

MCSV Creation Forum
Investor Day 2026

3 成長期待の向上・資本コストの 低減に向けた取り組み

常務執行役員 CSEO 兼 金融アライアンス担当
小林 健司

「成長期待の向上・資本コストの低減に向けた取り組み」導入、ご挨拶

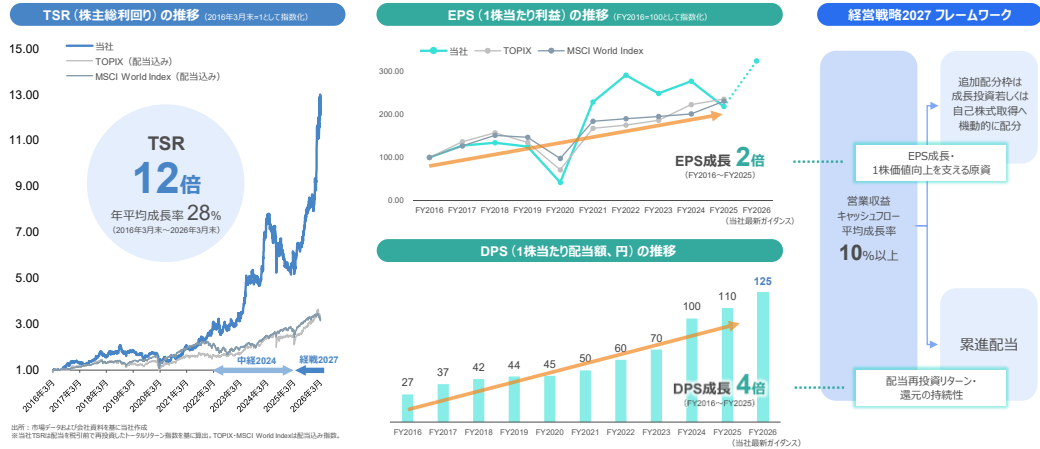
CSEOの小林です。

前半最後のパートとなりますが、私からは、「成長期待の向上・資本コストの低減」をテーマに、お話しさせていただきます。

まずは、企業価値・株主価値向上に向けた取り組みについてです。

1. 企業価値・株主価値向上に向けた取り組み

- EPSの持続的な成長、DPSの累進的な成長に支えられ、当社のTSRは過去10年で見ると約12倍に増加
- 経営戦略2027の取り組みにより、TSRを構成するEPSやDPSの持続的な成長継続に加え、当社ならではの「総合力」の発揮を通じた更なる成長期待の醸成に向けた取り組みも加速させていく



企業価値・株主価値向上に向けた取り組み

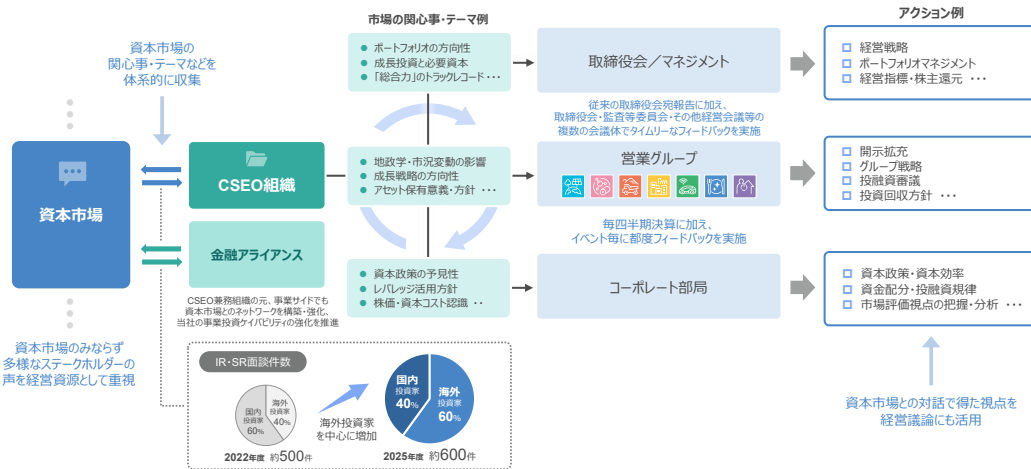
投融資資料にお示している通り、当社のTSRは過去10年で約12倍、年平均28%で成長してきました。これは、当社が持続的にEPSを成長させ、累進的にDPSを増加させてきた結果と評価しております。

引き続き、経営戦略2027のフレームワークを確り機能させ、営業収益キャッシュフローの成長、資本効率の改善、適切な資本配分などを通じて、EPS、DPSの成長を図る所存です。

また、それとともに、当社の成長ストーリーや、価値創造プロセスに対する解像度を高め、資本市場の皆様にも更なる成長期待を感じて頂けるよう、努めてまいります、と考えています。

2. 資本市場との対話を通じた経営の深化

- 資本市場との対話で得た論点は、取締役会、マネジメント、各グループへ継続的かつ適時にフィードバック
- 第三者視点を成長戦略に取り込むことで、経営議論への活用・企業価値向上の実現を目指す



資本市場との対話を通じた経営の深化

当社は2023年度にCSEOというポジションを設置し、ステークホルダーエンゲージメント体制を刷新した上で、株主・投資家の皆さまを始めとしたステークホルダーとのエンゲージメントを強化してまいりました。

