

MCSV Creation Forum

個人投資家セミナー

2024年10月11日

代表取締役 社長 中西 勝也

免責事項

- 本資料にて開示されているデータ、将来予測、戦略、見通し及びその他の歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、本資料の発表日現在の判断や入手可能な見積、予想、期待に基づいています。これらは、様々な不確実性が内在しており、実際の業績は経営環境の変動などにより、これらの見通しと大きく異なる可能性があります。
- 本情報は、今後予告なしに変更されることがあります。情報、及び資料の利用は、他の方法により入手された情報と共に照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。
- 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

自己紹介



代表取締役 社長
中西 勝也

1985年4月	三菱商事（株）入社
2016年4月	執行役員 中東・中央アジア統括
2018年4月	執行役員 新エネルギー・電力事業本部長
2019年4月	常務執行役員 電力ソリューショングループCEO
2020年4月	常務執行役員 電力ソリューショングループCEO、 電力・リテイルDX タスクフォースリーダー
2021年10月	常務執行役員 電力ソリューショングループCEO、 電力・リテイルDX タスクフォースリーダー、 EX タスクフォースリーダー
2022年4月	社長
2022年6月	代表取締役 社長（現職）

MCSV Creation Forum

本日のプログラム

会社概要

三菱商事の成長戦略

株主還元

MCSV Creation Forum

本日のプログラム

会社概要

三菱商事の成長戦略

株主還元

- 綱領
所期奉公
處事光明
立業貿易
小孫六諫

しよ き ほう こう

しよ　じ　こう　めい

りつ ぎょう ぼう えき

5

数字で見る三菱商事

名称・設立



三菱商事株式会社
(証券コード：8058)
1954年 7月1日

グローバル ネットワーク



従業員数：約8万人
拠点：国内及び海外約90カ国

2024年3月末時点

2023年度 業績



連結純利益 9,640億円
営業収益キャッシュフロー 1.2兆円
ROE 11.3%

財務健全性



S&P A (Stable)
Moody's A2 (Stable)

2024年3月末時点

時価総額



約12兆円

2024年9月末時点

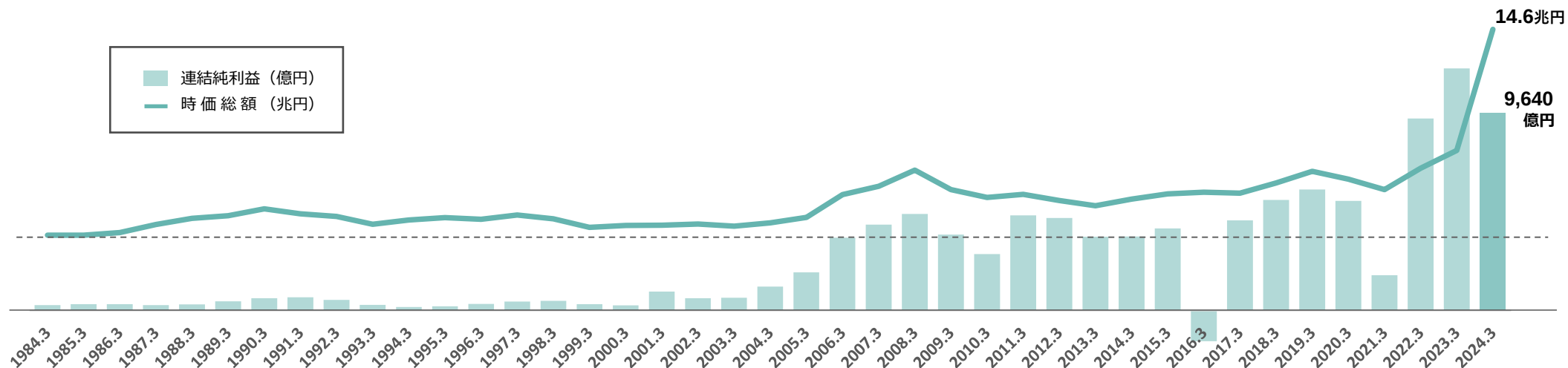
2024年度 株主還元



年間配当金（見通し） 100円／株
(総還元性向 40%程度を目処)

