Mitsubishi Corporation

MCSV Creation Forum

事業戦略対話 2025

2025年6月4日

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

2 **AIソリューションタスクフォース**
常務執行役員 金属資源グループCEO 兼 EX・AIソリューション担当　小山 聡史

収益向上を実現する事業戦略

3 **マテリアルソリューショングループ**
常務執行役員 マテリアルソリューショングループCEO　今村 功

4 **食品産業グループ**
常務執行役員 食品産業グループCEO　堀 秀行

5 **モビリティグループ**
常務執行役員 モビリティグループCEO　若林 茂

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

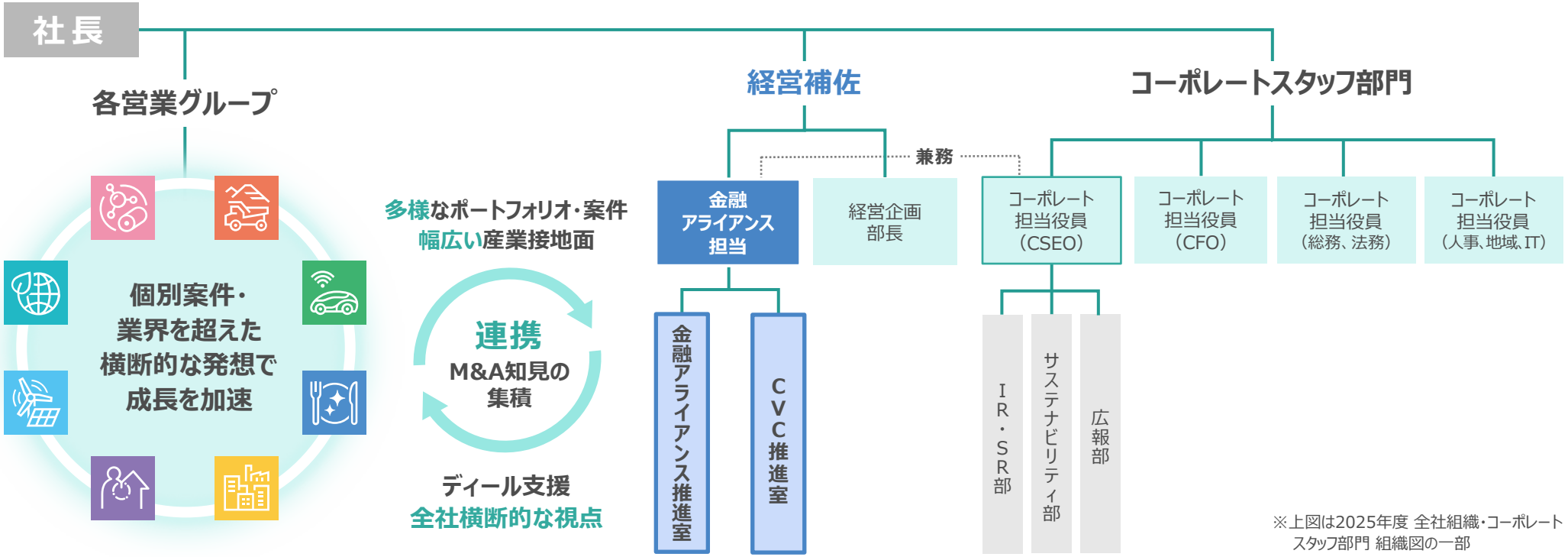
常務執行役員 CSEO 兼 金融アライアンス担当

小林 健司

1

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



※上図は2025年度 全社組織・コーポレートスタッフ部門 組織図の一部

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

1

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

三菱商事の強み

- **幅広い産業接地面、グローバルネットワーク**
- **各業界の“インサイダー”としてのインサイト、信頼**
- **産業横断的視野、総合力を活用したバリューアップ**
- **短中期から中長期までの柔軟な投資ホライゾン**

金融投資家の強み

- **戦略やシナジーにとらわれない投資スタイルと投資ポートフォリオ**
- **短中期でのバリューアップ・PMIプレイブックの活用**
- **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**

相互補完イメージ（例）

強み・ケイパビリティ	ソーシング	精査・実行・企業価値向上	EXIT
当社		保有期間に応じた集中的な企業変革・価値向上 財務諸表改善	多様なEXIT先
		×	
金融	幅広い産業接地面がもたらす案件の多様性	ガバナンス改善・海外展開支援、業界再編等の支援・実行 マルチプル	シナジーが具現化すれば当社が100%子会社化する可能性

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

1

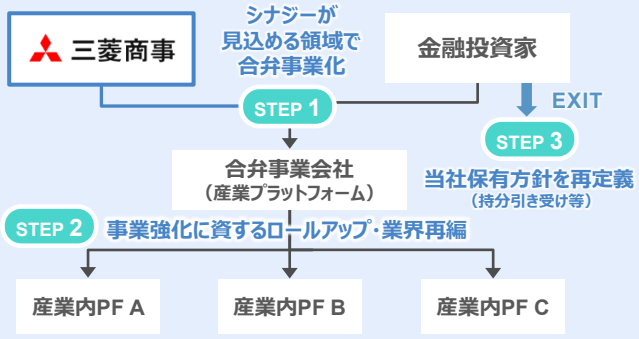
3. 金融アライアンス：金融投資家との連携により実現し得る案件のイメージ

■ 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

3つのパターン

1 業界再編・企業の再成長

ロールアップ、海外展開、海外企業との合併・統合等を通じて、経営課題を抱える企業、業界の再生、再成長に取り組む



2 ポートフォリオのリバランス

特定の当社資産を金融投資家に売却する一方で、金融投資家が持つ資産を買収することで、当社の事業ポートフォリオのリバランス、重点領域を強化する

3 新規事業の創出

複数投資先を抱える金融投資家と当社が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、または拡充する

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

1

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・ソフトウエア』『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

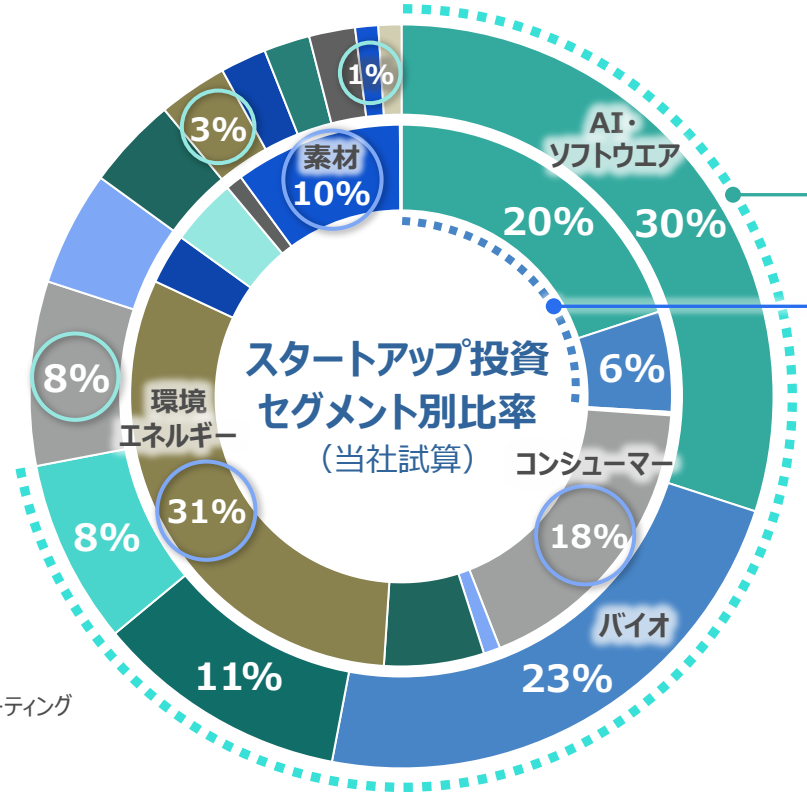
外円：米国スタートアップ累計投資額（約13兆ドル）に占める割合※1
内円：当社スタートアップ累計投資額（約400億円）に占める割合

※1 米国における2020～2024年のスタートアップ投資比率

コンシューマー／環境エネルギー／素材

米国スタートアップ投資における比率
約10%

当社スタートアップ投資における比率
約60%



AI・ソフトウエア／バイオ／フィンテック／コンテンツ

米国スタートアップ投資における比率
約70%

当社スタートアップ投資における比率
約25%

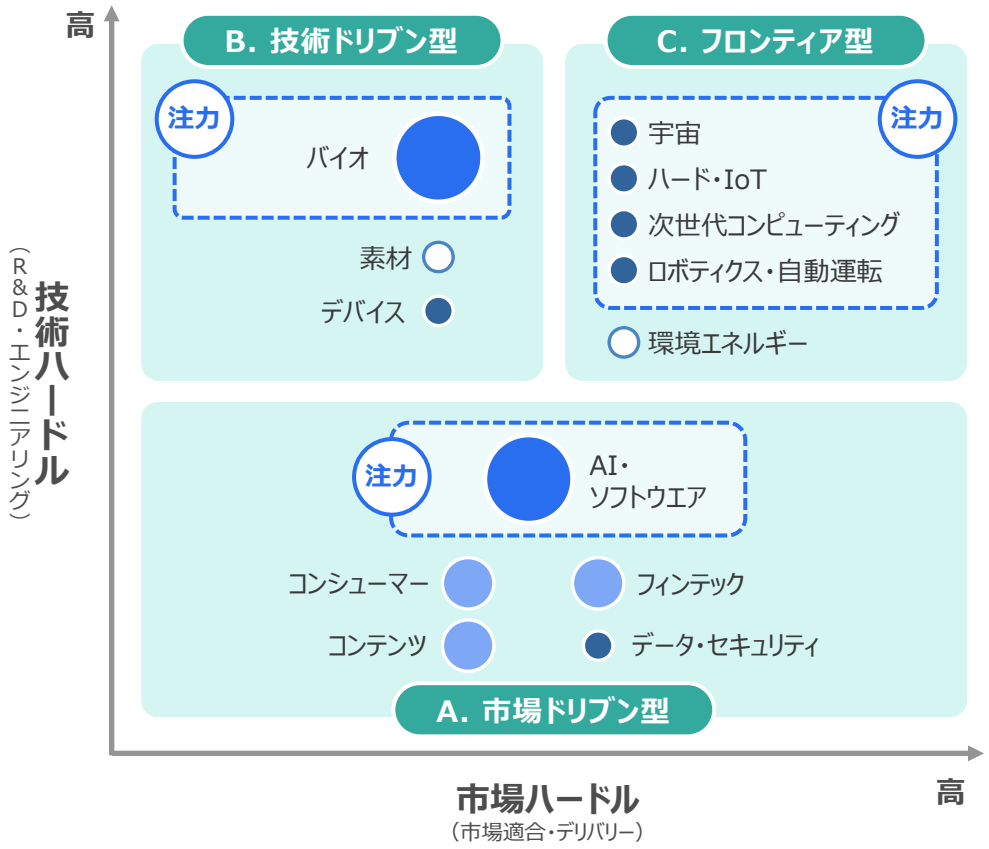
■ AI・ソフトウエア ■ データ・セキュリティ ■ デバイス
■ バイオ ■ ロボティクス・自動運転 ■ 素材
■ フィンテック ■ 環境エネルギー ■ 次世代コンピューティング
■ コンテンツ ■ 宇宙・防衛
■ コンシューマー ■ ハードウエア・IoT

