

02

中長期経営戦略

中期経営戦略2024やEX・DX・未来創造への取り組みの進捗をお示しし、MCSV創出への道筋をご説明します。

MC Shared Value

- 58 中期経営戦略2024
- 60 特集：三菱商事のEX・DX戦略
- 68 CFOメッセージ
- 72 特集対談：
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

中期経営戦略2024の進捗

2022年5月に公表した中経2024にて掲げた、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)を創出し続けることを目指し、各種施策を導入しました。2022年度は、EX・DX・未来創造に係る取り組みや、循環型成長モデルの実践、新組織体制の構築等を着実に進めると共に、資源価格高騰の追い風等を受けた好調な業績を基に株主還元を拡充しました。

中経2024で目指すこと

MC Shared Value (共創価値) の創出

定量・還元

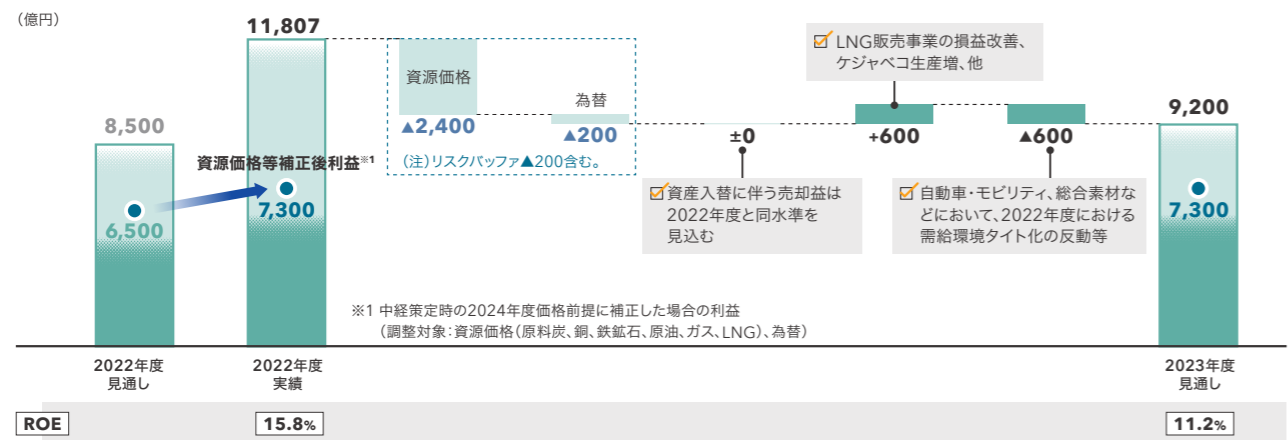
- 価格要因を除いた利益の着実な成長、累進配当と機動的な自社株買いによる株主還元
- 財務規律に基づくキャッシュ・フロー管理、将来の成長に向けた投資計画・事業ポートフォリオ

つなげ・つながることで三菱商事グループならではの総合力を最大化

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

定量・還元

業績および見通し



2022年度の純利益は、資源価格高騰の追い風を受けたことに加え、循環型成長モデルの実践として不動産運用会社の売却益を計上したこと等により、2021年度の9,375億円を上回る過去最高の11,807億円となりました。これによりROEは15.8%となりました。2023年度は、資源価格の下落等を受け、9,200億円となる見込みですが、ROEの見通しは11.2%と、引き続き目標とするROE二桁水準を維持する見通しとなっています。なお、2023年度の資源価格等補正後利益(純利益をベースに中経策定時の2024年度価格前提に補正した場合の利益)は、7,300億円を見込みます。

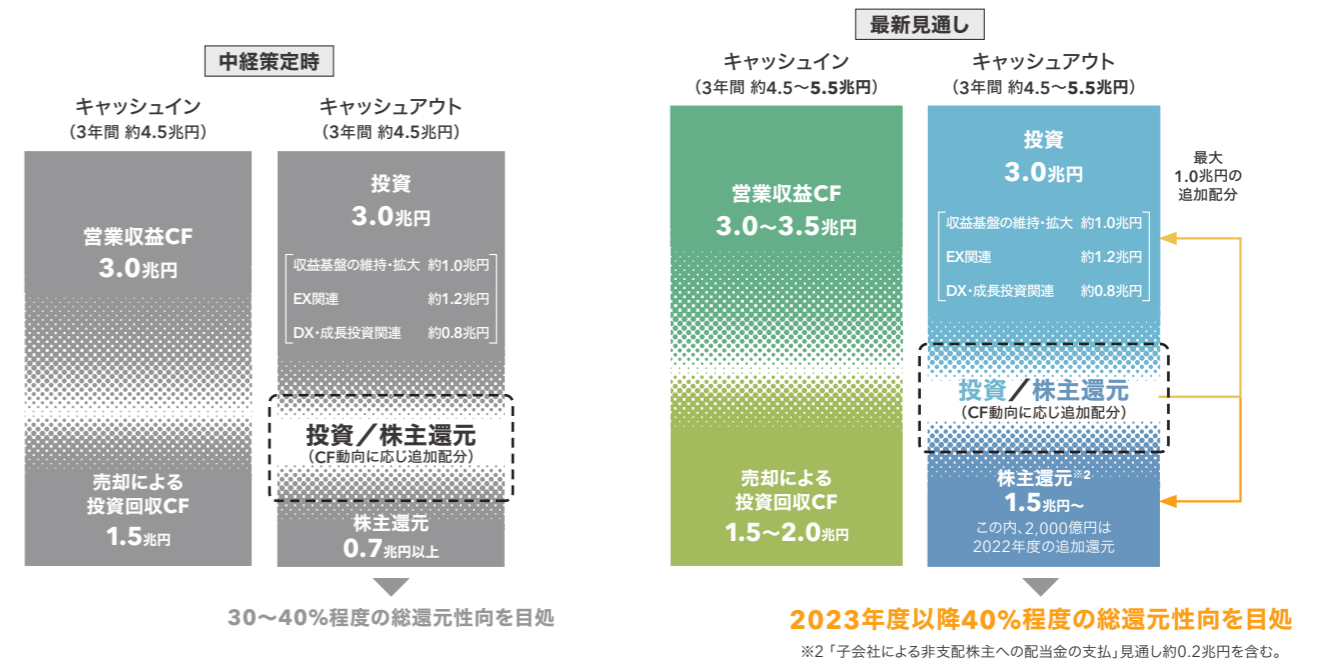
キャッシュ・フロー(CF)配分

2022年度の営業収益CFの上振れ等を受け、2022年度決算公表と併せて、中経2024におけるキャッシュ・フロー配分の最新見通しを公表しました。営業収益CFの見通しは3.0兆円~3.5兆円と、最大0.5兆円の増加を見込むとともに、売却による投資回収についても、1.5兆円を超える可能性も見えてきています。株主還元については、2022年度決算公表時に実施した追加の還元を含めて、中経3年間の総額で1.5兆円以上への拡充を見込んでいます。また、投資に対しても中経策定時に定めた3兆円に留まらず機会を捉えて積極的に配分していく予定です。

