

**MCSV** Creation Forum

# Investor Day 2026

2026年6月3日



# 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

## 2 創出価値・資本効率の向上に向けた取り組み

常務執行役員 CFO 嶋津 吉裕

## 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

## 4 社外取締役によるパネルディスカッション

社外取締役 立岡 恒良

社外取締役 鷺谷 万里

(ファシリテーター) Brunswick Group株式会社 パートナー 江良 明嗣

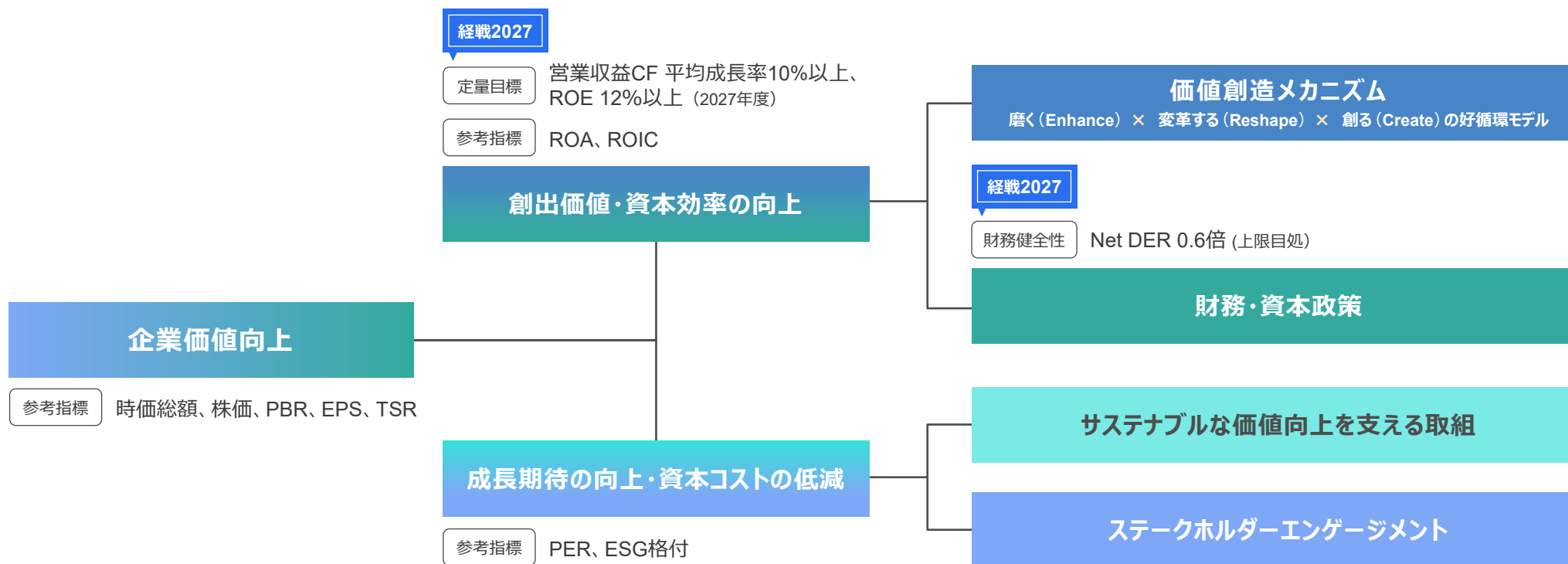
MCSV Creation Forum  
Investor Day 2026

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

# 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



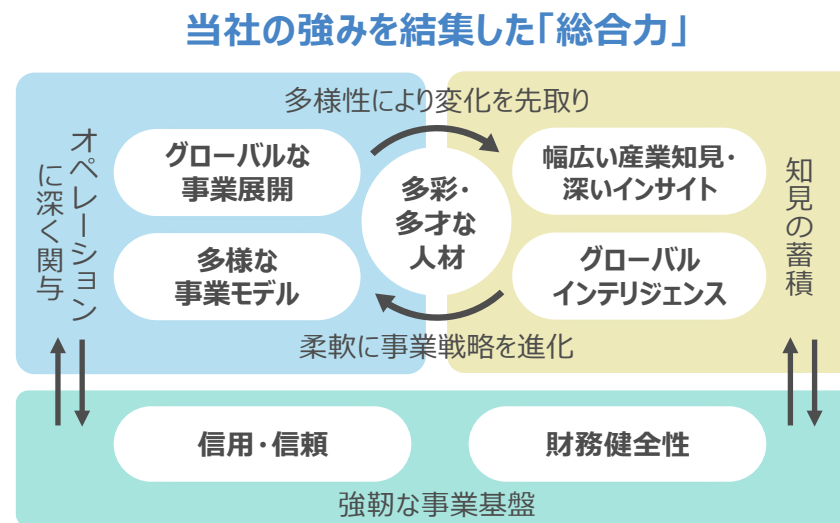
## 2. 変化する外部環境と当社の役割

- 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>グローバルガバナンスの衰退</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

