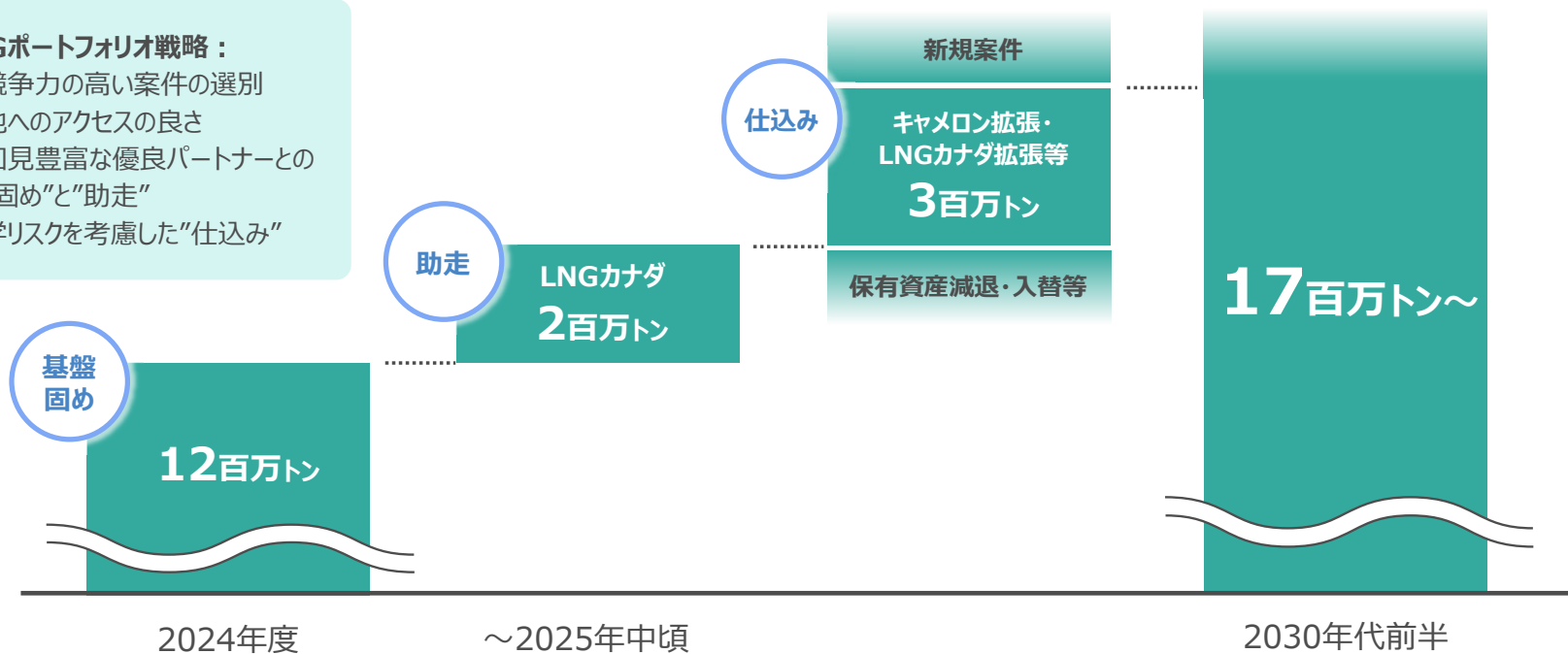
## 事業計画（天然ガス／LNG）

- 当面は需要増加が期待される天然ガス／LNG事業を拡大、具体的には既存LNG事業でのプラント増設やガス田追加開発を計画
- 既存事業の継続保有・入替のレビューを継続的に実施、循環型成長モデルを促進

### LNG持分生産能力※

#### 当社LNGポートフォリオ戦略：

- 価格競争力の高い案件の選別
- 需要地へのアクセスの良さ
- 業界知見豊富な優良パートナーとの“基盤固め”と“助走”
- 地政学リスクを考慮した“仕込み”



