

MCSV Creation Forum

事業戦略対話 2025

成長に向けた新たな枠組み

1 金融アライアンス推進体制

常務執行役員 CSEO 兼 金融アライアンス担当
小林 健司

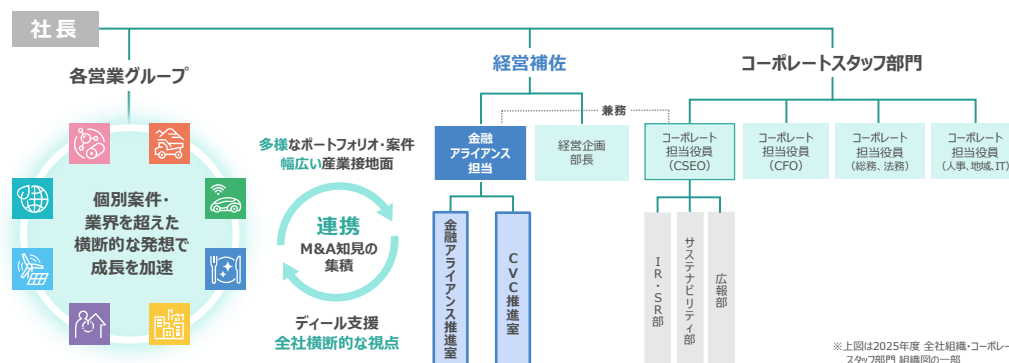
「成長に向けた新たな枠組み」導入、ご挨拶

チーフ・ステークホルダー・エンゲージメント・オフィサーの小林です。

4月1日より、金融アライアンス担当も拝命することとなり、新たに発足した金融アライアンス推進室とCVC推進室を統括しております。金融アライアンス推進室とCVC推進室は、AIソリューションタスクフォースと合わせて発足した全社経営組織として、営業グループと協力しながら、産業の垣根に捉われない新たな事業機会の創出や、それを通じたポートフォリオの変革を実現していく為の、一役を担っています。

1. 金融アライアンス推進体制の概要

- 経営企画に並ぶ、社長直轄の経営組織として発足
- 投資家をはじめとするステークホルダーとの接点を持つコーポレート担当役員（CSEO）と兼務する形で、短期・長期両方の視点から、三菱商事全体のポートフォリオ変革につながる取り組みを行う：
 - ・ **金融アライアンス推進室**：金融投資家の知見／資金力と当社の強みを組み合わせ、個別案件を超えたインパクト・価値創造の実現を加速
 - ・ **CVC推進室**：技術インテリジェンス獲得に加えて、次世代につながる新規事業創出を通じて、将来の当社ポートフォリオ変革に貢献



金融アライアンス組織の概要

はじめに、組織概要について、ご説明させていただきます。

金融アライアンスは、営業グループでもコーポレート部門でもなく、経営企画に並ぶ、社長直轄の経営組織として発足しました。金融アライアンス推進室と、CVC推進室の2つの組織を通じて、短期・長期両方の視点から、三菱商事全体のポートフォリオ変革に繋がる取組を実現していきたい、と考えています。