三菱商事の成長の歴史

- ✓ 三菱商事は環境変化に応じて柔軟に業態を変化させ、価値創造に取り組んできた



三菱商事の強み

- ✓ 当社の強みは、以下から構成される“総合力”
- ✓ 強みを活かし、社会の変化するニーズを捉え、経営資源を成長事業領域へ再分配してきた
- ✓ 多岐に渡る事業を通じ培ってきたマネジメント力・オペレーション力を駆使し、事業を育て、価値創出を続けている

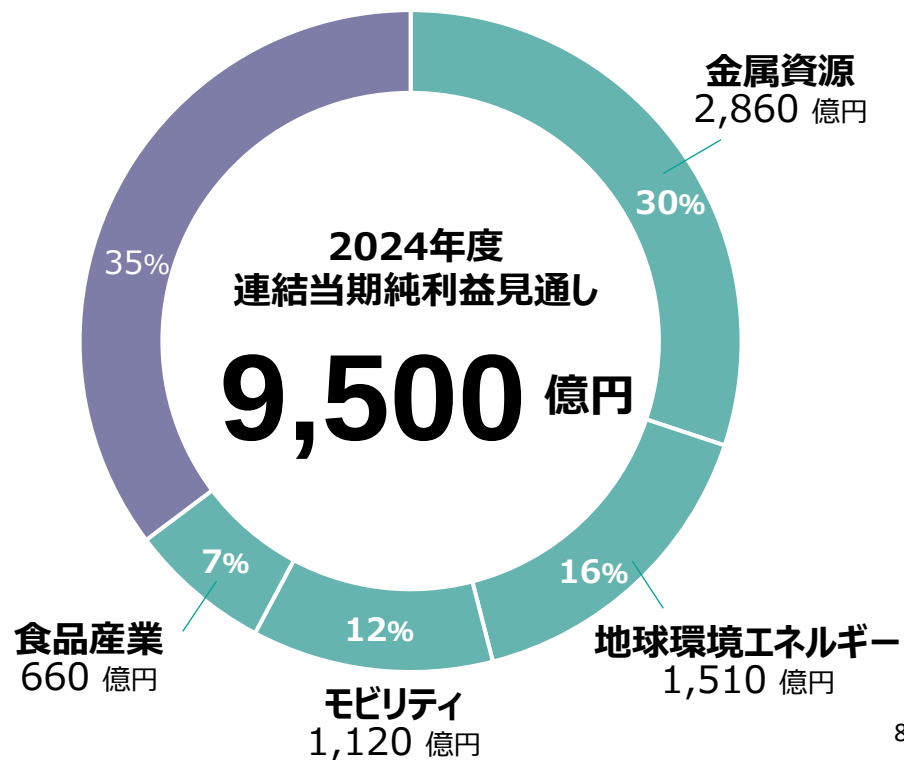
当社の強み

産業知見・インサイト

グローバルインテリジェンス

事業ポートフォリオ変革力

財務力



MCSV Creation Forum

本日のプログラム

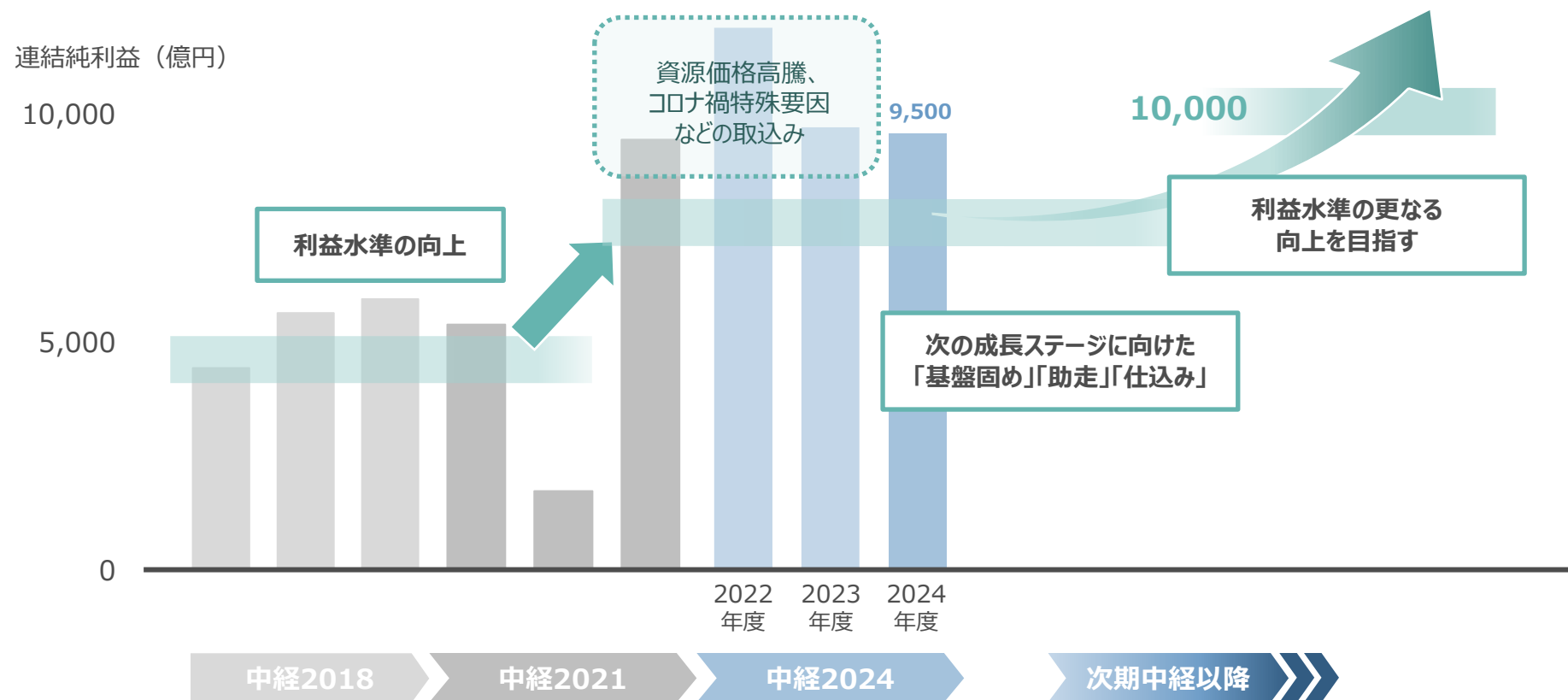
会社概要

三菱商事の成長戦略

株主還元

更なる成長に向けて

- ✓ 過去数年を振り返ると、資源価格高騰などの取込み分を除いても、稼ぐ力は着実に伸びており、利益水準は向上している
- ✓ 今後は、次の成長ステージに向けた「基盤固め」、「助走」、「仕込み」に取り組み、“循環型成長モデル”を通じた成長ステージの連続的な上昇を目指していく



更なる成長に向けた打ち手

- ✓ 既存案件における本来の収益力維持に取り組む「**基盤固め**」、投資決定案件の着実な収益化に取り組む「**助走**」、に加え、成長戦略に基づく投資を進める「**仕込み**」に取り組む

成長戦略に基づく投資の検討・実行

「仕込み」

- 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など）
- 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-メタンなど）
- 電化向け金属資源開発（銅、リチウム、ニッケル、ボーキサイトなど）
- 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

「助走」

- LNGカナダの完工
- 機能素材事業の拡大
- データセンター事業の海外展開
- 鮭鱒養殖事業の拡張
- KDDIとの協業によるローソンの企業価値向上（リアル×デジタル×グリーン）

既存案件における本来の収益力維持に向けた取組

「基盤固め」

- 原料炭事業の操業安定化
- モビリティ（自動車）バリューチェーン事業の競争力維持
- 鮭鱒養殖事業における下方耐性強化（チリのターンアラウンド）
- 既存LNG事業の生産量維持・拡大