ステークホルダーとの対話で得られた、当社経営に対するご意見、ご指摘、また、市場動向などのインテリジェンスなどについては、取締役会や執行レベルの各種会議体、マネジメント、営業グループ、コーポレート部局、当社従業員との様々な対話機会を通じて、継続的、且つタイムリーにフィードバックを行い、当社の戦略立案、施策の遂行に繋げています。

3. 資本コスト低減に向けたジビリティ向上の取り組み例

- 資本市場の声を受け、当社戦略・利益成長の解像度向上に取り組んでいる



資本コスト低減に向けたジビリティ向上の取り組み例

ステークホルダーの声を経営に活かす一方、当社の価値創造ストーリー、成長戦略をステークホルダーに正しくご理解頂き、市場からも確りサポートを賜れるように、開示の拡充にも継続的に取り組んでおります。

経営戦略2027や中長期における事業戦略を詳しく知りたい、という声に対しては、今回のようなIRイベントを通じ、定量・定性の情報をお伝えし、「磨く・変革する」「創る」の取組進捗や、実行済案件の効果に関する解像度を上げてほしいとの声に対しては、決算開示資料等を通じ、開示を拡充してきました。

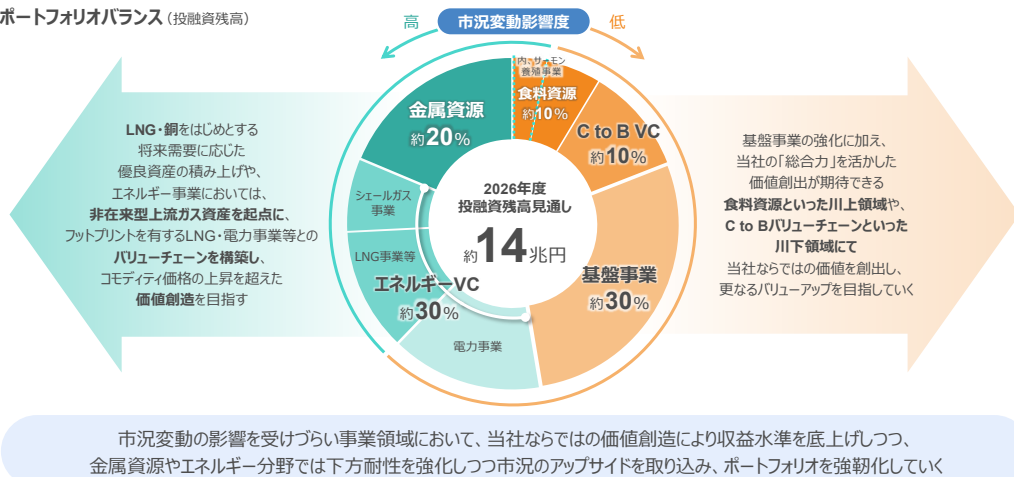
また、財務的な取組み以外に関しても、年々求められる開示の範囲が広がる中、近年では、GHG排出量に関し、Scope 1・2に加え、Scope3や削減貢献量など、当社として開示できる内容の幅を広げております。

ただ、引き続き開示の質に関しては、様々な御指摘を受けておりますし、今後、時代と共に求められる開示項目も変遷していくことから、都度、ステークホルダーのご意見、ご指摘を伺って、当社に対する解像度を高める開示を追求していく所存です。

4. 当社のポートフォリオ構成

- 循環型成長により変容する当社のポートフォリオ構成を資本市場の皆様に分かりやすくお伝えする開示を継続していく

ポートフォリオバランス (投融資残高)



当社のポートフォリオ構成

解像度向上の試みについては、本日の中西のパート、嶋津のパートにおいても、幾つか新しい開示資料を提示させて頂きました。そして、私のパートでは、当社のポートフォリオ構成について新しい開示のアイデアをお示しております。

ご案内の通り、当社のポートフォリオは、資源と非資源という分類で市場変動の影響が比較的大きい資源、比較的小さい非資源という文脈で語られることが多いです。

しかしながら、必ずしも、事業ポートフォリオの整理として、適切な分類とは思っておりません。

例えば、資源系といっても、インフラ的な側面を持つ中流のLNGと上流の金属では市場変動要素が全く異なりますし、食料資源においては相応の市場変動リスクに晒されている事業が存在します。

そういった事業特性を反映した方が、より当社ポートフォリオをご理解頂けるとの考えより、今回は、「市場変動影響度」という尺度での開示を試みました。

資料のパイチャートの外側で、オレンジ色の外周で囲んでいるところは、市場変動を受けづらい事業領域として、当社ならではの価値創造により収益水準の底上げを図っていく計画です。

また、サーモン養殖事業など一部の食料資源からLNG事業にかけて、青色の外周で囲んでいる市場変動を受けやすい分野においては、資産の優良性や事業の成長性、リスク抑制策等に関する解像度を今後も高めていきたいと考えています。

尚、今回、このような分類を提示致しましたが、今後も当社ポートフォリオの解像度を高めるべく、この分類のみに拘らず、開示のアップグレードを進める所存です。

