

MCSV Creation Forum

事業戦略対話

2024年6月6日



MCSV Creation Forum

- | | |
|---|--|
| 1 | 14:00~
三菱商事が生み出すMCSV
代表取締役 社長 中西 勝也 |
| 2 | 14:25~
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 | 15:00~
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 | 15:35~16:15
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 齋谷 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

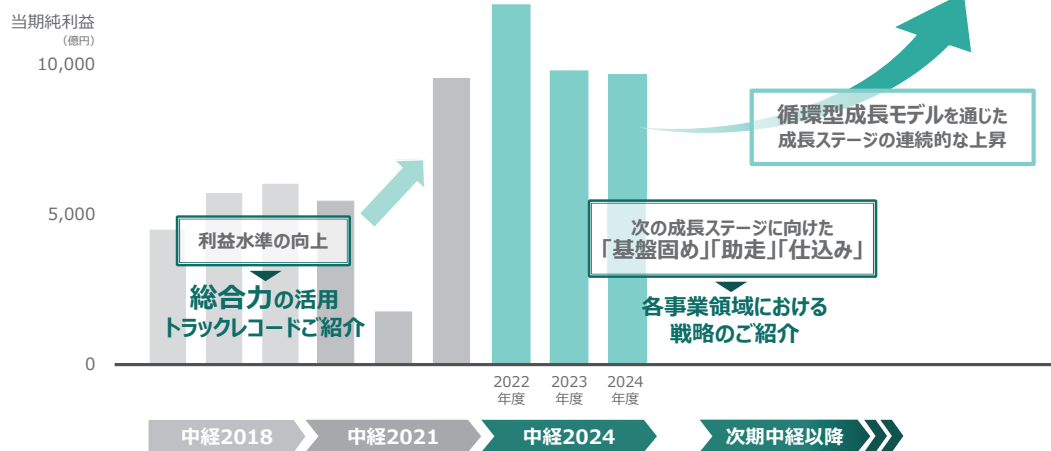
社長の中西です。

本日はお忙しい中、「MCSV Creation Forum ～事業戦略対話～」にご参加頂き、誠に有難うございます。

1

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



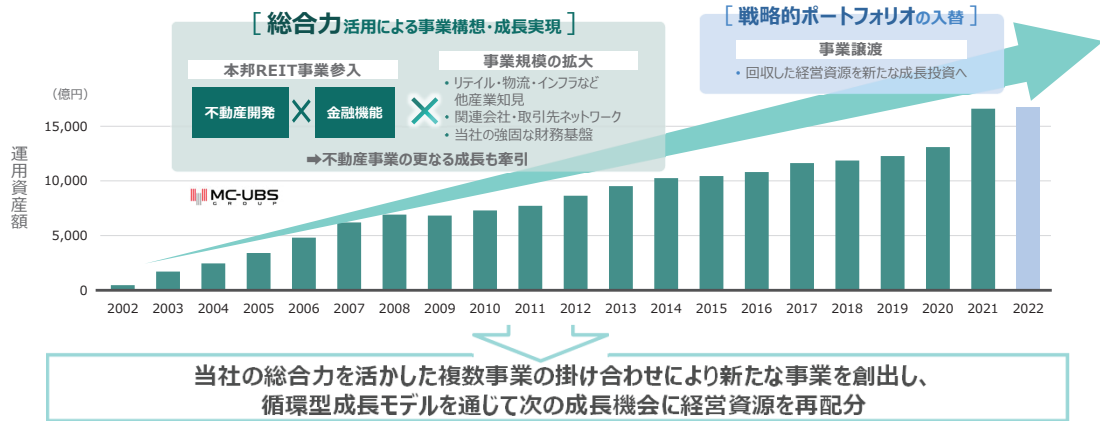
当社は、2022年5月に中期経営戦略2024を発表し、当社の総合力を更に強化し、社会課題の解決を通じて、スケールある共創価値、即ち、MC Shared Valueを創出し続けることを経営目標として掲げました。また、先月の決算公表において、今後の「基盤固め」、「助走」、「仕込み」の時期を経て、循環型成長モデルを通じて1兆円を超える利益水準を目指し、連続的な成長を実現させていく、とお話しました。一方で、このMC Shared Valueとは何か、中長期の成長、価値創出を如何に実現していくか、といった点については、なかなか解像度が高まらない、とのご意見を投資家・アナリストの皆様から頂いております。当社の事業モデルが極めてユニークであり、また、当社が過去からの事業内容・事業モデルを時代のニーズに合わせて変革し続けてきたこと、などに起因し、所謂、コングロマリットディスカウントを生じさせていた、とも考えています。

本日は、当社の価値創出の具体的なトラックレコードを、お示しすることで、今後も当社が価値創出し続けるマネジメント力、オペレーション力を有した企業体であることを、改めてアピールさせて頂くと共に、次の成長ステージに向けての牽引役を期待する『助走』、『仕込み』の事業の中から、本年4月より発足した地球環境エネルギーグループと、S.L.C.グループにおける当面の戦略と具体的な取組について、ご説明させて頂きたいと考えております。