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

1

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



- 投資セグメントを、リスク濃度に応じて「技術ハードル」「市場ハードル」の観点から、左記の3類型に分類
- 市場ドリブン型においては「AI・ソフトウエア」、技術ドリブン型においては「バイオ」、フロンティア型においては「宇宙・ハード・IoT」「次世代コンピューティング」「ロボティクス・自動運転」に注目

2020～2024年の米国投資累計額　$300B以上　$100B以上　$100B未満

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

MCSV Creation Forum

事業戦略対話 2025

成長に向けた新たな枠組み

2 AIソリューションタスクフォース

常務執行役員 金属資源グループCEO 兼
EX・AIソリューション担当
小山 聡史

2

AIがもたらす破壊的変化の可能性

- **AIの普及に伴う産業への影響：**生成AIとエージェントAIの登場により、AIが究極的に産業構造を大規模に転換し、AIを前提とした新たな事業モデルや経済圏を生み出す可能性が高まっている。電気が全ての社会・経済活動の基盤となったように、将来、**AIが当たり前の存在になり、現代社会に不可欠な「新たな電気」※として発展していく可能性**がある
- **ハード・ソフト両面への波及効果：**AIの進化は、ハード面において、事業の現場での無人化やリアルタイムな自律対応を加速させ、これを前提とした新たなインフラ・製造領域を成長させる。ソフト面では、価値創造・複雑なタスクの実行・意思決定の自律化など、AIを前提としたビジネスモデルや価値提供プロセスを通じた新サービスが期待されている

※出典：Prof. Andrew Ng, Stanford Univ. / AI Fund

第1次産業革命
18世紀後半

【機械化】
蒸気機関（鉄道、製鉄、石炭）

第2次産業革命
19世紀末～20世紀初頭

【自動化】
電気・石油（電気機器・自動車）

第3次産業革命
20世紀半ば～後半

【情報化】
電子（コンピューター、インターネット）

第4次産業革命
21世紀前半～

【知能化】
ビッグデータ・AI

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

2

1. AIソリューションタスクフォース（TF）が対象とする事業領域

- TFが対象とするAIバリューチェーン（VC）は、大きく3つの領域：
  - 最終ユーザーにAI技術を駆使した価値提供を行う**AIソリューション**
  - AIソリューションの基盤となる、データセンター（DC）・電力を中心とする**AIインフラ**
  - AIモデルの性能を左右する半導体設計・製造プロセス等の**計算資源**、AIインフラと計算資源とを組み合わせた**計算力**
- AIVC全体の**収益性・成長性は他産業比で高い**。一方、領域ごとに市場環境、競争環境、必要な投下資本規模、地域ごとの市場成熟度が異なる
- 各領域には主要なプレーヤーが存在し、先行投資／R&Dを通じて参入障壁を構築するとともに、VC上で他事業領域へ展開する動きも見られる
- AIはあらゆる産業に大きな変化と高生産性をもたらす革新技術であり、当社の各事業や産業接地に対して効果的にAIを活用していくことが求められる

AIバリューチェーン　市場規模（2024年→2035年／兆円）※

計算資源 51→263	AIインフラ・計算力 146→660	AIソリューション 29→425	最終ユーザー

●現状と今後の動き

	NVIDIA一強	DC需要の継続した拡大	激しい競争環境（黎明期）
現状			
今後の動き	• GAFAMの半導体内製化 • 省エネ等の特化型半導体の台頭 • 独禁法等当局の介入 • 経済安全保障の観点から各国でサプライチェーンの再構築が進展	• 好立地・電力確保がより差別化要因へ • 異業種（ファンド含む）からの参入 • 計算力提供（GPUaaS等）への事業拡張	• 生成AIやAIエージェントを活用した新しいAIサービスの勃興とマネタイズ手法の確立、既存事業での生産性向上 • データ保有量や多様なデータへのアクセス、幅広い顧客基盤がAIサービスにおける差別化要因に • 産業知識や規制・倫理対応が競争優位性を左右

●電力需要動向

電力増加	半導体製造工場における電力消費増・データセンターの急増	生成AIモデルの高度化・スケール化 AIエージェント・フィジカルAIの進展	自動運転（Lv4）の普及 等 ユースケースの増加
省電力化	省電力型のAIモデルや特定用途半導体の普及	光電融合・冷却技術・分散型DCの要素技術などの技術進展	

※出典：EY

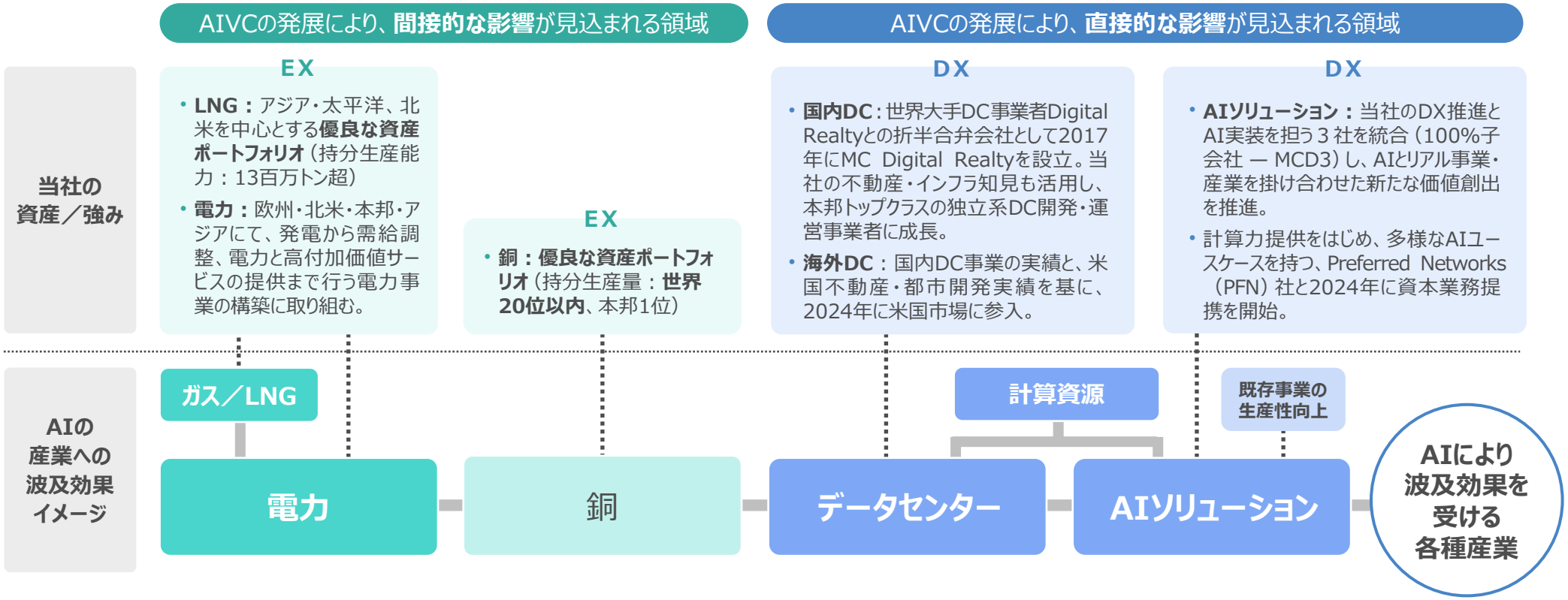
© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

2

2. 当社ポートフォリオにおけるAIVCの位置付け・当社の強み

■ AIバリューチェーン（AIVC）の発展による、DX・EXの各領域で注力してきた各事業のさらなる成長

- 生成AI・AIエージェント技術の成熟と普及に伴う、AIソリューション事業機会の拡大と、既存事業の生産性向上
- DC需要の増加と多様化に伴う、DC事業機会のさらなる拡大
- 半導体・電力需要の増加に伴う、当社既存事業のさらなる成長機会の増大
- エネルギー資源や、電化資源の需要増加に伴う、当社既存事業のさらなる成長機会の増大



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

2

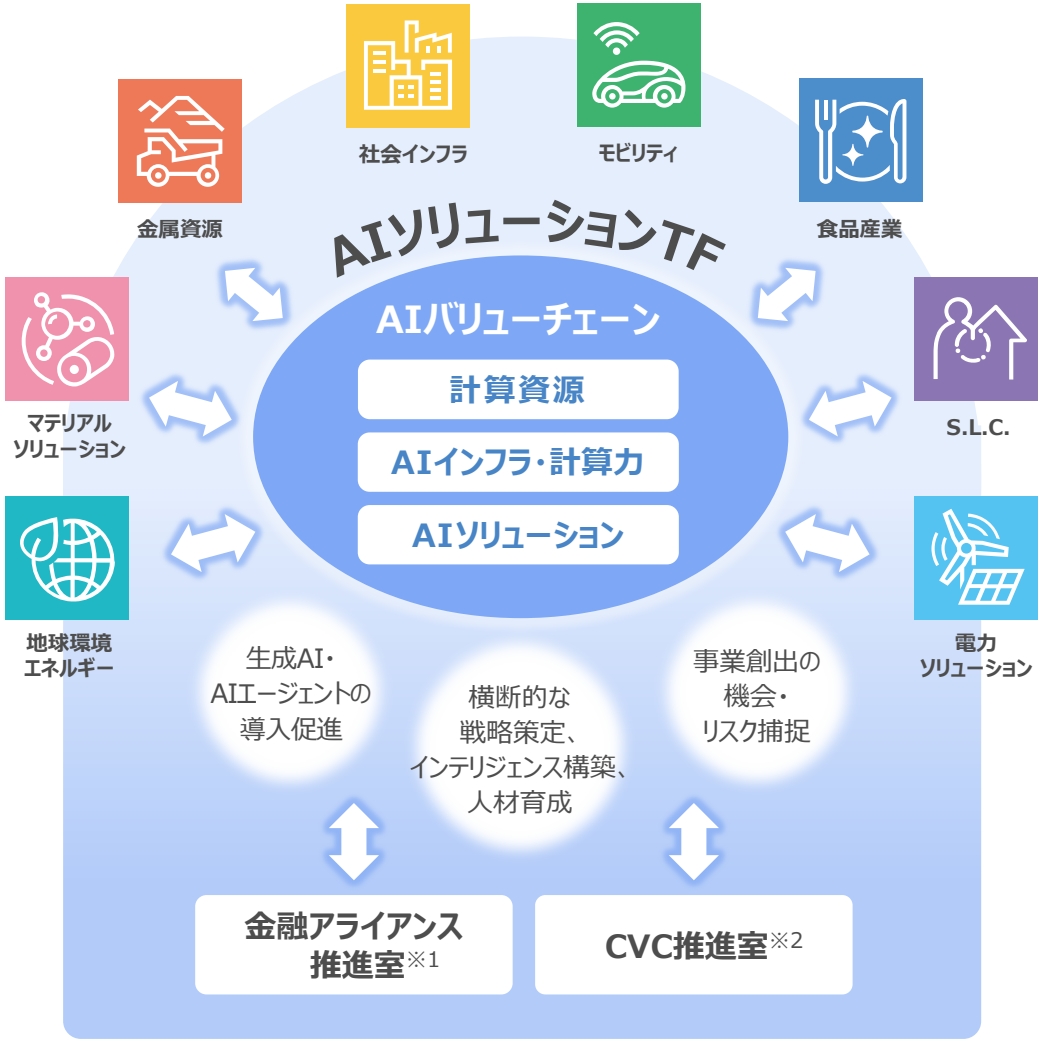
3. 全社TF発足の狙い

■ **全社的な視点での取り組み：**

AIがあらゆる産業に影響を及ぼす中、全社TFを通じてAIVC全体を俯瞰し、営業グループの範囲にとらわれない、**AIVC横断的な戦略策定・インテリジェンス構築・人材育成・AI実装**に取り組む

