

MCSV Creation Forum  
Investor Day 2026

## 1 企業価値向上に向けた 中長期の戦略

代表取締役 社長  
中西 勝也

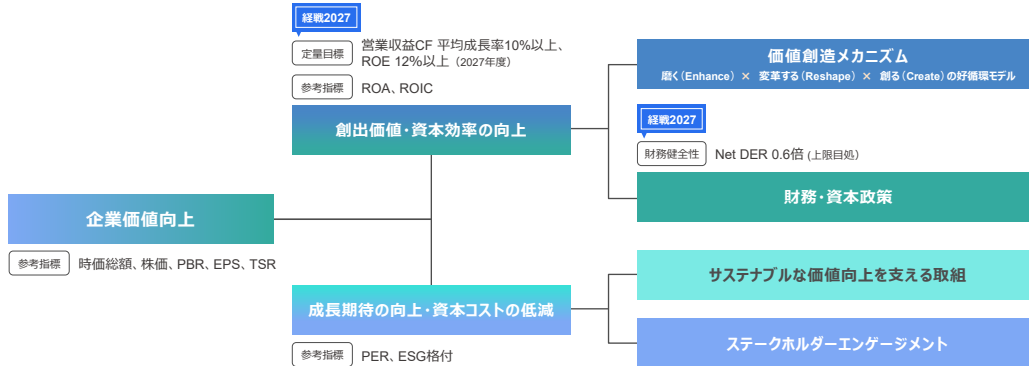
### 「企業価値向上に向けた中長期の戦略」導入、ご挨拶

社長の中西です。台風6号の影響で本日はオンライン形式でのインバスターデイを開催させていただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。

通常の決算説明会などでは、足元業績等についてのお話がメインになっていますが、本日は、当社の企業価値向上に向けた戦略や取り組みを中心にお話しさせていただきます。

## 1. 中長期的な企業価値向上に向けて

- 企業価値向上に向け、不断の取り組みを推進中
- 「創出価値・資本効率の向上」については、経営戦略2027で営業収益CF・ROEというKPIを掲げ、「磨く・変革する」「創る」の取り組みを加速中  
ROE向上に向けて、『「磨く・変革する」「創る」を通じた収益力強化によるROAの向上』×『効果的なレバレッジの活用』を進めている
- 「成長期待の向上・資本コストの低減」については、当社の戦略、「総合力」を活かした価値創造などの成長性を、開示拡充や市場との対話を通じ、市場にご理解頂く取り組みを進めている



### 中長期的な企業価値向上に向けて

当社は、企業価値向上に向け、不断の取り組みを推進中です。

こちらは統合報告書にも掲載した、企業価値向上に向けたロジックツリーです。

まず上段の「創出価値・資本効率の向上」に関し、経営戦略2027では営業収益キャッシュフローの成長率とROEでの効率性をKPIに掲げました。

稼ぐ力を表す営業収益CFの持続的成長に関して前中経からの取り組みが功を奏して社員の意識の高まりを実感しており現在も「磨く・変革する」そして「創る」の実践を加速しているところです。

また、効率性のROE向上に向けては、収益力強化によるROA改善に加え、効果的なレバレッジの活用を、意識して進めているところです。

次に、「成長期待の向上・資本コストの低減」に関しては、当社の戦略や成長性を解像度高くご理解いただくため、市場との対話や、開示拡充などを進めています。

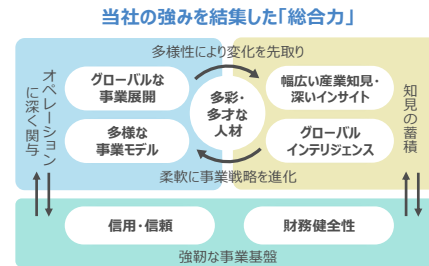
## 2. 変化する外部環境と当社の役割

- 地政学リスクの高まり、脱炭素のトランジション複雑化、AI普及による産業構造・生活形態の変化などを受け、エネルギーの安定供給や金属資源の確保、食料供給網の安定化に向けた打ち手、顧客ニーズの多様化に対するサービス提供の重要性等がより一層高まっている

