

営業グループの価値創造

2

価値創造プロセスのアウトカムである「価値」を生み出すうえで、エンジン部分を担う営業グループの具体的な取り組みを説明します。

62 営業グループ At a Glance

64 ビジネスモデル×事業

64 天然ガスグループ

66 総合素材グループ

68 石油・化学ソリューショングループ

70 金属資源グループ

72 産業インフラグループ

74 自動車・モビリティグループ

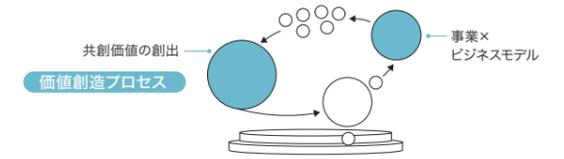
76 食品産業グループ

78 コンシューマー産業グループ

80 電力ソリューショングループ

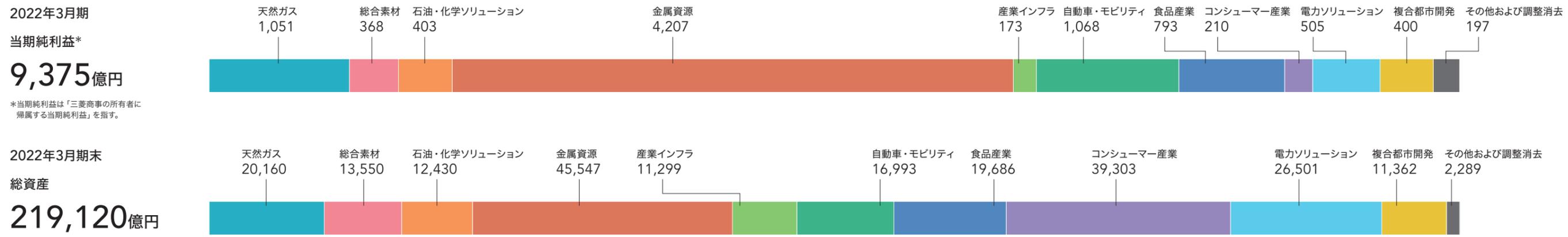
82 複合都市開発グループ

営業グループ At a Glance (2022年3月期)



営業グループ名	天然ガスグループ P.64	総合素材グループ P.66	石油・化学ソリューショングループ P.68	金属資源グループ P.70	産業インフラグループ P.72	自動車・モビリティグループ P.74	食品産業グループ P.76	コンシューマー産業グループ P.78	電力ソリューショングループ P.80	複合都市開発グループ P.82	その他および調整消去	合計
---------	------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------------	-----------------------	------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------	------------	----

当期純利益*	(単位: 億円)												
(2020年3月期)	703	261	▲120	2,123	414	196	532	227	515	343	160	5,354	
(2021年3月期)	212	47	262	781	212	▲281	394	▲732	423	254	154	1,726	
(2022年3月期)	1,051	368	403	4,207	173	1,068	793	210	505	400	197	9,375	
(2023年3月期(予想))	1,200	330	410	3,310	250	980	630	220	340	1,200	▲370	8,500	
総資産(2022年3月期末)	20,160	13,550	12,430	45,547	11,299	16,993	19,686	39,303	26,501	11,362	2,289	219,120	
持分法で会計処理される投資	5,995	1,621	1,440	5,238	1,994	3,014	3,509	1,848	4,351	6,021	▲2	35,029	
有形固定資産および投資不動産	2,489	1,073	525	10,042	1,234	388	3,054	3,455	5,136	530	858	28,784	
無形資産およびのれん	22	109	38	34	987	104	1,975	5,330	3,314	4	299	12,216	
その他投資	3,640	523	957	4,139	526	1,191	1,569	2,958	100	1,217	2,759	19,579	



Natural Gas Group
天然ガスグループ



Our Vision



常務執行役員
天然ガスグループCEO

西澤 淳

カーボンニュートラル社会への移行期において天然ガス・LNGは、再生可能エネルギーの間欠性補完、電化が困難なセクターのエネルギー源などとして重要な役割を担っています。当グループはLNGサプライチェーンの低・脱炭素化と安定供給を果たすことで、カーボンニュートラル社会の実現と持続可能な経済発展の両立に貢献します。



マテリアリティ

関連するマテリアリティ



脱炭素社会への貢献



持続可能で安定的な社会と暮らしの実現



地域課題の解決とコミュニティとの共生

事業とマテリアリティとの関連性

人口増、経済発展などにより、世界のエネルギー需要は増加が見込まれています。今後、電力分野では再生可能エネルギーへの切り替えが進展することが想定される一方で、間欠性や立地条件などの観点から全ての電力を再生可能エネルギーで賄うためには、技術の飛躍的革新が不可欠です。加えて、現在化石燃料が直接使用されている工場の熱源や移動体燃料などは、今後一定程度の電化が進展すると想定されるものの、全てを電気で代替することはできないと見込まれています。従って、増大する世界のエネルギー需要を満たすと同時に、カーボンニュートラル社会を実現するためには、化石燃料の低・脱炭素化が不可欠です。

当グループは、化石燃料の中で相対的に環境負荷の低い天然ガス・LNGの安定供給責任を果たしていくとともに、オペレーションの効率化、CCUSなどにより、天然ガスバリューチェーン全体のGHG排出量の削減にも取り組んでいきます。

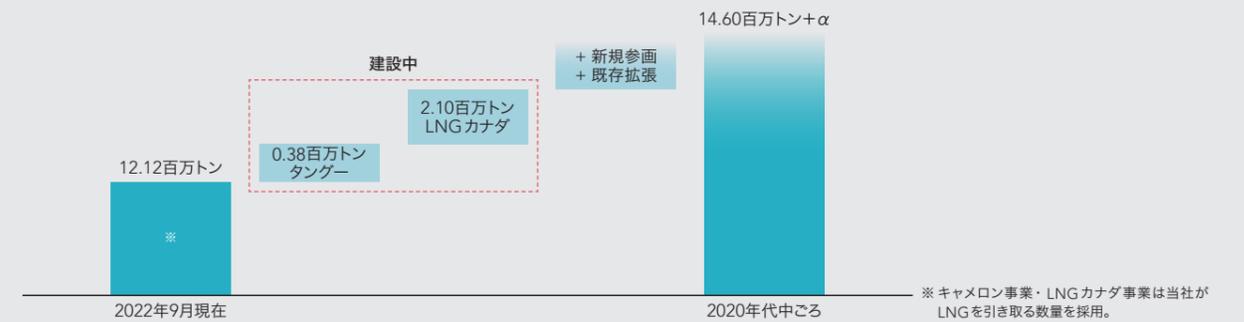
また、世界ではエネルギー源を薪・炭・石炭・牛糞などに依存している地域があり、その結果、室内空気汚染に起因する死者数は年間数百万人にのぼります。当グループは、新興国へのガス販売を通じ、このような社会課題解決にも取り組みます。

※ CCUS: Carbon Capture, Utilization and Storage の略。CO₂の回収・有効利用・貯留、の意。

主要な成長ドライバー

当社は、1960年代よりLNG事業に取り組み、資本参画するLNGプロジェクトを増やしてきました。現在は全世界8カ国で12のプロジェクトに資本参画し、LNG持分生産能力は12.12百万トンに達しています。建設中のタンゲー LNG 拡張・LNG カナダは、それぞれ2023年・2020年代中ごろの生産開始を見込んでおり、2020年代中ごろにはLNG持分生産能力は14.60百万トンに達する見込みです。今後も、競争力ある新規プロジェクトへの参画を通じてLNG持分生産能力の拡大を図ります。

LNG持分生産能力の成長見通し



グループの強み・戦略

グループの強み

- 本邦最大のLNG事業者(持分生産量ベース)としての市場プレゼンス
- 世界中で展開するLNG事業者からの供給力、およびシンガポールの販売子会社を中心とした販売力
- カーボンニュートラル社会への移行に向けたLNGバリューチェーンの低炭素化、天然ガス・LNG由来の次世代エネルギー、CCUSなどへの取り組み

中期経営戦略2021総括

既存事業においては、不断のコスト削減等による収益基盤の強化を進め、建設中案件については、キャメロンLNGが生産を開始し、タンゲーLNG拡張・LNGカナダが生産開始に向けて建設が進行しました。並行して、カーボンニュートラル社会への移行に向けて、次世代エネルギーやCCUS、カーボンプレジットへの取り組みを開始しました。

中期経営戦略2024における戦略

既存事業のさらなる基盤強化やタンゲーLNG拡張・LNGカナダの着実な立ち上げに向けた建設の進行に加え、競争力ある新規プロジェクトへの参画を通じてLNG供給ポートフォリオの強化を図るとともに、最適化機能を通じてLNG販売力を強化し、LNG事業の強靱化を行います。また、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、既存事業におけるGHG排出量削減やCCUS、カーボンプレジット事業などの取り組みも推進します。