■ **事業機会の最大化とリスクの早期察知：**

AIVC上での事業機会を幅広く捉えることで、プロフィットプールの見極め、**新たな事業機会の創出**につなげる。また、AIの社会実装に伴う、既存事業への**ディスラプションリスクを早期に察知し、**既存事業のリスクマネジメントに活用する



※1 大手金融投資家との連携により、業界再編等につながり得る取り組みの推進や、規模感あるM&A機会創出等、成長とポートフォリオ変革・事業価値向上を加速させるべく、2025年4月1日に設置

※2 スタートアップ発の新技術／ビジネスモデルと、当社の知見・ネットワークを有機的につなげ、全社的視点からスタートアップ等との連携を通じた成長の芽を継続的に創出するべく、2025年2月1日に設置

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

2

4. 短期・中長期での取り組み方針

■ **短期～中期（今後数年）**

- **AIインフラ領域の強化：**データセンター事業や電力事業など、既存の強みや優良パートナーとの協業を活かしたAIインフラ事業のプレゼンス確立、同プレゼンスをてことしたAI関連企業との共創を追求
- **計算資源分野への参入と戦略検証：**急速に進化する計算資源分野において、小規模からの事業参入を通じて、市場ニーズを柔軟に察知し、成長市場での機会を捕捉。計算力提供事業パートナーとのAIソリューション領域での共創を追求

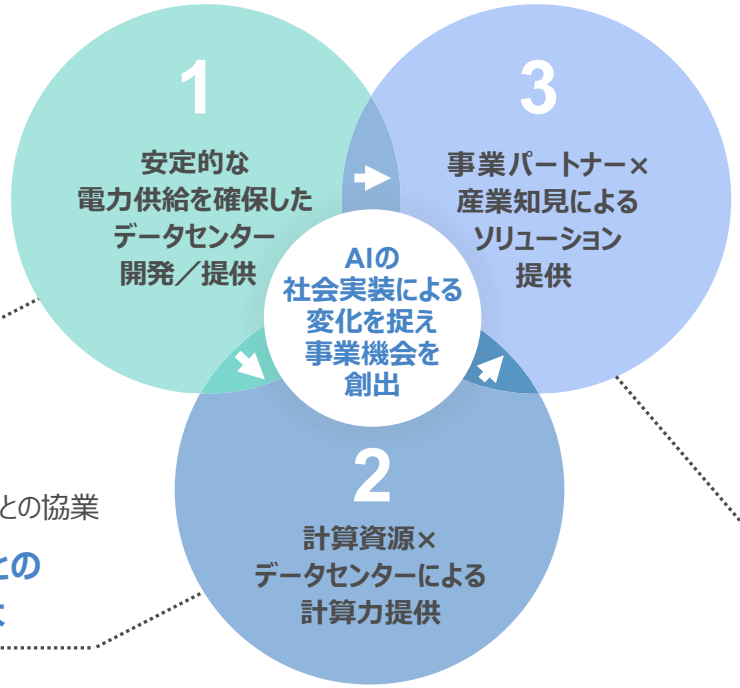
■ **長期（数年～10年）**

- **AIソリューション領域の事業拡張：**AIによって事業価値が飛躍的に向上する当社既存事業の成長戦略や、AIで成長する領域への投資戦略（新たなAIソリューションの共創・提供やAI関連企業との資本・業務提携など）を検証。当社CVCを通じたスタートアップ投資とも連携

MC DIGITAL REALTY
A Mitsubishi Corporation and Digital Realty JV

- 好立地・電力確保が差別化要因

➡ AIVCのボトルネックを解消する
ソリューション強化により
"AIインフラの高付加価値化・持続化"



Preferred Networks

- 計算力提供事業パートナーとの協業

➡ **AIソリューション事業との
インターフェースを拡大**

MCD3

- ディスラプションが起こる可能性のある領域を深掘りし、AIによって大きく変化し得るビジネスを見極める
- 計算資源・AIインフラ領域の事業パートナー・顧客接点ならびにユースケース側での当社産業接地面を活用可能な価値創造の領域を探る

➡ **当社の強みを活かした
事業価値創造の実現を目指す**

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

2

APPENDIX

AIVCを活かしたMCSVの創出

- JFEグループが保有する扇島地区にある製鉄所跡地の利活用構想（OHGISHIMA2050）について、同社より検討要請を受け、今般一部エリアにおいて、**「データセンター × 電力インフラ」をコンセプトとする次世代型DC事業の共同事業化検討に係る覚書を締結**
- 具体的には、水素と既存発電所を活用できる本地区の特性を踏まえ、JFEの自家発電所に隣接するエリアにおける2030年度までのデータセンターの整備や、今後扇島地区の土地利用転換の進展に伴い必要となる発電所増強を含めた電力事業を検討
- 当社DX・EX領域（DC事業、電力事業）のこれまでの実績、および多様な産業接地面に裏打ちされた総合力が評価され、今般の覚書締結に至ったものであり、AIVCを活かしたMCSV創出を目指し事業化を進めていく

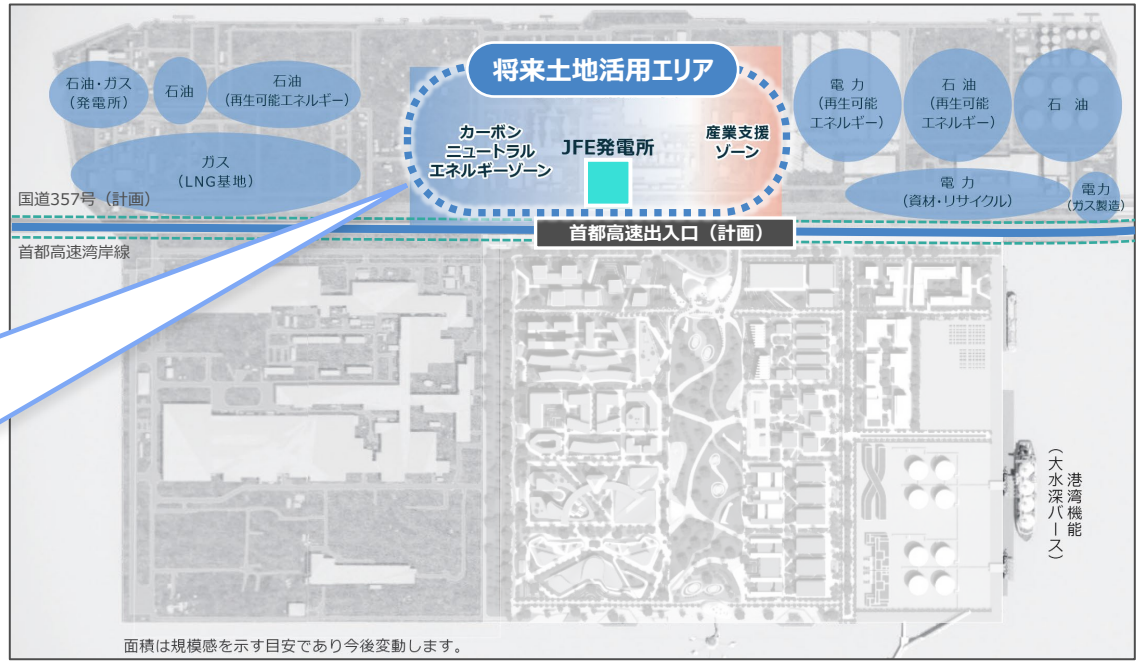
将来土地活用エリアで、
次世代型データセンター事業の共同事業化検討

電力インフラ
発電所増強を含めた電力事業を検討

データセンター
2030年度までのデータセンターの整備

AIVCを活かしたMCSV創出

JFE土地利用構想「OHGISHIMA2050」で示す土地利用ゾーニング



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

MCSV Creation Forum

事業戦略対話 2025

収益向上を実現する事業戦略

3 マテリアルソリューショングループ

常務執行役員 マテリアルソリューショングループCEO
今村 功

3

1. マテリアルソリューショングループの概要

- **幅広い産業接地面を有する強み**を活かし、**素材領域における多様な価値創造モデルを追求**することで、安定的な収益基盤と事業ポートフォリオを実現
- トレーディング・事業経営を通じた**幅広い対面業界・素材産業との取引基盤・ネットワーク**
- **素材業界を俯瞰・相対化**し、ビジネスモデル・産業構造・リスク等を多角的に捉えられるインテリジェンス

鉄鋼製品本部

世界100以上の拠点を軸に鉄鋼流通を最適化

主要商材
- 鉄鋼製品

主要連結会社

メタルワン	鉄鋼製品の流通・加工・販売

主要な傘下事業
- 自動車関連事業（日・米・墨・泰等）
- 建機関連事業（印・伯等）
- エネルギー関連事業（加・伊）
- 建設関連事業（日）

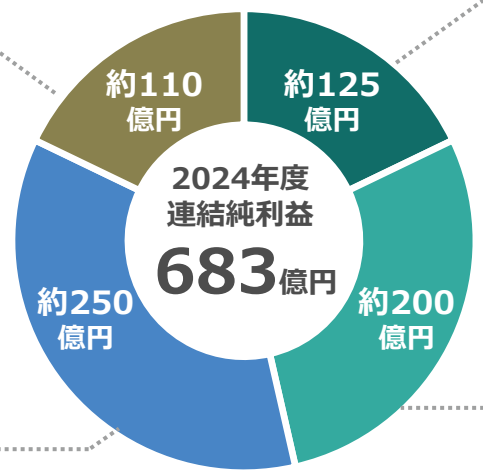
汎用素材本部

化学品トレーディングを軸に業界プレゼンスを確立

主要商材
- 石油化学分野（プラスチック、ポリエステル等の石油由来原料）
- 基礎化学分野（天然ガス由来の製品・素材の出発原料）

主要連結会社

Diamond Petrochemicals	カナダ／合成ゴム原料製造事業	三菱商事ケミカル	溶剤、塗料等の化学素材販売
SHARQ	サウジアラビア／石油化学事業	三菱商事プラスチック	プラスチック原料、製品の販売
METOR	ベネズエラ／メタノール製造事業	IVICT各社	汎用化学品の販売（星、中、泰、独）