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つのバランスが取れた還元政策を目指し、持続的な利益成長に応じた累進配当を株主還元の基本としながら、機動的に自社株買いを組み合わせる方針としています。当初は配当と自社株買いを合わせた総還元性向は30-40%程度を目途としていたものを、還元に関する予見性向上の観点から、2023年度以降は40%程度を目途とする方針へと変更し、累進配当を継続する前提で、2023年度の一株当たり配当見通しを200円へと引き上げました。また、キャッシュ・フローの動向等を踏まえ、2,000億円の追加還元を、2022年度決算公表のタイミングで公表しました。2023年度以降もバランスの取れた株主還元を引き続き検討していきます。

定量・還元の詳細はP.68~71 CFOメッセージを併せてご参照下さい。

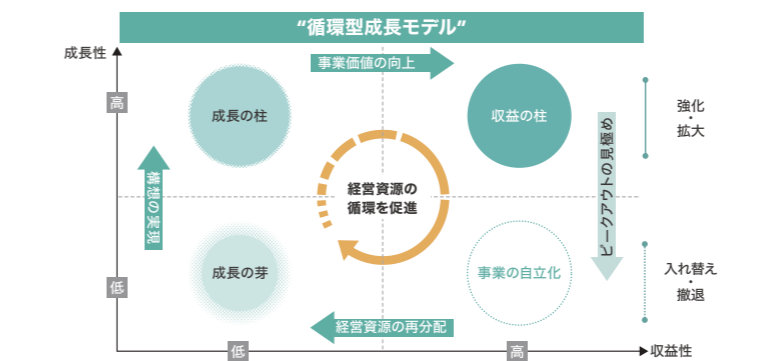


1 成長戦略

EX・DXおよび未来創造に係る各種の投資や取り組みを実施しました。主な事例についてはP.60~67「特集:三菱商事のEX・DX戦略」をご参照下さい。

2 経営管理

成長の芽を発掘して成長の柱・収益の柱へと事業価値を向上させる一方、当社による事業価値向上が難しくなった事業は収益の柱であっても新たな成長の柱候補への入れ替えを実行する、循環型成長モデルへの取り組みを加速しました。2022年10月に総点検を実施して入替え対象の候補の洗い出しを行い、営業グループにより入れ替え方針と選定された先については、順次入れ替えを進めています。詳細はP.68~71 CFOメッセージをご参照下さい。



3 推進メカニズム

- 2022年度には、外部環境への対応力強化を目的に設置したグローバルインテリジェンス(GI)委員会、産業横断的な全社戦略を討議・立案するMC Shared Value(MCSV)会議を各々3回開催し、ここで議論した成果を、全社経営・戦略で活かしています。
- 2023年4月に、EX戦略をより力強く具現化していくため、これまでEX戦略の立案を進めてきたEXタスクフォースを中心に、5つの関連グループから兼務者も含めて約260名で構成された次世代エネルギー部門を設立しました。詳細はP.63をご参照下さい。

4 人事施策

人事施策の詳細はP.38~43をご参照下さい。

5 サステナビリティ施策

他社に先駆けたScope3 カテゴリー11排出量の開示を実施し、MC Climate Taxonomy(事業分類)に基づく、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し、実行に移しました。サステナビリティ施策の詳細はP.100~105をご参照下さい。

01 EX戦略の推進

当社はカーボンニュートラル社会の実現に向け、エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化を両立することを目指し、EX戦略を推進しています。EX戦略の実行に当たっては、中経経営戦略2024（以下中経2024）期間中にEX関連分野に約1.2兆円の投資、2030年までには約2兆円規模の投資を目指しています。各営業グループと新設された次世代エネルギーが緊密に連携しながら、EX関連サプライチェーン構築をはじめとしたさまざまな取り組みを構想、実行しています。

担当役員メッセージ



田中 格知
代表取締役
副社長執行役員
EX担当

「安定供給」の継続と「脱炭素社会移行」の両立には欠かせません。中経期間中に手触り感のある事業を創出させていくべく、2023年4月にEXタスクフォースを次世代エネルギー部門に発展させ、力強く推進していく態勢を整えました。これは当社のEXに対する覚悟の表れということです。

EX担当副社長としての役割

EX関連の個別プロジェクトの推進や管理は各グループCEOや次世代エネルギー部門長が行いますが、全社経営の視点で、当社の目指すべきEXポートフォリオの構築に向けて着実に計画が進められているのか等をチェックし、関連グループのグループCEOとの連携を通じて、投資効率も含めた全社EX戦略を統括していくことが私の役割だと認識しています。

「小さな成功」を積み上げ、次世代に引き継ぐ

脱炭素社会の到来は間近のように言われますが、実際には未確定な部分が多く、社会的にも、2050年に向けた確たるシナリオは描かれてはおりません。日進月歩で技術革新も進んでいます。このような環境下、どのようなシナリオとなった場合でもEXにおける成長の柱となるビジネスを構築出来るよう、慎重に幅広い備えをしておくことが重要だと考えています。また、大きな目標を成し遂げるには、まずは「小さな成功」を積み上げることが重要だと考えています。パートナーとの協議が進み、開発意思決定が近づく案件もあるなど、手応えを感じ始めていますが、大切なのはそれぞれの領域で目標を設定し、それをやり遂げることで、明確な成功事例を間断なく継続していくことです。これはEXに限ったことではなく、当社が歴史的に実践してきたことだと思います。

EXの進捗について

2021年10月に発足したEXタスクフォースを中心とした関連グループ間で、脱炭素社会実現に向けて当社が取るべき方針を幅広い視点で議論してきました。私は2022年4月にタスクフォースリーダーに就任しましたが、その時既に、各営業グループから挙げられたプロジェクト候補は実に200以上あり、各グループが“自分ごと”としてEXを仕掛けていることを肌身で感じました。当社のEXは、エネルギーの安定供給とカーボンニュートラル社会実現を両立することが使命です。その上で、中経3年間にまずは優先して取り組むべき領域やプロジェクトを選定、ショートリスト化が概ね出来上がっている状況です。

EXの本丸である再生可能エネルギーや、水素、アンモニア、航空燃料のSAFといった次世代エネルギーだけでなく、天然ガスのようなトランジションフェュエル、「電化」を支える銅やニッケル、リチウムといった金属資源の商品もEXに含まれます。どれが重要ということではなく、幅広い分野でチャレンジしていくことが、「エネル