今後の成長見通し

人口増・経済成長に伴うエネルギー需要増などを背景に、相対的に環境負荷の低い天然ガス・LNGの需要が拡大しています。当グループは既存資産の拡張を含めた競争力あるLNG供給ポートフォリオを構築、LNG販売力の強化を通じたLNG持分生産能力の維持・拡大を目指します。また、LNGサプライチェーンの低・脱炭素化を推進することで、安定供給と持続可能な経済発展の両立に貢献します。

ビジネスモデルの事例

インドネシア タンゲー LNG 拡張プロジェクト CCUS 事業

当社はオペレーターであるBP社と推進するタンゲー LNG プロジェクトにおいて、同プロジェクト参画企業と共にCCUS事業を推進しています。本事業は、生産中ガス田へのCCUS適用により、プロジェクトから排出されるCO₂を累計約2,500万トン回収し、既存ガス田に圧入・貯留することで、プロジェクト排出量を約半減させるとともに、天然ガスの生産効率向上・増産を行うものです。本開発計画は2021年にインドネシア石油ガス上流事業監督執行機関の承認を得ており、2022年半ば以降に開始する基本設計および最終投資決定を前提として、2026年から天然ガスの生産とCCUS事業を開始する予定です。



案件地図



液化プラント既存第2系列および建設中の拡張系列、LNGタンク、棧橋等

Industrial Materials Group
総合素材グループ



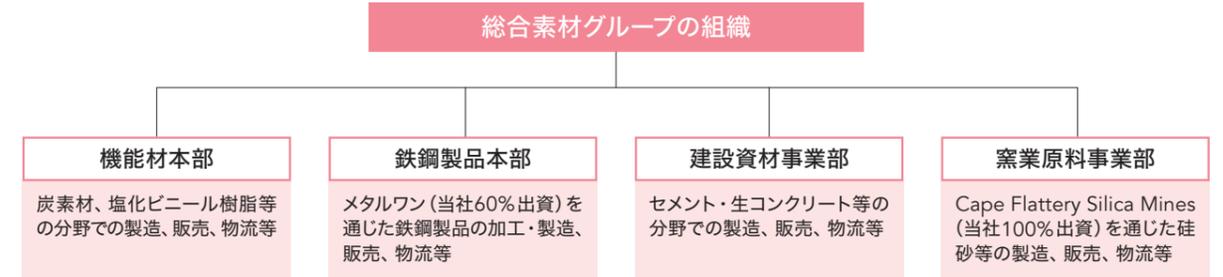
Our Vision



常務執行役員
総合素材グループCEO

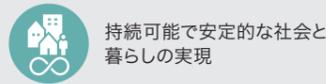
楠本 光太郎

素材ニーズの多様化や産業構造の変化に伴う素材産業の
変革に挑戦し、サステナブルな社会の実現の一翼を担い
ます。



マテリアリティ

関連するマテリアリティ



事業とマテリアリティとの関連性

素材産業においては、低・脱炭素化・素材ニーズ多様化への対応、原料・製品の安定調達・供給等が喫緊の課題となっています。当グループでは、自動車・モビリティの軽量化・電動化を支える機能素材の取り組みや、太陽光発電用パネルの原料となる珪砂事業の強化を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に向けて貢献していきます。また、素材流通に不可欠なリアル事業とデジタル技術を組み合わせることで、素材サプライチェーンの効率化・強靱化に取り組むとともに、当グループが保有する既存事業や産業知見・グローバルネットワークを活用し、従来の大量生産・大量消費の一方通行型経済モデルからサーキュラー・エコノミーへの転換を図ることで持続可能な社会の実現を目指します。

主要な成長ドライバー

世界鉄鋼需要の推移



出典：World Steel Association

メタルワンは鉄鋼製品の加工・製造、販売、物流等を事業とする双日(株)との合併会社です。世界的な脱炭素化の進展を背景とした高炉から電炉への製鉄プロセスのシフト等、今後、鉄鋼業界はその姿を大きく変えていくことが求められています。メタルワンは、国内外120以上の拠点でリアルビジネスを展開し、そこから得られる自動車・モビリティ、建設・インフラを中心とする産業知見やデジタル技術の活用を通じて産業課題の解決に貢献しています。また、鉄鋼需要の伸長が見込まれる米国、新興国等での海外事業強化により収益の拡大を図っています。

2 営業グループの価値創造

グループの強み・戦略

グループの強み

- 自動車・モビリティ、建設・インフラを中心とする対面業界における産業知見とグローバルネットワーク
- 事業投資およびトレーディングを通じて蓄積してきた、素材産業における製造・加工・流通アセット
- 国内・海外の素材メーカー各社との長期にわたるパートナーシップ

中期経営戦略2021総括

低・脱炭素化の進展やデジタル技術の発展に伴い事業環境が大きく変化する中で、対面業界の課題解決に貢献することで成長の期待できる分野・事業への大胆な経営資源シフトを実行しました。その一つの成果として、当グループが持つ幅広い産業知見・グローバルネットワークといった総合力を活かすことのできる機能素材製造事業(高機能プラスチック等)への本格的な参入を意思決定しました。

中期経営戦略2024における戦略

デジタル技術による素材サプライチェーンの効率化・強靱化や、低・脱炭素化に向けた自動車・モビリティの軽量化・電動化を支える機能素材の取り組み、環境負荷を低減する素材再循環への対応等を通じて、対面産業の課題解決に貢献していきます。

今後の成長見通し

低・脱炭素化の流れ、素材ニーズの多様化等に伴い、素材産業においても今まで以上に変革のスピードが求められています。カーボンニュートラル社会の実現に不可欠な素材の製造・供給、また素材サプライチェーン効率化・強靱化のためのデジタル活用等の取り組みを通じて、素材事業における成長シナリオを実現していきます。

ビジネスモデルの事例

Cape Flattery Silica Mines Pty.,Ltd.

EXに資する太陽光発電用パネル、ディスプレイ等の原料となる高品位珪砂を生産する世界最大規模の在豪州珪砂製造会社(当社100%出資)。鉱山から需要地までの物流・販売ネットワークにより、一気通貫したサプライチェーンを構築しています。



東アジアにおける輸入珪砂需要



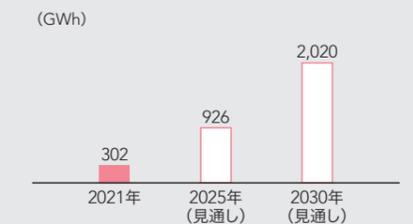
通関統計調べ

PMC Tech Co.,Ltd.

POSCO Chemical社他との合併による在韓国の石炭系ニードルコークス製造会社。低・脱炭素化の流れに伴い、市場成長が期待される電炉(鉄鋼製品リサイクル)向けの黒鉛電極や、電気自動車に欠かせないリチウム電池負極材の原料となるニードルコークスの製造・販売体制を構築しています。



車載用LiB市場規模見通し



出典：アーサー・ディ・リトル・ジャパン(株)

石油・化学ソリューショングループ



Our Vision

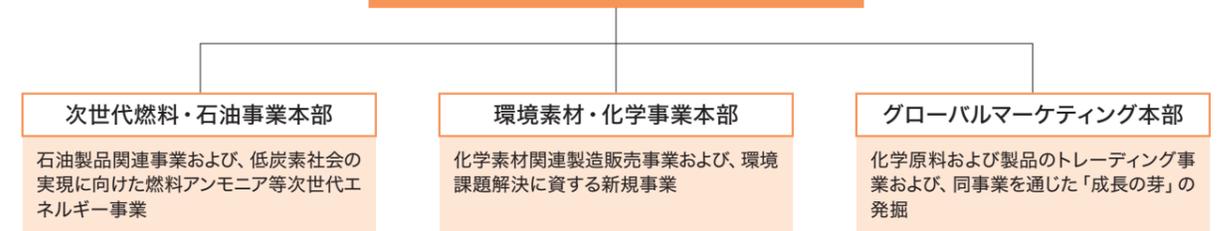


常務執行役員
石油・化学ソリューション
グループCEO

竹内 修身

気候変動や海洋プラスチック問題等を背景として、脱炭素社会への移行や環境負荷低減の重要性は日に日に高まっています。当グループでは、社会や人々の生活に不可欠な石油製品・化学素材の安定供給を着実に果たしながら、脱炭素社会の実現に貢献することを最重要テーマに掲げています。エネルギーおよび素材分野において、経済価値に加え環境価値・社会価値を伴った事業の構想・実行を通じ、社会課題の解決に貢献するグループを目指します。

