

2024

中期经营战略 2024

MC Shared Value（共创价值）的创造

2022年5月10日

三菱商事株式会社

总裁 中西 胜也

本公司在去年10月制定的《迈向碳中和社会的规划图》中宣布了到2050年实现温室气体（GHG）净排放量为零，并提出了全公司共通的事业推进主题，即“通过整体推进Energy Transformation（EX）・Digital Transformation（DX）开创未来”。

而在国际社会方面，由于近几年的中美对立，国家间的意识形态斗争与经济活动越来越密不可分。

另外，俄乌冲突又导致社会局势出现各种混乱。

美、俄、中对立长期化，国际社会日益多极化与分裂，同时地缘政治风险上升，导致日本经济所处的环境变得越来越不明朗。预计世界经济的复苏也将同时出现各种不确定性。

纵观商业环境，安全保障上的对立也波及到了事业环境，全球供应链的重新构建、对数字化及脱碳等这些全产业共同课题的应对使得行业壁垒逐渐被打破，行业边界变得越来越模糊。

并且，技术革新的加速将为这些趋势带来更多非连续性的变化。

在这样的经营环境下，我们必须更具预见性地去应对不确定性。

我认为，通过进一步增强各种产业知识与全球信息，不断满足多样化、复杂化的社会需求，正是本公司的职责。

我们必须履行好稳定供应能源、食物、资源等的责任，解决脱碳、保持并扩大产业竞争力等社会课题。

出于上述观点，我们将本公司要通过事业活动解决的重要社会课题重新定义为“重点课题”，并制定了工作方针。

基于上述考虑，我们将发布《中期经营战略2024 MC Shared Value（共创价值）的创造》。

“MC Shared Value的创造”所包含的理念是“通过强化三菱商事集团的综合实力解决社会课题，从而持续创造出有一定规模的共创价值”。

我们拥有通过贸易与事业经营培养的“产业知识与洞察力”，从世界各地的分支机构与事业公司及时汇总的独有的“全球信息”，应对环境变化的“事业资产组合变革力”，从纪律中产生的“财务健全性”，以及最重要的带着远大志向实施变革的“多样化、多才能的人才”。通过这些要素有机地“结合”起来并发挥优势，进一步努力增强本公司的“综合实力”。最大限度地运用“综合实力”，发挥跨领域、跨行业的构思能力与执行能力，力争创造出超出各事业总和（Σ）的价值。

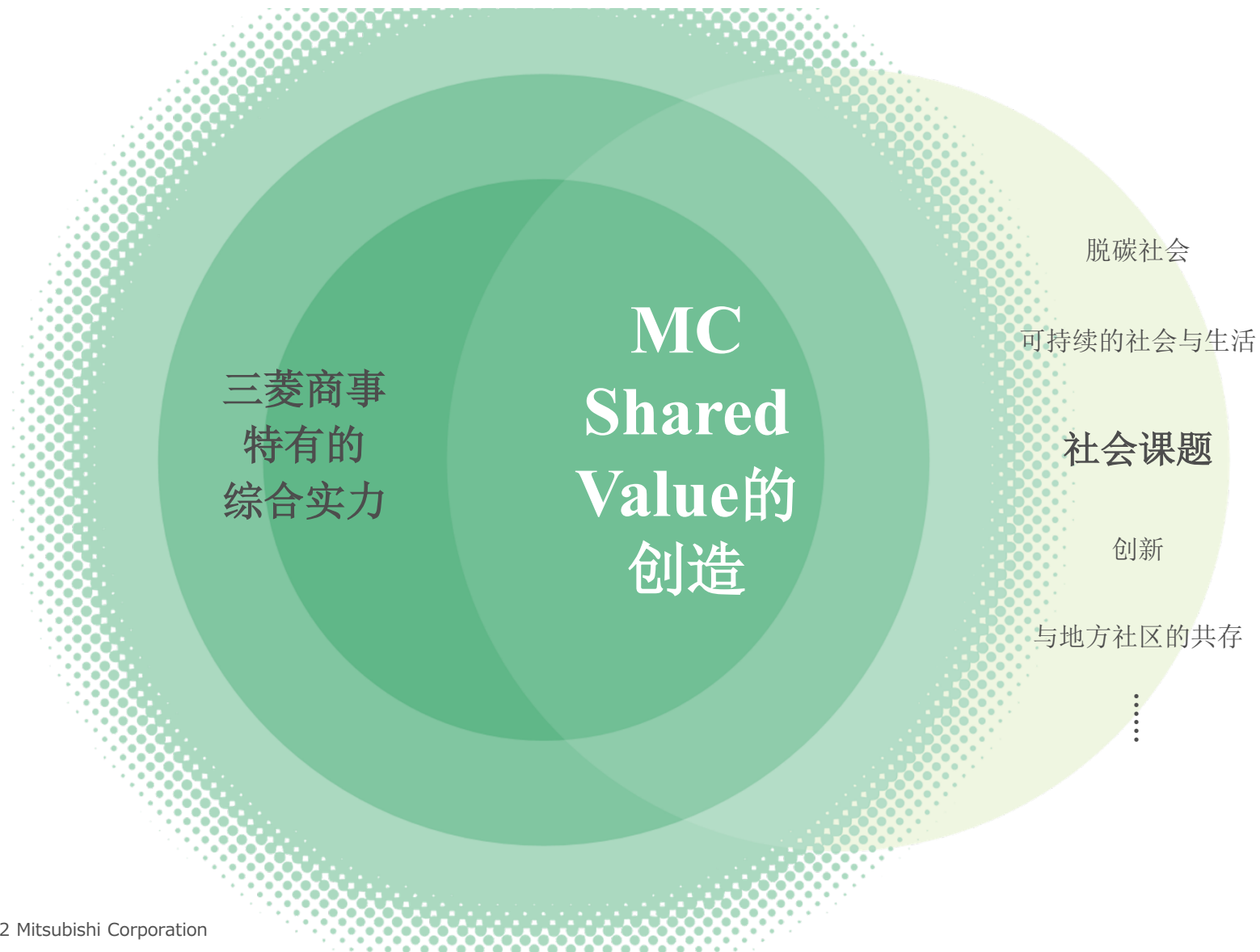
身处激荡的时代，希望大家经常回顾本公司一直贯彻的企业理念“三纲领”，始终做一家“解决社会与产业的课题，将员工成长与公司发展结合，与社会共同持续发展”的企业。

