

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

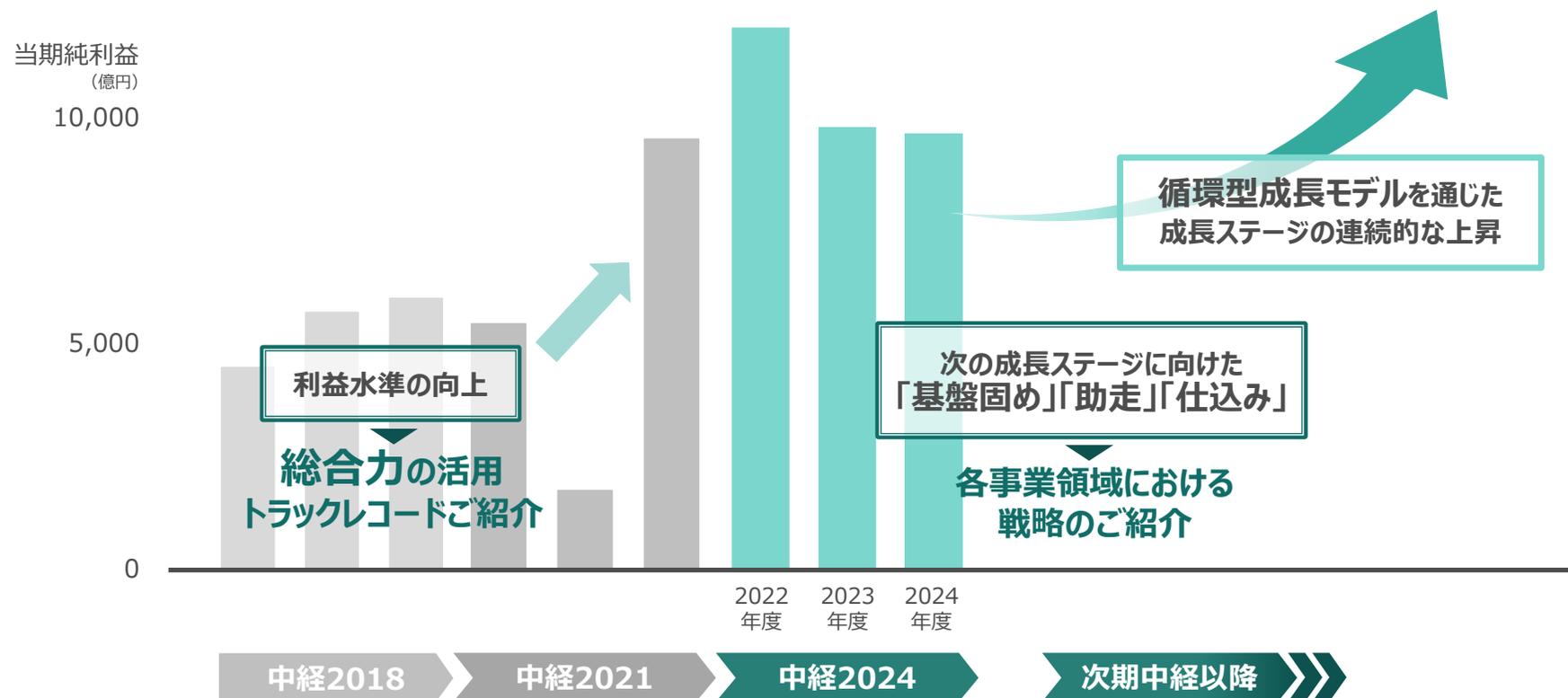
成長に向けたグループ戦略 — S.L.C.グループ

4

社外取締役 対話セッション

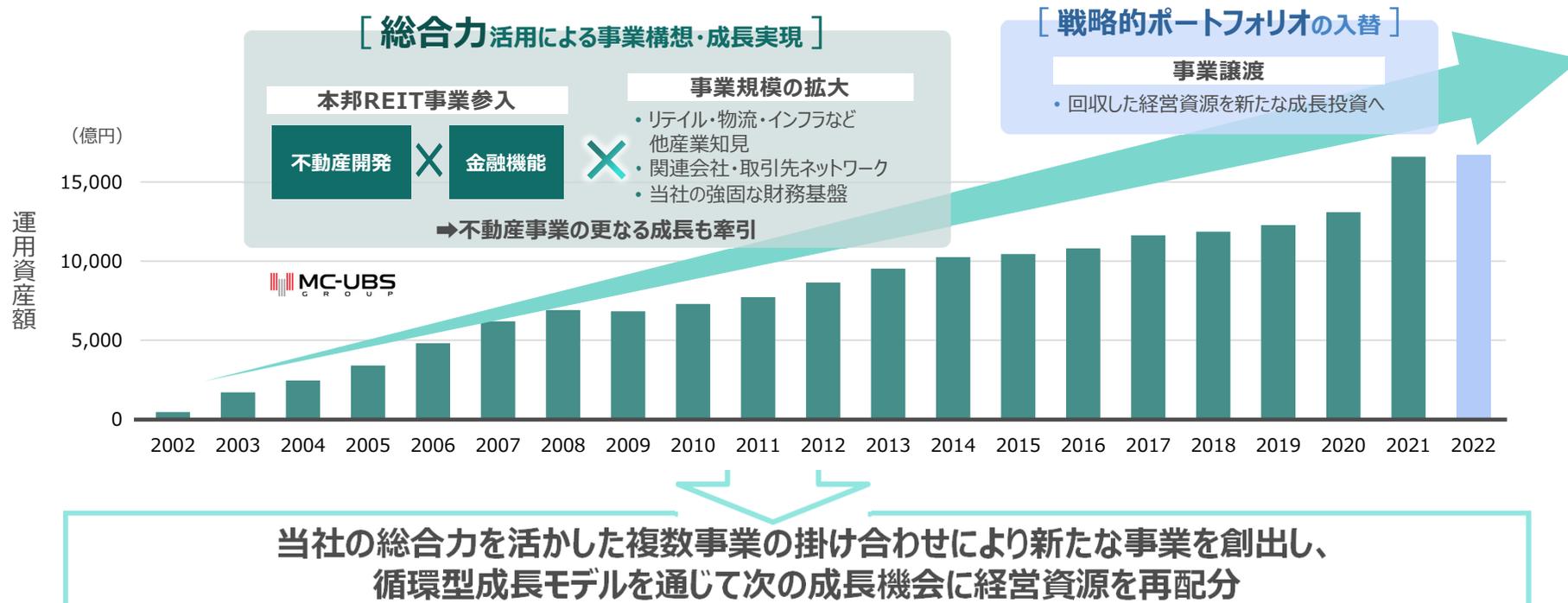
1. 三菱商事の成長の軌跡・目指す姿

- 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



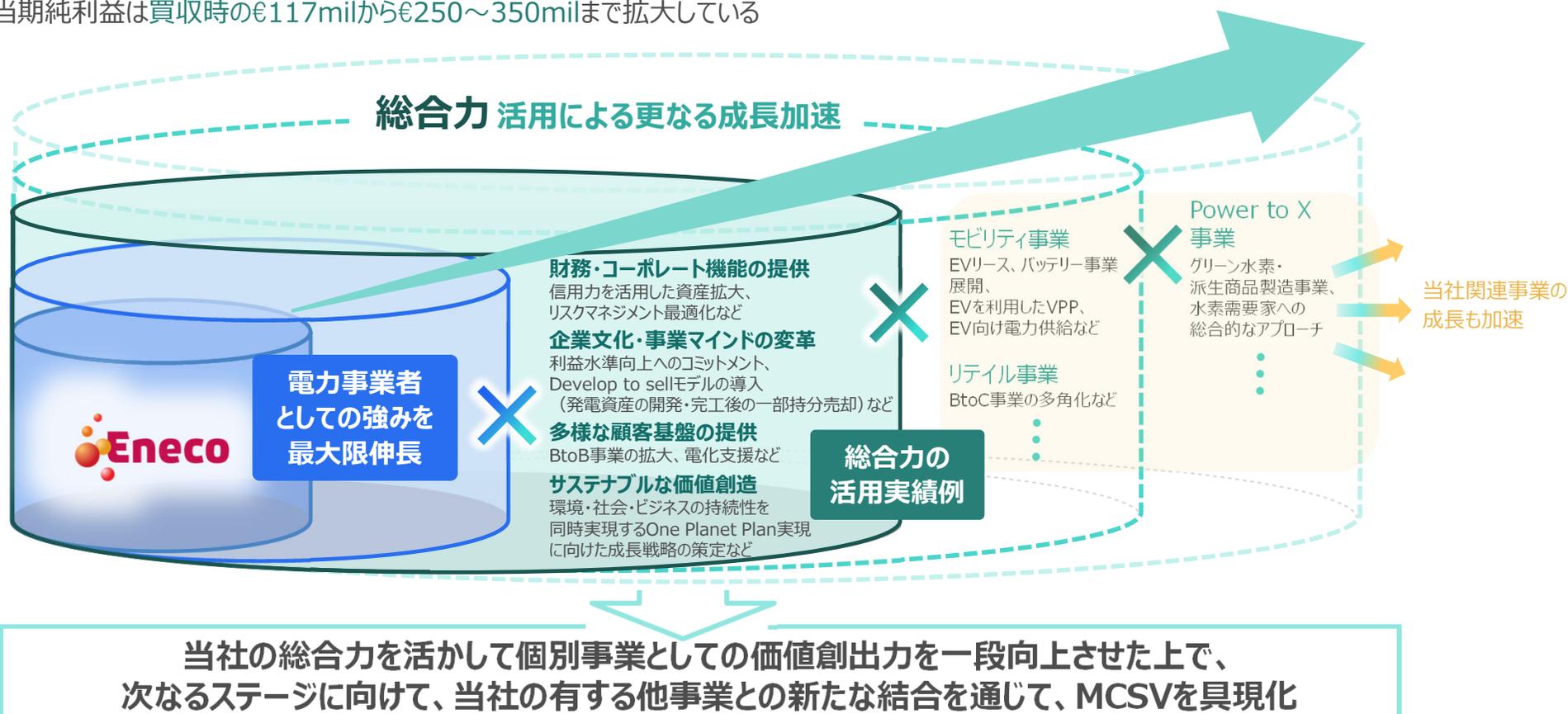
2. 個別案件における価値創出事例①：MCUBSR

- 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	収益基盤の維持・拡大 <ul style="list-style-type: none"> ■ MCSV戦略投資（部門間連携をベースとした戦略的M&A、プラットフォーム型案件等）
	EX関連 <ul style="list-style-type: none"> ■ LNG事業の拡張 ■ 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） ■ 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）
	DX関連・成長投資 <ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外での都市開発・運営事業
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Smart-Life 経済圏の構築（コマース×金融×通信×ヘルスケア）

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	収益基盤の維持・拡大 <ul style="list-style-type: none"> ■ 鮭鱒養殖事業の拡張 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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）
	EX関連 <ul style="list-style-type: none"> ■ LNGカナダの完工 ■ 機能素材事業の拡大
	DX関連・成長投資 <ul style="list-style-type: none"> ■ データセンター事業の海外展開