それでは、次のページをご覧ください。

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



まずは、価値創出の具体例を2件、ご紹介させていただきます。いずれの案件も、幅広い産業接地面、産業ネットワークとインテリジェンス、深い事業知見、柔軟なビジネスモデル、といった「総合力」を生かし、事業を創出し、価値を向上させ、それと同時に、構築した事業を結合し、新たな共創価値を創出するといった好循環を実現した事例となります。

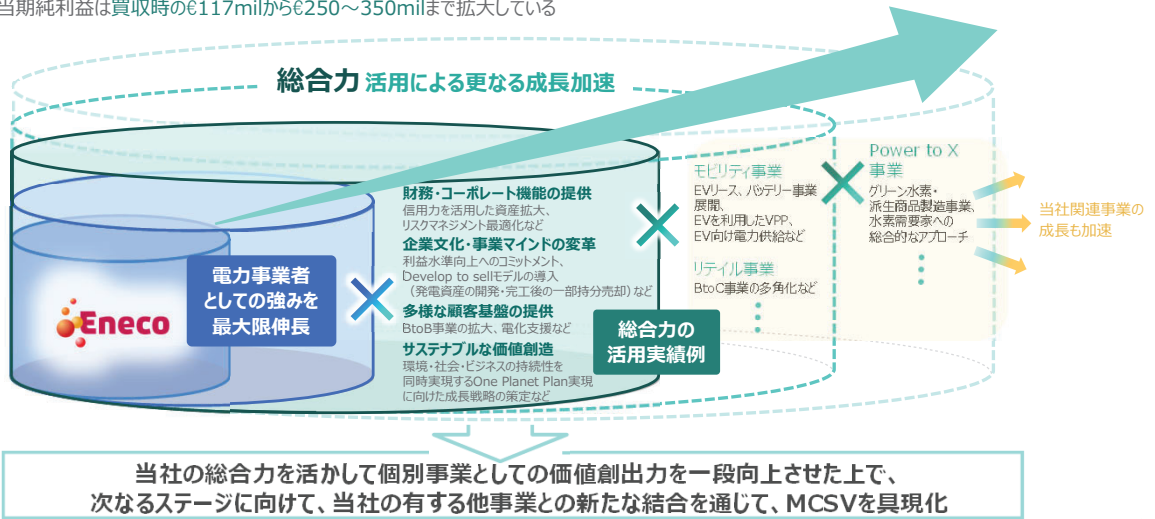
一つ目の事例は、2022年に事業譲渡した、MCUBSRです。日本でのREIT市場創設の機運が高まった2000年初頭、当社が展開してきた不動産開発事業に、グローバルベースで蓄積してきた金融機能と、金融業界におけるネットワークを組み合わせ、J-REIT運用会社のMCUBSRを設立致しました。米国で急成長を遂げていたREIT市場にいち早く着目し、新たな潮流を捉え、タイムリーに日本での事業開発に着手し、2002年には日本で初の商業施設特化型REIT、2007年には日本で唯一の産業用不動産REITを上場致しました。

不動産開発と金融という組合せに加えて、リテール・物流・インフラなど、当社が有する産業知見や関係会社・取引先などのネットワーク、更には当社財務基盤も活用し、総合力を発揮して、約20年かけて、日本最大級となる1.6兆円の運用資産規模に成長させました。そして、2022年には、戦略的ポートフォリオ入替の一環として、日本における不動産金融事業の拡大、並びにMCUBSRの更なる成長を目指すグローバル運用会社に事業譲渡致しました。

これにより、獲得した資金と、同事業に配分していた人材などの経営資源を、新たな成長事業構築に向けて、再配分することが出来ました。

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



次にご紹介するのは、私自身も買収に携わったオランダのエネルギー企業、Eneco社です。

ご案内の通り、Eneco社は電力・ガス・熱供給を主な事業内容とし、発電、トレーディング、小売部門を有する垂直統合型の総合エネルギー企業です。当社買収前の株主は44のオランダ自治体から構成され、Eneco社が持つ強み、潜在力に対して、十分な価値を創出出来ていない企業でした。2020年、中部電力様と共同で買収して以降、当社人材を多数派遣し、Eneco社の地産地消・グリーン・現場力といった強みを最大限伸ばしつつ、当社の総合力を活用した事業拡大・多角化を実現して来ました。具体的には、当社の信用力を最大限活用し、資金調達の最適化や資産の拡大を図り、リスクマネジメントについても、幅広い事業知見をもとに高度化を行いました。

また、以前はオランダの自治体が株主であったことも有、企業文化や事業マインドの変革にも注力しました。例えば、利益水準に対するコミットメント意識の変革もその一つです。その他にも、当社の幅広い顧客基盤を活用したBtoB 事業の拡大や顧客の電化支援、サステナビリティの知見を活用した成長戦略の策定、などの取り組みを行ってまいりました。その結果、Eneco社の当期純利益は買収時1.2億ユーロから、足元では2.5~3.5億ユーロまで拡大しており、買収時に目指していたEBITDAベースでの年平均成長率10%を達成しております。