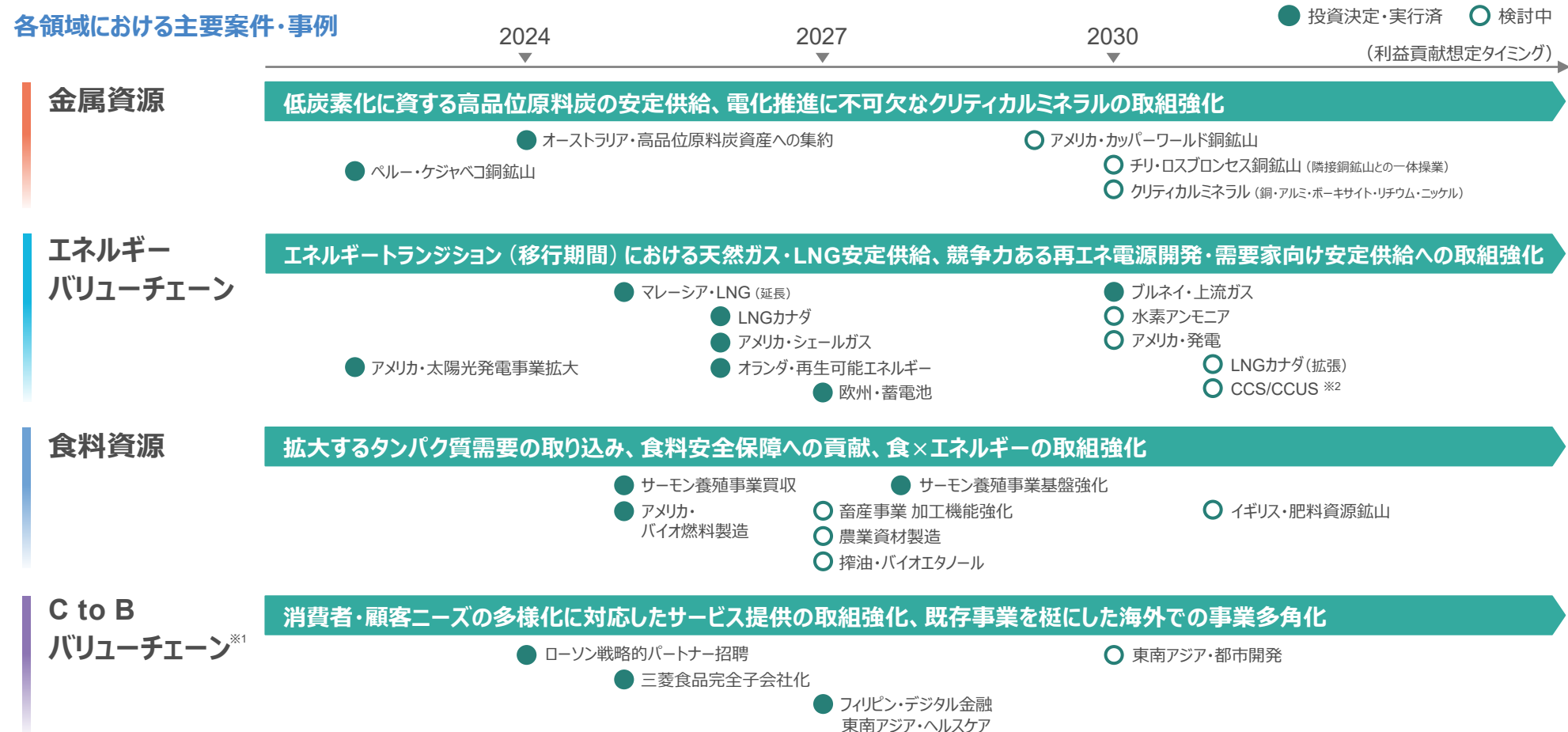


長年にわたり培ってきた優良上流資産や、幅広い川下・消費者接点を基盤とし、当社の「総合力」を活かした価値創造を通じて、社会課題への対応、当社の成長を実現させていく

### 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

#### 各領域における主要案件・事例

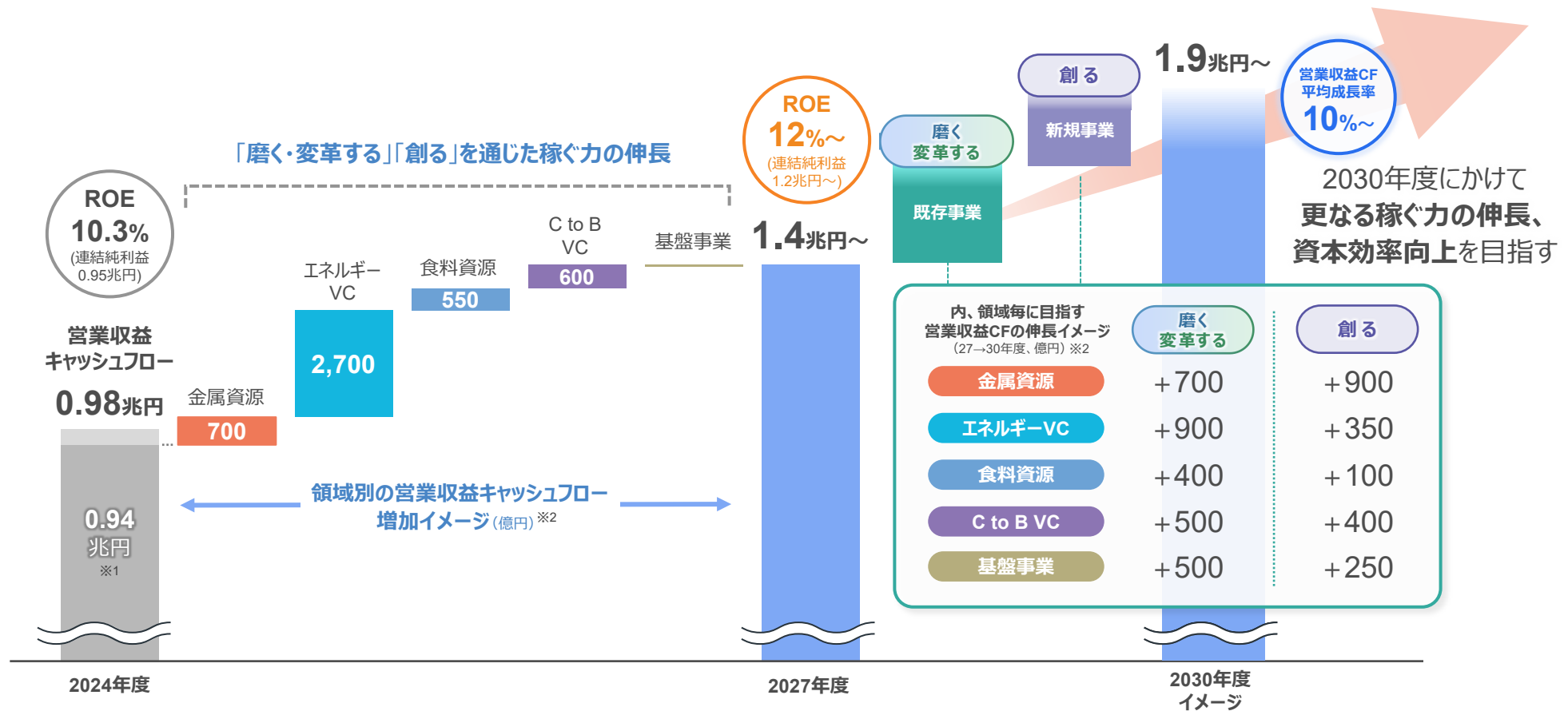


※1 Consumer to Business、マーケットインの発想を重視した消費者・顧客起点のビジネス

※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)