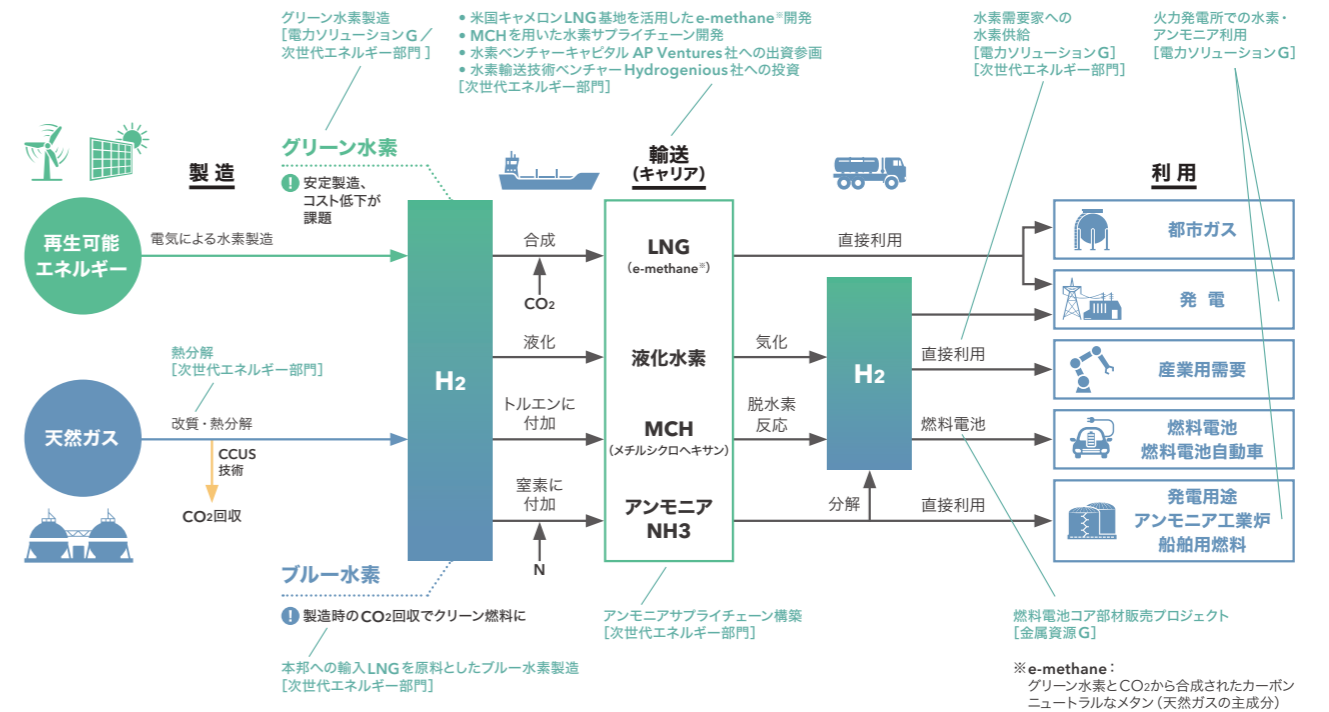
1. EX関連サプライチェーン構築

EX戦略においては、当社が強みを持つさまざまな事業をつなげ、パートナーと連携しながら、次世代エネルギーサプライチェーン、バッテリーソリューションサプライチェーンをはじめとしたEX関連サプライチェーンを構築することを通じて、新たな価値の創造を目指しています。

1 次世代エネルギー サプライチェーン構築

当社は水素・アンモニアを軸にした次世代エネルギーサプライチェーン構築に向け、製造・輸送（キャリア）・利用それぞれにおいて、再生可能エネルギー事業や天然ガス事業をはじめとした当社が強みを持つさまざまな事業をつなげ、あらゆる角度から事業開発を推進しています。一例として、当社は2023年6月6日、当社子会社のオランダ総合エネルギー事業会社であるEneco社と共に、欧州における再生可能エ

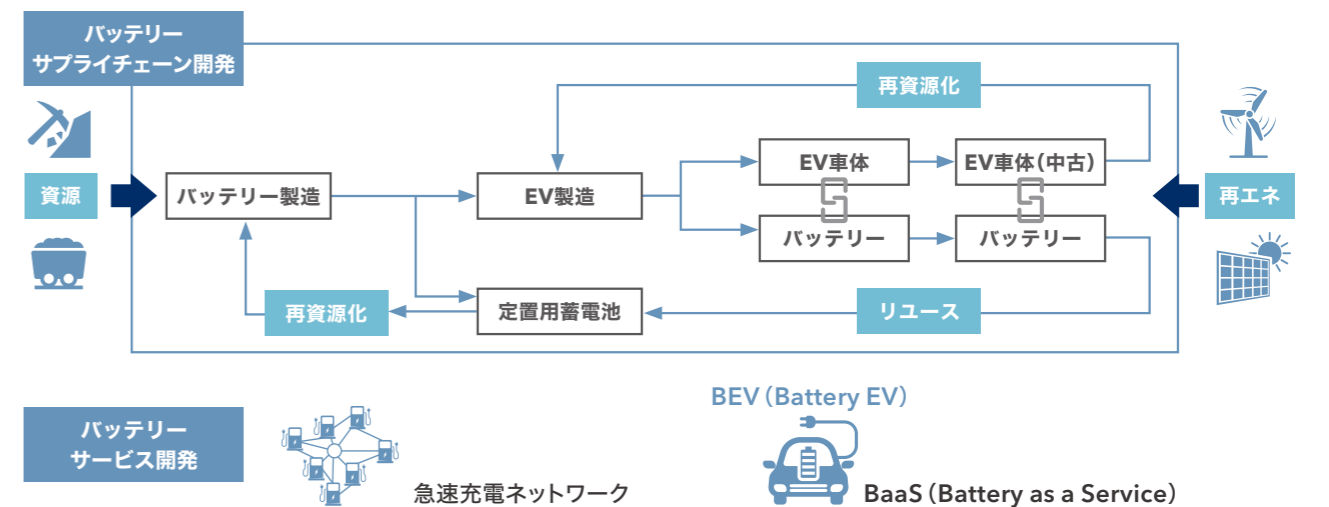
ネルギーの開発およびグリーン水素の製造・販売を行うことを目的として、Eneco Diamond Hydrogen社（以下、EDH社）を設立しました。EDH社は、Eneco社が長年培ってきた再生可能エネルギー開発の知見・経験と、石油・化学・鉄鋼・海運等の広範な業界との当社ネットワークを活用し、オランダを起点として欧州域内の再エネ開発およびグリーン水素製造・販売事業に取り組みます。



2 バッテリーソリューション サプライチェーン構築

カーボンニュートラルに向けモビリティセクターの電動化/脱炭素化の進展は不可逆的な潮流となっています。エネルギー・モビリティ・資源・サービスといった産業横断的な融合が非連続で起こる環境下、その結節点であるEV・バッテリーを起点とした事業開発に取り組んでいます。銅やリチウム、ニッケルをはじめとする希少資源確保

と資源循環メカニズム構築、バッテリーマネジメントの高度化を通じたバッテリー価値最大化、電力ネットワークとの連携など、当社の知見を集約し、これらをつなげ、産業横断的なビジネスモデル構築に取り組んでいます。



2. 直近の新たな取り組み

01 オランダ
Hollandse Kust West Site VI
洋上風力発電所の事業権獲得

当社の電力事業は、業界で長年培った豊富な経験・ネットワークをベースに案件を選別・投資決定し、開発初期段階から適切に事業リスクをコントロールしながら、プロジェクト開発能力を磨いてきました。例えば、欧州においては、2010年代初頭の市場黎明期に、洋上風力発電事業や海底送電事業にいち早く参画。当社人員をプロジェクト会社に派遣し、現場に入り込みながら日々の実務を通じて開発・建設・運営リスクの低減を図り、プロジェクトの安定性・収益性を高めています。こうした優良案件を長期保有することに加え、事業リスクが低減した段階では、第三者パートナーに出資持分の一部を譲渡して機動的に資金回収を図り、次なる優良案件に現場経験を積んだ人材と共に投じることも実行しています。このような複数の選択肢を組み合わせ、開発サイクルの好循環を通じた再生可能エネルギー事業のポートフォリオ拡大を今後も実現していきます。

