



**MC Shared Value**

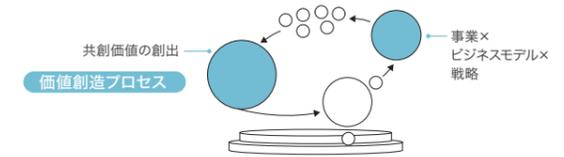
# 03

## 営業グループの価値創造

価値創造プロセスのアウトカムである「価値」を生み出す上で、エンジン部分を担う各営業グループの具体的な取り組みを紹介します。

- 76 営業グループ At a Glance
- 78 事業×ビジネスモデル×戦略
  - 78 天然ガスグループ
  - 80 総合素材グループ
  - 82 化学ソリューショングループ
  - 84 金属資源グループ
  - 86 産業インフラグループ
  - 88 自動車・モビリティグループ
  - 90 食品産業グループ
  - 92 コンシューマー産業グループ
  - 94 電力ソリューショングループ
  - 96 複合都市開発グループ

# 営業グループ At a Glance (2023年3月期)



営業グループ名	天然ガスグループ	総合素材グループ	化学ソリューショングループ	金属資源グループ	産業インフラグループ	自動車・モビリティグループ	食品産業グループ	コンシューマー産業グループ	電力ソリューショングループ	複合都市開発グループ	その他および調整消去	合計
	P.78	P.80	P.82	P.84	P.86	P.88	P.90	P.92	P.94	P.96		

当期純利益*	(単位:億円)											
(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)	1,706	620	450	4,393	319	1,275	634	230	619	1,233	328	11,807
(2024年3月期(予想))	1,460	460	250	2,980	270	1,100	720	290	1,090	450	130	9,200
総資産(2023年3月期末)	20,430	14,617	11,607	40,981	13,292	19,154	21,030	39,886	27,162	11,646	1,724	221,529
持分法で会計処理される投資	7,148	1,762	1,663	5,499	2,405	3,667	3,583	1,787	4,525	7,220	10	39,269
有形固定資産および投資不動産	3,139	1,079	426	9,951	1,347	472	3,167	3,676	6,532	74	877	30,740
無形資産およびのれん	19	117	50	44	964	67	1,843	5,289	3,374	1	306	12,074
その他投資	2,355	908	837	4,133	464	1,177	1,899	3,017	342	1,143	1,894	18,169



\*当期純利益は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益」を指す。

# Natural Gas Group 天然ガスグループ



常務執行役員  
天然ガスグループCEO

西澤 淳

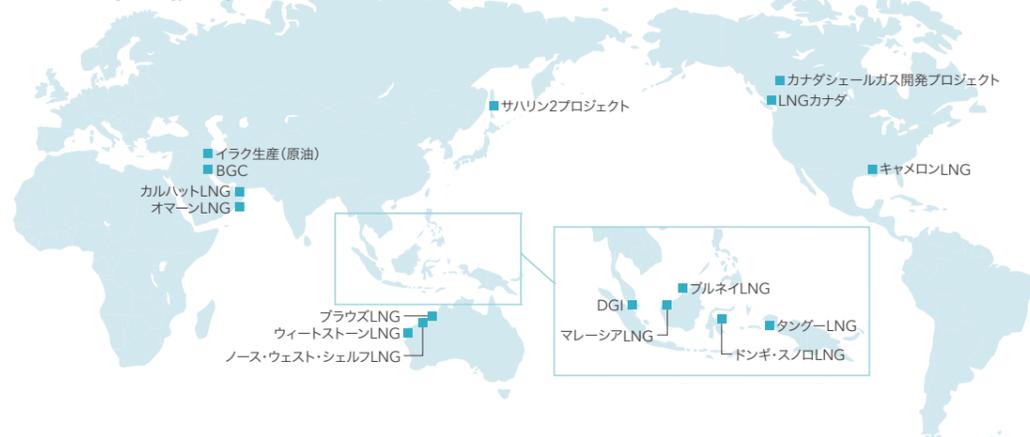
事業概要

- アジア・パシフィック地域および北米を中心とした天然ガス・LNG事業
- LNGの新規プロジェクト開発、マーケティングおよびトレーディング事業
- カーボンニュートラル社会に向けたLNGバリューチェーンの低炭素化

## 当グループの強み

- 世界中で展開する優良なLNG事業ポートフォリオ
- 顧客・プロジェクトパートナー・産ガス国との強固な関係
- シンガポールの販売子会社(DGI<sup>※1</sup>)を中心とした販売力
- CCUS、カーボンクレジット事業やBEC<sup>※2</sup>など、カーボンニュートラル社会実現に向けた多様な取り組み

※1 DGI: Diamond Gas International  
※2 BEC: Breakthrough Energy Catalyst



## 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
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p><b>低・脱炭素化対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● LNG生産・輸送オペレーション効率化</li> <li>● LNGプロジェクトにおけるグリーン電源導入</li> <li>● CCUSプロジェクトの推進</li> <li>● カーボンクレジット事業開発</li> </ul>
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p><b>LNGの安定供給</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業の安定操業</li> <li>● 建設中プロジェクトの確実な立ち上げ</li> <li>● 販売力をテコにした拡張・新規事業の立ち上げ・参画による供給力の強化</li> </ul>
<p>イノベーションを通じた社会課題の解決</p>	<p><b>技術イノベーションの促進を通じた脱炭素社会実現への貢献</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● BECを通じた脱炭素事業の社会実装支援</li> <li>● Direct Air Capture事業の推進</li> </ul>

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地政学リスクや景気動向、低・脱炭素の潮流を背景とした投資不足に伴う資源価格ボラティリティの上昇</li> <li>● 業界への規制強化等による天然ガスの市場競争力低下</li> <li>● 長期的な需要の不確実性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国を中心とした経済成長に伴う天然ガス需要の増加</li> <li>● 石炭・石油からの転換、電化が困難なセクターの熱源、再生可能エネルギー間欠性の補完など、底堅い天然ガス需要</li> <li>● ブルー水素・ブルーアンモニア等、次世代エネルギー原料としての天然ガス活用</li> </ul>

## 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ルLNG拡張・LNGカナダの着実な立ち上げ
- 販売力をテコにした競争力ある拡張・新規プロジェクトの実行を通じたポートフォリオの強化
- カーボンニュートラル社会の実現に向けた、LNGサプライチェーンの低・脱炭素化、およびCCUS・カーボンクレジット事業の推進

## 中期経営戦略2024進捗

### インドネシア タンゲールLNGプロジェクト

当社はオペレーターであるbp社と推進するタンゲールLNGプロジェクトにおいて、同プロジェクト参画企業と拡張プロジェクトを実行するとともに、CCUS事業も検討しています。本事業は拡張により生産能力が年産760万トンから1,140万トンへ増加、またCCUS事業によりプロジェクトから排出されるCO<sub>2</sub>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共に、天然ガスの生産効率向上・増産を行うものです。本プロジェクトを通じ、当社はLNG供給力の強化とともにサプライチェーンの低炭素化を目指しています。