## 4. 中長期成長のイメージ

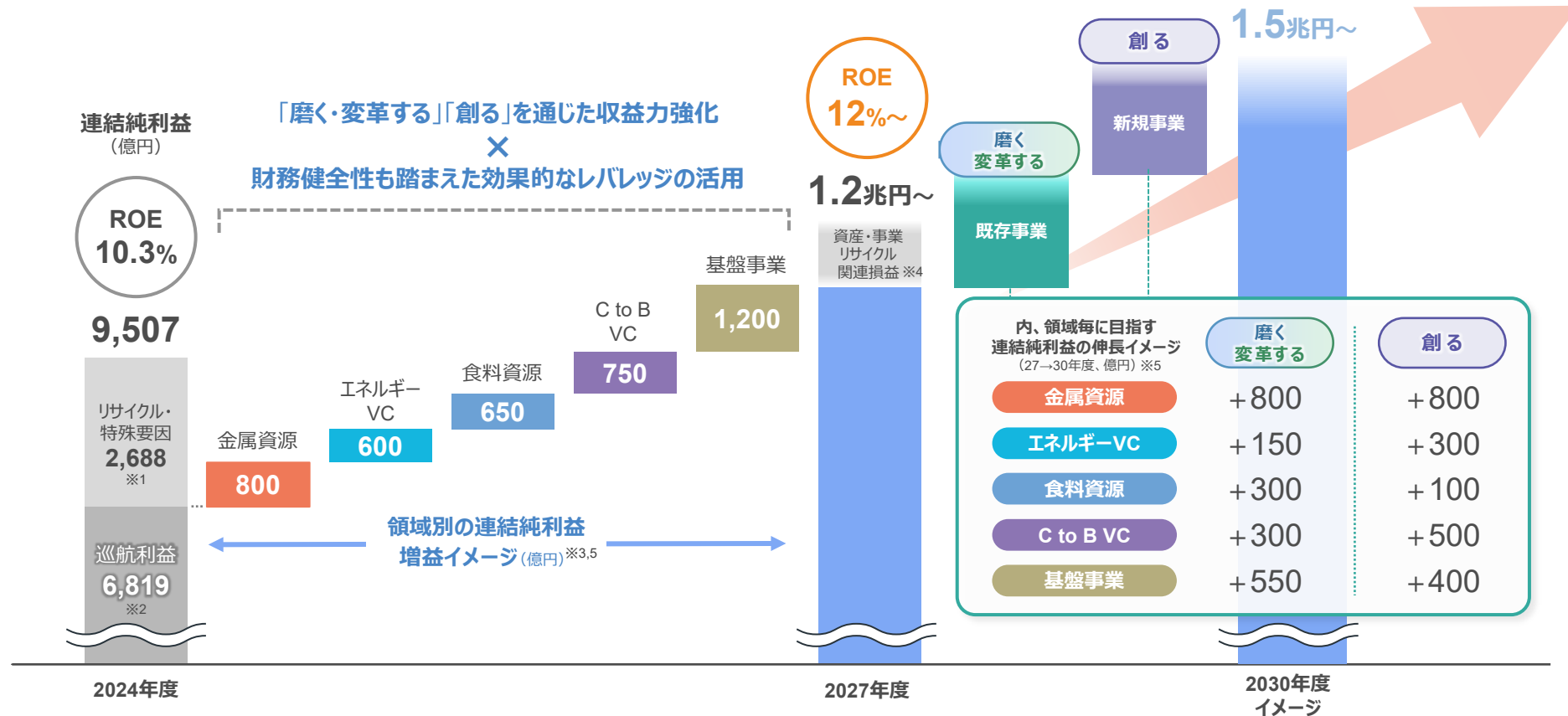
- 「磨く・変革する」「創る」を通じ、営業収益キャッシュフロー平均成長率10%以上を持続的に実現する事業ポートフォリオの構築に取り組み中
- 2028年度以降も、現在取組中の案件の推進や、構想中の案件の実現等により、利益の土台となる既存事業を強化しつつ、継続的な資産の入替や、産業の垣根を超えた価値創造を加速させることで、持続的な成長・資本効率向上を実現していく



※1 2024年度中に売却した事業のキャッシュフロー、及び事業再編の影響を除外 ※2 検討中の案件からの営業収益キャッシュフロー貢献見込み額も含む

# (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



※1 リサイクル・特殊要因 = 資産回転型事業(不動産・電力)を除く資産・事業リサイクル関連損益及び特殊要因 ※2 巡航利益 = 連結純利益 - リサイクル・特殊要因 ※3 巡航利益の増益見込み(概算値)を示す ※4 資産回転型事業(不動産・電力)を除く ※5 検討中の案件からの利益貢献見込み額も含む