2022年5月10日



MC Shared Value（MCSV）是指：

通过强化三菱商事集团的综合实力解决社会课题，从而持续创造出有一定规模的共创价值。



2024
中期经营战略
的目标

通过结合、联合，
综合实力的最大化，
实现三菱商事集团独特

MC Shared Value（共创价值）的创造

定量与回馈

- 排除价格因素实现利润的切实增长，通过渐累进派息与灵活的股票回购实现股东回馈。
- 基于财务纪律的现金流量管理，着眼未来发展的投资计划与事业资产组合。

1 引领转型、与发展相结合

发展战略

- EX战略（脱碳解决方案供应商）
- DX战略（现实与数字的融合）
- 开创未来（新产业创造/地区振兴）

2 遵纪守法促发展、与未来相结合

经营管理

- 经营管理制度

3 结合各种信息

推进机制

- 组织体制
- 通过纵向×横向的联合实现综合实力的最大化
- 综合实力最大化的推进机制

4 联合多样化、多才能的人才，形成充满活力的组织

人才策略

- 实现人力资本价值的最大化

5 联合各类型的利益相关方，成为始终被社会信赖的企业

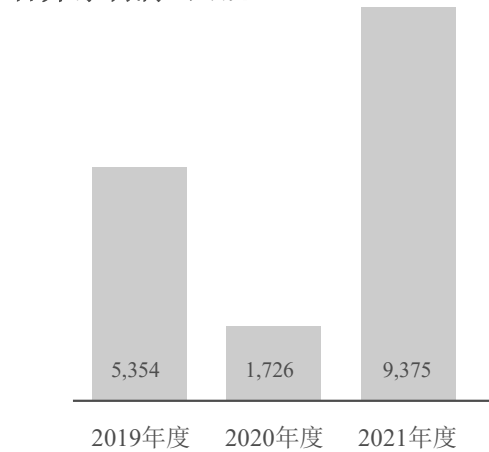
可持续发展策略

- 重点课题
- 《迈向碳中和社会的规划图》相关措施

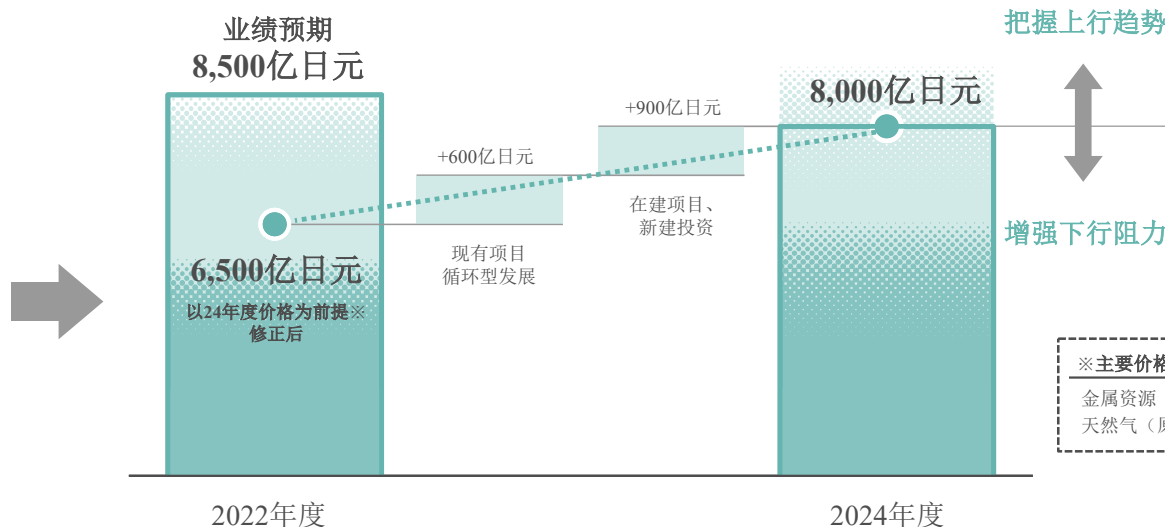
定量目标

排除价格因素，实现利润的切实增长。

合并净利润（亿日元）



ROE 9.8% 3.2% 15.0%



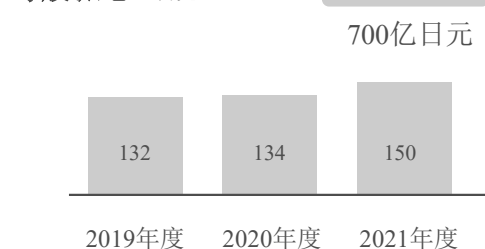
※主要价格因素
金属资源（焦煤、铜、铁矿石）
天然气（原油、燃气、LNG）

