

統合報告書

2025

2026

2027

INTEGRATED
STRENGTH

About



「三綱領」の精神を根幹に据え、
多様性に裏打ちされた「総合力」を発揮することで、
最適な事業ポートフォリオを構築し、
持続的な成長と企業価値向上を実現します。

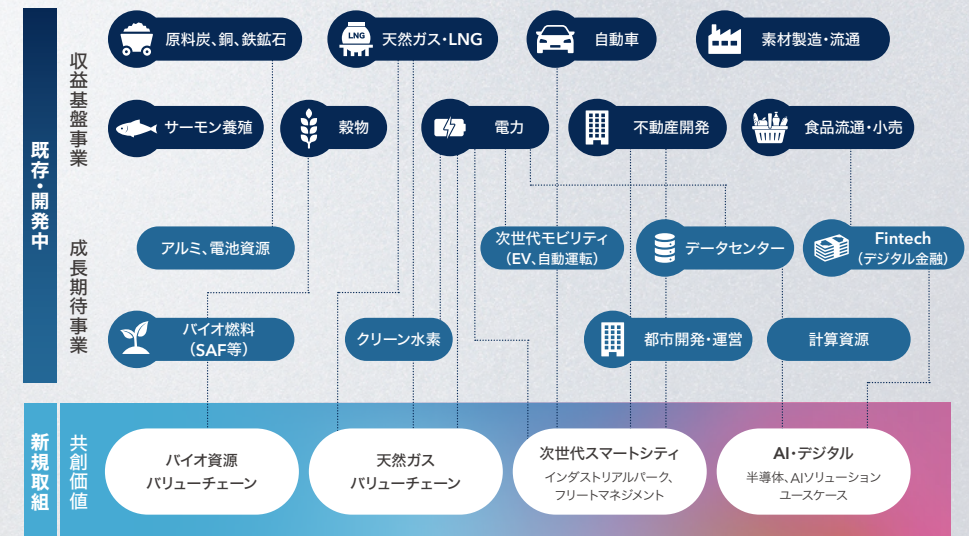
Our Strength

当社の競争優位性は、「総合力」であり、
時代の変化を先取りして柔軟に事業戦略を変化させる力です。

当社は、グローバルかつ幅広い事業領域で事業展開を行っており、オペレーションに深く関わることで築いた信用や信頼、産業知見・深いインサイトを有していることが強みの源泉です。

収益基盤事業の強化に加え、成長期待事業への投資を進めており、さらには、各事業間での「新結合」を通じた新たな共創価値 (MC Shared Value) の創出を目指します。

Business Portfolio



Global Footprints



創立	海外事業展開 ^{※1}	営業収益キャッシュフロー／連結純利益 ^{※2}	時価総額 ^{※3}
1954年	76カ国／104拠点	9,837億円／9,507億円	14兆円

Key Data

絶えず事業戦略を見直し事業ポートフォリオの最適化を図り続けてきたことで、
利益の伸長と資本効率性の改善、高い財務健全性を実現してきました。

EPS (各期3年平均)

中経 2024	246円
中経 2021	122円
中経 2018	111円

ROE (各期3年平均)

中経 2024	12.5%
中経 2021	9.3%
中経 2018	10.3%

TSR (年率ベース)

中経 2024	23%
中経 2021	18%
中経 2018	21%

財務健全性 (2025年9月1日時点)

● S&P
長期 A

● Moody's
長期 A2

※1 2025年4月1日時点 ※2 2024年度実績 ※3 2025年9月1日時点

統合報告の全体構成

編集方針

「三菱商事 統合報告書」の発行について

本統合報告書では、企業価値向上に向けた取り組みをロジックツリー形式で示し、各取り組みがどのように連鎖し、統合的な企業価値向上につながっているかに焦点を当てて説明しています。

詳細情報や補足情報については、当社グローバルウェブサイト等の開示媒体との連携を強化し、必要な情報へのスムーズなアクセスを可能にしました。

決算に関する詳細情報

三菱商事は、2014年3月期より国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しており、本報告書上も、別途記載がない限り、IFRSに準拠して開示しています。2025年3月期決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/fstatement/>

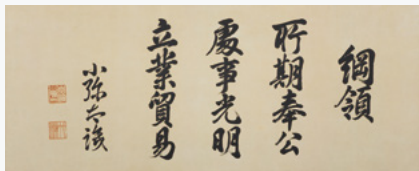
報告対象範囲

対象期間：2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）
ただし、一部2025年4月以降の活動内容を含みます。

対象組織：三菱商事および三菱商事グループ

企業理念

三綱領



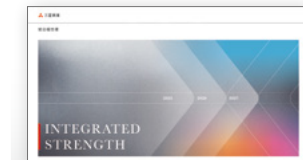
所期奉公
事業を通じて物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

立業貿易
立業貿易は、世界的な手続的視野に立脚した事業展開を図る。

（2010年1月三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈）

開示体系

統合報告書



当社の企業価値向上ストーリーをご理解いただくための主要なポイントが網羅的に記載された、当社の情報開示の中心となるツール

より詳細な情報を知りたい

経営・戦略について知りたい

三菱商事の短中期における経営戦略

• [経営戦略2027](#)



• [投資家向け補足資料](#)



決算概況・中期経営戦略の進捗

• [決算説明会資料](#)



事業戦略を対話形式で発信

• [MC Shared Value Creation Forum～事業戦略対話2025～](#)



• [コーポレートガバナンス報告書](#)



財務情報について知りたい

• [有価証券報告書](#)



• [連結決算短信](#)



サステナビリティについて知りたい

ESG項目に沿って網羅的に情報を掲載

• [サステナビリティ・ページ](#)



ESG分野の取り組みを対話形式で発信

• [MC Shared Value Creation Forum～ESG対話2025～](#)



CONTENTS

SECTION

01 企業価値向上ストーリー

- 03 社長メッセージ
- 07 ポートフォリオマネジメント
- 08 CSEOメッセージ
- 10 企業価値向上に向けた取り組み
- 11 企業価値向上の軌跡
- 12 経営戦略振り返り
- 13 経営戦略2027
- 14 経営戦略2027特集：
MCSV Creation Forum～事業戦略対話2025～

SECTION

02 企業価値向上に向けた取り組み

事業資産

- 17 価値創造メカニズムの実践
- 18 価値創造メカニズムを支える産業知見・インテリジェンス

財務資本

- 21 財務・資本政策／CFOメッセージ

人的資本

- 25 人材マネジメント／人事部長メッセージ
- 26 MC HR Vision DEARに基づき推進する人材マネジメントの高度化

環境・社会資本

- 29 三菱商事のサステナビリティ

SECTION

03 コーポレートガバナンス

- 33 コーポレートガバナンス
- 41 ステークホルダーエンゲージメント

SECTION

04 データセクション

- 43 営業グループ
- 51 主要なカントリーリスクの内訳
- 52 財務ハイライト
- 53 非財務ハイライト
- 54 会社情報

01

SECTION

企業価値向上ストーリー

- 03 社長メッセージ
- 07 ポートフォリオマネジメント
- 08 CSEOメッセージ
- 10 企業価値向上に向けた取り組み
- 11 企業価値向上の軌跡
- 12 経営戦略振り返り
- 13 経営戦略2027
- 14 経営戦略2027特集：
MCSV Creation Forum～事業戦略対話2025～

皆さまのご関心事項に
お答えいたします。

- ⑤ 中期経営戦略2024の成果と経営課題認識
- ⑤ 経営戦略2027策定の中で悩んだこと、拘り
- ⑤ 現ポートフォリオに対する評価、
ポートフォリオ最適化や資本効率向上に向けた打ち手
- ⑤ コングロマリットバリューへの意気込み、創出取組

総合力をエンジンに、持続的な成長と
企業価値向上を実現できるよう
全力投球していきます。

中西 勝也

代表取締役 社長

社長メッセージ

Q1 中期経営戦略2024を振り返り、 成果と経営課題認識を教えてください。

中期経営戦略2024(中経2024)では、外部環境の急速な変化—グローバルサプライチェーンの再構築、デジタル化社会への移行、脱炭素化の進展といった事業環境変化を背景に、「MC Shared Value(MCSV)の創出」というビジョンを掲げました。そして、当社はポートフォリオの最適化、すなわち事業の継続的入れ替えを通じた循環型成長モデルの推進とEX・DX戦略から成る未来創造を柱とした成長戦略を展開、既存事業の収益力強化と産業の枠を超えた事業開発に注力してきました。さらには、各営業グループの推進力を高め、業界横断的な事業開発を加速するため、グループの再編を実施しました。

既存事業の収益力強化に当たっては、循環型成長モデルの下、まずは2021年度末時点の全事業投資先*311社の中から、追加資金を要せず改善可能な領域に着目し、要求利回り未達や低成長の160社を抽出。営業グループごとに目標を設定することで、自律的な事業の見直しと利回り改善を促すとともに、私自身も積極的に関与し、資本効率を意識した選択と集中を推し進めました(「磨く1.0」)。この「磨く1.0」による利益改善効果は約1,000億円(2024年度実績、2021年度対比)に達し、連結純利益および営業収益キャッシュフローの大幅な改善、さらにはROE二桁の目標達成にも貢献しました。また、想定を上回るキャッシュ創出力により、二度の増配および大規模な自己株式取得を通じて、株主・投資家の皆さまへの還元も着実にできたと考えています。

一方、引き続き取り組むべき課題も残されています。第一に、さらなる収益力の強化です。トランプ政権下の関税政策に象徴されるように、現在の事業環境は政治・経済・環境・技術などあらゆる方面で不確実性が增大しており、

変化のスピードも加速しています。このような不透明かつ流動的な状況下においては、当社が強みを持つ既存事業を起点とし、利益を着実に積み上げていくことが重要です。前中経での「磨く1.0」による成果を踏まえ、次期戦略「経営戦略2027」では「磨く2.0」として追加資金の投入と対象を全事業投資先へ拡大し、さらなる利益成長と収益水準の底上げを図ってまいります。①

もう一つの課題は、MCSV(共創価値)の創出です。中経2024期間中には、規模感のあるMCSV案件を皆さまにお示しできる段階にまでは至りませんでしたが、現在、既存事業を起点とした複数の新たな構想が動き始めています。今後は、時機を逃さず、当社の強みを掛け合わせた共創プロジェクトとして具現化させていきたいと考えています。

※経営管理対象でない会社群(休眠会社、清算・撤退予定先等)は除く

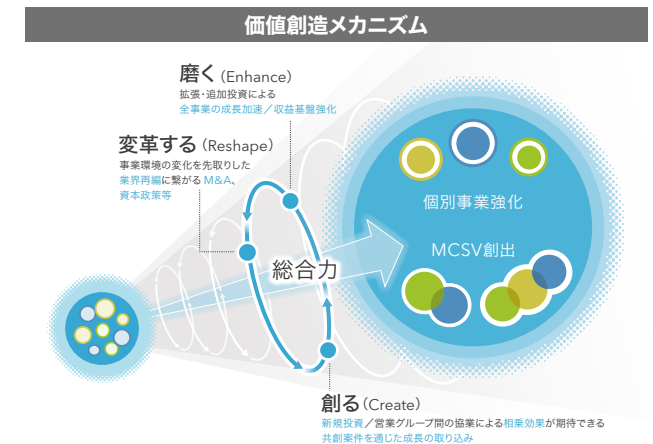
Q2 経営戦略2027の策定の中で悩んだこと、 拘りを教えてください。

まず、本戦略の位置付けについてです。経営戦略2027を具体的に議論し始めたのは昨年秋、ちょうど米国大統領選挙が佳境を迎えていた時期でした。トランプ大統領が再選した場合の事業環境変化を、時間軸を含めてどのように考えるべきか大いに悩みました。世界情勢の変化次第では、事業戦略の大幅な見直しを迫られる可能性が十分にありましたが、逆にこのような不確実な環境だからこそ、当社の目指す方向性を明確に示すべきとの結論に至り、「経営戦略2027」を策定しました。不透明な事業環境でもしっかりと機能する戦略を掲げつつも、必要に応じて大胆かつ柔軟に戦略を見直すことで、常に持続的な

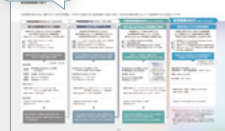
成長曲線を描けるよう、「目指すべき姿」を提示した点は、私の拘りの一つです。

経営管理指標については、従来から重視してきた「成長性」と「効率性」を引き続き定量目標として設定しましたが、ここにも私なりの工夫があります。まず「成長性」については、これまでは当期純利益を採用してきましたが、今回は資産・事業売却や特殊要因に依拠しない営業活動によるキャッシュフローを採用し、その平均成長率を評価することとしました。これは、持続的な投資・還元余力を示す上で、一過性ではないキャッシュフローが重要であり、その持続的な成長こそが株主・投資家の皆さまの当社への成長期待や企業価値向上に直結するものと考えたためです。

一方、「効率性」の指標は引き続きROEを採用していますが、「中長期的に」や「二桁」といった曖昧な表現は避け、「2027年度にROE 12%以上」と



1 経営戦略振り返り(P.12) [🔗](#)



当社は、環境変化に応じ柔軟に事業戦略を見直しながら事業経営モデルによる価値創造に取り組んでいます。

2 経営戦略2027(P.13) [🔗](#)



多様性に裏打ちされた「総合力」を事業環境に応じて発揮していきます。

社長メッセージ

具体的な目標を設定しました。2025年4月に発表した1兆円の自己株式取得も、前中経期間中に積み上がった資本のリバランスを主目的としたものであり、資本効率を重視する経営姿勢を示す第一歩と考えています。

さらに、経営戦略2027を確実に推進するために、価値創造メカニズムを従来の循環型成長モデルから深化させ、「磨く(Enhance)」「変革する(Reshape)」「創る(Create)」の3つに再定義しました。これらを通じて、累進配当と機動的な自己株式取得という株主還元方針は維持しつつ、「成長性」と「効率性」の同時実現を目指します。

Q3 現在のポートフォリオに対する評価と今後のポートフォリオ最適化の考え方、および、資本効率向上に向けた打ち手を教えてください。

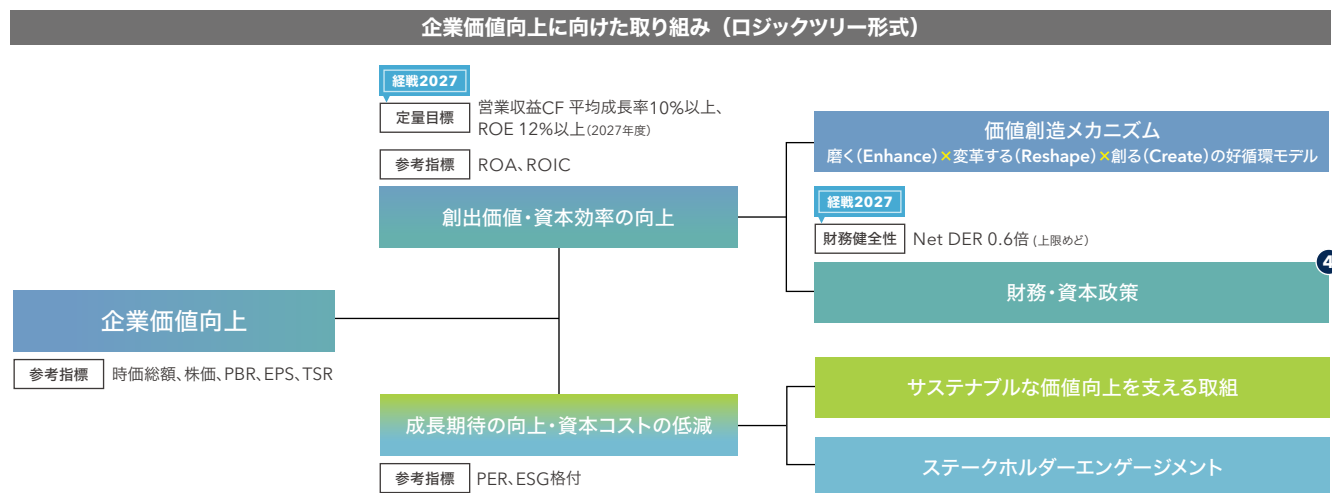
当社のポートフォリオは、金属資源、天然ガス、自動車、食品をはじめとする幅広い事業群で構成されています。その背景にあるのは、多様な産業との接地面、事業モデルの多様性、そしてグローバルな事業展開であり、これこそが

当社の最大の特徴であり強みの一つです。こうした基盤は、事業環境の変化に対する下方耐性を備えるだけでなく、ある産業の変化が他の産業に波及する兆しをいち早く察知し、迅速に対処することを可能にします。さらに、新たな事業機会の創出にも欠かせず、とりわけ産業横断的な取り組みであるMCSV創出実現など、当社の成長を加速させる鍵となります。

経営戦略2027では、「多様性に裏打ちされた「総合力」を事業環境に応じて発揮することで、最適な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長と企業価値向上を実現する企業」を目指す姿として掲げました。これは、数年先すら予測困難な環境下において、各事業分野で強靭化を図りつつ、時代の変化に応じて最適なポートフォリオを継続的に構築し続けていくことを意味します。