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

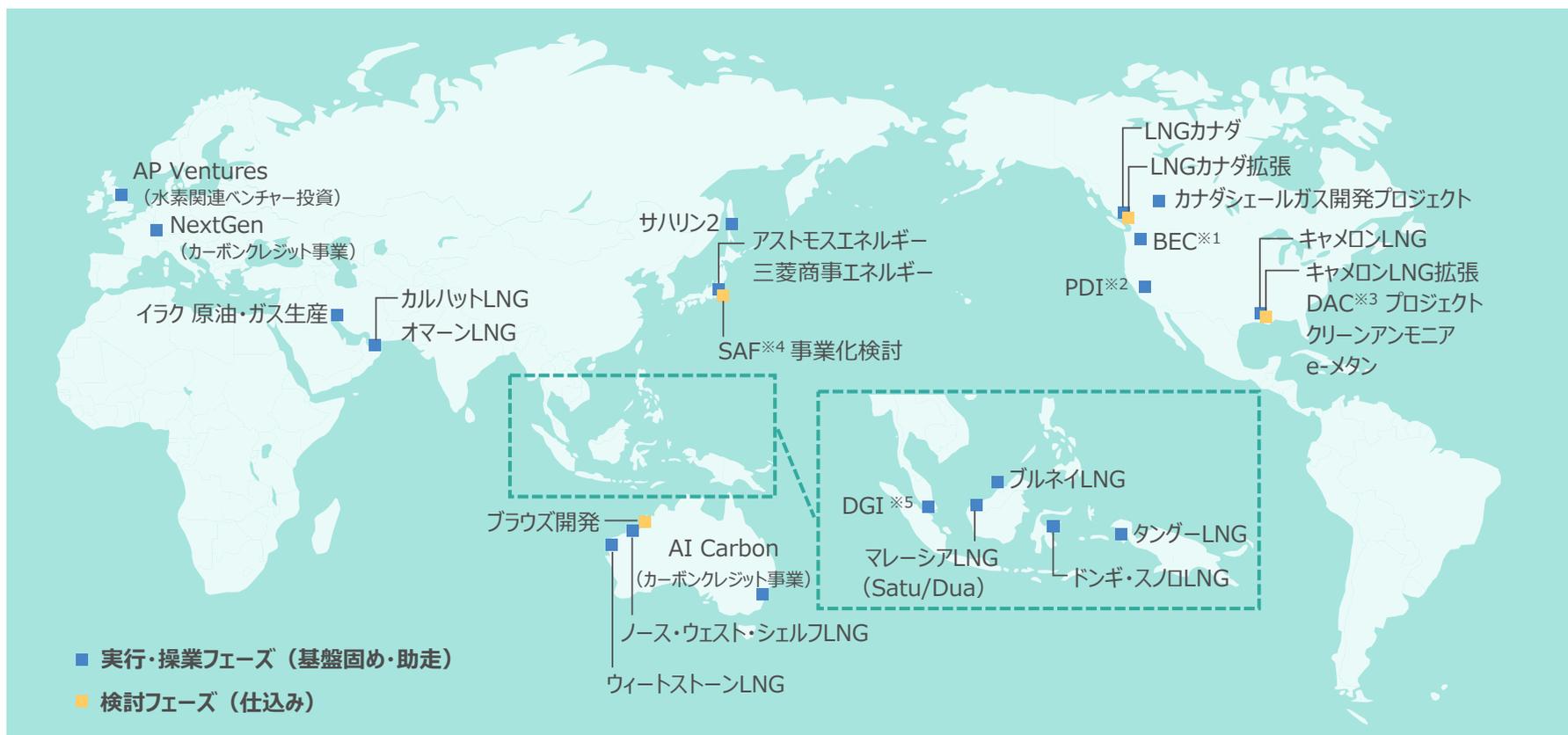
成長に向けたグループ戦略 — S.L.C.グループ

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、エネルギートランジションを推進し、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