このような中、当社は2022年12月に、当社子会社のEneco社を通じてShell社と共に、オランダ北西部沖合約50kmに位置するHollandse Kust West Site VI洋上風力発電所（発電容量76万kW、以下HKW）の事業権を獲得しました。本プロジェクトはオランダにおけるEneco社の5件目の洋上風力発電事業となり、これにより同国でEneco社が手掛ける洋上風力発電の総発電容量は約250万kWに達し、当社が保有する再生可能エネルギー持分量は、343万kWから367万kWに拡大しました（2022年12月末時点）。HKWは、2026年に商業運転を開始する予定で、オラ

ンダ国内の電力需要の約3%を賅う規模となり、オランダ政府が推進する脱炭素化施策に大きく貢献します。また、洋上風力発電は今後の再生可能エネルギー拡大の中心を担う一方で、その推進には海洋生態系を含む環境との共生策が不可欠となります。本プロジェクトでは、自然への依存と影響を分析の上、さまざまなステークホルダーと連携しながら、環境負荷を最小限に抑え、当社のマテリアリティの一つである「自然資本の保全と有効活用」にも資する取り組みを実施予定であり、洋上風力発電の継続的な拡大に資するプロジェクトになると評価されています。



02 Marunouchi
Climate Tech
Growth
Fund L.P. 設立



当社は2023年4月、丸の内イノベーションパートナーズ(株)（以下、MIP）を通じて、脱炭素に資する気候テック関連企業を主たる対象として成長投資を行う「Marunouchi Climate Tech Growth Fund L.P.」（以下、本ファンド）を組成しました。海外投資家向け関連エンティティを含め投資家各社から400百万米ドルの出資コミットを預かり第一次募集を完了しました。今後さらに投資家募集活動を行い、最終的には800~1,000百万米ドル規模まで拡大することを計画しています。

気候テックの分野では、ネットゼロに向けてさまざまな先端技術・ソリューションの開発・導入拡大、そのための投資が必要不可欠とされており、中長期的に高い資金需要が見込まれています。当社並びにMIPは、本ファンドによる気候テック関連企業への成長投資を通じて、これら企業が有する先端技術の商業化・スケール化および技術導入の促進を図り、投資先企業の企業価値を高めると同時に、カーボンニュートラル社会実現に向けた脱炭素化を後押しすることを目指します。

3. 次世代エネルギー部門の新設

2023年4月に新設した次世代エネルギー部門は、中経2024における成長戦略の柱の一つであるEXの推進に向け、低・脱炭素技術の発掘や社会実装、環境負荷の低い次世代エネルギーのサプライチェーン構築を進めていく役割を担っています。エネルギー・資源の安定供給と、社会・経済活動の低・脱炭素化を両

立させるため、総合商社としての産業接地面の広さを活かしつつ、EX関連バリューチェーンの上流から下流まで幅広い取り組みを進めることで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



常務執行役員
次世代エネルギー担当(兼)
次世代エネルギー部門長
齊藤 勝

当社の知見を結集し、EXを実行のステージに

既存エネルギーの安定供給を継続しながら、次世代エネルギーへの段階的な転換を実行していきたいと考えています。これまでタスクフォースという形でEX戦略の検討を進めてきましたが、これを実行に移すべく、各グループに分散していた人と知見を集約し、次世代エネルギー部門が組成されました。次世代エネルギー領域は産業接地面が非常に広いと、多様な経験を持つスペシャリストが有機的につながり案件開発を進めていくことが求められます。次世代エネルギー事業の早期立ち上げを目指すとともに、各営業グループ/部門と連携しながら、カーボンニュートラル新産業の創出をはじめ社会・産業課題の解決に貢献していきます。乗り越えるべき課題はありますが、部門所属員が一致団結し、カーボンニュートラル社会の実現に邁進してまいります。

LPG・石油原料事業部

■ LPG、原油、石油原料
LPG・ナフサ・原油に関する事業・取引を通じて、エネルギーおよび石油化学原料の安定供給ならびに低・脱炭素化に寄与しています。

次世代発電燃料事業部

■ 燃料アンモニア、木質ペレット
燃料アンモニアの普及に向け、大規模かつ安定的なサプライチェーンの構築を目指し、世界中で開発に取り組んでいます。

バイオ・合成燃料事業部

■ SAF(持続可能な航空燃料)、
低炭素メタノール、低炭素エタノール
SAFを中心としたバイオ燃料およびクリーン水素由来合成燃料のサプライチェーン全体に係る事業開発を行っています。

リファイナリー事業部

■ 石油製品
日本・アジア・米国で石油製品事業を推進しています。液体燃料の安定供給責任を継続的に果たしつつ、カーボンニュートラル社会への移行に向けた業界の課題解決を図ります。

水素インフラ開発部

■ 水素関連インフラ
各種水素キャリアを活用して、水素社会に不可欠な国際間水素サプライチェーン事業の構築に取り組み、低・脱炭素社会の実現に貢献していきます。

水素事業開発室、
カーボンマネジメント室、新技術室

■ 次世代エネルギー(水素等)、
カーボンクレジット、CCUS
水素、e-methaneやカーボンクレジット等に関する多面的な取り組みを通じてカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

■ マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性/アクションプラン
脱炭素社会への貢献	次世代エネルギーの開発/供給を通じた社会の低・脱炭素化 <ul style="list-style-type: none"> 水素/アンモニアの社会実装に向けたサプライチェーン構築の推進 SAF(持続可能な航空燃料)の社会実装に向けた事業推進 バイオ燃料およびe-methane、e-メタノール等の合成燃料の開発
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	カーボンマネジメント事業の推進を通じたGHG削減への貢献 <ul style="list-style-type: none"> CCUS・カーボンクレジットの事業開発 脱炭素コンサルティングサービスの提供
イノベーションを通じた社会課題の解決	

DX

02 DX戦略の推進

数多くの事業を展開する当社は、DXによる課題解決が必要となるリアルな現場との幅広い接地面を有しています。各営業グループ・部門と産業DX部門が緊密に連携しながら、当社の事業(リアル)とデジタルを融合して事業価値の向上を目指します。加えて、既存の事業のみならず、EX推進に当たってもDXは重要な役割を担います。当社はDXをEXと一体で推進することで、未来創造を進めていきます。

1. 直近の新たな取り組み

01

三菱食品物流センターにおける食品流通DXの実装開始

当社では(株)インダストリー・ワンと共に、小売・卸のデータ連携による物流センターでの在庫削減を推進しています。具体的には、小売や中間流通のデータ等を収集、MCデジタル(株)が開発するAIで分析することで在庫・食品ロス削減、発注・庫内業務の削減に取り組んでいます。

三菱食品(株)との約6,000商品を対象とした実証実験においては、物流センターの在庫を平均約3割削減すると同時に、欠品率も総じて低下させることに成功しました。この結果を受け、2022年から三菱食品(株)が運営する(株)ローソン向け物流センターにて実装を開始し、順調に展開を進めています。

DXによる食品流通の変革

現在の課題 供給網全体で無駄な在庫が積み上がっている



三菱商事の狙い (Mitsubishi's goal):