今後の更なる可能性として、Eneco社の知見を当社の別事業に還流する形で、洋上風力や、リテール事業にも取り組んでおりますし、中期的には、当社のモビリティ事業知見を活かしたEV向け電力供給や、EVを利用したVPP、Virtual Power Plant、また、リテール事業を掛け合わせたBtoC事業の拡大など、を検討しています。長期的にはグリーン水素や派生商品製造事業、水素需要家への総合的アプローチも視野に、Power to X事業との掛け合わせも見据えています。これらの取組は、Eneco社の成長のみならず、当社の成長加速にもつながります。例えば、モビリティ事業については、Eneco社の知見が、当社のオートリース事業やバッテリー事業の成長加速にもつながるものと考えています。

このように事業間のシナジーの域を超え、複数の事業が新たに結合していくイメージであり、この「新結合」によって事業を更に伸ばし、共創価値を創出していく、それが中経2024で掲げたMCSVであり、その具現化を他の事業、他の地域においても、規模感をもって推進していきたいと、考えています。

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

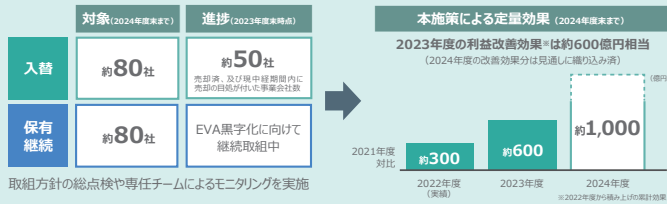
戦略的にポートフォリオの入替を行い、次の成長に向けて経営資源の循環を促進

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

㈱ローソン

- ㈱ローソンの更なる価値向上に向けたKDDI㈱との共同経営体制への移行
- KDDI㈱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

続いて、循環型成長モデルを通じた事業ポートフォリオレベルでの価値創出のトラックレコードについて、簡単にお話させていただきます。

循環型成長モデルは、単なる経営管理制度の一つに留まるものではなく、当社の経営フィロソフィー、価値創出における事業ポートフォリオマネジメントの根幹を為すものである、と位置付けているものです。中でも、「収益改善による資本効率の向上」の事例は、これまで個社名を出して紹介しておりませんでした。例えば、2019年に業務提携契約を結ばせて頂いたTOYO TIREは、一つの事例と言えます。TOYO TIREにおいては、当社出向者の派遣などを通じて経営基盤を強化し、海外生産拠点での戦略立案にあたり、当社の知見を活用、また、販売強化にあたり当社が強みを持つ地域や川下領域との連携を検討するなど、TOYO TIREと一丸となって企業価値最大化に励んだ結果、2023年度は過去最高益を達成しています。

これらのトラックレコードが示すように、当社は循環型成長モデルを推進することで、事業ポートフォリオ全体の変革や強靭化を進め、ポートフォリオとしての価値創出を加速させてきました。今後も、循環型成長モデルを通じて、共創価値を創出し続ける事業ポートフォリオの構築を進めていきます。

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 ■ 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 ■ 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

以上、当社総合力を活かした価値創出のトラックレコードを、個別事業、事業ポートフォリオ双方にて、ご紹介させて頂きました。過去のトラックレコードだけでは、今後の成長に向けた解像度が十分高まらない、と思いますので、この後、これからの取組、案件パイプラインとして、地球環境エネルギーグループと、S.L.C.グループについて、より具体的な事業戦略と取組方針を、ご紹介させて頂きます。

全社経営としては、引き続きパイプラインにある各案件を精査の上、社会環境やマクロ、ミクロの経済情勢、更には収益化までに要する時間軸なども考慮の上、慎重ながらも、時機を逸することなく、新たな投資・事業機会を捉えて参ります。その上で、今後、成長ステージの上昇を実現させるため、総合力を生かして個々の事業を強くしていくと共に、各事業間のシナジーに留まらない、複数事業の『新結合』の実現を通じ、次の「三菱商事のかたち」を作り、持続的な共創価値の創出に取り組んでいきたいと、思います。