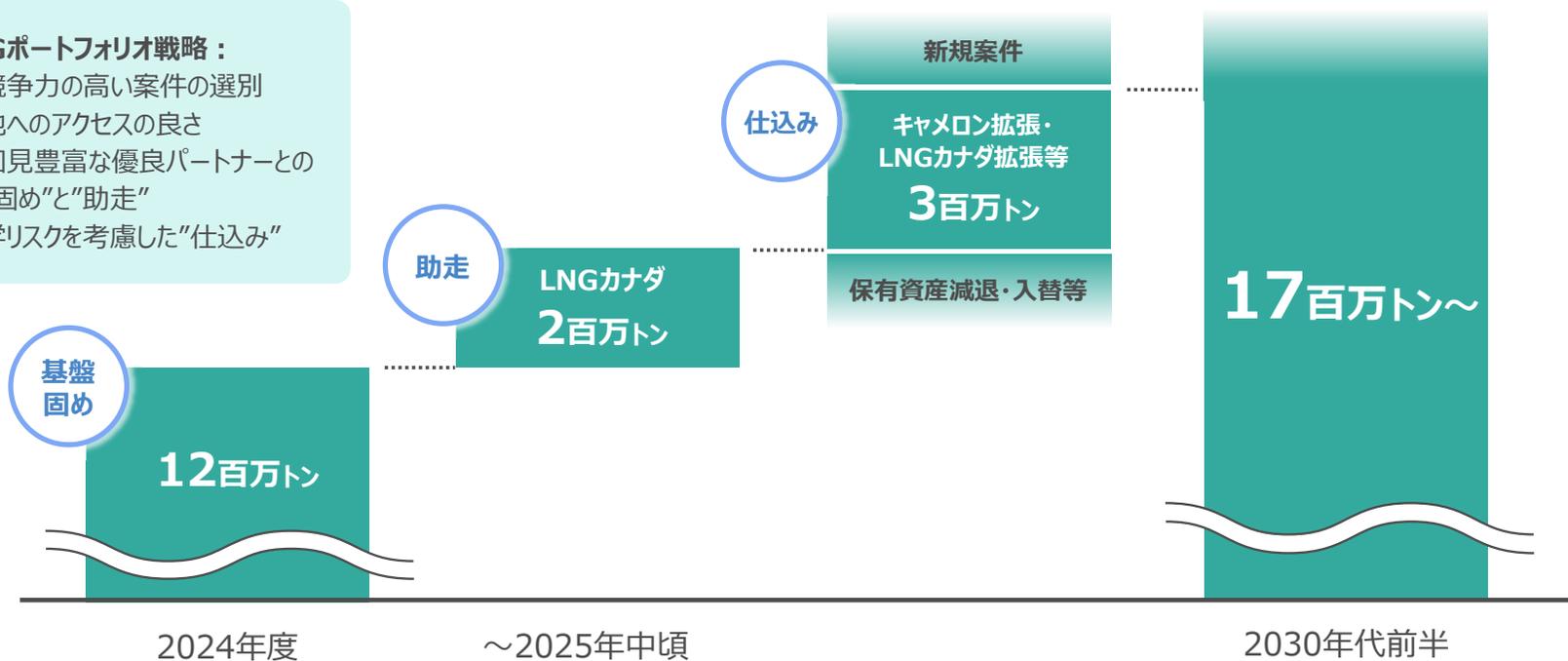
事業計画（天然ガス／LNG）

- 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

日本

政府がGX推進法により次世代エネルギー導入を後押し。また航空、電力・ガス業界等では導入に向け高いコミットメントあり。

北米

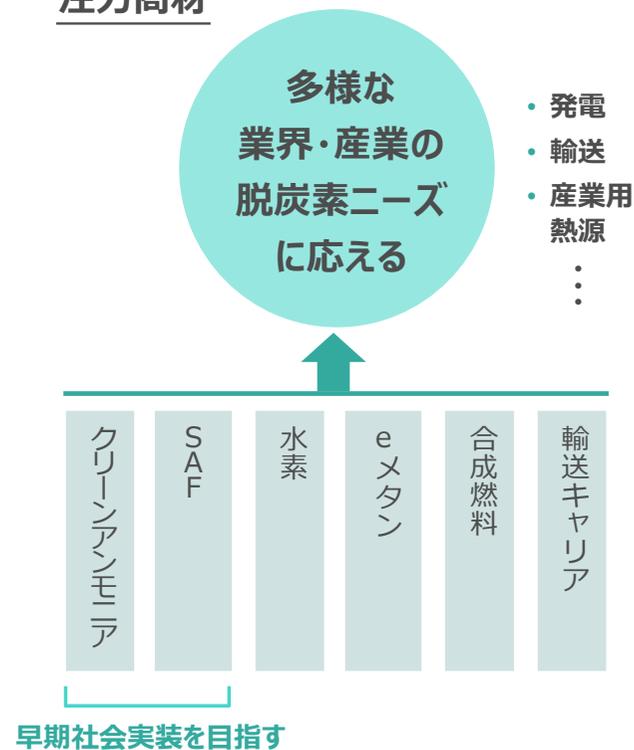
豊富な資源（天然ガス、再エネ／CCS適地）や大型政府支援により、製造コスト競争力あり。製造拠点としてのポテンシャルが高い。