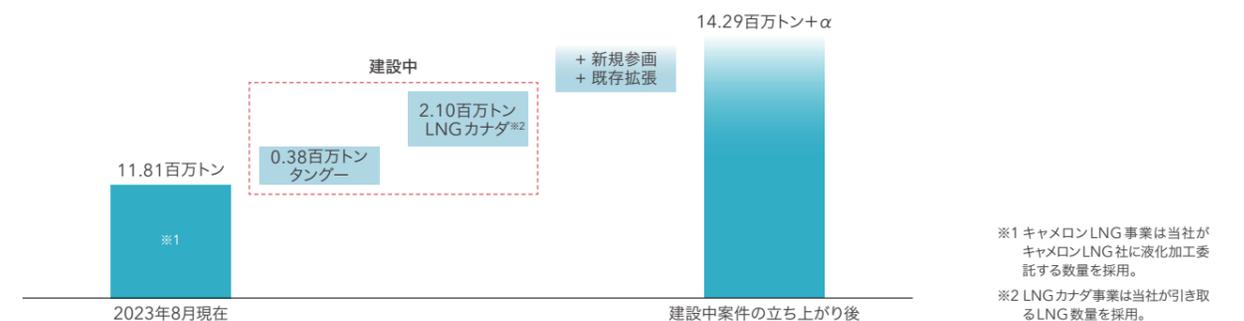


既存液化設備2系列および建設中の拡張系列、LNGタンク、棧橋等

## 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。現在は全世界で13のプロジェクトに参画し、LNG持分生産能力は11.81百万トンに達しています。建設中のタンゲール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14.29百万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



# Industrial Materials Group 総合素材グループ



常務執行役員  
総合素材グループCEO

西村 光太郎

事業概要

- メタルワンの(当社60%出資)を通じた鉄鋼製品の加工・製造、販売、物流等
- 炭素材、塩化ビニール樹脂等の分野での製造、販売、物流等
- Cape Flattery(当社100%出資)を通じた珪砂等の製造、販売、物流等
- セメント・生コンクリート等の分野での製造、販売、物流等
- 東洋紡エムシー(当社49%出資)を通じた機能素材の開発・製造・販売等

## 当グループの強み

- 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、素材産業における加工・製造・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



## 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	<b>電化(電気自動車、再生可能エネルギー他)に必要な素材の確保</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●電気自動車の進展に必要な軽量化素材事業などへの参画</li> <li>●電気自動車などに使用されるリチウムイオン電池向け素材事業への取り組み</li> <li>●太陽光発電用ガラス向け珪砂の生産能力拡大と販売・物流体制の強化</li> </ul>
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	<b>低・脱炭素化、安定調達のための素材の再循環構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●鉄鋼製品、樹脂(建材・タイヤ他)、機能素材などのリサイクル事業への取り組み</li> </ul>
イノベーションを通じた社会課題の解決	<b>デジタル技術を活用した、人手不足・余剰コストの問題を抱える素材流通の変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●リアル事業とデジタル技術を組み合わせた、素材流通の最適化・高度化</li> </ul>
地域課題の解決とコミュニティとの共生	<b>建設・インフラの整備・発展に不可欠な素材のサプライチェーン強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●環境負荷を低減したセメント・生コンクリート事業、樹脂建材事業の強化</li> </ul>

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>●素材サプライチェーンの不安定化</li> <li>●低・脱炭素化に関連する素材の供給力不足</li> <li>●デジタル技術革新などによる既存ビジネスモデルの衰退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様化・高度化する素材ニーズの捕捉</li> <li>●低・脱炭素化、安定調達のための素材の再循環</li> <li>●電化(電気自動車、再エネ他)に必要な素材の確保</li> <li>●地政学リスクなどを踏まえたサプライチェーン強化</li> <li>●デジタル技術を活用した素材流通の変革</li> </ul>

## 中期経営戦略2024 における戦略

- 自動車・モビリティの軽量化・電動化、デジタル社会の発展に不可欠な機能素材事業への参画
- 既存事業やネットワークを活かした、環境負荷低減・安定調達に資するリサイクル事業への取り組み
- 再エネ、電炉製鉄法や電気自動車普及に伴い需要が増加する珪砂・炭素材事業などの強化
- DXなどを通じた素材サプライチェーンの最適化・高度化

## 中期経営戦略2024進捗

### 「ニーズ・シーズをつなげる価値創造」への取り組み

東洋紡(株)との合併会社として東洋紡エムシー(株)(当社49%出資)を設立しました。自動車・モビリティの軽量化・電動化や環境問題への対応などを支える機能素材を開発・製造・販売しています。低・脱炭素化の進展や産業構造の変化、技術革新が加速している中、東洋紡(株)の製品・技術開発力と当社の幅広い産業知見・経営力を掛け合わせることで、産業課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献していきます。また、独エンジニアリングサービス事業者であるFEVグループ傘下のFEV Consulting社と、Beyond Materials(株)を設立しました。デジタル技術も活用しながら、素材領域において市場調査、戦略立案・実行、製品開発・実証試験などの幅広いサービスを提供していきます。



東洋紡エムシー(株)

## 主要な成長ドライバー

- 世界的な低・脱炭素化の動きを背景に、鉄鋼業界では高炉から電炉(鉄鋼製品リサイクル)への製鉄プロセスのシフト、また世界の電気自動車市場は年平均成長率20%以上のペースで急拡大することが想定されています。素材産業を取り巻く環境が大きく変化し始めた中、素材サプライチェーン上で多様な事業を展開する当社が強みを発揮し得る機会が増えてきています。
- 双日(株)との合併会社である(株)メタルワンは、国内外110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。
- POSCO FUTURE M社等との合併事業で炭素材製造会社であるPOSCO MC MATERIALS社では電炉向けの黒鉛電極や、リチウム電池に不可欠な素材の製造・販売体制を構築しています。素材産業の知見やグローバルネットワークに加え、既存アセットを活かすことで、新たな価値の創出に取り組みます。

### 電炉鋼生産量(百万トン)と電炉比率(%)の推移



■ 電炉鋼生産量 ▲ 電炉比率  
出所：アーサー・ディ・リトル・ジャパン(株)

### 自動車販売台数(万台)と電気自動車比率(%)の推移



■ 自動車世界販売台数 ▲ 電気自動車が占める比率  
出所：アーサー・ディ・リトル・ジャパン(株)