两位数水平

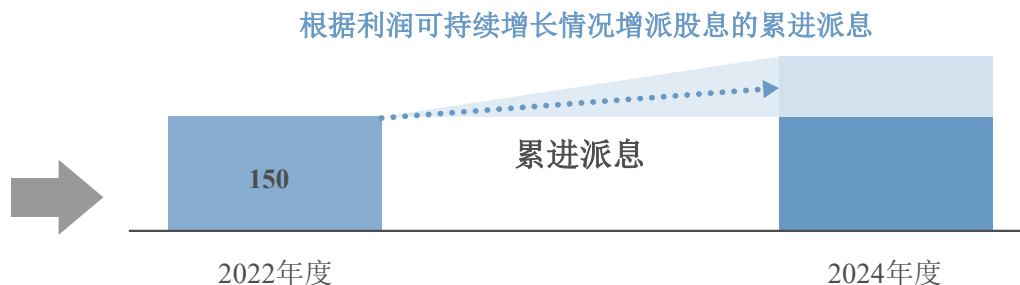
股东回馈

实施保持财务的健全性、分红的稳定增长、市场对股东回馈的期待这三方面平衡的回馈政策

每股派息（日元）

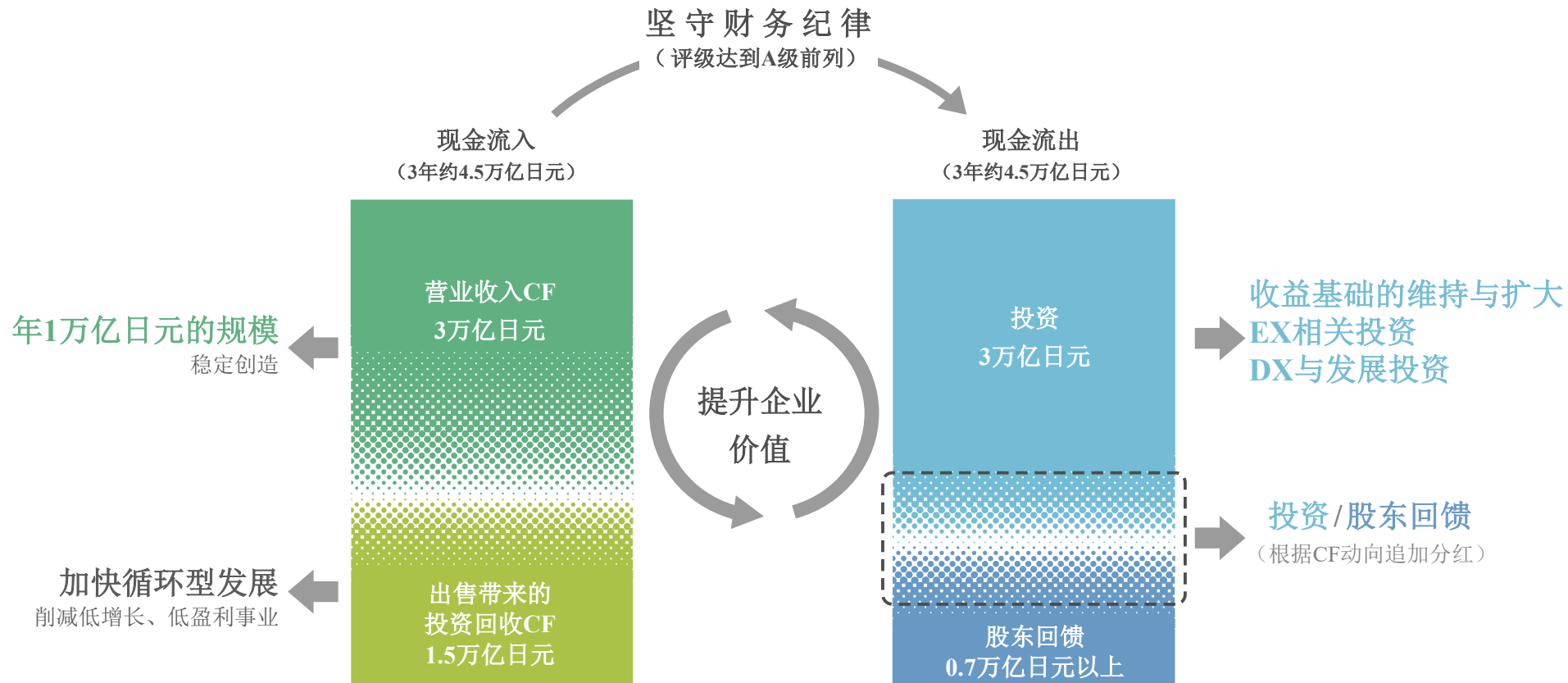


股票回购
700亿日元



- 以30~40%左右的总回馈率为目标的股东回馈
- 在财务纪律的框架内灵活实施股票回购

为了提升企业价值，在坚守财务纪律的同时，将CF合理地分配到投资与股东回馈上。
同时，通过加强信息披露和与利益相关方的沟通，进一步增强利益相关方对本公司事业的信赖，从而降低资本成本。



在中期经营战略期间计划实施3万亿日元规模的投资。加快对EX相关领域的投资。同时，维持并扩大收益基础，切实促进对DX与发展投资相关领域的投资。

2022年度~2024年度的投资计划

领域	投资规模	中期经营战略2024的主要投资对象
收益基础的维持与扩大	约1万亿日元	焦煤 食物 汽车等
EX相关	约1.2万亿日元	铜 天然气 可再生能源 新一代能源（氢气、氨、生物等） 电池材料、铝土矿等
DX与发展投资相关	约0.8万亿日元	数字基础设施 城市运营 供应链优化 城市开发等



着眼未来发展，将创造的CF分配到EX/DX与发展投资相关领域



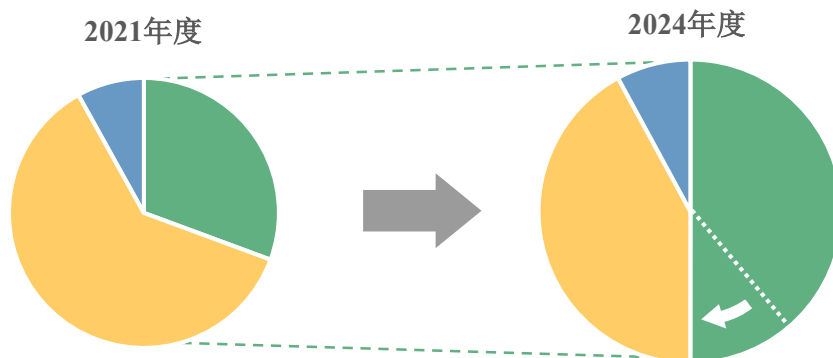
加快EX相关投资

- 在《迈向碳中和社会的规划图》中，计划到2030年度实施2万亿日元规模的EX相关投资。
- 通过加快EX相关投资，增强事业资产组合的韧性，力求兼顾脱碳与能源的稳定供应。

事业资产组合

(投融资余额明细)

