

## Theme 決算特集 ③

# 大手商社の経営計画・戦略の現状

資源市況正常化後も競争力の高い事業基盤により高い利益水準を見込む

- 01 **三菱商事**  
資源以外でも“稼ぐ力”がつき、中経初年度に手応えを感じる
- 06 **三井物産**  
新たな「中期経営計画2026」を通じ、3年間で1700億円の基礎収益力向上を目指す
- 11 **伊藤忠商事**  
中計最終年度となる23年度は**当期利益7800億円**を計画し、  
3期連続の8000億円台も視野に入れる
- 13 **住友商事**  
2期連続で過去最高益を更新し、**自己株式を新たに200億円取得**することを決定
- 17 **丸紅**  
収益基盤の強化を継続的に推進し、**企業価値の向上・株主還元の拡充**を目指す
- 21 **豊田通商**  
前中計の定量目標をすべて達成し、**新中計で26/3期に当期利益3200億円**を計画
- 24 **双日**  
非資源事業の強化などで、**当期利益1000億円台の水準を確保**できる収益構造を実現

### 資料

- 図1 三菱商事「中経2024におけるCF配分」 / 3
- 図2 三菱商事「中経2024・成長戦略の進捗状況」 / 5
- 図3 丸紅「グリーン事業の主な取り組み状況」 / 20
- 図4 双日「強固な事業基盤の確立と変革」 / 25

### Spot

28

好決算を背景に各社で営業CFが拡大した  
23/3期キャッシュ・フロー計算書

### Voice

30

円安傾向がやや落ち着きをみせると予測され、5社が130円とした24/3期為替見通しとセンシティビティ  
森 秋彩選手とスポンサー契約を締結し、協賛を通じてスポーツライミングの魅力の発信に注力する住友商事



## Theme 決算特集 ③

## 大手商社の経営計画・戦略の現状

## 資源市況正常化後も競争力の高い事業基盤により高い利益水準を見込む

大手商社の23年3月期連結決算は資源価格高騰や円安を追い風に、伊藤忠商事を除く6社が過去最高益を更新した。なかでも、三菱商事と三井物産は商社として初めて当期利益1兆円の大き台に乗せ、国内ではトヨタ自動車やNTTに次ぐ最高水準の利益を稼ぎ出している。

各社の決算発表では、資源市況や為替動向に左右されない実力値を取って提示することで、市況正常化後も高水準の利益を継続して見込めることを強調する。実力値の算出方法が各社で異なるために単純比較はできないものの、商事は「資源価格や為替前提を24年度の前提に補正した利益」を7300億円、三井物は「一過性要因を除き、商品価格と為替の前提条件を25年度の前提に調整した当期利益」を7500億円、伊藤忠は「当期利益から一過性利益を除いた基礎収益」を約7875億円と算出する。

これらに続く住友商事は23年度の当期利益予想である4800億円を実力値に近い水準と評価し、丸紅は4000～4500億円を実力値とみている。

23年度における通期業績予想では、資源価格の一服や円高進行を想定して全社が減益を計画しているものの、実力値の基盤を成す競争力の高い事業基盤が市況の下振れを補い、高い利益水準を再現できると見込む。

定性面では、未曾有の好業績により得られた豊富なキャッシュを、サプライチェーンの混乱や環境問題をはじめとした社会課題の解決に資する領域に優先的に配分する方針を示す。

とりわけ、23年4月より新たな中期経営計画を打ち出した三井物は、テーマに掲げる「Creating Sustainable Futures」の実現に向け

て、社会の発展に不可欠な資源開発、素材、食料などの安定供給の仕組みや産業を支えるモビリティ・インフラ・デジタルインフラの構築に加え、脱炭素社会の実現に資する事業などに経営資源を重点的に配分する方針だ。

以下、大手商社における中期経営計画の進捗状況を定量・定性の両面から確認していく。

**三菱商事** 資源以外でも“稼ぐ力”が付き、中経初年度に手応えを感じる

三菱商事では、昨年5月からスタートした3カ年の経営指針『中期経営戦略2024 MC Shared Value（共創価値）の創出』（以下中経

2024）が2年目を迎えた。グループの総合力強化による社会課題解決を通じ、継続的に生み出されるスケールのある共創価値——すな

わち「MC Shared Value」(MCSV)の創出を目指すのが本中経の趣旨である。

その船出となった22年度は資源高や円安といった追い風に加え、コロナ禍回復後の事業環境を着実に収益につなげた結果、当期利益が1兆1807億円と同社初の1兆円台に到達する好調な滑り出しとなった。特に注目されるのが、10セグメント中7セグメントで最高益を更新するなど、資源以外のセグメントも着実に力をつけてきた点だろう。中西勝也社長も「1年経ち、三菱商事としての“稼ぐ力”がきちんとついていきしており、手応えを感じる」(決算会見)と、中経初年度を総括する。



▲ 決算を発表する商事の中西勝也社長 (三菱商事提供)。

23年度は“中経の実行の年”と位置づける同社だが、資源高の落ち着きやコロナ禍で急増した一時的な需要の反動を想定し、当期利益9200億円と減益を見込む。各種成長戦略の着実な実行で企業価値をさらに向上させるべく、どのような指針の下、中経の舵を切っていくのか注目される。

以下、『中経2024』の定量・還元政策、成長戦略を振り返り、更新した内容も踏まえつつ、23年度の動向を探っていく。

まず、同計画の定量目標については、中経公表時に22年度の当期利益を8500億円、24年度を8000億円に設定した。中経の定量・還元政策は次の通りである。

#### <定量・還元政策>

- (1) 価格要因を除いた利益の着実な成長、累進配当と機動的な自社株買いによる株主還元
- (2) 財務規律に基づくキャッシュ・フロー管理、将来の成長に向けた投資計画・事業ポートフォリオ

(1)では収益基盤の維持・拡大、循環型成長モデルに基づく資産の入れ替え、新規投資等により、価格要因を除いた利益の着実な成長とROE2桁水準の維持・向上を目指す。この方針に則り、当初は24年度の利益見通しを一定の資源価格を前提に8000億円とし、この条件を22年度に当てはめた場合、8500億円が6500億円程度になるとしていた。

しかし、業績が好調に推移したことから、22年度の利益見通しを第2四半期に1兆300億円、第3四半期に1兆1500億円と2度にわたり上方修正し、価格要因を除いた利益も第3四半期で7300億円に引き上げた。

一方、株主還元も当初、22年度の配当見通しを1株当たり150円(第2四半期で155円に修正)、総還元性向を30~40%程度としていた。これを第3四半期で配当見通しを180円(総額約2600億円)に引き上げ、さらに1000億円を上限とする自己株式の追加取得を決定、中経時公表の700億円と合わせて計1700億円とした。この時点で、総株主還元額(約4300億円)に基づく総還元性向は36%となった。

以上を踏まえ進捗をみると、22年度の当期利益は1兆1807億円(前年度比2432億円増)と2年連続で過去最高益を更新した。

価格要因を除いた利益は第3四半期時点から変わらず7300億円だが、名称を「資源価格等補正後利益」に変更している。

株主還元も好業績を踏まえ、財務の健全性やキャッシュ・フロー(以下CF)の状況などを勘案した上で、2000億円を上限とする自

己株式の追加取得を決定した。配当は1株当たり180円に変更がないため、先の追加分を含んだ総株主還元額(約6300億円)に基づく総還元性向は53%になった。

23年度の見通しは冒頭で触れた通り、過熱気味だった市況が落ち着きを取り戻すことを想定して、当期利益9200億円を見込む。前年度比2607億円減となるが、依然高い利益水準であることに変わりはない。資源価格等補正後利益は自動車・モビリティ、総合素材等で需給環境が落ち着く一方、LNG販売事業での損益改善、ネジャベコ銅鉱山での生産量増加などを考慮して7300億円を据え置く。株主還元においても利益水準の底堅さを踏

まえ、配当を22年度から20円増配の1株当たり200円に引き上げ、加えて総還元性向40%を念頭に上限1000億円の自己株式取得も決定した。株式の取得は22年度見合いの追加還元2000億円と合わせ、総額3000億円を上限に今年5月より開始している。

「Develop to Hold/Sell」、「先行投資」の2つの収益モデルでEXに取り組む商事

商事の『中経 2024』における定量・還元政策(2)では、財務規律を維持しつつ、3年間で創出する約4.5兆円のキャッシュを投資と株主還元適切に配分する方針を定めてい

図1 三菱商事「中経 2024」におけるCF配分



出典：三菱商事「2022年度決算及び2023年度見通し 説明会資料」(2023年5月)、p.7.

