

モビリティ事業戦略

代表取締役専務執行役員

大黒 哲也



モビリティ領域 取扱商品・機能

- ◆ 「陸」「海」「空」「宇宙」のあらゆるモビリティを取扱う
- ◆ 基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に1,300+億円を創出*



* モビリティ第一本部、第二本部における2023年3月期実績

時代の変化に
対応した
サービス提供

幅広い
顧客基盤・
ネットワーク

有力パートナー
との協創

産業を支える規模感ある
モビリティインフラを構築

1

事業群戦略 の実行



Case

北米自動車事業群戦略

2

バリューチェーンの 強靱化



Case

船舶バリューチェーン

3

ポートフォリオ マネジメント



Case

ポートフォリオ価値向上施策

持続的な収益基盤の創出・強化

＋ 次世代事業への挑戦

Case

脱炭素関連取組

基本戦略 ① 事業群戦略の実行

Case

陸のモビリティ事業ポートフォリオ

- ◆ パートナーとの強固な関係性を起点に、世界中で事業を「創り」、数十年にわたり「育て」てきた
- ◆ これらの事業を束ね、事業群戦略の着実な実行を通じ、より付加価値の高いソリューション提供を目指す



基本戦略 ① 事業群戦略の実行

Case 北米自動車事業群戦略

- ◆ PAG・PTLの業態変革やオペレーション強化を着実に実行、下方耐性を強化しながら、継続的に成長
- ◆ 周辺事業開発、海外展開等を積極的にリードし、事業群を形成・拡大、持続的な収益基盤を形成



基本戦略 ② バリューチェーンの強靱化

Case 船舶バリューチェーン

- ◆ トレーディング、複合的サービス提供、事業・アセット投資により、強固な事業基盤を持続的・安定的に拡大
- ◆ 船舶業界随一の経験・実績を礎に、機能深化・新技術導入を通じ、バリューチェーン全般の強靱化に貢献

ひろ
展げる
(2020年代~) 既存バリューチェーンの強靱化
脱炭素など新事業の推進

育てる
(2010年代~)

- 有力海運プレイヤーとの合併事業設立
- 本邦造船所との船舶共同保有



創る
(1900年代~)
旧三井物産*
日本建造船舶輸出代理店



強み・競争優位性

歴史と実績に裏打ちされた信頼

新造・中古船売買	約150隻~200隻/年
用船仲介・運航管理	約550隻

業界随一、商社No.1の
組織力・情報量

海外16拠点、国内3拠点、
国内外約350名のプロフェッショナル人員

内外一流プレイヤーとの
パートナーシップ深堀

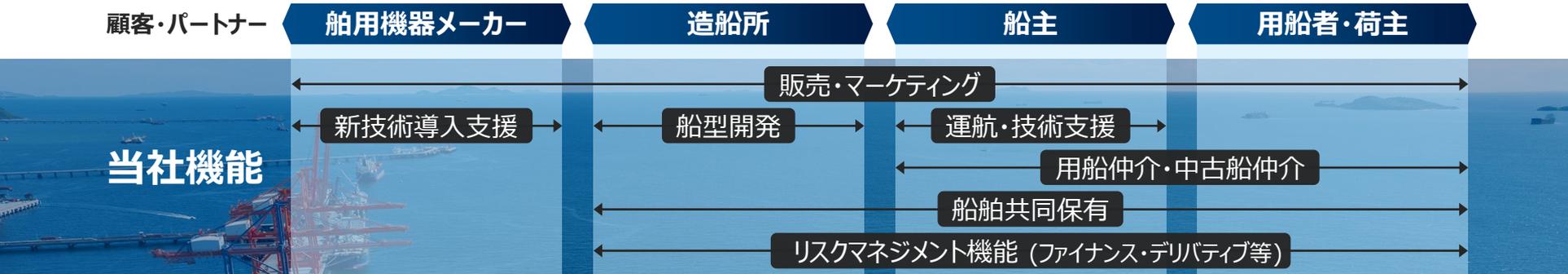
パートナー例  

* 法的には、旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、まったく別個の企業体です

基本戦略 ② バリューチェーンの強靱化

Case 船舶バリューチェーン

- ◆ 内外一流パートナーと協働し、産業構造変化を捉え、バリューチェーンの様々な顧客ニーズに対応
- ◆ 提供価値の最大化を図り、継続的な基礎収益力の拡大、国内ビジネスの持続的深化を実現