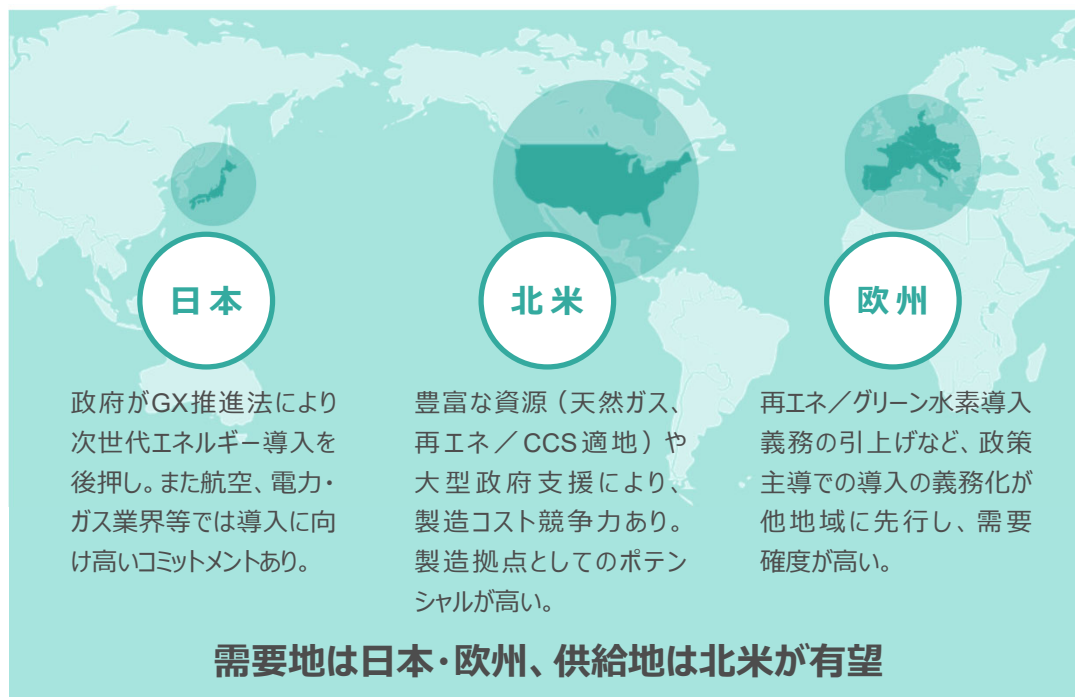
※ 各プロジェクトの持分生産能力を基に作成

# 2

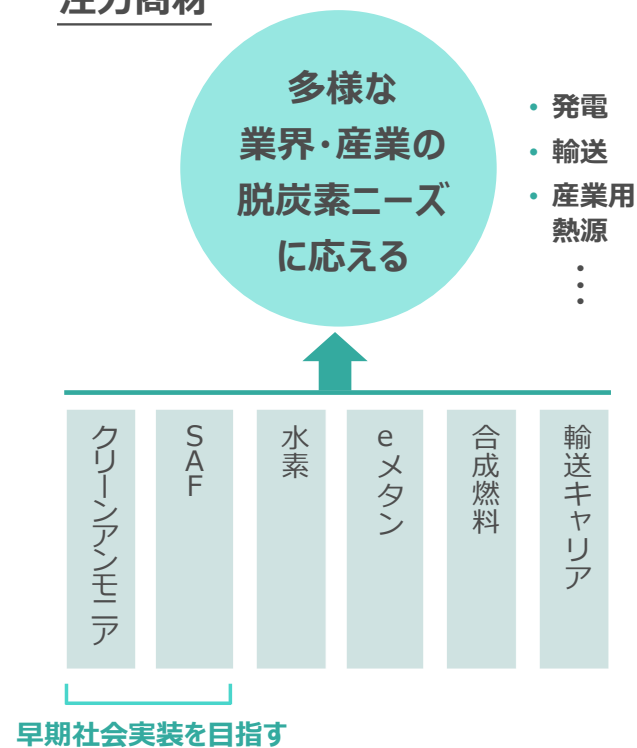
## 事業計画（次世代エネルギー）

- 脱炭素社会の実現に向けた社会的費用とのバランスにも配慮し、地域・商材毎に需要が見込めるものから選別的に開発
- 幅広い産業接地面を通じて顧客が求める脱炭素商材を的確に把握、その上で当社の事業開発力により商材を開発し、多様な顧客ニーズに応える