MCSV Creation Forum  
Investor Day 2026

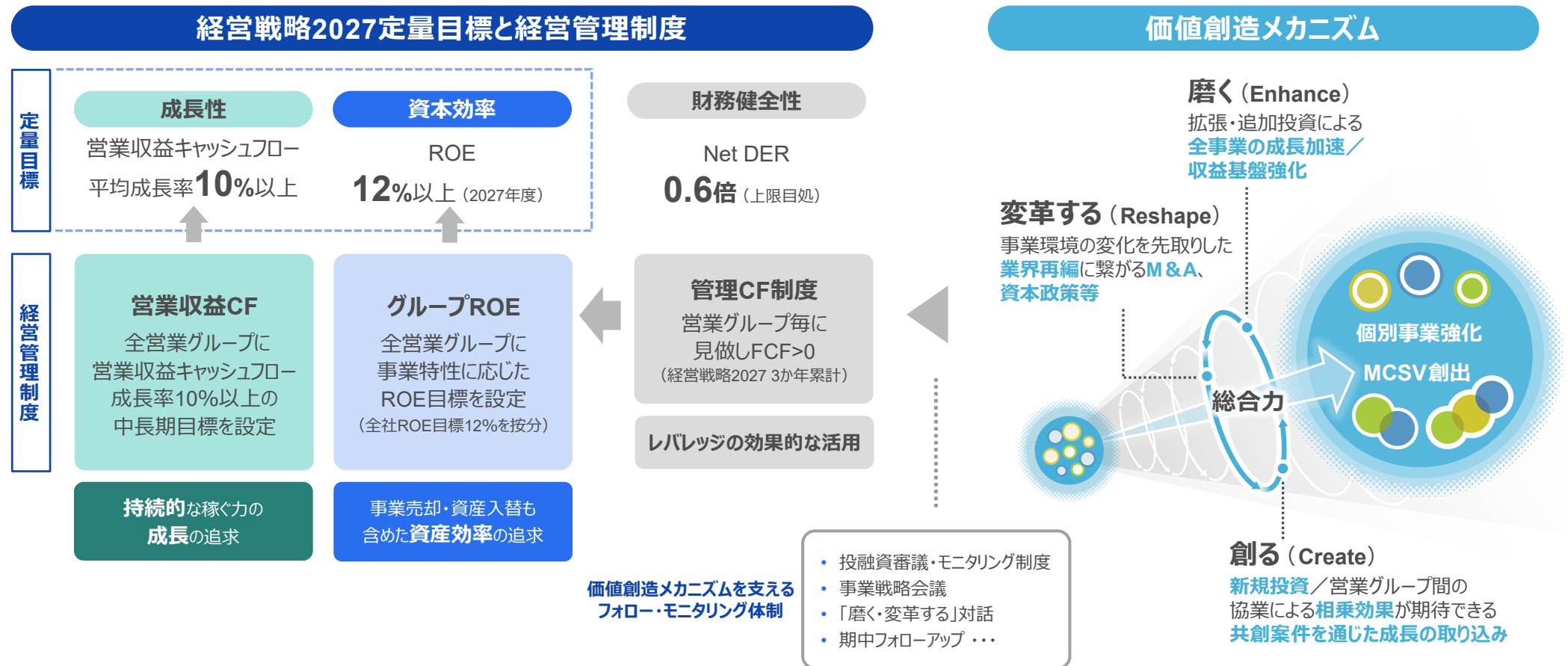
**2 創出価値・資本効率の向上に  
向けた取り組み**

常務執行役員 CFO

嶋津 吉裕

# 1. 持続的成長を支える経営管理制度

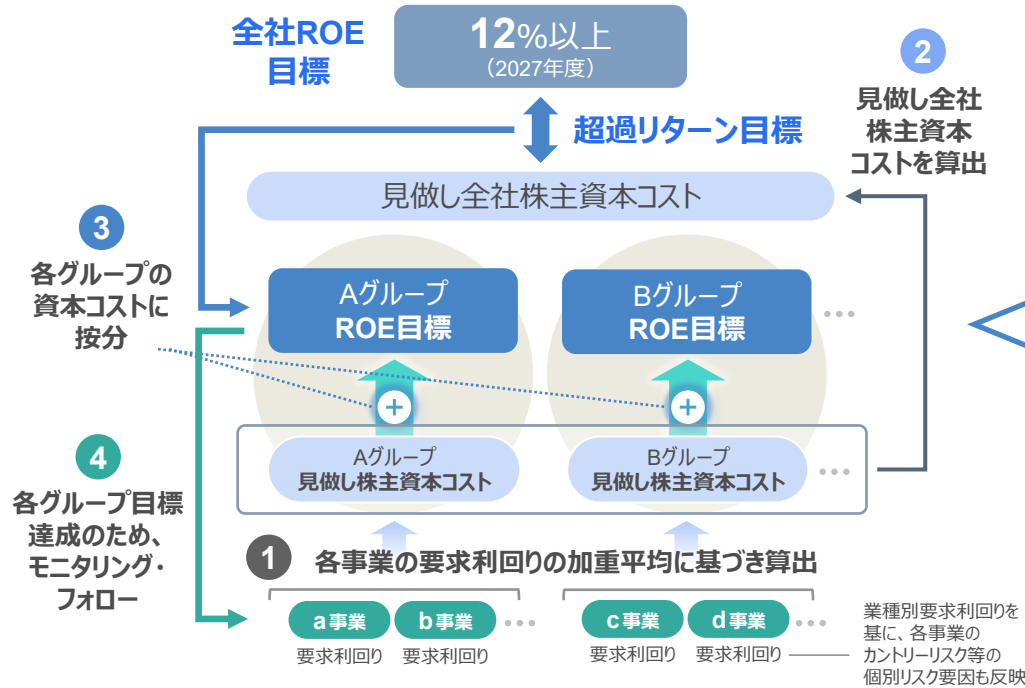
- 高い成長性と効率性の同時実現に向け、「営業収益CF目標」「グループROE目標」を設定、「管理CF制度」を適用
- 価値創造メカニズムの実践と上記経営管理制度の組み合わせにより、全社として掲げる定量目標が達成される仕組み



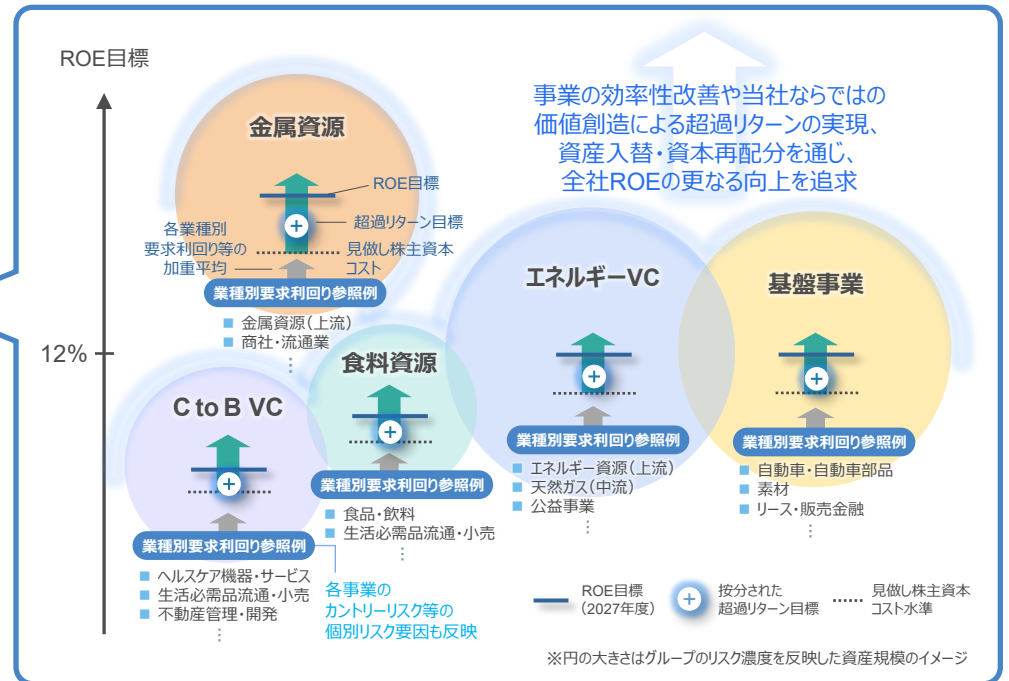
## 2. ROE目標達成に向けた制度

- 各事業に設定される要求利回りの積み上げにより、各グループ／全社の見直し株主資本コストを算出
- 全社ROE目標12%以上の達成に必要な超過リターンを、各グループに按分する形で各グループのROE目標を設定
- 当該目標を念頭においた各事業の利回りを向上させるべく、後述するモニタリング・フォロー体制を整備