資源素材本部

上流の資源素材を軸にサプライチェーンを構築

主要商材
- 硅砂
- セメント、生コンクリート
- 炭素材（ニードルコークス等）
- 塩
- エタノール

主要連結会社

Cape Flattery	豪州／硅砂の採掘・販売
MCC／MCCD	米国／セメント、生コンクリートの製造・販売
POSCO MC Materials	韓国／ニードルコークスの製造・販売

機能素材本部

地域・分野に特化した機能素材を展開

主要商材
- 機能素材・樹脂素材全般

主要連結会社

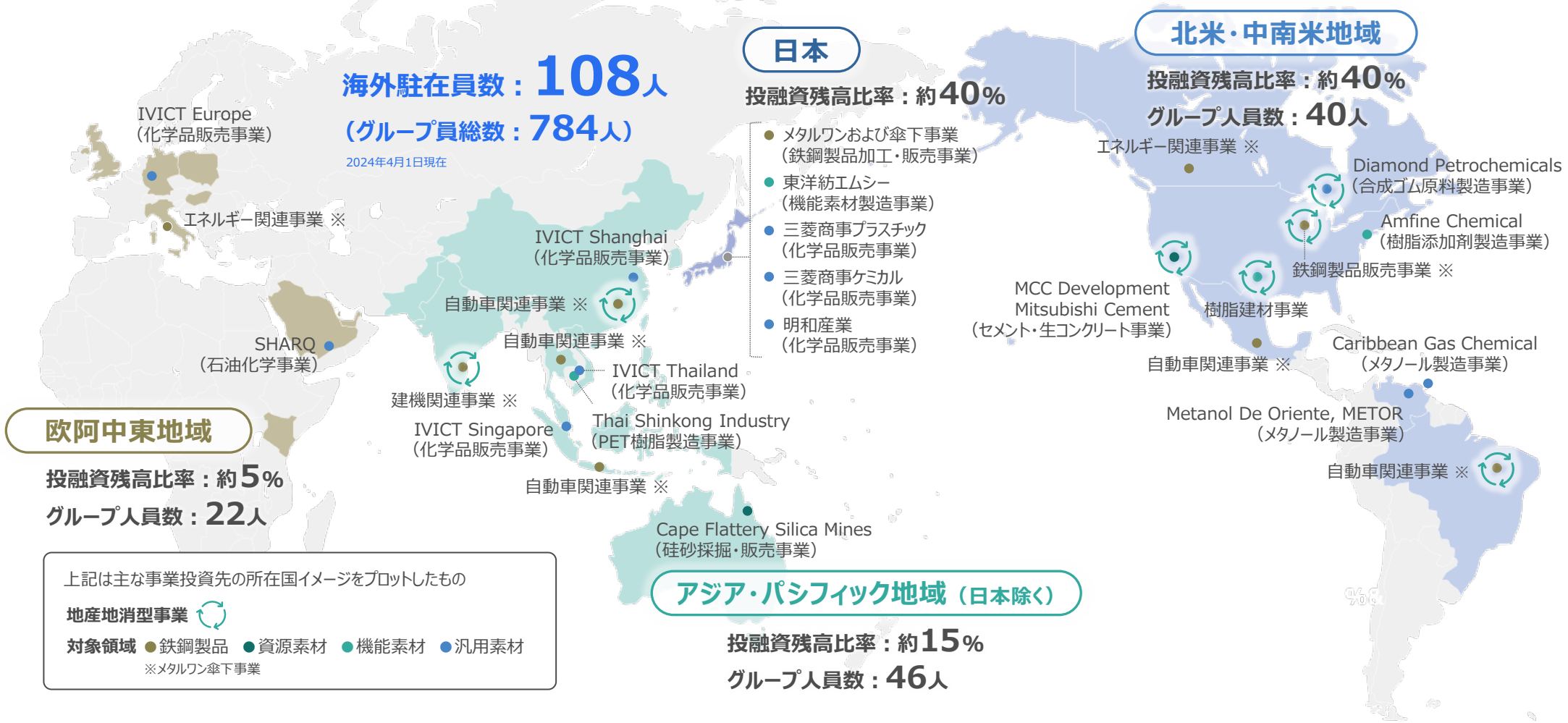
東洋紡エムシー	各種機能素材の製造・販売
Riken Americas	米国／樹脂コンパウンドの製造・販売
Amfine	米国／樹脂添加剤の製造・販売
北米樹脂建材	米国／樹脂建材の製造・販売

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

3

2. 各地域における主要連結先・事業内容・トレードフローの在り方

- 資源素材・鉄鋼製品・化学品の各領域において、**日本・北米を中心に**幅広い事業ポートフォリオを保有、投融資残高の約8割を占める
- 北米の収益基盤は**地産地消型**、アジア・パシフィック地域では**輸出入型の事業**を中心に展開



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

3

3. 主要事業の強みと今後の環境変化

■ **各事業で築き上げた優位性のあるポジショニング**を活かしつつ、今後の環境変化を成長機会につなげていく

鉄鋼製品　Metal One　鉄鋼製品の流通・加工・販売事業

※収益に占める比率イメージ

現在の市場環境
- **日系OEMの高い市場占有率**
- 底堅い**国内建設需要**

競争優位性
- **グローバル**な事業展開
- **多様な**産業接地面

自動車 5割
建設 4割
エネルギー 1割

［収益ドライバー］**世界自動車生産台数・国内建設投資**

今後起こり得る環境変化

対面産業動向
- 日本／需要は漸減 **北米・インド**／安定成長
- EV化による**鉄鋼ニーズ変化**

マクロ動向
- 関税政策等の影響による **経済圏のブロック化**
- 低・脱炭素化に伴う**電炉化の進展**

ポートフォリオシフト・地産地消の強化　➡ p.4

資源素材　Cape Flattery Silica Mines　硅砂の採掘・販売事業

現在の市場環境
- 旺盛な**アジア建設需要**
- **各種デバイス・パネル用途**のニーズ拡大

競争優位性
- **安定した**生産・出荷体制
- **域内最大規模**の生産量
- **高品位**な硅砂

［収益ドライバー］**アジア域内でのインフラ関連需要**

今後起こり得る環境変化

対面産業動向
- 鉱区開発と環境規制を巡る不確実性の高まり
- 建設に加え、**再生可能エネルギー・電子・半導体ニーズ**の拡大

マクロ動向
- 人口増に伴う**建設ニーズ**を中心とした需要増

増加する需要に対するドメイン・権益の拡充

汎用素材　IVICT等の化学品トレーディング事業

現在の市場環境
- 人口増に伴う**化学品需要増** 中国の需給変動による グローバル**市場の構造転換**

競争優位性
- **事業投資・トレーディングが一体**となった事業運営
- **トレードフロー上の機能を捉えた**展開

［収益ドライバー］**需給バランス変化に伴うトレードフロー構造変化**

今後起こり得る環境変化

対面産業動向
- 石油化学メーカーの**合従連衡**
- 欧州／化学品製造業の撤退・再編

マクロ動向
- 中国／過剰生産に伴う需給変化の拡大

市場環境変化に柔軟に対応できる機能・アセットの向上

機能素材　TOYOBO 東洋紡エムシー株式会社　機能素材の開発・製造販売事業

現在の市場環境
- **自動車軽量化**へのシフト
- **サーキュラーエコノミー**実現に向けた機能素材の需要増

競争優位性
東洋紡の高い**技術力**
×
当社の広範な**事業ネットワーク**

［収益ドライバー］**環境負荷低減に対するニーズの高まり**

今後起こり得る環境変化

対面産業動向
- 分散したリソースに対する**集中と選択の加速**
- 細分化された事業の**業界再編、合従連衡**

マクロ動向
- **低・脱炭素技術**の開発競争の加速
- 素材供給ビジネスからソリューションビジネスへの変化

高まる事業変革ニーズへの対応　➡ p.5

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

3

4.『経営戦略2027』における成長に向けた具体的な取り組み事例①

■ トラックレコードを着実に積み上げ、さらなる「磨く」「創る」の取り組みを加速

●『経営戦略2027』「磨く2.0」定量効果
（営業収益CF／億円）

	2024年度		2027年度
鉄鋼製品	460 (240)	+130 (80)	590 (320)
資源素材			

（）内は当期利益

ケース1 鉄鋼製品領域でのさらなる成長を追求（メタルワン）

磨く 創る

「磨く1.0」のトラックレコード

事業の効率化に取り組み、
収益基盤の強靭化を推進

●人員数（2019年度比）

2019年度 942人 → 業務効率化 → 2024年度 758人
人員数▲約20%

業務効率化による人員体制リーン化

●赤字会社数（2019年度比）

2019年度 22社 → 改善効果 → 2024年度 6社
+約20億円

徹底した赤字会社削減

メタルワン 当社持分損益

2019年度 117億円 → +56 CAGR +約8% → 2024年度 173億円

社員1人当たりの利益は約2倍へ

「磨く2.0」「創る」に向けた取り組み

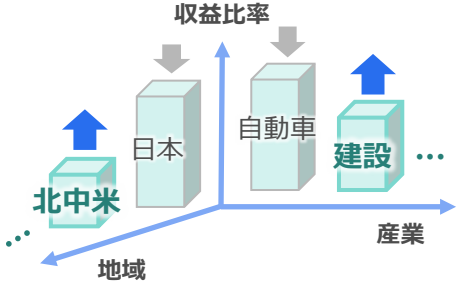
現在
- 日系OEMの高い市場占有率
- 底堅い国内建設需要

→ **環境変化 成長機会**
- **自動車のEV化**を通じた**鉄鋼ニーズの変化**
- 人口増を背景とした**北米における建設需要増**

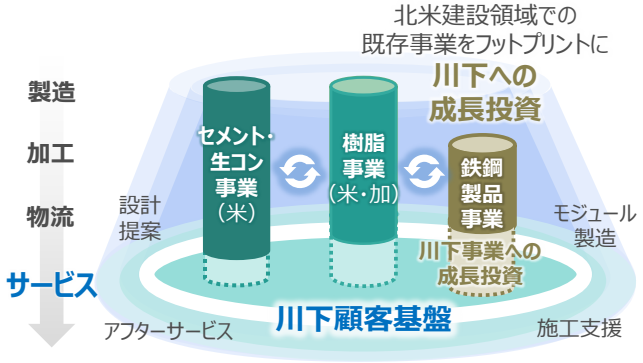
打ち手
- 北米地域における建設領域への成長投資を通じ、**事業ポートフォリオを変革**
- グループ内の連携を強化し**顧客基盤拡大**、鉄鋼製品領域での**川下展開**により事業成長と安定収益を実現