# Chemicals Solution Group 化学ソリューショングループ



常務執行役員  
化学ソリューション  
グループCEO

今村 功

**事業概要**

- 化学素材・製品製造事業
- 化学素材・製品のトレーディング事業
- 低・脱炭素化等の社会課題解決に資する環境対応型化学素材の新規事業開発、EX・DXを支える素材関連事業(半導体等)開発

## 当グループの強み

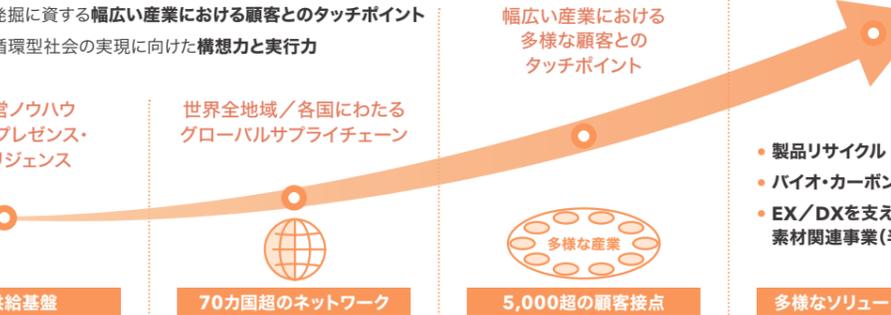
化学素材・製品製造販売事業を通じて獲得した、安定供給を支える**事業経営ノウハウ**、**新規事業創出にもつなげる市場でのプレゼンス・インテリジェンス**

世界全地域／各国にわたる**グローバルサプライチェーン**

「成長の芽」発掘に資する**幅広い産業における顧客とのタッチポイント**

低・脱炭素、循環型社会の実現に向けた**構想力と実行力**

幅広い産業における  
多様な顧客との  
タッチポイント



低・脱炭素、循環型社会の  
実現に向けた  
構想力と実行力

**安定供給基盤**

事業例

SHARQ社/  
石油化学製品製造事業  
(サウジアラビア)

PAU社/  
アンモニア製造事業  
(インドネシア)

**70カ国超のネットワーク**

主要拠点例

IVICT事業  
(中国/東南アジア/欧州)

当社海外拠点  
(北米/南米/中東・アフリカ等)

**5,000超の顧客接点**

事業例

三菱商事ケミカル(株)

三菱商事アグリサービス(株)

三菱商事プラスチック(株)

**多様なソリューション提供**

事業例

タイ循環型PET製造事業

バイオ由来環境対応型素材の  
サプライチェーン構築

## 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
 <p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>既存化学素材製造事業の低・脱炭素化や、<b>バイオ・カーボンリサイクル素材製造事業を通じた低・脱炭素社会の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製造プロセスの効率化や、CCSによるブルー化等、既存事業の低・脱炭素化</li> <li>トレーディングを通じた化学素材サプライチェーンの低・脱炭素化</li> </ul>
 <p>自然資本の保全と有効活用</p>	<p>バイオ素材製造事業による自然資本の有効活用や、<b>製品リサイクル素材事業を通じたサーキュラー・エコノミーの実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バイオ・カーボンリサイクル関連新規素材事業開発の推進</li> <li>製品リサイクル素材新規事業の着実な立ち上げ</li> </ul>
 <p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>化学素材の安定供給や、<b>EX/DXを支える素材関連事業開発(半導体等)を通じた持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存製造事業を通じた、化学素材の安定供給継続</li> <li>EX/DXを支える素材関連事業の開発(半導体等)</li> <li>トレーディングを通じた、化学素材の安定供給継続</li> </ul>

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動問題を背景とした低・脱炭素化潮流の加速による化石由来の化学素材における市場価値の低下、代替素材への移行、石油化学産業・素材産業における産業構造変化</li> <li>地政学リスクの高まりによるサプライチェーン変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品リサイクル素材事業の拡大</li> <li>バイオ由来やCO<sub>2</sub>を原料とした環境対応型化学素材市場の成長</li> <li>産業構造・サプライチェーン変化を捉えた新規事業参入</li> </ul>

### 中期経営戦略2024 における戦略

- 足元の供給責任を果たして安定収益を上げながら既存の事業の環境負荷を下げっていくこと
- 脱炭素という課題解決に、素材の分野で現実的なソリューションを世の中に提示し、規模感・経済性を伴った事業に取り組むこと
- 産業構造・サプライチェーン変化を踏まえた、EX・DXを支える素材関連事業(半導体等)の機会追求

## 中期経営戦略2024進捗

### タイ 循環型PET製造事業

2020年1月に飲料ボトル用PET樹脂製造事業会社であるタイ新光社に出資し、循環型PET製造事業に参画。世界的な循環型社会への移行要請が高まる中、モノマテリアル化(単一素材での使用促進)の進展に伴い、需要拡大が期待されるPET樹脂の製造能力拡張、およびケミカルリサイクル技術導入によるリサイクルPET樹脂製造事業への参画を通じて「持続可能な調達・供給の実現」に向けた取り組みの強化を目指します。2023年6月に新設ラインが稼働開始しました。



### バイオ由来 環境対応型化学素材のサプライチェーン構築

NESTE社(本社:フィンランド)、出光興産(株)、奇美実業社(本社:台湾)と連携し、バイオナフサを原料とする、バイオマスプラスチックのサプライチェーン構築を実現しました。再生可能原料で世界最大級の生産規模を有するNESTE社よりバイオマスナフサの供給を受け、出光興産(株)にてバイオマススチレンモノマーを製造し、奇美実業社にてバイオマスABS樹脂(アクリロニトリルブタジエンスチレン)等のバイオマスプラスチック製造を行い、当社がサプライチェーン構築における全体のマネジメントと、バイオマス製品のマーケティングを担います。プラスチック産業のGHG削減目標、低・脱炭素社会の早期実現に貢献していきます。

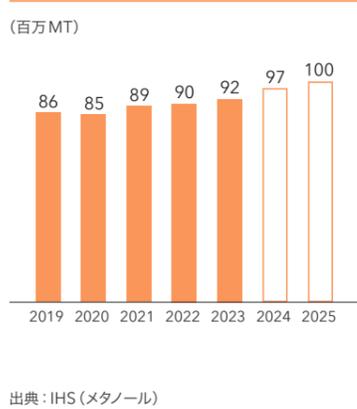
## 主要な成長ドライバー

需要が堅調な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



# Mineral Resources Group 金属資源グループ



常務執行役員  
金属資源グループCEO

小山聡史

事業概要

- 原料炭、鉄鉱石、銅、アルミ、ニッケルなどの資源投資や鉱山開発
- 石炭、鉄鉱石、ニッケル、クロム、モリブデン、銅・鉛・亜鉛精鉱および地金、錫地金、アルミ地金・二次合金、アルミ製品、ポーキサイト、貴金属、レアアースなどのトレーディング