### 全社ROE目標に基づく各グループ・事業に対する経営管理制度



### ROE目標設定イメージ

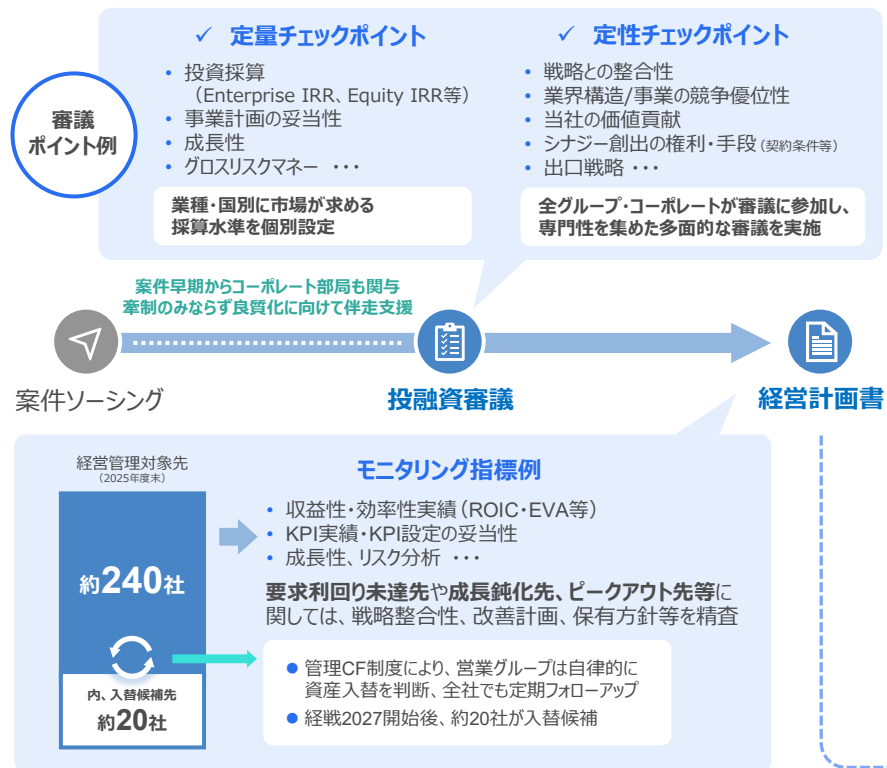


注：本図はIR上の説明のため事業領域別に便宜区分して表示したものであり、実際の経営管理上のROE目標設定・モニタリングはグループ別を実施している

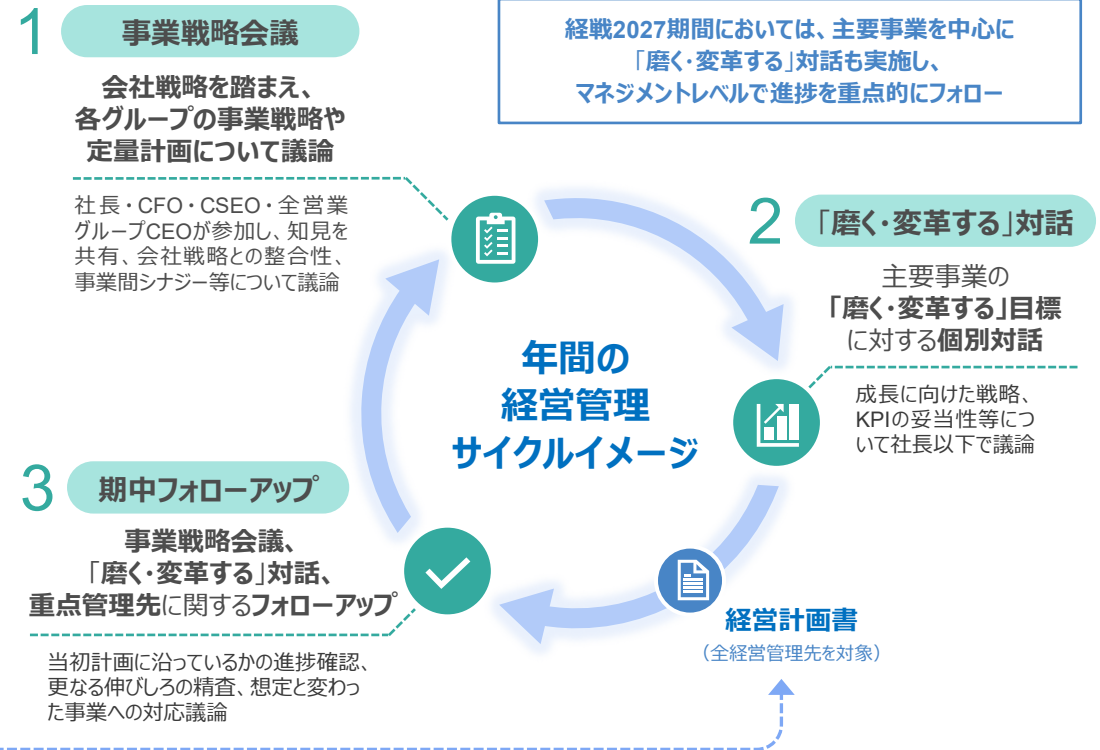
### 3. 経営目標達成に向けた経営管理サイクル・モニタリングプロセス

- 個別の投融資については、定量・定性の両面で規律を以て意思決定し、毎年全事業投資先をレビューし事業環境の変化を把握  
戦略・成長性や効率性をレビューし、効果的な追加投資や資産入替によるポートフォリオの質的向上に向けた取り組みを続けている
- 個別案件の審議に加え、全社経営目標達成等を念頭にした各グループの事業戦略や定量計画について、毎年マネジメントにて手厚く議論