- あらゆる商流データを一つのシステムで分析 (Analyze all trade flow data in one system)
- 過剰在庫も欠品も出さない需給バランスの予測 (Forecast supply and demand balance without excess inventory or shortages)

中長期 (Medium to long term):

- 業界全体の無駄をなくし、食品ロスなど社会的課題を解決 (Eliminate waste across the industry and solve social issues like food waste)
- 企業グループの枠を超えた共同配送にも活用 (Utilize shared logistics across corporate groups)

02 データセンター事業の拡大



当社は米国大手データセンター事業者 Digital Realty Trust社(米国デジタル・リアルティ社)との合弁会社MCデジタル・リアルティ(株)を通じてデータセンター事業を展開し、DXを支えるデジタルインフラを提供しています。

本邦における大手クラウド事業者を中心に、AI/IoTやクラウド利用の普及、映像コンテンツやEコマースのさらなる拡大によるデータ処理量の爆発的な増加に伴い、今後も国内のデータセンター需要は持続的に拡大すると見えています。

当社は2023年2月の大阪に於ける新データセンター竣工をもって運営資産2,000億円(電力容量130MW)を達成。引き続き顧客ニーズに応じた新規開発を行い、事業規模のさらなる拡大を目指しています。

2. 産業DX部門設立から1年を迎えて

2023年7月に産業DX部門が発足1年を迎えました。多岐にわたる産業・事業における川上/川中/川下の幅広い領域で、最適化ニーズの把握や現状課題を踏まえ、デジタルを活用したモデル設計・検証等に取り組んでいます。当社にはDXによる課

題解決が必要となるリアルな事業現場が数多く存在します。これらの事業現場に対してDX機能を提供することで物流最適化や生産性向上を実現し、事業の価値を向上させて、産業全体の発展と豊かな地域社会の実現に貢献していきます。



執行役員
CDO(兼)産業DX部門長
平栗 拓也

既存の産業の枠組みを超え、新たなビジネスモデルの創出に挑戦していく

“Shaping the Future with Digital”-デジタルの力で未来をカタチに-をミッションに、9つの部門・営業グループから集まった仲間と共に、①DXを実現する機能を事業として社内外に提供する“イネーブラー事業” ②DXによる産業構造改革を通じた新規事業創出 ③デジタルを活用した地域コミュニティの創生に取り組んでいます。2022年11月に地域創生事業の最前線として銚子支店・秋田支店が設立されました。デジタル技術によるMC Shared Value(以下、MCSV)創出を加速することにとどまらず、既存の産業の枠組みを超え、新たなビジネスモデルの創出に挑戦していきます。

デジタル事業部

DXサービス事業/DX事業開発

DX機能の提供を通じて三菱商事グループのDX推進を支援し、成果につなげるとともに、DXイネーブラーとしての事業拡大を目指しています。また、こうした取り組みを基盤に、新規事業開発・投資や産業全体の価値向上につながるDXサービス事業を展開し、次世代技術の事業化や業界を超えた共創により、社会課題の解決に寄与していきます。

電力・地域コミュニティDX部

BtoC顧客基盤構築 地域創生事業

三菱商事グループの持つ商材とネットワークを掛け合わせた生活者向けリテールサービスの開発・提供を推進しています。デジタルとリアルを融合し、電力をはじめとした既存サービスと組み合わせることで、さらなる付加価値向上を目指します。また、地域に根差したサービスの提供を通じて地域課題の解決と地域経済の活性化を両立させる「自立分散型コミュニティ」の創生に向けて取り組んでいます。

インダストリーDX部

DXによる高効率BtoBオペレーション事業の開発

産業・企業が抱える事業や経営の課題解決に資するソリューション・サービスを開発し、プラットフォームとして提供していくことを目指します。そのために必要な技術や有するパートナー企業の開拓・連携を推進するとともに、まずは、ロジスティクス・モビリティ・データサービス分野を主要ターゲットとした事業展開に注力します。

サービスDX部

DXによるBtoCサービス事業の開発

フィンテックを活用したビジネスモデルの構築をはじめ、自治体や住民とのタッチポイントを活用した金融・ヘルスケア・不動産などのデジタルサービス開発を推進しています。三菱商事グループ内外と幅広く連携し、将来の柱となる事業の構想、実現を目指します。

マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性/アクションプラン
脱炭素社会への貢献	DXイネーブラー事業を通じた次世代技術の事業化と業界を超えた共創 ・営業グループのDX案件推進とDX起点でのMCSV創出、次世代技術の事業化検討 デジタル技術を活用した企業のオペレーション・公共サービスの効率化、高度化 ・物流領域・地域公共交通における最適化・可視化サービスの提供
イノベーションを通じた社会課題の解決	生活サービス開発・提供 ・中部電力ミライズコネク(株)による生活サービス、ホームサーブ(株)による住宅設備修繕サービスの提供 自立分散型地域コミュニティの創生 ・自治体との連携を通じた地域活性化、DX支援、低・脱炭素化支援
地域課題の解決とコミュニティとの共生	

EX DX

03 EX・DX 一体推進による 未来創造

当社は中経2024において、「未来創造」として、再生可能エネルギー等の地域エネルギー資源の利用、カーボンニュートラル新産業の創出、地域課題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共に、社会・産業課題の解決に貢献していくことを掲げています。このような中、当社は未来創造を新産業創出×地域創生と捉え、新産業の創出を基点として地域創生と掛け合わせることで、未来創造につなげています。足元では以下に挙げる事例をはじめ、新産業創出に向けた取り組みや自治体との連携強化が進んでいます。成功事例の積み上げを通じて、さらなる取り組みを加速していきます。

直近の新たな取り組み

01 地域交通の課題解決に向けた次世代の交通サービス提供



当社は、西日本鉄道(株)と共同でAI活用型オンデマンドバス「のりこ」を福岡で運行して来ました。オンデマンドバスには決まったダイヤやルートがなく、利用者の現在地と目的地に応じて、AIがリアルタイムで最適なルートを設定・更新しながら運行します。現在は全国で計画立案からシステムの提供、改善策提案に至る一貫したサポートやノウハウを提供しており、オンデマンドバスの普及に努めています。

2020年度・2021年度に実証運行を行ってきた長野県塩尻市においては、利用者の利用状況や、利用者からの本格運用を希望する声などを踏まえ、正式なサービスとして本格運用を開始するなど、地域の足として定着しています。

また、2023年2月にアイサンテクノロジー(株)と共同でA-Drive(株)を設立しました。自動運転時代を見据え、国内での自動運転サービスの実装支援を開始しています。

当社は幅広いネットワークや顧客基盤を活用して、様々な交通課題を抱える全国の地域に対して持続可能で安全・便利な次世代の交通サービスを提供していきます。

02 京都大学・三菱商事Startup Catapult 新設支援

国立大学法人京都大学(以下、京都大学)の研究成果を活用した起業支援プログラム「京都大学・三菱商事Startup Catapult(スタートアップ カタパルト)」の新設を支援するべく、当社は2023年4月に京都大学への寄附(6億円)実施を決定しました。京都大学が有する幅広い分野における技術力や研究成果の事業化を進め、社会課題の解決を後押ししていきます。