### 事業環境の複雑化と不確実性増大

政治・地政学	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際政治や通商政策等の不安定化</li> <li>グローバルバランスの衰退</li> </ul>
環境・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素コスト低減の遅れ等による現実解を探る動きの加速</li> </ul>
経済・産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン再構築／地産地消型経済への再注目</li> <li>インフレ・金利の高止まり</li> </ul>
技術・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIの急速な進展／新たなサービス開発</li> <li>データセンター・半導体需要増に伴う旺盛な電力需要</li> </ul>

### 当社の「総合力」× 社会課題への対応



長年にわたり培ってきた優良上流資産や、幅広い川下・消費者接点を基盤とし、当社の「総合力」を活かした価値創造を通じて、社会課題への対応、当社の成長を実現させていく

## 変化する外部環境と当社の役割

経営戦略2027公表から、一年が経過しました。

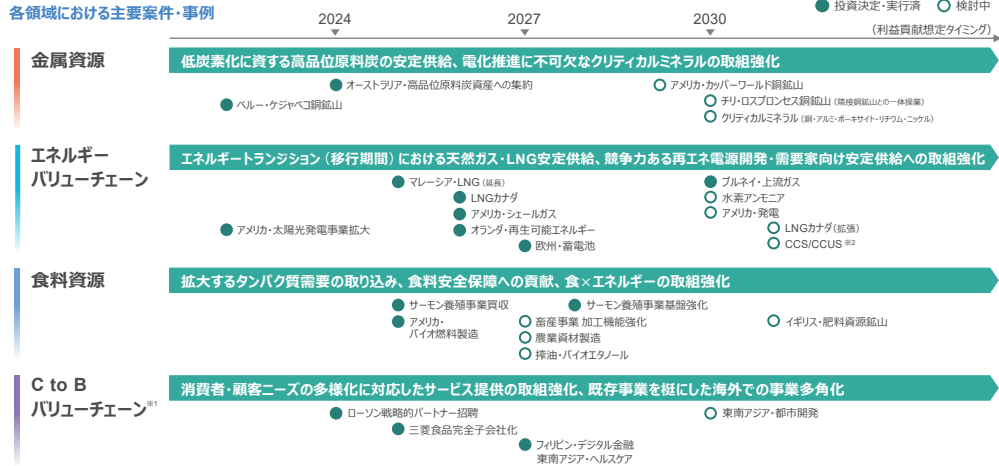
トランプ大統領による米国関税が公表された直後に、先行きの不透明感の中で、当社が自信を持つ既存事業の足場固め（磨く・変革する）や確かな成長性を感じる新規事業を中心に、取り組みを加速させていきたい、との方向性をお伝えしました。

現在、地政学リスクの高まりや、脱炭素のトランジション複雑化、AI普及による産業構造・生活形態の変化などを受け、エネルギーの安定供給や金属資源の確保、食料供給網の安定化に向けた打ち手、顧客ニーズ多様化への対応の重要性が、一層高まっているとの認識を強めています。

このような状況を受け、当社としては、長年にわたり築き上げた優良上流資産や幅広い消費者接点を基盤とし、総合力を活かしながら、社会課題への対応と当社の成長を実現していきたい、そうした思いを強めているところです。

### 3. 当社の強みを活かした価値創造の取り組み

- 強靱な事業基盤や幅広い産業知見、グローバルインテリジェンスなどの「総合力」を活かせる事業領域において、社会課題への対応、当社の持続的な成長を実現していく



#### 当社の強みを活かした価値創造の取り組み (1/2)

先ほど申し上げた通り、外部環境が変化する中、当社が強みを活かして価値創造に取り組めると考える事業領域について、お話します。

金属資源に関しては、高品位原料炭の安定操業と安定供給、電化推進に不可欠なクリティカルミネラルの取り組みを強化していく考えです。

銅事業では、2030年に向けて持分生産量の積み上げに取り組んでおり、2029年度には、アメリカ・アリゾナ州でのカッパーワールド銅鉱山の生産開始や2030年度以降には当社が出資するAnglo American Sur銅事業 チリ・ロスブロンセス銅鉱山と、隣接するチリ銅公社コデルコが有するアンディーナ銅鉱山を一体操業する事で合意しており、それによる増産を計画しています。