### 地域毎の特徴



### 注力商材



# 2

## 事業ポートフォリオと利益水準

- 各案件の仕込みに取り組んだ際の、地球環境エネルギーグループの利益水準は2,500億円（2030年代前半）
- 次世代エネルギー事業のリスクアセットは、ポートフォリオ全体の10～20%相当となる見通し

### 次世代エネルギー

取組方針

**選別的な事業開発**

ポイント

商材・地域毎の需要確度見極め

### 従来型※エネルギー

取組方針

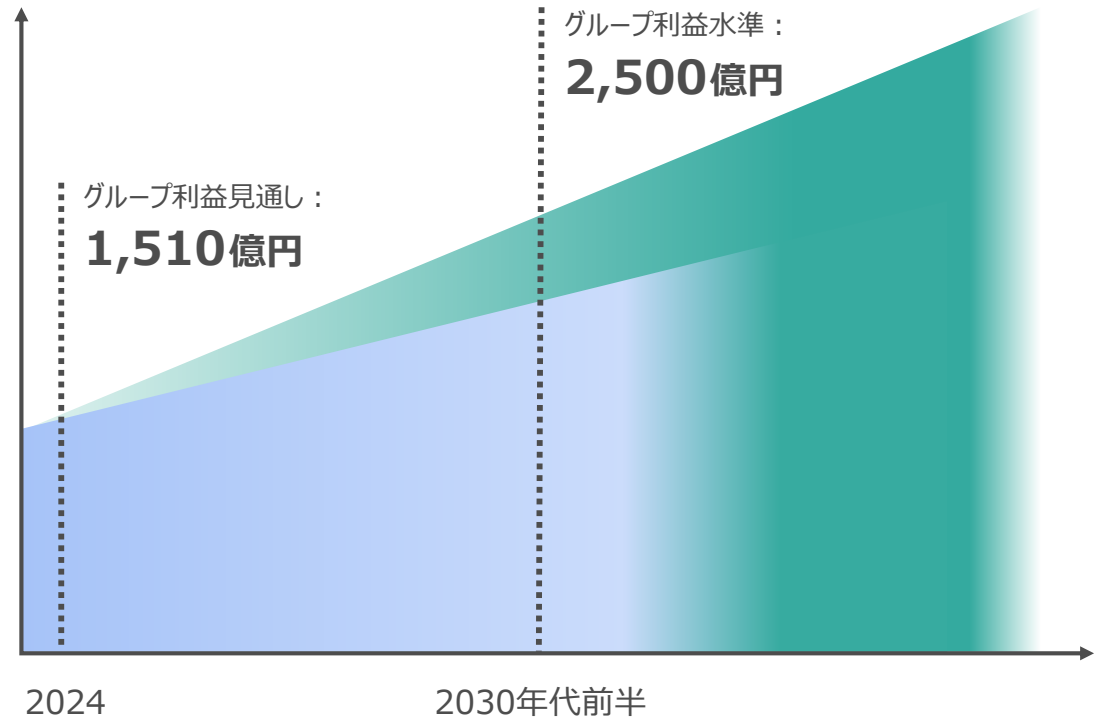
**LNG事業の拡張**

ポイント

バリューチェーンの低・脱炭素化

※ 天然ガス/LNG、LPG、石油等

### 事業ポートフォリオ

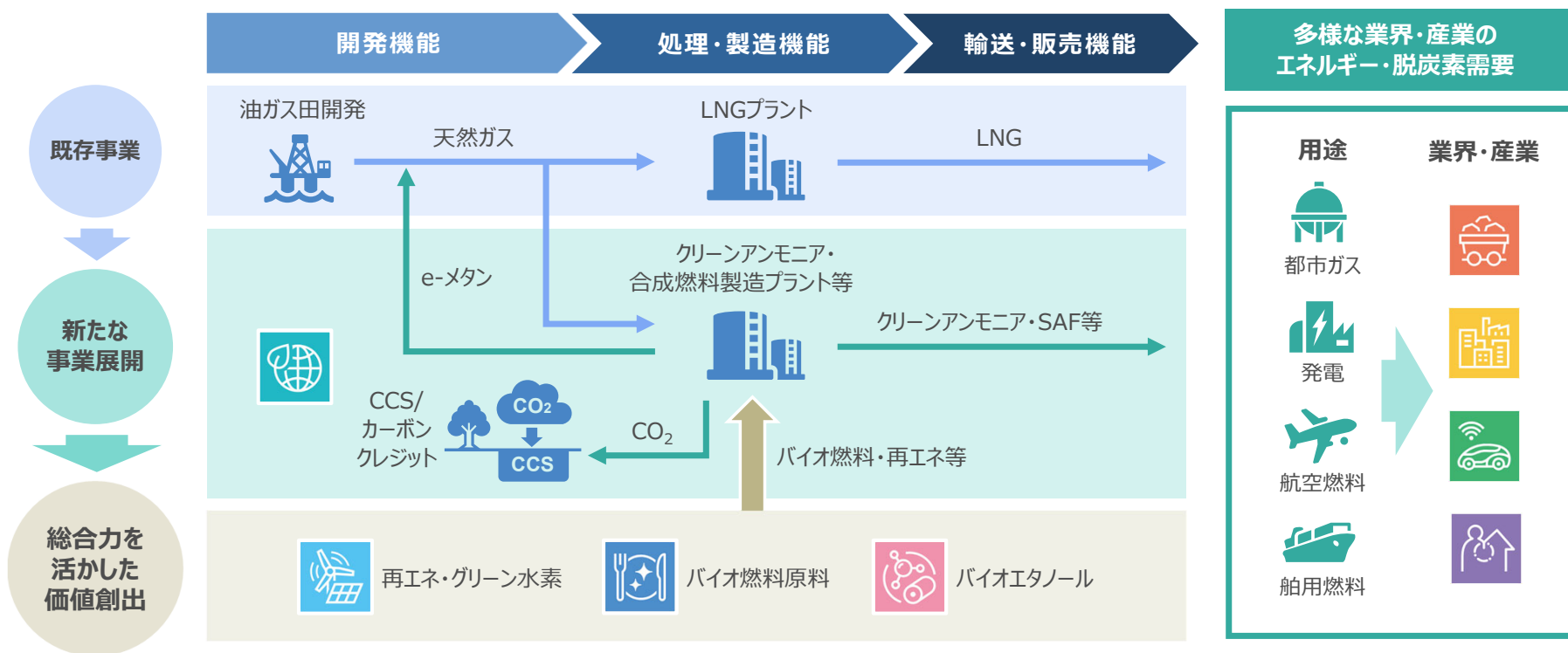


# 2

## バリューチェーン展開によるシナジー・MCSVの創出

- 既存事業の商流・顧客基盤・インフラを活用したバリューチェーン展開により効果的にシナジーを創出
- 更には、当社の総合力を活かしたバリューチェーン展開による収益機会の拡大を狙う

### 既存事業を活用したビジネス展開の一例



# MCSV Creation Forum

1

三菱商事が生み出すMCSV

2

成長に向けたグループ戦略 — 地球環境エネルギーグループ

3

成長に向けたグループ戦略 — S.L.C.グループ

常務執行役員グループCEO 近藤 祥太

4

社外取締役 対話セッション



# S.L.C.グループの概要

## リテイル本部

	<b>ローソン</b>	コンビニエンスストア
	<b>ロイヤリティ マーケティング</b>	共通ポイントサービス
	<b>ライフ</b>	スーパーマーケット
	<b>トランザクション メディアネットワークス</b>	決済インフラ