- 收益基础的维持与扩大
- EX相关
- DX与发展投资相关



- 将EX相关的事业资产组合从3成（2021年度末）扩大到4成左右（2024年度末）
- 未来进一步提升至5成左右

1

引领转型、与发展相结合

将EX资源/重点课题/产品的种子与需求结合起来，推进能源部门整体的低碳化、脱碳化。
作为EX服务，要密切关注产业、消费者与地区的减排需求，提供解决方案。

EX

挑战兼顾能源、资源的稳定供应
与社会、经济活动的低碳化、
脱碳化

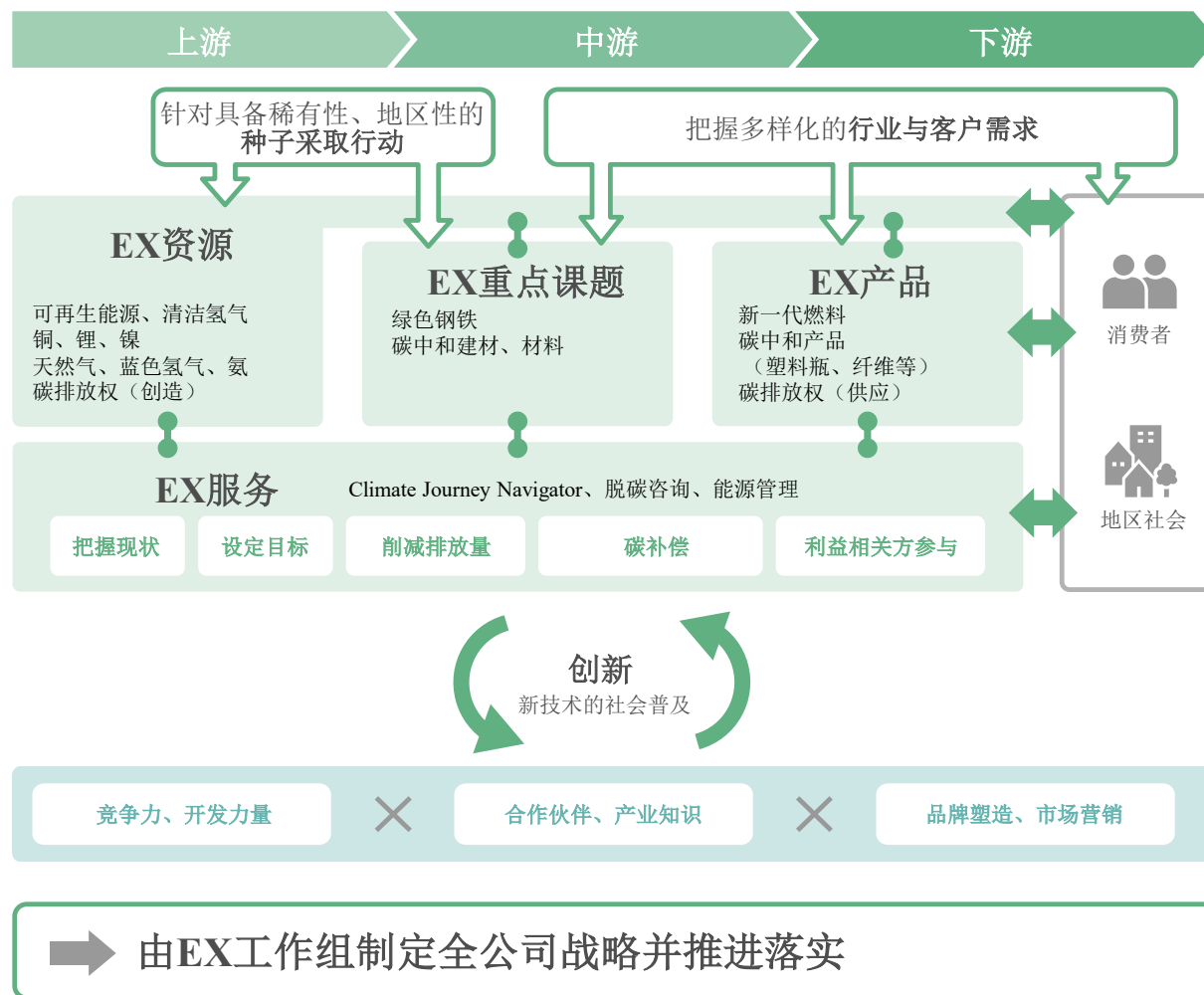
推进支撑可再生能源事业、电动化的
金属资源与能源的低碳化、脱碳化

通过提供EX解决方案，扩大满足客户
需求的服务事业

利用本公司的接触面，将种子与需求
结合，从而向消费者与地区社会宣传
本公司形象

俯瞰EX价值链全貌，携手合作伙伴，为
向碳中和社会转型和提升产业竞争力做贡
献。

力争成为脱碳解决方案供应商



跨部门地展开本公司的DX功能，通过多项事业（现实）的DX，推进事业价值的提升。

通过现实与数字的融合解决社会课题，从而为产业整体的发展以及实现凸显地区特色的未来社会做贡献。

DX

构建优化了业务模式的 跨产业数字生态系统

加快运用了事业知识的跨产业DX功能的开发与提供。











将DX功能发展为服务事业，助力产业整体的价值提升。

通过提供新事业与最佳服务，助力建设富足的地区社会。

将产业、企业、社区联合起来，实现提升社会整体的生产率，助力可持续的价值创造。

通过DX功能的开发与提供提升生产率

“现实”的需求事例

-  利用AI的LNG生产流程优化
-  复杂材料供应链可视化带来的生产、物流的优化
-  服务站用户数据与车辆维修事业的联动
-  自动驾驶卡车引入后实现的采矿作业的优化
-  大楼、设施空调、照明、人流数据可视化带来的节能化
-  与位置信息联动的最佳地区交通服务的提供
-  需求预测高度化带来的食品生产、加工、销售的优化
-  食品流通上的数据联动带来的销售机会损耗、废弃损耗的削减
-  弥补可再生能源间歇性的电力需求调整功能的细化
-  城市数字数据基础的构建与高度化

DX功能

- AI
- IoT
- 区块链
- 生产计划的优化
- 物流的优化
- 操作的优化
- 自动、自主、远程操作
- 库存的优化
- 智能合约
- 供应、需求预测
- 市场价格预测
- 客户数据分析

平台化

DX服务事业的展开

新事业开发

➔ 新设“产业DX部门”作为DX战略推进组织

以通过①利用可再生能源等地区能源资源、②创造碳中和（CN）新产业、③解决地区课题，建设富有魅力的城市为主题，携手合作伙伴与自治体，为社会、产业课题的解决贡献力量。

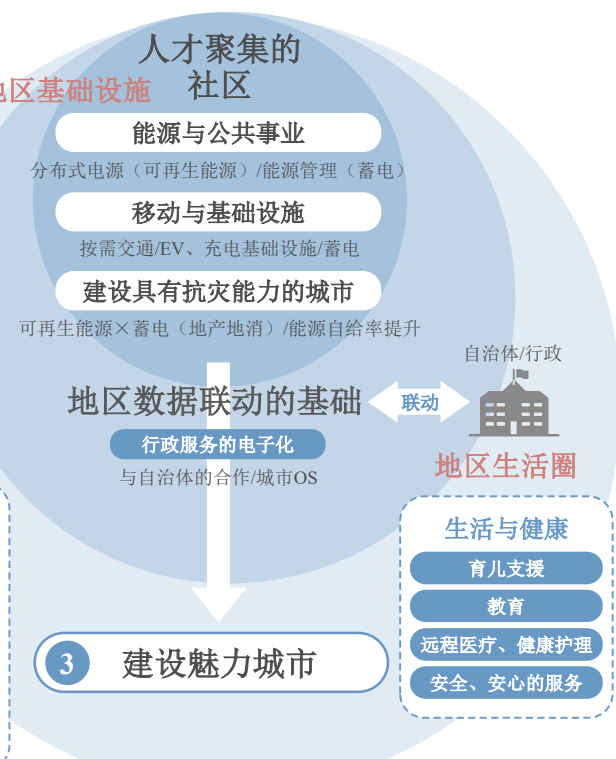
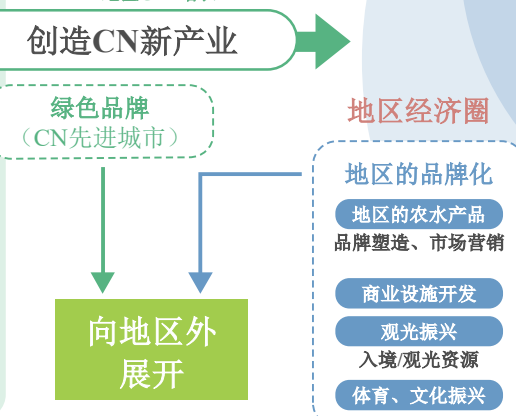
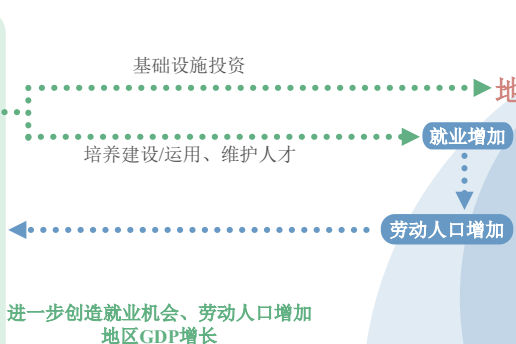
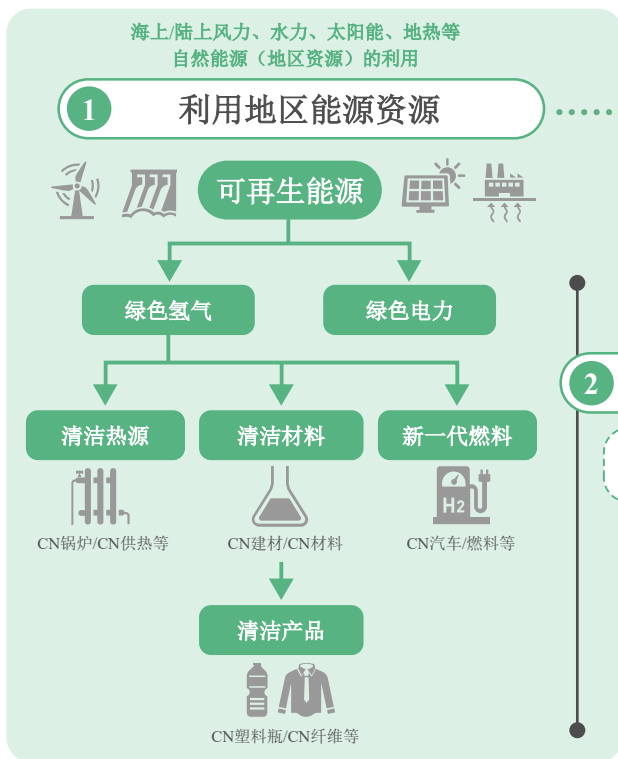
通过EX、DX的整体推进实现地区振兴