気候変動や感染症の流行など、社会課題が多様化・複雑化する中、教育機関等有する研究・開発技術やノウハウを事業化して社会に着実に実装していく必要性も同時に高まっています。京都大学は、幅広い領域において専門性の高い研究を長年行っており、起業支援の拡充にも継続的に取り組んでいます。当社は京都大学の理念に賛同し、同校の産官学連携本部が新設する起業支援プログラムに寄附を実施することを決定しました。

今後、具体的な案件の募集を開始し、京都大学内での審査を経て、対象となったプロジェクトの起業に向けた支援を行う方針です。



当社代表取締役社長 中西 勝也(左)と 京都大学 湊 長博 総長(右)

03 八代市、九州電力(株)、NTTアノードエナジー(株)との八代市におけるカーボンニュートラルの早期実現に向けた取り組みに関する連携協定締結～新八代駅周辺等における再生可能エネルギーの導入に向けたモデル事業を実施～

当社は、熊本県八代市(以下八代市)、九州電力(株)、NTTアノードエナジー(株)と、4者相互の連携を強化し、八代市におけるカーボンニュートラルの早期実現に向け、再生可能エネルギーを普及させるための具体的な取り組みを加速化させることを目的とする連携協定を締結しました。次に掲げる事項に連携して取り組んでいきます。

協定・連携事項

- 再生可能エネルギーを市内全域に普及させるための民間サービスの活用方法に関すること
- 住宅、事業所、公共施設等への再生可能エネルギーの普及・利用促進等に関すること
- 再生可能エネルギーの地産地消の促進方策および地域経済の活性化に向けた取り組みに関すること
- 再生可能エネルギーの活用による災害に強いまちづくりおよびレジリエンスの強化に関すること
- その他省エネや電化、普及啓発等その他カーボンニュートラルの推進に関すること

市内全域における取り組み

カーボンニュートラルの早期実現に向け、4者による連携協定締結後、国の脱炭素関係予算・補助金の活用も視野に入れ、以下施策の実施、検討を行う

1. 市有施設への再生可能エネルギー設備等の導入

概要
本庁舎や支所、コミュニティセンター等の市有施設への太陽光発電設備の導入

検討・実施主体
八代市



2. 住宅用太陽光発電設備等の普及拡大

概要
住宅用太陽光発電設備・蓄電池設置支援の継続、およびさらなる普及拡大

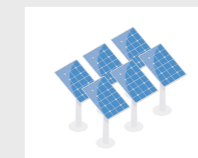
検討・実施主体
八代市



3. 民間事業者への再エネ設備導入支援

概要
民間事業者への再生可能エネルギー設備等の導入支援

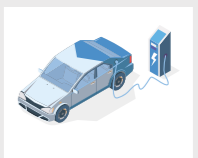
検討・実施主体
八代市/九州電力/NTTアノードエナジー/当社



4. 公用車等における電動車の導入拡大

概要
公用車の電動化や充電インフラの整備、および普及拡大策の検討

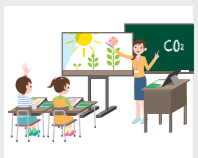
検討・実施主体
八代市/九州電力/NTTアノードエナジー/当社



5. カーボンニュートラルに関する普及啓発

概要
市民の脱炭素なライフスタイルへの行動変容や再生可能エネルギーの普及に向けた啓発事業の実施

検討・実施主体
八代市/九州電力/NTTアノードエナジー/当社



6. 大型蓄電所の導入

概要
系統用大型蓄電所の導入に関する調査、および事業化の検討

検討・実施主体
NTTアノードエナジー/当社



7. 地域新電力、および配電事業の実施

概要
脱炭素化と同時にエネルギーの地産地消を進めるため、地域新電力、および配電事業の実施に向けた検討

検討・実施主体
八代市/NTTアノードエナジー/当社



適切な資本の
配分・循環型成長モデルの
促進を通じて、
持続的な企業価値向上を
推し進めていきます

野内 雄三

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO)



2022年度業績の総括、および2023年度業績見通し

2022年度は、ロシア・ウクライナ情勢の長期化や欧米における金融不安など、世界情勢にはさまざまな混乱が生じました。このような状況下、当社の連結純利益は前年度比2,432億円増の1兆1,807億円となりました。資産評価の見直しを通じ懸念される損失を適切に手当てした上で、前年度の過去最高益を大きく上回る当社初の1兆円台に到達できました。セグメント別でも10グループ中7グループで過去最高益となっております。資源価格の追い風を捉えた金属資源・天然ガスに加えて、循環型成長モデルの実践として不動産運用会社 (MC-UBSR) の売却益を計上した複合都市開発や総合素材、自動車・モビリティなど、各事業において収益を着実に積み上げた

ことによるものです。

2023年度の連結純利益は、2022年度比2,607億円減の9,200億円を見込みます。これは資源価格や為替を中心に、経済全般で加熱気味であった市況が、2023年度に落ち着きを取り戻す想定を置くためです。このような環境下でも、ケジャベコ銅鉱山での生産量積み増しなどもあり、業績は底堅く推移する見込みです。

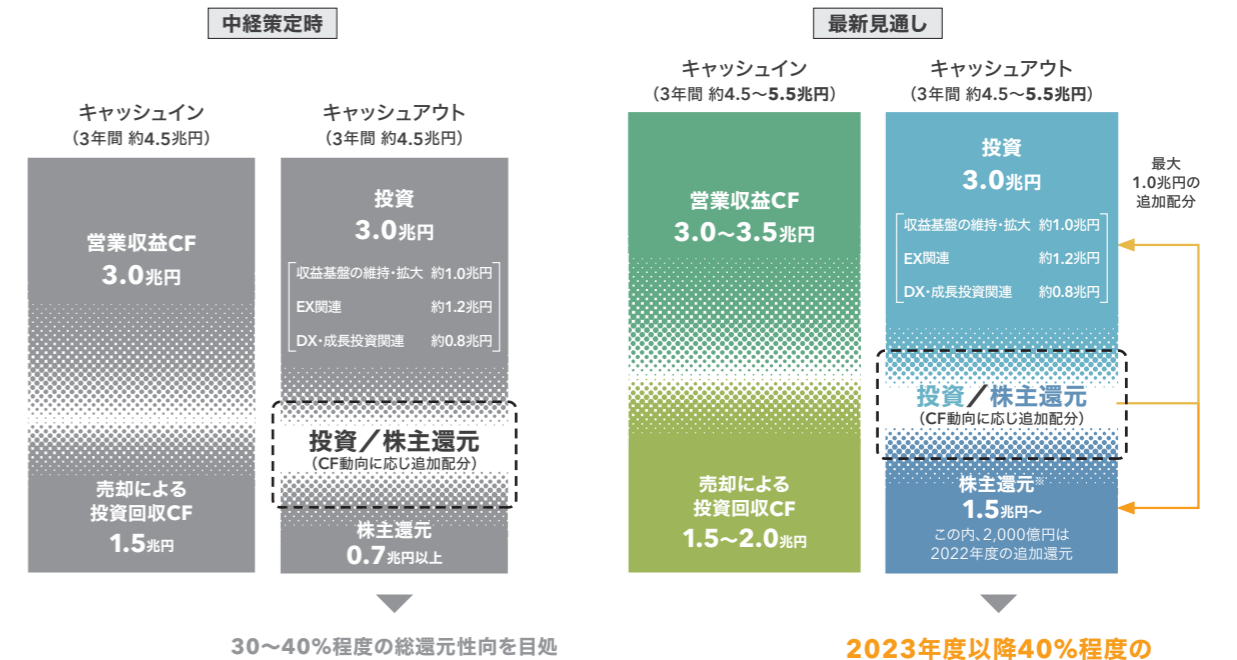
加えて、循環型成長モデルの実践によるキャピタルゲインについても、2023年度に電力ソリューションや食品産業等で複数案件の売却を実施することで、MC-UBSRの売却があった前年度と同水準を見込みます。