石油・化学ソリューショングループの組織



次世代燃料・石油事業本部
石油製品関連事業および、低炭素社会の実現に向けた燃料アンモニア等次世代エネルギー事業

環境素材・化学事業本部
化学素材関連製造販売事業および、環境課題解決に資する新規事業

グローバルマーケティング本部
化学原料および製品のトレーディング事業および、同事業を通じた「成長の芽」の発掘

マテリアリティ

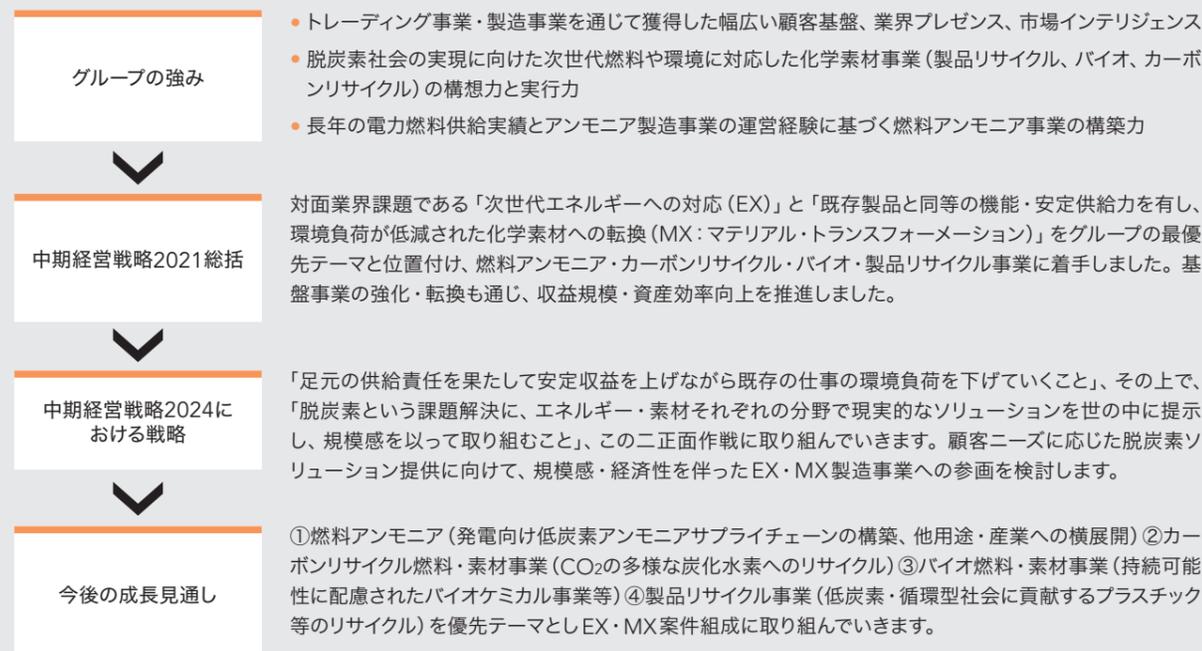
関連するマテリアリティ



事業とマテリアリティとの関連性

低・脱炭素化は当グループが対面する燃料・素材分野における最優先課題です。当グループは、移行期における安定供給を通じて社会を支えながら、事業を通じ培ってきた知見や既存インフラを活用し、環境負荷の低い燃料・素材供給の事業化に取り組み、脱炭素社会、循環型社会の実現を目指します。発電燃料においては、クリーンエネルギーとして普及が期待される水素の社会実装に向け、水素の輸送・貯蔵手段として優れたアンモニアを主軸に事業化を検討していきます。輸送燃料においては電化難易度が高いとされる航空燃料の低炭素化に向けたSAF (Sustainable Aviation Fuel) の事業化などに取り組んでいきます。化学素材においては、プラスチックなどのリサイクル事業のさらなる強化に加え、バイオ関連事業やCO₂を原料とするカーボンリサイクル事業の構築に取り組み、循環型社会の実現、規模感あるCO₂排出削減を目指します。

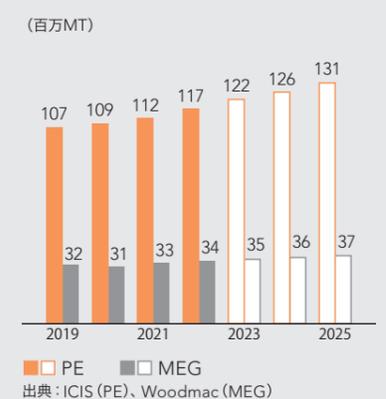
グループの強み・戦略



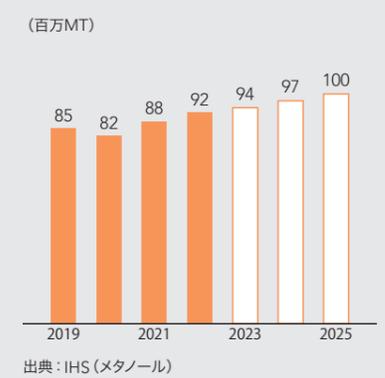
主要な成長ドライバー

需要が堅調な燃料・素材の安定供給を果たしつつ、低・脱炭素社会実現に貢献するソリューションを実行していきます。

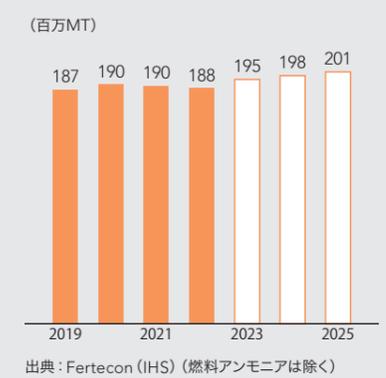
世界のPE/MEG需要



世界のメタノール需要



世界のアンモニア需要



ビジネスモデルの事例

燃料・素材の低・脱炭素化に向けた貢献を果たすべく、以下4つを優先テーマに、規模感と経済性を伴った取り組みを加速していきます。



金属資源グループ



Our Vision



取締役常務執行役員
金属資源グループCEO

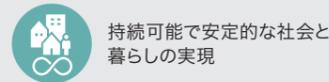
田中 格知

当グループは、これまでも事業環境の変化に応じ事業モデルの変革を重ねてきました。加速する脱炭素、電化、循環型社会への移行という社会環境の大きな変化を捉え、自分たちのビジネスをさらに変革させ、原料供給を通じてEX戦略の推進に貢献していきます。



マテリアリティ

関連するマテリアリティ



事業とマテリアリティとの関連性

カーボンニュートラル社会の実現には電化・再エネ導入が不可欠であり、銅やリチウム・ニッケル(共に電池原料)などの金属資源の需要が飛躍的に増大します。鉄鋼業では、長期的には電炉や水素を利用した製鉄への移行が進む一方、当面は主流であり続ける高炉による製鉄の低炭素化が重要な課題となります。

脱炭素社会に向けた取り組みとして、保有鉱山におけるCO₂排出量削減に取り組むとともに、高炉の低炭素化に資する高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給責任を果たしつつ、脱炭素・電化・循環型社会の3つの社会課題を軸とする新たなポートフォリオへの組み換えを通じ、原料供給の観点からEX推進に貢献します。

金属資源事業は長期にわたる取り組みです。地域との共生や環境保全への対応など、三価値(経済価値・社会価値・環境価値)同時実現の概念が常に事業の根底を成しており、サステナビリティに対する考え方は事業と一体となっています。低・脱炭素に不可欠な金属資源の安定供給を通じ、持続可能で安定的な社会と暮らしの実現に貢献します。

主要な成長ドライバー

グループEX戦略

EX推進に向け、低・脱炭素に不可欠な金属資源への取り組みを強化し、具体的な案件の実行に着手

- 高品位原料炭・鉄鉱石の安定供給。電炉拡大に資する直接還元鉄や、CCUS技術の普及、水素社会に不可欠な貴金属などの可能性追求。
- 電化に不可欠な次世代資源の供給力拡大
- 二次資源への着手



収益構造イメージ(トレーディングを除く)