## 当グループの強み

- 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プレーヤーとしてのプレゼンス、並びに、これらを根拠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



## 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	<p>高品位原料の安定供給および低炭素鉄源の供給力拡大を通じた製鉄の低・脱炭素化への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給</li> <li>直接還元鉄事業への参画</li> </ul>
自然資本の保全と有効活用	<p>銅・アルミの供給力拡大および電池原料の開発を通じた電化推進への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持分銅生産量の維持・拡大</li> <li>ポーキサイト案件の開発推進</li> <li>リチウム・ニッケル資源案件への参画</li> </ul>
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	<p>二次資源の供給力拡大を通じた循環型社会実現への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>貴金属リサイクル事業への参画検討</li> <li>リチウムイオン電池リサイクル事業への参画検討</li> <li>アルミ二次資源事業への参画</li> </ul>
イノベーションを通じた社会課題の解決	

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の少ない製鉄法の普及に伴う原料炭の需要減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV化の進展や再生可能エネルギー発電設備の普及に伴う銅や電池原料の需要増</li> </ul>

## 中期経営戦略2024 における戦略

- 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、水素社会に不可欠な貴金属などの可能性を追求
- 電化を支える素材として、銅既存資産の生産量維持・拡張を軸に、新規優良資産の取得、銅回収の新技术活用等を通じた銅事業の成長を目指す
- 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
- 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む

## 中期経営戦略2024進捗

### Quellaveco銅鉱山の生産開始

Quellaveco銅鉱山はペルー共和国南部に位置する大規模銅鉱山で、約8.7百万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。当グループの足元の持分銅生産量は約25万トン/年と本邦最大規模ですが、本鉱山の本格的な立ち上げ後はさらに拡大し、今後は40万トン程度を目指しています。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の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いきます。



Quellaveco銅鉱山(ペルー)

## 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、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

低・脱炭素	電化	循環型社会(二次資源)
原料炭・鉄鉱石・貴金属	銅・アルミ・電池原料	貴金属・リチウムイオン電池・アルミ

### 収益構造イメージ(トレーディングを除く)



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



事業概要

- 産業プラントや社会・エネルギーインフラの建設・供給および関連事業投資、船舶保有運航・トレーディング、宇宙関連事業、防衛装備品取引等
- 工作機械・農業機械・エレベーターのディストリビューション事業、ファシリティマネジメント事業、建設機械レンタルを含む建設ソリューション事業等

## 当グループの強み

- 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活かした、新規事業を構想する土台としての強み
- 業界キープレイ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



## 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	脱炭素社会への移行期を支える一次エネルギーの安定供給への貢献 <ul style="list-style-type: none"> <li>既存エネルギープラントの安定操業</li> <li>LNGの安定輸送</li> </ul>
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	脱炭素社会の実現に向けた産業インフラの構築・変革 <ul style="list-style-type: none"> <li>産業プラントの低・脱炭素化</li> </ul>
イノベーションを通じた社会課題の解決	海運事業のDX・EX推進による、業界全体の省人化や低・脱炭素化に貢献 <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代エネルギーやCO<sub>2</sub>の輸送開発</li> <li>電気推進船や船舶自律運航支援システムの開発、既存船の低炭素化</li> </ul>
地域課題の解決とコミュニティとの共生	新技術を活用した、社会課題解決につながる新規事業の創出 <ul style="list-style-type: none"> <li>宇宙航空領域の先端技術の民間転用</li> </ul>
	建設、製造等の産業分野に対する持続安定的なサービス提供を通じた地域社会・経済への貢献 <ul style="list-style-type: none"> <li>省人化や低・脱炭素化等、対面業界の課題へのソリューションの提供</li> </ul>

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料費・輸送費等の高騰や金利の上昇による、既契約案件の採算悪化</li> <li>ロシア・ウクライナ情勢をはじめとする、地政学リスクに起因する既存事業への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新・デジタル化や低環境負荷等、対面業界において多様化・複雑化するニーズに応えるサービスやソリューションの提供</li> </ul>

## 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
- 千代田化工建設(株)再生の遂行
- 建設ソリューション事業、次世代海運事業、宇宙関連事業等、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加速

## 中期経営戦略2024進捗

### 次世代海運事業の推進

- 海上輸送の低・脱炭素化

既存船への燃費削減デバイスの取り付けや重油以外の船用燃料の使用検討等、最新技術の導入による海運業界の低・脱炭素化を推進

- 次世代エネルギーやCC(U)S<sup>※</sup>の導入に向けた海上輸送網の整備

次世代エネルギーやCO<sub>2</sub>の輸送船および港湾の設計・整備等に検討初期段階から関与し、脱炭素社会実現の上で必要不可欠な海上輸送網確立に貢献

- 海上DXの推進

自律運航や船員のWell-Being・省人化等に向けた取り組みを推進

※CC(U)S: Carbon dioxide Capture, (Utilization) and Storage。分離回収したCO<sub>2</sub>を有効利用(CCU)、または貯留(CCS)すること



次世代エネルギーとしても期待されるアンモニアの輸送船

## 主要な成長ドライバー

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、プラントエンジニアリング等、EXに関しては次世代海運事業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。

### 新規投資額内訳イメージ



# Automotive & Mobility Group 自動車・モビリティグループ



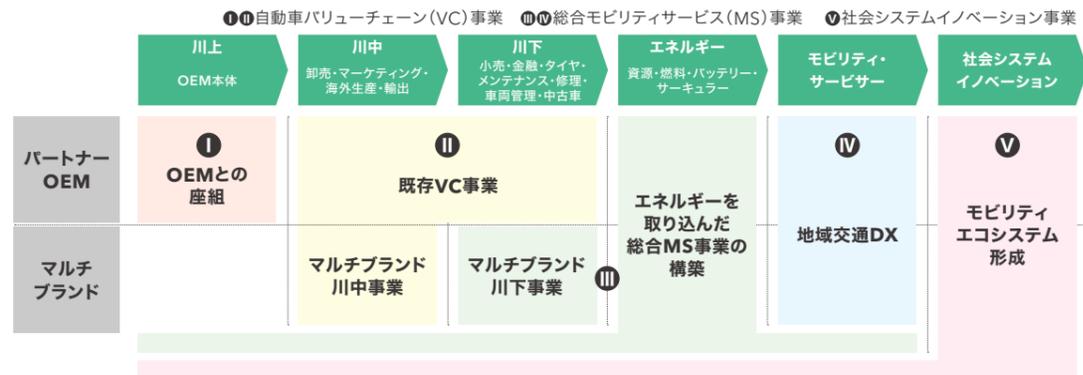
常務執行役員  
自動車・モビリティ  
グループCEO  
**若林 茂**

**事業概要**

- 三菱自動車工業(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)製車両の生産・販売・販売金融等
- いすゞ自動車(株)製車両の生産・販売・販売金融等
- タイヤの製造・販売および三国間・国内取引事業
- バッテリーのサプライチェーン・サービスの開発
- ヒトやモノの移動に関する課題を解決する総合モビリティサービス