EX

【地区产业的课题】
推进脱碳化/提升自给率/
创造新产业等

DX

【地区社会的课题】
现有产业的再强化/劳动人口的确保/
少子化对策等



“当地生产、当地消费”的地区导向型循环经济
以可再生能源为起点的CN新产业的创造

建设新一代城市，实现“创造当地产业、促进当地发展”
便捷又有活力的自主分散式社区

2

遵纪守法促发展、与未来相结合

为达成定量目标，构建经营管理机制，以促进集团的自治经营。

定量目标

利润、CF

合并净利润 (2024年度) **8,000亿日元**

营业收入CF **年1万亿日元的规模**

资本效率的维持与提升

ROE两位数水平

财务健全性的保持

评级保持A级前列水平
回馈后的自由现金流量>0
(中期经营战略3年间)

策略

1 集团利润、CF

- 以资源为中心的商品行情剧烈动荡，在此背景下，强化对排除价格因素后的营业部门利润的监控。
- 关于营业收入CF，要扩充各营业部门的监控对象。

2 集团ROE

- 将营业部门的ROE及投资/置换计划与达成全公司ROE目标结合起来

↑ 通过获得资本收益、替换低收益事业，提升中长期的收益率。

3 置换计划

- 为营业部门分配置换目标，促进循环型发展。

4 管理CF制度

- 将营业部门创造的现金用于实现稳定的股东回馈与事业资产组合的改革
- 构建可实现营业部门自主投资与置换的机制

制度运用

2022年度

循环型发展评审

2023年度

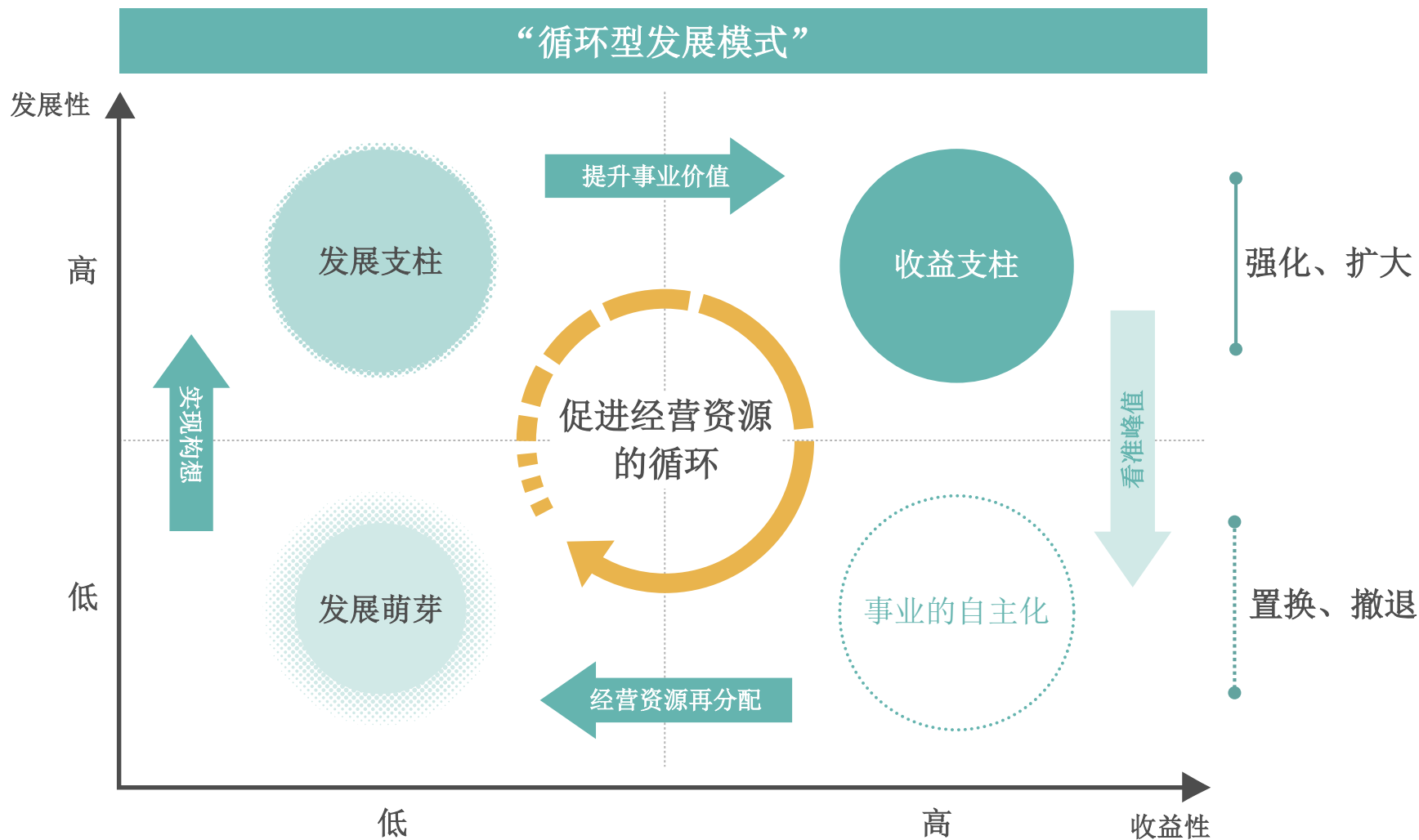
循环型发展评审

2024年度

循环型发展评审

通过集团ROE/置换计划的监控，促进资本效率的提升

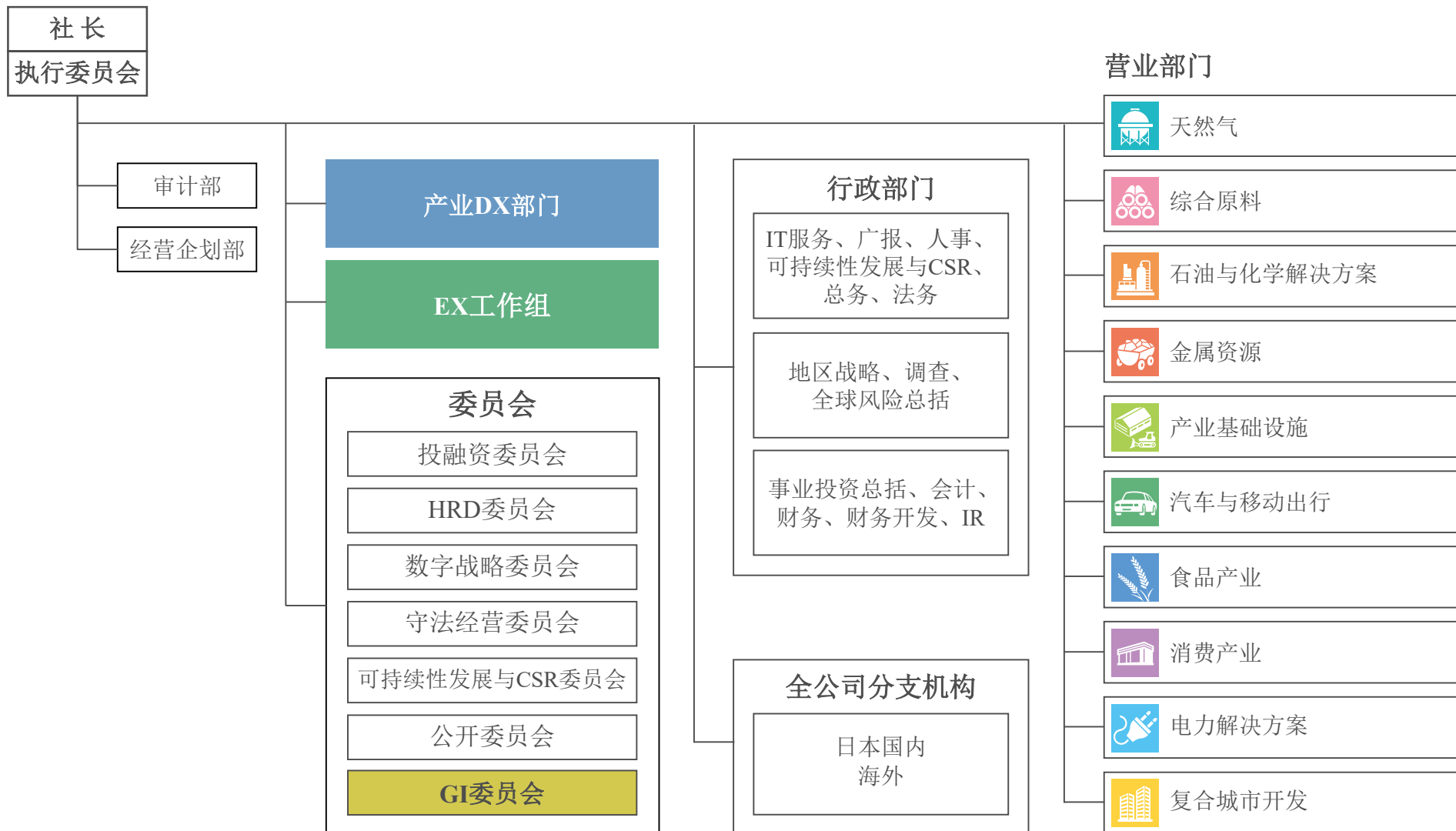
通过应对事业环境的变化，加快建立循环型发展模式，将经营资源转化为新发展的萌芽与支柱。



3

结合各种信息

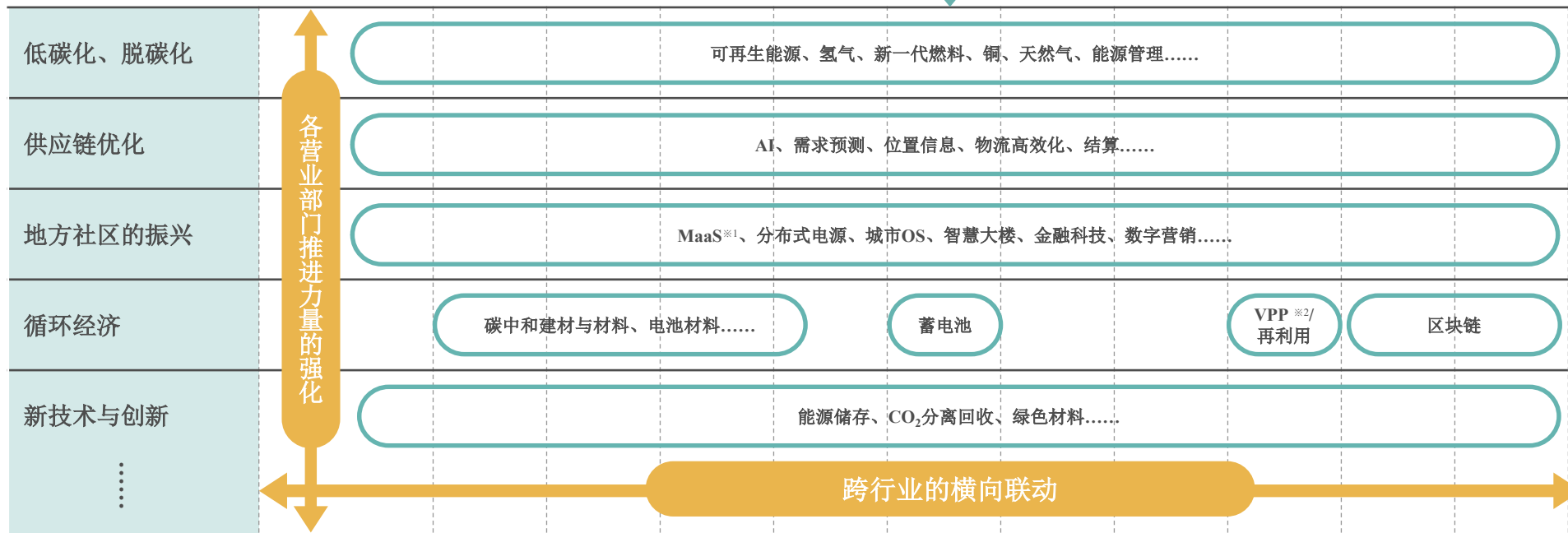
新设产业DX部门。通过与营业部门、全公司分支机构、EX工作组的合作，提升在DX领域的推进力量。
 新设全球信息委员会（GI委员会）作为执行委员会下属委员会。进一步增强对日益激变的外部环境的应对能力。