* 常時8-10%台半ば

基礎収益力の
継続的拡大

フロー (トレーディング・フィー収入) と投資の両輪で恒常的に高いROIC*を実現

幅広い顧客層へ複合的サービス

パートナー協働で選別した投資機会

時宜を得た投資・リサイクル

国内ビジネスの
持続的深化

日本ルーツの海事クラスターの
持続的成長に貢献

資源・素材・食料等の日本向け
供給・サプライチェーン安定化に寄与

基本戦略 ③ ポートフォリオマネジメント

Case ポートフォリオ価値向上施策

◆「事業群戦略」、「グループ経営力強化」、「戦略的リサイクル」を通じて、ポートフォリオ価値を向上する

ポートフォリオ価値の向上



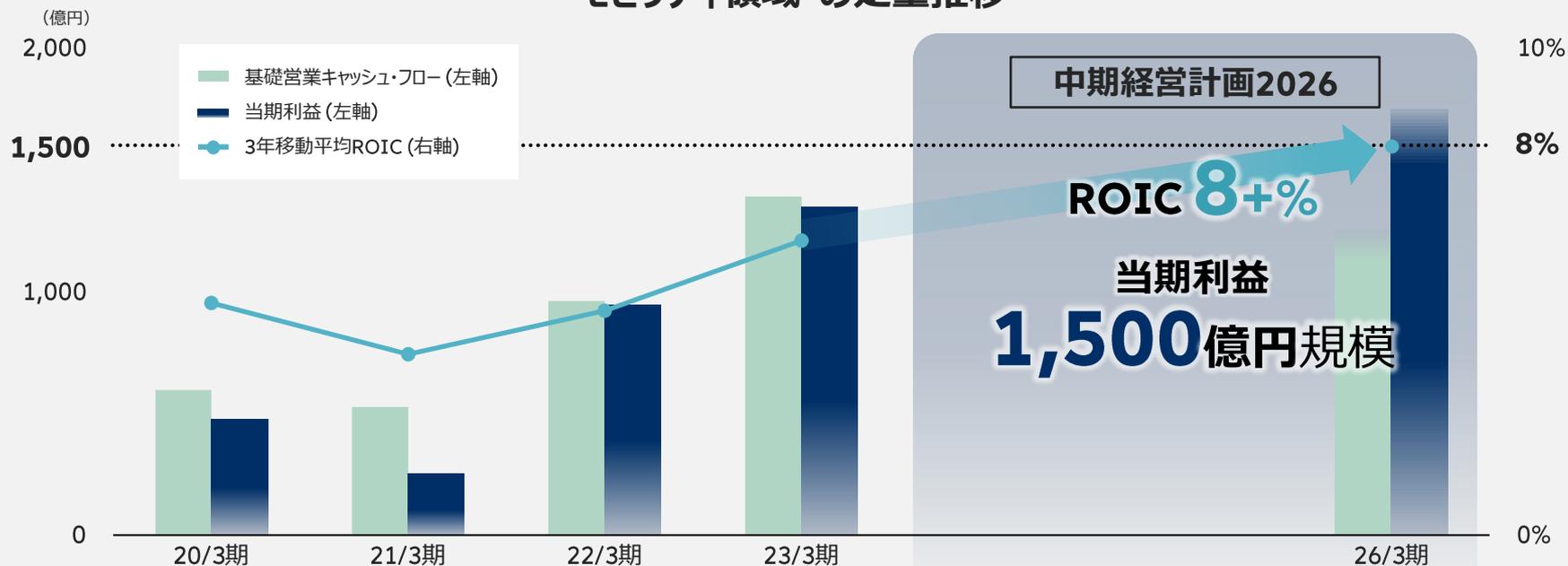
Case 2022-2023年

-  二輪車販売金融BAF 一部株式譲渡
-  自動車オペリ・レンタル MITTA買増し
-  情報化施工Position Partners子会社化
-  船用システムインテグレーター WE Tech出資
-  機関車リース MRCEの有利売却

持続的な収益基盤の創出・強化

- ◆ 前述の基本取組方針を遂行し、26/3期に向けて、当期利益1,500億円規模を目指す
- ◆ 徹底したポートフォリオマネジメントを通じ、モビリティ領域ROICは、安定的に8+%を目指す

モビリティ領域* の定量推移



* モビリティ領域 = モビリティ第一本部+モビリティ第二本部合算

- ◆ 持続的な収益基盤を基に、新事業に果敢に挑戦
- ◆ モビリティ領域が有するバリューチェーン上の様々な顧客ニーズに対応する脱炭素関連ソリューション開発や次世代燃料等の需要創出に向け、他事業本部と連携し、総合商社ならではの提案・複合的な機能発揮を推進

需要創出

水素

電気

メタノール

アンモニア

バイオディーゼル

Case 2023年

1

世界初の
メタノール燃料
撒積船発注

2

バイオディーゼル燃料
ソリューション機器会社
への出資

3

メタノールバンカリング
実証実験

4

アンモニアFSRU
事業化調査

360° business innovation.



MITSUI & CO.