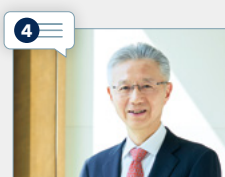
例えば、脱炭素社会への移行に向けて期待されるエネルギー源の一つである穀物由来バイオ燃料事業では、当社が食糧とエネルギーという異なる産業双方に接地面を持っていることが、新たな産業の「新結合」を可能にしました。結果として、バイオ資源バリューチェーン事業にいち早く着手することができています。食品産業グループにおける穀物メジャーとの戦略的業務提携^①や、地球環境エネルギーグループにおけるSAF製造事業の取り組み^②は、その好例です。将来的なポートフォリオ像としては、当社が主体的に経営に関与し企業価値向上が期待できる複数の強靭な事業群を形成し、それらが重なり合う領域で相乗効果を発揮しながら、互いに成長・拡大していく姿を描いています。^③

資本効率向上の施策としては、価値創造メカニズムの中でも特に「磨く(Enhance)」や「変革する(Reshape)」の取り組みを通じ、既存事業の収益力強化を基本方針とします。AI等を活用した業務効率化の追求はもちろん、去る7月に公表したサーモン養殖子会社のCermaqによるGrieg Seafood傘下事業の取得^④のように、事業知見を活かした追加投資や事業拡張、さらには



ポートフォリオマネジメント(P.07) ^①

強靭な事業群の成長とともにMCSV創出等の相乗効果を生み出し、持続的な企業価値向上を実現します。



CFOメッセージ(P.21) ^②

当社は、経営戦略2027を通じて成長性と効率性を追求した経営を実践していきます。

社長メッセージ

事業再編にも果敢に取り組み、スピード感を持って強靱な収益基盤を構築していきます。今回の経営戦略2027策定に当たり、各事業が実際にどれくらい収益改善を期待できるか、244ある全事業投資先を一つひとつ自分の目で確かめました。その結果、既存事業にはまだまだ多くの伸び代があり、とりわけ当社が知見と強みを持つ分野では、短期間で確実な成果が見込めると確信しています。この実効性を高めるため、グループごとのROE目標設定や、ROEとの連動性を強化した役員報酬制度など、体制の見直しも行いました。

Q4 コングロマリットバリュー実現への 意気込み、そのための取り組みを教えてください。

当社の強みは「多様性に裏打ちされた総合力」⑤です。「多様性」自体は、PEファンド等の他業態にも当てはまることかもしれません。しかし、当社にとっての競争力の源泉は、この多様性を活かして発揮される「総合力」にあり、この思いは3年余の経営を通じて日々強まっています。

各営業グループがそれぞれの事業を強化するだけでなく、互いの強みを持ち寄り協業し、相乗効果を生み出す。そして、事業環境が刻々と変化し、新しい事業創出機会が生まれる中で、単なるシナジー追求にとどまらず、産業を横断した「新結合」により新たな共創価値（MCSV）を創出する。こうして企業価値を持続的に高め、コングロマリットバリューを最大化していくという強い思いは、変わることがありません。現時点では、「私たちがやりたかった案件はこれです」と胸を張って示せる事例はまだ多くはありません。一方で、前中経期間にMCSV創出のために必要な組織や風土は醸成されてきています。

2025年に新設したCVC推進室やAIソリューションスクフォースも、今後の事業機会創出に大きく寄与することを期待しています。

実際、この1年ほどで、株高や円安、条件交渉の不一致等で投資実行を見送った案件もありましたが、グループ間の相乗効果を狙える新たな構想は複数進展しています。例えば、前述のバイオ資源バリューチェーン事業のように、大規模な新規投資案件の検討に至る事例も出始めています。

今後も、ステークホルダーの皆さまからの信用・信頼、そして各事業分野を通じて培ったグローバルインテリジェンスなど、当社の強みを結集し、「総合



力」を最大限発揮していきます。また、マテリアリティとして特定している社会課題の解決を通じ、新たな価値の創出、コングロマリットバリューの最大化を実現していきたいと考えています。

Q5 最後に(株主・投資家の皆さまへ)

2022年の社長就任以来、私は株主・投資家の皆さまとの対話を何より重視してきました。私自身はもちろんのこと、社外役員や営業グループのマネジメントとの対話機会も拡充してきました。⑥今年6月に開催したインベスターデーでは、CSEOに加え4名の営業グループCEO／EX・AIソリューション担当が登壇。各事業領域の戦略を担当役員から直接お聞きいただくことで、「解像度が高まった」といったご評価を複数頂きました。

皆さまから寄せられた当社の取り組みに対する評価やアドバイスは、速やかにマネジメント間で共有し、着手可能なものから都度経営に取り込んでまいります。今後も、双方向の対話姿勢を変えことなく継続してまいります。

中経2024の成果を土台に、さらに一段、二段と成長するため、経営戦略2027で掲げた価値創造メカニズムを通じ、キャッシュ創出力を持続的に伸長させます。そして、株主の皆さまの期待に応える株主還元にも、引き続き注力していきます。

不確実性の高い現在の事業環境は、むしろ長年培ってきた当社の「総合力」を発揮する好機です。慎重かつ大胆に実行し、新たな価値創造に挑戦してまいります。



価値創造メカニズムを支える 産業知見・インテリジェンス(P.18) [🔗](#)

多様性により変化を先取り、
業界・地域の垣根を超えた連携を通じ、
柔軟に事業戦略を進化させていきます。



CSEOメッセージ(P.08) [🔗](#)

当社の成長取り組みの解像度を高め、
株主・投資家の皆さまの確信度を高めて
PER向上を目指します。

ポートフォリオマネジメント

持続的な企業価値向上の実現には、絶えず変化する事業環境に照らし、各分野で既存事業を着実に成長させることとともに、事業ポートフォリオを柔軟に見直しながら成長領域へシフトし続けることが必要となります。そしてこの見直しには、当社がベストオーナーとして成長を実現できるかという観点のみならず、MCSV創出などの相乗効果を実現できるかという観点も重要であり、これらを促すさまざまな仕組みを導入しています。

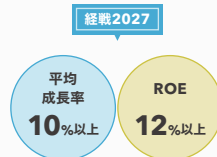
この仕組みの下、コングロマリットであるが故の当社の「総合力」が、変化のいち早い察知・先取りやその変化に応じた事業戦略の進化を可能にし、当社ならではの事業成長や相乗効果（コングロマリットバリュー）を実現する根幹を支えています。



ポートフォリオ最適化に向けた仕組み

成長性と効率性の追求

価値創造メカニズムを通じた既存事業のバリューアップおよび成長投資により持続的で高い成長性と効率性を同時実現します。



成長投資への柔軟な資金配分

管理CF制度の下で一定資金を全社で確保しつつ、必要に応じて借入を活用することで、個々の事業環境によらず必要な資金を成長投資へ配分できる体制を整えています。



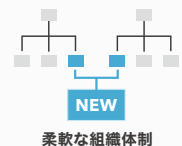
資産・事業の積み上げ・入替

優良資産の積み上げを図る一方、当社がベストオーナーではないと判断する事業の入替・撤退を進め、経営資源を循環します。



柔軟な組織体制・リソースアロケーション

複数事業の「新結合」によるMCSV創出に向け、事業間の協業を促進するための組織再編、タスクフォースの設置や戦略的な人材育成・ローテーションを実施しています。



CSEOメッセージ



ステークホルダーエンゲージメントを
企業価値向上につなげる。

資本市場に対する振り返り

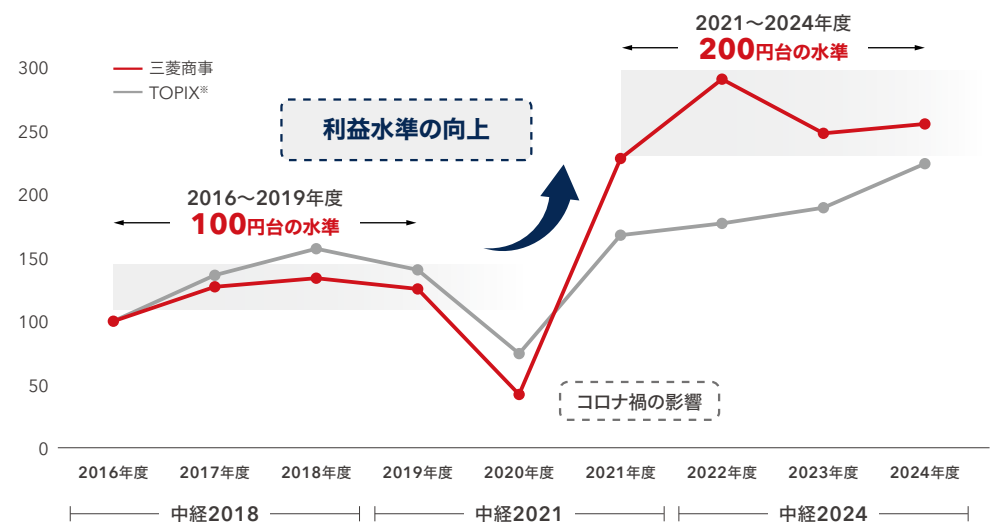
2023年4月のCSEO就任以来、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を質・量ともに高めていくことを常に意識してきました。成長のための取り組みについて当社から説明することだけではなく、皆さまからの厳しい声にも耳を傾け、いただいたご評価やアドバイスを適切に経営に反映することは、継続的な企業価値向上に不可欠だと考えています。

過去を振り返ると、循環型成長モデルの実践により強靱なポートフォリオの構築が進み、稼ぐ力が伸長した結果、当社の1株当たり利益 (EPS) は、中経2018期間の100円台から中経2024期間の200円台に成長しました (図1参照)。

株主還元については、2016年度に累進配当を導入して以降、利益伸長や市場期待を踏まえて着実に増配を行ってきたこと (1株当たり配当は、2016年度の27円に対して、2025年度は110円) に加え、投資パイプラインおよび財務健全性を踏まえた上での機動的な自己株式取得を都度実施 (2022年度に3,700億円、2023年度に6,000億円実施。2025年度は1兆円実施予定) してきました。着実な利益成長および積極的な株主還元は株主総利回り (TSR) (図2参照) の成長にも表れていますが、当社の株主還元の姿勢については、資本市場から一定程度の評価を頂くことができていないかと考えています。

一方、足元の状況に目を向けると、不透明かつ厳しい事業環境により当社の主力事業に一時的な影響が出ており、現在回復の途上にあります。また、前中経期間中に掲げた「MCSV創出」の具体案件の実現にはまだ至っておりません。経営戦略2027でお示した、当社の目指す姿、および定量目標については一定程度皆さまにご理解いただけたのではないかと考えていますが、2027年度に向けた大幅な増益をけん引する、既存事業における「磨く (Enhance)」の具体的な取り組み内容や、前中経における取り組みとの差異が分かりにくいといったご指摘もいただいております。こうした部分に関する解像度を高めていく必要があることを認識しています。

図1 EPS (1株当たり利益) の推移



※TOPIX平均の増減推移を指数化比較したもの

CSEOメッセージ

MCSV Creation Forum ~事業戦略対話2025~ 

さらなる企業価値向上に向けて

足元の事業環境において企業価値をさらに高めていくためには、経営戦略2027で掲げた価値創造メカニズムを着実に実行し、既存事業を中心に、地道に収益性および成長性を引き上げていくことが最重要だと考えています。CSEOとしては、こうした当社の成長の取り組みの解像度を上げ、株主・投資家の皆さまの確信度を高めること、ひいてはPERを向上させることに注力していきたいと考えています(図3参照)。

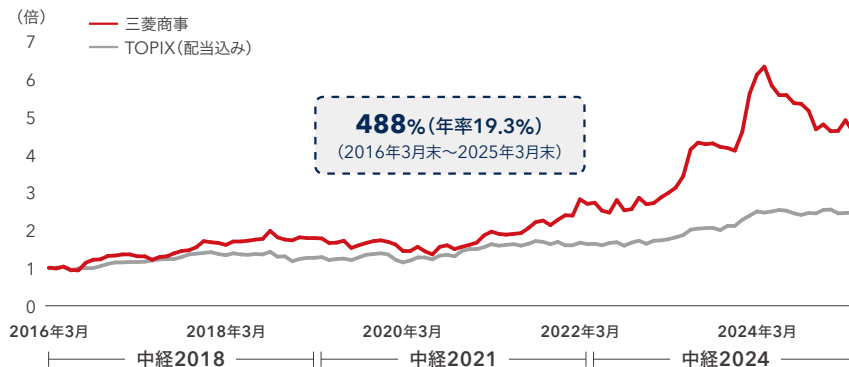
昨今、海外投資家や個人投資家の皆さまをはじめとして、新たに当社への投資を検討いただく機会も増えていると認識しています。総合商社という業態は日本特有のものである上、ポートフォリオも多様かつ複雑なため、当社になじみのない皆さまにとって分かりにくい側面も大いにあると考えています。こうした皆さまの視点を十分に踏まえたエンゲージメントを心掛けており、経営戦略2027期間においては特に、当社の有するユニークな投資機会、および再現性も含めた成長の取り組みについてしっかりとお示しすること、また、皆さまにとって評価がしやすい切り口での分かりやすい開示を行うことを考えています。

例えば、天然ガス、金属資源、自動車、サーモン養殖等の当社のコア事業については、MCSV Creation Forumなどを通じて、一段解像度を高める取り組みを行っておりますが、足元の中小規模にとどまる事業や、MCSV案件等のセグメントを超えた取り組みの開示については、まだ改善の余地があると認識しています。コングロマリットとして多様な事業を展開する中で、全ての事業を個々に細かく開示することでは当社の戦略方向性や競争優位性を正しく伝え切れないため、バリューチェーンによる成長やコングロマリットバリューについてより明確に訴求できるように、例えば成長戦略について、セグメント横断かつある程度まとめた単位で一定の定量情報と共に開示できないかなど、検討を行っています。また、統合報告書のみならず動画も含め、各媒体の特性を活かした開示・発信も継続的に強化していきたいと思います。

当社がこれまで以上に成長していくためには、社会や時代の要請に合わせ、常に変化する企業であり続けなければならないと考えています。今年、新たに拝命した金融アライアンス担当は、金融プレイヤーやベンチャー企業との連携をてこに、社外から「変化」のきっかけを取り込み、経営に反映させていく役割を担っています。経営戦略2027で当社が取り組む「変革する(Reshape)」のスピード感・規模感を引き上げるアクセル役となることで、さらなる企業価値向上を目指していく所存です。

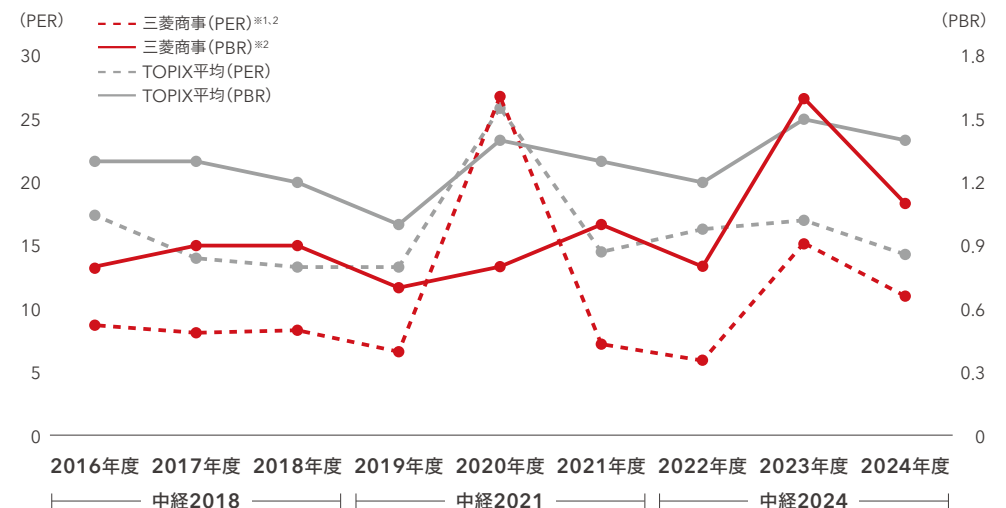
→ 金融アライアンス推進体制の取り組みは、価値創造メカニズムの実践(P.17)参照 

図2 TSR(株主総利回り)の推移(2016年3月末=100)



	中経2018		中経2021		中経2024	
	TSR累計	平均年率	TSR累計	平均年率	TSR累計	平均年率
三菱商事	177.8%	21.1%	163.2% (6年累計:292.3%)	17.7%	186.3% (9年累計:488.0%)	23.0%
TOPIX (配当込み)	126.2%	8.1%	131.2% (6年累計:193.2%)	9.5%	147.2% (9年累計:243.8%)	13.8%

図3 PER(株価収益率)・PBR(株価純資産倍率)の推移



※1 「PER」は、期末終値(東証株価)に、基本的1株当たり当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)を除いて計算している。