欧州

再エネ／グリーン水素導入義務の引上げなど、政策主導での導入の義務化が他地域に先行し、需要確度が高い。

需要地は日本・欧州、供給地は北米が有望

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

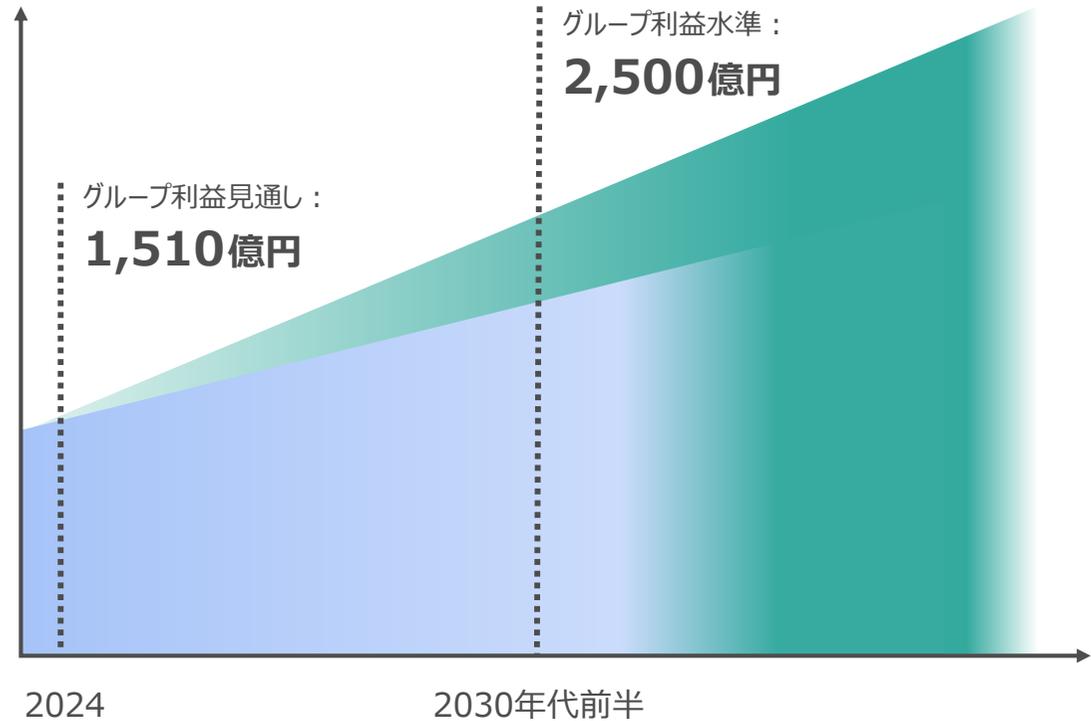
LNG事業の拡張

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

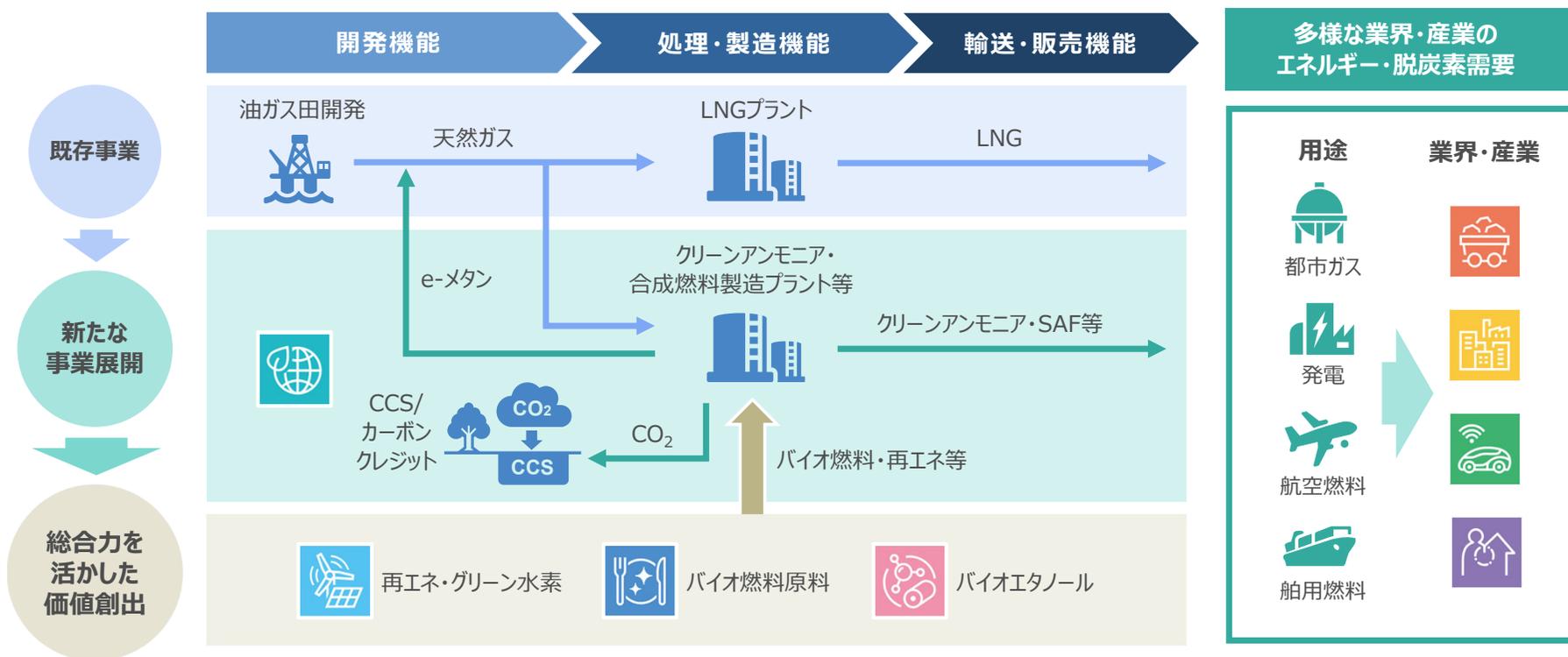


2

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

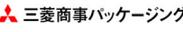
社外取締役 対話セッション

S.L.C.グループの概要

リテイル本部

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

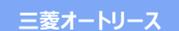
食品流通・物流本部

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

アパレル・S.P.A.本部

	三菱商事ファッション	アパレル流通
	海外ユニクロ	アパレル小売

金融事業本部

	三菱HCキャピタル	総合リース
	三菱オートリース	オートリース
	AIGF	PEファンド
	丸の内キャピタル	PEファンド
	丸の内インパーソ パートナーズ	PEファンド