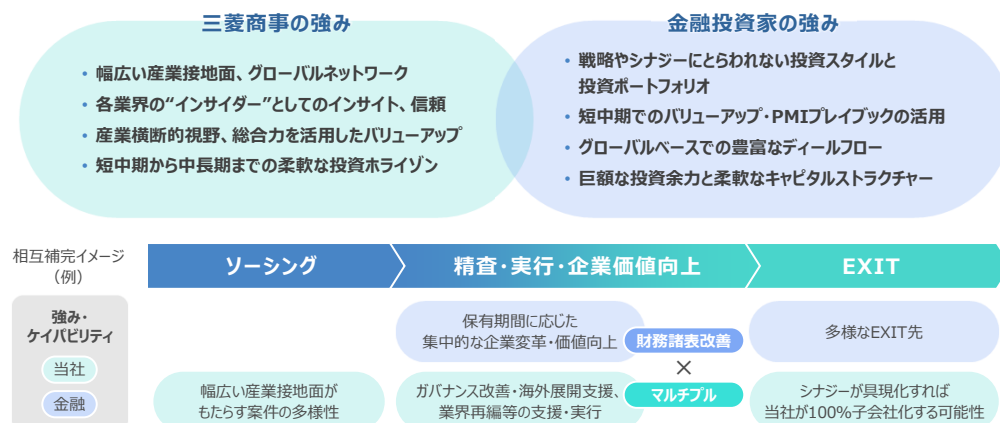
金融アライアンス推進室では、金融投資家と当社が互いの強みを持ち寄り、事業変革・規模感のある価値創造の実現を目指しています。金融投資家との事業アライアンス強化に当たっては、CSEOとして、IRの切り口で構築してきたネットワークも大いに活かしていきたいと考えています。

CVC推進室では、技術インテリジェンス獲得、新規事業の創出を通じて、より長期的な視野で、当社のポートフォリオ変革への貢献を目指しています。何れの組織においても、全社を俯瞰する視点から、各営業グループの事業領域や事業戦略に捉われず、個別案件を超えたインパクトと価値創造を追求しながら、三菱商事全体のポートフォリオの変革に繋がりたい、という思いを持って取り組んでいます。

ここからは、金融アライアンス推進室、CVC推進室それぞれの取り組みについて、ご説明させていただきます。

2. 金融アライアンス：金融投資家と三菱商事が連携することの意義

- 互いの強みを持ちより、相互補完することで、案件の幅を広げる
- 個社の短期的なバリューアップにとどまらず、当社が持つ総合力を活かしてバリューアップの多様性を追求し、規模感ある事業の創出・業界の再編につなげる



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

2

金融アライアンス：金融投資家と三菱商事が連携することの意義

はじめに、金融アライアンス推進室について、当社が金融投資家と連携することの狙いを、ご説明させていただきます。

近年、プライベートエクイティや政府系ファンドなど、金融投資家の市場に於けるプレゼンスが高まっております。当社としても、様々な事業機会を検討していますが、金融投資家から協業の可能性についてお声がけ頂く機会も増えています。こうした金融投資家と当社が互いの強みを持ちより、互いに補完し合うことで、個社では叶わない価値を実現するアライアンスを構築したいと考えています。

当社の強みは、幅広い産業接地面とグローバルネットワーク、各業界にて築き上げた「インサイダー」としてのインサイトや信頼関係、レピュテーション産業横断的な視野や総合力を活かした事業のバリューアップアプローチ、短・中期でのExitありきではない投資ホライズンにあると考えています。金融投資家の皆様は、戦略やシナジーに捉われない投資スタイルと投資ポートフォリオ、短・中期的なタイムラインで事業の価値を最大化する為のPMIプレイブックや、グローバルベースでの豊富なディールフロー、巨額な投資余力と柔軟なキャピタルストラクチャーを強みとして発揮されています。

金融アライアンスは、こうした異なる強みを掛け合わせることで、例えば、当社の幅広い産業接地面からソーシングされた案件について、金融投資家のノウハウを活かした、集中的な企業変革と価値向上に取り組み、また当社の事業知見・総合力を活かしたバリューアップも行うことで、財務諸表やマルチプルの改善を実現したいと考えています。

そのような取り組みの後に、当社がオーナーシップを取って、事業価値を更に向上させられると判断した場合には、当社が持分を増やし、金融投資家の皆様にとってはEXITパスの多様化が図られる、そういった相互補完も可能になると考えています。