私からは以上です。

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

地球環境エネルギーグループCEOの齊藤です。

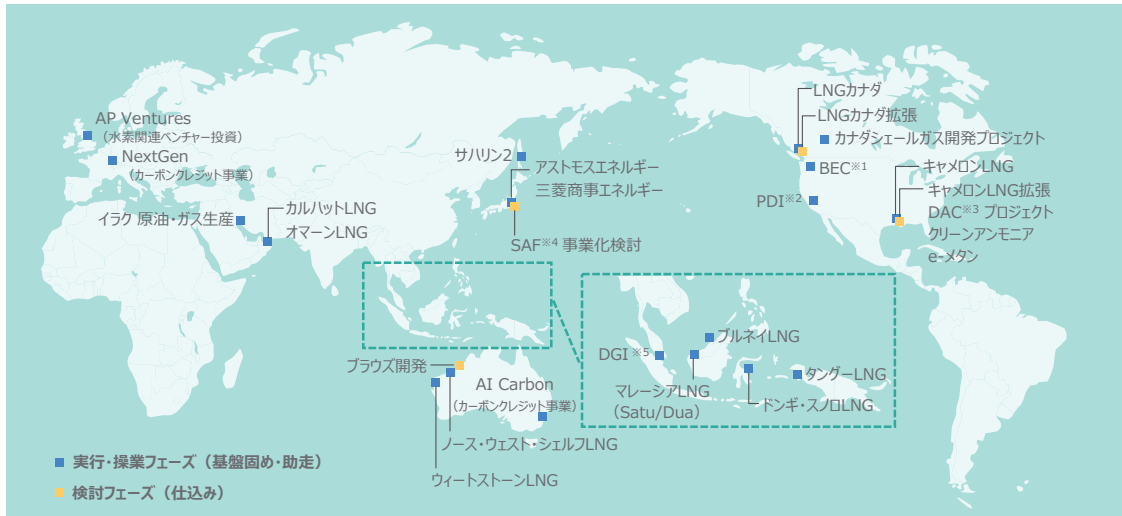
本日はお忙しい中、ご参加頂き、誠に有難うございます。当グループは本年4月に発足致しました。中期経営戦略2024における成長戦略の一つであるEXを推進してきた次世代エネルギー部門と天然ガスグループが統合したグループとなります。本日は、当社のEX戦略の一翼を担う地球環境エネルギーグループについて、その戦略と取組を紹介させていただきます。

それでは、次のページをご覧ください。

2

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

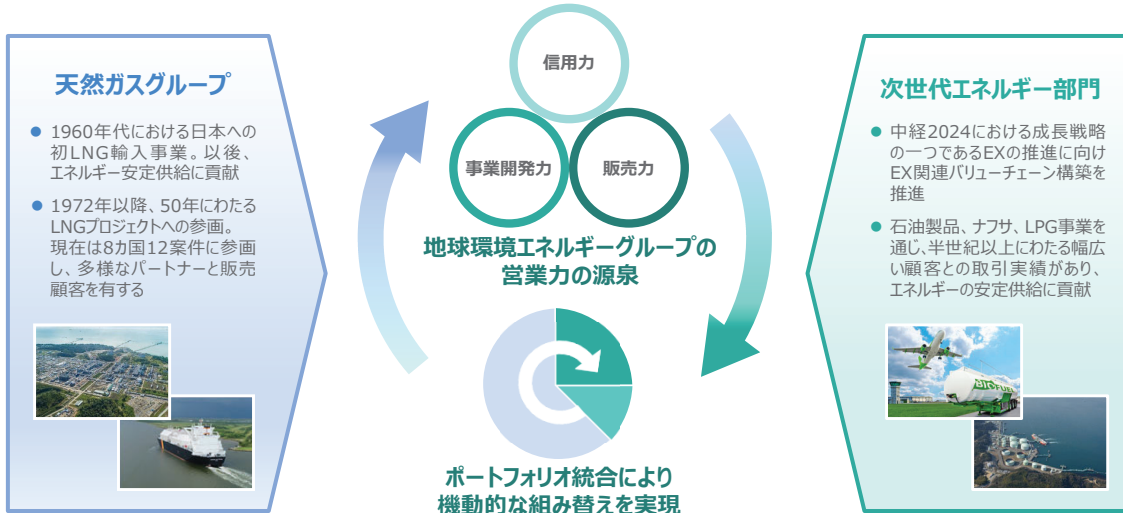
当グループとしては、エネルギーの安定供給を果たすと共に、エネルギートランジションを推進し、カーボンニュートラル社会実現へ貢献する事を、ビジョンとして掲げております。また、グループの事業ポートフォリオとしては、青色で示した投資先の殆どが天然ガス／LNG・LPG・石油事業となります。オレンジ色で示した仕込み案件として、天然ガス／LNG事業の拡張や次世代エネルギー事業を検討しております。

当グループの主な収益源はLNG事業であります。LNG以外のエネルギー商材も総合的に取り扱っている事がお分かりいただけるかと思えます。これらの多様な商材・ポートフォリオをどのように活用し、グループのミッションを達成するか次にご説明します。

2

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



まず、外部環境からご説明します。今後、脱炭素社会に移行する過渡期において、顧客のニーズが多様化することが予想されます。エネルギーは複雑な商材であり、脱炭素社会の実現に向けたタイムラインや、その手法は不透明となっております。然乍、低・脱炭素化の潮流は不可逆の流れと考えています。一方で、脱炭素化するためには相応のコスト負担を強いられます。また、グローバルサウスを中心とした人口増加、生成AIやデータセンターによる電力需要増により、エネルギー需要が益々伸びる可能性もあります。このような不透明性を踏まえ、各研究機関やコンサルからも脱炭素動向やエネルギー需要の見通しに関して、幅広いシナリオが提示されております。