ヘルスケア本部

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

デジタルソリューション本部

	エムシーデジタル	AI・アルゴリズム
	インダストリー・ワン	DXコンサル
	iVision	DXコンサル
	MCデータプラス	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

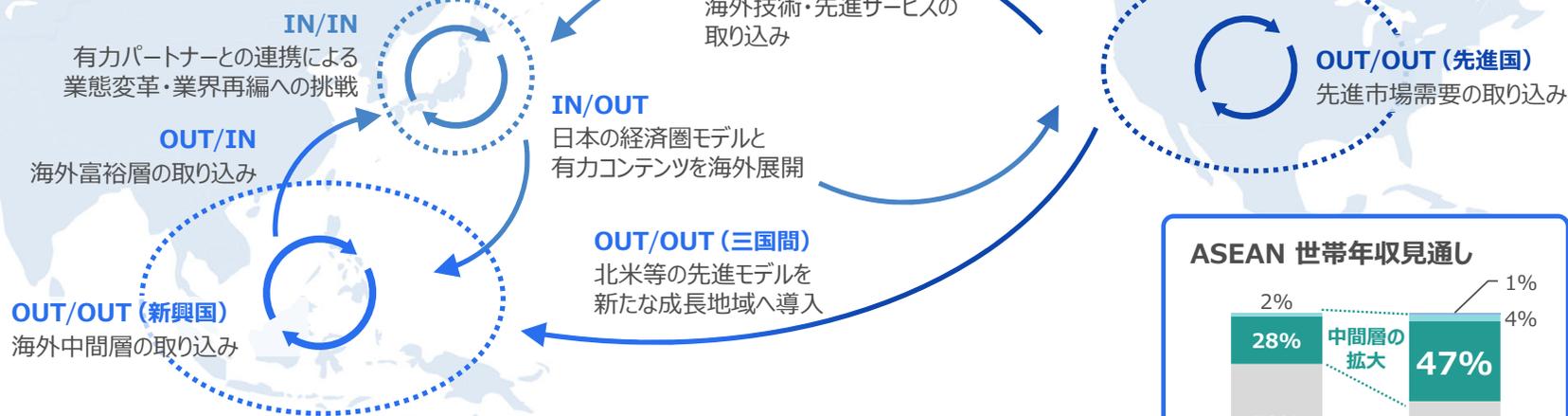
今後の成長見通しや地政学リスクを踏まえ、日本・ASEAN・北米を重点市場に据え、ASEANと日本を一つの消費市場と捉えた事業戦略を推進