た。この約 4.5 兆円については、安定的に年間 1 兆円規模の営業収益 CF を創出するとともに、低成長・採算事業の削減で循環型成長モデルを加速し、売却による投資回収 CF を中経最終年度までに 1.5 兆円確保することで賄う計画であった。

これも 22 年度の好調な業績を受け、図 1 の通り配分を見直している。

まず 22 年度の CF の状況に触れると、営業収益 CF が 1.3 兆円の Cash-In、売却による投資回収 CF が 0.7 兆円の Cash-In、投資 CF が 0.9 兆円の Cash-Out となり、これらを合計した調整後フリー CF が 1.1 兆円の収入となった。これに株主還元の 0.7 兆円を差し引いた還元後フリー CF は 0.4 兆円になる。

営業収益 CF の創出は、当期利益の伸長に伴って順調に進捗しており、図 1 の通り 3 兆から 3～3.5 兆円の増加を見込む。

売却による投資回収 CF の Cash-In は、不動産運用会社や海外発電事業における一部事業の売却などが要因である。資産入替（循環型成長モデル）は引き続き順調に進んでおり、「1.5 兆円を超える可能性もみえてきた」（中西社長、オンライン決算時）ようだ。

株主還元の 0.7 兆円には、1 株当たり配当 180 円の総額約 2600 億円と、自己株式取得 3700 億円（1700 億円+2000 億円）の計 6300 億円のほか、「子会社による非支配株主への配当金の支払い」の 563 億円が含まれている。

総還元性向については、CF の見通し確度が高まったことや市場の期待等を勘案して、23 年度以降の目安を 40% 程度とした。この結果、中経 3 年間の株主還元は 22 年度の実績と合わせて 1.5 兆円以上を見込む。

一方、確かな資金創出力を基盤に、投資に対しても中経策定時の 3 兆円に留まらず、機会を捉え最大 1 兆円を追加配分する考えだ。

中経の投資計画では最終の 24 年度までに

「収益基盤の維持・拡大」に約 1 兆円、「EX 関連」に約 1.2 兆円、「DX・成長投資関連」に約 0.8 兆円と、約 3 兆円を投じる予定だった。それを最大 4 兆円まで拡大させるという。

22 年度までの進捗は、投資 CF 額の通り 0.9 兆円まで実行した。内訳は下の通りだ。

「収益基盤の維持・拡大」：0.5 兆円  
(豪州原料炭事業 約 700 億円等)  
「EX 関連」：0.3 兆円  
「DX・成長投資関連」：0.1 兆円  
(北米不動産事業 約 600 億円等)

「EX 関連」投資については、「Eneco 関連」：約 800 億円、「ケジャベコ銅鉱山」：約 650 億円、「米国電力事業」：約 600 億円が主な内容である。23 年度もすでにコミット済み案件が 0.5 兆円あることに加え、新規投資のパイプラインも着実に積み上がっている。今後も案件を厳選し、実行に移していく。

それにあたり商事では、今年 4 月に「次世代エネルギー部門」を新設した。同部門は EX の全社戦略の立案・推進を担ってきた「EX タスクフォース」のメンバーを中心に結成され、トップに齊藤勝 常務執行役員が就いた。今後マーケット環境等を注視して案件を精査することで、最適なタイミングにて順次投資を実行していく。

なお、EX 関連事業は“収益性が低いローリターン事業”というイメージもあるが、商事では従来から「Develop to Hold/Sell モデル」、「先行投資モデル」という 2 つの収益モデルにより、確実に収益を確保している。

「Develop to Hold/Sell モデル」では、まず再生可能エネルギー等の事業で優良案件を厳選し、リスク濃度の高い開発ステージから事業に参画する。そして、商事の知見によってリスクをミニマイズし、操業後に安定収益を確保するか、開発リスク見合いのキャピタルゲインという形での投資回収を実現する。

「先行投資モデル」では、商社の祖業であるトレーディングから参画し、事業知見を獲得しながら投資機会へのアクセスを確保することで、競争力のある優良案件に先行的に投資する。その後、将来的に市場が拡大し、成熟期に進むにつれて事業を拡大させ、高収益の創出を狙う。つまり、「傍で商流の流れをみて、その後、商流の中に入り、ゆくゆくは商流そのものを創出する」ことを目指すものだ。過去の事業例としてはLNG事業(西豪州、タンガー、キャメロン等)が挙げられ、本中経では水素・SAF(持続可能な航空燃料)・アンモニア等の市場参入を狙っていく。

商事ではEX関連分野において、「2030年までに2兆円規模」(21年10月策定の「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」より)

の投資を実行する目標を掲げている。時間軸の長い取り組みも含むが、商事では今まで培ってきた事業知見を活かし、先見性のある投資から生まれる安定収益やキャピタルゲインにより、十分な収益性を確保していく構えだ。

### 市況に頼らない事業の成長、循環型成長モデルの潤滑な回転が今後のカギを握る商事

商事の中経 2024 における成長戦略は「EX 戦略」、「DX 戦略」、そして EX・DX の一体推進による地域創生を通じた「未来創造」が骨子である。その進捗状況は図 2 の通りだ。

直近の主な取り組みを簡単に触れると、EX 戦略では 200 件超の案件に上るロングリストの中から、中経期間中での実行を目指す

図 2 三菱商事「中経 2024・成長戦略の進捗状況」



出典：三菱商事「2022年度決算及び2023年度見通し説明会資料」(2023年5月)、p.5.

## Theme

# 大手商社のビジネスイノベーション(前)

スタートアップ投資、投資先の育成・支援、外部企業との共創、社内起業制度など

- 01 **三井物産**  
100%子会社のMoon Creative Labと連携し、「0⇒1」の新たな事業を生み出す  
- 地理空間分析プラットフォーム事業や量子コンピューティングの活用などを展開する三井物
- 07 **住友商事**  
世界5拠点のCVCを通じ、累計400件以上のスタートアップ投資を実行  
- アクセラレーター事業やオープンイノベーションラボ、社内起業制度などを活用する住商
- 12 **双日**  
ビジネスイノベーション推進室の取り組みに加え、HassoJitzプロジェクトを推進  
- CVCや各営業本部と連携したスタートアップ投資を着実に積み上げる双日

## 資料

- 図1 「0⇒1」を目指すMoon Creative Labの機能 / 2  
表 様々な業界や地域にまたがるMoon Creative Labの主なベンチャー / 3
- 図2 生産地と消費地をつなぐ「farmers 360° link」の取り組み / 5
- 図3 CO<sub>2</sub>計算・可視化、サプライチェーン上の報告・分析ができる「LCA Plus」 / 6
- 図4 住商のCVCによる主な投資実績 / 8
- 図5 住商ベンチャー・パートナーズの提供価値 / 10
- 図6 HassoJitzの進化 / 13
- 図7 既存の物流体系とRIPPLRの比較 / 15

## Spot

- 16 住友商事や丸紅、豊田通商で本部の新設・再編・改称がみられた23年度の主な組織改編
- 18 朝型勤務や女性活躍推進の状況を視察するべく、西村経産相が伊藤忠商事を訪問

## Voice

- 19 「マスクなし」で、4年ぶりに対面での入社セレモニー・式典を開催した伊藤忠商事  
「三井物産共創基金」を設立し、社会課題の解決の道筋を創り出す活動を助成する三井物産

**お知らせ** 2023年版『大手商社の海外関係会社ハンドブック』発売のご案内



## Theme

# 大手商社のビジネスイノベーション（前）

## スタートアップ投資、投資先の育成・支援、外部企業との共創、社内起業制度など

大手商社を取り巻く事業環境が目まぐるしく変化する中、各社は時代を先取りし、新しい時代が求めるモノやサービスを提供するために自らを変革し続けている。特に既存ビジネスが陳腐化することに危機感を持ち、イノベーションを通じた新たなビジネスモデルの創出や有望な新技術のシーズ確保に余念がない。