取り組み事例紹介－「基盤固め」

既存LNG事業の生産量維持・拡大

- ✓ 世界最大規模を誇るLNGプロジェクトであるマレーシア LNG*の権益延長・再参入に合意

* 単一拠点としては世界最大の本邦向けLNG供給量を誇る



自動車バリューチェーン事業の競争力維持

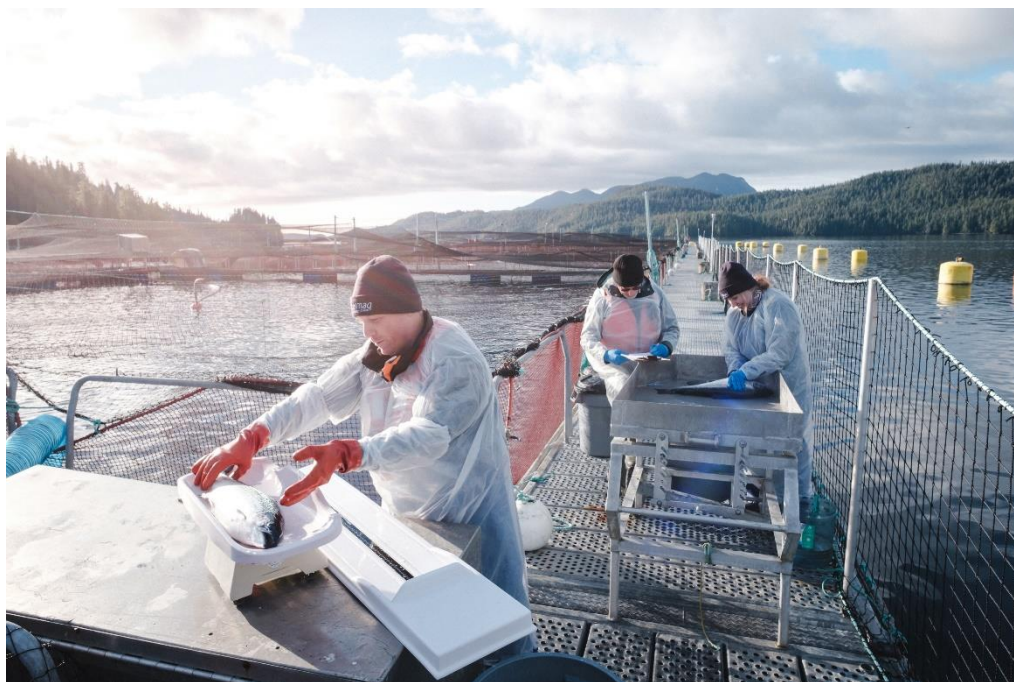
- ✓ DX/AI 等を活用した販売・マーケティング力の強化、モビリティサービス事業開発による事業領域・収益基盤の拡大等に取り組んでいる



取り組み事例紹介－「助走」

鮭鱒養殖事業の拡張

- ✓ サーモンの需要は中長期的に伸長する見込み
- ✓ 生産適地が限られる中、養殖ライセンスの追加取得や、稚魚生産設備の新設等を通じ、生産の規模拡大・効率化を図る