当社は、半世紀以上に及ぶ天然ガス／LNG、石油、LPG事業を通じて、これまで多くの顧客やパートナーと協業し、エネルギーの安定供給に貢献してまいりました。電力、ガス、モビリティなど幅広い業界との接地面を持っており、多様な事業・取引にハンズオンで関わる事を通じ、各業界における脱炭素動向やエネルギーニーズの実態を的確に把握する体制が整っております。また、これらの事業を通じて培ったネットワークに加えて、信用力や事業開発力、販売力が強みと自負しております。社会に必要とされる商材を適切なタイミングで開発・供給し、顧客毎の最適なエネルギーソリューションを提供していくことで、カーボンニュートラル社会へ貢献してまいります。また、トランジションのペースに従って機動的に経営資源を配分し、ポートフォリオを継続的に見直してまいります。

2

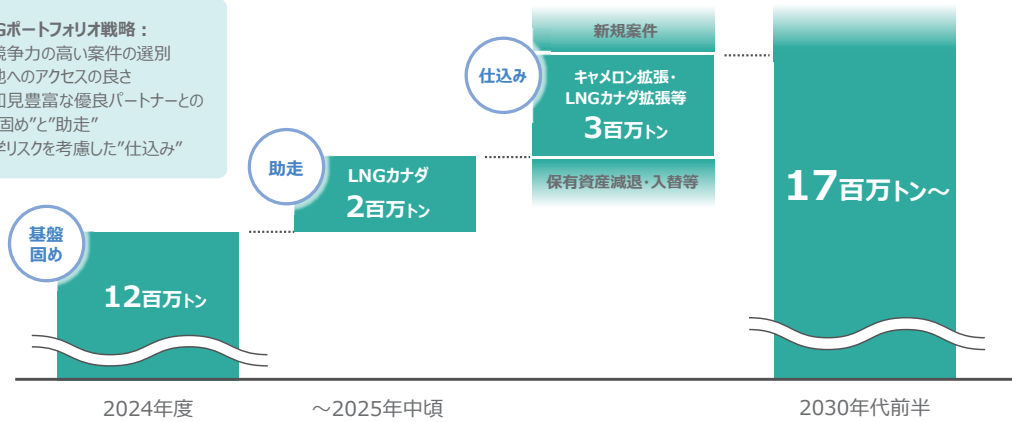
事業計画（天然ガス／LNG）

- 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

次に、当グループの主力商材の一つである天然ガス／LNGに関する戦略を説明します。天然ガス／LNGは相対的に環境負荷が低く、再生可能エネルギーの間歇性の補完、石炭からの転換、電化が困難なセクターのエネルギー源や、次世代エネルギーの原料など、幅広い分野での活用が見込まれております。またアジアを中心に中長期的な需要増を見込んでおり、当面は天然ガス／LNGが世界のエネルギートランジションにおいて、重要な役割を果たします。

当社は現在、1,200万トン強のLNG持分生産能力を保有しております。LNGプロジェクトにおいては、LNGの原料となるガスの生産量が徐々に減退していきませんが、追加でガス開発が出来れば、既設の液化プラントに繋ぎこめる為、LNGの生産力を維持できます。この様な追加ガス開発の取り組みをインドネシアやブルネイはじめ、様々な事業で予定しており、この生産力維持を“基盤固め”としております。

またLNGカナダについては順調に建設が進んでおり2025年初の操業開始を目指して参ります。この生産量拡大に向けた投資実行を“助走”としております。

更に、当社のカーボンニュートラルロードマップとの整合性は意識しつつも、当面は天然ガス／LNGの安定供給ニーズを満たすため、更なる生産量の拡大を計画しております。具体的には、米国やカナダといった参画しているLNG事業で液化プラントの拡張事業やオーストラリアのブラウズ事業などを投資決定に向けて取り組んでおります。この生産量拡大に向けた投資計画を“仕込み”としております。

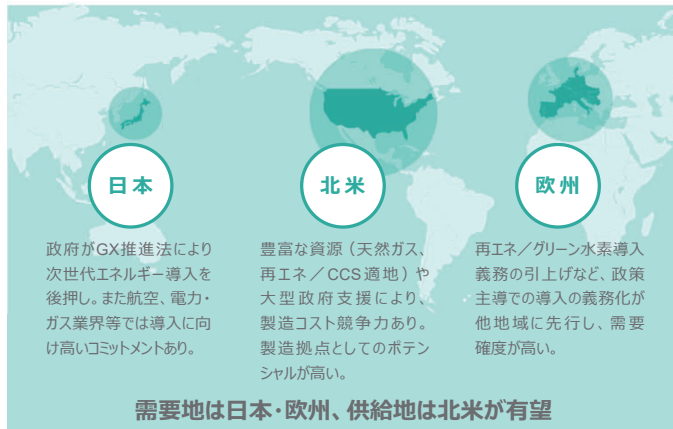
当社が標榜する循環型成長モデルに沿った資産入替も随時必要となりますが、2030年代前半までにLNG持分生産能力を1,700万トン以上に増やし、収益基盤の強化を図る所存です。