足元を見渡すと、デジタル技術の進化や循環型経済への移行により産業構造は大転換を迎え、ビジネスモデルは消費者起点であるマーケットインの発想へシフトし、脱炭素化に向けた社会的要請は日に日に強まりつつある。水素やアンモニアといった次世代エネルギーの導入、再生可能エネルギー発電の急速な拡大、CASEに代表される新たな変革を迎えている自動車業界、食料分野における植物肉・培養肉の開発など、各分野でイノベーションの波が押し寄せており、これまでにないビジネスモデルが模索されている。

こうした状況を踏まえ、各社はビジネスイノベーションと表裏一体であるDX（Digital Transformation）に注力するとともに、様々なアプローチを展開中だ。その手法には各社の特徴が表れており、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（以下CVC）や各営業本部によるスタートアップ投資を通じた新技術の取り込み、ビジネスコンテストや社内起業制度

を通じた新規事業創出、グループ会社や外部企業との共創などが挙げられる。

今週号では、三井物産、住友商事、双日におけるDX推進体制やインキュベーション機能、CVCの投資基準や対象分野、スタートアップ投資の具体的な事例、アクセラレーター事業、オープンイノベーションラボ、社内起業制度などをみていく。

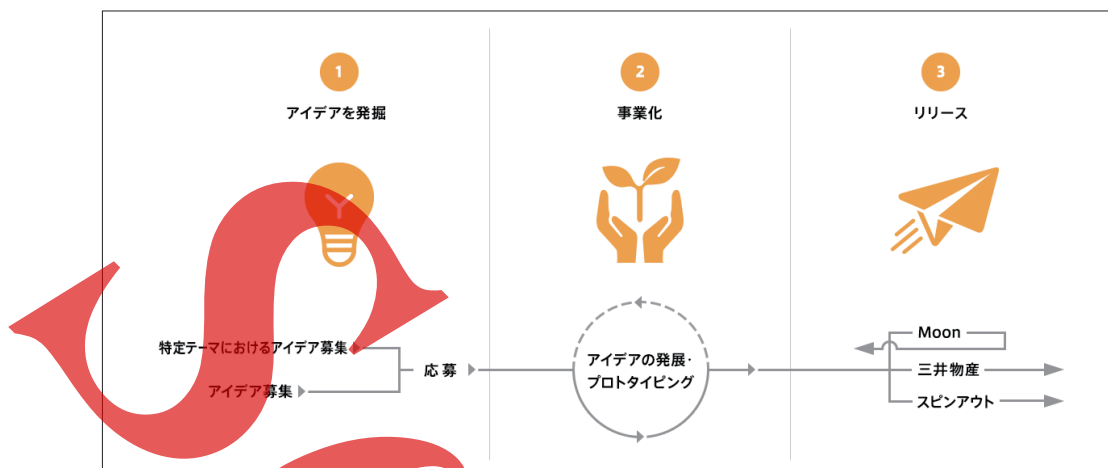
### 三井物産 100%子会社のMoon Creative Labと連携し、「0⇒1」の新たな事業を生み出す

三井物産は14年9月よりコーポレートスローガンに「360° business innovation.」を掲げており、これまでにイノベーション推進案件制度や社内新事業創出ラボ「Karugamo Works」、社内起業制度、意見交換スペース

「d.space」といった施策や場を設けてきた。

事業環境の目まぐるしい変化や本社移転などを経て、現在は経営企画部の主管する100%子会社のMoon Creative Lab（以下Moon）が中心となって「0⇒1」へのビジネスイン

図1 「0⇒1」を目指す Moon Creative Lab の機能



キュベーション機能を担い、ビジネスイノベーションには各事業部で取り組んでいる。

Moonは三井物のグローバルグループ4万4000人と共にゼロから事業をつくるイノベーションラボであり、19年1月より本格的に活動を開始した。

拠点体制をみると、Moonは米国カリフォルニア州に本社を置き、東京の青山地区に支店を設けている。社員数は約150名を数え、三井物の各事業部と活発な人材交流も実施中だ。

米国では、シリコンバレーの中心地に位置するパロアルトスタジオを構えており、スタジオ内の「Maker Space」で3Dプリンタによるプロトタイプを作成できるほか、息抜きをしながらクレイアートなども制作できる。一方、東京スタジオは新型コロナ感染拡大後の働き方を考慮して設計された4階建てのスタジオであり、21年1月にオープンした。

Moonは「Human-Centered（人間中心）」の考え方をもとにしたアプローチによってユーザーの潜在ニーズを見出し、プロトタイプ・MVP（Minimum Viable Product）の迅速な構築や市場への投入を支援している。また、リスクの取り方、重要なKPIの策定、チームの作

り方、製品ロードマップの作り方など、起業家精神の基礎を学ぶ支援も実施中だ。

Moonでは、あらゆるアウトプットに情熱を注ぐための行動指針として、5つのValueを掲げる。

具体的には、人を深く理解することを意識した「Be Human-Centered」、今までのやり方を変えて新しいツール・方法・マインドセットを積極的に取り入れる「Stretch Our Comfort Zone」、小さく、素早く、検証を繰り返しながら新たな解決策を見つけ出す「Experiment Fast」、自分の創造性を信じて道を切り拓くための「Set Our Own Course」、好奇心に従って行動し、新しい視点や発想を生み出すための「Ask the Right Questions」である。

目指す姿は、「0⇒1」の新しい事業を自らつくり出し、三井物の未来の姿を生み出していくことだ。すなわち、これまでになく新たなビジネスをゼロから形にすることであり、Moonは三井物全体のR&D機能を担い、「つなぐ」から「つくる」へというコンセプトを具現化するプラットフォームとなっている。

総合社社のビジネスは物流・トレーディ

ングを主体としたフェーズから、2000年代に事業投資を主体としたフェーズへ大きく舵を切ったが、その多くはマイノリティー投資に留まり、三井物が主体的に事業をつくるという点では課題も残っていた。そのため、様々な産業や業界で企業や商品等を「つなぐ」ことにより価値を生むことが多かった総合商社の機能・役割を超え、Moonを通じて自ら主体的にビジネスを「つくる」存在へ進化していくことを目指している。

三井物の社内にイノベーション専任部隊を置かず、子会社のMoonを独立させたメリットは大きく3つに分けられるという。

第1に、三井物と物理的に異なる場所・環境に身を置くことで、従来とは異なるやり方でビジネスを創造し、「0⇒1」のノウハウや知見、機能を集中的に蓄積できる。

第2に、三井物における従来の投資判断プロセスを超え、革新的なアイデアの事業化を追求できる点が挙げられる。「0⇒1」の事業をつくることは世の中に比較し得る前例がないため、投資判断が極めて困難となる。しかし、従来の事業投資とは異なる基準で考えることで、例えば「仮説に基づいてプロト

タイプを作り、それをまず市場に出して検証しながら修正を加えていく」といったアプローチが可能となり、前例のなかったアイデアが事業化できるようになる。

3点目としては、アイデアオーナーが現業の合間にプロジェクトに取り組むのではなく、Moonに籍を置き、100%の時間を使って事業化に専念できる点だ。最善の環境を用意する一方、仮に事業化に失敗しても貴重な経験はMoonや三井物にストックされていく。

事業化に向けた流れとしては、世界中の現場から寄せられたアイデアに対し、まずはMoonのオペレーティングチームが壁打ち相手になる。どのような課題をどうやって解決していくのか、社会にどのような新たな価値を創造するのか、様々な視点から検証し、アイデアをより良いものに発展させていく。

こうしたプロセスを経て、最終的にはビジネスデザインのプロフェッショナルである外部パートナーを含めた「Moonコミッティー」が審査し、実際に事業化に着手する案件が決まる。アイデアを提案した社員はMoonに席が用意され、企業に所属しながら起業する「アントレプレナー・イン・レジデンス(社