グループの強み・戦略

グループの強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資産を保有 ● 長年構築してきた業界プレゼンスを活かした、大手資源会社をはじめとする主要プレーヤーとの強固なパートナーシップ ● トレーディング事業で培ったグローバルな顧客基盤を通じて得られる業界インテリジェンスと業界プレイヤーとしてのプレゼンス、ならびにこれをてこにした新規優良投資案件の発掘 ● 外部環境の変化に応じて事業モデルを変革し、成長につなげられる適応力
中期経営戦略2021総括	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資産をさらに磨くとともに、外部環境を踏まえ、金属資源投資ポートフォリオの強靱化を目的に複数資産の撤退を完了しました。 ● 成長に向けた取り組みとしてケジャベコ(銅鉱山)の開発、オールクン(ポーキサイト鉱山)事業へ参画しました。 ● トレーディングにおいて、地道な顧客開拓やリスク管理体制の強化に努め、持続的な事業成長を実現しました。
中期経営戦略2024における戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄鋼業の低・脱炭素に貢献すべく、高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給を果たしつつ、電炉拡大に資する直接還元鉄や、CCUS技術の普及、水素社会に不可欠な貴金属などの可能性を追求していきます。 ● 電化を支える素材として、銅の内部成長機会(既存資産の生産量維持・拡大)に取り組むとともに、新規優良資産の取得や革新的な銅回収技術の活用にも挑戦します。また、電池原料のリチウム・ニッケル、アルミ原料のポーキサイトといった次世代資源への取り組みを強化します。 ● 循環型社会を見据え、貴金属・リチウムイオン電池・アルミにおける二次資源の活用に取り組みます。
今後の成長見通し	<ul style="list-style-type: none"> ● これまで磨いてきた強固な資産ポートフォリオを軸に、EX戦略の推進に向けて、脱炭素・電化・循環型社会の3つのテーマを切り口に、脱炭素に不可欠な金属資源への取り組みを強化していきます。

ビジネスモデルの事例

金属資源の探査・開発・生産・販売を行うオーストラリアMitsubishi Development Pty(MDP)社は、パートナーであるBHP社と共に、年間生産量約63百万トン、海上貿易量の約3割のシェアを持つ世界最大規模のBMA原料炭事業を運営しています。BMAでは7つの炭鉱に加え、鉄道、港を一体保有しており、高炉製鉄法の低炭素化に貢献する高品質な原料炭の安定供給責任を果たしていきます。

脱炭素社会への移行により、電炉製鉄法の拡大や新技術の普及等により原料炭需要への影響が想定されますが、脱炭素シナリオ下から試算される事業環境においても、BMAが産出するような高品位原料炭の需要は、引き続き高く維持される見込みです。

また、事業環境の変化を見据え、BMAでの生産プロセスで排出される温室効果ガス削減に取り組むとともに、原料炭事業のパートナーであるBHP社と共同で、原料炭バリューチェーン全体での排出量削減に資する研究支援に取り組んでいます。



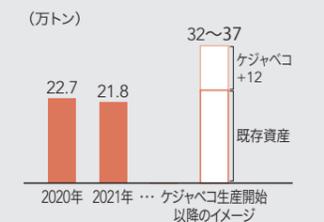
BMA(オーストラリア)

ケジャベコはペルー共和国南部に位置する大規模銅鉱山で、約890万トンの埋蔵量および約36年の山命を見込み、高いコスト競争力を有しています。パートナーのAnglo American社と共に開発を進め、2022年に銅精鉱の生産を開始しました。当社の持分銅生産量は現在20万トン/年超と本邦最大規模ですが、本鉱山の本格的な立ち上げ後、約1.5倍に増加し32~37万トン程度となる見込みです。今後も、再生可能エネルギーを中心とした電化の進展やEVの普及等、カーボンニュートラル社会実現に不可欠な資源である銅の確保と安定供給に取り組んでまいります。



ケジャベコ銅鉱山(ペルー)

当社持分生産量の推移と成長見通し



Industrial Infrastructure Group
産業インフラグループ



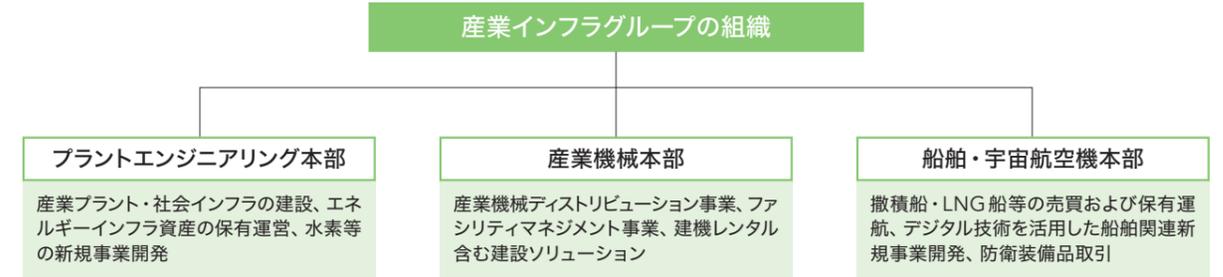
Our Vision



常務執行役員
産業インフラグループCEO

太田 光治

当グループはさまざまな業種において、幅広くあらゆる産業およびパートナーとの接点を有し、多様なビジネスモデルを展開しています。自らの機能・強みを磨き、対面業界の課題を解決の上、新たな産業・社会インフラ基盤を構築・拡充し、豊かな未来社会の創造を目指していきます。



マテリアリティ

関連するマテリアリティ



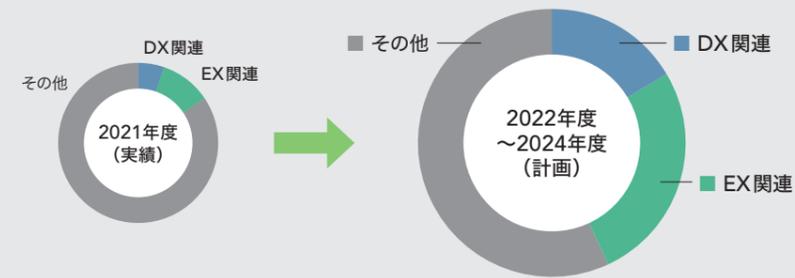
事業とマテリアリティとの関連性

低・脱炭素化をはじめとする社会課題やデジタル化に基づく業界構造の変革等の目まぐるしい外部環境の変化への対応は、企業に求められる喫緊の課題であると同時に、ビジネスチャンスとなっています。特に幅広くさまざまな業界に対面する当グループでは、業界への深い知見と当社の総合力を生かしつつ、各産業のニーズに応えるサービスやソリューションを提供し、各業界の課題解決に取り組んでいます。

次世代のエネルギーを担う水素サプライチェーンの構築、次世代船舶としての電気推進船や自律運航支援システムの開発、省人化・省エネ等オフィスビルを中心とした建物の運用・管理における付加価値を高めるファシリティマネジメント事業や、シェアリングエコノミーの推進を目指す総合レンタル事業を通じ、各業界での低・脱炭素化や地域・社会の課題解決に貢献し、隣接する業界との新規事業開発も積極的に推進することで、お客さまと共に持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

主要な成長ドライバー

新規投資額内訳イメージ

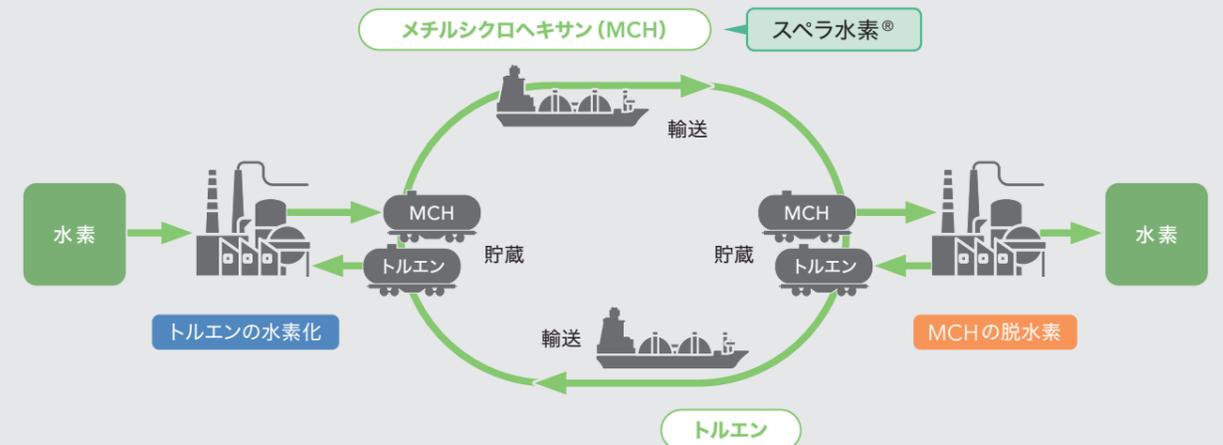


広い産業接地面積を有する当グループにおいても、それぞれの事業分野でEX・DX関連投資を促進し、ビジネスを成長させていくことを目指します。DXに関しては建設ソリューション、ファシリティマネジメント、船舶、プラントエンジニアリング等、EXに関しては水素を含むエネルギーインフラや次世代燃料運搬船等が主な投資対象になると考えており、EX・DXをツールに各対面業界の課題解決を通じた成長を図っていきます。