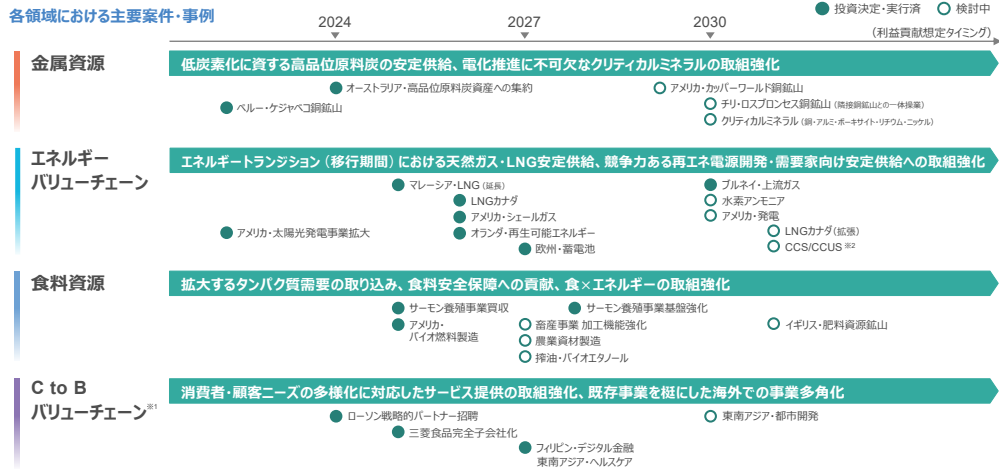
その他のクリティカルミネラルについても事業化調査などを進めているところです。

エネルギーバリューチェーンについては、本年1月にアメリカ・テキサス州 / ルイジアナ州にまたがるヘインズビルシェールガス資産の獲得について公表しました。競争力ある上流ガスを起点に、アメリカ国内の産業・電力向けガス需要拡大を確実に捉える事に加え、当社または第三者保有のLNG液化プラントを活用し、LNGとして海外マーケットに販売することも視野に入れていきます。

北米産LNGに関しては、カナダの西側でも自社持分のLNGを有しており、アジア、ヨーロッパ、各方面へ供給できるオプションを保有していることが当社の強みの一つだと考えています。

### 3. 当社の強みを活かした価値創造の取り組み

- 強靱な事業基盤や幅広い産業知見、グローバルインテリジェンスなどの「総合力」を活かせる事業領域において、社会課題への対応、当社の持続的な成長を実現していく



※1 Consumer to Business、マーケットインの発想を重視した消費者・顧客視点のビジネス

※2 Carbon Capture and Storage (CO<sub>2</sub>回収・貯留技術)、Carbon Capture, Utilization and Storage (CO<sub>2</sub>回収・利用・貯留技術)

#### 当社の強みを活かした価値創造の取り組み (2/2)

食料資源の領域では、拡大するタンパク質需要の取り込みや食料安全保障への貢献に加え、「食×エネルギー」の取り組みも進めており、ハワイではバイオ燃料の製造に取り組んでいます。当社が食料とエネルギーという異なる産業に接地面を持っていることで、バイオ資源という新たなバリューチェーン事業にいち早く着手することができたと考えており、今後も当社が保有する、穀物集荷・トレードの知見や、グローバルネットワークを活かしていきたいと考えています。

ここまで、上流分野のご説明が続きましたが、当社は「下流・川下」の事業も同時に強化しています。今回、C to Bバリューチェーンとしてお示していますが、マーケットインの視点で、CVSや食品スーパー等の消費者ニーズに対応するサービスへの取り組みを強化する一方、食料品や物流・都市開発など、消費者との接点を持つ他事業との有機的なつながりも強化していきたいと考えています。