2

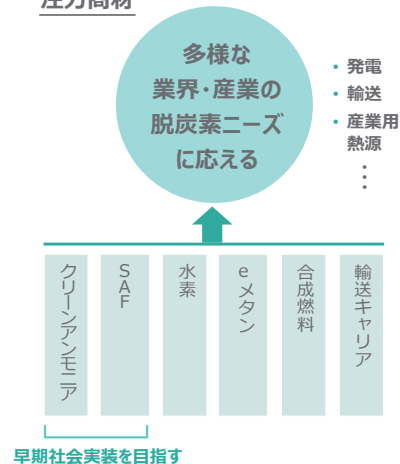
事業計画（次世代エネルギー）

- 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



こちらのスライドでは、次世代エネルギーに関する戦略を説明します。先ほどご説明申し上げました通り、脱炭素社会に移行する中で顧客のニーズも多様化することが予想されます。次世代エネルギーについては地域や商材によって顧客のニーズが異なる為、それらを的確に把握した上で、需要が見込まれるものから選別的に開発していきます。

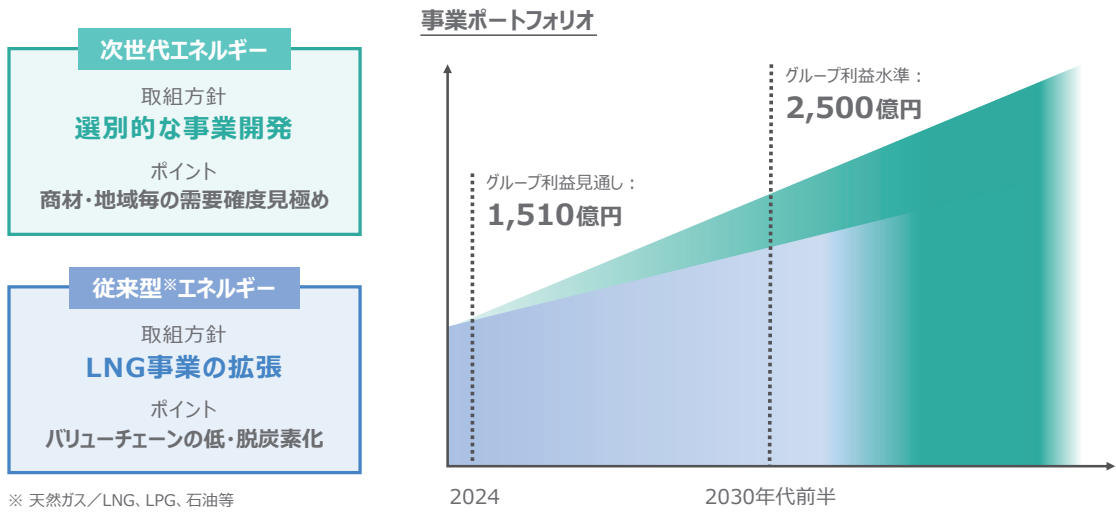
まずは安定的な需要が見込まれる発電・輸送分野での低・脱炭素化に貢献するクリーンアンモニア、SAFの早期社会実装を目指しております。クリーンアンモニアは発電・輸送部門での需要拡大が見込まれておりますが、特に日本では発電部門の排出削減に大きく寄与し、日本政府も力を入れている商材になります。具体的に、当社は、米国でのクリーンアンモニア製造事業や波方ターミナルを拠点としたクリーンアンモニア導入も検討しており、官民一体で取り組んで参ります。SAFはCORSIA、国際民間航空のためのGHG削減スキームや本邦のSAF導入目標などにより、手堅い需要を見込んでいます。

その他にも、様々な技術革新にも目を配りつつ、多様な業界・産業の脱炭素ニーズに応えるべく、水素社会の実現に必要な水素インフラ・サプライチェーンの構築、合成メタン（e-methane）の開発、カーボクレジット/CCUS事業開発等にも注力しております。

