

新たな 価値創造 を目指して



事業ポートフォリオ戦略を支える10グループ体制

三菱商事は2019年4月、永年にわたり継続していたグループの垣根を低くし、全社一丸となって現在起こっている変化に対応するため、組織改編を行いました。意図した事業ポートフォリオを構築し、成長力を一段と高めるため、収益の柱として自

立可能な事業はグループとして独立させる一方、業界での立ち位置の再定義により新たな展開が考え得る事業を統合するという考え方の下、昨年度までの7グループ体制を10グループ体制へと改編しました。また、コーポレートの体制も改編し、今回

の『中期経営戦略2021』の主要テーマである「事業ポートフォリオ」「人材育成」「デジタル戦略」に注力した体制としました。

三菱商事の変わらぬ姿勢、それは、これまでの時代の流れや変化に先んじて、新たな価値を生み出

していくこと。新グループ体制の下、市場やお客様が求める以上の価値を、大胆な発想と実行力で創造していきます。今回はそんな三菱商事の取組をご紹介します。

■ 新営業グループのミッション

	天然ガスグループ	天然ガス(LNG)は主力電源や産業用途として今後需要が拡大傾向にある。一方、本邦電力ガス自由化を含む業界構造の変化による電源多様化に伴い、LNGの需給調整機能は益々求められる。このような時代のニーズに応えることで価値向上を実現する。
	総合素材グループ	素材ニーズの多様化により見込まれる事業機会がある一方、競争が厳しさを増す業界環境において、当社が対面産業の課題解決において貢献できる役割を再確認し、強みや機能を発揮できる事業への集中を進める。
	石油・化学グループ	低炭素社会への移行や環境対応の重要性が高まる中、石油・化学業界に与える影響を踏まえ、当社の強みや機能を発揮し得る事業への選択と集中を進めることで、業界の課題解決に貢献する。
	金属資源グループ	原料炭、銅を中核とし、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源を更に磨き、環境・安定供給の両面において長期的に持続可能なビジネスを実現する。
	産業インフラグループ	デジタル化や低環境負荷といった市場ニーズに応え、機械・船舶・プラントの販売にとどまらず、対面業界の課題を解決する付加価値の高いビジネスモデルへの転換を含め、当社の新たな立ち位置を再設定する。

	自動車・モビリティグループ	デジタル化やCASEの進展による業界構造変化を捉え、当社の強固なビジネス基盤を活かし、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する。
	食品産業グループ	サプライチェーン全体における様々な社会的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する。また、日本が有する良質な商品・サービスの海外市場での水平展開を通じて、日本企業にとっての新たな成長機会創出に貢献する。
	コンシューマー産業グループ	小売・流通産業における社会的課題の解決をリードするとともに、小売実店舗網等、リアルアセットの社会インフラとしての価値最大化を実現する。また、リアルとデジタルとの融合を通じて、消費者にとって、より利用価値の高い小売・流通プラットフォームの構築を目指す。
	電力ソリューショングループ	再生可能エネルギー等の環境負荷の低い電源とデジタル技術を組み合わせ、電力の安定供給に貢献するだけでなく、需給調整機能等顧客に対して新たな付加価値の提供を実現する。
	複合都市開発グループ	都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、都市開発、インフラ、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する。

クリーンエネルギーの提供を通じた低炭素社会の実現

三菱商事は、約50年もの歴史を誇る天然ガス事業から、今後も大きな成長が期待される分散型発電事業や蓄電事業までの幅広いポートフォリオを通じ、クリーンエネルギーの提供に力を入れています。上流から需要家までにわたり、地域社会や市場のニーズに応え、エネルギーバリューチェーンの各事業を推進しています。

環境負荷の低いLNGの安定供給

化石燃料の中でも温室効果ガスの排出が比較的小さいのが天然ガスです。三菱商事は、1969年に日本に初めてLNGが輸入された際に参与して以来、約50年にわたり天然ガス開発から液化(LNG化)、輸送などに携わってきました。低炭素社会への移行も踏まえ、天然ガスの更なる需要が見込まれる中、今後も日本を中心にアジア向けの安定供給を果たすべく、天然ガス事業の更なるバリューチェーンの拡大・強化を図ります。



再生可能エネルギーによる電力事業

太陽光、風力、バイオマスなどさまざまな再生可能エネルギーによる電力事業を通じ、低炭素社会の実現に貢献します。三菱商事は、先進地域である欧州での洋上風力発電事業やその電力を届ける海底送電事業にいち早く参画。この分野での知見・ノウハウを蓄積し、他地域への展開も目指します。また、太陽光発電コストの低下や蓄電池等の技術革新により、従来の大規模発電と比べ、需要地で発電する分散型発電が競争力を持ちつつあり、規模の拡大が進んでいます。



天然ガスは、アジアの新興国を中心に今後も安定した需要が見込まれます。三菱商事は需要国へのアクセスの良い太平洋エリアでのLNG供給源の確保と基盤強化を行い、よりクリーンなエネルギーの安定供給という責務を果たしていきます。

培ってきた有力資産で形 成されるポートフォリオ



三菱商事は、米国・アジア・欧州・日本に拠点を置き、地産地消ビジネスである発電事業を拡大させてきました。今後もクリーンなガス・燃料発電事業と再生可能エネルギー発電事業を中心に強固なポートフォリオ基盤を構築するとともに、2030年までに再生可能エネルギー由来の発電量比率を20%超とすることを目指しています。

市場の変化を捉えた新たなビジネス

アジアを中心とした新興国では、経済成長に伴い一次エネルギーの需要が伸長する中、石炭や石油から、より環境に優しい天然ガスへの転換が必要になっています。三菱商事は、これらの旺盛な天然ガスの需要を取り込みながら、市場の需要変化に柔軟に対応していきます。その一例として、2018年8月にバングラデシュのLNG受入基地建設・運営事業会社の株式の25%を取得し、同地での浮体式貯蔵気化設備(FSRU)を利用したLNG受入基地事業に参画しました。その後、2019年4月に稼働開始し、安定操業を続けています。



市場の変化を捉えた新たなビジネス



三菱商事の子会社であるElectroRoute社は、欧州9か国の電力市場で電力や送電線使用権のトレーディング、再生可能エネルギー発電事業者の最適売電や需要家の買電ニーズに合わせた電力取引支援サービスを提供しています(左)。また、三菱商事は、燃焼時に二酸化炭素を排出しない水素を利用した大規模発電の実現に向け、水素の大量輸送・供給技術の確立に取り組んでいます(右)。

消費者起点での“食”ビジネスの推進

三菱商事は、持続可能な食品原料調達を通じて安心・安全な商品供給を目指すとともに、リテイル事業を通じて消費者から直接いただいたフィードバックを当社機能へ反映させることで、消費者や地域に役立つ当社ならではの貢献を目指します。

消費者のより豊かな生活に資するリテイル事業

消費者ニーズを捉えた商品開発

三菱商事は、お弁当やおにぎりなどの中食製品を製造・販売する(株)グルメデリカを2018年10月に子会社化。同社は製造技術・メニュー開発に強みを持ち、約30年にわたり、(株)ローソンへ中食製品を提供してきました。三菱商事グループの総合力を活かして同社の製造・開発機能をさらに強化し、(株)ローソンの商品力向上に貢献していきます。



データを活用した消費者価値創造

共通ポイントサービス「Ponta」を展開する(株)ロイヤリティマーケティングは、幅広いマーケティング基盤を有しています。複数の提携店舗でポイントを貯められる共通ポイントサービスと、会員データ・利用情報などさまざまなデータを掛け合わせ、消費者ニーズを的確に捉えたマーケティングサービスを提供。また、インドネシア・マレーシア・韓国でもサービスを展開し、流通全体の効率化と消費者価値の最大化に取り組んでいます。

消費者からのフィードバック



リテイル

原料製造・加工



消費者起点での商品・サービスの開発



製品製造・流通

サステナブル・トレーサブルな食料事業

食料原料事業

三菱商事は、サステナブルな食品原料の生産・調達に強みを持つシンガポールの大手農産物事業会社Olam社と食品原料販売会社を設立。レインフォレスト・アライアンス(RA)認証やフェアトレード認証などの第三者認証品のほか、Olam社独自のサステナブルプログラムの下で生産された食品原料を販売しています。今後もOlam社とともに、サステナブルな原料や商品の普及を通じ、社会的課題の解決にも取り組んでいきます。



RA認証カカオ豆を使用したチョコレートを日本生活協同組合連合会と開発



ローソンのMACHI café コーヒーはRA認証のコーヒー豆を使用

米国食品事業

三菱商事が2011年に子会社化したSesaco社では、農業先進国の米国で、トレーサブルなゴマの生産事業に取り組んでいます。大型機械での収穫可能な新種のゴマを開発し、生産性の向上とトレーサビリティの確保を両立しました。また、2017年にはゴマ加工工場を取得し、主要消費国の米国で、地産地消をコンセプトとした付加価値化にも取り組んでいます。



市場の変化を捉えた新たなビジネス



新興市場での事業展開

三菱商事は、高い潜在性を有する新興国で、地場のニーズと日本で培ったノウハウを組み合わせた地産地消型の食品事業を展開し、地域社会の発展と生活品質の向上に貢献していきます。インドネシアでは、現地有力小売Alfa Groupとの業務提携によるパン・菓子・飲料や紙おむつ等の生活必需品事業や、日本企業との合弁でチーズの製造販売を展開(左)。また、ミャンマーでは現地食品会社Lluvia社に出資し、製粉事業やコーヒー事業に加え、食糧ターミナル事業、即席麺事業などの新規事業開発にも取り組み、同国の安全・安心な食の提供・発展に貢献していきます(右)。



素エキス



調味料(ソース、たれ、つゆ)

更なる持続的な供給を目指して

調味料・食品素材メーカーである三菱商事ライフサイエンス(株)では、自社および当社事業投資先の(株)ジャパンファームが抽出・製造した素エキスを加工・配合したソースやたれなどの各種調味料を製造、販売しています。今後も、畜肉・水産事業で発生する骨・肉片・魚介殻といった有限資源を広く活用して調味料・食品素材を製造し、さらにそれらを当社の消費財製造事業やリテイル事業に展開することで、サプライチェーンを通じた付加価値の極大化、経済価値の取り込みを図っていきます。