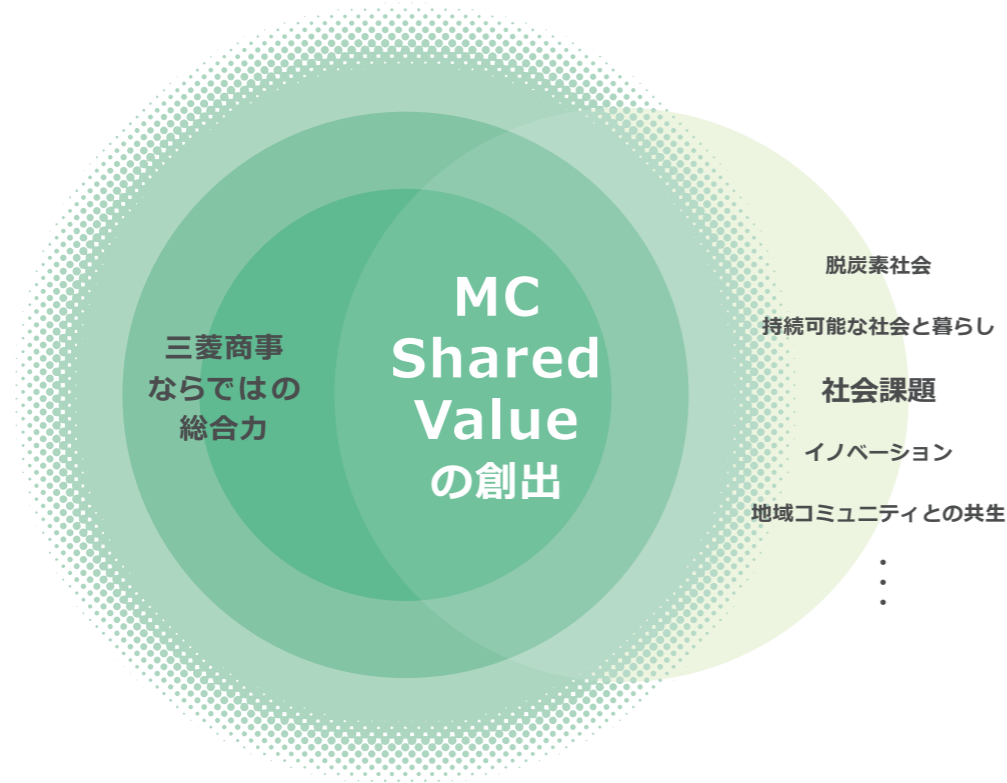


『中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値) の創出』

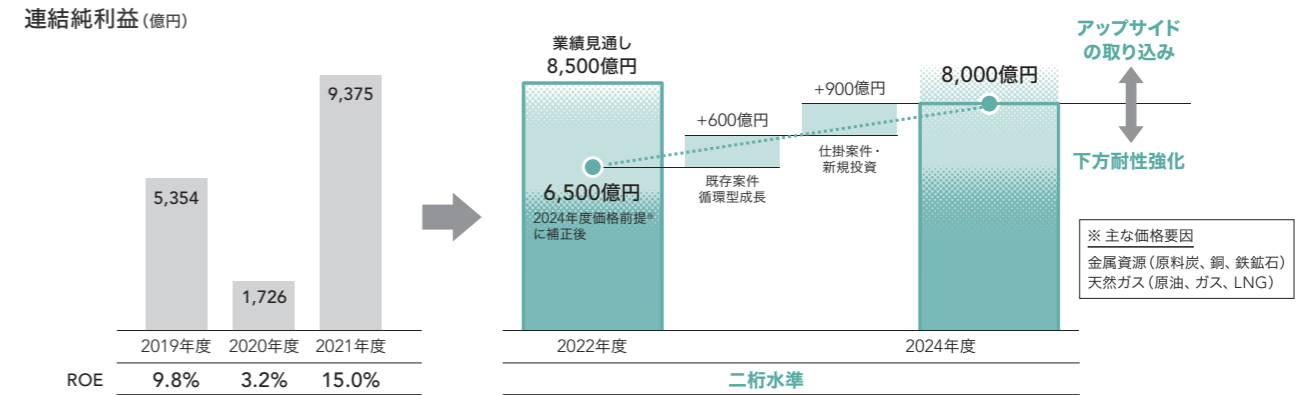
『中期経営戦略2024』で目指すこと

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MC Shared Value (共創価値) を継続的に創出することを目指します。