KDDIとの協業によるローソンの企業価値向上

- ✓ 「未来のコンビニ」への変革に向けて、デジタル技術の活用による「Real×Tech Convenience」の拡大に取り組む

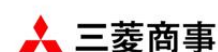
3社で目指す未来のコンビニ

Real × Technology = Real Tech

Real × Tech Convenience がサステナブルな社会を支える



24年2月期ローソン決算発表資料より



LAWSON



Tomorrow, Together
KDDI

MCSV Creation Forum

本日のプログラム

会社概要

三菱商事の成長戦略

株主還元

キャッシュ・フロー配分

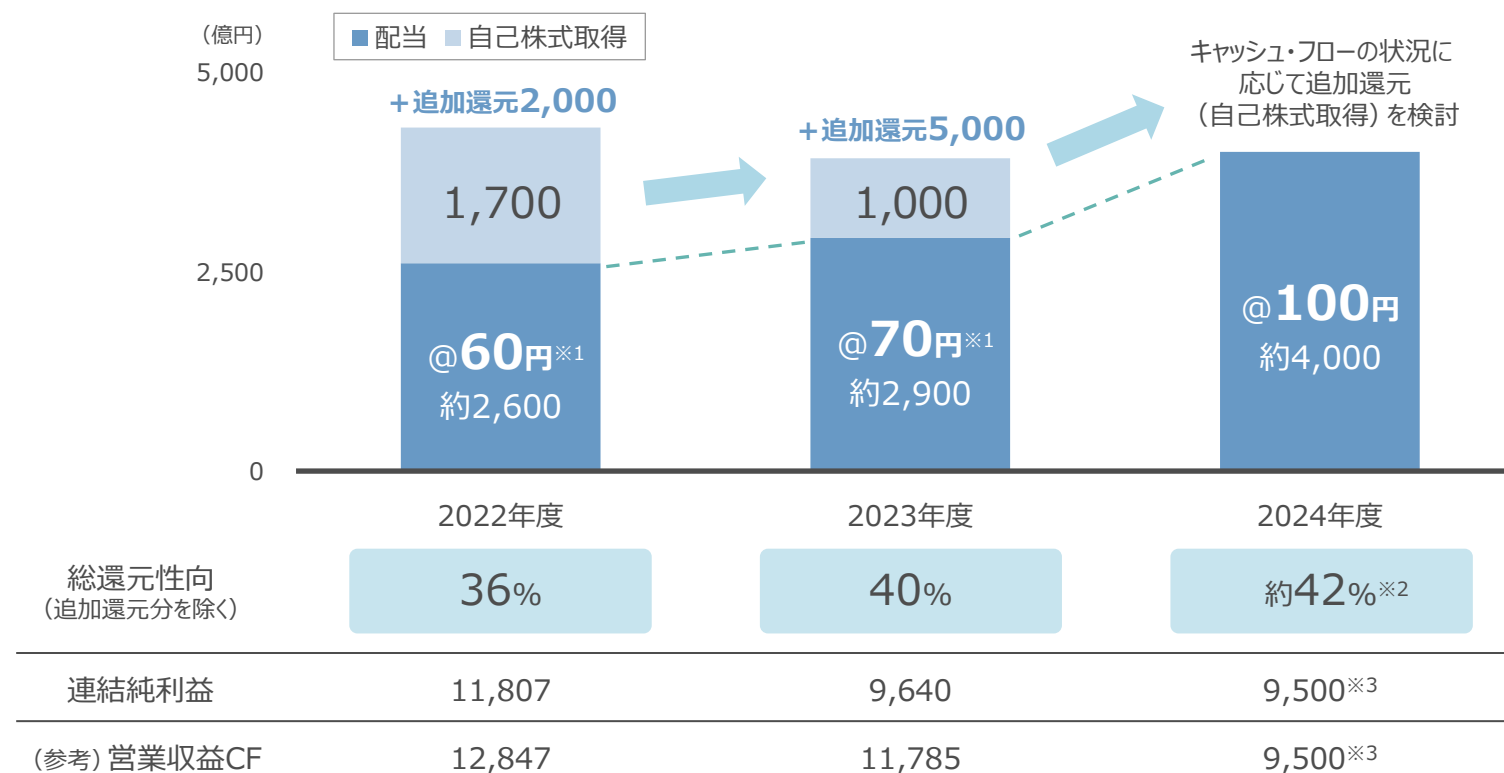
- ✓ 営業収益CFの創出、及び、売却による投資回収は順調に進捗
- ✓ 引き続き各事業において投資機会を窺いながら、創出されたCFを適切に投資と株主還元に分けていく

	項目	中経2024計画 2024/2/6公表値	中経2024 実績累計※1	補足
キャッシュイン	営業収益CF	3.5兆円	2.8兆円	営業収益CFの創出は各事業で順調に進捗
	売却による投資回収	2.0兆円	1.8兆円	原料炭事業の炭鉱売却をはじめ、資産入替に伴う売却収入などによる投資回収も順調に進捗
キャッシュアウト	投資	3.0兆円	2.0兆円	収益基盤の維持・拡大 EX関連 約 1.2兆円 DX・成長投資関連 約 0.6兆円 約 0.2兆円
	調整後FCF	2.5兆円	2.5兆円	営業収益CFと投資CFの合計
キャッシュアウト	株主還元 (最新見通し：2.1兆円)	2022年度実績 2023年度実績 2024年度見通し	0.7兆円 1.0兆円 0.4兆円	(含む自己株式取得3,700億円) (含む自己株式取得6,000億円) (一株当たり100円の配当見通し)