メタルワン／ポートフォリオイメージ

自動車偏重から**北米等の建設領域へのリバランス**による収益力強化



当グループの北米建設領域



川下機能の獲得・強化により顧客基盤を強固にし、
北米建設領域における**バリューチェーン全体の成長をさらにけん引**

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

3

5.『経営戦略2027』における成長に向けた具体的な取り組み事例②

■ トラックレコードを着実に積み上げ、さらなる「磨く」「創る」の取り組みを加速

ケース2 機能素材領域での事業変革に挑む

創る

東洋紡エムシー事業でのトラックレコード

パートナーと共に**事業変革**を遂行し、**成長**を実現

- 機能別組織への改編・採算可視化・ポートフォリオ分類等の**経営基盤の整備**
- **販売価格適正化**の推進
- 生産銘柄最適化を通じた**原価改善**
- **事業ポートフォリオの入れ替え**

東洋紡エムシー EBITDA率

2022年度（参画前年度）	2024年度
4%	9%

+5%

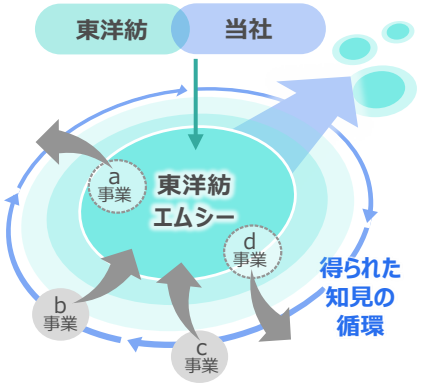
「創る」に向けた取り組み

機能素材領域での**経営参画**を通じ、**事業変革を推進**

トラックレコード **機会**

機能素材業界での選択と集中による**合従連衡・再編**の機運

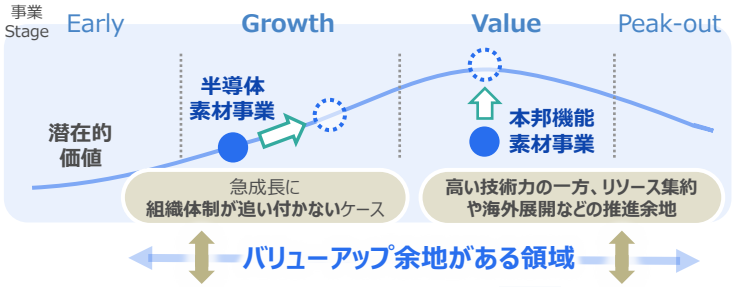
東洋紡エムシーにおける事業変革の実践



事業変革をパートナーと一体で推進し**潜在価値を発掘した実績**

機能素材領域を取り巻く事業機会

- 蓄積した知見を活用し、企業や事業領域の潜在的価値を発掘
- 金融アライアンス推進室との連携により事業機会の探索を強化



当社の強み

- 幅広い産業接地面がもたらす**業界全体の俯瞰的視座**
- グローバルなネットワーク、**海外展開**の実績
- 事業に深く入り込み、共に**経営・実務に取り組む推進力**

本邦機能素材業界は、北米比で**EBIDTA率が低い業界における売上高合計は約30兆円規模**

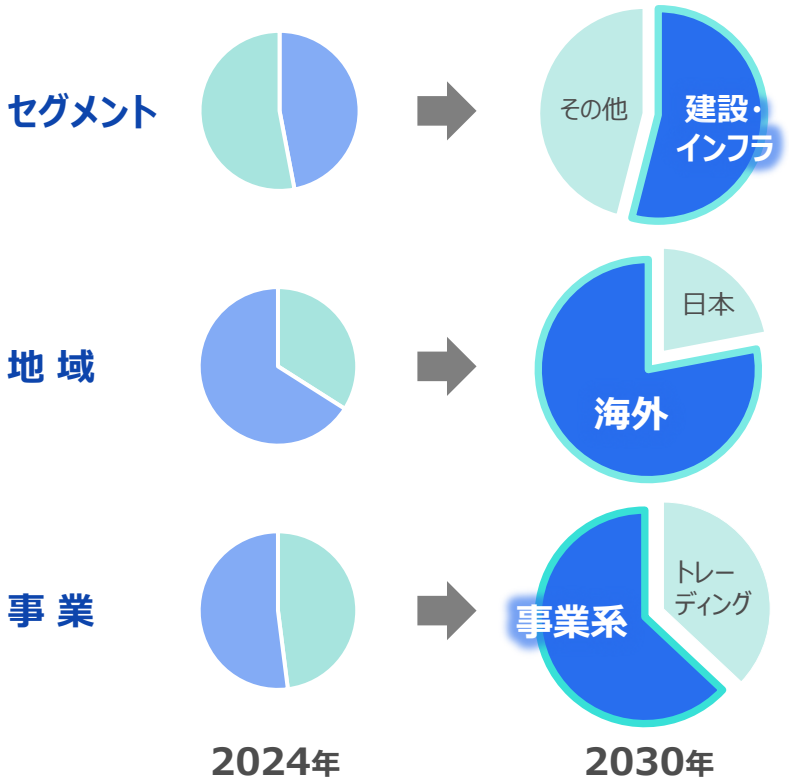
© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

3

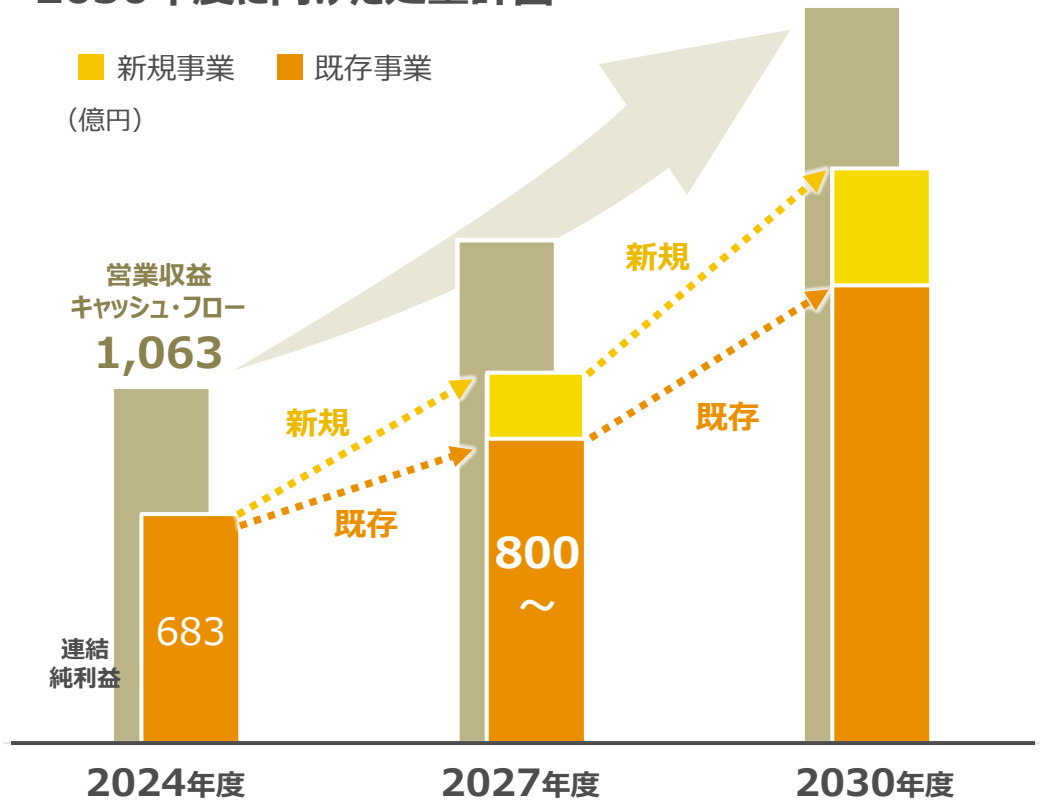
6. 2030年度に向けたポートフォリオ・定量計画イメージ

- 2030年度に向けて、強みのある既存事業をレバレッジに『創る』に取り組み、**北米を中心とした建設・インフラ関連事業のポートフォリオを増加**
- 既存事業約100社を『磨く』ことで利益を積み上げ、『創る』と合わせ、**営業収益キャッシュ・フローの平均成長率10%以上を目指した上で、2027年度に連結純利益800億円以上、2030年度にはさらに高い水準を目指す**

2030年度に目指す収益ポートフォリオ



2030年度に向けた定量計画



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

MCSV Creation Forum

事業戦略対話 2025

収益向上を実現する事業戦略

4 食品産業グループ

常務執行役員 食品産業グループCEO
堀 秀行

4

1. 食品産業グループの概要

持続可能な食料資源の生産や安定供給体制の構築、おいしさと健康に資する食の提供に、グローバルベースで取り組む。そして、食のサプライチェーン全体におけるさまざまな社会課題の解決を図り、人々の豊かな暮らしと当社事業価値の最大化を同時に実現する

海外市場部（消費財） 新規注力

製パン、飲料、調味料などの加工食品製造販売

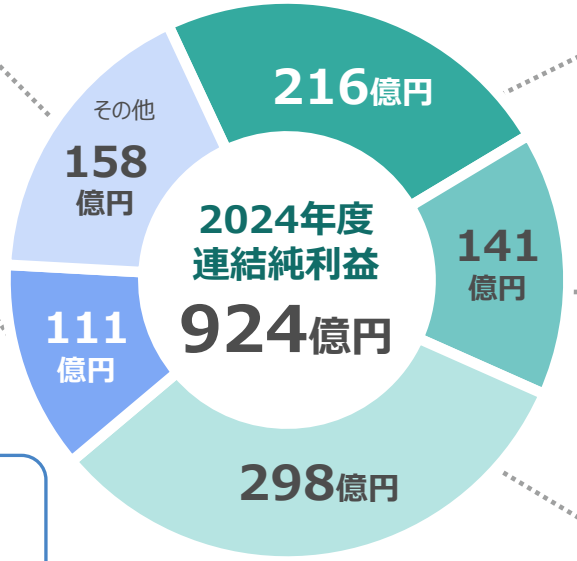
※資産・事業リサイクル関連損益+175億円含む

フード＆ウエルネス事業本部 新規注力

食品素材・配合品、健康素材・製品、化粧品素材、コーヒー、ココア、ゴマ、ナッツ類、油脂など

フード＆ウエルネス事業とは

- 食におけるおいしさや健康といった質的向上のニーズ取り込みに資する領域を“フード＆ウエルネス事業”と定義
- グループ既存コア事業群（川上・川中領域）の強みを基盤に、総合力を発揮して素材・製品開発、商品設計、販売等の川下事業を拡充していく方針



食料本部 既存コア 新規注力

トウモロコシ、小麦、大麦、大豆、菜種、飼料原料、小麦粉、砂糖、でんぷん・糖化品など

水産本部 既存コア

水産原料（マグロ・サーモン・エビなど）、および水産加工品

※資産・事業リサイクル関連損益+30億円含む

農畜産本部 既存コア

畜肉原料・加工食品、チーズ、乳製品、米穀、青果物など

※資産・事業リサイクル関連損益+205億円含む

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

4

2. 事業環境とグループの強み・戦略

■ 複雑化する事業環境の中でも、安定的に成長しバラエティに富む食の需要を捉え、独自の強みを活かした成長戦略を推進していく

事業環境

1	国内市場の縮小	国内の産業課題	海外市場の需要拡大
2	食料需給タイト化	食料安保への対応	バイオ燃料需要の台頭
3	Wellbeing需要の増加	食嗜好の多様化	サステナビリティ意識の高まり