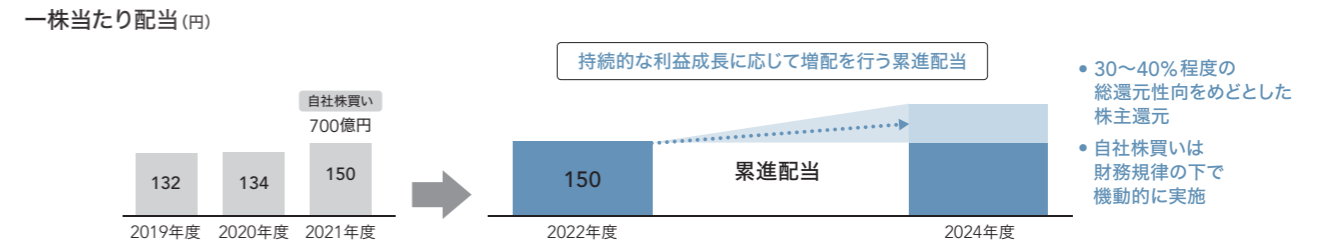


定量目標・株主還元

定量目標 価格要因を除いた利益の着実な成長

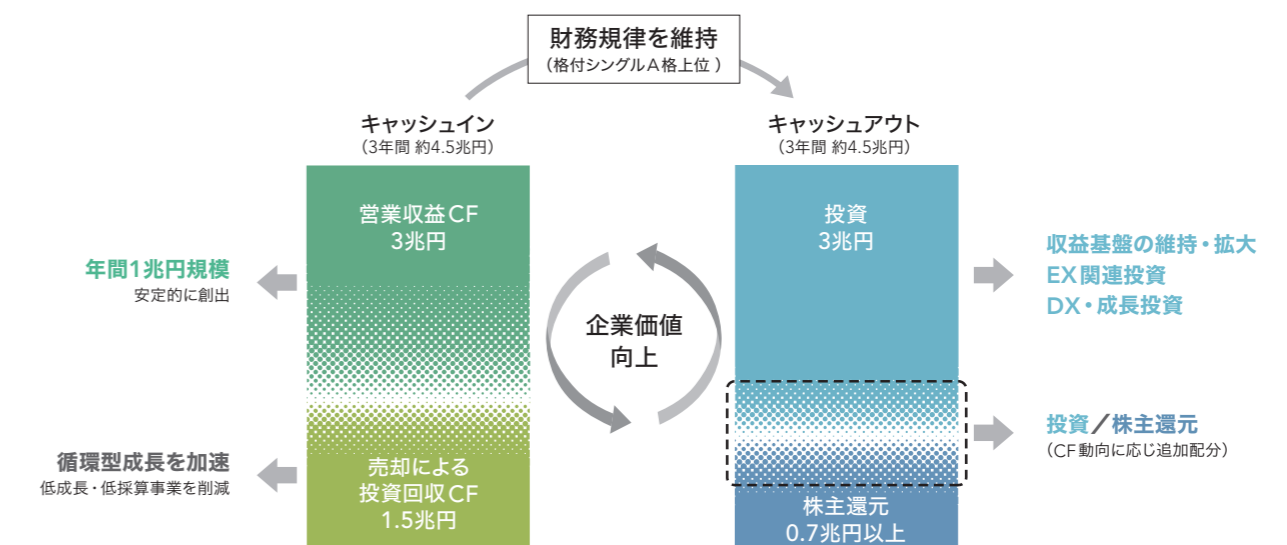


株主還元 財務健全性、配当の安定成長、株主還元に対する市場期待の3つのバランスがとれた還元政策



キャッシュ・フロー (CF)・資本配分

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します。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ります。



中期経営戦略2024の骨子

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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |

投資計画・事業ポートフォリオ

定量・還元

中経期間で3兆円規模の投資を計画し、EX関連分野への投資を加速します。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していきます。

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 | 再生可能エネルギー 電池材・ポークサイト 等 次世代エネルギー (水素・アンモニア・バイオ等) デジタルインフラ 都市運営 |
| DX・成長投資関連 | 約0.8兆円 | サプライチェーン最適化 都市開発 等 |

2030年度

創出したCFを将来の成長に向けてEX/DX・成長投資関連に配分

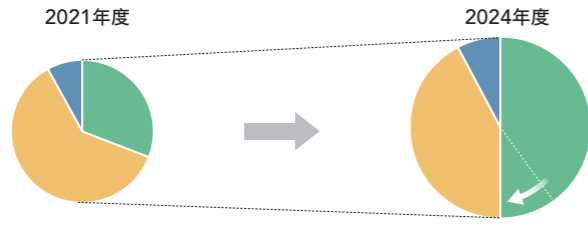
EX関連投資を加速

- 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で、2030年度までに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化し、脱炭素化とエネルギー安定供給の両立を目指す

- 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

事業ポートフォリオ
(投融资残高内訳)

- 収益基盤の維持・拡大
- EX関連
- DX・成長投資関連



EX戦略

1 成長戦略

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・脱炭素化を推進します。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していきます。