3. 金融アライアンス：金融投資家との連携により実現し得る案件のイメージ

- 金融投資家との連携を通じて、事業・ポートフォリオの変革を推進し、事業の加速度的成長を実現することを目指す



金融アライアンス：金融投資家との連携により実現し得る案件のイメージ

次のスライドでは、金融投資家との連携を通じて実現したい案件のイメージについて、3つの例を挙げています。

例えば、「業界再編・企業の再成長」については、シナジーが見込める領域で、当社の既存事業を金融投資家と合併事業化し、ロールアップや海外企業との合併なども含む業界再編を実施、その上で当社として中長期の保有方針を見極める、といった例が考えられます。まさに、経営戦略2027で掲げている「変革する」を加速させるパターンです。

「ポートフォリオのリバランス」については、例えば、MC-UBSRのように、特定の当社資産を金融投資家に売却したり、その一方で、金融投資家が持つ資産を買収したりすることで、当社の事業ポートフォリオのリバランス、重点領域の強化の実現を目指したいと考えています。

また、事業やポートフォリオの「変革」だけでなく、新規事業の「創出」に向けたオポチュニティ拡大にも取り組みたいと考えています。金融投資家の投資先と、当社が保有する事業ポートフォリオを照らし合わせ、双方の強みを持ち寄り補完することで新規事業領域を構築する、いわば経営戦略2027の「創る」を実現するパターンです。

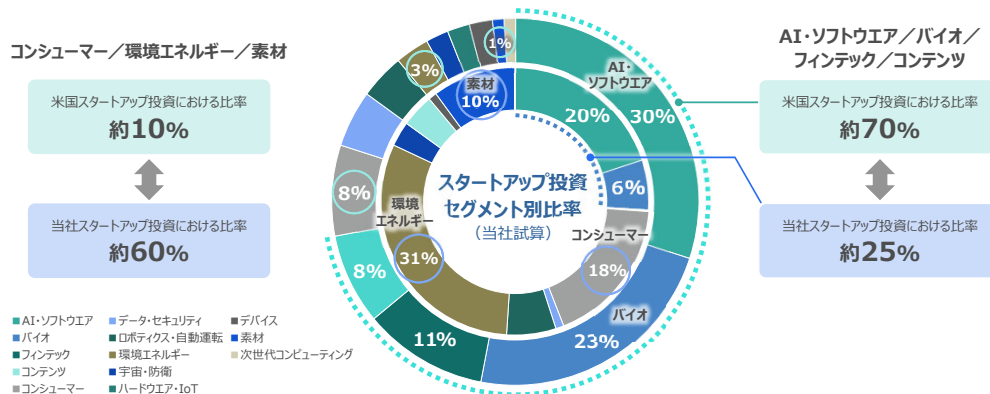
金融投資家との連携の形はこの他にも数多くの可能性がありますが、これら大きく3つのパターンを視野に、金融アライアンス推進室として取り組みを開始している状況です。

4. CVC推進室：当社のスタートアップ投資の取り組み状況

- 当社のスタートアップ投資は、既存事業に近い領域が多い傾向にあり、十分に捕捉し切れていないセグメントが存在している
- 特に『AI・ソフトウェア』『バイオ』などのセグメントは、米国におけるスタートアップ投資に占めるセグメント別投資比率と相応に差がある