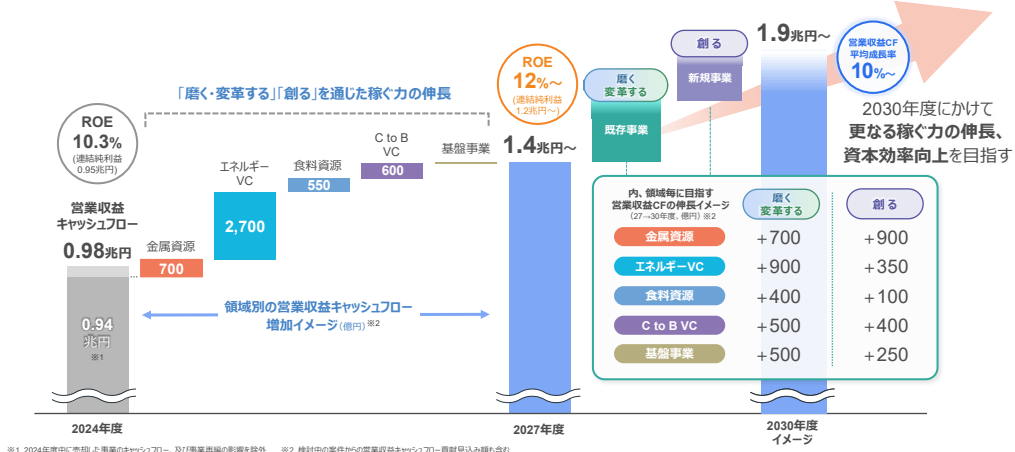
ローソンでは、KDDI様の知見もお借りしながらサービスの多様化、操業の効率化を進めており、一定の成果も出始めています。

また、昨年度非上場化した三菱食品では、当社ネットワークを駆使した事業展開を国内・海外にて推進しており、連携を深めることでバリューチェーンとしての価値向上を図っていきたいと考えています。

今までお話ししてきた通り、金属資源、エネルギーバリューチェーン、食料資源、そしてC to Bバリューチェーンに加えて、当社が以前より得意とする基盤事業領域においても、磨く・変革するを着実に進めているところです。

## 4. 中長期成長のイメージ

- 「磨く・変革する」「創る」を通じ、営業収益キャッシュフロー平均成長率10%以上を持続的に実現する事業ポートフォリオの構築に取り組み中
- 2028年度以降も、現在取組中の案件の推進や、構想中の案件の実現等により、利益の土台となる既存事業を強化しつつ、継続的な資産の入替や、産業の垣根を超えた価値創造を加速させることで、持続的な成長・資本効率向上を実現していく



### 中長期成長のイメージ

最後に、当社の中長期成長のイメージを、ご説明したいと思います。

当社は、営業収益キャッシュフロー平均成長率10%以上を持続的に実現する事業ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

現在取り組み中の案件や、構想中の案件も含めて、ボトムアップで2028年度以降の営業収益キャッシュフローの計画を積み上げたところ、2030年度にかけても同じペースでの成長を実現できる確度は相応に高いとの実感を強めており、稼ぐ力の更なる伸長に取り組んでいきます。

また、ROE12%については、これを通過点にしたいと申し上げてきました。

2028年度以降も既存事業を強化しつつ、継続的な資産入替や新規事業への投資、財務健全性も踏まえた効果的なレバレッジの活用、産業の垣根を超えた価値創造を加速させることで、持続的な成長・資本効率向上を実現していきたいと考えています。

私からの説明は以上となります。

## (Appendix) 中長期成長のイメージ (連結純利益)

- 「磨く・変革する」「創る」を通じ、経戦2027の目標達成に向けた着実な取り組みが進行中
- 2028年度以降も、現在取組中の案件の推進や、構想中の案件の実現等により、利益の土台となる既存事業を強化しつつ、継続的な資産の入替や、産業の垣根を超えた価値創造を加速させることで、持続的な成長・資本効率向上を実現していく