※1 2024年度第1四半期実績まで含む

株主還元方針

- ✓ 総還元性向40%程度を目処に株主還元を実施
- ✓ 利益水準の伸長を踏まえ、累進配当制の下、1株あたり100円への増配を予定（昨年度比40%増（+30円）の増配）



※1 2024年1月1日の株式分割（3分割）を踏まえ、過去に遡り調整（分割前配当×1/3）した金額（小数点以下四捨五入）

※2 2024年度見通しに基づく見込み値

※3 2024年度見通し



(Appendix) 循環型成長モデルを通じた企業価値向上

✓ 戦略的事業ポートフォリオの入替、及び資本効率向上の取組は順調に進捗。加えて、柔軟な資本政策による成長戦略の推進を実行している

1 戦略的事業ポートフォリオの入替

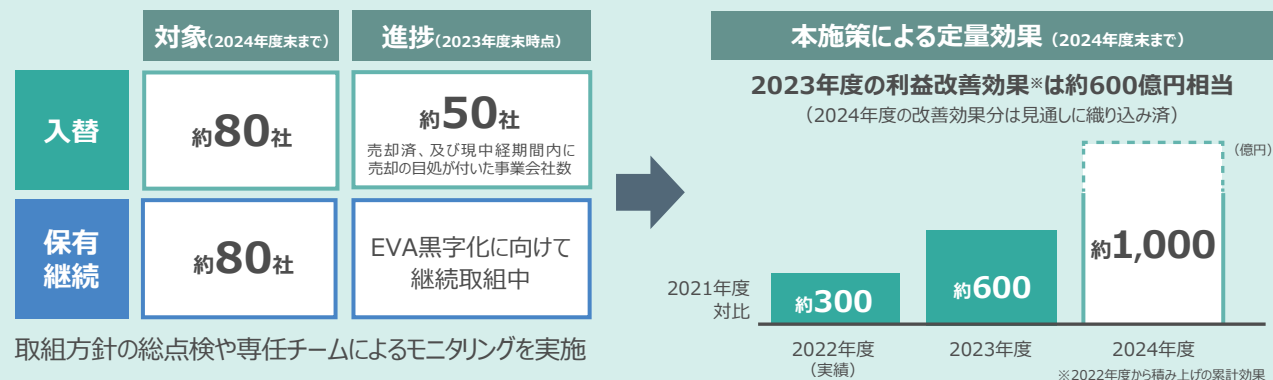
戦略的にポートフォリオの入替を行い、次の成長に向けて経営資源の循環を促進

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

(株)ローソン

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

(Appendix) 各営業グループの強み・成長戦略

セグメント	強み	成長戦略
 地球環境エネルギー	- 石油・天然ガス事業で培った幅広い顧客・パートナー・産油ガス国との強固な関係 - 世界中で展開する優良なエネルギー事業ポートフォリオ - 大型エネルギープロジェクトの開発力・開発実績、及び国際市場でのエネルギー商材の販売力	- 既存LNG事業の基盤強化、保有資産を軸とした新規LNG投資の実行 - 顧客・社会のニーズに応じた、次世代エネルギー事業の選別的な開発・推進 - 世界の脱炭素潮流を先取りした機動的なポートフォリオ見直し
 マテリアルソリューション	- モビリティ、建設・インフラ等幅広い対面業界における産業知見とグローバルネットワーク - 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 - 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	- 需要が拡大する米国建設・インフラ領域において、既存プラットフォームを活かした事業ポートフォリオの強化により収益規模を拡大する - 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伴う機能素材事業の拡大 - 素材産業全体にわたる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 - 産業構造・サプライチェーン変化を踏まえた、半導体分野における事業機会の追及
 金属資源	- 投資・鉱山開発とトレーディングの相乗効果により、バリューチェーン全体を俯瞰し、いち早く事業機会を見出す力 - 投資・鉱山開発：①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、②長年構築してきた大手資源会社との強固なパートナーシップ - トレーディング：グローバルなトレーディング網に立脚する強固な調達力と優良顧客基盤に支えられる販売力	- 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等への取り組み強化 - 銅既存資産の競争力強化・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と、ボーキサイト・アルミ、電池資源のリチウム、ニッケルといったクリティカルミネラルズの供給力拡大 - 二次資源事業への取り組み強化

(Appendix) 各事業セグメントの強み・成長戦略

セグメント	強み	成長戦略
 社会インフラ	- 都市開発、産業インフラ分野に於いて、国内外の数々の大型プロジェクトを通じて培った、プロジェクト開発・マネジメント力 - 長年に亘る豊富な実績に裏付けられた、様々な産業における主要プレイヤーとの強固なパートナーシップ、業界ネットワーク - 業界インサイダーとして半歩先の需要を捉えた、ハンズオンでの事業開発・運営能力	- 従来の不動産開発・運用事業に加え、魅力的な街づくりを通じた地域課題の解決に資する、国内外での大規模な都市開発・運営事業の展開 - データセンター等のデジタルインフラ事業の拡大 - 対面業界の低・脱炭素化、省人化需要を捉えた既存事業の変革
 モビリティ	- 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70万台を販売する販売力、なら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 - 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×データの統合知見	- タイ・インドネシア等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、高いシェアを誇っている。市場拡大を続ける新興国等の需要を取り込むべく、さらなる機能強化と川下領域へのビジネスモデル伸長・変革に取り組み、収益規模を維持・拡大する - ASEAN等の強固な事業基盤・顧客基盤や、当社の幅広い産業設置面を活かし、モビリティサービス事業の構築/収益化 - モビリティ×エネルギー×データ×新サービスによる産業横断的な取り組みと長期顧客接点を有するオートリース事業の取り組み強化を通じ、新たな収益基盤の構築
 食品産業	- 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バリューチェーン - 発酵をはじめとするバイオテクノロジー技術とおいしさ・健康に資する幅広い製品群	- 持続可能な食料資源の生産や安定供給体制の構築（量的拡大の取り組み） - おいさと健康に資する食のグローバルベースでの提供（質的向上の取り組み） - 最先端技術・イノベーションの活用、食のサプライチェーンにおける社会・環境課題の取り組み - 環境変化に対応したポートフォリオ経営と循環型成長モデルの推進

(Appendix) 各事業セグメントの強み・成長戦略

セグメント	強み	成長戦略
 S.L.C	- CVS事業・共通ポイント事業を核とした強固なC2B*顧客基盤 - 生活者ニーズを起点とした総合的なサービス開発機能 - C2B事業を強化するデジタル・金融・物流等のB2B事業群 - ASEAN等で長きにわたり構築してきた地場有力パートナーとのネットワーク	- 国内C2B事業では、強固な顧客基盤をてこに、B2B事業群とパートナー企業との連携等により、新たなサービス領域に参入し、収益モデルを変革 - 海外C2B事業では、リテール・金融・ヘルスケアを中心に、拡大するASEAN市場等の需要取込みに向けた打ち手を加速化 - B2B事業では、デジタル技術や金融機能を活用したオペレーション高度化・アセット最適化および業界再編による規模化・効率化を推進することで、C2B事業を差別化
* 当社では、あらゆるモノやサービスがあふれる昨今の社会において選択肢を持つのは生活者という考え方の下、生活者ニーズを起点に成長戦略を策定。生活者ニーズへ向き合う「マーケットイン」の発想を重視するため、いわゆる「B2C」事業もあえて「C2B」事業と定義・使用しています。		
 電力ソリューション	- 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 - 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	- 再生可能エネルギーを「つくる（発電）」、天候等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」電力バリューチェーン機能の強化 - これらを通じて、欧州におけるプラットフォーム Eneco社を軸に、再生可能エネルギーの成長が見込まれる日本、米州・アジア等でも再生可能エネルギーを起点とするバリューチェーン構築と拡大を推進