在地缘政治等不明朗的宏观环境和各行业都在巨变的事业环境中，利用全球信息及时做出应对，强化横跨产业的各项措施。



基于社会课题的措施主题



※1 MaaS: Mobility as a Service (利用移动出行开展的服务事业)
 ※2 VPP: Virtual Power Plant/虚拟发电站
 (通过控制、管理分散的可再生能源等，作为1个发电站发挥功能)

面对各行业所处的非连续性变化的事业环境，根据GI委员的意见，通过MC Shared Value会议（MCSV会议），推进跨产业的全公司战略。

以强化营业部门、通过部门间合作实现价值最大化为目标的全公司级别的经营会议

经营战略会议

讨论事业资产组合上的重要课题

事业战略会议

讨论营业部门事业战略
(确认作为前提的投资与人员计划)



MCSV会议

讨论并制定跨产业的全公司战略

- EX及DX、营业部门的跨行业事业构想，对新技术和发展领域的研究
- 以经济形势的变化为代表的需要全公司灵活应对的主题与共通课题



支撑全公司经营的信息

集团全球网络

- 进一步强化总公司、海外分支机构、事业公司之间，以集团为基础有机结合的“多线”网络
- 深耕当地的内部建设（培养“地区专家”等）

GI委员会

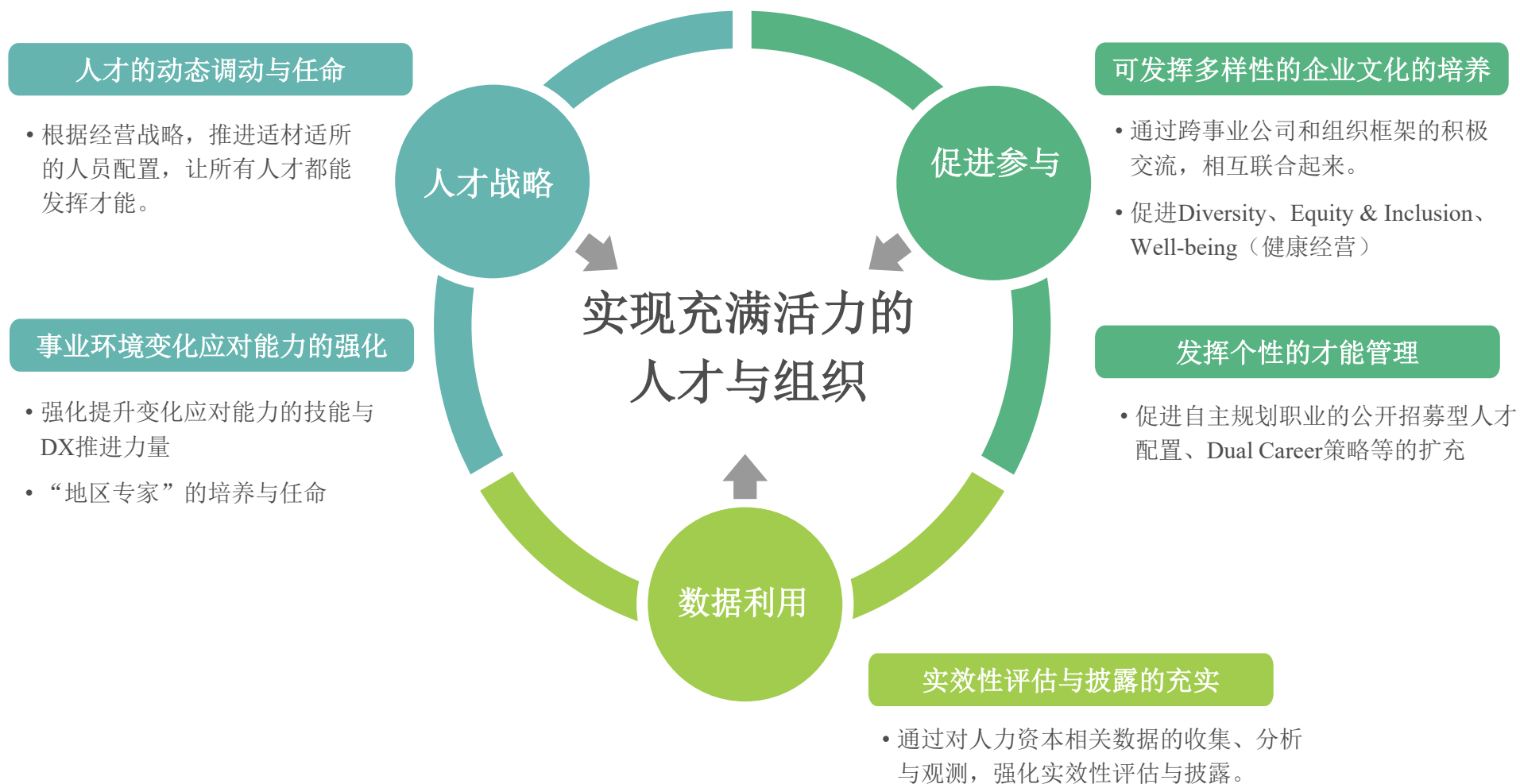
更加及时地将全球信息反映到全公司经营中

- 地缘政治、经济形势、政策动向、合作伙伴战略、低碳与脱碳、技术与创新等的分析
- 影响事业资产组合的各种情况的分析

4

联合多样化、多才能的人才，
形成充满活力的组织

“多样化、多才能的人才联合起来，以创造MCSV为目标，主动地发挥积极性并带着自豪感履行职责。”
通过实现这样“充满生机、激情与活力的人才和组织”，力求实现人力资本价值的最大化。