適切な資本配分に向けて— 中経2024におけるキャッシュ・フロー配分計画の見直し

2022年度の進捗等を踏まえ、2022年度決算公表のタイミングで、中経経営戦略2024 (以下中経2024) の3カ年におけるキャッシュ・フロー配分計画についても更新しました。営業収益CFの見通しは、2022年度の好調な業績等を受け、3.0兆円～3.5兆円と最大0.5兆円の増加を見込みます。売却による投資回収についても、循環型成長モデルの推進が順調に進んでおり1.5兆円を超える

可能性も見えてきています。投資としては中経策定時に定めた3兆円を見込んでおり、確かな資金創出力を基盤に機会を捉えて積極的に配分したいと考えています。もちろん、投資規律を緩めることは決してせず、引き続き厳格に投資を選別していきます。株主還元については、追加の株主還元を含めて、3年間の総額で1.5兆円以上を見込んでいます。

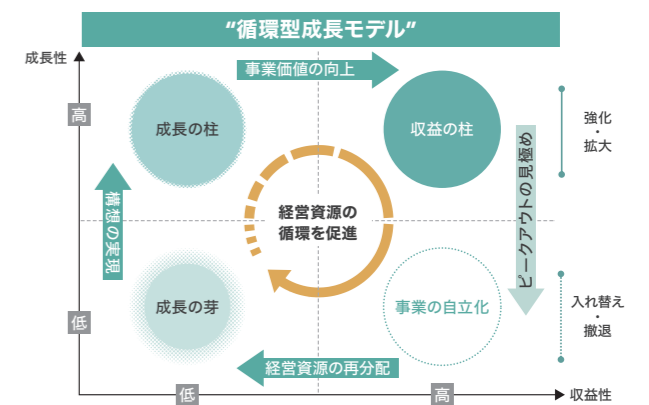
■ キャッシュ・フロー (CF) ・資本配分



循環型成長モデルの促進

当社は企業価値向上に向けて、循環型成長モデルへの取り組みを加速しています。

事業環境の変化に対応し、収益貢献のある事業においても積極的にポートフォリオの入れ替えを行い、次の成長に向けて経営資源の循環を促進しています。例えば2022年度第1四半期に841億円を利益計上した不動産運用会社 (MC-UBSR) の売却や、2023年度第1四半期

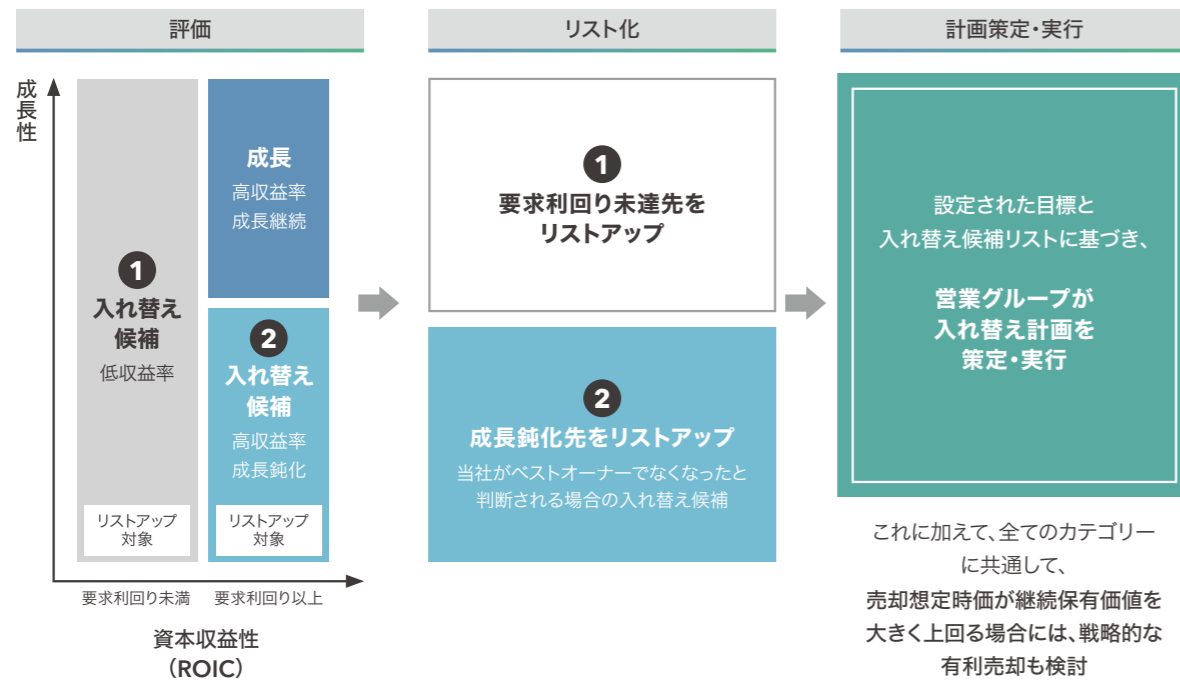


に369億円を利益計上した食品産業グループ関係会社の売却など、相応の規模感がある資産の売却も着々と進んでいます。

また、循環型成長モデル促進の一環となる資産入れ替えについては、ROICや成長率を基準に入れ替え候補とする事業をリスト化し、営業グループに目標を割り当て、自律的な入れ替えを促すことでキャピタルゲインの獲得と低利回り先の削減を通じた資本効率向上を図っていく方針としています。営業グループによる資産入れ替えの進捗については「循環型成長レビュー」を通じてモニタリングしていきます。2022年10月に初年度の総点検を実施して入替え対象の候補の洗い出しを行い、営業グ

ループにより入れ替え方針と選定された先について順次入れ替えを進めています。なお、レビューでは個社毎に入れ替え時期や方法を策定した上で、その進捗を定期的に確認する事で資産効率を集中的に改善すべく取り組んでいます。計画の時間軸としては中経2024期間中の3年間としており、着実に実行すべく、毎年の循環型成長レビューや、新設した専任チームによる毎月の進捗フォローを通じてモニタリングしていきます。中経2024の公表以降、社内における資産効率への意識も変わってきていることを実感しています。引き続き私もCFOとして資産入れ替えを通じた資本効率性の向上を確りと推進していきます。

■ 資産入れ替えの流れ



株主還元強化

2022年度の株主還元については、2023年2月までに公表した約4,300億円（一株当たり配当180円、自己株式取得1,700億円）に加えて、同年度の好調な業績や財務健全性、キャッシュ・フローの動向などを踏まえて、2023年5月の2022年度決算公表時に「追加還元」として2,000億円の自己株式取得を決定しました。これにより、追加還元を含んだ場合の2022年度の総還元額は約6,300億円、通期業績に対する総還元性向は53%と、