表 様々な業界や地域にまたがるMoon Creative Labの主なベンチャー

テニスベア	日本国内でスポーツを楽しむ人が集まるデジタルスポーツプラットフォーム
Lullaby	パーソナライズされた、ねんねトレーニング(夜泣きサポート)のサービスおよびプラットフォーム
VOOX	生涯教育のために厳選された、短時間の音声コンテンツが聞けるプラットフォーム
メタジョブ	メタバースのアバターを利用したジョブマッチングサービス
Tomopiia	療養の記録管理や看護師と直接コミュニケーションを図る慢性疾患患者向けのプラットフォーム
Suup	ワークスペースやミーティングスペースを検索・予約できるプラットフォーム
e-dash	組織のエネルギー消費量、エネルギーコスト、GHG排出量を可視化するウェブサービス
CAAV	Webサイト群の可視化から脆弱性の管理まで一元的に提供する常時稼働型のサイバーセキュリティWebアプリケーション
XAY TOAM	企業や住宅所有者が建設資材などをワンストップで調達できる住宅建設用のデジタルプラットフォーム
GORIL	正しい英語の発音を身につけることに特化した日本人向けのデジタルプロダクト
Inna Circle	母親同士がつながり、サポートしあえる安全なコミュニティを提供するプラットフォーム
Pioneer Guild	専門育成コミュニティを支援するキャリアナビゲーションツール
SOFT 3DP	誰でも自宅で環境に優しい衣服を3Dプリントできる、サステナブルなファッションプラットフォーム
Preffed Medicine	AI技術による新しい血液分析を利用したがんの早期発見サービス

内起業家)」として、Moon メンバーとともに本格的に事業化を進めていくことになる。

これまでに Moon が育成してきたベンチャーの事例は前頁の表の通りだ。様々な分野や地域でベンチャーを組成しており、特に社会課題の解決に向けたプラットフォーム事業が散見される。

また、Moon は新たな事業機会を見出すという観点のみならず、異なるアイデアや考え方を持つ外部の人たちとの交流を図り、事業を通じて CEO という役割を経験できるなど、人材開発に有益なツールとしても機能する。

一例として、23年2月には Moon の東京スタジオで三井物グループ社員を対象にした新規事業アイデアのピッチイベント「ILLUMINATE」が開催された。

当日は事前に選ばれた7人のアイデアオーナーが自身のビジネスアイデアを提案し、その模様はオンライン配信を通じてグループ社員にも配信された。



▲ 新規事業アイデアのピッチイベント「ILLUMINATE」の様子。

各社員は5分間のプレゼンテーションを行い、三井物と Moon の幹部6名から成る意思決定機関であるコミッティーメンバーとの質疑応答が行われた。審査を通過した社員は Moon へ出向し、自らが起業家となって様々なサポートを受けながら事業創出に取り組むこととなる。

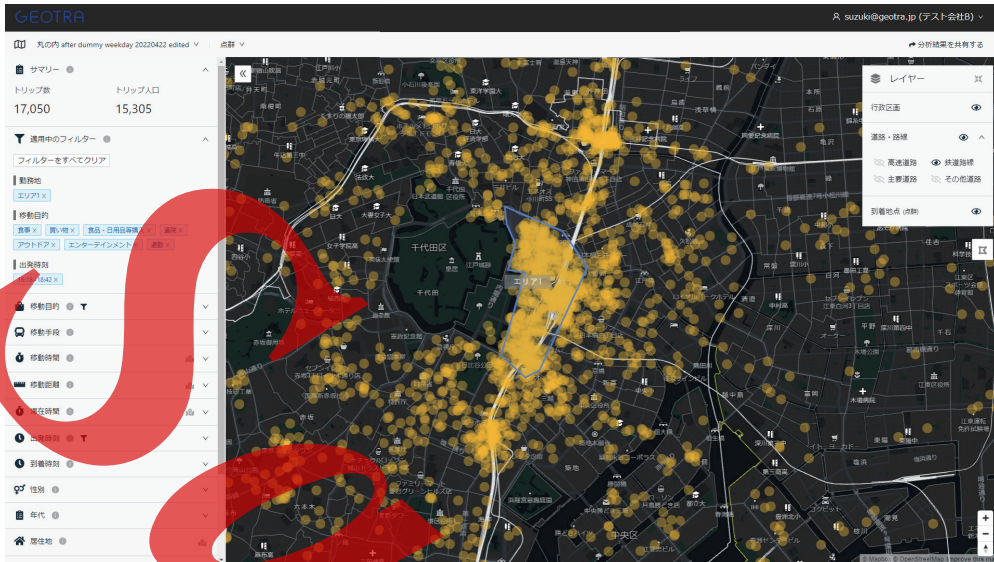
## 地理空間分析プラットフォーム事業や量子コンピューティングの活用などを展開する三井物

続いて、三井物の各事業部が手掛けるイノベーション案件やスタートアップ投資などを紹介する。取組事例を挙げると枚挙に暇がないが、これまでにないユニークな案件や組織横断的な取り組みを中心にみていく。

エネルギーソリューション本部では、22年5月に KDDI と AI・人流分析で都市 DX を推進する「GEOTRA」（三井物 51%、KDDI 49%）を設立し、人の流れを中心とした地理空間上の情報を AI 分析・可視化できる「GEOTRA 地理空間分析プラットフォーム」の提供を開始した。GEOTRA の陣内寛大 代表取締役社長 CEO は三井物入社5年目（当時）であり、若手でも実績に応じて管理職に登用する「キャリアチャレンジ制度」（21年度導入）の第1期生だ。

GEOTRA が開発した「GEOTRA 地理空間分析プラットフォーム」は3つのサービス（GEOTRA アクティビティデータ、Web ダッシュツール、アナリストマクスリソース）で構成され、au 位置情報と独自のプライバシー保護技術を活用することで、生活者1人ひとりの動線がわかる高精度人流データを提供する。

KDDI が提供する au 位置情報は 10m 単位の細かいメッシュで 15 分ごとに位置情報を取得することができ、約 300 自治体で利用されている。この情報をもとにして都市の人流を可視化するとともに、データ分析やコンサルティングサービスを提供することで、都市開発事業者による意思決定の高度化、企画・政策決定・実行・効果の検証などに関する確かなエビデンスを担保できる。23年3月には訪日外国人のインバウンド行動データ



▲ 様々な観点から人流を把握できる GEOTRA アクティビティデータ。

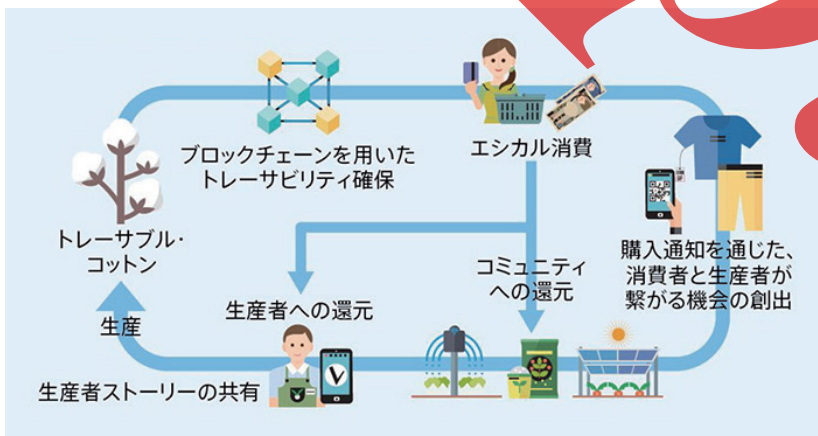
を搭載するなど、機能の拡充が進んでいる。

プロジェクト本部では、生産者と消費者をつなぐ新たな消費体験を創出するトレーサビリティプラットフォーム「farmers 360° link」の提供を開始するとともに、アフリカのザンビア産トレーサブルコットンを使った商品を23年4月よりサザビーリーグがブランド展開する『Ron Herman』にて販売開始した。

三井物は18年にアフリカの農業関連会社 ETC グループに出資しており、同社が持つサブサハラアフリカにおける小規模零細農家との接点をデジタル技術と掛け合わせ、21年9月より ETC グループと共同で「farmers 360° link」のプロジェクトを開始している。