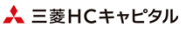
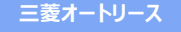



## 食品流通・物流本部

	<b>三菱食品</b>	食品流通
	<b>三菱商事 パッケージング</b>	包装資材流通
	<b>カンロ</b>	菓子メーカー
	<b>三菱商事 ロジスティクス</b>	3 PL
	<b>Gaussy</b>	倉庫ロボット

## アパレル・S.P.A.本部

	<b>三菱商事ファッション</b>	アパレル流通
	<b>海外ユニクロ</b>	アパレル小売

## 金融事業本部

	<b>三菱HCキャピタル</b>	総合リース
	<b>三菱オートリース</b>	オートリース
	<b>AIGF</b>	PEファンド
	<b>丸の内キャピタル</b>	PEファンド
	<b>丸の内インペーション パートナーズ</b>	PEファンド

## ヘルスケア本部

	<b>エム・シー・ヘルスケア</b>	医療材料流通
	<b>ホワイトヘルスケア</b>	保険者支援
	<b>日本ケアサプライ</b>	福祉用具レンタル卸
	<b>Deccan Fine Chemicals</b>	農業CDMO

## デジタルソリューション本部

	<b>エムシーデジタル</b>	AI・アルゴリズム
	<b>インダストリー・ワン</b>	DXコンサル
	<b>iVision</b>	DXコンサル
	<b>MCデータプラス</b>	業界特化型SaaS

# S.L.C.グループ

# 3

## 持続的成長に向けた地域・市場の捉え方

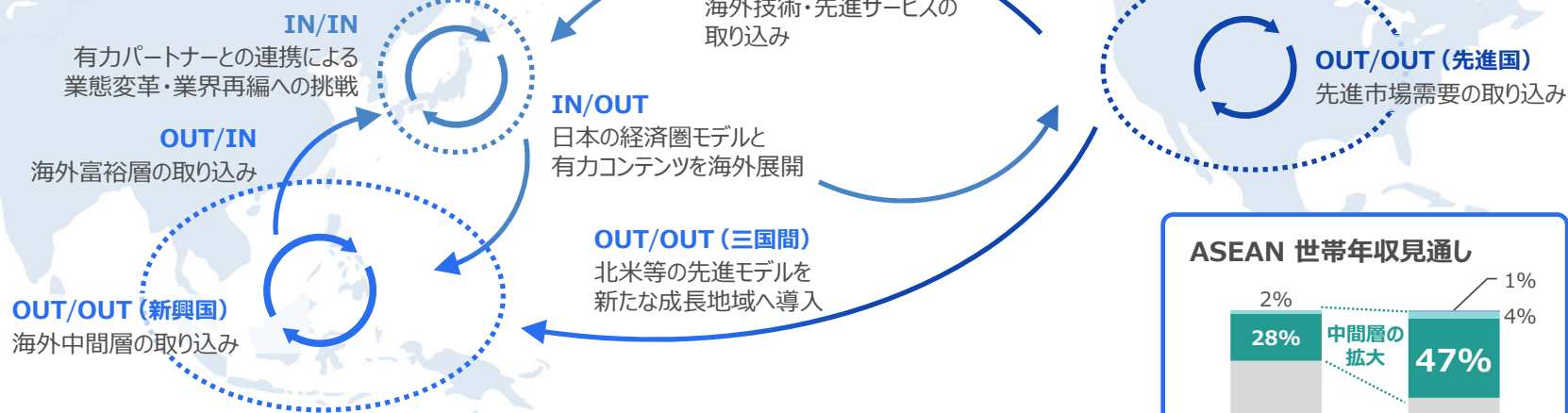
今後の成長見通しや地政学リスクを踏まえ、日本・ASEAN・北米を重点市場に据え、ASEANと日本を一つの消費市場と捉えた事業戦略を推進