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

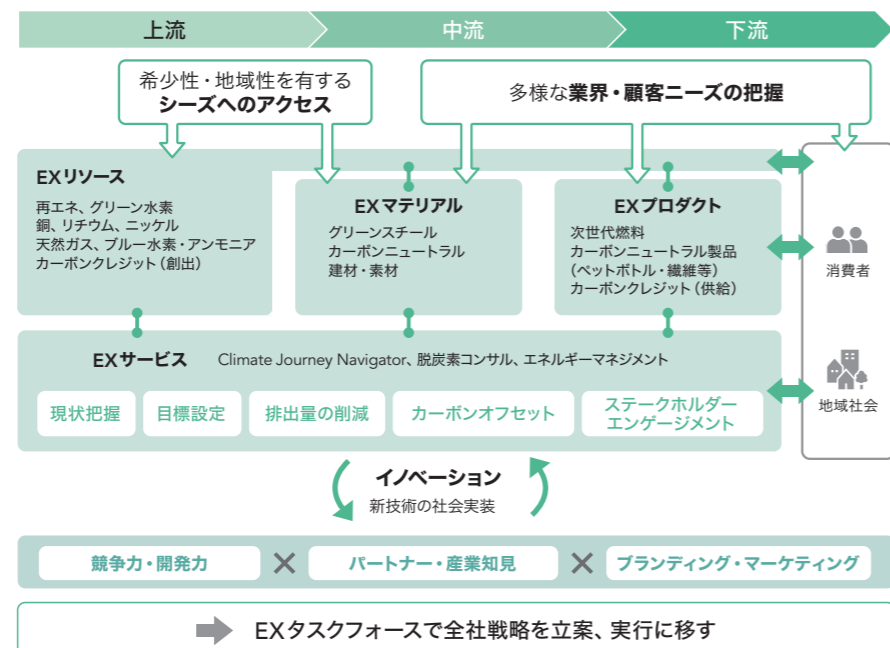
再エネ事業・電化を支える金属資源・エネルギーの低・脱炭素化への取り組み

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

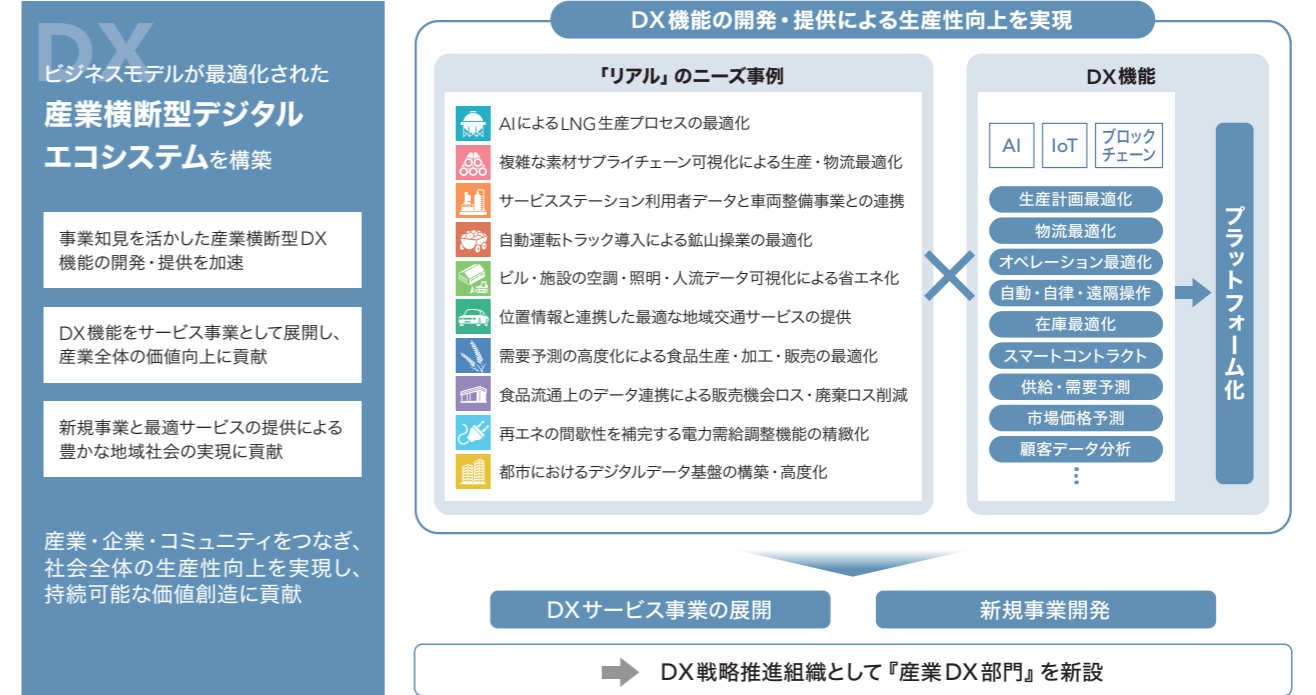
脱炭素ソリューションプロバイダーを目指して



DX戦略

1 成長戦略

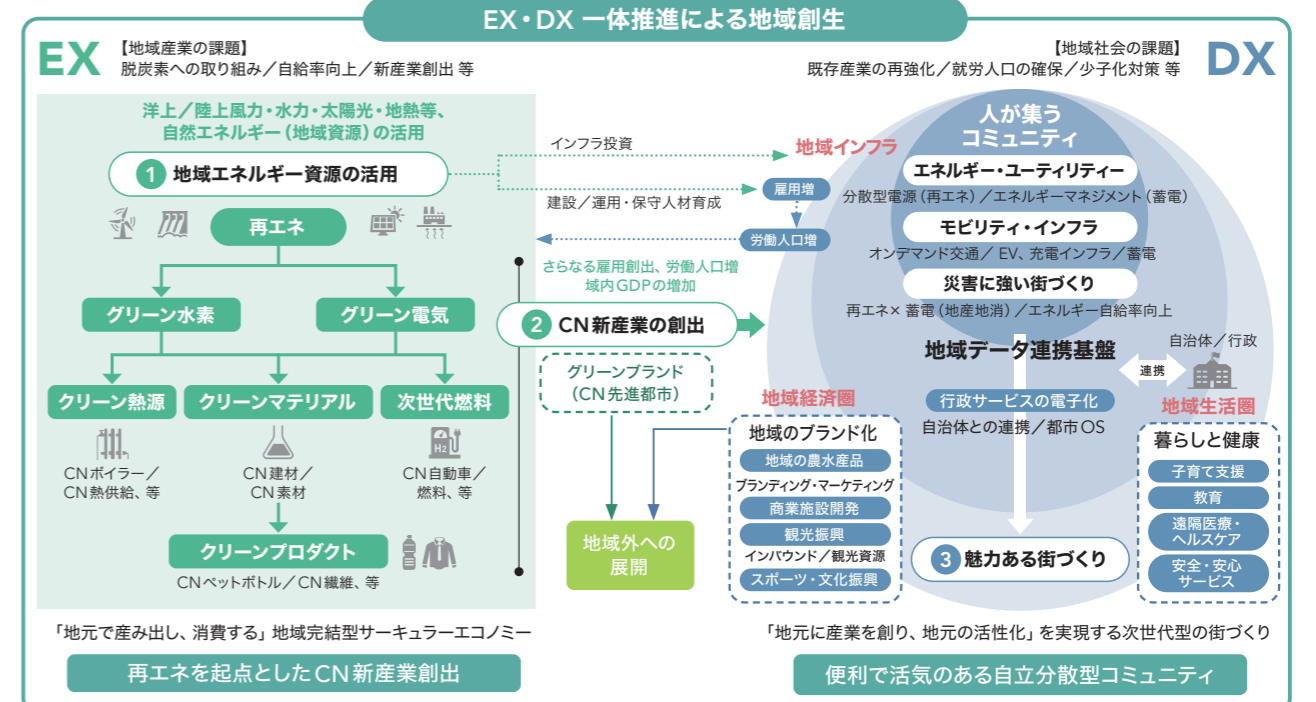