「farmers 360° link」は購入者が生産者や生産過程を確認できるという従来のトレーサビリティの枠組みを超え、生産者

図2 生産地と消費地をつなぐ「farmers 360° link」の取り組み（イメージ）



を実現するものだ。商品タグの2次元コードをスマートフォンで読み込むと、購入者は商品に使用されているザンビア産コットンを生産した農家の人々の暮らしや生産への思い、農村の様子などについて知ることができ。また、購入者がアクセスできる消費者アプリ

## Theme

# 大手商社の中南米ビジネス(後)

農業資材販売事業や電力や道路などインフラ案件への参画が相次ぐ

01

### 三井物産

供給拠点・消費市場の両面で中南米を重要な地域と位置づけ、  
資源開発やインフラ投資を軸に多様な事業を展開

- メキシコで、水・電力・エネルギーソリューションの総合インフラ事業会社を発足させた三井物産
- 銅山出資をプラットフォームとした関連事業とESGにフォーカスした事業展開を図る三井物産

08

### 丸紅

脱炭素の取り組みに加え、ブラジル国内消費の取り込みや既存インフラ事業のさらなる深化を図る

- ブラジルで衛生用品メーカーを買収したほか、農業資材販売事業を子会社化した丸紅
- チリ銅鉱山事業で操業の遠隔管理や自動化、再エネ電力への転換を推進する丸紅

13

### 住友商事

ブラジルにおける農業資材直販事業拡大に向けてNativa社を買収

- 日本企業として初めてパラグアイで農業販売会社を設立した住友商事

## 資料

表1 大手商社の中南米地域における主な事業会社 / 17~19

表2 大手商社の中南米地域における人員 / 20

## Spot

21

2023年度入社式における大手商社の社長挨拶

## Voice

24

ソーラーシェア事業の普及に向けて東急不動産等と実証事業に参画する丸紅メタル  
4年振りに明治神宮野球場で野球教室を開催した伊藤忠商事

お知らせ 2023年版『大手商社の海外関係会社ハンドブック』発売のご案内



鉄鋼大手 CSN グループは、資源メジャーの Shell と同社が保有する脱炭素化技術の導入検討に関する覚書を締結した。

ESG に対応する資産入替も進められており、三井物はメキシコのガス火力発電事業である Falcon 発電事業、伊藤忠はコロンビアの発電用石炭の鉱山権益を売却している。

化学品・アグリ分野では、メキシコやブラジルで農業資材販売事業への出資が相次ぎ、三井物がメキシコの Adelnor、住商がブラジルの Nativa、丸紅がブラジルの Adubos Real へそれぞれ出資を実行した。

このほか、住商は農薬販売会社 Summit Agro South America の傘下にパラグアイ支店として Summit Agro Paraguay を開設するとともに、Summit Agro Mexico を通じて、メキシコの農薬メーカーである Quimica Agronomica de Mexico から新規バイオ殺菌剤の全世界における独占開発販売権を取得している。また、双日はブラジル Braskem との間で、バイオマス由来のモノエチレングリコールおよびモノプロピレングリコールの生産技術の共同開発を目的とした合弁会社を設立する契約を締結した。

インフラ分野では、三井物がブラジルの電力トレーディング事業会社 Stima Energia へ出資するとともに、メキシコで総合インフラ事業会社 Mitsui & Co. Infrastructure Solution を発足させた。丸紅はメキシコの道路コンセッション事業会社 APP Coatzacoalcos Villahermosa S.A.P.I de C.V. (Mexico) に出資するとともに、メキシコで PV 分散型電源プラットフォーム事業会社 Kiwapower を設立して再生可能エネルギー由来電力を供給中だ。

モビリティ分野では、三井物がチリ最大手のフリートマネジメント事業会社である Autoventas del Pacifico を傘下に持つ Inversiones Mitta を連結子会社化したほか、地域統括会社 Mitsui & Co. Mobility Latin America をペルーに設立した。双日はメキシコの自動車セルフファイナンス大手 Autofinanciamiento Automotriz の事業を継承している。

生活資材分野においては、丸紅が大王製紙とともにブラジルの衛生用品メーカー Santher を買収したほか、伊藤忠が日伯紙パルプ資源開発の全保有株式を売却し、ブラジルにおける CENIBRA のパルプ製造プロジェクトから撤退した。

表1 大手商社の中南米地域における主な事業会社

項目 社名	社名	資本金または出資金	出資比率	事業内容
三菱 商 事	(メキシコ) Metal One Steel Service de Mexico Exportadora de Sal	約US\$ 3900万 約Mex\$ 5.5億	100% 49%	鋼材加工・販売。 製塩業。
	(ブラジル) Agrex do Brasil	約BRL 8億	100%	穀物出荷・販売・物流。
	(チリ) M. C. Inversiones	約US\$ 2億	100%	銅鉱山・鉄鉱山事業。
	Anglo American Sur	約US\$ 12億	20.4%	銅鉱山事業。
	CMP	約US\$ 8.8億	25%	鉄鉱山事業。
	Cleanairtech Sudamerica (ペルー)	約US\$ 1.3億	49%	海水淡水化および送水事業。
	Anglo American Quellaveco (ペネズエラ)	約US\$ 23億	40%	銅鉱山事業。
Metanol de Oriente, METOR	約US\$ 1億3600万	25%	メタノール製造・販売。	

※三菱商事の資本金または出資金の出典は21年度有価証券報告書。

項目 社名	社名	資本金または出資金	出資比率	事業内容
三井物産	(メキシコ) Mitsui & Co. Infrastructure Solutions	-	96.4%	水、電力、エネルギーソリューション等の総合インフラ事業開発・管理。
	Komatsu Maquinarias Mexico	-	40%	コマツ製鉱山・建設機械の販売およびサービスディーラー。
	Komatsu Finance Mexico	-	40%	コマツ製品の金融会社。
	Nueva Agroindustrias del Norte (ブラジル)	-	80%	肥料・農業・種子・灌漑具などの農業資材販売。
	XINGU AGRI	-	100%	農産物の生産・販売事業。
	Mitsui & Co. Coffee Trading (Brazil)	-	100%	コーヒー生豆の精選・輸出。
	VLI	BRL 80億6909万	20%	一般貨物輸送事業。
	Odebrecht Mobilidade	-	-	交通インフラコンセッション事業の保有・運営。
	Mizha Energia Participacoes	BRL 21億6641万	100%	水力発電事業への投資、新規電力事業開発。
	Stima Energia	-	36%	電力トレーディング事業。
	Mitsui Gas e Energia do Brasil	BRL 23億7414万	100%	ガス配給事業への投資。
	Veloce Logistica (チリ)	BRL 2490万	100%	自動車部品物流事業。
	Oriente Copper Netherlands	-	100%	銅事業会社Inversiones Mineras Acruxへの投資。
	Japan Collahuasi Resources	-	100%	コジャフン銅鉱山への投資。
	Toyota Chile	CLP 7億8403万	100%	自動車および部品の輸入・販売。
	Mitsui Auto Finance Chile	CLP 53億7647万	100%	自動車販売金融。
	Inversiones Mitta	CLP 347億8534万	49%	自動車オペレーティングリース・レンタル事業。
	Anagra	-	100%	農業資材販売事業。
	Salmones Multiexport (ペルー)	-	25%	サーモン養殖・加工・販売事業会社への投資。
	丸紅	Toyota del Peru	-	-
Mitsui Automotriz		US\$ 1982万	100%	トヨタディストリビューター事業。
MB Renting		-	-	リース事業。
Komatsu-Mitsui Maquinarias Peru		US\$ 2228万	60%	コマツ製山機械ディストリビューター事業。
Mitsui & Co. Mobility Latin America		-	-	モビリティビジネスの地域統括会社。
Compania Minera Miski Mayo		-	25%	リン鉱石開発事業。
(メキシコ) Unipress Mexicana		-	27.5%	自動車ボディパーツの製造・販売事業。
Radial Llantas		-	49%	タイヤ販売事業。
Kiwapower		-	57%	PV分散型電源プラットフォーム事業。
APP Coatzacoalcos Villahermosa S.A.P.I. de C.V. (Mexico)		-	25%	道路コンセッション事業。
(ブラジル)				
Cia Iguacu de Café Solúvel	US\$ 6125万	100%	インスタントコーヒー製造・販売・輸出。	
Terlogs Terminal Maritimo	-	100%	穀物輸出ターミナル運営。	
Aubos Real	-	80%	農業資材販売事業。	
Administração e Gestão de Sistemas de Salubridade	-	100%	上下水道・コンセッション事業。	
Santher - Fábrica de Papel Santa Therezinha	BRL 2億4940万	49%	衛生用品製造・販売。	
Konica Minolta Business Solutions Do Brasil (チリ)	BRL 2149万	49%	コニカミナolta製商業印刷機、複合機、消耗品等の輸入・販売。	
Marubeni LP Holding	US\$ 8058万	100%	銅事業への投資。	
Gasvalpo	-	58.69%	天然ガス配送・小売事業。	
Agua Decima	-	-	上下水道フルコンセッション・サービス。	
Agua Nuevas	-	-	上下水道フルコンセッション・サービス。	
Marubeni Holding	-	100%	自動車販売金融を中心とした自動車ビジネス。	
ZAMine Service Chile	-	100%	日立建機製鉱山機械販売およびプロダクトサポート事業。	
Power Train Technologies	-	40%	鉱山機械用エンジンおよびトランスミッションなどの機械式基幹部品の修理。	
(コロンビア)				
CHM Minería (ペルー)	-	-	日立建機製鉱山機械の販売およびプロダクトサポート事業。	
Peru LNG	-	10%	天然ガス液化事業。	
Consortio Agua Azul	-	-	リマ市上下水道局向け浄水供給事業。	
ZAMine Service Peru	-	-	日立建機製大型鉱山機械のプロダクトサポートおよび販売。	