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



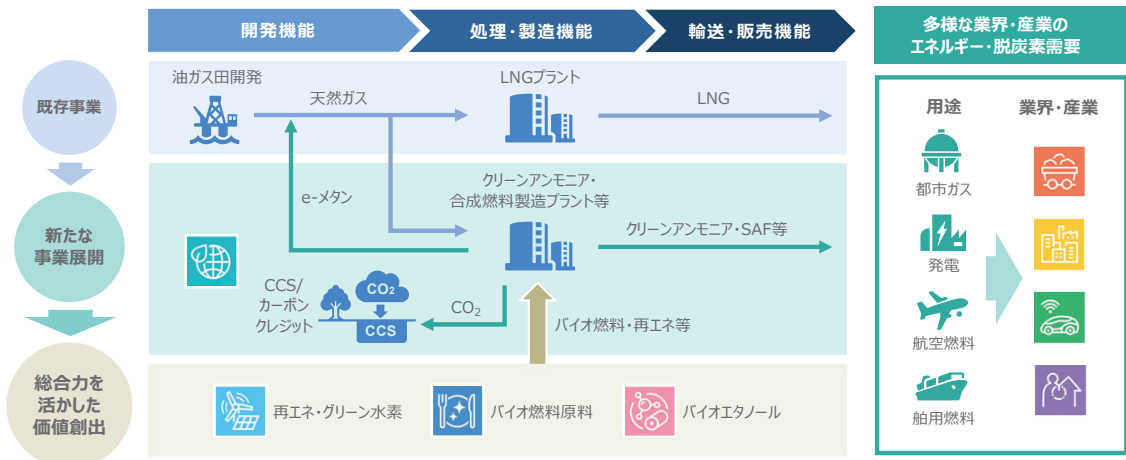
これまでの内容を総括しますと、2030年頃までは天然ガス/LNG・LPG・石油で収益基盤を強化し、次世代エネルギーは選別的に取り組み、脱炭素のペースに合わせた最適なポートフォリオを築いて参ります。地球環境エネルギーグループの収益は今年度は1,510億円を予定しておりますが、2030年代前半には2,500億円の利益水準を見込んでおります。また、その時点では次世代エネルギー事業がグループポートフォリオ全体の10-20%程度を占める見通しです。

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



こちらが最後のスライドとなりますが、タイトルでもあるMCSVについて触れて参ります。ビジネス展開の一例としてお示しの通り、天然ガス/LNG、次世代エネルギーといった低・脱炭素事業を有機的に繋げ、既存事業の商流や顧客基盤・インフラを活用したバリューチェーン構築によって天然ガス/LNG事業と次世代エネルギー事業のシナジーを追求していきます。

更には、再エネやバイオ燃料などの原料調達等、当社の総合力を活用し、バリューチェーン全体でMCSVの創出を狙い、また多様な業界のエネルギー・脱炭素ニーズに応えつつ、収益機会の拡大を図ってまいります。

私からの説明は、以上となります。ありがとう御座いました。

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。

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。

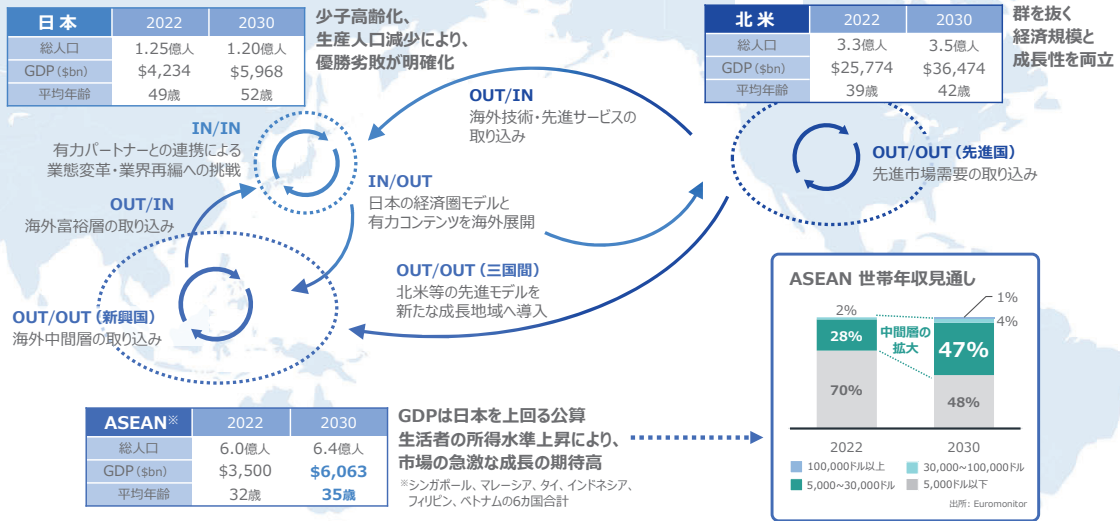
これらが現在のS.L.C.グループの体制及び既存事業のスナップショットとなります。