ビジネスモデルの事例

当グループは、脱炭素社会の実現に向けた水素バリューチェーンの構築を推進しています。2020年にシンガポールの民間5社*とシンガポールでの持続可能な水素経済の実現に向けた相互協力に係る覚書を締結、また、2021年にはロッテルダム港湾公社およびKoole Terminals社と、ロッテルダム港を水素輸入ハブ港とする国際間サプライチェーン構築に関する共同調査を実施することに合意しました。

これらの取り組みを推進する上で、千代田化工建設の水素貯蔵・輸送技術(スベラ水素®)が重要な役割を果たすことが期待されており、日本への再生可能エネルギー由来水素の輸入および利用を進める事業の実現も視野に入れながら、技術および商務面の評価・検討を進めています。



* City Gas社、Jurong Port社、PSA Corporation Limited社、Sembcorp Industries社、Singapore LNG Corporation社

グループの強み・戦略

- グループの強み
- 製造業、建設業、農業、海運、交通・電力インフラ、オイル&ガス産業等、さまざまな産業との接地面積および業界知見
 - 豊富なビジネスモデルを有するグループの特性を生かした、新規事業を構想する土台としての強み
 - 業界キープレーヤーへの機能提供を通じて培われた各事業領域における強固なパートナーシップ

中期経営戦略2021総括

既存ビジネスでは千代田化工建設株式会社(以下、千代田化工建設)の再生支援や保有撤積船の船隊規模適正化の実行、新規ビジネスではファシリティマネジメント事業への参入や水素バリューチェーン構築への取り組みを行いました。また、グループ事業全体にわたって事業ポートフォリオの強靱化を着実に推進しました。

中期経営戦略2024における戦略

循環型成長モデルを意識し、明確に差別化できる機能・強みを磨きながら経営資源の集約・入れ替えを推進します。また、千代田化工建設再生の遂行、ファシリティマネジメント事業の収益拡大、自律運航船や海上デジタルサービス事業の具現化等に取り組むとともに、水素バリューチェーン構築事業や建設ソリューション事業等、グループの枠を超えて大きく育つ可能性のあるビジネスの開発を継続することで持続的な成長を目指します。

今後の成長見通し

グループの枠を超えた連携を強化するとともに、2030年に向け相応に規模感のある成長が見込める事業領域に経営資源を集約します。低・脱炭素化やイノベーションを通じた社会課題の解決を図りながら、従来の対面業界にとどまらないパートナーと共に、持続的な価値を創出していきます。

自動車・モビリティグループ



Our Vision



常務執行役員
自動車・モビリティ
グループCEO

若林 茂

長年にわたって築き上げてきた当社の強固なビジネス・顧客基盤を生かし、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するビジネスモデルを構築します。EX・DX 一体推進による自動車・モビリティ・サービスの提供を通じ、顧客の生活・人生を豊かにするとともに地球環境の維持に貢献し、三価値同時実現を目指します。



マテリアリティ

関連するマテリアリティ



事業とマテリアリティとの関連性

自動車産業においては、低・脱炭素化の進展に伴い低環境負荷車両へのシフトが進み、また人々の自動車保有に対する価値観の変化から構造的な変革が起きています。

当グループはこのような外部環境の変化の中で、協業するメーカーの戦略的パートナーとして、環境に配慮した次世代自動車(クリーン燃料を含む)の拡販に寄与することを通じて脱炭素社会実現に向けて貢献していきます。さらに低・脱炭素化への取り組みとして、当社の総合力を生かすべく社内他営業グループと連携し、モビリティ事業とEXを組み合わせたEVフリートマネジメント構想の実現を推進していく方針です。

また過疎化が進む地域社会においては、交通の合理化の観点からオンデマンド交通の必要性も高まっており、デジタル技術を活用したサービスの普及が求められています。当グループは、長年培ってきた機能と地域密着型ネットワークの構築力といった事業基盤をさらに強化し、モビリティ・サービス事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、当社事業の持続可能性を担保していきます。

グループの強み・戦略

グループの強み

- ・長年にわたる三菱自動車工業(株)、いすゞ自動車(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)との強固なパートナーシップ
- ・ASEANをはじめ世界各国においてグローバルに築き上げてきた、生産・販売・販売金融・アフターセールス等の自動車バリューチェーン事業の強固なビジネス・顧客基盤
- ・幅広いグローバルネットワークによる豊富な知見・ノウハウ

中期経営戦略2021総括

自動車バリューチェーン事業では、ASEANでの新車投入やデジタルマーケティング等による販売力強化を実施し、事業投資先において着実に収益を上げられる体制を構築しました。また、ASEAN等新興国においてマルチブランド川下事業(フリートマネジメント、アフターセールス、eコマース、オークション等)に事業領域を拡大しました。さらに、AI活用型オンデマンドバス事業等を通じた国内地域交通DXを推進しました。

中期経営戦略2024における戦略

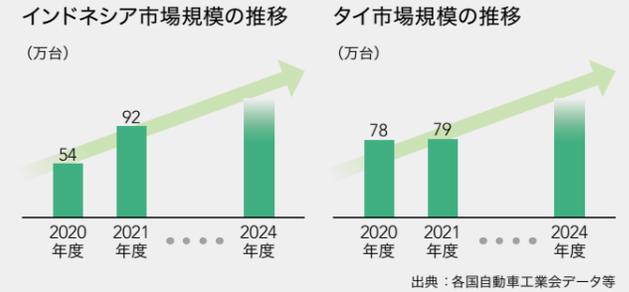
自動車バリューチェーン事業のさらなる機能強化と川下領域へのビジネスモデル伸長・変革を目指すとともに、モビリティ・サービス事業を「収益の柱」に育成することを目指します。またEX・DX 一体推進を武器に、自動車・モビリティサービスの普及によって顧客の生活・人生を豊かにするとともに地球環境の維持に貢献し、三価値同時実現を図ります。

今後の成長見通し

低・脱炭素化に伴う自動車の電動化や輸送燃料・エネルギーの多様化が進むと予想される中、協業するメーカーと連携した商品企画や、ビジネス・顧客基盤を生かした事業開発を推進し、バリューチェーン事業のさらなる進化・深化を図ります。また所有から利用へと意識が変化する中、効率的でクリーンな移動手段の継続的な提供を通じ、ヒトやモノの移動に関する課題を解決し、引き続き三価値同時実現を図っていきます。

主要な成長ドライバー

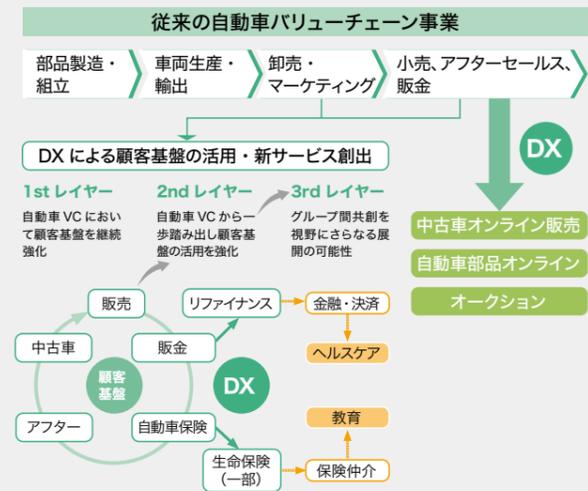
当グループは、インドネシア・タイにおいて50年以上にわたる自動車バリューチェーン事業の実績を有しています。今後需要の回復、伸長が期待されるインドネシア・タイ市場において引き続き販売やアフターサービス事業に取り組むとともに、これまで培ってきた強固な事業基盤を生かし、金融・保険等のサービス・事業開発等、「顧客基盤」のさらなる強化や自動車バリューチェーン事業における川下分野へのビジネスモデルの伸長・変革を目指します。またそこから一歩踏み出した、グループ間共創も見据えた「顧客基盤」の活用に取り組むことでさらなる成長へとつなげていきます。



ビジネスモデルの事例

自動車バリューチェーン事業におけるDXの取り組み

重要市場のインドネシア・タイを中心とした自動車バリューチェーン事業の中核を担う販売・アフターセールス分野では、長年の販売・マーケティング活動を通じて蓄積した顧客基盤をてこに、各種デジタルマーケティング施策によるDXの推進を行い、新たなサービスの創出を図っています。また川下マルチブランド事業の強化として、フリートマネジメント、メンテナンス、中古車EC事業を軸にビジネスモデルを構築中であり、中古車販売のオークション・マッチングサイト等の事業運営にも取り組んでいます。