#### 個別案件の投融資・モニタリングプロセス



#### 経営戦略2027における経営管理サイクル



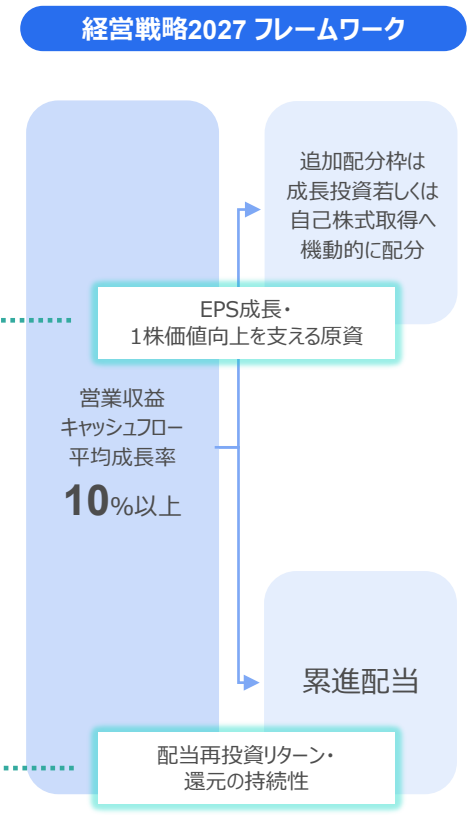
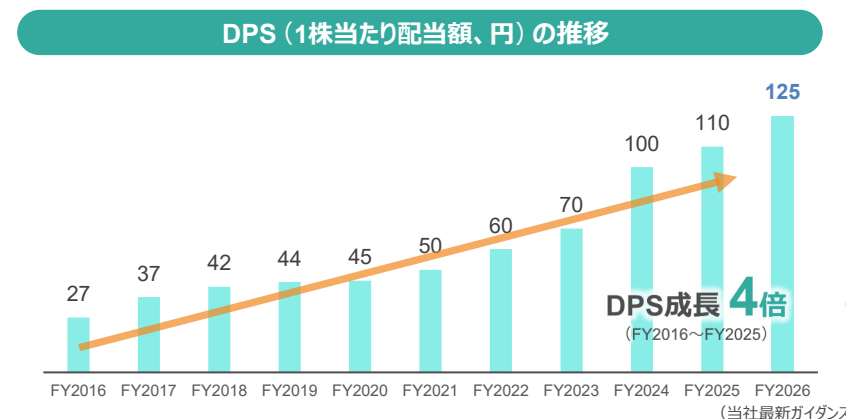
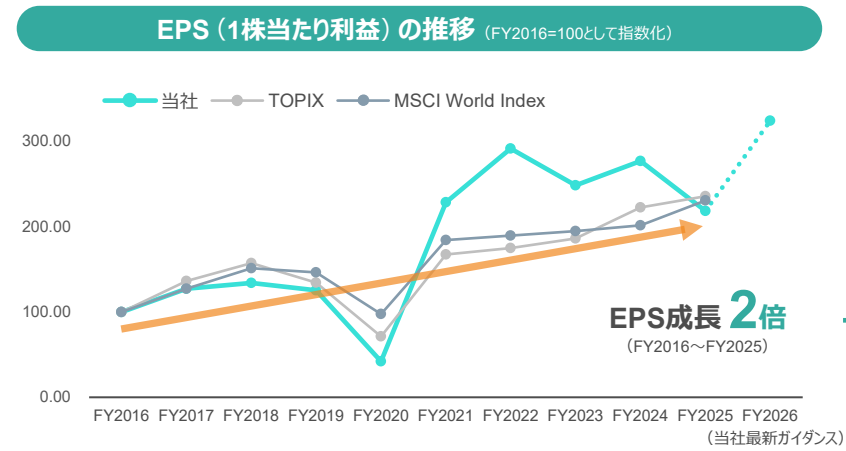
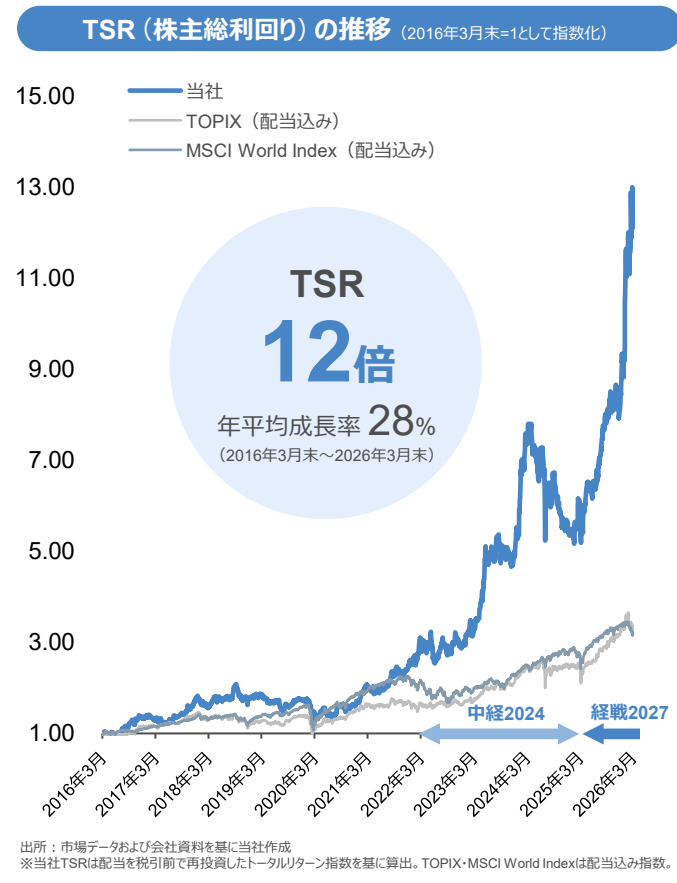
MCSV Creation Forum  
Investor Day 2026