項目 社名	社 名	資本金または出資金	出資比率	事 業 内 容
伊 藤 忠 商 事	(ブラジル) CSN Mineração	-	-	鉄鉱石生産・販売事業。
	Cafebras	-	-	高品質コーヒーの日本含む世界各国への供給。
	(アルゼンチン) Derivados Vincicos (コロンビア)	-	-	グレープシードオイル製造・販売。
	Equirent Vehiculos y Maquinaria (グアテマラ)	-	25%	自動車オペレーティングリース。
	UNEX (GUATEMALA)	-	80%	コーヒー豆の買い付け・販売。
住 友 商 事	(メキシコ) Kiriú Mexicana	-	-	自動車用ブレーキディスク・ドラムを中心とした鑄造・機械加工。
	Hirotec Mexico	US\$ 3301万	49%	自動車用プレス部品の製造・販売。
	Aguas de Reuso del Tenorio	MXN 1億7574万	39%	下水処理BOT事業。
	Concesionaria de Aguas Residuales de Juarez	MXN 2517万	50%	下水処理BOT事業。
	Soluciones Especializadas en Tratamiento de Agua	MXN 100万	20%	下水処理O&M。
	Summit Agro Mexico (ブラジル)	MXN 1291万	100%	農業輸入販売および中米・カリブ向け輸出。
	Iharabras S.A. Industrias Quimicas	-	22%	農薬原体製造・製剤・販売。
	Mineracao Usiminas	BRL 31億9454万	30%	鉄鉱石資源の開発、生産、輸出および関連するインフラ整備。
	Cosmotec International Especialidades Cosméticas	BRL 359万	95%	化粧品素材の販売および処方開発。
	Agro Amazonia Produtos Agropecuarios	-	100%	農業資材販売事業。
	Nativa Agronegocios & Representações	-	-	肥料製造および農業資材直販事業。
	Nativa Agricola e Representação	-	-	肥料製造および農業資材直販事業。
	Gerdau Summit Aços Fundidos e Forjados (チリ)	BRL 3億1364万	39.54%	産業用鍛造品・鑄造品の製造・販売。
	Summit Agro South America	US\$ 1230万	100%	南米における農薬販売会社への出資。
	Summit Agro Chile (コロンビア)	-	100%	農業資材販売事業。
	Summit Agro Colombia (ペルー)	-	100%	農業資材販売事業。
	Summit Agro Peru (エクアドル)	-	100%	農業資材販売事業。
Summit Agro Ecuador (アルゼンチン)	-	100%	農業資材販売事業。	
Summit Agro Argentina (パラグアイ)	US\$ 149万	100%	農業資材販売事業。	
Summit Agro Paraguay	-	100%	農薬・農業資材などの開発・登録・販売。	
豊 田 通 商	(ブラジル) NovaAgri Infra-Estrutura de Armazenagem e escoamento Agrícola	-	100%	穀物インフラ・集荷事業。
	Oleos Menu Industria de Comercio	-	99.98%	綿実油製造販売事業。
	TT Steel do Brasil Industria Metalurgica	-	-	鋼板・ブランク加工事業。
	TT Servicos de Reciclagem	-	-	鉄スクラップおよび非鉄金属スクラップ加工、廃棄物処理。
	Comercio de Veiculos Toyota Tsusho	BRL 3724万	100%	自動車・部品販売およびサービス。
	TK Logistica do Brazil (アルゼンチン)	BRL 840万	51%	部品保管・物流事業。
	TTC Auto Argentina	ARS 4億1754万	100%	自動車・部品販売およびサービス。
双 日	(メキシコ) SOCAFI	-	-	自動車セルフファイナンス事業。
	AES Mérida III	-	-	発電事業。
	Sojitz Maruzen Logistics Mexico	-	-	利用運送業・フォワーディング、陸送、海上及び航空輸送、複合輸送など。
	(ブラジル) Intercontinental Comercio de Veiculos (チリ)	-	-	自動車小売販売 (Audi)。
	S4 Chile	-	-	太陽光発電事業。
	MF CHILE	-	-	チリのマリンフーズ。
	(グアテマラ) Central Motriz (プエルトリコ)	-	-	三菱自動車の輸入、販売。
	Sojitz de Puerto Rico	-	-	自動車小売販売 (現代)。
	(ケイマン諸島) Phenix Jet Cayman	-	-	ケイマン諸島国籍機のチャーター運航。

\*出資比率はグループ全体の数値。

表2 大手商社の中南米地域における人員

国名 社名	メキシコ	ブラジル	チリ	ペルー	コロンビア	アルゼンチン	エクアドル	パナマ	ボリビア	キューバ	合計
丸紅	8 (74)	15 (67)	2 (12)	2 (8)	1 (10)	2 (13)	1 (14)	1 (4)	1 (-)	1 (-)	33 (203)
三菱商事	4 (17)	14 (53)	5 (14)	1 (11)	1 (16)	2 (15)	1 (11)	1 (-)	0 (-)	1 (9)	29 (150)
伊藤忠商事	- (-)	16 (43)	1 (9)	0 (9)	1 (9)	2 (11)	1 (-)	2 (-)	1 (5)	1 (-)	23 (115)
豊田通商	- (-)	4 (65)	1 (0)	- (-)	1 (12)	5 (345)	- (-)	- (-)	- (-)	2 (0)	13 (422)
双日	3 (8)	7 (32)	- (-)	- (-)	1 (3)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	11 (43)
三井物産	91	103	40	5	23	29	13	-	-	-	304

(単位:名)

※上段が駐在員、下段の現地社員の人数。丸紅のペタエラとキューバの駐在員は兼務者を含み、グアテマラ支店はドミニカ、ジャマイカ、ハイチを管轄。伊藤忠商事の駐在員数は実務研修生を含み、メキシコは伊藤忠インターナショナルの傘下であるため掲載を見送り。豊田通商のメキシコは北米圏に含まれるため掲載を見送り。三井物産は駐在員数と現地社員数の総計。住友商事は非開示。

## Spot

## 鉄鋼価格の上昇や円安の影響により 当期利益 955 億円を稼ぎ出した伊藤忠丸紅鉄鋼

**伊** 藤忠丸紅鉄鋼（以下MISI）は23 / 3期連結決算（国際会計基準）で当期利益 955 億円を計上し、2期連続で過去最高益を更新した。

中国経済の落ち込みによる需要減少や半導体などの部品供給不足はあったが、米国建材事業が堅調を維持し、エネルギー用鋼管需要の回復、国内の販売価格上昇および需要回復が利益を大きく押し上げた。需給バランスが引き締まったことによる鋼材価格の上昇、円安に伴う海外収益の押し上げに加え、国内外で収益機会を的確に捉えた結果と言えよう。