※2 2015年3月期から2024年3月期の株価については、株式分割後の最高株価、最低株価を記載している。

企業価値向上に向けた取り組み

当社は、「創出価値・資本効率の向上」と「成長期待の向上・資本コストの低減」の2つの視点を通じて中長期的な企業価値の向上を実現していきます。このページでは、この2つの視点にひも付く構成要素と当社の主要なアクションをロジックツリー形式で示しています。具体的には、循環型成長モデルを深化させた価値創造メカニズムを通じ、事業環境の変化に応じた経営資源配分の見直しを行い、成長を実現する取り組みを継続強化するとともに、資本コストを踏まえた規律ある財務・資本政策を推進することで「創出価値・資本効率の向上」を実現していきます。さらに、ステークホルダーエンゲージメントや、マテリアリティを指針とした中長期の成長に向けた取り組み等を着実に実践し、「成長期待の向上・資本コストの低減」を図ります。

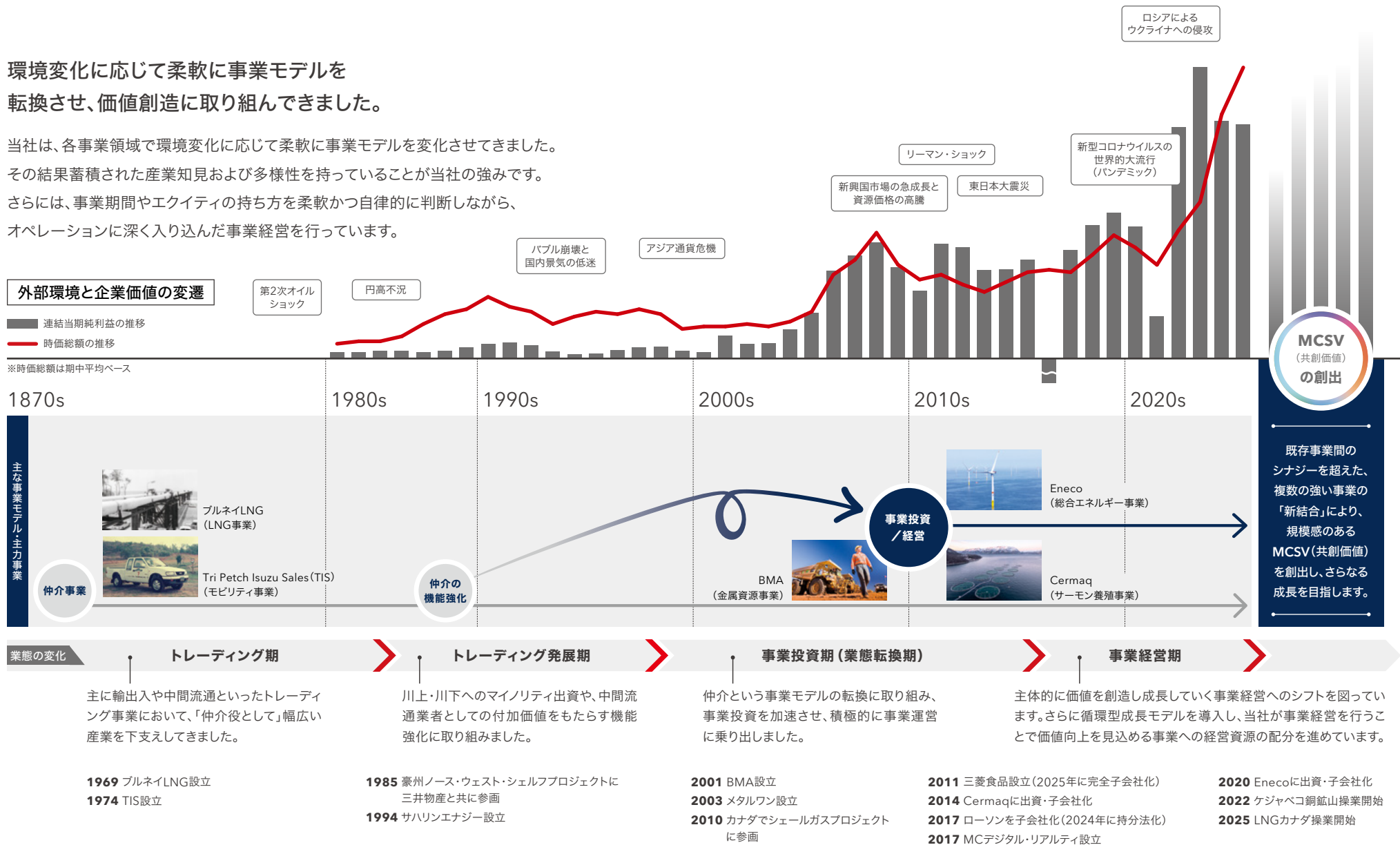
■創業以来の企業理念である『三綱領』に常に立ち返り、全てのステークホルダーの要請に応えながら、事業活動を通じて、「経済価値」「社会価値」「環境価値」の同時実現を果たします。



企業価値向上の軌跡

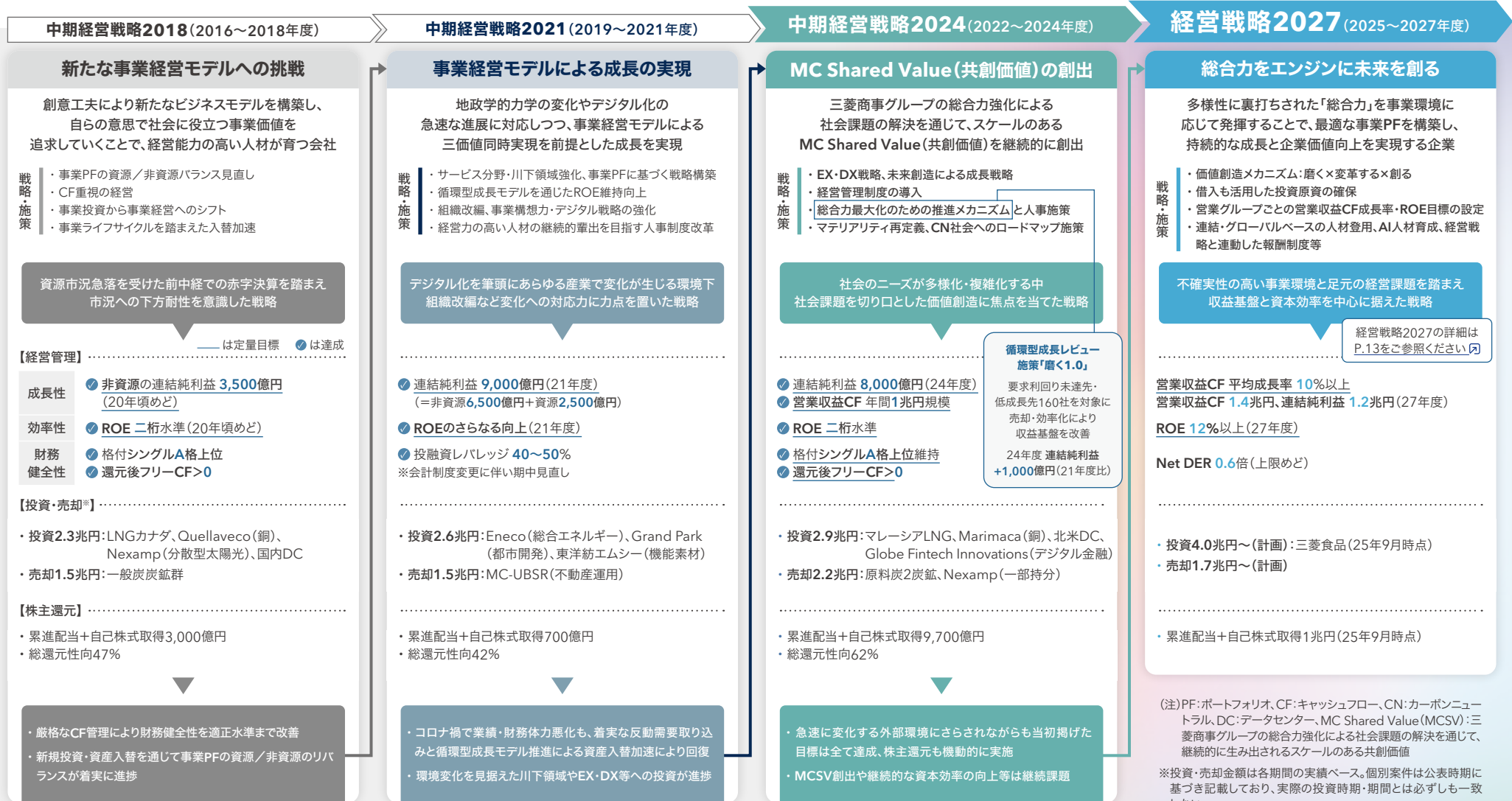
環境変化に応じて柔軟に事業モデルを
転換させ、価値創造に取り組んできました。

当社は、各事業領域で環境変化に応じて柔軟に事業モデルを変化させてきました。
その結果蓄積された産業知見および多様性を持っていることが当社の強みです。
さらには、事業期間やエクイティの持ち方を柔軟かつ自律的に判断しながら、
オペレーションに深く入り込んだ事業経営を行っています。



経営戦略振り返り

社会環境の変化や自らの置かれている状況を把握し、その時々で最適と考える経営戦略へ見直しを図り、さまざまな施策を講じることで、企業価値の向上を目指しています。



経営戦略2027

経営戦略2027が分かる投資家向けショートムービー 経営戦略2027「磨く」「変革する」「創る」の主な取組例

目指す姿

総合力をエンジンに未来を創る

多様性に裏打ちされた「総合力」を事業環境に応じて発揮することで、
最適事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長と企業価値向上を実現する企業

現状認識

外部環境

事業環境はかつてないほどに複雑化し不確実性が増大

政治・地政学	▶ 価値観を含む、世界・社会の分断の深まり
環境・社会	▶ 脱炭素のトランジション長期化
経済・産業	▶ 世界経済の不透明化
技術・イノベーション	▶ AI普及による産業構造・競争環境の変化

内部資本

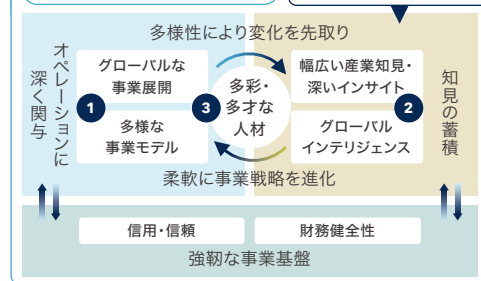
理念：三綱領、三価値同時実現

指針：マテリアリティ

強み：総合力

詳細は
別途専用ページにて解説

- ① About MC (P.01)
- ② 価値創造メカニズムを支える産業知見・インテリジェンス (P.18)
- ③ 人的資本 (P.24～27)

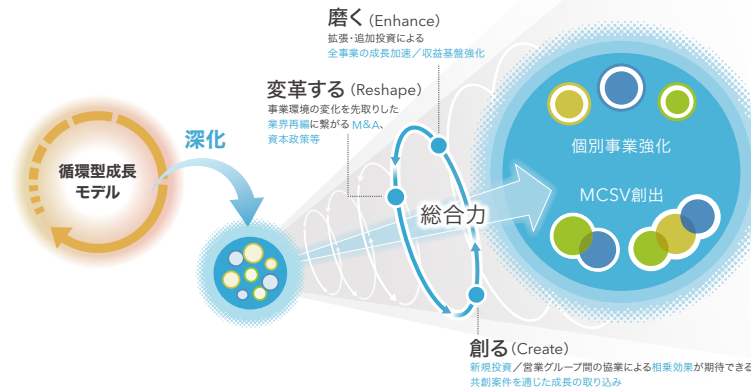


経営課題

- 全ての事業投資先のバリューアップの実現
- 共創案件の実現(MCSV創出)
- 強固な財務体力を活かした積極的な資金配分戦略
- 継続的な資本効率の向上

価値創造メカニズム

磨く(Enhance) × 変革する(Reshape) × 創る(Create)
事業環境に応じて使い分けることで持続的で高い成長性・効率性を実現



取組施策

磨く Enhance	事業会社ごとの3年後利益・ROIC目標の設定
変革する Reshape	金融投資家との連携推進等 (金融アライアンス推進体制)
創る Create	新技術/AI起点の事業機会創出等 (CVC推進体制/ AIソリューションタスクフォース)

借入(レバレッジ)も活用した投資原資の確保

営業グループごとの
営業収益キャッシュフロー成長率・ROE目標の設定

連結・グローバルベースの人材登用、
AI人材育成、経営戦略と連動した報酬制度等

資金配分(→ P.22)

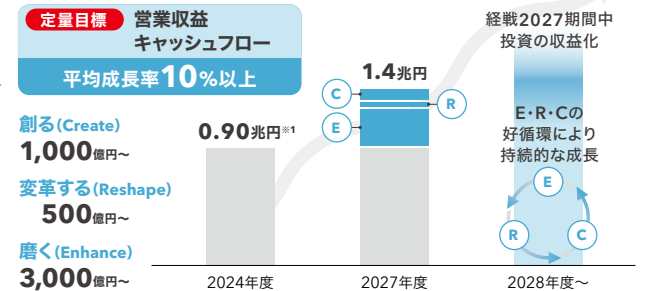
	項目	計画
IN ↓ キャッシュ イン	営業収益 キャッシュ フロー	3.3兆円～
	売却による 投資回収	1.7兆円～
OUT ↓ キャッシュ アウト	投資	4.0兆円～
	株主還元	2.4兆円～

更新投資を除く投資金額

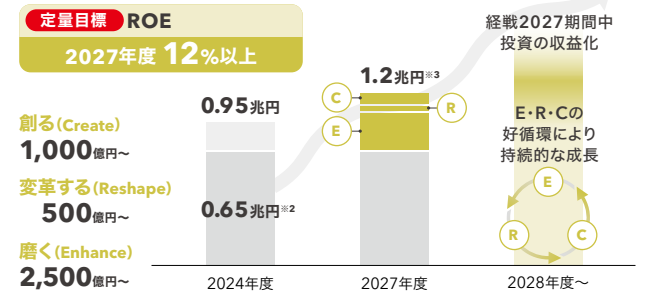
中期経営戦略 2024	→	経営戦略 2027
実績 1.5兆円		計画 3.0兆円～

経営管理

成長性



効率性



財務健全性 Net DER 0.6倍(上限めど)

株主還元 累進配当+機動的な自己株式取得

※1 2024年度中に売却した事業のキャッシュフロー、および事業再編の影響を除く

※2 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、特殊要因を除く

※3 資産・事業リサイクル関連損益を含む

経営戦略2027特集

Investor Day

MCSV Creation Forum ～事業戦略対話2025～

2025年6月に開催、全68名の機関投資家・アナリストの皆さまにご参加いただきました。
今回は経営戦略2027の初年度として、

戦略の柱となる各種施策や推進体制を取り上げました。

本特集では、中でも磨く(Enhance)・変革する(Reshape)・創る(Create)の
取り組み施策に焦点を当て、実際にご参加された皆さまとの率直な意見交換の一部を
ご紹介させていただきます。



今村 功

常務執行役員
マテリアルソリューション
グループCEO

1990年入社以来、約30年
にわたり化学品事業に従事。
トレーディングから事業投
資、投融資委員として全社の
案件審査まで経験。機能素
材本部長やメタルワン社長、
化学ソリューショングループ
CEOを歴任し、2024年よ
り現職。

堀 秀行

常務執行役員
食品産業
グループCEO

1991年入社以来、主に穀物
関連事業において、トレー
ディングや米国・ブラジル等
での事業投資に従事。穀物部
長、経営企画部長等を経て、
Olamの取締役を務めた。経
営企画部長時代には中期経
営戦略2021の策定・推進を
主導。2024年より現職。

若林 茂

常務執行役員
モビリティ
グループCEO

1986年入社以来、通算約
19年間タイ・欧州・インドに
駐在し、一貫していすゞ事業
に従事。インド駐在時には、
Isuzu Motors Indiaの立
ち上げを経験。6年間のい
すゞ事業本部長時代には、
新規事業開発に注力。
2022年より現職。



マテリアルソリューショングループ

Q 非連続的な成長を実現するための投資領域として、地域としては北米とのことだが、
商材という切り口では何処に狙いを定めているか。

A どちらかといえば「地産地消」や「ニッチグローバル」等、何のリスクを取り、機能を具備し、リターンを得るか
というビジネスモデルで勝負することを心掛けているので「この商材」というものはないが、あえて挙げるなら
“建材”。当グループは利益の6～7割を米国が占めるが、鉄鋼流通、樹脂建材、セメント・生コン等、いずれも基本的には
建設・インフラ向けの事業。商品軸を超えて建設領域を面で捉え、これらのネットワークを活用し、既にフットプリントを
有する北米での建設・インフラ分野における地産地消型事業に対し、水平展開や垂直的な下流への展開も含め投資を
狙う。公共インフラ・住宅等は、経済動向の影響を受ける一方、米国の人口増や国土強靱化によるインフラの更新需要も
踏まえれば需要は底堅いと考える。