グローバリゼーションの後退　サプライチェーンの再構築

当グループの強み

既存事業領域における規模感ある事業基盤

国内外のパートナー・ネットワーク

バイオテクノロジー、サステナビリティ対応力等、食の質的向上ニーズを取り込む機能

多元的に分散された事業ポートフォリオ

当グループの戦略・方針

1
事業会社のステージに応じた成長施策、産業全体の強靭化への貢献
（既存コア事業の強化・拡充）

2
「食×エネルギー」の取り組み強化等を通じた新たなプロフィットプールの取り込み、及び食料安保への貢献
（アグリソリューション等）

3
新たな事業基盤の構築
（フード＆ウエルネス、消費財等）

事業ポートフォリオの柔軟な組み替え

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

4

3. 事業ポートフォリオ戦略

■ 既存コア領域の事業基盤をてこに、食の量的拡大と質的向上ニーズの取り込みを図り、ポートフォリオをさらに強化・拡充していく

量的需要拡大

質的向上へのニーズ拡大

フェーズ: 人口増大 → 経済成長 → 消費者嗜好の変化

1人当たりGDP目安と重点取り組み国の現在値（US$／人）

ベトナム	インドネシア	タイ	ブラジル	日本	EU	米国
(4,100)	(4,800)	(7,000)	(10,400)	(34,000)	(35,000)	(76,300)

食の嗜好変化: 基礎食料 → 動物たんぱく → 嗜好品

事業領域ごとの戦略・方針

川上 / 川中 / 川下

既存コア領域

- その他農産物
- アグリソリューション
- 穀物・飼料
- 畜産
- 水産

→ フード&ウエルネス消費財

新規注力領域

領域ごとの打ち手

- バイオ資源事業への参画
- 農業周辺事業の強化・拡充を通じた川上での成長取り込み

- 国内事業の生産性改善・付加価値領域の拡充
- 海外事業の強化・拡大

- 鮭鱒養殖事業の規模拡大、生産性改善
- 加工・販売機能強化

- 優良素材の拡充
- 味づくり／商品設計力強化
- 消費財事業の拡充

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

4. 事業領域別の成長戦略（1／2）

■ 既存の事業基盤やノウハウを活用しつつ、川上～川下におけるオペレーショナルエクセレンスの研さん、規模のさらなる拡充を図る

鮭鱒養殖事業　磨く

事業環境

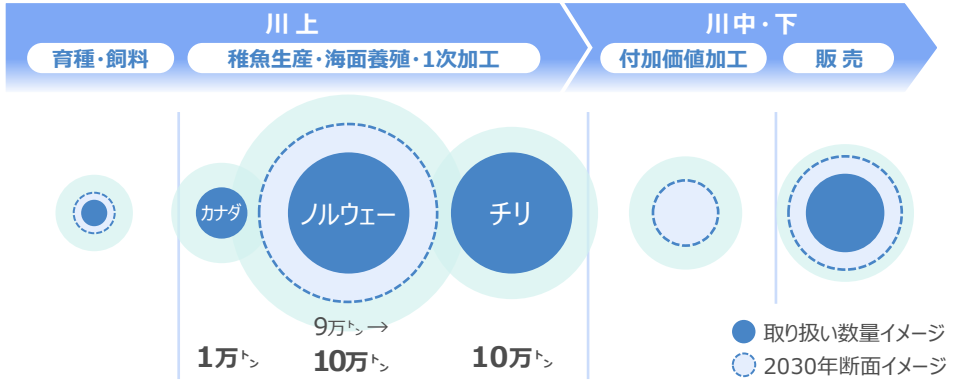
- 需給環境は中長期的にタイト化
  - 限られた養殖適地
  - 人口増／経済成長
  - 健康志向／和食の広がり

競争優位性

- 世界トップクラスの事業基盤
  （ノルウェー・チリを軸とした
  世界4位規模の養殖生産）

打ち手

- **病害対策をはじめとした生産性向上**
- **ノルウェー海面養殖事業の自律的拡大やM&Aを通じて、量的拡大を推進**
- **付加価値品等の加工分野を強化することにより、市況耐性を具備したサプライチェーンの強靭化を企図**



畜産事業　磨く

事業環境

- 国内市場：成長鈍化・コスト増
- 海外市場：米国市場は
  堅調に伸長

競争優位性

- 伊藤ハム米久等を中心に、国内において、強固な食肉インテグレーション事業を展開
- 海外の主要食肉生産国におけるプレゼンス

打ち手

- **国内各社の生産性改善、原価低減、商品群の拡充および付加価値化等を通じた、さらなる磨き込みによる収益力向上**
- **国内で構築したインテグレーション事業のノウハウをてこに、海外での処理・加工事業を強化し、伸長する海外需要の取り込みを推進**

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

4. 事業領域別の成長戦略（2／2）

穀物・アグリソリューション事業

事業環境

- 穀物の世界的需要は今後さらに拡大
  - （人口増＋脱炭素社会実現に向けたバイオ燃料需要増）
- 供給網再構築／安定調達の重要性の高まり
- 世界需要増の過半を米国・ブラジルが供給、特にブラジルは拡大余地あり

競争優位性

- 調達から加工・販売までを一貫して行う強固なサプライチェーン
- 食品産業グループ企業の需要をベースとした規模の経済によるコスト競争力
- 地球環境エネルギーグループが保有するバイオ燃料の川下事業
- ブラジルにおいては、Agrex do Brasil（AGB）が農業資材の販売と穀物集荷を一体化させた参入障壁の高いビジネスモデルを構築

打ち手 1　ADM社との戦略的業務提携　創る

三菱商事とADM社の知見・事業基盤を活かし、食料の安定調達力強化、バイオ資源バリューチェーン構築による脱炭素化への貢献について、両立的な解決に取り組む

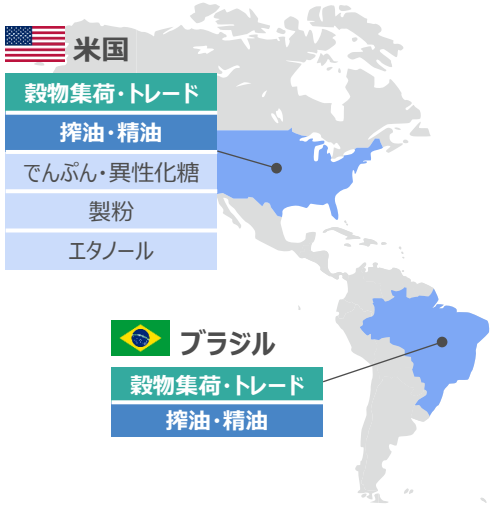
ADM社：地域プレゼンス

- 世界的穀物メジャーの1社
- 最大級の農産物事業会社
- 米国・ブラジル等にて特に盤石な事業基盤

協業検討エリアの一例

- SAF等のバイオ資源バリューチェーンの構築

MCSVの創出



打ち手 2　ブラジル穀物事業における隣接領域へのチャレンジ　磨く

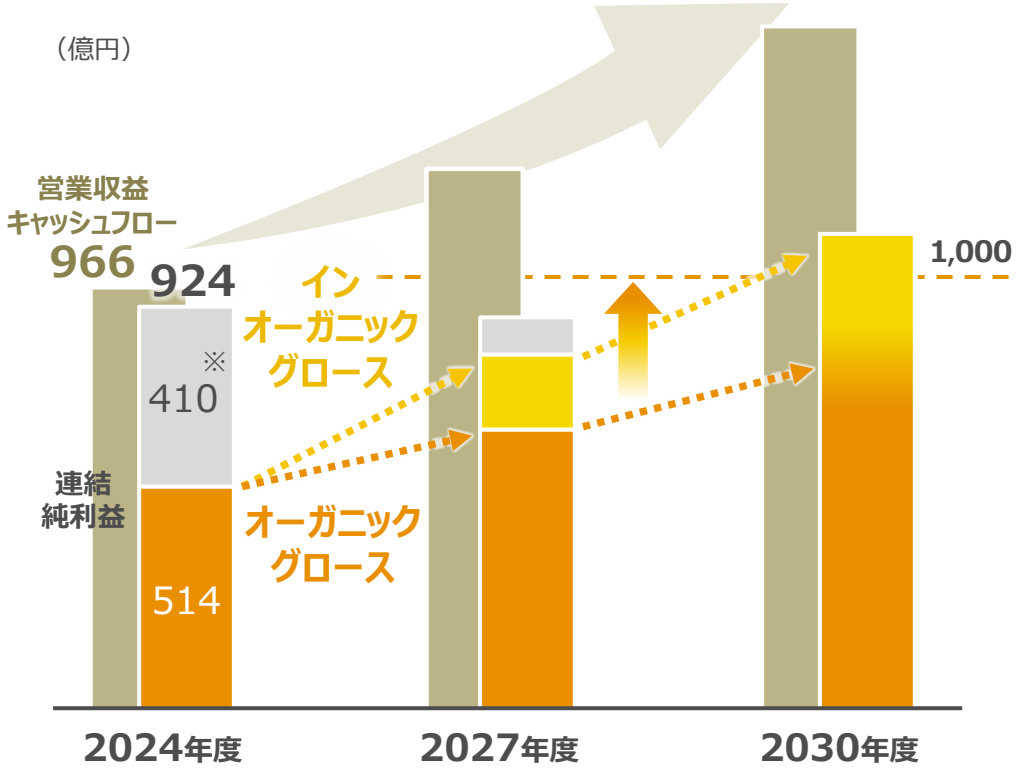
AGBにおいて、既存の強みである農業資材販売事業につながる農業資材の製造事業の拡充、隣接地域へのエリア的拡大により、ブラジル農業セクターの成長を取り込む

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5. 2030年度に向けたポートフォリオ・定量計画イメージ

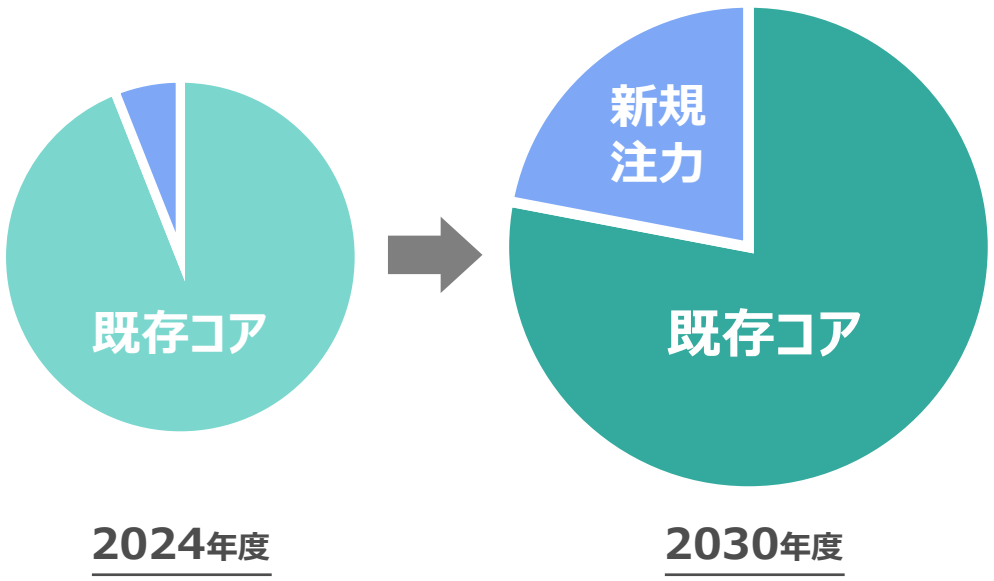
■ 既存コア領域でのオーガニック成長はもちろん、M&Aなどのインオーガニックの打ち手も講じ、収益力を1,000億円のステージへ押し上げる