日本	2022	2030
総人口	1.25億人	1.20億人
GDP (\$bn)	\$4,234	\$5,968
平均年齢	49歳	52歳

少子高齢化、  
生産人口減少により、  
優勝劣敗が明確化

北米	2022	2030
総人口	3.3億人	3.5億人
GDP (\$bn)	\$25,774	\$36,474
平均年齢	39歳	42歳

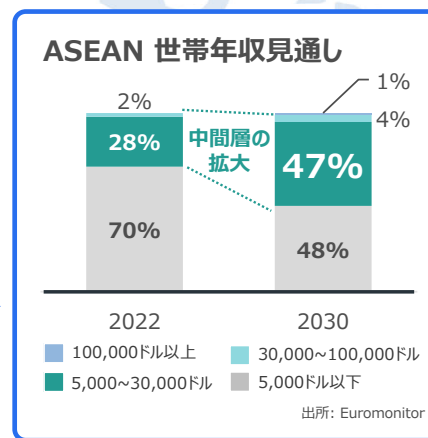
群を抜く  
経済規模と  
成長性を両立



ASEAN※	2022	2030
総人口	6.0億人	6.4億人
GDP (\$bn)	\$3,500	\$6,063
平均年齢	32歳	35歳

GDPは日本を上回る公算  
生活者の所得水準上昇により、  
市場の急激な成長の期待高

※シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、  
フィリピン、ベトナムの6カ国合計



## Smart-Life経済圏に向けた打ち手

コンシューマー産業×DX×金融の掛け合わせと、当社ならではの総合力の「新結合」を通じ、各地域・国の社会課題・生活者ニーズに応じた魅力的な事業を複数立ち上げ、Smart-Life経済圏の構築を目指していく