ERC取組事例

北米建設領域での成長追求

当グループの取組方針

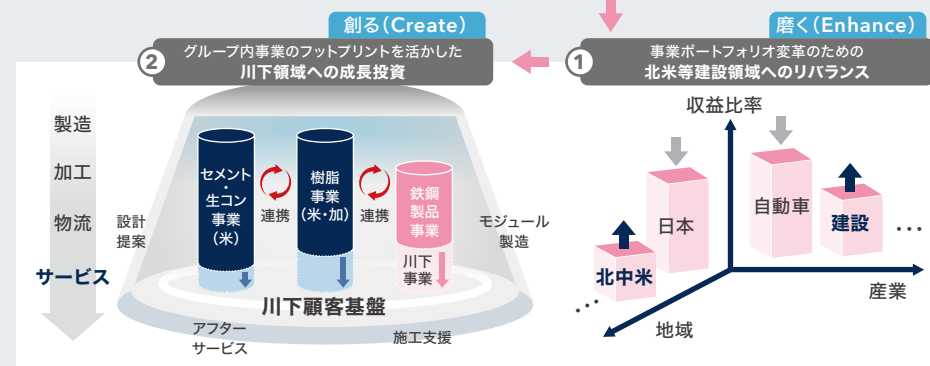
北米建設領域における
川下機能の獲得・強化による
顧客基盤の拡大
→ バリューチェーン全体の成長をけん引

個社取組事例

Metal One

業務効率化・
選択と集中による
収益基盤の強靱化
→ 相反する目標を実現

2024年度実績(19年度対比)
人員
▲20%↓
持分利益
CAGR8%↑
赤字会社
▲16社↓



経営戦略2027特集： Investor Day



食品産業グループ

Q ADMとの提携について、商社は大手同士の提携があまり具体化しないイメージがある。トレードのみであれば今まで通りだが、具体的にどのような絵姿で提携を進めていくのか。

A 過去より他商社も穀物事業に取り組んできており、穀物メジャーとの取り組みもあるが、今回のケースはこれまでとは異なる。ADMより評価されている点はMCSV。大豆油やコーンエタノールがバイオ燃料として活用できるという点で、バイオ燃料産業は穀物メジャーにとっても非常に重要な領域である。今回は穀物分野だけではなく、バイオ燃料関連分野においても協業できないかという話をしている。同社は、当社がエネルギー・資源領域においても大きなプレゼンスがある会社であり、SAF等のExpertiseも有することを理解した上で、穀物業界のプレイヤーである三菱商事というだけでなく、異なる一面の三菱商事にも期待している。現状はこれ以上具体的に申し上げられないが、食とエネルギーを組み合わせた、当社ならではのストーリーに乗せた提案を同社に持ち掛け、それについて日々議論を重ねているところ。



モビリティグループ

Q モビリティサービス(MS)事業について、利益規模が他商社比で小さい印象を覚えたが、その要因は何か。今後の成長を実現するに当たりどのような戦略を描いているのか。

A 当社は歴史的に自動車OEMとの強固な関係やASEAN地域を中心とするバリューチェーン(VC)事業を主軸に据えて事業展開してきたことが一因。現在は、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MS事業の構築との両輪での取り組みが重要という視点で戦略を立てている。MS事業の事例では、インドで国内最大級のネットワークと顧客基盤を有する現地財閥のTVSグループと協業し、アフターサービス、マルチブランドディーラー、中古車オークション事業を立ち上げており、将来的には他グローバルサウス市場への展開も見据えている。また、高齢化をはじめとする課題先進国である日本でも、それら課題の解決に資するオンデマンドバス・オートリース事業等の分野でビジネスモデルの構築を進めている。将来的に目指す方向は、車のエコシステムをつくるような、自動運転時代も見据えたフリートマネジメントカンパニーであり、ファイナンスやアフターサービスに加え、中古車、車両の稼働率向上、最終的にはエネルギー・バッテリーマネジメントにもつながっていく。

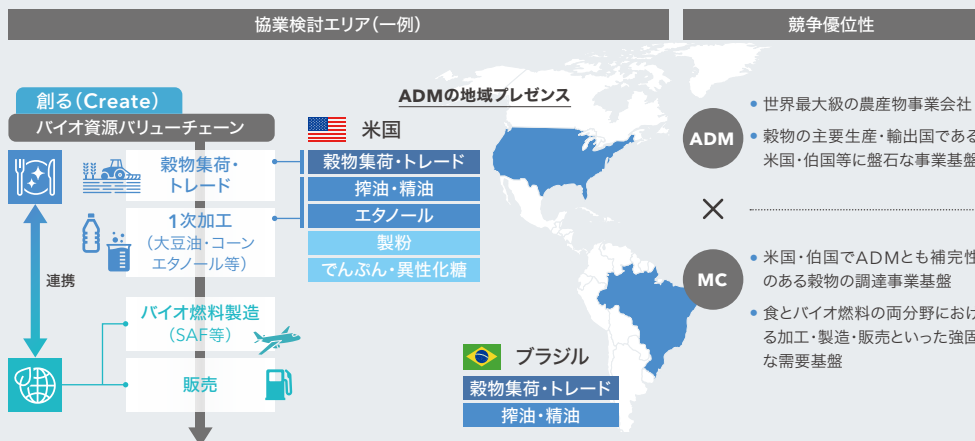
ERC取組事例



穀物・アグリソリューション ADMとの戦略的業務提携

ADMと当社の知見・事業基盤を活かし、食料の安定調達力強化と、

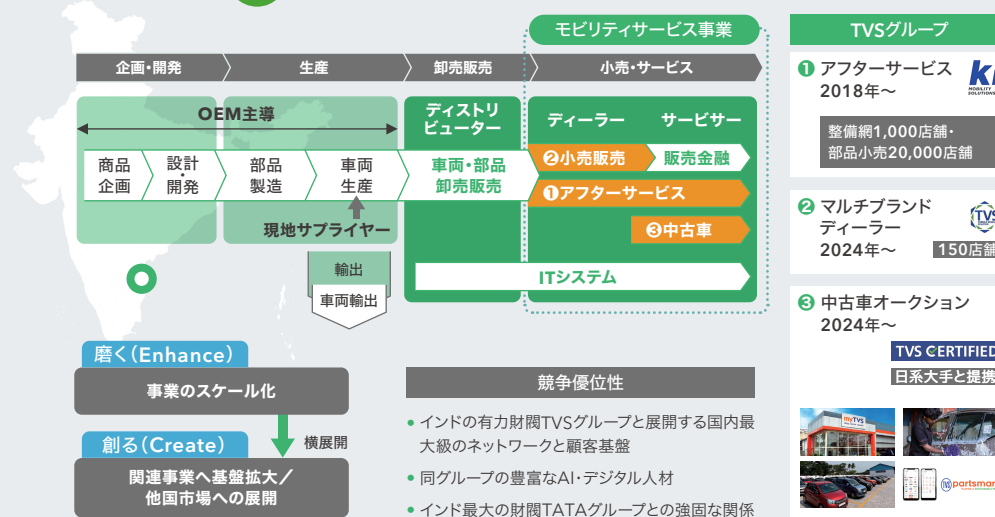
バイオ資源バリューチェーン構築による脱炭素化への貢献の両立的な解決に取り組む



ERC取組事例



インドMS事業 事業基盤構築および他グローバルサウス市場展開



SECTION 02

企業価値向上に向けた取り組み

事業資産

17 価値創造メカニズムの実践

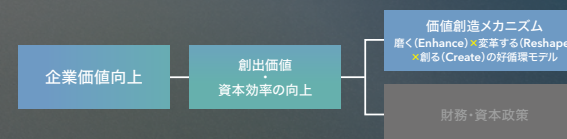
18 価値創造メカニズムを支える産業知見・インテリジェンス

財務資本

人的資本

環境・社会資本

企業価値向上の構成要素 (P.10)



HIGHLIGHTS

- 「価値創造メカニズム」の実践に向け、投融資プロセスや審査・モニタリング等の仕組みを整備し、創出価値・資本効率の向上に向けた取り組みの実効性を高めています。
- そしてこのメカニズムにおいて、原動力の根幹を支えるのは当社の「総合力」です。その中でも、長年にわたる事業活動を通じて培ってきた幅広い「産業知見」と、グローバルなネットワークから得られる「インテリジェンス」は、とりわけ足元の不透明な事業環境において、価値創造に当たり重要な役割を果たしています。

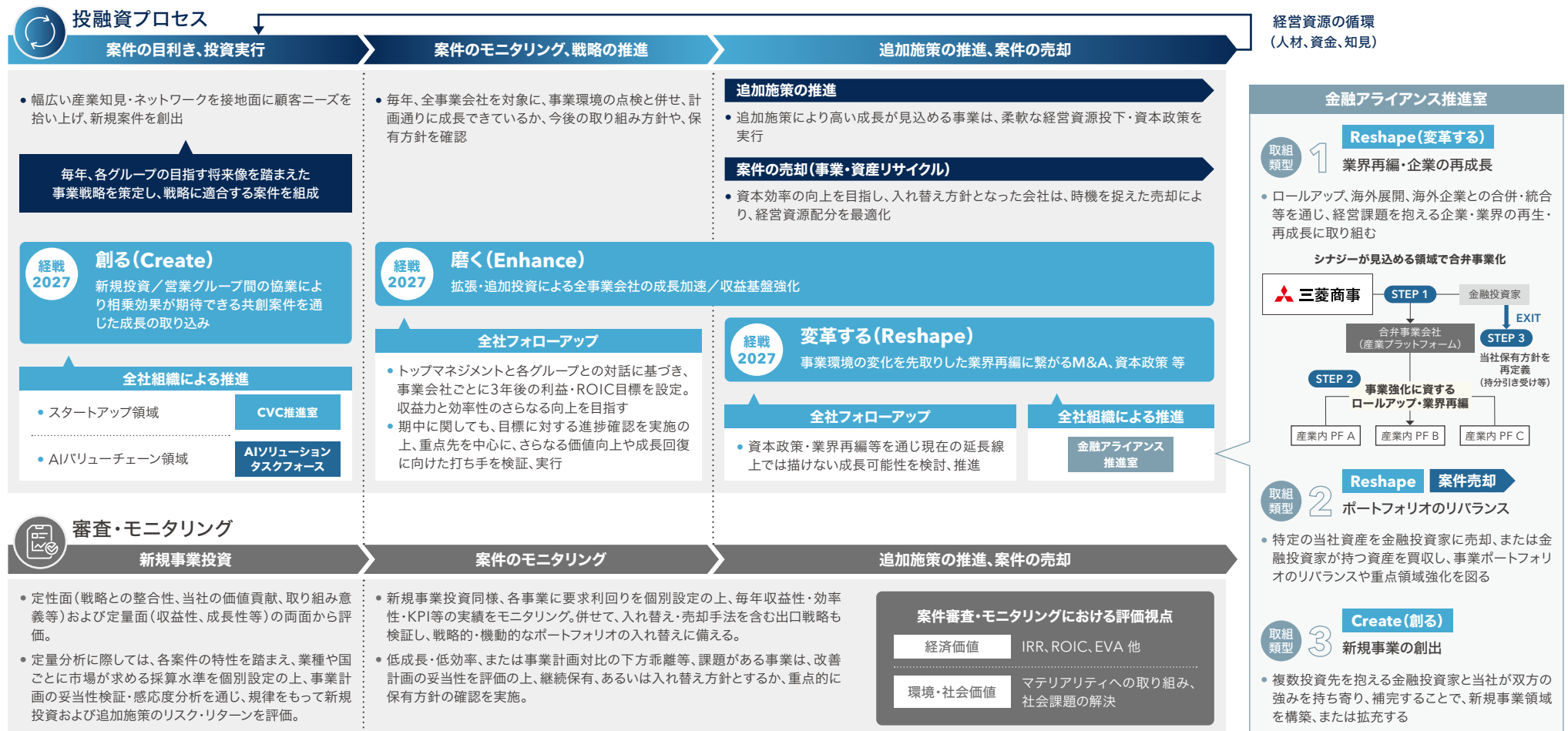
価値創造メカニズムの実践

リスクマネジメント

経営戦略2027「磨く」「変革する」「創る」の主な取組例

投融资プロセスにおいて、「磨く(Enhance)」「変革する(Reshape)」「創る(Create)」の好循環を促進する仕組みを整えています。全事業会社を対象に、追加投資等による収益基盤の強化、業界再編につながる資本政策の実行、または機動的な入れ替えにより、高い成長性・効率性を同時に実現することを目指します。

価値創造メカニズムの実践に向け、トップマネジメントが全事業会社の成長目標を確認し、取り組みを定期的にモニタリングし、打ち手を実行することで、ポートフォリオの質的向上を図ります。



(注) 経営管理対象でない会社群(休眠会社、清算・撤退予定先等)は除く

産業知見・インテリジェンス(P.18)

企業価値向上の軌跡(P.11)

価値創造メカニズムを支える産業知見・インテリジェンス

事業活動を通じた幅広い産業知見・インテリジェンスは、業際が曖昧化し、非連続的な変化をも伴う足元の不透明な事業環境において、当社が事業環境の変化を先取りすることを可能にしています。これは、ひいては各事業分野における成長投資や、営業グループ間の協業を通じたMCSVの創出に重要な役割を果たしています。

1 産業知見

当社は長年にわたり幅広い産業と接点を持ち、各産業に深く入り込み、幅広く事業を展開することでノウハウを含む産業知見を蓄積し、さらなる事業機会を取り込んでいます。

また、過去の成功・失敗事例の共有、新たな事業機会に活かす仕組み・文化を構築しており、循環型成長モデルを支えています。

さらに、先端技術へのリサーチ機能の取得や、革新的な技術の社会実装の加速の観点から、スタートアップ投資や技術革新の普及を目指した投資（全社CVC組織の設立、[\(Breakthrough Energy Catalystへの参画\)](#)）や産学連携（[\(東京大学や京都大学との起業支援プログラム\)](#)）等にも取り組んでいます。長年の各産業における事業の推進力を強化し、リアルな現場とAI・デジタルや新技術を掛け合わせることで新たな価値の提供にも取り組みます。

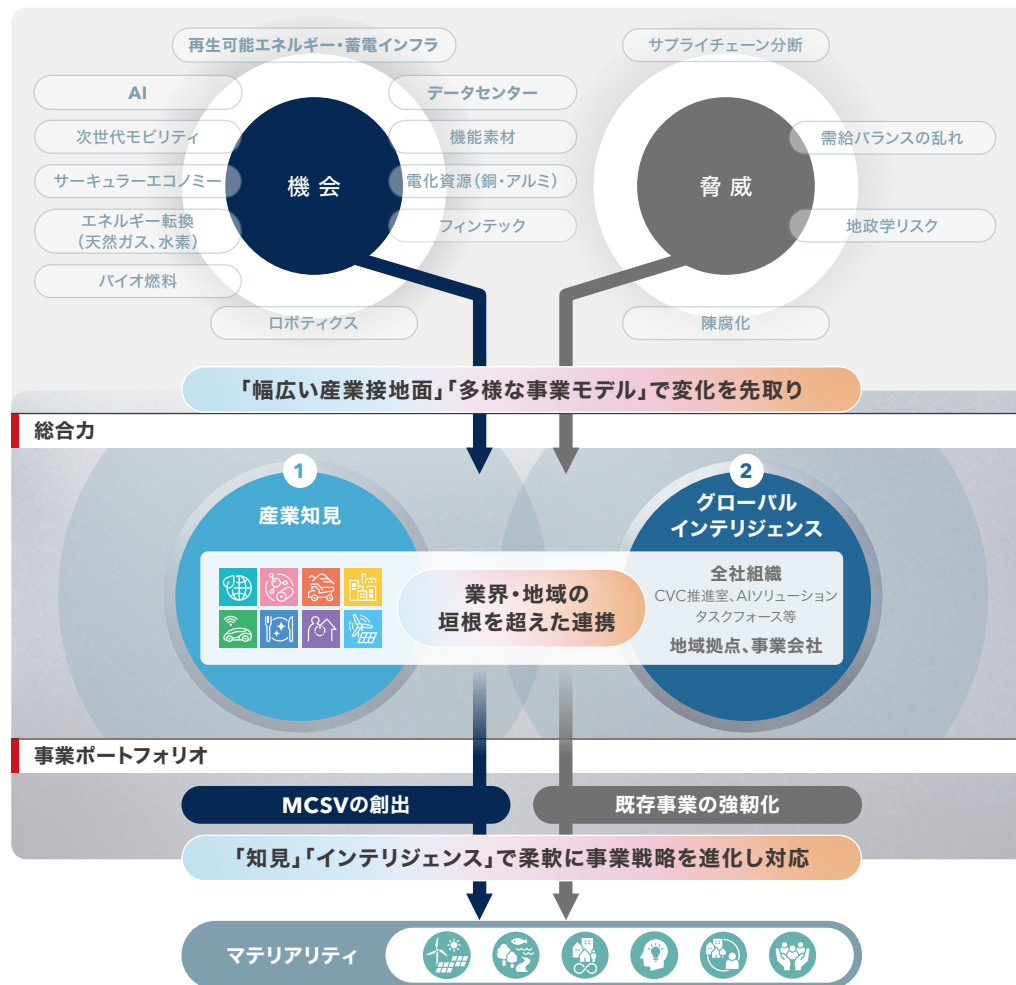
2 グローバルインテリジェンス

当社では世界約80カ国にある拠点・事業会社が、常に連携しながら、変化への対応力を高め、次なる大きな成長を促進するためのネットワークを構築しています。

さまざまな可能性を想定して「備える意識」を常に持ちながら、グローバルに広がる事業拠点、グローバルで展開してきたトレーディング事業や事業経営を通じて培った産業知見・ネットワーク、質の高い情報をつなぐことで得られる独自のインテリジェンスを最大限に発揮することで、半歩先・一歩先を読み、変化への適時適切な対応に取り組んでいます。