市場の期待値を大きく上回る株主還元を実現しました。中経2024の公表時には30～40%程度とレンジで示していた通期業績に対する総還元性向の目処を、2023年5月に2023年度、2024年度については40%程度へと変更しました。中経2024初年度が経過しキャッシュ・フローの見通し確度が高まったことに加えて、株式市場との対話も踏まえて決定したものととなります。中経2024における株主還元は、累進配当を還元の基本としつつ、

業績の振れ幅に応じた自己株式取得を組み合わせ、通期業績に対し総還元性向30～40%程度を目処に還元を実施する方針としていました。この方針は株式市場からも評価頂いていましたが、一部の方々からは30～40%程度というレンジの幅についてのご指摘も賜っていました。今回の変更において目安とする水準を従来の30～40%程度のレンジではなく40%とお示しすることで、当社株主還元に対する株式市場の予見性の向上につながったものと理解しています。

以上の株主還元方針の下、2023年度の株主還元は、まず配当については2022年度から20円増配となる一株当たり200円に引き上げました。株式市場の期待値を大きく上回る引き上げであったと認識していますが、これ

は資源価格等の変動を考慮した複数のシナリオを分析し、当社の利益水準の底堅さを確認した上で、一株当たり配当が200円の水準であっても累進配当制を維持できると判断し引上げの結論に至ったものです。すでに本年5月には、2023年度の通期実績見合いとして1,000億円の自己株式取得も決定しているため、配当と自己株式取得を含めると、既に2023年度の通期業績見通し9,200億円に対して総還元性向40%の株主還元をご提示しています。ただしこれに限定することなく、2022年度末に実施した「追加還元」のような、キャッシュ・フローの動向等も踏まえた機動的な追加還元も引き続き検討していきます。

常に複数のシナリオを立てて起き得ることを予測し、来るべき変化に対応するにはどうすればよいか、アンテナを高く張り考え抜く必要があります。



自身のCFOとしての役割

近年になって、コロナ禍、ロシア・ウクライナ情勢、世界的なインフレなど、数年前には想像できなかった事象が多く発生しています。これから先に何が起るかを正確に予見する事はできませんが、想定外の多くの事象も振り返れば大きな関連性をもっていることがほとんどです。一見、順風満帆に見える局面でこそ、常に複数のシナリオを立てて起き得ることを予測し、来るべき変化に対応するにはどうすればよいか、アンテナを高く張り考え抜く必要があります。

CFOとしての最も重要な役割の一つが、持続的なTSR (Total Shareholder Return/株主総利回り) 向上を

図るべく、財務健全性の維持と資本効率性の向上を両立させる資本の適正な配分であることは論を俟ちません。2023年5月の2022年度決算公表において、当社は中経2024の3カ年におけるキャッシュ・フロー見通しを更新しましたが、営業収益CFや売却による投資回収CFが上振れたことで、キャッシュ・フロー配分の選択肢は増え、資本配分の重要性はさらに高まっています。マクロ環境の不確実性が高まる中、将来の予測や変化への対応を絶えず念頭に置きながら、中経2024に基づく投資や入替、株主還元を通じて、適正な資本の配分を実現していきます。



小林 健司
執行役員
コーポレート担当役員 (CSEO)

野内 雄三
代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO)

立岡 恒良
独立社外取締役

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

2023年3月の東証要請を受けた
当社の対応やステークホルダーに対する当社の訴求点について、
経営執行側のCFOおよびCSEOと、社外役員が議論を交わしました。

Q 2023年3月に、東証が資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について、上場会社へ要請していますが、三菱商事はどのような対応を取っていくのでしょうか？

野内：東証からの要請が出る前の段階から、当社は中期経営戦略2024（以下、中経2024）の枠組みにおいて、すでに対応を進めていました。中経2024の定量目標の一つとしてROE二桁水準を掲げており、経営管理制度の推進を通じてこの水準を安定維持することで、株式市場から求められる株主資本コストを上回ることができると分析しています。この中長期的なROEの維持向上に対する市場からの信頼感や期待感が、適正な株価形成にもつながるため、市場への説明が大変重要になってくると捉えています。

立岡：中長期的にROEを維持向上していくという安心感・期待感・確信を投資家の皆さんに持ってもらうことが大事という考えは、その通りだと思います。特に現在当社には投資に振り向けられる原資が十分にあるので、投資家の皆さんをはじめ

めとしたステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、今後の投資の収益性について丁寧に伝えていくことが重要になってくると思います。この辺りについては、新設されたCSEOにも期待したいところです。

小林：有難うございます。現状、当社はまだまだ株式市場からバリュー株、資源会社として評価されている状況ですが、実際には、当社は成熟企業であるとともに成長企業という側面もあると考えています。今後のIR活動の中で、まずは当社の過去のエクイティストーリー、つまり当社がどのようにビジネスモデルを進化させ、成長してきたかをしっかり示していくことから始め、EX投資をはじめとした今後の成長性を、丁寧に伝えていく所存です。

立岡：当社はEX投資についてもROEの維持向上に資する投資を厳選し、規律を持って厳しく投資判断をしており、取締役会としてもそれをモニタリングしています。外部からの採算性への関心が高いEX投資こそ、この投資規律をしっかりと説明することが安心感の醸成につながると思います。

中経2024の経営管理制度



Q 今後の成長性を示していく中で、三菱商事として意識して打ち出していくポイントがありますか？

野内：足元では、地政学リスクをはじめとしたさまざまなリスクへの対応が企業活動の維持にとっての重要性を増しています。ただこのような不確実性の高いマクロ環境下であるからこそ、十分な財務健全性やキャッシュ創出力、地理的・産業的に多様で強靱なポートフォリオを保有し、その分散効果も含め、景気後退期における下方耐性を保持する当社の優位性が際立つ地合いであるとも考えています。

小林：はい。それに加えて、強靱なポートフォリオは、コングロマリットの当社ならではの新たな価値創造という視点からも重要だと考えています。これまで以上に変化のスピードと社会課題の解決の難易度が増している環境においては、多様なポートフォリオを保有していることで、これを柔軟に入れ替え、組み合わせ、結合させることにより、変化に対応して新たな価値を創造していくことができるということも当社の強みです。これをしっかりと説明していくことで、総体として各事業の合算

を超える価値を生み出す事業ポートフォリオであると、当社が投資家にさらに評価される余地があると考えています。また、当社の強みに加えて独自性についても述べますと、現在当社では循環型成長モデルを実践して資産の入れ替えを進めていますが、各事業のライフサイクルに応じた資産の循環を目指す当社の取り組みは、限られた投資期間内でのキャピタルゲイン獲得を主目的として投資ポートフォリオを入れ替えるPEファンドとは明確に区別されるところと認識しています。

野内：そうですね。一般的に総合商社は業態が分かりづらいと評されることも多いからこそ、当社の強みや独自性を理解頂くことは大変重要なことだと感じます。

小林：今後もROE二桁水準の維持向上に向け、中経2024で掲げた経営管理制度の取り組みを推し進めていくとともに、当社独自のエクイティストーリーを丁寧に示しながら、投資家の皆さんをはじめとしたステークホルダーとの対話や開示のさらなる充実化に努めていきます。