## 当グループの強み

- 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)、TOYO TIRE(株)との強固なパートナーシップ
- タイ、インドネシア等、ASEANを中心とした世界各国において年間約80万台を販売する販売力、並びにグローバルに築き上げてきた生産・販売・アフターセールス・販売金融等の自動車バリューチェーンの強固な事業基盤・顧客基盤
- 幅広い取り組み領域、並びにグローバルネットワークによる豊富な知見・ノウハウ、現場での事業経験を積んだ多様な人材
- AI活用型オンデマンドバス事業等を通じ積み重ねた、地方自治体との連携による国内地域交通DXの推進力・知見
- 電動化時代を見据えた、モビリティ×エネルギーの統合知見



## 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	対面パートナーOEMのGHG削減目標達成支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG可視化ツール導入、サステナブルマテリアル調達</li> <li>事業投資先でのエネルギー使用量低減、電気や紙の削減</li> </ul> 低・脱炭素車両の販売拡充/アフターサービス網整備
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	電力調整機能の高度化・内製化 <ul style="list-style-type: none"> <li>バッテリー・蓄電池事業を通じた再生可能エネルギー間欠性補完機能の充実化</li> </ul> EVフリートマネジメント事業の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG可視化やバッテリーマネジメント・エネルギーマネジメント等機能の検証</li> </ul>
地域課題の解決とコミュニティとの共生	地域交通DX事業を通じた地域交通課題の解決・地域創生の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>オンデマンドバス事業展開地域のさらなる拡大</li> <li>交通事業者および自治体との提携</li> <li>自動運転の社会実装に貢献</li> </ul>

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>電動化・ソフトウェア化等、技術革新による自動車業界の事業環境・競争環境の変化</li> <li>低・脱炭素化を背景とした各国税制や法規制の急激な変更</li> <li>地政学リスクに伴うサプライチェーンの分断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASEAN等新興国におけるモータリゼーションに伴う自動車需要の伸長</li> <li>バリューチェーン事業の強固な顧客基盤を基に、さまざまなサービスを提供する総合モビリティサービス事業構築の可能性</li> <li>電動化に伴う業界の構造変化を捉え、当社が持つモビリティ×エネルギーを含めた「総合力」を活かした新規事業への参入可能性</li> </ul>

## 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
- 強固な事業基盤・顧客基盤を活かし総合モビリティサービス事業を「収益の柱」に育成
- 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る

## 中期経営戦略2024進捗

### 総合モビリティサービス事業への取り組み

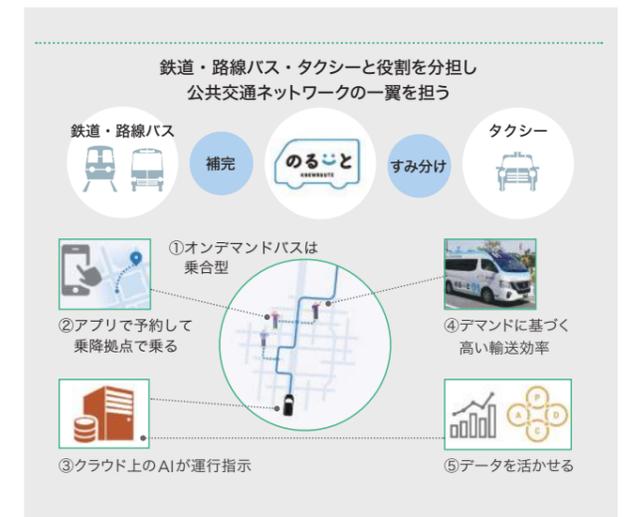
電動化・自動運転化の未来に向けて、当社が強固な事業基盤を持つ日本において総合モビリティサービス事業の構築に着手しています

### ①地域交通DX事業

地域社会が抱える「移動」に関する課題解決を目的に、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、その仕組みやノウハウを全国の地域・交通事業者へ提供するとともに、(株)電脳交通を通して全国のタクシー配車サービス効率化を推進しています。さらにアイサンテクノロジー(株)と共に自動運転導入支援事業を開始しました。

### ②EVフリートマネジメント事業

カーボンニュートラル社会実現に向け、三菱オートリース(株)と共に法人・自治体に対し、GHG排出量の可視化、削減計画の策定、リースによるEV導入、充電器や蓄電池、バッテリーマネジメントシステム、電力エネルギーマネジメントシステムなどをパッケージで提供し、EX・DX一体推進による顧客の低・脱炭素推進に寄与します。



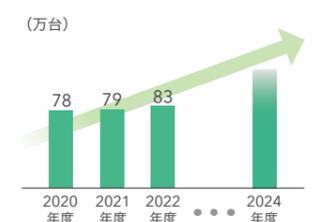
## 主要な成長ドライバー

当グループは、インドネシア・タイ等ASEAN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。インドネシア・タイ市場を中心に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顧客基盤を活かし、金融・保険・中古車等の事業開発等、自動車バリューチェーン事業の伸長に加え、総合モビリティサービス事業の創出を目指します。

### インドネシア市場規模の推移



### タイ市場規模の推移



出典：各国自動車工業会データ等

# Food Industry Group 食品産業グループ



常務執行役員  
食品産業グループCEO  
三枝 則生

事業概要

- 食品素材・調味料、医・農薬、化粧品原料などの開発・製造・販売事業
- 飼料・小麦粉製品・砂糖などの製造・販売、およびそれら原材料などの集荷・調達事業
- 水産物などの生鮮食材の生産・製造・加工・販売事業
- 米・青果物・食肉・乳製品などの生産・製造・加工・販売事業

## 当グループの強み

- 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、食料の安定調達と収益の安定化に資するサプライチェーン
- おいしさや健康を通じ、生活者の豊かな暮らしに貢献する食品化学技術

穀物飼料・畜産事業におけるサプライチェーン

(当社出資比率)