当社が有するDX機能を横断的に展開し、多様な事業(リアル)のDXによる事業価値向上を推進していきます。リアルとデジタルの融合による社会課題の解決を通じ、産業全体の発展と地域色豊かな未来社会の実現に貢献します。



未来創造(新産業創出/地域創生)

1 成長戦略

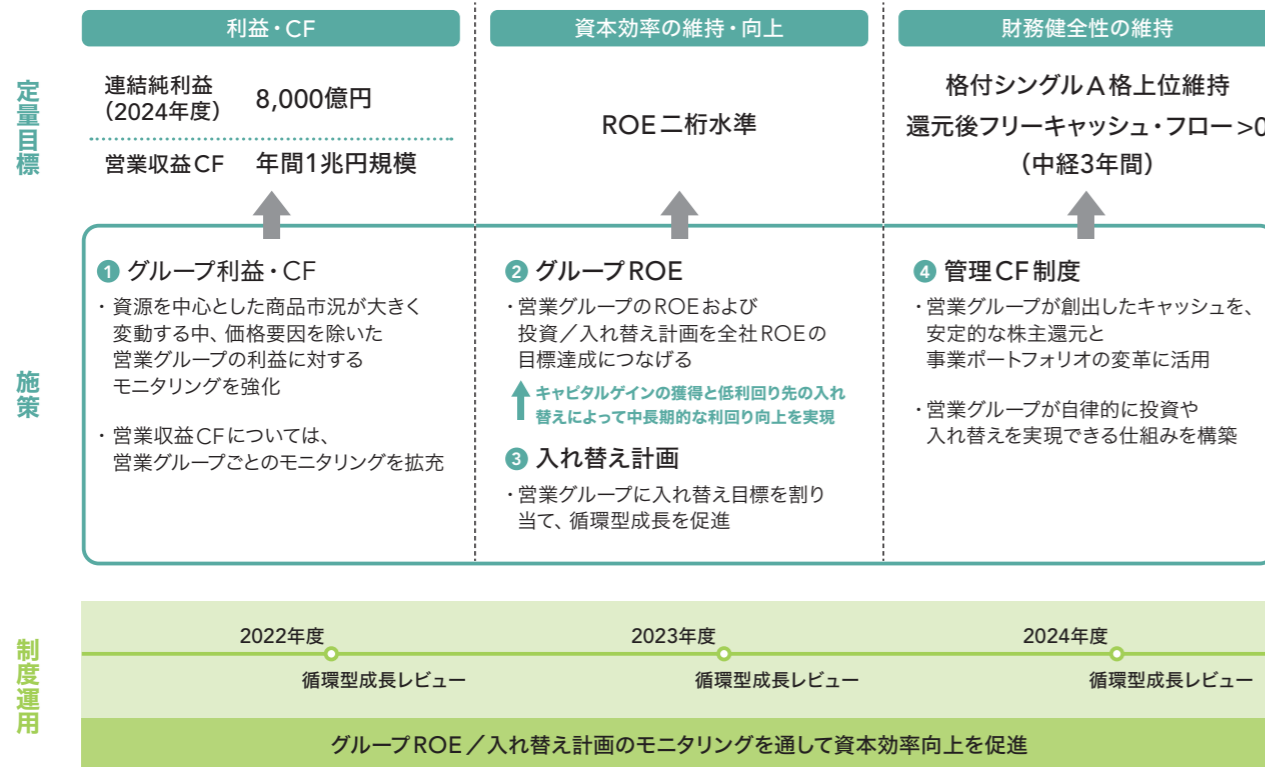
①再エネ等の地域エネルギー資源の活用、②カーボンニュートラル(CN)新産業の創出、③地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとして、パートナーや自治体とともに、社会・産業課題の解決に貢献していきます。