また、取締役会の諮問機関である[国際諮問委員会\(P.36\)](#)から国際見地に立った提言・助言を受け、当社のグローバルインテリジェンスの強化につなげています。

産業知見・グローバルインテリジェンスを活用した取り組みイメージ



事例



産業知見・ネットワークを活かして

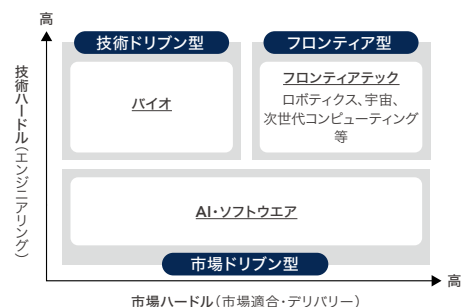
CASE 01 ネットワークを活かしたスタートアップとの共創

当社では、従来から収益基盤のさらなる強化を目指し、既存事業に比較的近い領域へのスタートアップ投資を行っています。これに加えて、領域を限定しない全社横断のコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を通じて、スタートアップ投資体制の補完・拡充に取り組んでいます。新技術等に対するインテリジェンス強化に加え、次世代につながる新規事業の創出に挑戦していきます。

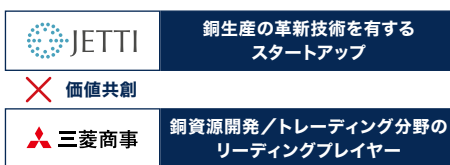


全社CVCとしての関心分野(例)

投資対象分野は、技術・市場リスクの観点で類型化しつつ、柔軟に設定



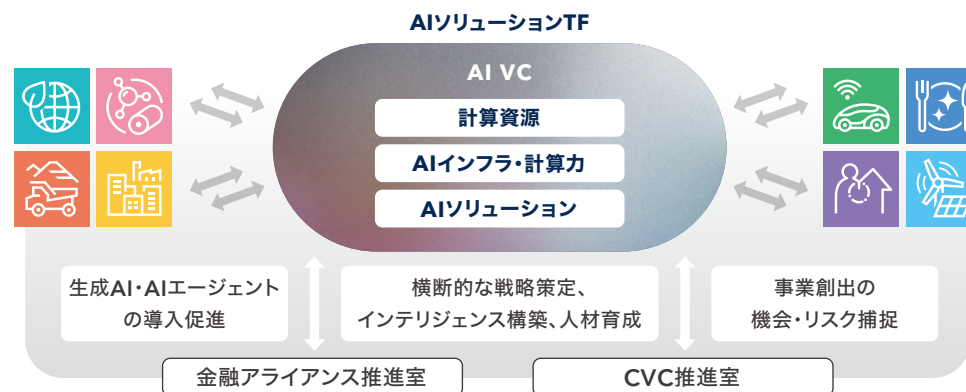
営業グループ取り組み事例



銅鉱石からの銅分回収に関する革新技術を有する米Jettiに出資参画し、同社の事業拡大を支援しています。当社は、同社技術を用いて生産される環境価値の高い銅地金を販売しています。また、当社の銅業界におけるネットワークを活用して、低品位の銅鉱石からの銅分回収に課題を抱える鉱山に同社技術が積極的に導入されるよう、共同検討を行っています。

CASE 02 多様な産業接点を活かしたAIバリューチェーンの取り組み

AIがあらゆる産業に影響を及ぼし、また新たな産業領域をつくり出す中、AIバリューチェーン(AI VC)全体を俯瞰した取り組みに向けて全社タスクフォース(TF)を発足させました。当TFでは、個々の営業グループの範囲にとらわれない、AI VC横断的な戦略策定・インテリジェンス構築・人材育成・AI実装に取り組み、成長市場での事業機会を追求していきます。



短期・中長期での取り組み方針

短期～中期(今後数年)

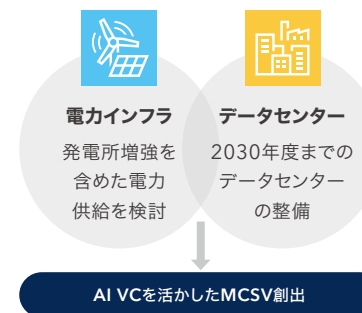
- AIインフラ領域の強化:**
既存事業の強みや優良パートナーとの協業を活かしたAIインフラ事業のプレゼンス確立、AI関連企業との共創を追求。
- 計算資源分野への参入と戦略検証:**
小規模からの事業参入を通じて、市場ニーズを柔軟に察知し、成長市場での機会を捕捉。計算力提供事業パートナーとのAIソリューション領域での共創を追求。

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)を追求。

営業グループ取り組み事例

製鉄所跡地での次世代型データセンター事業の共同事業化検討



SECTION 02

企業価値向上に向けた取り組み

事業資産

財務資本

21 財務・資本政策／CFOメッセージ

人的資本

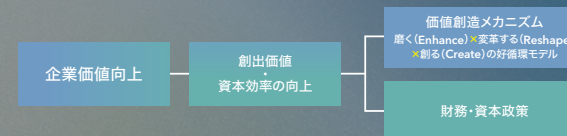
環境・社会資本

野内 雄三

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO)



企業価値向上の構成要素 (P.10)



HIGHLIGHTS

- 中期経営戦略2024では、既存事業の収益性の改善、規律ある成長投資、市場期待を踏まえた株主還元、財務健全性の維持に取り組み、掲げた全ての定量目標について達成しました。
- 経営戦略2027では、営業収益キャッシュフローの平均成長率10%以上と2027年度ROE12%以上を目指し、成長性と効率性の同時実現を目指します。
- 財務健全性を維持できる範囲内でレバレッジも活用しながら中期経営戦略2024の実績を上回る投資計画を実行し、引き続き市場期待を踏まえた株主還元を行っていきます。

財務・資本政策 CFOメッセージ

■ 中経2024の財務・資本政策の総括

昨年度の統合報告書の中でご説明した通り、中期経営戦略2024(以下、中経2024)では、企業価値の持続的な向上を目指し、CFOとして特に「既存事業の入れ替え・利回り改善の促進」「規律ある成長投資とリスク管理」「市場期待を踏まえた株主還元」「財務健全性の維持」の4点に注力してまいりました。

まず、「既存事業の入れ替え・利回り改善の促進」では、循環型成長モデルに基づき、収益性・成長性に課題を抱える事業投資先約160社をリストアップし、効率化等による対象事業の収益性改善、ならびに事業撤退・入れ替えを行った結果、2024年度には連結純利益で約1,000億円の改善(対2021年度比)を実現しました。また、資本効率に対する意識を高めるためのモニタリング指標として導入している「グループROE」により、営業グループレベルでも資本効率を意識した経営が浸透しました。これらによって、中経2024の目標であった二桁水準のROEを達成し、資本効率改善の実効性を示すことが出来たと評価しています。もっとも、これをゴールとはせず、さらなる資本効率の向上に取り組むことが重要と考えています。

「規律ある成長投資とリスク管理」については、中経2024の重点戦略として掲げたEX・DX分野への投資を含む3年間で投資総額は2.9兆円(資金運用関連の0.3兆円を含む)と、当初計画の3兆円をやや下回りましたが、マクロ環境が大きく変化の中で、投資規律を遵守し案件を厳選した結果であり、投資計画ありきではなく手堅く投資を進めることができたと考えています。

「市場期待を踏まえた株主還元」については、株主・投資家の皆さまと直接対話させていただいているCSEO組織と連携し、市場期待を踏まえた株主還元を行ってまいりました。中経2024公表時は、累進配当をベースに、

総還元性30~40%程度をめどとした上で、キャッシュフローの動向を見極めながら機動的な追加還元を実行する方針を掲げていましたが、稼ぐ力の伸長に合わせて、1株当たり配当額を当初の60円から70円、そして100円へと引き上げ、さらには自己株式取得による追加還元を機動的に行った結果、中経2024期間の総還元額は累計で約1.9兆円(うち配当約9,500億円、自己株式取得約9,700億円)、総還元性向は62%となりました。

「財務健全性の維持」については、管理キャッシュフロー制度を通じ、還元後フリーキャッシュフロー黒字化の達成、および格付シングルA格上位維持のいずれも達成しました。

各事業の現場における成長への取り組みや、循環型成長モデルの推進を通じたポートフォリオの強化が奏功し、中経2024で掲げた、利益・キャッシュフロー目標も含めた全ての定量目標について達成することができたと考えています。

■ 経戦2027の財務・資本政策、想い

定量目標

経営戦略2027(以下、経戦2027)では、成長性と効率性の同時実現を目指すべく、2つの定量目標を掲げています。

まず、当社の成長を測る指標として営業収益キャッシュフローを採用し、平均成長率10%以上を定量目標として掲げています。営業収益キャッシュフローを採用したのは、純利益は資産・事業リサイクル関連損益や一過性の特殊要因によって毎年変動があることから、「稼ぐ力」を示す上では営業収益キャッシュフローの方が分かりやすい指標であると判断したためです。営業収益キャッシュ

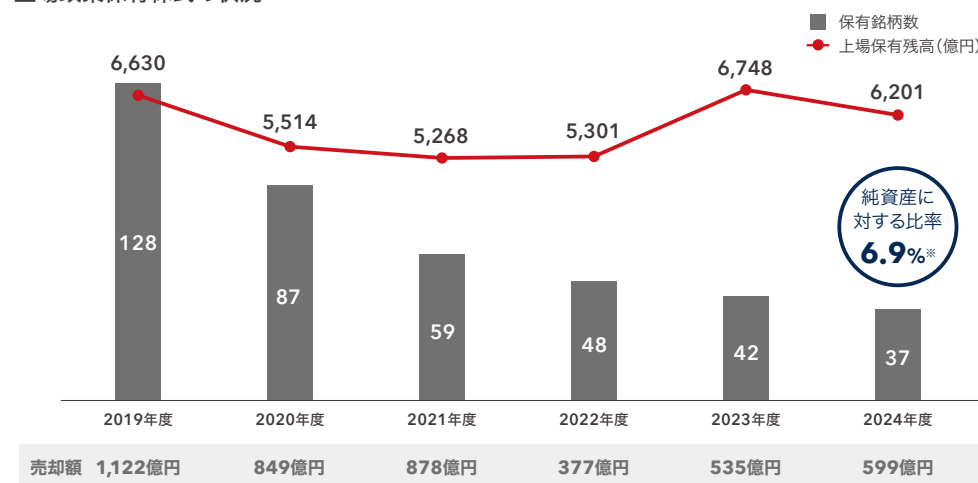
フローの平均成長率の過去実績は約8%であり、10%はこれより一段高い水準になりますが、全営業グループと個別に戦略を討議・精査した結果、「磨く」「変革する」「創る」の取り組みを通じて、十分に達成可能な水準であると評価し、10%以上を定量目標として設定しています。また、営業収益キャッシュフローを重視する方針に合わせ、持分法適用会社については、配当としてキャッシュを継続的に回収することを基本としつつ、将来的に子会社化するなどして事業を推進していくのか、投資のように配当・売却で回収するのかを明確にし、獲得するキャッシュを自律的にコントロールしていく方針です。

一方、効率性の指標には引き続きROEを採用していますが、中経2024では「ROE二桁水準」としていた目標を、今回はより明確な目標とするために、「2027年度ROE 12%以上」と設定しました。当社の株主資本コス

トはCAPMに基づきおおよそ8~10%程度と見積もっており、PBR 1倍超を安定的に維持するには10%以上のROEが必要と試算していますが、単に資本コストを上回るだけでなく、市場期待も踏まえてROE12%以上を目指すものです。足元の事業環境を踏まえるとチャレンジングな目標ではありますが、「磨く」を通じた全事業のバリューアップによる収益基盤の強化を中心とする経戦2027の施策の実行により達成を目指します。ただし、12%を最終的なゴールとは捉えておらず、中長期的にはさらに高い水準を見据えています。

なお、資本効率向上の観点で、政策保有株式の縮減は引き続き重要な取り組みとして認識しています。当社では、毎年、政策保有株式について定性・定量の両面で保有意義を精査し、その結果を取締役会に報告しています。2024年度には退職給付信託として拋出している

上場政策保有株式の状況



※比率計算において、非上場FVOCIを含む

財務・資本政策

CFOメッセージ

なし保有株式141億円を含め599億円(2024年度末株価ベースの売却額)を縮減し、前年度比で約1割を削減しました。純資産に占める上場政策保有株式の簿価の割合は1割未満となっています。今後も保有意義が薄れたと判断する銘柄については、市場環境等を勘案しつつ順次売却を進め、着実に縮減を行っています。

今回2つの定量目標を掲げましたが、ROEの向上と営業収益キャッシュフローの成長のいずれの目標にも優劣はなく、効率性と成長性の同時実現を目指していきます。

財務健全性

財務健全性の指標については、これまで「投融資レバレッジ」を使用してきましたが、今回、株主・投資家の皆さまにご理解いただきやすいよう、より一般的な指標であるNet DER(Net Debt Equity Ratio:負債資本比率)に変更しています。

中経2024において還元後フリーキャッシュフローの黒字化を目標に取り組んだ結果、財務健全性は大きく改善し、その結果、2024年度末時点のNet DERは0.29倍と低い水準となっております。適正なレバレッジ水準は保有資産のリスク濃度により変動しますが、現行格付け(シングルAフラット)を維持可能な水準はNet DER 0.6倍程度と試算しており、当面はこれを上限めどとして、経戦2027では財務健全性を維持できる範囲内でレバレッジの活用も検討していく方針です。

「磨く1.0」から「磨く2.0」へ

上述の通り、前中経では低収益・低成長事業を対象に、利回り改善や事業入れ替えを中心とした取り組み(「磨く1.0」)を推進してきました。経戦2027ではこれを深化させ、要求利回りを達成している事業も含め、全事業投資先(244社)を対象に、全社を挙げてより一層のバ

リューアップ(「磨く2.0」)に取り組んでいきます。先行き不透明な事業環境においては、私たちがよく知る既存事業において、当社の資金力を活用したボルトオン投資や個々の事業の中での資産入れ替えオプションの検討も含めてさまざまなバリューアップ施策を実行することが、より確度の高い利益成長のための打ち手であると考えており、この部分への資金配分を厚くしているのが経戦2027の特徴となります(参照:資金配分計画)。具体的には、全事業投資先に対して、3年後の利益およびROICの目標を設定し、社長を含む全社マネジメントが定期的にフォローアップを行います。既存事業の強固な事業基盤を起点に、拡張投資や追加投資を行うことで収益力および資本効率の一層の向上を図ってまいります。

資金配分計画・市場期待を意識した株主還元

経戦2027においては、既存事業における更新投資約1兆円に加え、価値創造メカニズムである磨く(Enhance)・変革する(Reshape)・創る(Create)に資する拡張・新規投資3兆円を計画しています。これは中経2024における投資実績2.9兆円(更新投資の1兆円および資金運用関連0.3兆円を含む)を1兆円ほど上回る計画ですが、営業収益キャッシュフローの伸長や資産の入れ替えに加え、中経2024で強化された財務健全性を活かしたレバレッジの活用も適宜行いながら、実行してまいります。

株主還元については、累進配当を維持した上で、1株当たり110円(前年度比+10円)への増配(3年総額1.4兆円〜)と、2025年度に総額1兆円の自己株式取得を実施することを2025年4月に公表致しました。

資金配分計画

項目				経営戦略 2027計画	補足
キャッシュイン	営業収益CF			3.3兆円〜	ERCの好循環による、 営業収益キャッシュフローの伸長・資産入替
	売却による 投資回収			1.7兆円〜	
投資	既存事業	磨く	更新投資	1.0兆円〜	● 欧州総合エネルギー会社(Eneco) ● 豪州原料炭事業(BMA)等
			経戦2027 案件	0.9兆円〜	案件例 ● 水産(サーモン養殖)事業の強化 ● 鉄鋼製品事業のポートフォリオ変革 ● 国内外不動産事業
			中経2024 案件	0.6兆円〜	案件例 ● LNGカナダ/カナダシェールガス ● マレーシアLNG ● データセンター事業
		変革する		0.5兆円〜	業界再編・資本政策等
	新規事業	創る		1.0兆円〜	案件例 ● 天然ガスバリューチェーン ● バイオ資源バリューチェーン ● 次世代型インダストリアルパーク ● 銅事業の強化
		追加配分			投資パイプライン等の状況を踏まえ、 投資または追加還元への配分を検討
株主還元	自己株式取得			1.0兆円〜	2025年4月3日決議分 (中経2024の還元後フリーキャッシュフロー0.7兆円を 原資とする還元を含む)
	配当			1.4兆円〜	1株当たり110円を起点とする累進配当 (子会社による非支配株主への配当支払い 0.2兆円を含む)