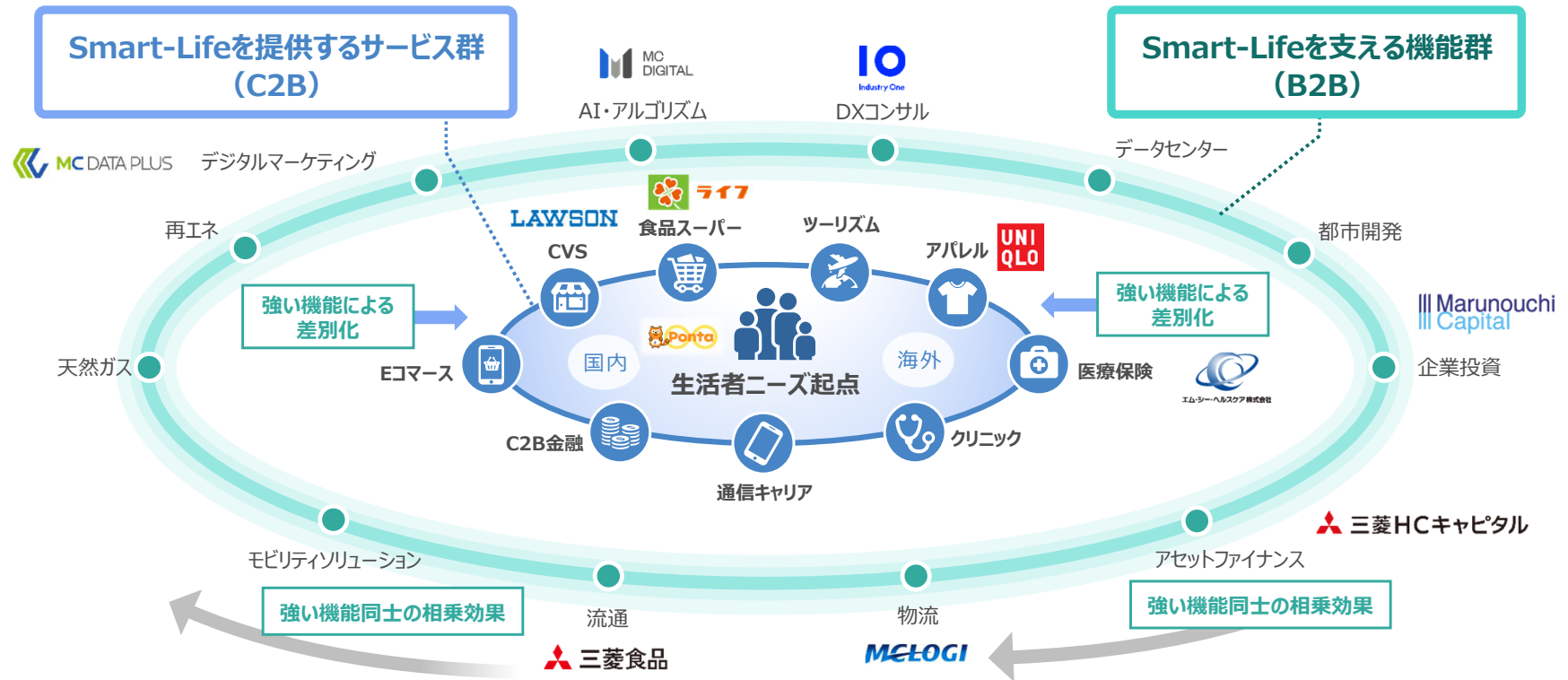


# 3

## グループビジョン

S.L.C.グループが  
目指す姿

生活者ニーズを起点に、よりよい暮らしを提供するサービス群（C2B）を立ち上げ、金融・デジタル・物流、エネルギー等のB2B事業群を有機的に連携させることで、当社ならではのSmart-Life（よりよい暮らし）経済圏を構築する。

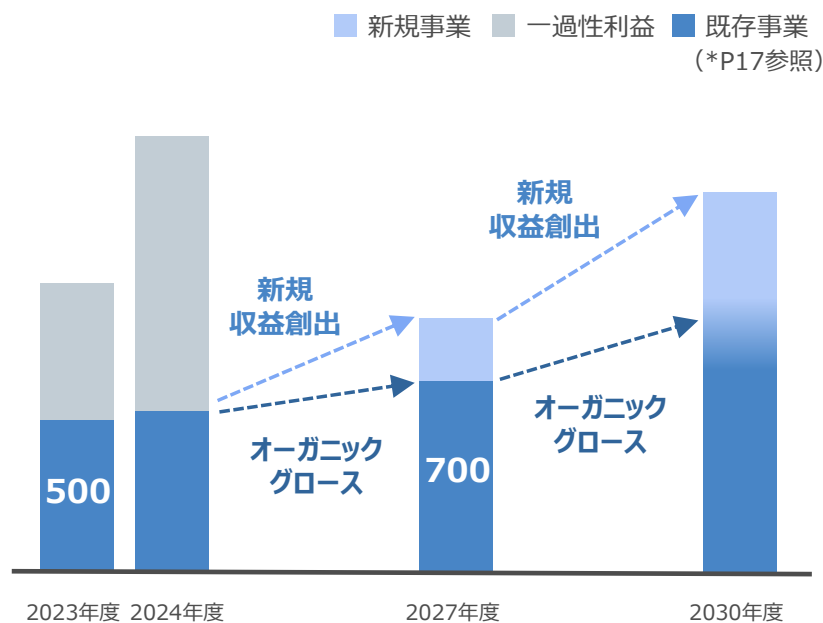


# 3

## 定量イメージ

- 既存コア事業の継続強化及び新規事業開拓により、2030年には現在の収益レベルを倍増
- 2030年にはセグメントでB2B・C2Bを半々程度、地域では日本・海外を6：4程度までポートフォリオを大きくシフト

### 2030年度に向けた定量計画



### 2030年度に目指す収益ポートフォリオ