**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

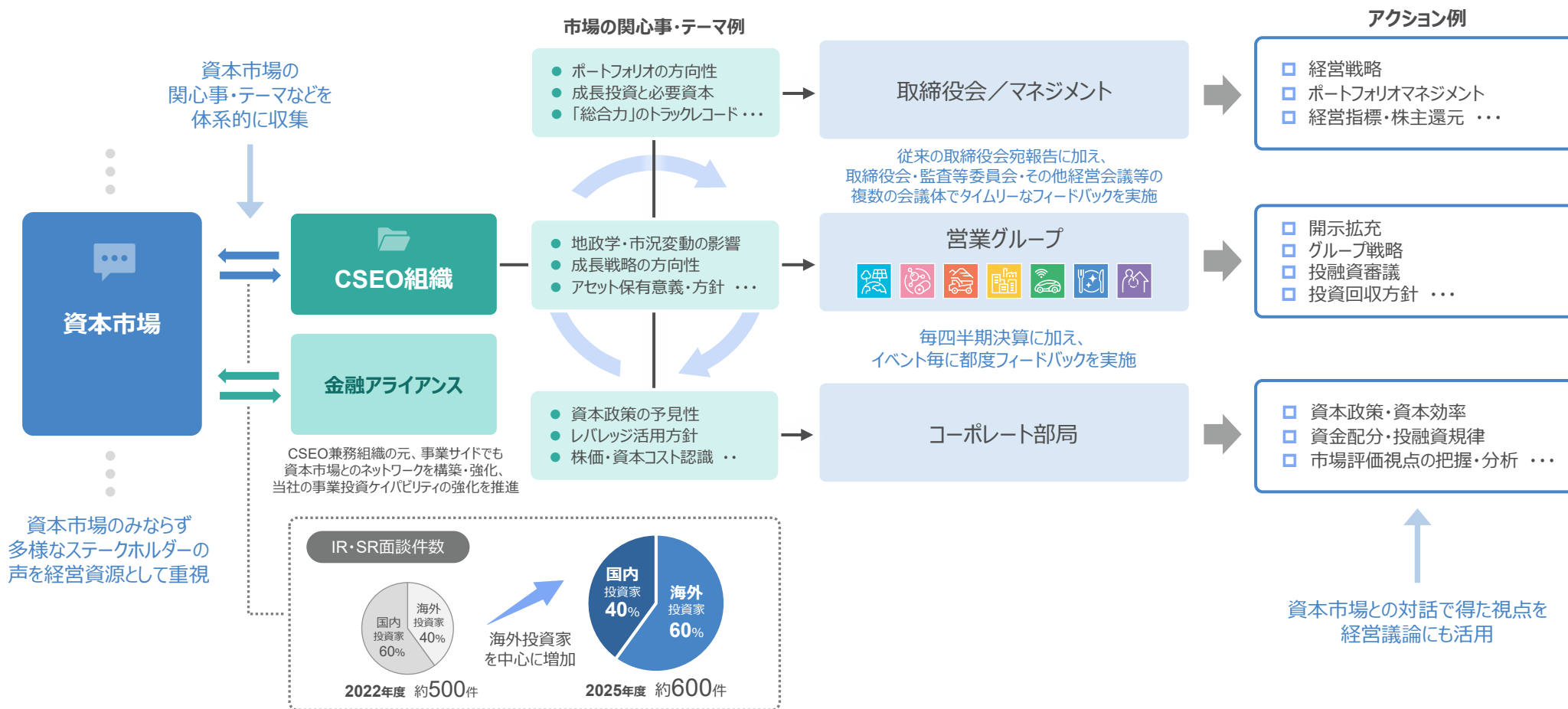
## 1. 企業価値・株主価値向上に向けた取り組み

- 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



## 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組むことで、経営議論への活用・企業価値向上の実現を目指す



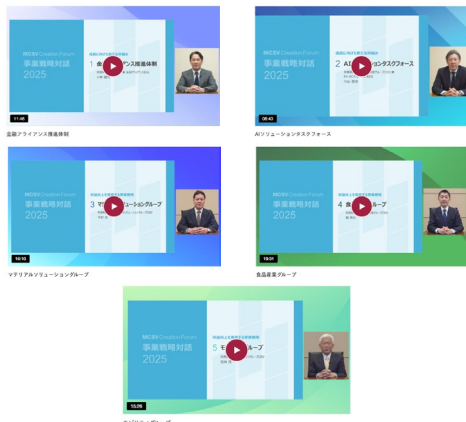
# 3. 資本コスト低減に向けたビジビリティ向上の取り組み例

- 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

## 資本市場の声

経営戦略2027や中長期におけるセグメント毎の戦略を詳細に知りたい

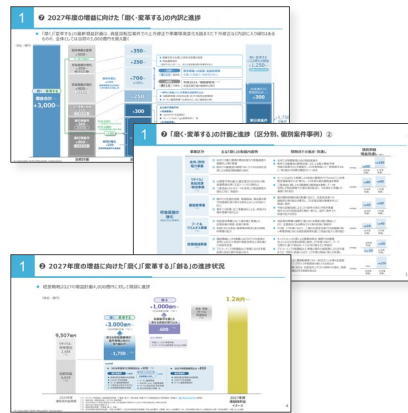
IRイベントを通じ、セグメント毎の戦略を定量・定性両面で説明



(2025年6月事業戦略対話)

「磨く・変革する」「創る」による取組進捗や計画の解像度を上げてほしい

計画内訳、主要な事業毎の取組内容・進捗状況などを開示



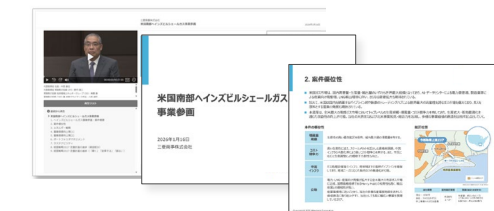
(2025年度決算説明会資料)

実行した投資内容について利益貢献開始時期や貢献額について知りたい

主要案件の投資額・利益貢献時期・規模等をリスト開示  
(個別に案件説明会も実施)

案件名	事業	内容	投資額	利益貢献開始時期	利益貢献規模	投資期間
2025年度第2四半期決算発表後からの主な公開案件						
米国 LNG	エネルギー	LNG貯蔵施設+LNG	約100億円	2024年度	LNG貯蔵能力: +20万t/年	
米産	Chemicals	メタクリレート+エチレン単量体の製造	約1,400億円	2024年度	+100億円/年	2025年度

(2025年度決算説明会資料)



(米国南部ヘインズビルシェールガス事業参画 説明会)

GHG削減に対する考え、各Scopeの削減量や削減貢献量、財務影響をより詳しく知りたい

施策プロセス及び分析結果の開示

(Scope1・2の開示に加え、3全カテゴリー、削減貢献量、気候関連のリスク・機会の財務的影響の開示などを実施)



(サステナビリティ・レポート2025)

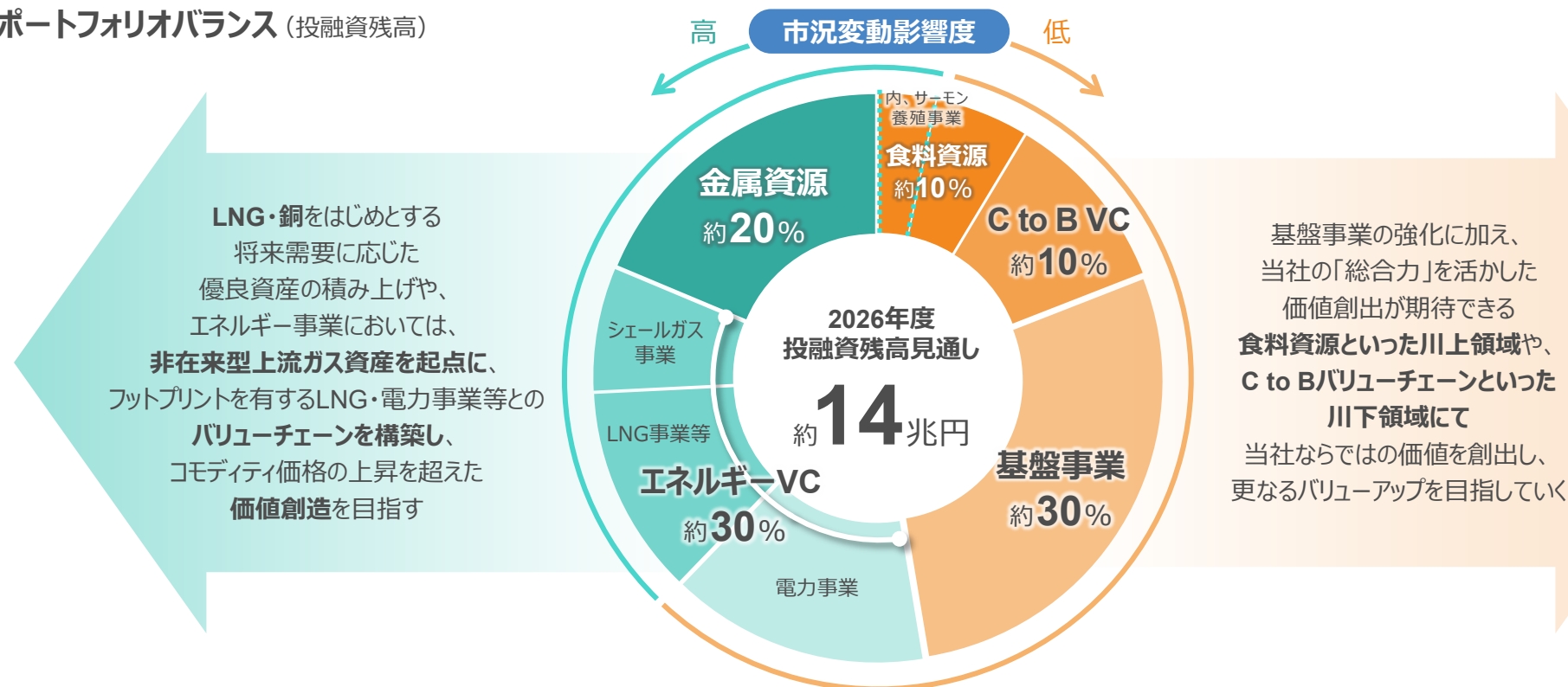


(サステナビリティウェブサイト)