## 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	<b>社会の脱炭素化の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>家畜のメタン排出を抑制する飼料原料の探索</li> <li>水田のメタン排出を抑制する農法拡大への取り組み</li> <li>低炭素型農法の取り組み推進</li> </ul>
自然資本の保全と有効活用	<b>自然資本・生物多様性保全に配慮した事業展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>食品廃棄物の飼料化の推進</li> <li>未利用資源の有効活用</li> <li>代替たんぱく原料の探索</li> <li>ふん尿の発電利用</li> </ul> <b>水産資源の保全</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の軽減に資する鮭鱒陸上養殖事業の推進</li> </ul>
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	<b>ライフサイエンスの技術を活かした、おいしさ・健康・美しさなどのクオリティーオブライフ向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>おいしさや健康を提供する食品素材の製造・販売、機能素材事業の拡大</li> <li>発酵などの独自基盤技術による新規素材の開発</li> </ul> <b>食の安定供給・命を守る等の社会課題解決への貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新薬の研究開発・製造を支えるCDMO(製造受託)事業の強化</li> <li>生物農業の本邦への導入を通じた農作物の安定生産・次世代の営農支援展開</li> </ul>
イノベーションを通じた社会課題の解決	<b>新技術への挑戦</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>代替肉への取り組み</li> </ul>
地域課題の解決とコミュニティとの共生	<b>地域創生への貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産者との接点や販売ネットワークを活用した各地域の水産業への取り組み強化</li> </ul> <b>事業を展開する国・地域の発展への貢献</b>
事業推進における人権の尊重	<b>エシカル消費ニーズへの対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能性に配慮した商材の取り扱い割合の向上</li> </ul> <b>サプライチェーンにおける人権の尊重</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権・環境デューデリジェンスの適切な実施</li> <li>事業会社におけるアニマルウェルフェアへの取り組み推進</li> </ul>

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>生産地での気候変動や自然災害の拡大に伴う農産・畜産・酪農の収穫量・生産量の低下</li> <li>海水面・海水温の上昇による水産養殖事業への影響(生産量低下、飼料価格高騰、設備損害など)</li> <li>天然資源の枯渇や、資源保護規制強化による供給量の減少、調達の困難化</li> <li>社会・環境問題に配慮したサプライチェーン構築の要請の高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルデータの積極的活用による第1次産業の効率化</li> <li>外部環境の影響が少ない新養殖手法の開発(陸上養殖など)</li> <li>社会・環境に配慮したサステナブルな調達網の構築</li> <li>エシカル・認証品を含む、消費者ニーズの多様化</li> </ul>

## 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社会・環境課題の解決に取り組む
- DX等デジタル技術を活用した需給予測・業務可視化・物流効率化などを通じて、サプライチェーン全体の効率化の実現を目指すとともに、食品廃棄物やGHGの削減にも貢献
- 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を実現

## 中期経営戦略2024進捗

### 鮭鱒の陸上養殖で安定的・効率的な生産を実現

- 当社とマルハニチロ(株)の合併会社であるアトランド(株)(当社51%出資)は、豊富な水資源で知られる富山県入善町で、国内最大級となる鮭鱒の陸上養殖事業に取り組みます。
- 当社が海外の養殖事業で培った知見も活用し、外部環境の影響が少ない陸上養殖による安定的・効率的な生産を実現することで、鮭鱒の国内需要を支えるとともに、輸送距離短縮による低・脱炭素化への貢献を目指します。



陸上養殖事業予定地の富山県入善町

## 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"> <li>生産性向上や生産量拡大といった生産面強化、付加価値化や市況変動リスク低減といった販売面強化の実行を通じ、収益力向上の取り組みを推進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>畜産事業において、付加価値化等による収益構造の強化と、事業構造改革によるコスト競争力の強化を推進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型成長モデルの実践を通じ、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推進。</li> <li>食品分野における新技術への対応により、技術革新によるディスラプション/急成長分野にも対応。</li> </ul>
<p>グローバル鮭鱒需給見通しイメージ</p> <p>出典: Kontali社データより当社試算</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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の取り組みを推進。</li> <li>地政学リスクも加味した上で、ブラジル等海外での農業関連・穀物調達事業の強化を推進。</li> </ul>	

# Consumer Industry Group コンシューマー産業グループ



常務執行役員  
コンシューマー産業  
グループCEO

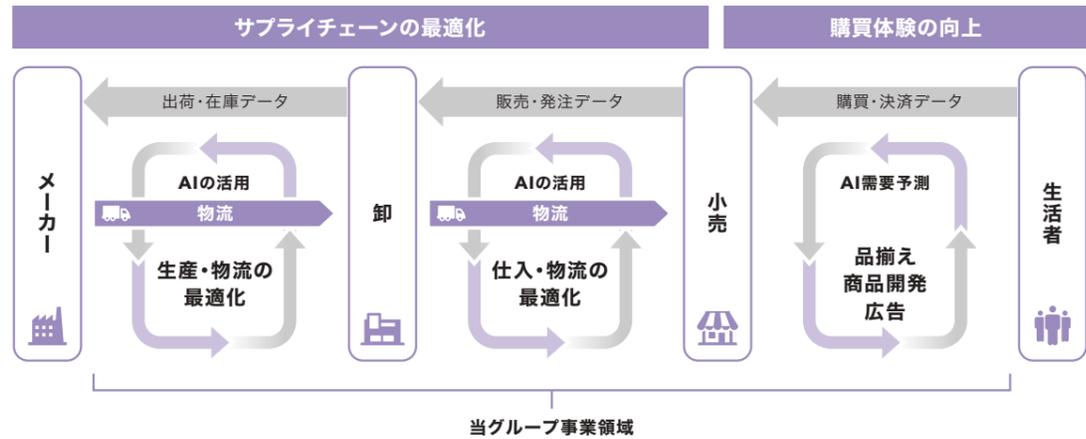
菊地 清貴

事業概要

- コンビニエンスストア、食品スーパーなどの小売業、データマーケティング事業、ポイント事業等
- 衣料品・生活雑貨などの調達・流通事業、グローバルブランドとの連携によるSPA事業等
- 病院アウトソーシング事業、高齢者生活支援事業等
- 食品流通事業、総合物流事業、包装ソリューション事業、デジタル広告販促支援事業等

## 当グループの強み

- リアル店舗を中心とした生活者との幅広い接地面と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を通じて有する物流基盤と、地域のメーカーや小売業とのネットワーク
- 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



## 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	小売店舗を中心とした幅広い接地面積を活用した脱炭素化の推進 • 再生可能エネルギー施策やAIによる配送ルート最適化を通じたGHG排出量削減
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	病院運営効率化・生産性向上支援や、企業健保の収支改善に向けたサービス提供を通じた持続可能な社会保障制度の実現 • 医療機関への共同購買・院内物流管理機能提供による病院運営効率化 • 予防・健康サービス提供を通じた企業健保の医療費適正化と健康経営の推進
イノベーションを通じた社会課題の解決	デジタルの活用を通じたサプライチェーン全体の最適化によるムリ・ムラ・ムダの削減 • AIを活用した需要予測による在庫最適化と食品廃棄削減 • デジタルを活用した製造受託事業の顧客業務効率化と生産性向上による過剰生産・大量廃棄削減 • 物流事業におけるロボット等のDXを活用した倉庫インフラの生産性向上
事業推進における人権の尊重	人権を尊重した事業推進によるバリューチェーン全体の最適化 • 衣料製造受託事業における人権・環境デューデリジェンスを通じたサステナブルな調達の推進