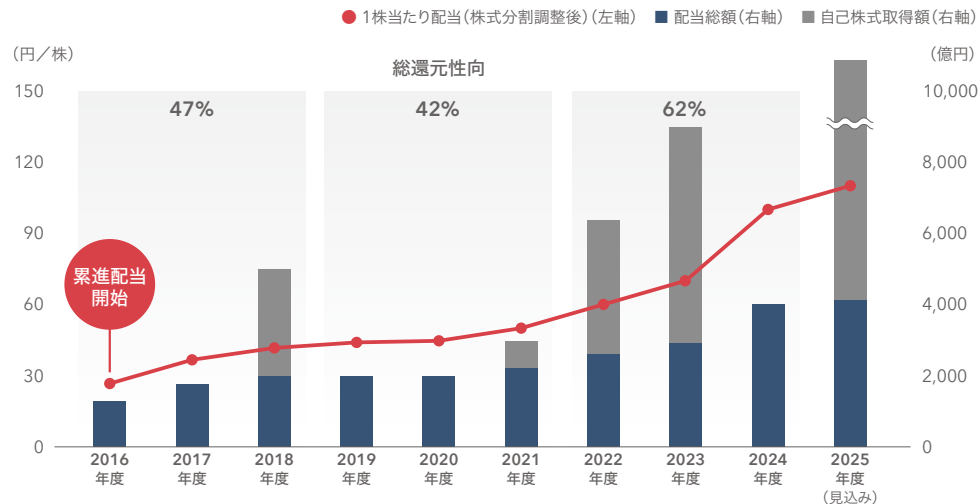
財務・資本政策

CFOメッセージ

10円の増配は、当社の力強いキャッシュ創出力が引き続き維持されているとの評価から、累進配当の枠組みの中で今後も持続可能な水準として決定したものです。当社の稼ぐ力がさら段と強化され、営業収益キャッシュフローの水準がさらに向上した際には、さらなる増配を柔軟に検討していきます。

また、1兆円の自己株式取得については、前中経期間中に当社の財務健全性が大幅に改善したことを踏まえ、足元の投資パイプラインの状況も勘案した結果、積み上がった資本をリバランスすることを主目的として決定したものであり、資本効率を意識した経営に対するコミットメントでもあります。今後の追加還元については、業績動向、投資パイプラインの進捗状況、財務健全性等を総合的に勘案し、機動的に行っていく方針です。

株主還元の推移



※2025年4月公表の自己株式取得額1兆円（うち、中期経営戦略2024の還元後フリーキャッシュフローを原資とする還元0.7兆円を含む）

高度化するリスクマネジメントと開示の強化

近年、事業環境の不確実性は一層高まっており、当社においてもこれまで以上に高度なリスクマネジメント体制の構築・運用が求められていると認識しています。当社では強固なリスクマネジメント体制を整備していますが、新たなリスクの顕在化や既存リスクの複雑化に対応するため、体制の常時見直し・アップデートを行っています。

特に集中リスクの管理においては、「本部」「業種」「国」「通貨」等多角的な切り口から、事業ポートフォリオの状況を定期的にモニタリングしています。その上で、特定分野におけるリスクアセットの水準を当社の財務体力の範囲内に抑えることで、万が一、同一分野で大規模な損失

が発生した場合でも、財務健全性への影響を最小限に抑えるようにコントロールしています。

2024年度には、トレーディング事業において、不正行為に起因する損失事例が発生しました。これを特殊な事件と整理せず重大な教訓と受け止め、事案の原因を精査した上で、当社全体での再発防止策を講じ、リスクマネジメント強化に必要な手立てを確認・実行しています。

環境・社会性面に関わるリスク対応についてもこれまで継続的に強化を行ってきましたが、こうしたリスクへの適切な対応、および開示の拡充は、不確実な事業環境下において持続的に事業を推進する上で重要不可欠であり、資本コストの低減にも資するものと考えています。サステナビリティ開示については、今後の開示基準（SSBJ）適用を見据えつつ、財務経理部門を中心に、気候変動や人的資本等に関連する各部門と連携し、基準に即して重要性の高い項目の見極めや財務的影響の算定を進め、開示の拡充に取り組んでいます。

最後に

中経2024では、資産効率の改善を目指し、循環型成長モデルへの取り組みを加速させた結果、掲げた定量目標は全て達成することができました。しかしながら、要求利回り未達事業や低成長事業からの撤退は相応に進んだものの、資産効率改善はまだまだ改善の余地があると思っています。

一方で外部環境に目を転じると、経済の先行きに対する警戒感の高まりに加え、地政学リスクや経済情勢リスクが絡み合う複雑な状況の中、事業環境が刻々と変化しており、不確実性がますます高まっています。

このような内外環境を踏まえ、現在の収益基盤を一層強化するとともに、次世代を支える収益基盤をつくり出すという強い覚悟を持って取り組みます。また、今後も株主・投資家の皆さまとの双方向のコミュニケーションを通じ、経戦2027の目標達成に向けて全力を尽くしてまいります。



SECTION 02

企業価値向上に向けた取り組み

事業資産

財務資本

人的資本

25 人材マネジメント／人事部長メッセージ

26 MC HR Vision DEARに基づき推進する人材マネジメントの高度化

環境・社会資本



Diversify 多彩・多才な人材

性別・年齢・国籍・バックグラウンドの
多様な人材ポートフォリオ

指標
(一例)

- キャリア採用者数: 94名
- 新卒採用女性比率: 36%
- キャリア採用女性比率: 23%

Reward 報いる

多様な人材を惹きつける
報酬水準・体系、適材適所、成果主義

指標
(一例)

- 人材可視化／最適配置に向けて
重要職務面談者数: 累計約650件

Energize 活かす

多様な人材がイキイキ・ワクワク/
チャレンジできる組織風土

指標
(一例)

- 社員エンゲージメント度数: 77%
(目標: 65%以上)
- 社員を活かす環境度数: 71%
(目標: 65%以上)

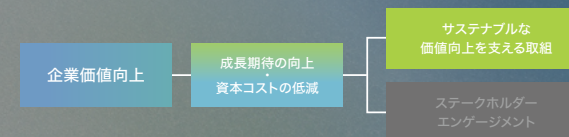
Accelerate 育てる

多様な経験を通じた
早期育成・自律的成長

指標
(一例)

- 人材投資額: 約38億円
- キャリア自律施策を通じた
応募者数・異動者数: 113名・37名

企業価値向上の構成要素 (P.10)



HIGHLIGHTS

- 環境変化の激しい事業環境においても、当社が今後も魅力ある会社として、優秀な人材を獲得・リテインし、価値創出に貢献する人材を輩出し続けるためにMC HR Vision「DEAR」を掲げています。
- 経営戦略2027期間においては、DEARに基づき三菱商事の人材マネジメントのコンセプトをアップデートしながら、「ERCによる価値創造メカニズム」の推進に向け、多彩・多才な人材一人ひとりの挑戦を後押しする施策を実施していきます。

三菱商事の人材マネジメントの基本コンセプト × MC HR Vision DEARによる 「人材マネジメントのさらなる高度化」



「時代の変化に合わせた 人材マネジメントのさらなる高度化」に向けて

当社にとって、「人材は最大の資産であり、価値創出の源泉である」という考え方は、時代が移り変わろうとも不変の信念です。

経営戦略2027にて掲げる、価値創造メカニズム「ERC —磨く(Enhance) × 変革する(Reshape) × 創る(Create)—の好循環モデル」の推進に向けても、「多彩・多才な人材」を、多様性に裏打ちされた「総合力」発揮の「要」として位置付けています。事業・人材双方の領域において、想定を上回る環境変化の激しさに対応しながら経営戦略を実現していくためには、改めて当社の「人材マネジメントの基本コンセプト」に立ち帰り、それをしっかりと認識することが重要と考えています。その上で、より時代に即した形で高度化していくという考え方にに基づき、人事施策を講じていきます。

具体的には、企業理念である「三綱領」をベースとした、三菱商事を三菱商事たらしめる強みとも呼称すべき4つの要素が連関しながら作用することによって、「高い志を有する人材が集い、一人ひとりが挑戦と成果を積み重ねることで成長を実感し、社員の成長が会社の発展につながる」ことこそが、当社の人材マネジメントの基本コンセプトになります。そして、この基本コンセプトを、時代に即した形でアップデートすることを通じ「人材マネジメントのさらなる高度化」を不断に図っていきます。この高度化の指針となるイニシアチブこそが、今後10年を見据えた「MC HR Vision DEAR —多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる—」です。

経営戦略2027期間においては、「ERCによる価値創造メカニズム」の推進に向け、DEARをベースに、「挑戦」をキーワードにした重点施策を策定しました。これらを通じ、目指す姿の実現・企業価値のさらなる向上に向けて歩みを進めていきます。

柏原 玲子
執行役員 人事部長



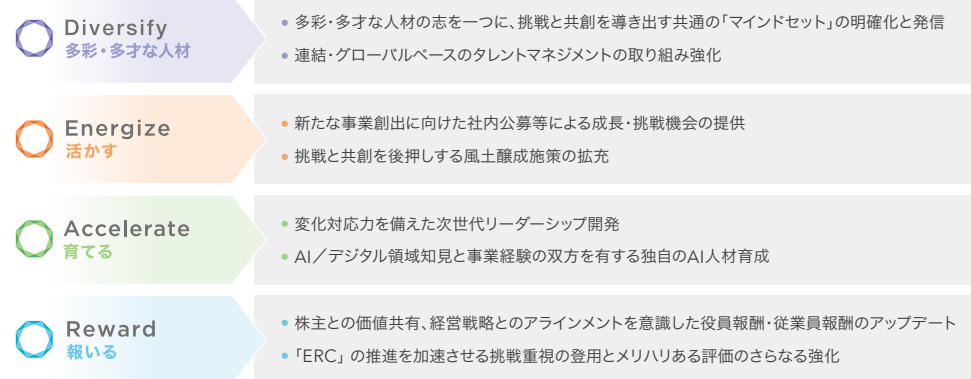
人材マネジメントのさらなる高度化

当社の人材マネジメントの基本コンセプトに立ち帰りつつ、10年後を見据えたMC HR Vision「DEAR」を基に、各種人事施策を展開。経営戦略2027で掲げる「ERCの好循環モデル」の実現につなげていきます。



経営戦略2027期間における重点人材強化策

従来の施策に加え、経営戦略2027期間においては、以下の重点人材強化策を展開していきます。



MC HR Vision DEARに基づき推進する 人材マネジメントの高度化

ESG対話：人材育成モデル

ESG対話：重要職務就任者面談

人材育成・キャリア自律促進

多様な経験の付与を通じた戦略的育成モデルによる次世代リーダーの輩出

ERCの好循環モデルの実現に向けては、「構想力」「実行力」「倫理観」を高いレベルで有し、多様な事業ステージにおいて価値創出に貢献できる人材が必要不可欠です。そうした人材を適材適所にて配置するとともに、当社の人材マネジメントの独自性の一つである「多様な事業経験の場」への計画的なローテーションにより、さまざまな事業モデル・視点の違うポスト(営業組織／コーポレート／

事業会社、国内外拠点等)を幅広く経験することで、次世代を担う人材が育つ仕組みを設けています。また、こうしたOJTベースの経験付与の補完要素として、育成ステージやニーズに基づく、多様で充実した研修・経験付与の機会を提供しています。特に直近では、AIのスキル・知見の習得を含めた「AI・デジタル関連研修」や、自律的キャリア促進に向けた「公募型異動配置施策」の拡充にも注力

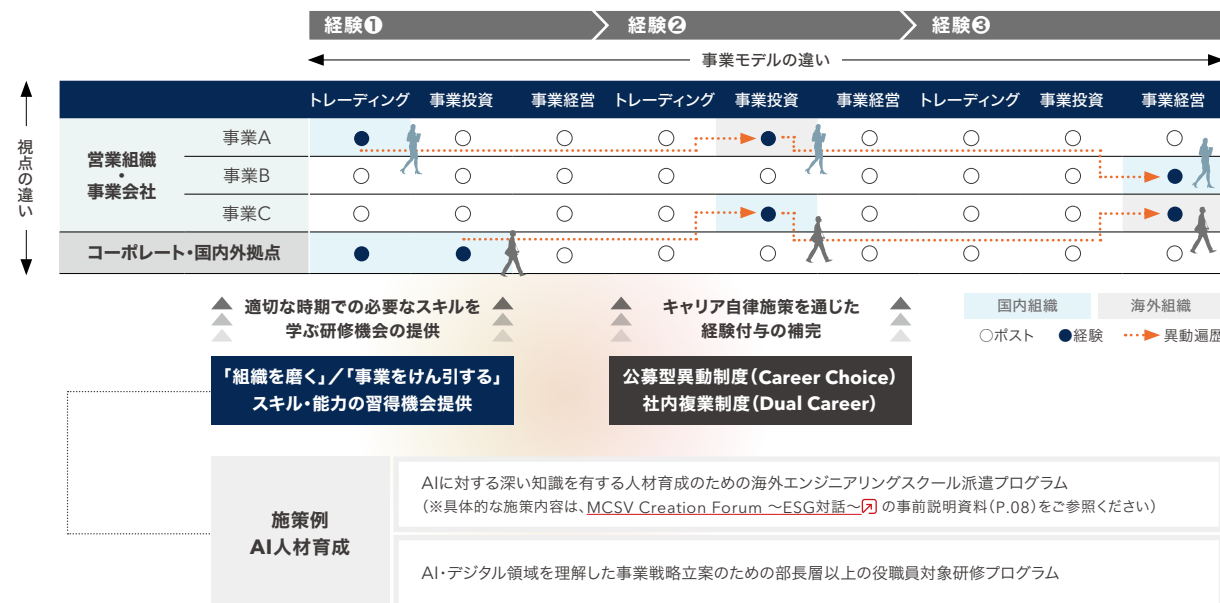
し、変化の激しい事業環境下においても価値創出に貢献できる人材として求められる力を養っています。このような当社ならではの経験を経て、本社の部長クラスや事業会社のCxOを担う重要職務に当たる人材(重要職務就任者)の可視化に全社で注力し、最適配置に向けた情報として活用するとともに、収集したデータをマクロ的に分析し、次世代のリーダー育成にも活用しています。

Accelerate
育てる

Reward
報いる

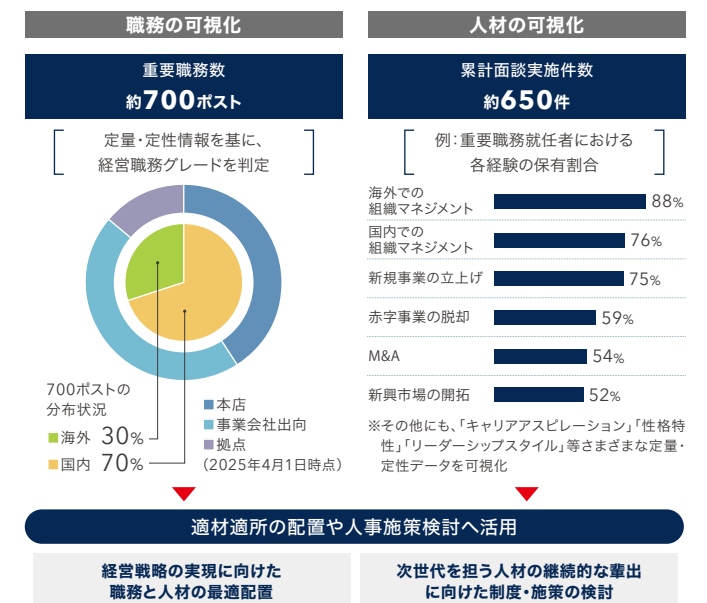
三菱商事の戦略的人材育成モデル

多様な事業ポートフォリオを活かした「幅広い経験」を通じた育成



職務・人材の可視化とデータ活用

重要職務就任者面談を通じ可視化された職務・人材情報



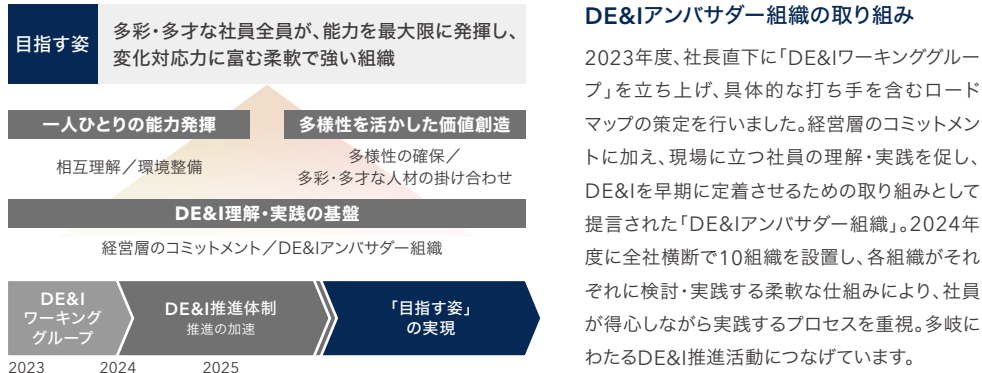
MC HR Vision DEARに基づき推進する 人材マネジメントの高度化

ESG対話: DE&I推進・女性活躍推進 ダイバーシティ・マネジメント: 取り組み

DE&I・女性活躍推進



DE&Iの目指す姿・施策方針



女性活躍推進に向けたマイルストーン・施策

女性活躍はDE&I推進の重要なドライバーと位置付けています。目指す姿とマイルストーンに向けて設定した4本柱を軸に、引き続き各階層における育成・登用強化、女性採用比率向上に取り組んでいきます。