経営管理制度

2 経営管理

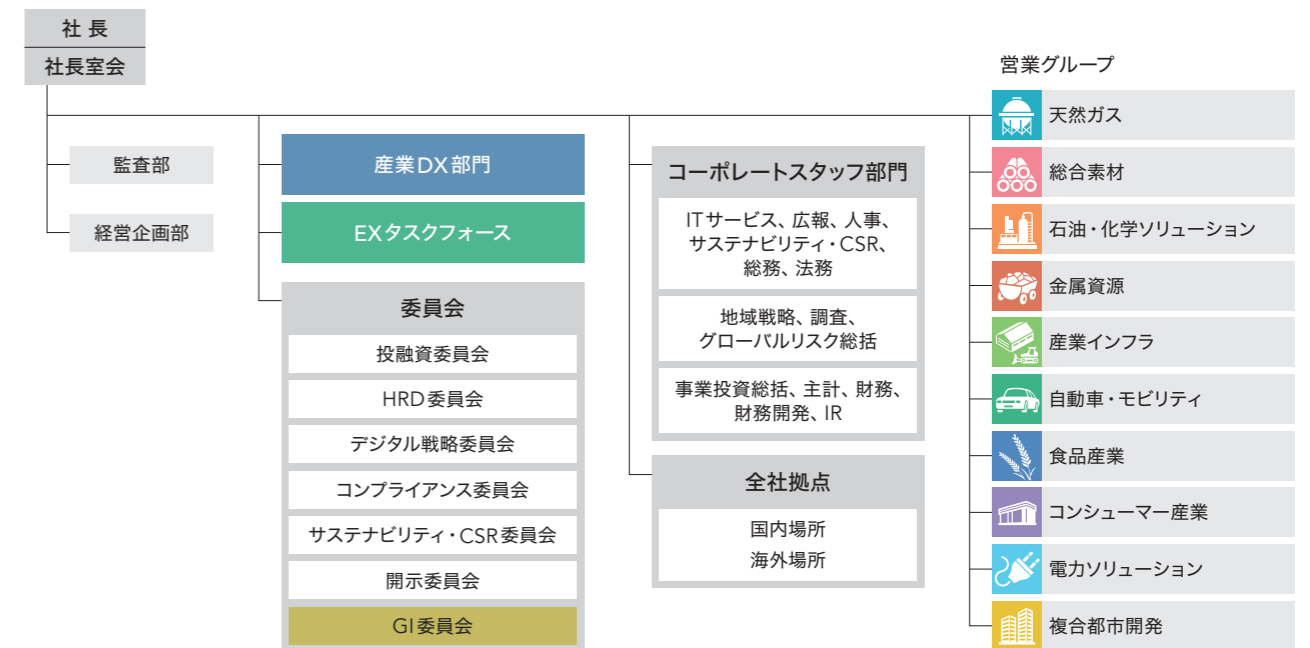
定量目標の達成に向け、自律的なグループ経営の強化を促す経営管理メカニズムを構築します。