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

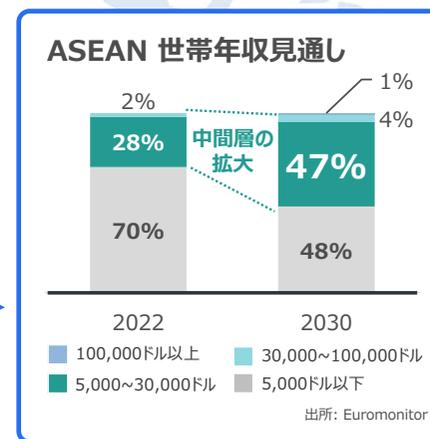
群を抜く
経済規模と
成長性を両立



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

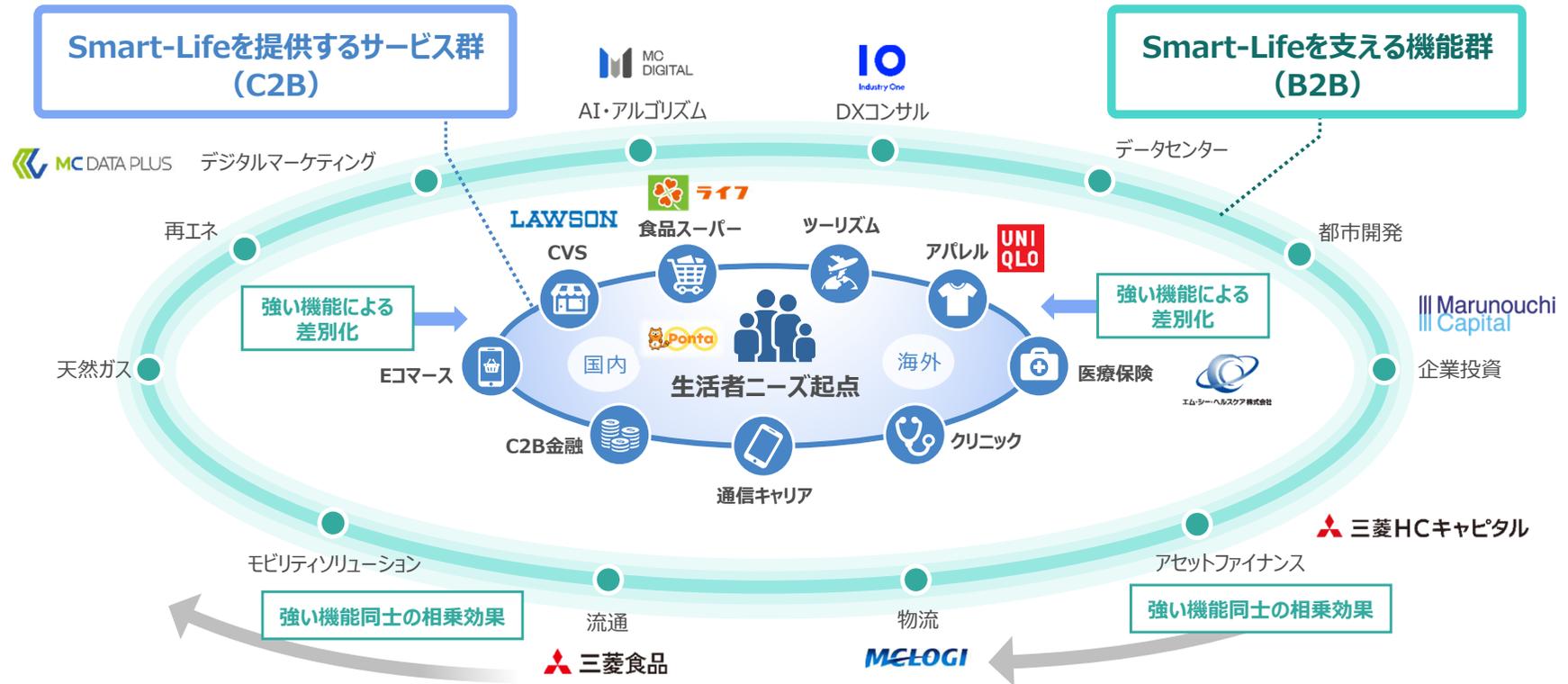


3

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。

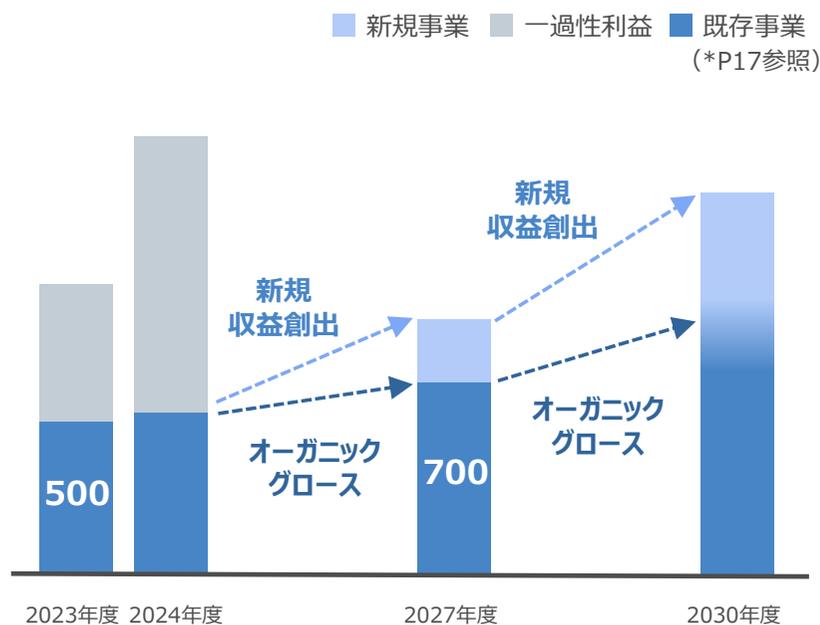


3

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