外円：米国スタートアップ累計投資額（約13兆ドル）に占める割合※1
内円：当社スタートアップ累計投資額（約400億円）に占める割合

※1 米国における2020～2024年のスタートアップ投資比率



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

4

CVC推進室：当社のスタートアップ投資の取り組み状況

ここからは、CVC推進室について、ご説明させていただきます。

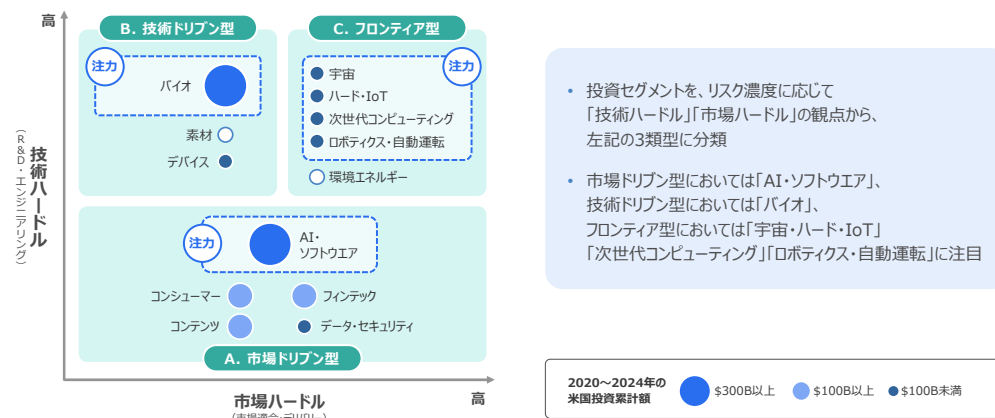
まず、当社のスタートアップ投資の取組状況についてです。現在の当社のスタートアップ投資は、既存事業に近い領域が多くの割合を占めているというのが、実情です。各営業グループが、知見のある領域、シナジーが見込めるスタートアップに投資をする、というアプローチ自体は引き続き継続して取り組むべきと思いますが、世の中が目まぐるしく変化し、高成長産業が次々と生まれている中で、十分に捕捉しきれないセグメントが存在していることも、事実です。

スライドの図は、2020年から2024年の間の、米国のスタートアップに対する累計投資額と、当社のスタートアップ投資額を比べたものですが、対象としている領域に大きな差があります。外円で示した米国では、AI・ソフトウェア／バイオ／フィンテック／コンテンツといった高成長領域への投資が70%を占めているのに対して、内円の当社のスタートアップ投資に於ける比率をご覧頂くと、それらの領域への投資額は、25%程度に留まっています。対照的に、コンシューマー／環境エネルギー／素材といったセグメントに対する投資は、米国ではわずか10%であるのに対して、当社では60%と、大きく差があります。

これはあくまで一つの切り口での分析ですが、当社のスタートアップ投資が、近年新たに生まれている高成長領域を捕捉しきれない、という点を、現状の課題として認識しております。

5. CVC推進室：全社CVC組織としての注力分野

- 潜在性の大きい領域、全社視点で不足する領域に注力しつつ、中長期的な事業機会創出を図る
- 技術インテリジェンスの獲得、新規事業の創出を通じた将来の当社ポートフォリオ変革への貢献といった、戦略リターンを得ることを必要条件としつつ、財務リターンについても一定の規律を設けて取り組む



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5

CVC推進室：全社CVC組織としての注力分野

こうした現状認識を踏まえ、CVC推進室では、営業グループの事業領域に捉われず、潜在性の大きい領域、及び、全社視点で不足する領域に注力していく方針です。

注力分野の見極めに当たって、投資セグメントをリスク濃度に応じて、「技術的なハードルの高低」、「市場浸透のハードルの高低」の観点から、こちらでお示ししている3つの類型に分類しました。その上で、今後、高成長が見込め、かつ当社の事業ポートフォリオ上、ギャップがある領域を中心に投資機会を捉えていくべく、AI・ソフトウェア、バイオ等を主な対象領域として考えています。

また、現時点では技術的ハードも高く、市場浸透度のハードルも相応に高いフロンティア領域となっている宇宙・IoT・次世代コンピューティング・ロボティクスなどの領域も随時フォローしていく方針です。

技術インテリジェンスの獲得、新規事業の創出を通じた、将来の当社ポートフォリオ変革への貢献、といった戦略リターンを主眼に置きつつ、財務リターンの獲得についても狙い、規律を設けて取り組んで参ります。

簡単ですが、以上をもって、金融アライアンス組織のご説明とさせていただきます。当日は、会場の皆様との質疑応答を通じて、より詳しくご説明させて頂ければと思います。皆様にお会いできることを、楽しみにしております。