組織体制

3 推進メカニズム

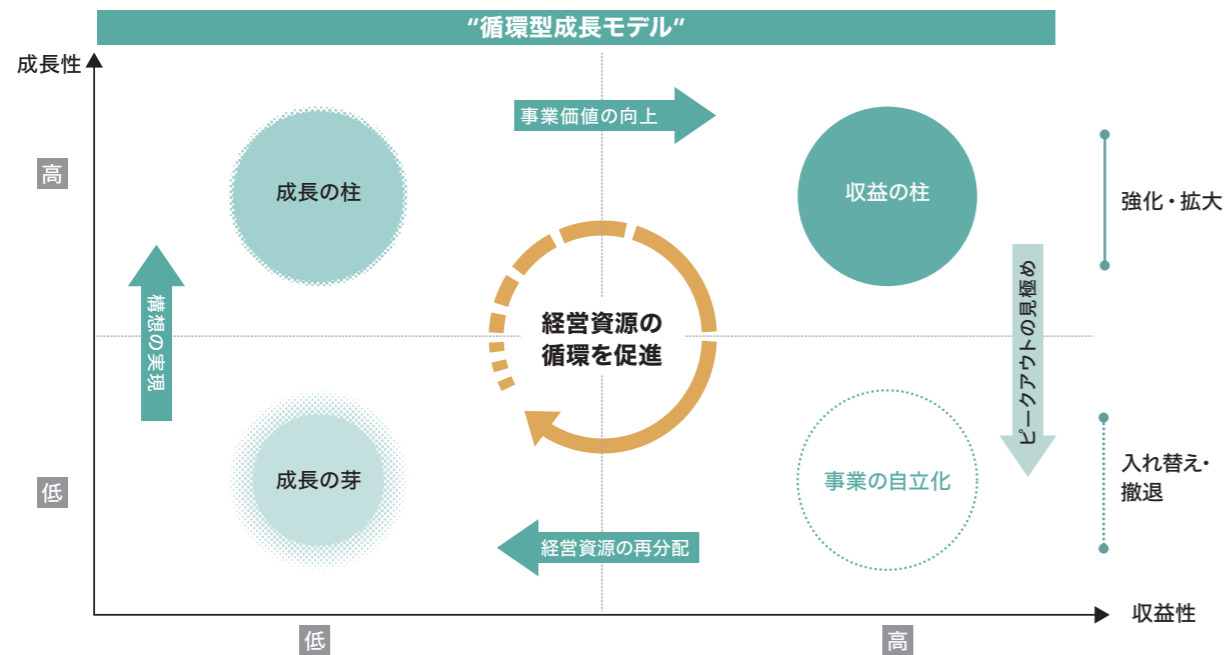
産業DX部門を新設しました。営業グループ・全社拠点・EXタスクフォースとの連携を通じ、DX分野における推進力を向上していきます。グローバルインテリジェンス委員会(GI委員会)を社長室会下部委員会として新設し、激変する外部環境への対応力をさらに強化します。



経営管理制度(循環型成長モデル)

2 経営管理

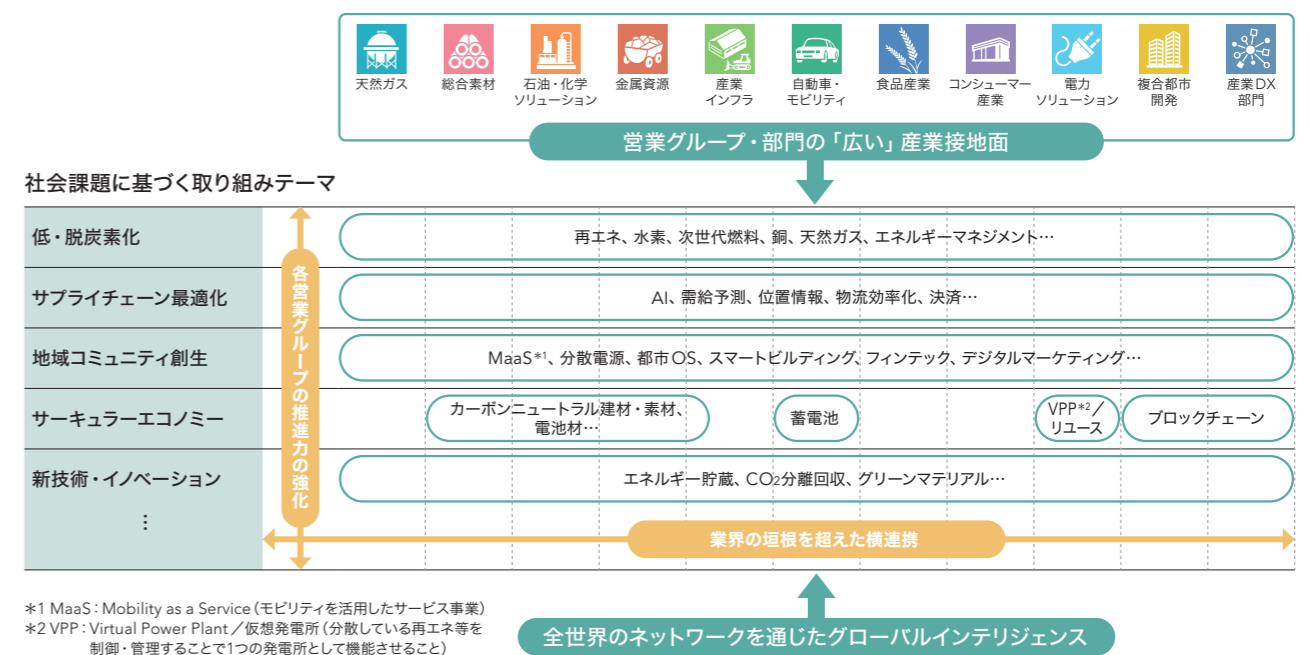
事業環境の変化に対応し、循環型成長モデルへの取り組みを加速することで、経営資源を次の成長の芽・成長の柱へ入れ替えを行っていきます。