なお、22年における世界の粗鋼生産量（暦年ベース）は前年比3.9%減の約18億8503万トンに縮小し、世界最大の生産国である中国が前年比1.7%減の約10億1796万トンに微減した。日本の粗鋼生産量も輸出減少と製造業の回復遅れから前年度比8.1%減の8785万トン（年度ベース）と伸び悩んだ。

MISIの損益計算書をみていくと、収益は3兆6913億円（対前期比9073億円増）に拡大した。売上総利益は北米鋼管事業の好業績や為替差益などで2605億円（同733億円増）となり、円安効果や鋼材・鋼管市況上昇が増益に寄与した。また、ロシアやウクライナはスラブ等の上工程品種の輸出拠点であったため、22年度上期はウクライナ侵攻の影響から市況も高騰し、欧州をはじめとした遠隔地向けの輸出が拡大した。

販管費は人件費や各種コストの上昇によって△1131億円（213億円悪化）の負担となり、貸倒費用が事業環境の改善を受けて3億円（17億円改善）に回復した結果、営業利益は約1.5倍の1477億円（537億円増）に拡大した。

このほかの勘定科目に触れると、受取配当金（6億円増）と持分法による投資損益（61億円増）の拡大には一般投資先および事業会社の業績改善が寄与しており、固定資産損益（5億円増）も微増した。マイナス要因としては、利息収支（127億円悪化）がドル金利上昇の影響で大幅に悪化したほか、有価証券損益（10億円減）で赤字会社の整理に伴う一過性損失、その他の損益（25億円減）で外貨建て為替債務の換算損を計上した。

以上から税引前利益は1402億円（448億円増）となり、ここから法人所得税と非支配持分を控除した親会社の所有者に帰属する当期利益は955億円（330億円増）に伸長した。

バランスシートについては、流動資産（前期末比1723億円増）で鋼材市況の上昇や円安の影響により営業債権および棚卸資産が増加したことを主因に、総資産が過去最高の1兆7639億円（2150億円増）に膨らんだ。

ネット有利子負債は運転資本の増加から6131億円（230億円増）に拡大したものの、自己資本比率が27.2%（2.0ポイント改善）、ネットDERが1.28倍（前期末：1.51倍）となり、財務体質は大きく改善している。

事業会社の状況（表5）については、鋼材価格の上昇、エネルギー価格上昇に伴う石油・ガス掘削活動の活発化、円安の影響といった事業環境の改善を受けて、黒字会社の比率が91.7%まで向上した。特に米国の事業会社が業績を牽引し、北米で油井管の販売や物流サービスを手掛けるSoonerなどは過去最高益を記録した。海外事業会社の一部では、年度後半にかけて薄板市況が下落した影響もみられたが、赤字会社の

大半は立ち上げ段階の案件であり、今後の収益化が期待される。

黒字会社比率の向上にあたっては、市況改善や為替の影響のみならず、「収益力強化委員会」(委員長:副社長)が果たす役割も大きい。全社一丸となって事業会社のコスト削減や効率化に取り組んできたほか、22年度も赤字会社や非効率会社の整理を進めており、引き続き環境変化に対応できるレジリエントな収益構造を目指していく方針だ。

新規案件については、(1)英国の建材加工・販売会社 **Barclay & Mathieson** の買収、(2)米国 **Worthington Specialty Processing** の工場買収、(3)黒田精工との合併会社設立、(4)メガサスの株式取得、(5)鉄鋼製品サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を可視化するクラウドサービスの実証実験——といった動きがみられた。

(1)では、英国全土に15拠点の販売網を保有する建材ディストリビューター「**Barclay & Mathieson**」の株式100%を22年10月に取得した。同社は地域に密着したきめ細かいサービスや独自の輸送網、Eコマースを活用して小口顧客を中心に少量多品種の建材製品を加工・販売するほか、大手造船メーカー向け鋼材供給や洋上風力案件向け鋼材供給も担う。

(2)では、22年11月に米国 **Worthington Specialty Processing** のジャクソン工場を買収し、新設した「**MISA Specialty Processing**」に資産および事業を承継した。同社はレーザーブランピングに強みを持つため、様々なモデルが登場するEV向けに多品種小ロットの鋼材を提供することができる。

(3)ではモーターコア製造事業を担う新会社「**紅忠黒田ラミネーション**」(MISI 51%、紅忠コイルセンター関東 29%、黒田精工 20%)が23年10月頃に稼働予定で、(4)ではステンレス磨き鋼棒・鋼線や特殊鋼・高合金の加工・販売を得意とする「**メガサ**

ス」の株式65%を22年12月に取得した。

(5)については、NTTコミュニケーションズと共同で、鉄鋼製品サプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に貢献するため、温室効果ガス排出量を可視化するクラウドサービスの実証実験に23年2月より着手している。同時に、両社は共同プロジェクト『**MieCO2 (ミエコ)**』を立ち上げ、各ソリューションの提供と事業化を検討中だ。

実証実験では、サプライチェーン上の企業間における一次データの共有、製品単位や企業単位での正確な排出量の算定、それらの実用性・効率性に関する評価などに取り組んでおり、夏頃までにクラウドサービスの提供開始を計画している。

23年4月の組織改編に目を向けると、営業組織においては、営業担当役員の直轄組織である「**インキュベーション室**」のほか、鋼材第三本部に「**電磁鋼板部**」および「**電力・電動化戦略室**」、自動車鋼材本部に「**デジタル改革推進室**」を新設した。それぞれ組織横断案件への対応、拡大が見込まれるEV・変電所等の需要取り込み、DX推進などを担う。

コーポレート部門では、経営戦略・人総本部に「**デジタル戦略室**」を設置し、経営企画部の旧カーボンニュートラル推進チームを「**サステナビリティ推進チーム**」に改称した。このほか、IT推進部と技術部の一部を統合した「**ITソリューションチーム**」、人事総務部「**人材開発チーム**」、法務部内「**コンプライアンスチーム**」を新設した。

全社戦略については、中期経営計画『**MISI as Resilient towards 2023**』(21～23年度)が3年目を迎え、23年4月には石谷誠 新社長が就任した。

MISIは現中計で3つの重点施策を掲げており、「備える:収益基盤再強化」においては、定量面で十分な進捗を示した。「鍛える:人的資源底上げ」も人材育成やデジタル化を

中心に一定の結果が出ている。「高める：競争優位性構築」では、事業投資の推進、トレードの機能進化、業務効率の改善を通じ、収益と機能を高める仕組み作りを行い、新たな成長ステージへの基盤作りを進める。

23年度の定量目標については、市況の落ち着き、金融引き締めに伴う為替要因、在庫調整の影響などで22年度業績を下回る見通しだが、21年度よりも高い水準を目指していく。

表1 伊藤忠丸紅鉄鋼の連結業績

(単位：億円、カッコ内増減%)

期\項目	収益	売上総利益	営業利益	持分法による投資損益	税引前利益	親会社に帰属する当期利益
23/3	36,913 ( 32.6)	2,605 ( 39.2)	1,477 ( 57.1)	128 ( 90.4)	1,402 ( 46.9)	955 ( 52.7)
22/3	27,840	1,872	940	67	954	626

※国際会計基準(IFRS)、以下同様。

表2 伊藤忠丸紅鉄鋼の連結財務状況

(単位：億円、カッコ内増減額)

期\項目	総資産	流動資産	固定資産	流動負債	固定負債	資本合計	株主資本
23/3末	17,639 (2,150)	14,630 (1,723)	3,008 ( 426)	10,599 (1,009)	1,876 ( 226)	5,164 ( 915)	4,795 ( 899)
22/3末	15,489	12,907	2,582	9,591	1,649	4,249	3,896

表3 連結財務指標

表4 伊藤忠丸紅鉄鋼の人員数

(単位：人)