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人口減少に伴う国内需要減</li> <li>• 少子高齢化等に伴うサプライチェーンの担い手不足</li> <li>• 貨物輸配送の多頻度小口化に伴う物流需給の逼迫</li> <li>• 環境配慮に関する社会的要請に対するソリューションの未成熟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ニーズの多様化や購買行動の変容に対応した新たな生活者価値創造</li> <li>• 新興国の成長・小売市場近代化に伴う新たな需要の取り込み</li> <li>• デジタル技術を活用したサプライチェーン最適化による競争力強化</li> <li>• GHG排出量・食品ロスの削減、低環境負荷素材の開発による差別化</li> </ul>

## 中期経営戦略2024 における戦略

- 購買・行動データを活用し、生活者のニーズを的確に捉えたモノ・サービス、優れた購買体験を提供することで、生活者支持を強固なものにしていく
- 全国のメーカー・小売とのネットワークを通じて蓄積した取引データを活用し、EX・DXを含む流通の最適化を推進することで、持続可能かつ競争力のあるサプライチェーンを構築する
- 海外ではコンビニエンスストア事業、アパレル事業等の拡大により、市場の成長を取り込む

## 中期経営戦略2024進捗

### AIを用いたサプライチェーンの最適化を推進

当社は、子会社である(株)ローソン・三菱食品(株)との協働を通じ、ローソン店舗に対する商品配送の最適化に取り組んでいます。蓄積された発注データや配送車両の走行実績・店舗滞在時間を基に、AI活用による最適な配送ルート・ダイヤ作成に取り組み、複数の物流センターにおいて総走行距離短縮によるGHG削減に成功しています。



### 倉庫産業DXの実現を目指す共同事業へ参画

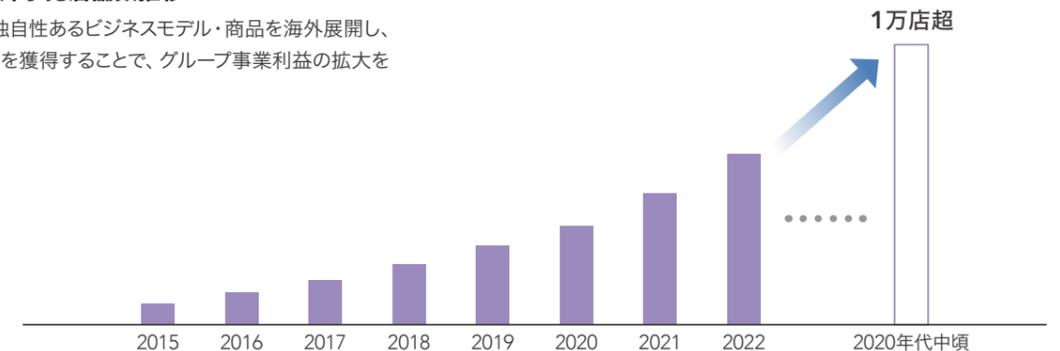
2022年7月、当社が事業開発を進めてきた倉庫産業DX事業を、新設子会社であるGaussy(株)に譲渡し、パートナー企業6社との共同事業として推進していく体制としました。本事業は、サブスクリプション型の倉庫ロボットサービスや倉庫シェアリングサービスを通じて、人手不足や属人化といった物流業界課題の解決に挑戦するものです。



## 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。



# Power Solution Group 電力ソリューショングループ

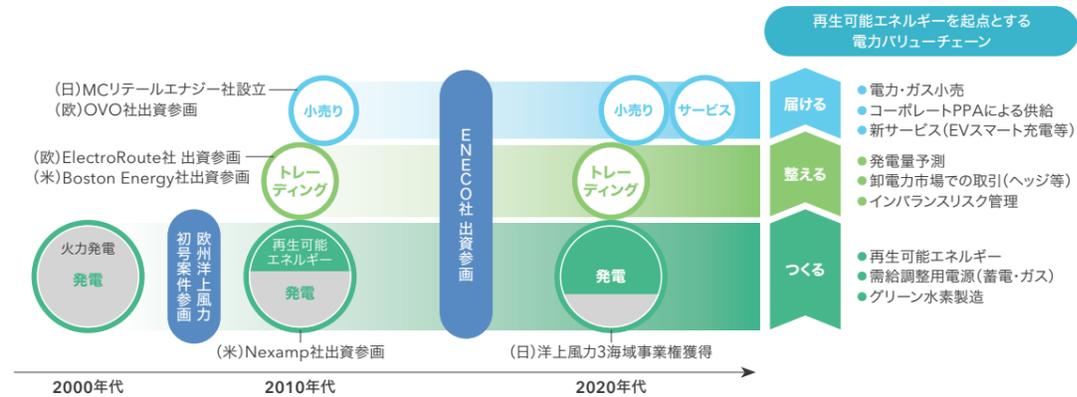
常務執行役員  
電力ソリューション  
グループCEO  
**松永 愛一郎**

**事業概要**

- 発電事業、送電事業、電力トレーディング事業、電力小売事業
- 分散電源事業、水素関連事業
- 水事業

## 当グループの強み

- 市場環境の変化に応じて事業モデルを柔軟に変えていく変革力、それを支える国内外の電力業界で長年培った知見・ネットワーク
- 洋上風力発電をはじめとする再生可能エネルギー発電事業における豊富な開発・建設・運営実績
- 次世代エネルギーを含む、再生可能エネルギーを起点とする電力バリューチェーン全体をカバーする機能(総合エネルギー事業会社Eneco社)



## 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	注力地域(日・欧・米・アジア)での再生可能エネルギーポートフォリオ拡充 ● 2030年度までに再生可能エネルギーを2019年度比倍増(3.3GW→6.6GW) ● 2026年のEneco社再生可能エネルギー持分容量の2022年比倍増(1.8GW→3.6GW) ● Eneco社における2035年カーボンニュートラル宣言の推進(Scope1~3、熱源低炭素化推進を含む) ● 石炭火力発電持分容量の2020年比3分の1程度までの削減(2030年)、完全撤退(2050年まで) ● 発電事業の非化石比率100%化(2050年まで)
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	再生可能エネルギーを起点としたグリーン水素事業の開発・事業化を含む次世代エネルギーへの取り組み強化
イノベーションを通じた社会課題の解決	● 国内(地産地消): ①カーボンフリー水素製造、②水素需要創出 ● 海外(地産地消、本邦向け輸出): グリーン水素サプライチェーン構築に資する再生可能エネルギー案件開発 ● Eneco社におけるグリーン水素事業への取り組み
地域課題の解決とコミュニティとの共生	電力需給調整機能の高度化・内製化 ● 再生可能エネルギーの特性・課題である間歇性を補完する機能の充実(インバランスリスク管理の高度化) 再生可能エネルギー開発を起点とした地域課題の解決・地域創生 ● 地域共生策の具体化推進(産業DX部門との協業推進)