タテ×ヨコによる総合力最大化

3 推進メカニズム

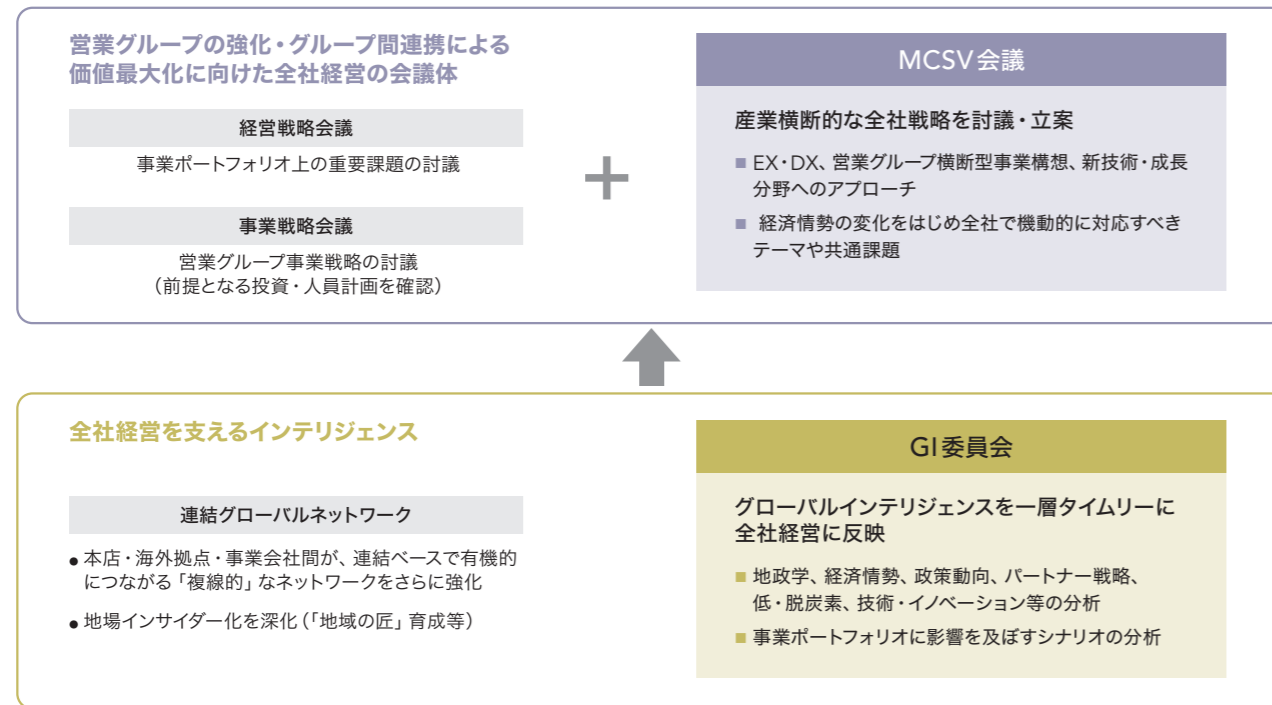
地政学等の不透明なマクロ環境、業界を超えて大きく変化する事業環境において、グローバルインテリジェンスを活かしたタイムリーな対応や産業横断的な取り組みを強化します。