## 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)

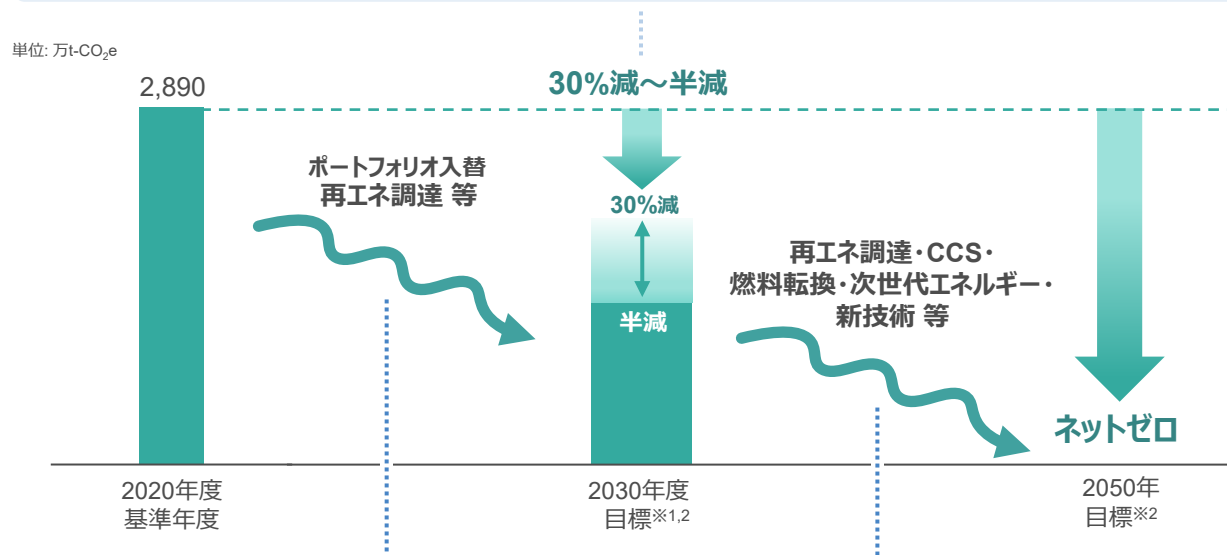


市況変動の影響を受けづらい事業領域において、当社ならではの価値創造により収益水準を底上げしつつ、金属資源やエネルギー分野では下方耐性を強化しつつ市況のアップサイドを取り込み、ポートフォリオを強靱化していく

## 5. カーボンニュートラル社会への実現に向けた取り組み

- 当社は本年5月に『カーボンニュートラル社会へのロードマップ2.0』を公表。「安定供給」「価格受容性」「低・脱炭素」という3つのエネルギー課題に正面から向き合い、「責任あるエネルギー・トランスフォーメーション」を実践していく
- 自社の排出削減と社会への貢献を一体として経営戦略を推進し、2050年ネットゼロに向けた進捗を促進していく

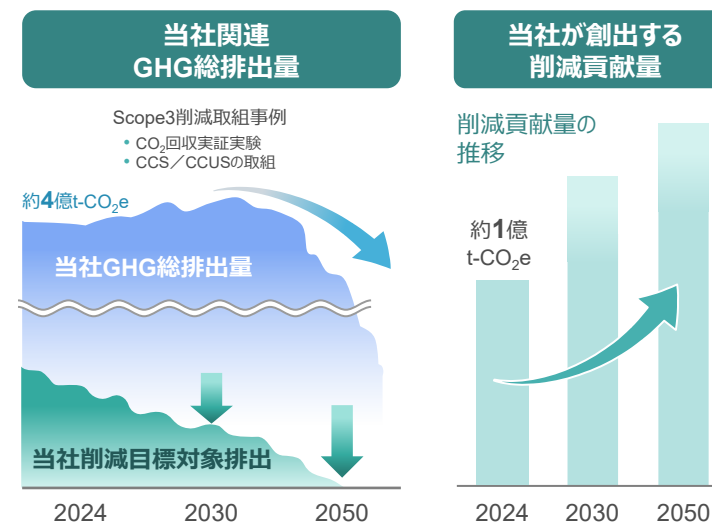
- 責任あるEXの実践に向け、安定供給や低・脱炭素といった地域ごとの課題に対して最適なEXソリューションを提供することで、エネルギーの供給基盤強化と社会の持続可能な発展に貢献し、さらなる成長と企業価値向上を目指す
- 様々なシナリオに対応することを想定し、2030年度のGHG削減排出量目標を「30%減から半減」へ改定(2020年度比)



- 気候変動の影響度が高いグリーン/トランスフォーム事業については、脱炭素採算影響評価やシナリオ分析を実施
- 座礁資産化リスクを回避するため、特に重要性の高いトランスフォーム事業を対象とし、リスクを評価
- 個別の案件審査に加え、全社の事業戦略会議では、GHG削減目標を踏まえた討議を行い、戦略・投資計画を策定

※1 2030年度目標のバウンダリーは基準年度を踏襲。GHG排出量削減目標に係る削減計画や施策は、技術発展・経済性・政策/制度支援などの進捗に応じて柔軟に変更。なお、バウンダリーには、Scope1・2およびScope3の一部を含む。  
 ※2 削減努力を進めた上でも削減目標未達の場合については、炭素除去を含めた国際的に認められる方法(カーボンクレジット等)でオフセットすることを検討する。

- 当社排出量削減目標の達成に加え、バリューチェーン全体の排出(Scope3)削減も重要であり、Scope3排出量のモニタリング・開示を実施



- 社会全体の低・脱炭素を測る指標として、削減貢献量を算定
- 銅事業をはじめとした、多様なEX戦略の取り組みを通じ、脱炭素社会への移行に貢献していく

(本資料利用上のご注意)

本資料にて開示されているデータや将来予測（中長期の成長イメージなどを含む）は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報及びそれに基づく仮定を踏まえてのものであり、種々の要因により変化する可能性があります。これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。特に、本資料に含まれる投資パイプラインや構想段階の案件に関する記述は、将来の実行を含め何らのまたは成果を表明、保証するものではありません。実際の業績は、商品市況、為替動向、各国の政策・規制、事業環境の変化、その他諸般の事情の影響により、これらの見通しと大きく異なる可能性があります。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、利用者ご自身の判断に基づき行っていただきますようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

(本資料における留意点について)

本資料における「連結純利益」は、非支配持分を除く、当社の所有者に帰属する当期純利益の金額を表示しています。