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化の進展による電力事業全般に対する各国の規制・政策等の変化と、それを受けた電力システムの構造変化</li> <li>エネルギー市場の価格ボラティリティ増大等による電力事業の収益変動幅の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全世界的な再生可能エネルギーの普及・拡大</li> <li>再生可能エネルギーや水素の利用拡大等、脱炭素化を支援する各国の政策パッケージの導入</li> <li>再生可能エネルギー調達に関する需要家の取り組み活発化</li> <li>再生可能エネルギーの間欠性を補完する需給調整機能に対する発電側・需要側双方のニーズの高まり</li> <li>再生可能エネルギー由来のグリーン水素を活用した、電力分野に留まらない産業横断的な事業機会の出現</li> </ul>

## 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」の電力バリューチェーン機能の強化
- これらを通じて、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推進
- 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た、再生可能エネルギーを起点とした地域創生や、次世代エネルギーとして期待されるグリーン水素事業の立ち上げ

## 中期経営戦略2024進捗

当社は、2022年12月に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(76万kW)の事業権を獲得(Eneco社にとって7件目の洋上風力発電所)する等、再生可能エネルギー事業を着実に拡大しています。

また、2023年6月に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社を設立しました。今後、電力バリューチェーンに留まらない当社EX戦略の実行を加速していきます。

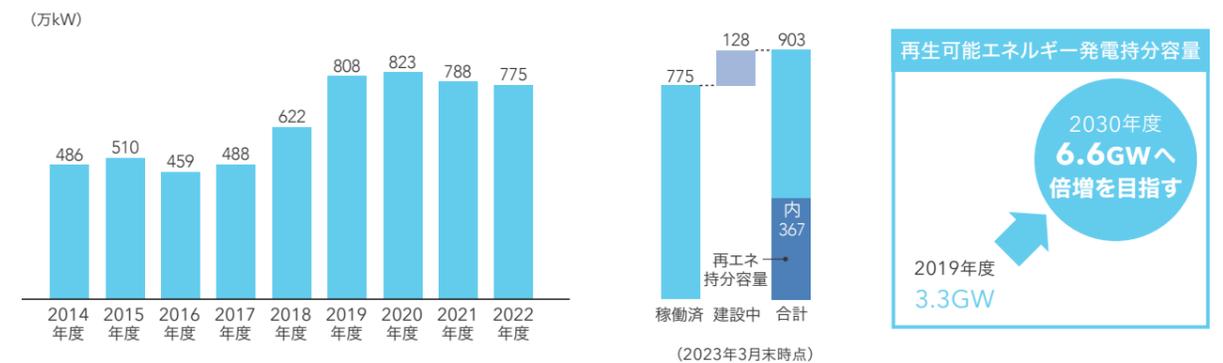


Eneco社が手掛ける洋上風力発電

## 主要な成長ドライバー

当グループは、国内外での発電事業展開を通じて、優良な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(再生可能エネルギー発電持分容量の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



# Urban Development Group 複合都市開発グループ



常務執行役員  
複合都市開発グループ  
CEO

久我 卓也

事業概要

- 国内外の複合都市開発・運営事業、不動産開発事業、不動産運用事業、その他不動産関連事業
- データセンター等のデジタルインフラ事業、空港・道路運営事業
- 企業投資(プライベート・エクイティ(PE)、インフラ)事業、国内外リース事業

## 当グループの強み

- 不動産知見に立脚したプロジェクトマネジメント、豊富な開発実績を踏まえた事業ノウハウ
- ASEANを中心に、各地の優良デベロッパー・企業との長年にわたる信頼関係、ネットワーク
- 長年にわたるインフラ分野での開発知見と業界ネットワークに基づく都市インフラの運営
- トレーディング・事業投資で培ったアセット・産業知見を活かした金融事業



## 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	<p>不動産の低・脱炭素化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境に配慮した設計・工法の採用、省エネ・再生可能エネルギー導入等</li> </ul> <p>再生可能エネルギーやEVリース等を通じた脱炭素化の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外での再生可能エネルギー事業強化、リース車両の環境車比率引き上げ等、関連会社と連携した成長戦略の推進</li> </ul> <p>EXファンドを通じたカーボンニュートラル社会実現への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 優良なEX関連技術を持つ企業の発掘とその普及支援</li> </ul> <p>質高く・環境負荷を抑制する持続可能な都市インフラの開発・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低炭素電源の利用や省エネ技術を導入したサステナブルなデータセンターの開発・運営</li> </ul> <p>持続可能な社会に向けた自立分散型コミュニティ、スマートシティの開発・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域課題解決・利便性・快適性向上に資する都市開発推進・都市サービス導入</li> </ul>
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	
イノベーションを通じた社会課題の解決	
地域課題の解決とコミュニティとの共生	

## 環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本における人口減少、産業競争力低下</li> <li>● インフレ・金利上昇による市況の変化</li> <li>● 米中対立・ウクライナ紛争など、地政学リスクの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低・脱炭素化の流れや消費者ニーズの多様化に伴う社会・環境面での課題を解決する都市開発・都市サービスの需要増</li> <li>● カーボンニュートラル社会実現に向けた新技術・ソリューションの拡大</li> <li>● 新興国を中心とした経済成長・人口増加に伴う都市化の進展</li> <li>● デジタル化の加速に伴うデジタルインフラの需要増</li> </ul>

## 中期経営戦略2024 における戦略

- 付加価値の高い課題解決型の都市開発・運営  
魅力的な街づくりを通じた地域課題の解決、産業競争力の強化
- 脱炭素化・未来創造に資する金融事業の強化  
資金供給・金融関連サービス提供を通じた脱炭素・未来創造の推進
- 持続可能な都市インフラ事業の拡大  
質高く・環境負荷の低いインフラの整備による、産業競争力強化への基盤提供

## 中期経営戦略2024進捗

### 気候テックファンド Marunouchi Climate Tech Growth Fund L.P. を組成

当社は、パートナー2社と共に丸の内イノベーションパートナーズ(株)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.を2023年4月に組成しました。今後投資家募集活動を継続し、800~1,000百万米ドル規模まで出資を募ることを計画しています。

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、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であり、気候テック分野には中長期的に高い資金需要が見込まれています。三菱商事グループならではの産業知見、事業ネットワーク、総合力を活用し、優良な投資機会の発掘、投資先が有する先端技術の商業化・スケール化の支援を通じて投資先企業の企業価値向上を図るとともに、低・脱炭素化を後押しすることを目指します。



## 主要な成長ドライバー

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