総合力最大化の推進メカニズム

3 推進メカニズム

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していきます。

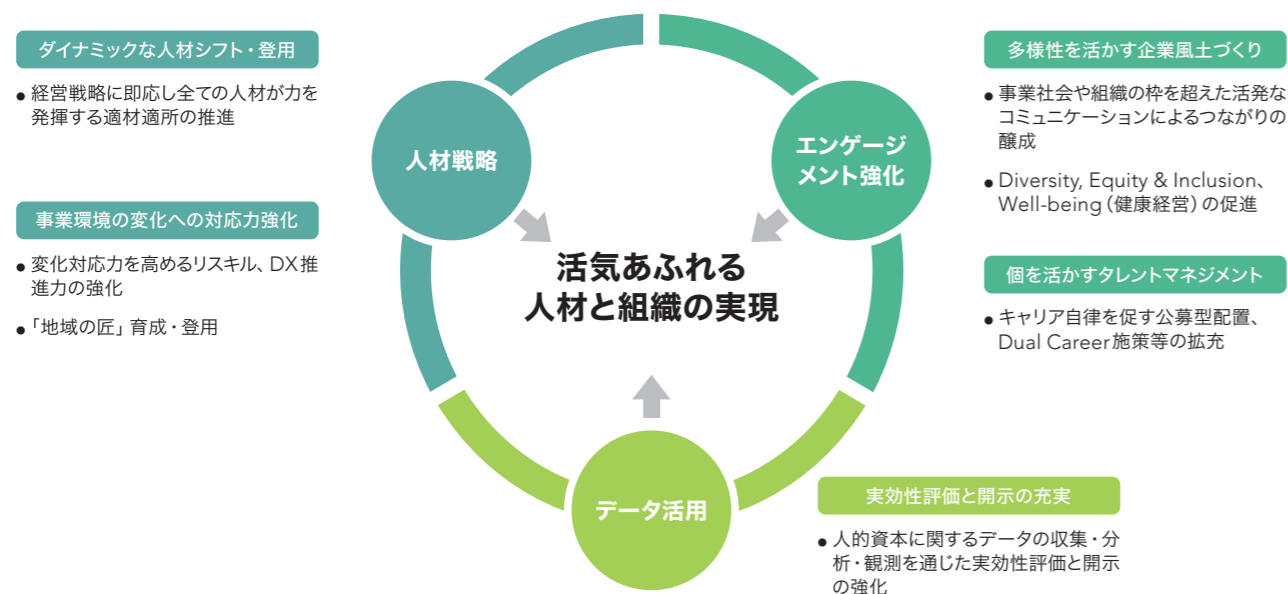


▶ 「人的資本」については、P.38～45をご覧ください。

人的資本の価値最大化

4 人事施策

“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します。



▶ マテリアリティの詳細については、P.46～47をご覧ください。

マテリアリティ

5 サステナビリティ施策

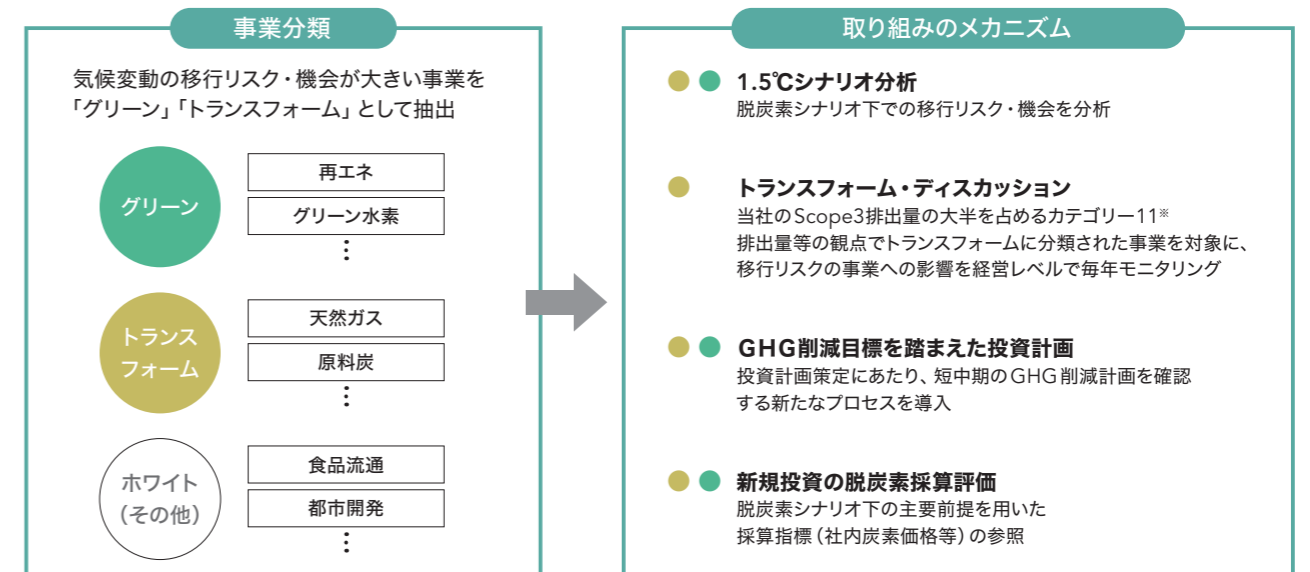
MCSVの創出に向けて、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題を「マテリアリティ」として再定義し、取り組みの指針とします。

| 課題 | 概要 |
|------------------------|--|
| 脱炭素社会への貢献 | 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。 |
| 自然資本の保全と有効活用 | 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。 |
| 持続可能で安定的な社会と暮らしの実現 | 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。 |
| イノベーションを通じた社会課題の解決 | 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。 |
| 地域課題の解決とコミュニティとの共生 | 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。 |
| 事業推進における人権の尊重 | 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。 |
| 多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現 | 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。 |
| 透明性高く柔軟な組織の実現 | 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。 |

「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

5 サステナビリティ施策

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・推進します。



* Scope3カテゴリー11: 販売した製品の使用に伴う排出