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



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。

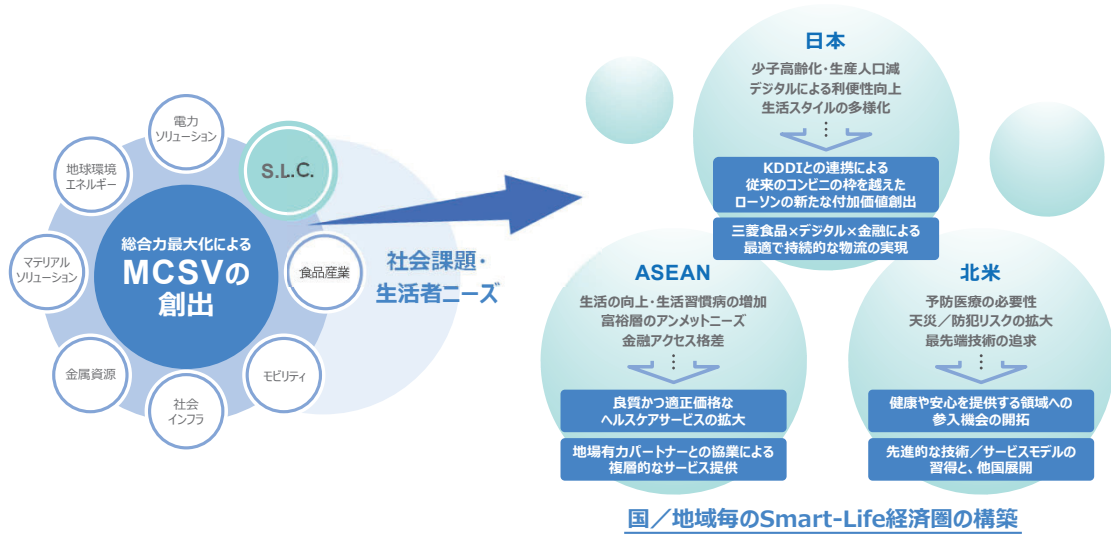
必ずしもこの3つに限定するものではありませんが、主な重点市場を日本、ASEAN、北米としました。記載している各地域の主要なマクロ予測の傾向に、それぞれの地域の特徴が出ています。日本では、少子高齢化と生産人口減少により市場は漸次縮小し、既存事業の量的拡大は難しいと考えており、従って、ビジネスモデルの変革、或いは業界再編に挑み、収益モデルの拡充と効率化に取り組んでいきます。

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きます。

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

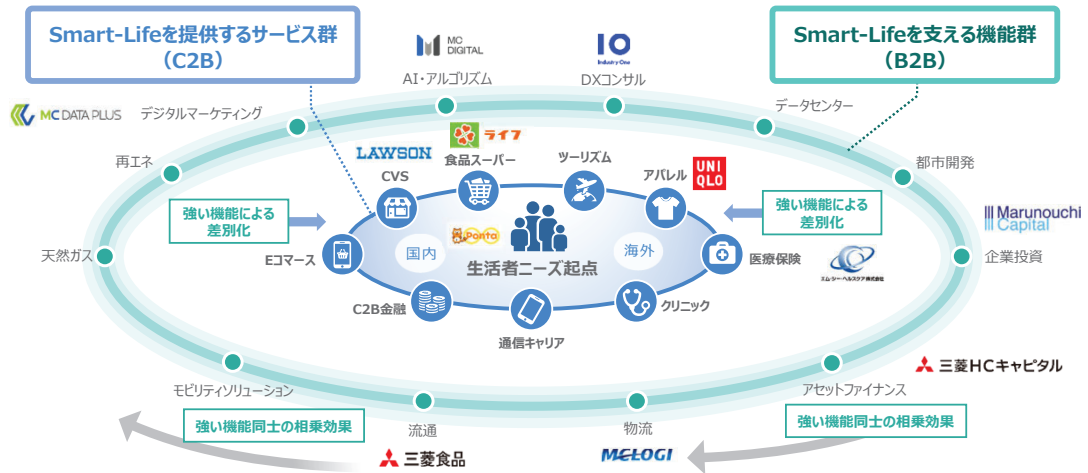
互いが関連サービスを提案／提供し合い、時には協業することで、結果として生活者の方々が気が付けば当社が関係する事業やサービスに囲まれ、よりよい暮らしが実現されている状態を当社らしいSmart-Life経済圏と考えており、言い換えれば、MCSVによる生活者のより良い暮らしの創造に向けて 取り組んでいきたいと考えています。

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。

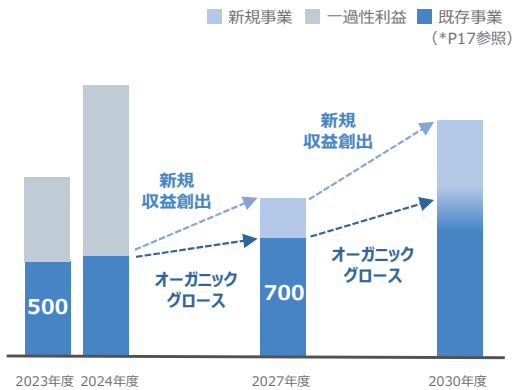
また、ロゴをプロットしているS.L.C.グループの既存事業だけでなく、モビリティソリューションや天然ガス、再エネ、都市開発など、当社が強みを持つ他の事業領域に於けるB2B事業とも密に連携することで、より当社らしい総合力を活かした経済圏へと広げていきたいと思っています。

3

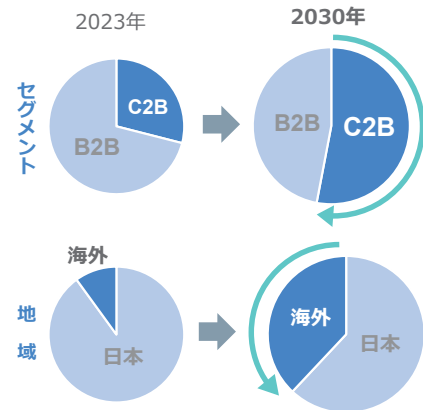
定量イメージ

- 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。