女性活躍の4本柱		① 採用強化	② 育成・登用の強化	③ 女性エンパワメント	④ 働きやすい環境整備
		マイルストーン		目指す姿	
		2024年度	2025年度	2027年度末	2030年度末
バイブライン	MX(部長等)層	2.6%	3.0%	▶ 5%	10%
	MX候補者層	7.8%	8.7%	▶ 10%	15%
	管理職層	11.9%	12.3%	▶ 15%	
採用	キャリア採用 (過去3年実績 2021～2023年度入社) 11%	23%	▶	25～27年度を通じて 25～35%	進捗を見ながら ローリング
	新卒採用 (過去3年実績 2022～2024年度入社) 27%	36%	▶	25～27年度を通じて 30～40%	

あらかる階層で女性比率 **30%**

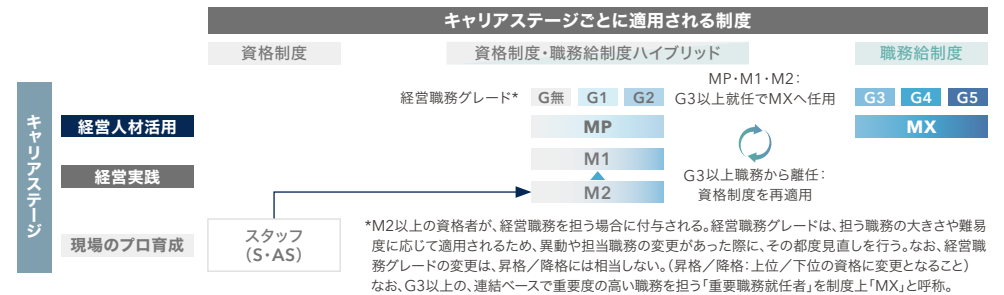
- 会社法上の役員に占める女性比率は、26.7%(2025年6月20日現在)
- MX候補者層とは、人や組織・プロジェクトをけん引するポジションに就く層を指す
- 2027年度末に向けたマイルストーンは2028年4月1日付データにて、2030年度末に向けたマイルストーンは2031年4月1日付データにて進捗を確認
- 30%はクリティカル・マスと呼ばれる比率。この水準を超えてくるとマイノリティではなく、組織文化や意思決定に影響を及ぼしやすくなるとされている

社員の成長と会社の発展を一体化する人事制度



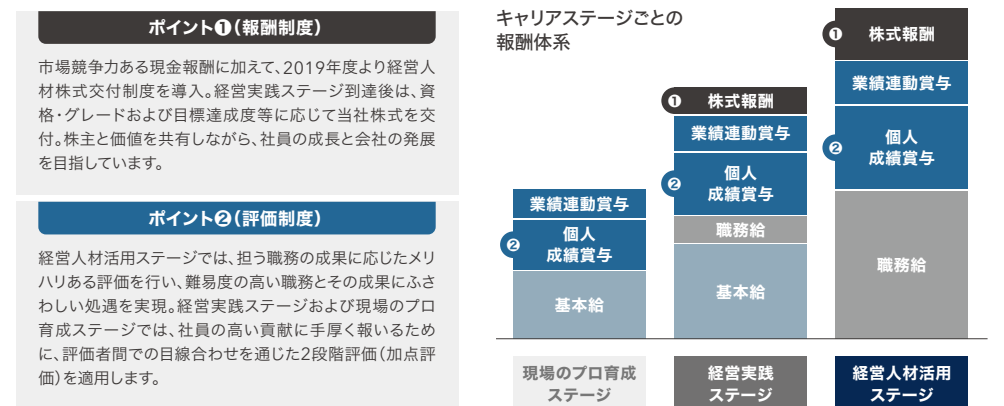
「資格制度」と「職務給制度」のハイブリッド型 人事制度

当社の事業モデルの特性も鑑み、社員の成長と会社の発展を一体化していくために、社員のキャリアステージに合わせ、段階的な人材育成を主軸とした「資格制度」と職務に応じて報いることを主眼とした「職務給制度」を適用する、ハイブリッド型の人事制度を採用しています。



職務と成果に応じたメリハリある処遇を実現する評価・報酬制度

ハイブリッド型人事制度を土台として、市場競争力ある水準・株主との価値共有を念頭に置いた報酬、これら制度を運用面から加速させる評価等、メリハリある処遇を行うことで、社員の成長と会社の発展につなげていくことを後押ししています。



SECTION 02 企業価値向上に向けた取り組み

事業資産

財務資本

人的資本

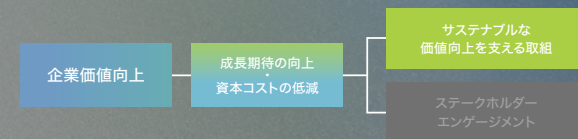
環境・社会資本

29 三菱商事のサステナビリティ

当社の8つの
マテリアリティ



企業価値向上の構成要素 (P.10)



HIGHLIGHTS

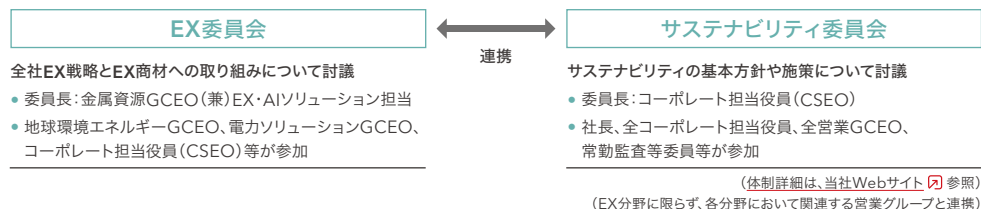
- 8つのマテリアリティを指針にして、企業価値を中長期にわたって向上させていくための取り組みを推進しています。
- 社内メカニズムにマテリアリティを統合し、事業機会の追求、リスクへの適切な対応に取り組んでいます。

三菱商事のサステナビリティ

当社の企業理念である「三綱領」には、事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献することがうたわれています。近年、さまざまな社会課題解決に対する企業への期待・要請が高まる中、当社の持続的な企業価値向上のためにも、それらの社会課題に対応することの重要性が高まっています。当社は、事業活動を通じて解決すべき重要な社会課題を「マテリアリティ」として指針に掲げ、これらを取り巻く事業機会の取り込みやリスクへの対処を適時適切に行うべく、サステナビリティの観点も踏まえた事業戦略を策定し、目標設定の上、進捗管理プロセスを整えています。これらの活動が一体となり、持続可能な成長と長期的な価値創造への当社の取り組みを推進しています。

①事業におけるサステナビリティ推進（事業機会の取り込み）

低・脱炭素を取り巻く事業環境や社会課題の変化を捉えた全社EX戦略を討議する場として、エネルギー・トランスフォーメーション（EX）と関連性が強い営業グループを中心にEX委員会を運営。サステナビリティ委員会と連携し、事業機会も踏まえた、実効性の高いサステナビリティ施策の検討・導入を進めています。



【主な討議テーマ】討議内容については、社長室会、取締役会に定期的に報告

EX委員会	共通	サステナビリティ委員会
- EX領域の事業機会と戦略 - EX商材に関する具体的な取り組み	- CNを取り巻く外部環境変化 - CNロードマップ進捗・排出量見通し	- Scope3開示拡充 - TNFD取り組みロードマップ

特に、社会のカーボンニュートラル（CN）化に向けては、中長期的に新たな事業を創出し、拡大していくことが期待されています。幅広い産業接地面を持つ当社が果たす役割は大きいと考えており、グローバルな視野に立脚したビジネスモデルの構築に取り組めます。

事業例 | 当社の代表的な低・脱炭素化事業についての詳細

事業① 再生可能エネルギー事業への取り組み

電力バリューチェーン一体での収益化を図る方針の下、再生可能エネルギーの開発を進め、さらなる拡大を目指しています。

事業② 低・脱炭素に不可欠な次世代資源の供給拡大

電化社会に不可欠な銅・アルミ・電池資源や、グリーン水素・アンモニア・SAF等の次世代エネルギーに関する事業の拡大に取り組んでいます。

経営参考指標（例）

社会全体の温室効果ガス（GHG）排出量削減における具体的な貢献度合い、および脱炭素社会への移行におけるビジネス機会をどの程度取り込めているかを示す定量的な指標として削減貢献量を開示しています

- 再生可能エネルギー：約300万tCO₂-e（年間）
- 銅：約5,000万tCO₂-e（ライフタイム）

※計算式、留意点、また他の商材の削減貢献量

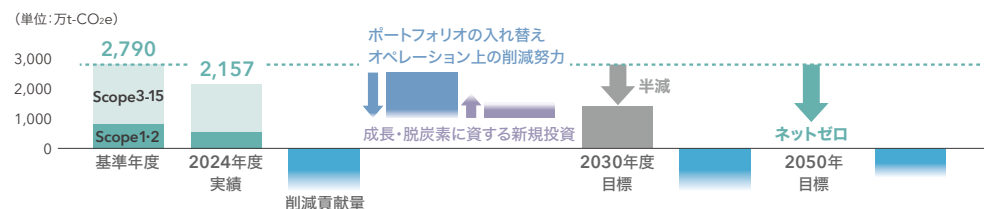
②個別事業における持続可能な成長のサポート（環境・社会面のリスクへの適切な対応）

個別投融資案件の意思決定に当たっては、マテリアリティに照らして当該案件の意義を確認するとともに、環境・社会面のリスク・機会の評価を実施しています。また、案件実行後は、年々変化する外部動向やステークホルダー要請、国際基準等も勘案し、リスク・機会への対応状況の評価を行い、当該事業の持続可能性を確認しています。

主要な環境・社会面のリスク

気候変動（GHG排出量）

2024年度実績は、基準年度2020年度比23%減の2,157万トンと2030年度目標に対して順調に推移しています。2050年ネットゼロの達成に向け、引き続きGHG排出削減目標達成に向けた削減努力の継続、エネルギー・資源の安定供給、社会全体の排出削減に貢献する低・脱炭素事業（削減貢献量の創出）に取り組んでいます。



人権（労働安全衛生）

持続的な企業価値の創出には、社員やコントラクターが安心して働ける環境づくりが必須であり、グループ全体での労働安全衛生マネジメントを推進しています。

自然資本（生物多様性）

当社事業が自然にどの程度依存し影響を与えているかを把握すべくTNFDフレームワークを活用したリスク分析を行っています。

経営管理指標・目標

労働災害率*（災害発生の頻度）を毎年低減

- 2024年度：1.31（昨年度比▲0.44）

※Lost Time Injuries Frequency Rate

経営管理指標・目標

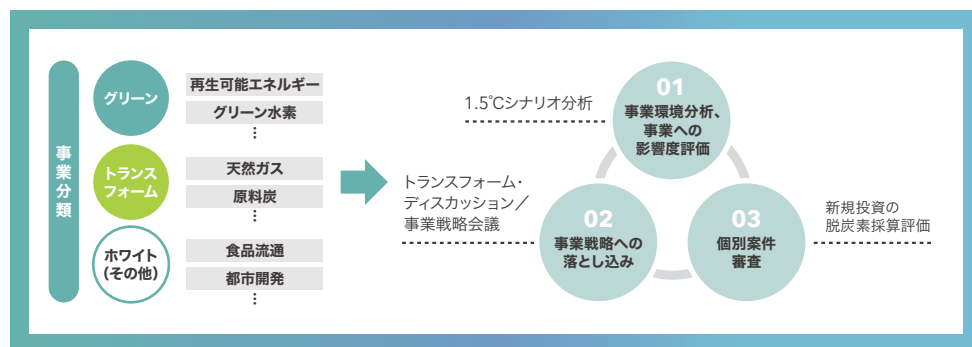
2022～2023年度に実施したTNFDライアル分析を深化させ、2025年度をめどにTNFDに沿った開示をするを目指します。

三菱商事のサステナビリティ

気候変動・自然資本を中心とした環境面への取り組み、人権に関する社会面への取り組みを軸とし、当社グループおよびサプライチェーンを含む社会の持続的成長を実現すべく各種施策を展開しています。また、気候変動においてはTCFD、自然資本においてはTNFDのフレームワークに沿った情報開示の拡充に取り組んでいます。

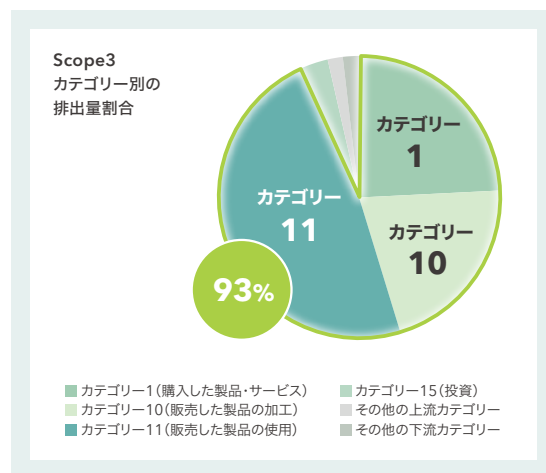
気候変動：ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズム

当社のGHG削減目標（2030年度半減、2050年ネットゼロ）の達成に向け、各事業を気候変動の移行リスク・機会に応じて分類し、ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムを推進しています。



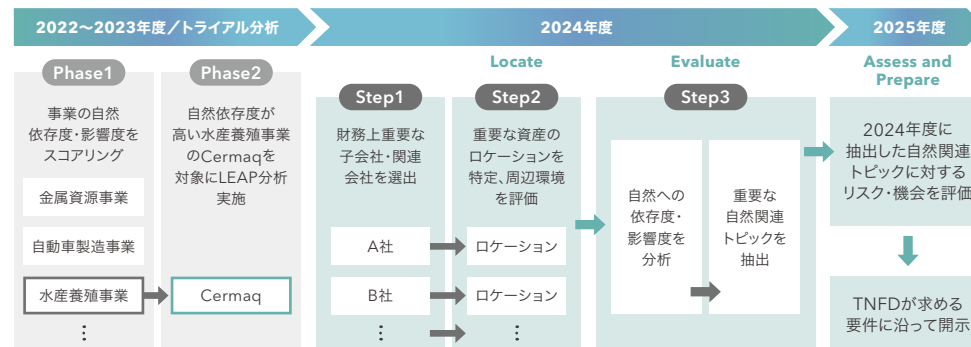
気候変動：バリューチェーン上の排出量に対する取り組み

- 従来開示していたカテゴリ11（販売した製品の使用）に加え、Scope3のその他全カテゴリの排出量（財務支配基準・2024年度実績36,258万tCO₂-e）を算定し、開示を拡充しました。
- Scope3の削減に向け、さまざまな産業に接点を持ち多角的に事業を行う当社として、サプライチェーン上の幅広いパートナーと協業することに加え、社会の脱炭素化に貢献する（削減貢献量を生む）事業に取り組んでいきます。



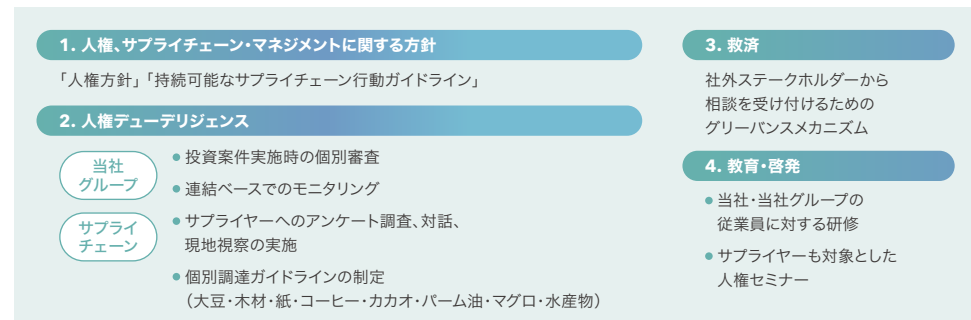
自然資本：TNFD分析の高度化

トライアル分析で浮かび上がった課題を解決するため、2024年度は財務上重要な子会社・関連会社を抽出した上で各社に対してLEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) 分析のうち、LocateとEvaluateを実施し、2025年度はAssessとPrepareの実施を予定しています。