モビリティ・サービスにおけるDXの取り組み

車の「所有」から「利用」への流れが進む中、新たな移動手段を提供しながら、地域社会や交通事業者が抱える「移動」に関わる課題解決に取り組んでいます(地域交通DX)。

2019年から西日本鉄道(株)と共同で、AI活用型オンデマンドバス「のるーと」を運行しています。決まったダイヤやルートはなく、AIを活用した柔軟なルート設定・運用により、利用客の利便性と運行の効率性を両立させます。

2020年からは、全国の地域・交通事業者に対して「のるーと」の仕組みやノウハウの提供を開始。オンデマンドバス事業の拡大を後押しして、地域交通の課題解決に貢献していきます。



Food Industry Group
食品産業グループ

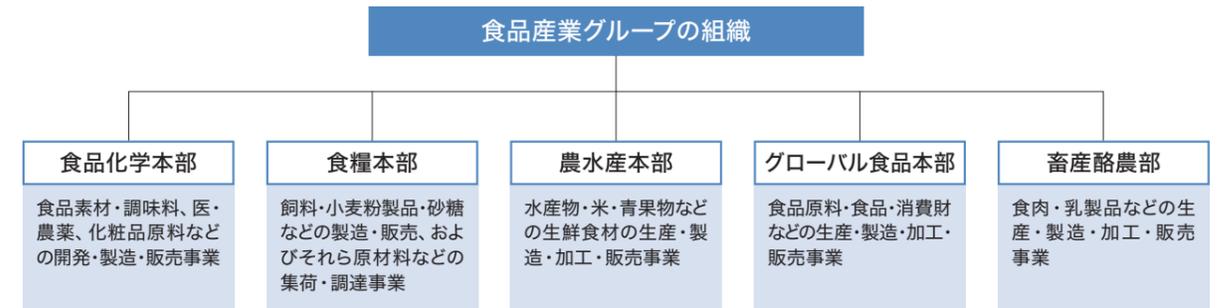


Our Vision



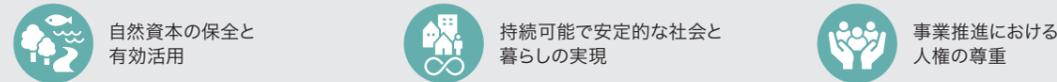
常務執行役員
食品産業グループCEO
三枝 則生

サプライチェーン全体におけるさまざまな環境・社会課題の解決に貢献し、安定的かつ持続可能な供給モデルの構築を実現します。消費者ニーズを捉えた商品を安定的に供給し、消費者の「安全・安心」の確保に取り組み、社会の要請に応える価値の提供を追求しています。また、良質な商品・サービスを海外市場へ水平展開し、成長機会の創出も目指していきます。



マテリアリティ

関連するマテリアリティ



事業とマテリアリティとの関連性

世界的な人口増加・消費拡大による食料不足が懸念される一方、フードシステムが抱える環境・社会性面の課題への注目が高まっており、食料の安定供給と持続可能なサプライチェーン構築の両立という社会課題の解決に取り組むことは、当グループの使命であり成長の機会でもあると認識しています。

食品産業に広く関わる当グループは、事業活動の中で食品廃棄物が発生する事業形態であり、これらの廃棄物を削減することは、上述の課題解決に寄与する打ち手の一つです。当グループでは、DXによる需給予測の精緻化や、各事業会社が持つ機能やイノベーションを發揮し、食品廃棄物の削減や、飼料用原料として活用する等の食品リサイクルを推進することで、持続可能で安定的な社会と暮らしの実現に貢献します。

また、当グループでは、多岐にわたる国や地域で生産された商材を取り扱っており、サプライチェーンを含めた事業活動全体における人権の尊重、および自然資本の保全と有効活用も重要な課題と認識しています。当社の人権・労働問題・地球環境等への取り組みの方針である「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」の遵守状況を調査するべく、環境・社会性面のリスクが高い商材について人権・環境デューデリジェンスを毎年実施しており、調査を通じた実態把握、および対処・対応が必要となる課題の是正を進めることで、安定的、かつ持続可能な供給モデルの構築に取り組んでいきます。

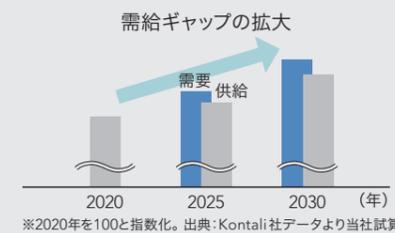
グループの強み・戦略

グループの強み	<ul style="list-style-type: none"> 良質なたんぱく源であり養殖適地が限定されている鮭鱒の規模感のある事業基盤 穀物飼料・畜産事業を核とした、食料の安定調達に資するサプライチェーン おいさと健康を通じ、生活者の豊かな暮らしに貢献する食品化学技術
中期経営戦略2021総括	2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大による影響から、消費行動が変化し、外食を中心とした需要の減退から苦戦を強いられるも、鮭鱒養殖事業や穀物飼料・畜産事業を中心に、生産効率の改善や販売力強化等の自助努力により、2022年3月期は収益力向上を実現しました。また、伊藤ハム米久ホールディングス(株)や三菱商事ライフサイエンス(株)を核とした植物肉の開発・製造・販売への取り組み等、消費者の変化を捉えた新たな取り組みも展開しました。
中期経営戦略2024における戦略	食のサプライチェーンにおける、環境・社会課題の解決に取り組みながら、持続的な成長を実現していきます。DX等デジタル技術を活用した需給予測・業務可視化・物流効率化等を通じて、サプライチェーン全体の効率化の実現も目指すとともに、食品廃棄物やGHG削減にも貢献していきます。また、安全かつ安定したサプライチェーンを強化し、日本への食料の安定供給も実現していきます。
今後の成長見通し	世界の人口増加と消費の拡大に加え、日本においては少子高齢化が進展する中、健康志向の高まりや環境・社会課題に配慮した食品へのニーズが高まることを見込まれています。こうした食料需要の増加や消費者トレンドを事業機会と捉え、多様な食品の安定供給に資するグローバルなサプライチェーンを駆使して持続的な成長を図ります。また、循環型成長モデルの実践や新技術への対応を通じてさらなる成長を実現していきます。

主要な成長ドライバー

収益の柱の強化		第三の成長の柱の発掘
鮭鱒養殖事業	穀物飼料・畜産事業	
<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上や生産量拡大といった生産面での強化と、付加価値化や市況変動リスク低減といった販売面の両輪での実行を通して、収益力向上に努めます。 養殖適地が限定されている鮭鱒で、陸上養殖等の新技術にも取り組みます。 	<ul style="list-style-type: none"> 畜産事業において、収益構造強化によるトップラインの引き上げと、事業構造改革によるコスト競争力の強化の両輪での実行に努めます。 DXによるサプライチェーン全体の効率化により、ビジネスモデルの変革にも努めます。 	<ul style="list-style-type: none"> 循環型成長モデルの実践を通じて、新たな収益源となる成長の柱の発掘およびポートフォリオの最適化を図ります。 食品分野における新技術へ対応することで、技術革新によるディスラプション/急成長分野にも対応していきます。

グローバル鮭鱒需給見通しイメージ



ビジネスモデルの事例

穀物飼料・畜産事業におけるサプライチェーンの強化

- 穀物飼料の原料調達・製造から、生産(畜産)、製造(食肉加工)、リテイル(外食)に至るまで、垂直統合サプライチェーンの事業モデルを構築しており、ポラティリティの高い局面でもサプライチェーン全体で収益を安定化させることが可能です。
- 原料調達においては、主要な生産地からの原料調達網の強化や安定調達に努めています。今後も、安全かつ安定したサプライチェーンを強化し、日本への安定調達を実現していきます。
- DXによる需給予測の精緻化や、各事業会社が持つ機能やイノベーションを發揮し、食品廃棄物の削減や、飼料用原料として活用する等の食品リサイクルを推進することで、持続可能で安定的な社会と暮らしの実現に貢献します。また、グループで培った成功体験やベストプラクティスを、対面する業界に浸透させていくことで、食品産業のビジネスモデルの変革につなげていきます。



コンシューマー産業グループ



Our Vision



常務執行役員
コンシューマー産業
グループCEO

菊地 清貴

当グループは、リテイル、アパレル・S.P.A.、ヘルスケア、食品流通・物流、タイヤ等の各領域において、デジタル技術を活用しながら生産者と生活者をつなぐことで、サプライチェーンの最適化と新たな需要創造を推進し、地域社会の持続的発展と生活者の利便性向上を実現します。



マテリアリティ

関連するマテリアリティ



持続可能で安定的な社会と暮らしの実現

事業とマテリアリティとの関連性

当グループでは、デジタル技術を活用した販売予測や発注精度向上、データ連携、小売店舗での販売促進等によるサプライチェーン全体の最適化を通じてムリ・ムダを減らし、社会の持続可能性を高めます。例えば当グループで発生する食品廃棄物に関しては、2018年比で50%削減することを目標としています。

また、当グループの広い生活者接地面を活用し、SDGsが掲げる社会・環境課題を解決する仕組み構築や、生活者に参加を促すコミュニケーションに取り組むことで、需要創造や地域経済の活性化にも挑戦し、生活者と共に質の高い豊かな暮らしを実現します。

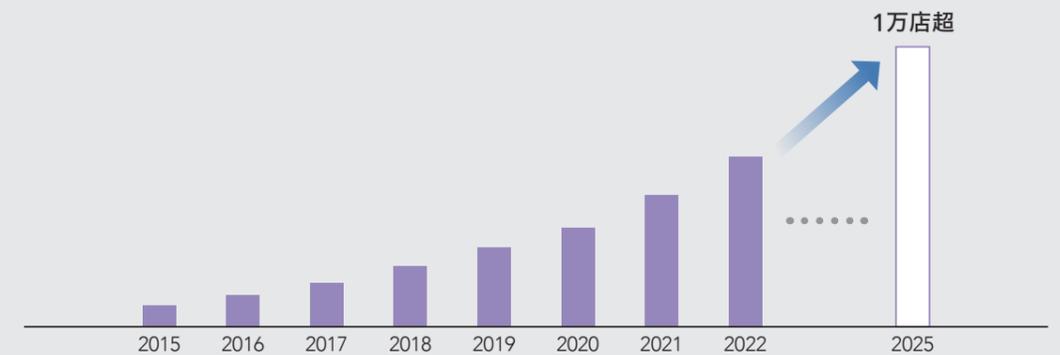
グループの強み・戦略

グループの強み	<ul style="list-style-type: none"> リアル店舗を中心とした生活者との幅広い接地面積、および会員基盤を通じてアクセスする生活者データにより生活者のニーズを的確に理解し、独自性と利便性に優れたモノ・サービスを提供する仕組み 業界トップクラスの中間流通事業で培った知見・プレゼンスと、地域のメーカーや小売業・医療機関とのネットワーク 中国・東南アジアで小売店舗網を拡大する中で培った地域に根差した事業知見
中期経営戦略2021総括	(株)ローソン、(株)ロイヤリティマーケティングといった関係会社との連携を通じ、ネットとリアルを融合した新たな消費体験の創造を推進しました。また、アパレル・ヘルスケアを含めた中間流通事業では、DXによる事業変革に着手し、三菱食品(株)と共にAIによる需要予測システムを運用開始しました。中国ではコンビニエンスストアの出店を進め、4千店舗超まで拡大しました。一方、コロナ禍により一部事業は打撃を受け、未だ回復途上にあります。
中期経営戦略2024における戦略	ニューノーマルにおける生活者ニーズへ対応すべく既存事業の変革を進めるとともに、デジタル活用によるさらなる生活者価値創造に取り組みます。また、DXを通じ、少子高齢化・労働力不足・物流危機・地域生活基盤の弱体化など、国内市場におけるさまざまな社会課題への対応を図ります。海外ではコンビニエンスストア事業、アパレル事業、タイヤ事業等の拡大により、市場の成長を取り込みます。
今後の成長見通し	各事業が提供するモノ・サービスの独自性・利便性を磨き込むとともに、地域のニーズに合わせたマーケットイン型の事業モデルを目指します。 国内では、当グループが持つ顧客接点や流通ネットワークを活用して暮らしの質を向上させるためのモノ・サービスを持続的に地域へ供給し、「魅力ある街づくり」へ貢献します。 海外では、独自性を有するモノ・サービスを提供するパートナーと共に市場を開拓し、現地生活者の支持獲得を狙います。

主要な成長ドライバー

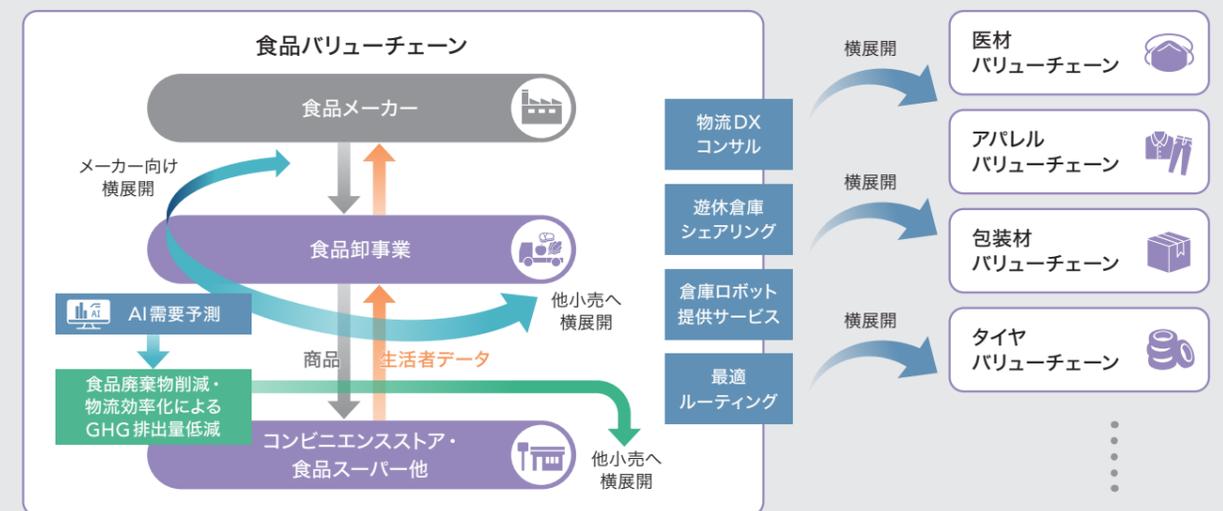
関係会社の海外小売店舗数推移

日本の優位性・独自性あるビジネスモデル・商品を海外展開し、現地生活者支持を獲得することで、グループ事業利益の拡大を目指します。



ビジネスモデルの事例

業界課題・社会課題の解決に向けて、DX・EXソリューション提供を推進。一つの商流で築き上げたソリューションを他商流や他産業へ横展開し、トランスフォーメーションを連鎖させます。



電力ソリューショングループ



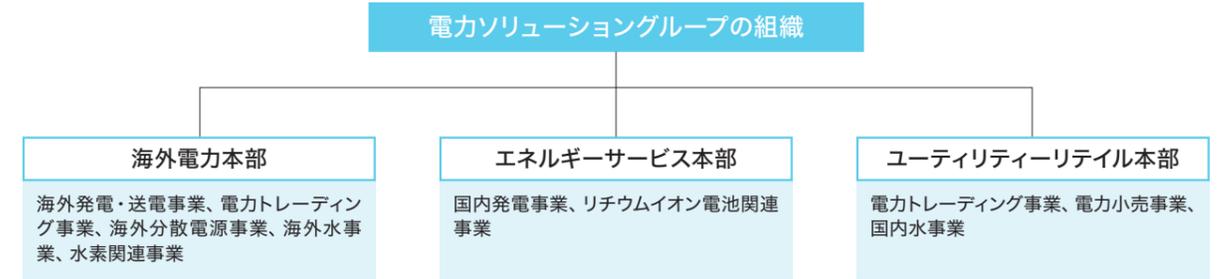
Our Vision



常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO

松永 愛一郎

当グループの扱う「電気・水」は重要な生活インフラの基盤です。再生可能エネルギー等の環境負荷の低い電源を中心にデジタル技術を活用し、需給調整機能などを組み合わせ、電力の安定供給に貢献するだけでなく、顧客に対する新たな付加価値の提供、さらには次世代燃料として期待される水素事業への取り組みを通じて、持続可能な脱炭素社会構築への貢献と企業価値向上の実現を目指します。



マテリアリティ

関連するマテリアリティ



事業とマテリアリティとの関連性

電力事業においては、再生可能エネルギーへのシフトとともに、電力システムの分散化・デジタル化といった事業構造の変化が起きています。当グループは、発電事業による供給側と小売事業等による需要側の発販一体推進により電力バリューチェーン全体の事業価値向上に取り組むとともに、ポートフォリオの最適化を図りながら、「2030年度までに再生可能エネルギー発電容量を2019年度比倍増(3.3GW→6.6GW)」を目標としています。脱炭素化の世界的潮流が一層強まる中、既存火力発電容量の戦略的削減、および温室効果ガスを排出しないゼロエミッション火力への切り替えにより脱炭素化を実現し、2050年までには当社発電事業における非化石比率100%化を目指していく方針です。また、当社の総合力を活かすべく、社内他営業グループとの連携を通じ、国内の地域再生エネルギー資源を活用したEX・DX一体推進による地域創生の実現を推進していきます。