2030年度に向けた定量計画



※資産・事業リサイクル関連損益

2030年度に目指す収益ポートフォリオ



既存コア　穀物・飼料事業、畜産事業、水産事業

新規注力　アグリソリューション事業、フード＆ウエルネス・消費財関連事業

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

MCSV Creation Forum

事業戦略対話 2025

収益向上を実現する事業戦略

5 モビリティグループ

常務執行役員 モビリティグループCEO
若林 茂

1．モビリティグループの事業概要

強固な事業・顧客基盤を活かし、ヒトやモノの最適な移動を支えるモビリティの提供を通じて、豊かで快適な社会の実現に貢献する

「**成長の柱**」として今後の収益基盤となる事業開発を加速

モビリティサービス（MS）事業

タイヤ事業	タイヤOEM・卸売・小売・整備
アフターサービス事業	車両整備・部品販売（卸売・小売）
中古車事業	中古車小売・オークション
ファイナンス事業	オートローン・車両保険等
オートリース事業	車両リース・周辺事業
運営事業	オンデマンドバス・自動運転・タクシー配車等
eモビリティソリューション事業	EV・バッテリー関連事業 フリート／エネルギー／バッテリー／マテリアルの4マネジメント提供

「**収益の柱**」として事業基盤を徹底強化

パートナーOEM事業・バリューチェーン（VC）事業

パートナーOEM事業

MITSUBISHI MOTORS　FUSO　ISUZU

VC事業

車両・部品の生産・販売・販売金融・アフターサービス等
タイ・インドネシア等ASEANを中心に11カ国で展開

タイ・インドネシア事業収益：約610億円

販売：19万台
生産：42万台
輸出：18万台

etc.

販売：20万台
生産：　5万台
輸出：　2万台

マルチブランド販社事業

etc.（19カ国／41ブランド）販売：20万台

マルチブランドディーラー事業

販売：　3万台
（当社出資参画は2024年度末～）

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5

2. 事業環境とグループの強み・成長戦略

■ 事業環境の変化の中で取組を重ねてきた当グループの強みを活かしながら、VC事業・MS事業両輪の取組みを強化し、持続的な成長を図る

事業環境

現在
- 技術革新、他業種からの新規参入
- 生成AI導入加速、トランプ政権による自動運転関連規制の緩和
- 中国OEMの高まる競争力／存在感、米中関係の一層の緊張化

中長期
- 所有から利用へ、価値の源泉がハードからソフト・サービスへ
- 不可逆的に進む電動化／知能化／自動運転化
- グローバルサウス市場の伸長

当グループの強み

- パートナーOEMとの強固な関係性
- 川中／川下の事業基盤：
  ASEANでの強固な事業基盤に加え、インドで初期的な事業基盤を構築
  - グローバル販売台数 約60万台
  - ASEAN商用車市場シェア 約3割
- 国内地域交通DXの推進力・知見
  ＋電動化時代を見据えた モビリティ×エネルギー×データ の統合知見

成長戦略

磨く ＋ 創る

VC事業
- 機能強化
- 顧客／事業基盤を活用した川下事業への拡大

創る → 磨く

MS事業
- 幅広い産業接地面・顧客接点を通じた新たな「収益の柱」となる事業の創出

モビリティ × エネルギー × データ × 新サービス

世の中の電動化・自動運転化を促進、成長を取り込む

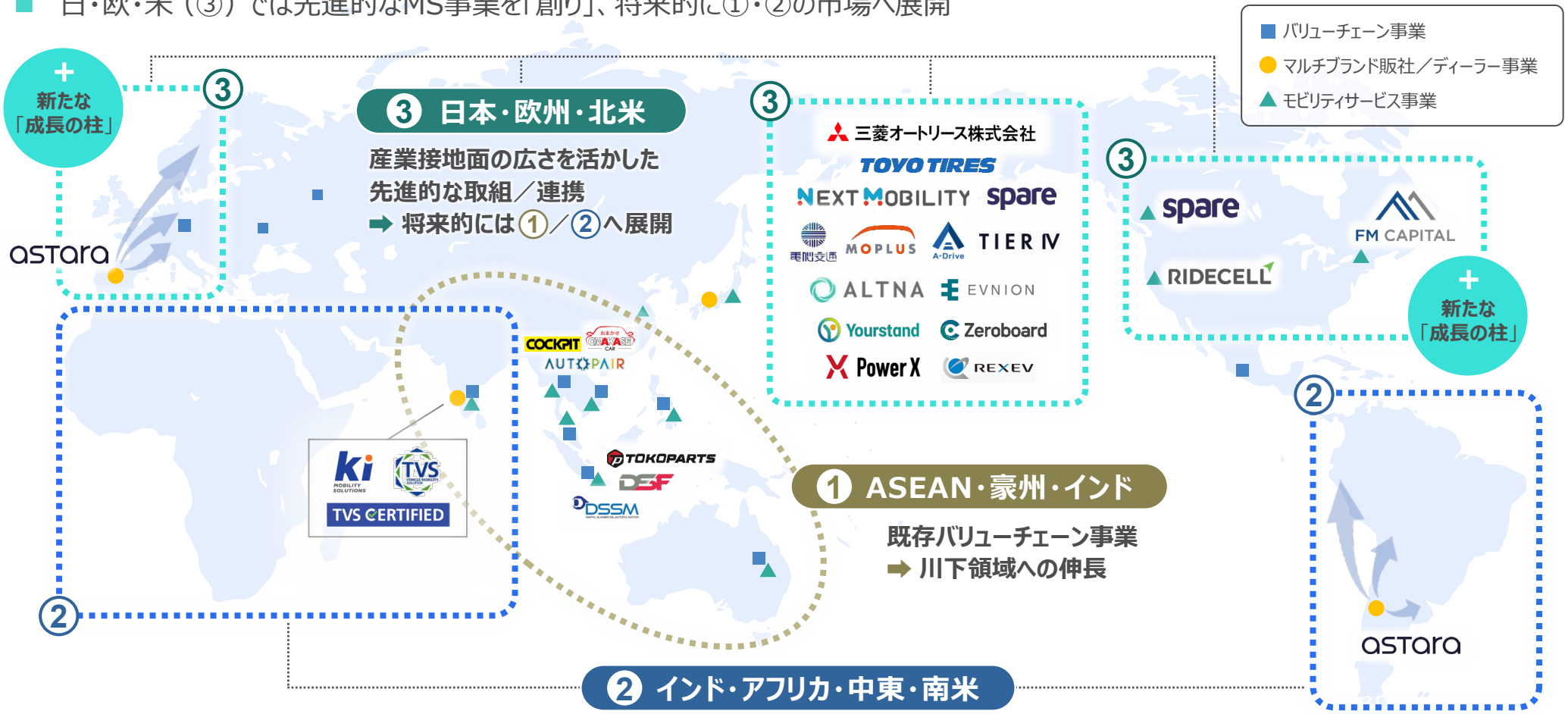
モビリティ経済圏の拡大

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5

3. 持続的成長に向けた地域・市場の捉え方

- 強固な事業基盤を有するASEAN・豪州・インド（①）で既存事業を「磨く」
- インド・アフリカ・中東・南米他グローバルサウス市場（②）では将来の成長ポテンシャルを取り込む
- 日・欧・米（③）では先進的なMS事業を「創り」、将来的に①・②の市場へ展開



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5

4. 事業領域別の成長戦略：VC事業 磨く

- パートナーOEMとの強固な関係性により、タイ・インドネシア等で50年以上にわたる自動車VC事業基盤を構築
- 足元ではグローバル経済の不確実性／ASEANをはじめとした市況低迷が続くも、ASEAN・グローバルサウスの自動車市場は中長期的な成長ポテンシャルが依然高く、収益規模の維持・拡大を図る

市場・外部環境

中国OEM進出 競争環境激化	景気低迷／販金厳格化 ➡ 新車需要縮小	CO_2規制の施行／強化 ➡ 販売台数／利益減

成長ドライバー

ASEAN・グローバルサウス市場の成長　潜在的な需要や自動車普及率を考慮すると、ASEAN・グローバルサウス自動車市場の拡大ポテンシャルは依然高い

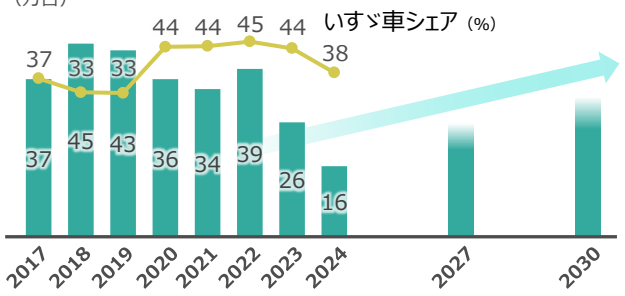
企画・開発 / 生産 / 卸売販売 / 小売・サービス

- 企画・開発：商品企画、設計・開発
- 生産（OEM主導）：部品製造、車両生産（現地サプライヤー）
- 卸売販売（ディストリビューター）：車両・部品卸売販売
- 小売・サービス（ディーラー／サービサー）：小売販売、販売金融、アフターサービス、中古車、ITシステム

タイ・インドネシア年間生産台数 42万台
タイ・インドネシア年間輸出台数 18万台

輸出：車両輸出

タイピックアップ市場規模の推移



2023年時点での自動車普及率
（1,000人当たりの保有台数）

ASEAN・グローバルサウス ~280台

先進国（欧米他） 630~台

競争優位性・強み

- 顧客視点での商品企画／改良
- 販売／マーケティング
- 新市場開拓
- ブランディング
- 顧客の囲い込み

ASEAN商用車市場シェア 3割
世界年間販売台数 62万台

グローバルサウス市場の成長取込

事業領域拡大 川下への伸長

経済成長を支える商用車市場

- 「**お客さまの『ビジネス／生活』をいかに支えるか**」**稼動率／再販価格の高さ**が重要視される
- 耐久性／スペアパーツの入手性／整備網に対する信頼の高さは**新興プレイヤーに対する参入障壁**
- 現在のプレゼンスを維持・強化し、成長を取り込む