5

联合各类型的利益相关方，
成为始终被社会信赖的企业

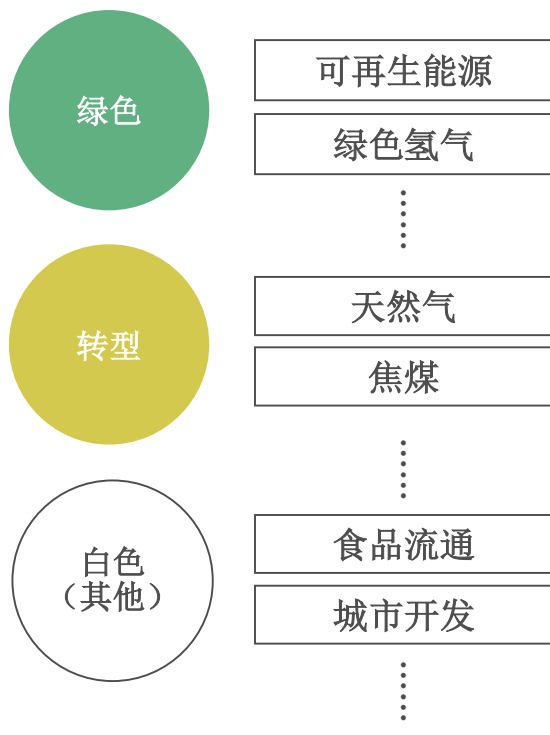
以创造MCSV为目标，将需要本公司通过事业活动解决的重要社会课题定义为“重点课题”，并制定工作方针。

课题		概要
物质富裕精神富足的生活 实现碳中和和社会以及	对脱碳社会的贡献	提供助力过渡期低碳化和脱碳化的产品与服务，削减温室气体，为实现脱碳社会做贡献。
	自然资本的保护与有效利用	认识到地球是最大的利益相关方，努力维持生物多样性、保护自然资本，同时削减对环境的负荷，实现循环经济。
	实现可持续的稳定社会与生活	根据各国与客户的需求，履行稳定供应资源、原材料、产品、服务等职责，通过在各产业领域的事业，在未来实现可持续的社会与生活。
	通过创新解决社会课题	把握创新带来的产业的巨大变化，创造助力社会课题解决的业务。
	解决地区课题，与社区共存	通过事业为解决各国各地区直面的课题贡献力量，助力经济与社会的发展，同时实现与各类型利益相关方、地区及社区的共存与共创。
	事业推进中的人权尊重	在各国推进各项事业时，尊重参与其中的所有利益相关方的人权，根据各国形势，努力解决价值链上的课题。
努力成为能为同时 实现三种价值提供 基础的组织	建设充满活力的组织，鼓励多样化人才开创未来	根据以人才为最大资产的事业特性，培养组织整体同时实现三种价值的原动力，即多样化、多才能的人才，形成能让多样化人才共享价值观，在联合中切磋琢磨、不断发展的组织。
	实现透明、灵活的组织	迅速应对事业环境的变化，在集团中、全球范围内实现有效治理，努力保持和强化兼具透明性与灵活性的健全的组织。

为达成去年10月制定的《迈向碳中和社会的规划图》中提出的GHG削减目标（到2030年度减半、到2050年度净排放为零），根据气候变化的过渡风险与机会，对各事业进行分类，引进并推进能兼顾事业资产组合脱碳化与强韧化的机制。

事业分类

找出具有重大气候变化的转型风险与机遇的事业，将它们确定为“绿色事业”与“转型事业”

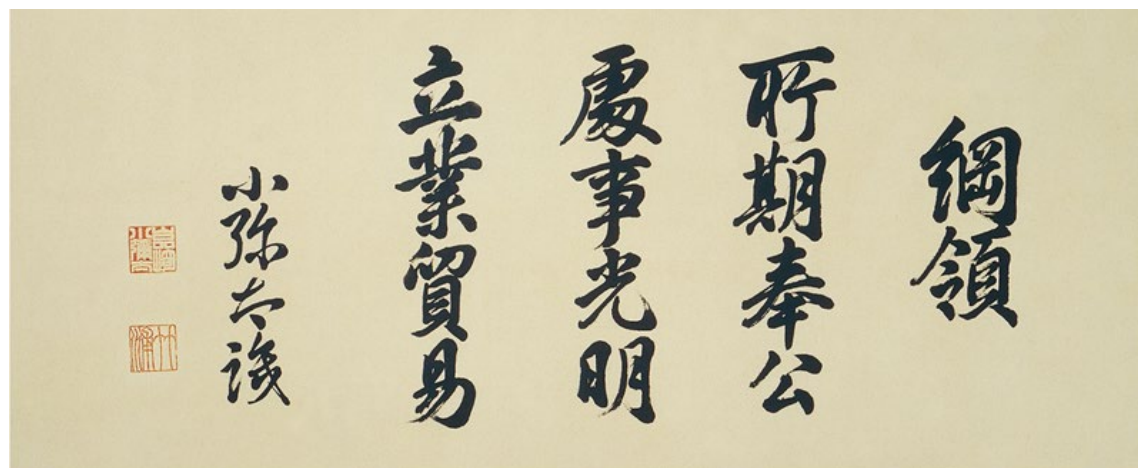


措施的机制

- 1.5°C方案分析**
分析脱碳方案下的转型风险与机遇
- 转型及讨论**
以根据占本公司Scope3排放量大部分的11※类排放量等的观点而分类为转型的事业为对象，在经营层面每年监控转型风险对事业的影响。
- 基于GHG削减目标的投资计划**
在投资计划制定之际，引入确认中短期GHG削减计划的新流程。
- 新投资脱碳盈利能力的评估**
参照采用了脱碳方案下的主要前提的盈利能力指标（公司内碳的价格等）

※ Scope3 11类：销售的产品使用过程中产生的排放

我们要经常回顾创业以来的企业理念“三纲领”，满足所有利益相关方的要求，通过事业活动同时实现“经济价值”“社会价值”“环境价值”。



所期奉公 所期奉公

Corporate Responsibility
to Society

通过发展事业努力实现物质和精神更加丰富的社会，同时为维护宝贵的地球环境做贡献。

處事光明 处事光明

Integrity and Fairness

以光明磊落为行动宗旨，保持经营活动的公开性和透明性。

立業貿易 立业贸易

Global Understanding
through Business

立足于全球及宇宙的宏观立场开拓事业。



三菱商事株式会社

（有关未来事项说明等的注意事项）

- 本资料中所披露的有关数据及未来预期，均依据本资料公布时本公司的判断及所获信息，受各种因素的影响，有可能会出现变化，本公司不保证能达成这些目标、预期及未来业绩。
- 另外，此处所刊载的信息，今后有可能在没有任何预告的情况下进行变更。因此，在使用本信息及资料时，还请与通过其他方法获得的信息进行对照、确认后，由使用者本人自行做出判断。
- 对于因使用本资料所产生的任何损失，本公司不负任何责任，敬请谅解。

（有关本资料的注意事项）

- 本资料中“合并净利润”表示除非控股股权以外属于本公司所有者的本期净利润金额。