グループの強み・戦略

グループの強み	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー発電事業、特に洋上風力発電における豊富な開発・建設・運営実績 発電から小売までバランスの取れたポートフォリオを有し、顧客重視のグリーン電力・サービスを提供する総合エネルギー事業会社Eneco社の知見 急速に変化する電力事業環境を捉えたDX取り組みを推進するための、サービス開発やパートナーングにおける知見・ネットワーク等の総合力
中期経営戦略2021総括	川上(供給側)では、国内および海外において再生可能エネルギーを中心とした発電事業や、洋上風力発電を支える海底送電線事業等の事業を拡大し、川下(需要側)では、電力小売事業・新サービス事業を展開、また中部電力ミライズコネクスト(株)を設立の上、デジタルマーケティングを通じたリテイル・ライフケア・金融等のサービス提供を開始する等、電力バリューチェーン全体において事業価値の極大化を推進しました。
中期経営戦略2024における戦略	再生可能エネルギーを「つくる(発電)」、天候により変動する電気を「整える(需給調整)」、整えた電気と付加価値の高いサービスを「届ける」。これらの電力バリューチェーンの各機能の強化を通じて、洋上風力の成長が見込まれる日本や、Eneco社をプラットフォームに持つ欧州を中心に、米州・アジア等でも再生可能エネルギーを起点とする事業拡大を目指します。
今後の成長見通し	再生可能エネルギーの拡充による事業ポートフォリオの最適化を図るとともに、DXを通じた需給調整機能の強化を通じ、電力バリューチェーン全体における付加価値の高いサービスの提供を推進していきます。また、当社の総合力を活かすべく、社内他営業グループとの連携を通じ、自立分散型地域コミュニティの構築と、次世代エネルギーとして期待されるグリーン水素事業にも取り組んでいきます。

主要な成長ドライバー

当グループでは、国内外の発電事業を通じて、持分発電容量の拡大を進めてきました。今後は、再生可能エネルギーの拡充を進め、再生可能発電容量については2019年度3.3GWから2030年度6.6GWへの倍増を目指し、ポートフォリオの最適化を推進していきます。

持分発電容量の推移



ビジネスモデルの事例

Enecoは、「Everyone's sustainable energy」をミッションに掲げ、欧州で再生可能エネルギーを中核とした発電事業(つくる)、電力・ガストレーディング事業(整える)、電力・ガス小売事業・地域熱供給事業(届ける)等をEX・DXと合わせ一体的に推進し、電力バリューチェーンの強化を図りながら今後は脱炭素社会に資する次世代燃料の水素や熱源のグリーン化にも取り組み、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。また当グループはこの事業モデルを日本、米州等、他地域へ横展開していきます。



複合都市開発グループ



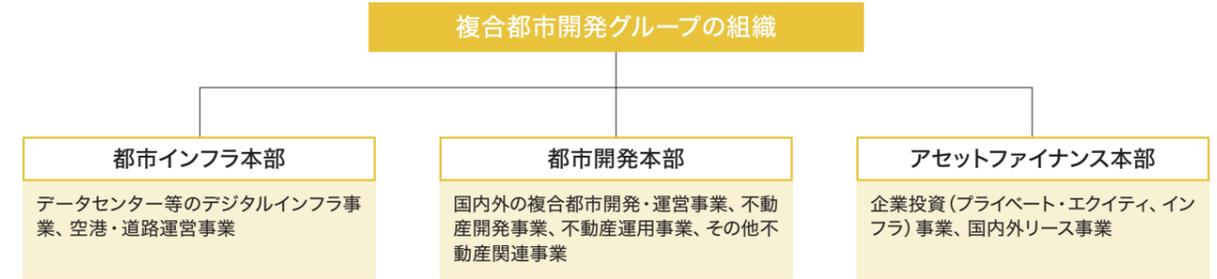
Our Vision



常務執行役員
複合都市開発グループ
CEO

久我 卓也

“街を創り、社会を創り、未来を創る”というビジョンの下、都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、インフラ、都市開発、アセットファイナンス等の事業を複合的に組み合わせ、付加価値が高く、規模感のある事業を確立していくことが当グループのミッションです。当社の総合力を最大限発揮した高機能・魅力的な“街づくり”を通じ、社会・地域課題の解決を目指していきます。



マテリアリティ

関連するマテリアリティ



地域課題の解決とコミュニティとの共生

事業とマテリアリティとの関連性

新興国を中心に、中間層の爆発的な拡大、および急速な都市化の進展に伴う社会基盤整備ニーズが高まるとともに、社会価値・環境価値に配慮した都市開発・運営が求められています。

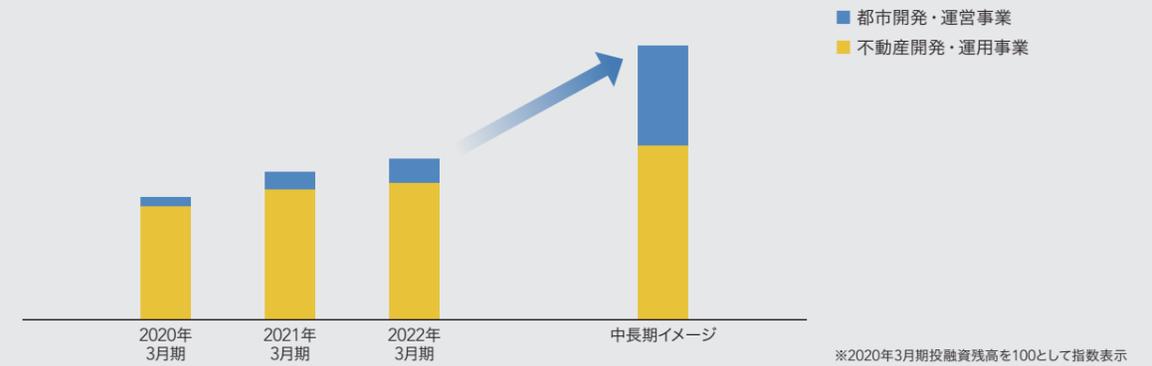
当グループは、このような外部環境変化の中で、大規模で付加価値の高い複合都市開発・運営の推進により、良質な住環境、就労・医療・教育・物流・移動環境等を持続的に創出し、当該国の経済成長に寄与しつつ、環境負荷低減に貢献することで、三価値の同時実現を目指していきます。例えば、推進中のインドネシアにおけるBSD都市開発事業では、都市ポータル/都市OS、自動運転、デジタルマーケティングといった都市サービスの実装に向け、実証実験を開始、スマートシティ関連技術を具体化・実装することで、都市の利便性向上や環境負荷低減に取り組んでいます。

また、社内他営業グループとも連携した、自立分散型エネルギーの導入や移動の電化・効率化、産業の低・脱炭素化を促進する取り組み等により、社会課題・地域課題の解決に取り組んでいます。

主要な成長ドライバー

資産入れ替えを通じた不動産開発・運用事業の着実な成長に加えて、国内およびASEAN地域を中心に大規模・複合用途の都市開発・運営事業の取り組みを加速させていきます。

取り組み事業規模 推移イメージ



ビジネスモデルの事例

利便性と低環境負荷を実現させた高付加価値の都市開発・運営事業



良質な都市の構築と、持続的な都市価値の向上を目指します。

- ・都市開発の初期段階から参画し、高機能・魅力的な街づくりを推進
- ・都市を主体的に開発・運営することで継続的な都市価値の向上を実現
- ・当社グループの幅広い産業知見とネットワークを最大限に活用して、都市のサービス・コンテンツの充実を図る

事例紹介：インドネシア/ジャカルタ郊外BSD地区でのスマートシティ運営

本年5月、インドネシア・ジャカルタ郊外のBSD Cityにて、インドネシア不動産デベロッパー最大手の1社であるSinar Mas Land Ltd. (SML) と共に、電気自動車の自動運転実証実験を開始しました。実験では、中心部周辺を電気自動運転車両が周回し、そのニーズ等を検証します。

三菱商事はSMLと、同地区の都市価値向上を目指す基本合意書を締結しており、都市全体のスマートシティ化を推進すべく、BSD City全体のデータ連携基盤の構築やデジタルマーケティング等にも取り組んでいます。

デジタル技術を導入し、同国の社会課題である渋滞の緩和対策を講じる等、社会面や環境面への貢献も実現していきます。