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5

5. VC事業：「磨く」の取組み（タイ・インドネシア）

磨く

■ VC機能強化／川下領域への事業基盤拡大／カーボンニュートラル社会に向けた対応強化、に取り組み、収益性を「磨く」

VC機能強化

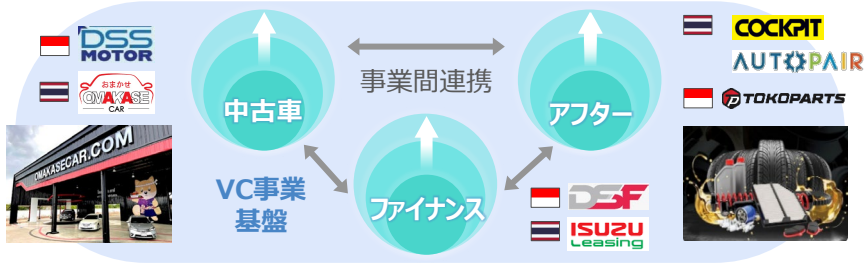
- 徹底した**マーケットイン型の商品提案**
- **販売・サービス拠点網の維持・強化**

- アフターサービス＋**コネクティッド強化**による**フリートマネジメントサービス**の強化

- **AI活用による購買予兆分析や顧客宛提案型マーケティングの強化**
- **DXを駆使した顧客体験の質向上によるブランドロイヤリティの強化**

川下領域への事業基盤拡大

- **事業基盤（拠点網／顧客基盤）を最大限活用**し、**川下領域**への延伸・事業間連携（相互送客）により**顧客を囲い込み**、新たな収益基盤を構築



カーボンニュートラル社会に向けた対応強化

- **BEVピックアップトラック**の**タイ生産**を開始
- タイにおいて**バッテリー交換式BEVの実証実験**を予定

2025年4月 日泰エネルギー・産業対話MoU発表：バッテリー交換式実証実験

定量効果

営業収益キャッシュフロー

750億円（2024年度） → 880~億円（2027年度）　+130

連結純利益

550億円（2024年度） → 750~億円（2027年度）　+200

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5

6. 事業領域別の成長戦略：MS事業／VC事業（インド） 磨く 創る

- 有力財閥TVSグループとのパートナーシップの下、2018年度よりアフターサービス事業、2024年度より中古車オークション事業とマルチブランドディーラー事業に参画し、初期的な川下事業基盤を構築
- 大国インドの経済成長ポテンシャルを取り込むとともに、将来的には他グローバルサウス市場への展開／連携強化を図る

市場・外部環境

世界最多の人口	四輪自動車	世界3位の新車販売台数	
14億人	普及率 約6%	約500万台／年	販売／保有の伸長余地が大きく、当面は保有の世界が続く

( ) 内比率は当社出資比率

競争優位性・強み

有力財閥TVSグループと展開する国内最大級のネットワークと顧客基盤

TVSのIT人材　AI／デジタルエンジニア400人

- アフターサービス：整備網 1,000店舗・部品小売 20,000店舗
- ロードサイドサービス：拠点1万カ所
- マルチブランドディーラー：150店舗・累計販売 100万台超
- 中古車オークション：日本大手 荒井商事と3社協業

インド最大財閥TATAグループとの強固な関係

- インド最大のITサービス企業TCSと日本で合弁事業TCSJ（34%）を展開
  日系自動車OEMとの協業を支援

成長戦略／ドライバー

各事業のスケール化	関連事業へ基盤拡大	他国市場への展開
デジタルを駆使し、各事業を強化・連携	EV含むリース事業他、電動化も見据えたエコシステムを構築	部品／ソフトウエア／エンジニア／メカニックの供給源として活用

© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5

7. MS事業：「創る」の取組み（日本）

創る

- **自動車産業のパラダイムシフト＝電動化／知能化・自動運転化＝**が起こる中、顧客の変容への対応が必要
- 課題先進国の**日本**は、幅広い産業／顧客接点・日系自動車OEMとの関係性を活用し、**モデルケースを創出**

日本が抱える課題

脱炭素 | 資源小国 | 高齢化 | 過疎化 労働力減少

ソリューション

電動化推進 | エコシステム構築 | 次世代モビリティ事業強化

→ **ロボタクシー時代に向けたビジネスモデル構築**

MCSV創出

電動化

MITSUBISHI MOTORS / FUSO / EVNION（35%）

フリートマネジメント

Yourstand（6%）
三菱倉庫／ユアスタンドと連携し、CO_2フリーの医薬品輸送を推進

エネルギーマネジメント

BOSCH
「EV電池の見える化」を通じた新サービスモデル構築

HONDA / ALTNA（50%）
バッテリーリースによるコスト最適化
希少資源の国内循環
BESSへの利活用を推進

リパーパスBESSを視野に入れた蓄電事業への参入

バッテリーマネジメント

マテリアルマネジメント

次世代モビリティ 自動運転化

自動運転サービス

NISSAN MOTOR CORPORATION / MOPLUS（50%）

TIER IV（40%）（0.6%）
実証累計 33件

NEXT MOBILITY / spare（50%）（51%）
累計導入実績 80件
月間利用者数 9万人
AI活用オンデマンドバス

電心交通※（20%）
全国47都道府県
約 600社/2.1万台
配車システム

アセットマネジメント

オートリース：三菱オートリース株式会社（50%）
管理台数 40万台

アフターサービス：TOYO TIRES（20%）

各種機能の横連携

既存VC事業基盤

有力パートナーとの事業基盤

ASEAN・グローバルサウスへ展開

M&Aを通じた先進モビリティ事業の基盤構築

（）内比率は当社出資比率

※ 2025年2月：同社システムと配車アプリをつなぐアライアンスにUber社参画
2025年4月：第三者割当増資時にUber社と資本業務提携を締結

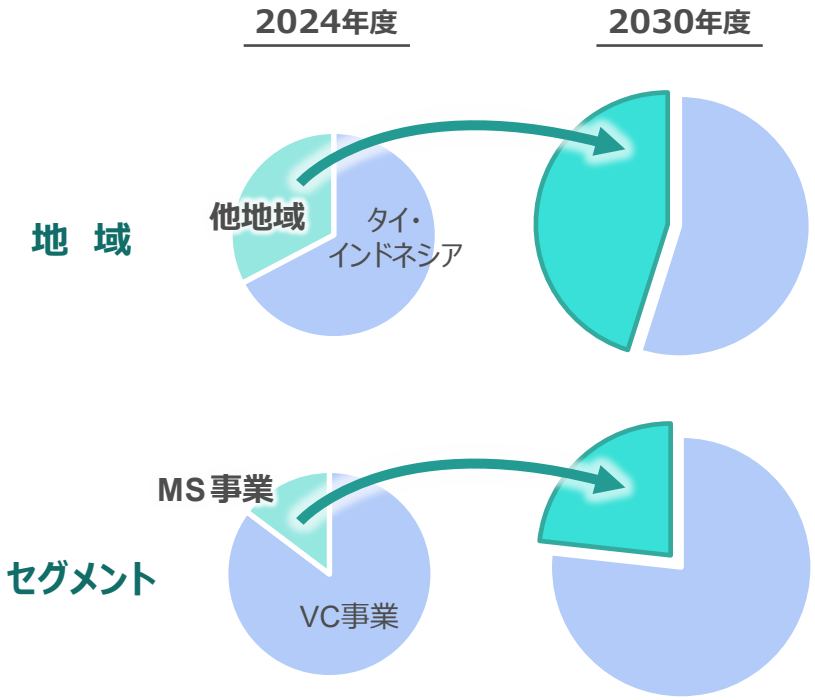
© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5

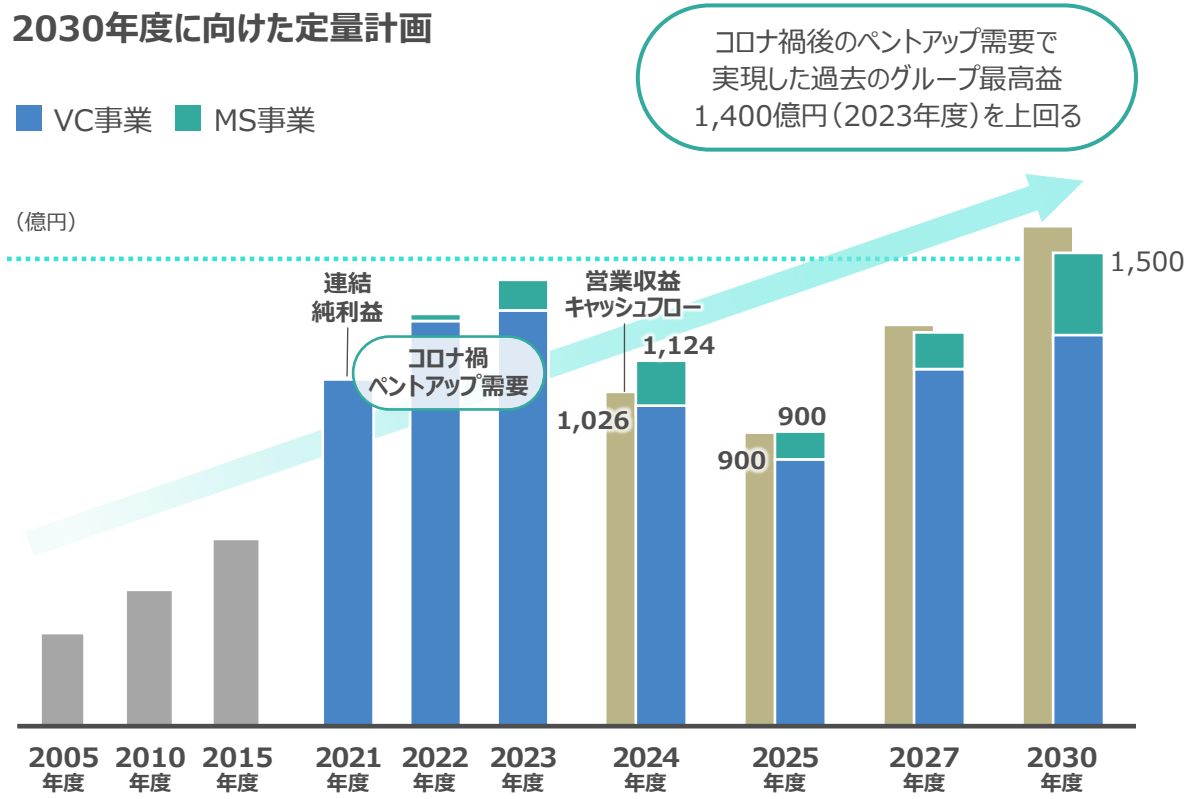
8. 2030年度に向けたポートフォリオ・定量計画イメージ

- 自動車産業のパラダイムシフトが進展する中、**VC事業に加えてMS事業を創出し、新たな「収益の柱」の構築**に取り組む
- **既存バリューチェーン事業を「磨く」 + モビリティサービス事業を「創る」 = 2030年度に1,500億円規模の収益水準**を目指す

2030年度に目指す収益ポートフォリオ



2030年度に向けた定量計画



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation