

# 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CEOの近藤です。初めに簡単に自己紹介をさせていただきます。

私は、1991年に入社以来、エネルギー関連、とりわけLNG事業に携わって参りました。また、その間、マレーシア・クアラルンプールと米国ヒューストンに駐在しました。直近では2022年度より本年3月まで経営企画部長を務め、中期経営戦略2024の推進に注力してきました。経歴の通り、私はエネルギー資源の所謂「川上」ビジネスの経験が長いのですが、この度S.L.C.グループの経営を拝命するにあたり、改めて「生活者」のニーズや課題をビジネスの起点に据えたいと考えています。LNGの仕事でも、顧客となる日本のガス会社様や電力会社様が何を課題として、どのようなエネルギーを求めているのかを常に考えながら仕事をしてきましたので、顧客視点・顧客志向という意味では変わらず、領域がB2BからC2Bに変わったもの、と捉えています。

また、私はB2Cではなく、C2Bという表現に拘っており、この先の資料でも敢えてそのような言い方をしています。現在、あらゆるモノやサービスが溢れ返る環境において、選択肢を持つのはお客様、生活者です。当社も視点を生活者の立場へと移し、発想を変えていく必要があると感じています。「プロダクトアウト」よりも「マーケットイン」、言い換えれば、「B2C」よりも「C2B」の発想で、新グループらしい事業を実現していきたいと思っています。資料の説明へと移ります。

# 3

## S.L.C.グループの概要



グループ名のS.L.C.は「Smart-Life Creation」、「よりよいくらしの創造」を意味し、旧コンシューマー産業G、旧産業DX部門、金融事業本部、バイオファインケミカル部という4つの組織が結集し、新設されたグループです。対象とする事業領域は、コンビニエンスストアやスーパーマーケット、データマーケティング、決済事業等のリテール事業、食品流通・ロジスティクスを担う食品流通・物流事業、衣料品や生活雑貨の製造・販売等のアパレル・S.P.A.関連事業領域、プライベートエクイティファンドやリースなどの金融事業領域、医療機器・医材の流通、福祉用具レンタル、医薬・農薬の製造・販売といったヘルスケア関連事業、さらにデジタルやAIを活用した事業開発、コンサルティングといったデジタルソリューション事業、と多岐にわたり、三菱商事の中でも群を抜いて「生活者」との接点が多いグループであることがお分かりいただけると思います。

これらが現在のS.L.C.グループの体制及び既存事業のスナップショットとなります。

次のページに移ります。

# 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、  
優劣劣敗が明確化

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

**IN/IN**  
有力パートナーとの連携による  
業態変革・業界再編への挑戦

**OUT/IN**  
海外富裕層の取り込み

**OUT/OUT (新興国)**  
海外中間層の取り込み

**OUT/IN**  
海外技術・先進サービスの  
取り込み

**IN/OUT**

日本の経済圏モデルと  
有力コンテンツを海外展開

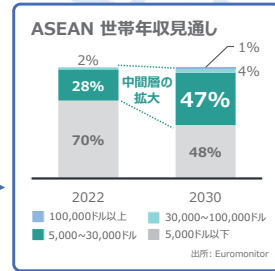
**OUT/OUT (三国間)**  
北米等の先進モデルを  
新たな成長地域へ導入

**OUT/OUT (先進国)**  
先進市場需要の取り込み

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

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



このページでは、事業戦略の前提となる、各地域・市場に対する見方を説明します。

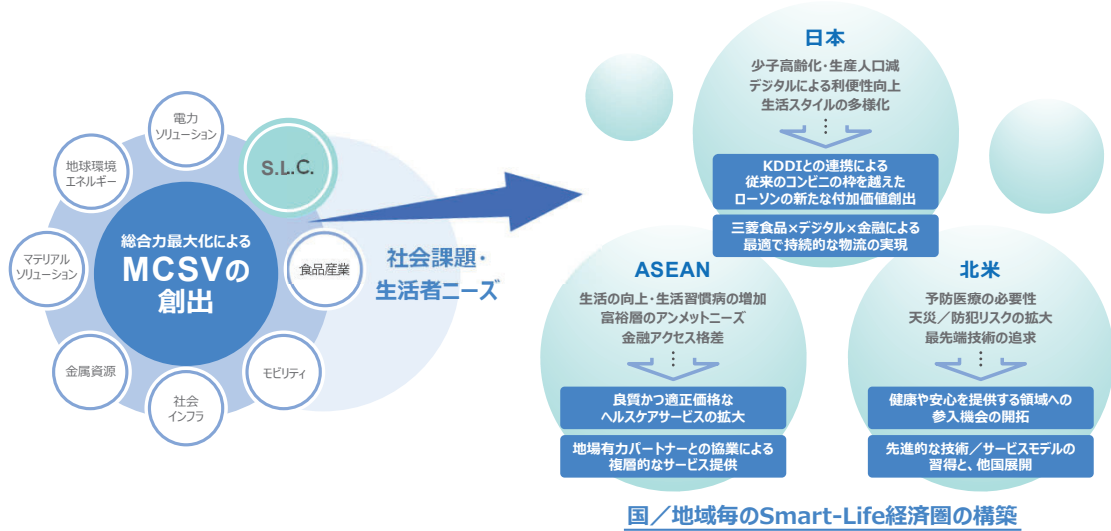
必ずしもこの3つに限定するものではありませんが、主な重点市場を日本、ASEAN、北米としました。記載している各地域の主要なマクロ予測の傾向に、それぞれの地域の特徴が出ています。日本では、少子高齢化と生産人口減少により市場は漸次縮小し、既存事業の量的拡大は難しいと考えており、従って、ビジネスモデルの変革、或いは業界再編に挑み、収益モデルの拡充と効率化に取り組んでいきます。

経済成長と人口増加が続くASEANでは、地理的にも文化的にも近い日本と一体的な市場と捉え、当社が持つ地場の有力なパートナーネットワーク等を活用し、拡大する中間層需要の現地での取込み（いわゆるOUT/OUT）や富裕層のインバウンドでの刈取り（いわゆるOUT/IN）を狙っていきます。

そして、群を抜く経済規模と安定成長が見込まれる米国では、先進的な技術やC2B事業モデルを学び、それらを当社らしいビジネスモデルへと磨き上げると同時に、特に日本に比べて規制的に受容度の高いASEANへの横展開を目論んでいます。

## 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



次に、各地域・市場に対する取り組み方について、より具体的に説明します。

三菱商事ならではの総合力を発揮し、社会課題の解決を通じて「MC Shared Valueを創出し続ける」という中経2024の基本コンセプトの下、生活者に最も近い事業領域を担うグループとして、C2B起点で、社会課題や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きます。例えば日本では、「少子高齢化・生産人口減」という社会課題に加え、「デジタルによる更なる生活利便性向上」や「生活スタイルの多様化」と言った生活者ニーズに対し、KDDI様との連携によって従来のコンビニの枠を越えた新たな生活インフラとしてのローソンの付加価値創出に取り組んでいきます。

また、S.L.C.グループに加わったデジタルやアセットファイナンスの機能を三菱食品の物流に掛け合わせることで、当社として24年問題の解決に資する最適且つ持続的な物流の実現を目指していきます。ASEANでは、「生活の向上に伴う、生活習慣病の増加・医療費の増大」、「お金はあるが、その国では高品質なサービスが存在せずに受けられない」という富裕層のアンメットニーズ。「人口の40-70%程度がアンダーバンクド（銀行口座保有するが金融サービスは非活用）、或いはアンバンクド（銀行口座非保有）の状態という、金融アクセスの格差」と言った社会課題・生活者ニーズがあります。スマホの普及によって、銀行口座を持たずスマホを介したデジタル金融サービスを利用している層へ、良質かつ適正価格でのヘルスケアサービスの提供をしたり、当社が有する各地域・国の有力パートナーとのネットワークを活用した協業によって複層的なC2Bサービスの提供を目指していきます。

北米では、「医師不足や医療費増大に伴って高まっている予防医療の必要性」や「ハリケーン等の天災や治安悪化による防犯リスクの拡大」に対し、健康や安心を提供する領域への参入機会を開拓していきたいと考えています。

夫々の国や地域で、C2Bの顧客基盤を有する強い事業を複数立ち上げ、近接する各事業の顧客基盤にお

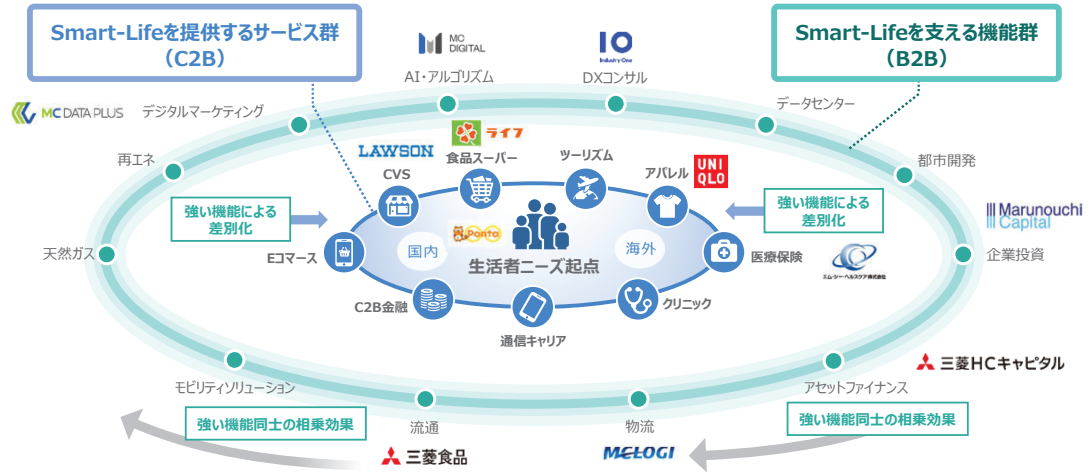
互いが関連サービスを提案／提供し合い、時には協業することで、結果として生活者の方々が気が付けば当社が関係する事業やサービスに囲まれ、よりよい暮らしが実現されている状態を当社らしいSmart-Life経済圏と考えており、言い換えれば、MCSVによる生活者のより良い暮らしの創造に向けて 取り組んでいきたいと考えています。

# 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。



この図は、これまでご説明したS.L.C.グループの国内外での既存事業や新たな取組みを通じて目指す姿について、示したものです。内側の円は、生活者を取り巻くように当社が現在及び今後展開する「よりよい暮らし／Smart-Lifeを提供するC2Bのサービス群」で、外側の円にある流通・物流・デジタル・金融等のB2B事業が「内側のSmart-Lifeを支える機能群」となり、外側と内側を有機的に連携させることで、双方の円の拡大再生産を図っていきます。

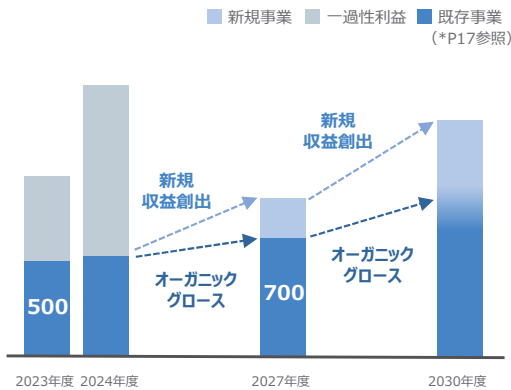
また、ロゴをプロットしているS.L.C.グループの既存事業だけでなく、モビリティソリューションや天然ガス、再エネ、都市開発など、当社が強みを持つ他の事業領域に於けるB2B事業とも密に連携することで、より当社らしい総合力を活かした経済圏へと広げていきたいと思っています。

# 3

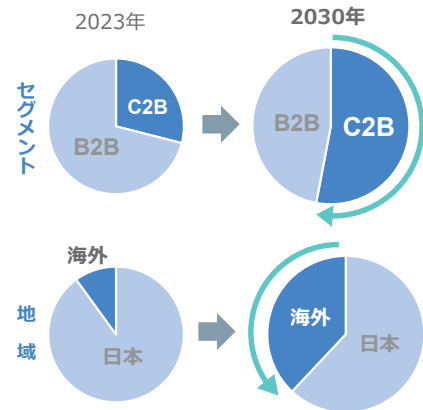
## 定量イメージ

- 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



最後に、2030年度に向けた定量計画とポートフォリオの変革について、ご説明します。

まず、左側の定量計画についてです。23年度の、一過性を除いた既存事業の連結純利益は500億円超でした。ここで言う既存事業とは、冒頭の1ページ目の「グループ概要」でご紹介した事業群を指していますが、収益貢献の大きい主要事業はローソン、三菱HCキャピタル、三菱食品、ユニクロ海外合弁事業、などです。この500億円超の既存事業の利益を、各事業のオペレーションの高度化や、コストの合理化などを通じたオーガニックグロースによって、27年度までに700億円へと引き上げていく計画です。詳細は省略させていただきますが、各事業の経営陣やパートナー等との対話を通じ、この27年度700億円への伸長には相応の手応えを感じています。並行的に、これまでにご説明した重点市場での新たな構想の「仕込み」や収益化を推進し、2030年度には既存事業の持続的なオーガニックグロースと新規事業の収益貢献を合わせて、常時1,000億円超の収益を安定的に稼いでいる状態を目指していきます。

次に、右側の収益ポートフォリオについてです。現状のポートフォリオ上、収益の約7割がB2B事業で、地域別では約9割が日本を対象とする事業に偏っています。2030年には、デジタル・金融等も掛け合わせ、生活者ニーズを起点としたC2B事業を着実に実行していくことで、セグメントではB2BとC2Bを半々程度に、又、地域では日本・海外を6：4程度まで大きくシフトさせるという、ポートフォリオトランスフォーメーションの実現を目指し、海外市場の成長を取り込んで参ります。

私からの説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。