期\項目	自己資本比率	ネットDER	人員数						
			期\項目	本社	国内支社店	国内外向	海外駐在	海外外向	合計
23/3末	27.2%	1.3倍	23/4	628	118	68	63	84	961
22/3末	25.2%	1.5倍	22/4	616	112	70	69	81	948
21/3末	28.0%	1.1倍							

※23年4月の配属新卒総合職数は25名、海外外向には実務研修生9名と語学研修生1名を含む。単体961名の内訳は総合職600名、事務職249名、その他(嘱託・受入・出向含む)112名。グループ連結従業員数は1万463名。

表5 伊藤忠丸紅鉄鋼における事業会社の状況

	黒字会社	赤字会社	黒字比率
国内事業会社	21 ( 20 )	1 ( 0 )	95.5% ( 100.0% )
海外現法・事業会社	48 ( 42 )	3 ( 7 )	94.1% ( 85.7% )
子会社 計	69 ( 62 )	4 ( 7 )	94.5% ( 89.9% )
国内事業会社	14 ( 13 )	1 ( 2 )	93.3% ( 86.7% )
海外事業会社	17 ( 20 )	4 ( 2 )	81.0% ( 90.9% )
持分法会社 計	31 ( 33 )	5 ( 4 )	86.1% ( 89.2% )
事業会社 合計	100 ( 95 )	9 ( 11 )	91.7% ( 89.6% )

※23年3月末時点。カッコ内は前年度末。

表6 伊藤忠丸紅鉄鋼の主要な事業会社

	会社名	資本金	出資比率	従業員数	事業内容
国内	伊藤忠丸紅住商テクノスチール	30億円	66.7%	397名	建築・土木分野向け鉄鋼建材製品の販売。
	ニッコー	4.2億円	100%	291名	鋼管類・一般用鋼材の加工・販売。
	紅忠コイルセンターホールディングス	5,000万円	100%	-	国内コイルセンター事業の持株会社。
海外	Marubeni-Itochu Steel America (米国)	-	100%	-	米国法人。
	United Steel Center Indonesia (インドネシア)	IDR 2,846億	100%	501名	鋼板の加工・販売。
	Marubeni-Itochu Tubulars Asia (シンガポール)	US\$ 573.3万	100%	63名	鋼管類の販売。
	Sooner (米国)	US\$ 1,000	100%	234名	石油・ガス産業向け油井管販売・物流サービス業。

※出資比率には間接出資を含む。22年7月時点。

## Spot

## 三菱商事とパナソニックが共同で、自宅から荷物の発送が可能な新型宅配ボックスを開発

4月12日、三菱商事とパナソニックハウジングソリューションズは、戸建て住宅向け新型宅配ボックス『e-COMBO LIGHT』を共同開発したと発表した。商事が提供する商品発送サービス『SMARI』の機能を活用し、自宅からEC商品の発送・返品やレンタル商品の返却などの発送ができる。

商事が19年より開始した『SMARI』は、コンビニエンスストアのローソン店舗（約3000拠点）や提携事業者からEC商品などの発送・返品・返却を行えるサービスであり、トラックの積載率の向上、既存便の活用によるCO<sub>2</sub>削減、フリマ（中古品売買）出品の促進や返品による廃棄問題への対策など、社会課題に対するソリューションとして運用されている。

今回開発された『e-COMBO LIGHT』は、届いた荷物を“受け取る”設備であった宅配ボックスに、『SMARI』が提供する“発送”や“返品”機能を付加することにより、新たな宅配ニーズに応えつつ、新しい社会課題にも対応する「宅配における新たなソリューション」として提案された。

宅配物流においては、ECの市場規模が拡大する中で、「返品発送」やフリマアプリなどによるエンドユーザーからの「出品発送」が増加傾向にある。『e-COMBO LIGHT』の開発にあたっては、この点に着目し、自宅からネット通販で購入した商品の返品、レンタル商品の返却を行うことが可能なサービスを提供し、荷物発送ニーズに対応する。

利用者は事前にユーザー登録を行い、商品をボックスに入れておけば、配送業者が自動的に集荷する仕組みだ。宅配業者やコ

ンビニ店舗などへ持ち込む必要がなく、配送伝票の記入も不要で、他人と対面することなく自宅から商品を発送できる。

「2024年問題」として知られる物流危機など、宅配業界が直面する新たな社会課題への対応も試みる。発送も可能な宅配ボックスを戸建て向けに設置することで、物流現場を圧迫している再配達の見込み、配送業者の業務負担軽減につなげていきたい考えだ。実際に、サービス開始に先駆けて実施された実証実験では、宅配ボックス設置前と比較して再配達率が57%削減できた。

再配達の軽減に向けては、コンビニ受け取りや置き配など受取方法の多様化が促されているが、『e-COMBO LIGHT』は荷物をコンビニ店舗へ持ち込む手間を省け、防犯面で不安が指摘されている置き配との差別化も可能だ。

『e-COMBO LIGHT』は4月21日より東京、千葉、神奈川、埼玉で販売を開始しており、今後は全国展開を計画し、3年後に年間10万台の販売を目指している。



▲ パナソニックハウジングソリューションズの足立真治 外廻りシステム事業部長（左）と三菱商事の西村浩哉 食品流通・物流本部長（右）。

## Voice

伊藤忠商事の渡邊康平 元副社長が  
春の褒章で藍綬褒章を受章

伊藤忠商事の副社長などを歴任した渡邊康平氏が春の褒章で藍綬褒章を受章した。渡邊氏は1949年生まれ、一橋大卒、1971年入社で食料部門出身である。

1998年に業務部長に就任し、この翌年に丹羽宇一郎社長（当時）の英断による約4000億円もの多額のリストラ断行に伴う経営改革を推進した。2000年に執行役員、02年に代表取締役常務取締役昇格し、食料カンパニープレジデントに就くと、ファミリーマートを中核とする食料リテール分野の強化を進め、04年に代表取締役専務取締役に昇格した。06年には代表取締役副社長となり、全社経営の中核を担う経営企画担当役員に就き、伊藤忠を成長軌道に乗せた。

丹羽社長時代に経営改革、小林栄三社長時代に収益基盤の強化を推進し、その後の伊藤忠の躍進の礎を築いたと言える。渡邊氏の言

びのコメントは以下の通りだ。

「この度は藍綬褒章受章の栄に浴し、身に余る光栄に存じます。伊藤忠商事に入社以来、砂糖等の食糧資源の安定供給やファミリーマートなど小売業を含めたバリューチェーンの



▲ 渡邊康平 元副社長。

展開等食料分野を担当し、後半は経営状況の厳しい中、多額の損失処理を伴う経営改革に取り組むとともに、成長戦略の策定と財務体質の改善に取り組みました。商社業界、経済界の一員として貿易振興、対外経済協力に努めてきたことをご評価頂いたものと考えており、この間お世話になりました皆様に深く感謝申し上げます」。

住友商事は東京本社ビル24階の執務エリア

に設置した「24階美術館」において『あなたは、どう思う?』展を現在開催中だ。24階美術館とはメディア・デジタル業務部主催のもと、出資先であるThe Chain Museum社が運営する法人向け現代アートサブスクリプション「KADOWSAN」を活用した展示イベントを指す。アート設置期間は1年間で、半年ごとに作品の入れ替えを予定している。

第2回となる今回の展示では、「日常の中に潜む違和感、気づき」を際立たせる作品を紹介しており、鑑賞者にじっくり日常を観察してもらい、違和感を見つけ、思考を巡らせ、アーティストの気づきや言語の耳を澄ませるよう訴えかけるコンセプトとなっている。

本社ビル内の24階美術館にて現代アートの  
『あなたは、どう思う?』展を開催中の住友商事

現在、オフィスに設置されている田岡智美氏と細井えみか氏による作品は、22年より顕在化した多様性・共生を評価する新たな美術文脈に沿ったものだ。これらの文脈は住商が掲げるDE&Iや、多様性によるイノベーションを目指す社会の潮流にも深く関わっている。

作品を鑑賞した社員からは「アートに対する価値観が一変し、身近なものをより観察するようになった」といった感想が聞かれた。



▲ 田岡智美氏の作品。



▲ 細井えみか氏の作品。