人権・サプライチェーンマネジメント：取り組みの全体像

人権尊重・持続可能なサプライチェーンの確保は全ての事業活動を支える基盤との認識の下、人権方針・人権デューデリジェンス・グリーンバンスメカニズム等、各種取り組みを導入、法規制その他外部動向を注視しながら、既存取り組みのPDCAを継続しつつ、取り組み内容を更新しています。



三菱商事のサステナビリティ

マテリアリティ特定プロセス  マテリアリティの紹介動画 

マテリアリティ施策一覧

当社では、MCSV創出の実効性のある推進に向け、各部門・グループにおいて、事業や取り組みごとにマテリアリティに関連した中期的な行動計画である「アクションプラン」を定めるとともに、毎年のレビューによりその進捗を確認し、マテリアリティに沿った事業や取り組みがいかにMCSVの創出につながっているかを確認する体制を構築しています。

マテリアリティ		概要	代表的な施策・アクションプラン	
カーボンニュートラル社会と 物心共に豊かな生活の実現	 <u>脱炭素社会への貢献</u> 	移行期の低・脱炭素化に資する製品・サービスを提供しながら、温室効果ガスの削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。	- カーボンニュートラル社会へのロードマップ  - 再生可能エネルギー持分発電容量の倍増 - 次世代エネルギーサプライチェーンの構築	- 電化社会推進に向けた金属資源の供給 - CCUS事業の取り組み 1.5°Cシナリオ分析  - 物理的リスクへの対応 
	 <u>自然資本の保全と有効活用</u> 	地球が最大のステークホルダーであると認識し、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組みます。	- サーキュラーエコノミーの推進 - TNFDフレームワークを活用した自然への依存・影響評価 	
	 <u>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</u> 	各国・顧客のニーズに基づく資源・原材料・製品・サービス等の安定供給責任を果たしながら、さまざまな国・産業における事業を通じ、将来にわたって持続可能な社会と暮らしを実現します。	- 移行期を支えるエネルギーの安定供給責任の充足 - 高品位な原料炭の安定供給 - サステナブルな「食」の供給	
	 <u>イノベーションを通じた社会課題の解決</u> 	イノベーションがもたらす産業の大きな変化も取り込みながら、社会課題の解決に資するビジネスを創出していきます。	- 産業横断型デジタルエコシステムの構築 - 食品ロスの削減	- デジタルの活用を通じたサプライチェーン全体の最適化によるムリ・ムダ・ムラの削減 - 技術イノベーションを通じた脱炭素社会実現への貢献
	 <u>地域課題の解決とコミュニティとの共生</u> 	各国・地域が直面する課題の解決に事業を通じて貢献し、経済や社会の発展に寄与するとともに、多様なステークホルダー、地域・コミュニティとの共生・共創を図ります。	- 自立分散型コミュニティの創生 - スマートシティの開発・運営 - オンデマンドモビリティサービスの提供による地域交通課題の解決	TOPIC 社会的インパクトの可視化 当社では、2025年度、モビリティグループで取り組むオンデマンドバス事業が創出している社会的インパクトの可視化に取り組みました。 具体的には、以下の2つの観点でインパクトの分析を行いました。 ①地域住民の方々のQOL(Quality of Life)の向上 ②環境負荷低減(CO₂排出量削減) →分析結果の詳細については、インパクトレポート  をご参照ください。
	 <u>事業推進における人権の尊重</u> 	さまざまな国で多様な事業を推進する上で携わる全てのステークホルダーの人権を尊重し、各国の情勢も踏まえながら、バリューチェーン上の課題解決を追求します。	- 事業推進時の人権デューデリジェンスの実施 - 従業員の安全の確保 - サプライチェーン・マネジメント 	
基盤となる組織の追求	 <u>多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現</u> 	人材が最大の資産である事業特性を踏まえ、組織全体で三価値同時実現の原動力となる多彩で多様な人材を育成し、また多様な人材が価値観を共有し、つながりながら切磋琢磨し成長できる組織の実現に取り組みます。	- 人材戦略 - エンゲージメント強化 - データ活用	
	 <u>透明性高く柔軟な組織の実現</u> 	事業環境の変化に迅速に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた健全な組織の維持・強化に努めます。	- グローバルインテリジェンスの経営への反映 - 機動性のある組織改編 - 取締役会の透明かつ実効性ある運営	

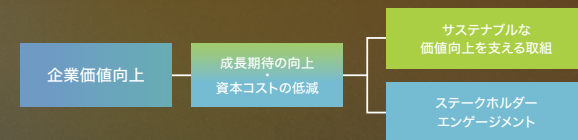
SECTION 03

コーポレートガバナンス

33 コーポレートガバナンス

41 ステークホルダーエンゲージメント

企業価値向上の構成要素 (P.10)



HIGHLIGHTS

- 機関設計移行を経て、コーポレートガバナンス向上を目指す基盤がより一層強化されていることが確認されました。外部環境変化が加速する中、引き続き取締役会の監督機能の強化に努め、継続的な企業価値向上に取り組んでいます。
- 役員報酬制度は、株主の皆さまとのより一層の価値共有とともに、当社の将来にわたる持続的な成長および中長期的な企業価値向上に向けた意識付けを高める観点に立ったものとしています。
- ステークホルダーの皆さまとの双方向のエンゲージメントを強化し、企業価値向上に向けた取り組みを推進しています。

コーポレートガバナンス

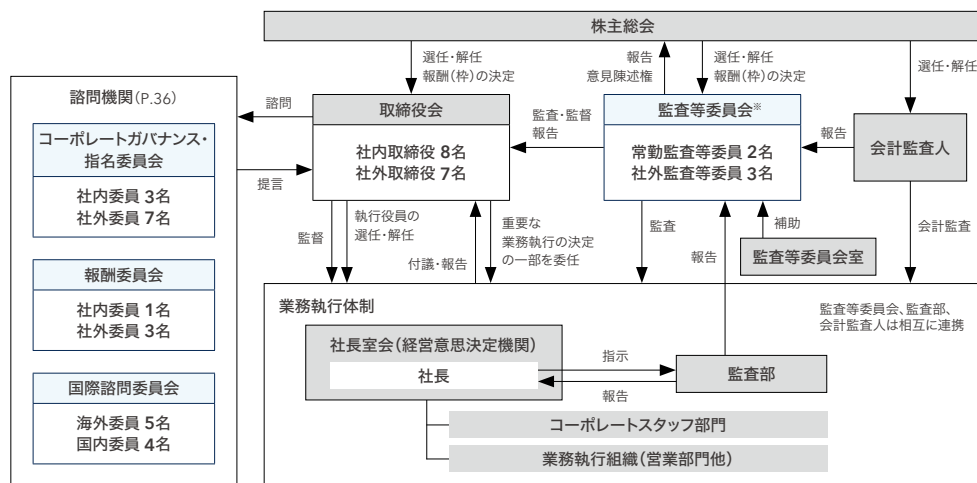
基本方針

当社は、「三綱領」を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、全てのステークホルダーのご期待に応えるものと捉え、この実現のため、経営の健全性、透明性および効率性を確保する基盤として、コーポレートガバナンスを継続的に強化することを経営上の重要な基本方針としています。

この基本的な考え方の下、当社は、2000年代よりコーポレートガバナンス改革を推し進め、変化を先取り、事業を変革・強化しながら成長を推進する経営・業務執行を実現すべく、取締役会における充実した審議による実効性の高い監督を発展させ、企業価値の向上に努めてきました。

2024年6月からは「監査等委員会設置会社」に移行し、権限委譲を通じた意思決定のさらなる迅速化を図るとともに、取締役会における経営方針・経営戦略を中心とした審議を一段と充実させることで取締役会の監督機能を強化・高度化し、加速する外部環境変化への対応力を一層強化しています。

コーポレートガバナンス体制図



※監査等委員である取締役により構成

取締役会の実効性向上に向けた取り組み



垣内 威彦
取締役会長

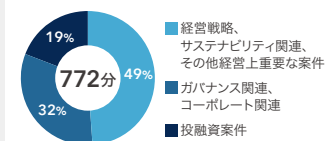
事業環境が複雑かつ驚くべき速さで日々変化している中、コーポレートガバナンスの在り方も常に考え、進化させることが求められます。産業構造の変化を追い風に変えて、柔軟に、芯の強い成長をしていくためにも、当社は最適なコーポレートガバナンスや取締役会の在り方を立ち止まることなく追求しています。

当社の社外取締役は、取締役会の活動にとどまらず、当社のコーポレートガバナンスの向上に向けて非常に強いコミットメントを示していただいています。取締役会長として、社外取締役の知見を結集させ、取締役会の審議のさらなる充実化を図ることで、引き続き経営の基盤となるコーポレートガバナンスの維持・発展と、それによる当社の健全で持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

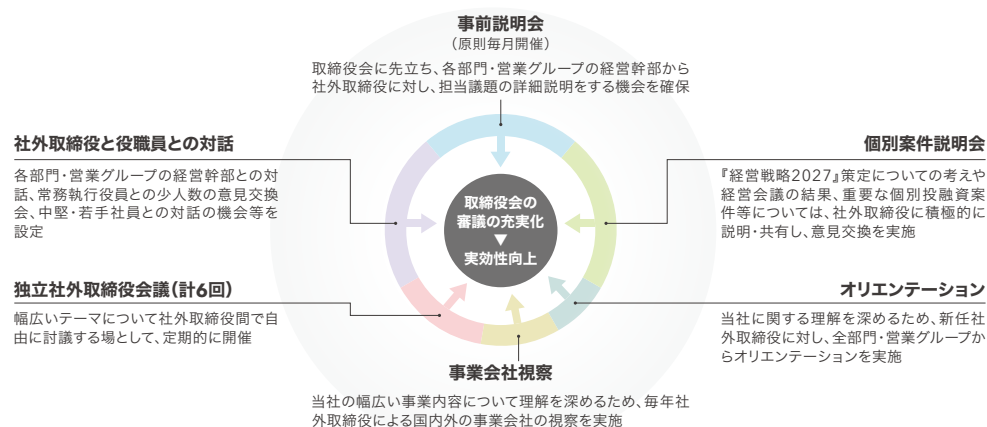
取締役会審議内容の充実化

当社は、監査等委員会設置会社への移行以前よりモニタリング機能の向上を図るため、審議事項の選定や審議の在り方を工夫し、取締役会の審議内容の充実化を進めており、結果的に、取締役会の審議時間の約半分を経営方針・経営戦略に関する審議に充てています(図1)。さらに、取締役会や諮問機関の審議の場のみならず、さまざまな機会を通じて、社外取締役への情報提供・社外取締役との意見交換の場を設けています。こうした取り組みと社外取締役の高いコミットメントが、取締役会における本質的な審議につながっています。

【図1】
2024年度 取締役会審議時間の割合



※取締役会の諮問機関の取り組みについては
P.36ご参照 [▶](#)



コーポレートガバナンス

取締役会実効性評価

2024年度は、2023年度の第三者評価結果を踏まえ、新体制移行後の状況について、社外取締役主導により自己評価しました。2023年度に確認された以下の当社の強みが、機関設計変更を経て、ますます強化されていることを確認しました。

2024年度取締役会実効性評価で確認された当社の強み

- 機関設計変更に関する検討等の機会を通じ、当社取締役会の目指す姿とモニタリングの在り方について丁寧な議論が重ねられ、取締役会主体でさらなるコーポレートガバナンス向上を目指していく基盤が強化されていることを確認。

取締役会の実効性の土台となる4つの強み

- | | | | |
|--|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| ①
コーポレートガバナンス向上に向けた取締役会議長および執行側の強い意志と努力 | ②
監督と執行の緊密なコミュニケーションにより醸成・維持されている相互信頼関係 | ③
社外取締役による時間的・精神的なコミットメントの高さ | ④
取締役会事務局の徹底した取り組み・支援体制・PDCA管理 |
|--|--|---------------------------------|-----------------------------------|

強みを下支える要素

- 外部環境を踏まえた当社にとって最適な在り方を真摯に追求するボードカルチャー
- 執行と監督、取締役同士の相互信頼とコミットメントという「人」に関わる要素

2024年度取締役会実効性評価結果とそれを踏まえた2025年度の取り組み方針

	2024年度実効性評価結果	2025年度取締役会 取り組み方針
取締役会全体評価	「社外取締役の強いコミットメントと執行側の細やかな情報開示の姿勢により、取締役間の信頼関係が構築されていること」を確認。 - 新体制下、経営戦略を多角的に議論する度合いが高まっている。	当社の強みである、「取締役間の信頼関係」を維持・強化。
中長期的検討事項	- 取締役会の規模・構成については十分に議論が尽くされた結果であり、現状に不足はない。 - 激しい環境変化を踏まえた、将来的な当社の在るべき姿についての審議の継続は肝要。	外部環境を踏まえ、将来的な当社の在るべき姿について、審議を継続。その上で、コーポレートガバナンス体制の継続的な確認と、必要に応じた見直しを実施。
『中期経営戦略2024』モニタリングと『経営戦略2027』策定	- 執行側からの充実した情報共有に基づき、『中期経営戦略2024』のモニタリングは適切に実施された。 『経営戦略2027』の策定に当たり、監督・執行間で早い段階から丁寧に議論を行ったプロセスについて、社外取締役から高い評価。	複雑な事業環境を踏まえ、取締役の知見と対話を基に『経営戦略2027』のモニタリングを実施。

取締役会実効性評価 取りまとめを行った社外取締役からのコメント



宮永 俊一
社外取締役

機関設計変更の検討過程で、十分に議論を重ねたことにより取締役全員の間でガバナンス・モニタリングに対する具体的なイメージが共有化されました。その後の取締役会においても、共通認識に基づきながら、より多角的な分析や高い監督水準を追求する審議が行われ、中長期的な視点で会社の在り姿についての議論やモニタリングをすることができています。現在、世界的に分断・対立が進み、資源確保や安全保障への関心が強まる一方で、半導体やAI等の領域で競争が激化していますが、この歴史的な変化に、当社が柔軟かつ的確に対応していくよう、取締役会としてもしっかりと議論し、モニタリングならびに監督を実施する体制が整っていると評価できます。

機関設計変更の検討過程での議論や、執行側からの密な情報共有により、社外取締役の当社事業に対する理解がますます深まっています。また、機関設計変更により、監査等委員が取締役として取締役会に参加するようになったことで、これまで以上に取締役会が一体となつての議論が活発化しました。同時に、監査等委員会でも、従来の監査役会以上に多様な視点に基づく議論が活発に行われています。取締役会と監査等委員会の連携も強化され、結果的に、良い相乗効果が生まれています。



中尾 健
取締役
社外監査等委員

2025年度『経営戦略2027』モニタリングの方向性

2025年度の取締役会の主なモニタリング事項は、『経営戦略2027』実現のための価値創造メカニズムを構成する要素を捉えながら、以下の項目を中心とする案を、取締役会で確認しています。

当社の強みを結集した『総合力』の発揮

- 当社の強みを結集した「総合力」を構成する、以下の主要項目をモニタリング。
戦略×グローバル×インテリジェンス: 戦略会議、地域戦略・地域拠点体制について
サステナビリティ: 中長期的観点での取り組み方針や施策の進捗、法定開示要請への対応状況
人材戦略: 連結・グローバルベースの人材登用、AI人材育成、経営戦略と連動した報酬制度等、各種施策の進捗
経営管理: 定量目標の達成状況、株主還元、財務健全性について

磨く(Enhance) 変革する(Reshape) 創る(Create) の推進

- ERCの進捗状況は、定期的に取締役会でモニタリング。
- 全体の進捗状況の定点観測のみならず、ERCに係る個別重要要件についても、適時にモニタリング。

施策を通じたさらなる強化

- 新たな施策である、金融アライアンス推進体制、CVC推進体制、AIソリューションタスクフォースの活動・進捗状況等を適時にモニタリング。

社外取締役メッセージ 特集 『経営戦略2027』の策定における社外取締役の関与

2024年6月の機関設計移行を機に、執行側への権限委譲を進めることで、取締役会における経営方針・経営戦略を中心とした議論の充実化を図ってきました。

『経営戦略2027』の策定に当たっても、戦略骨子策定段階から執行側との意見交換を実施し、

多様な産業接地面・事業モデルを持つ当社の経営戦略を検討する上で重要となる、各営業グループ等の事業戦略会議討議結果も、従来以上に丁寧に社外取締役と共有した上で、策定・公表に至りました。



鷺谷 万里 社外取締役

ステークホルダーの皆さまの関心が比較的高い、技術・イノベーションをはじめとした、新規分野／新規案件についても、『経営戦略2027』の策定過程でしっかり審議しました。審議の結果が、『経営戦略2027』の施策である、CVC推進体制の構築や、AIソリューションタスクフォースの設置にもつながっている点は評価できます。

小木曾 麻里 社外取締役

『経営戦略2027』の策定に向けた議論については、変化が激しく、先行き不透明な今般の環境下でも、定量目標のしっかりとした積み上げをやりつつ、当社が新たに掲げた価値創造メカニズムを踏まえた会社の方向性を示していくことに、議論の重きを置いたため、取締役間でも納得感のある経営戦略になったのではないかと考えています。



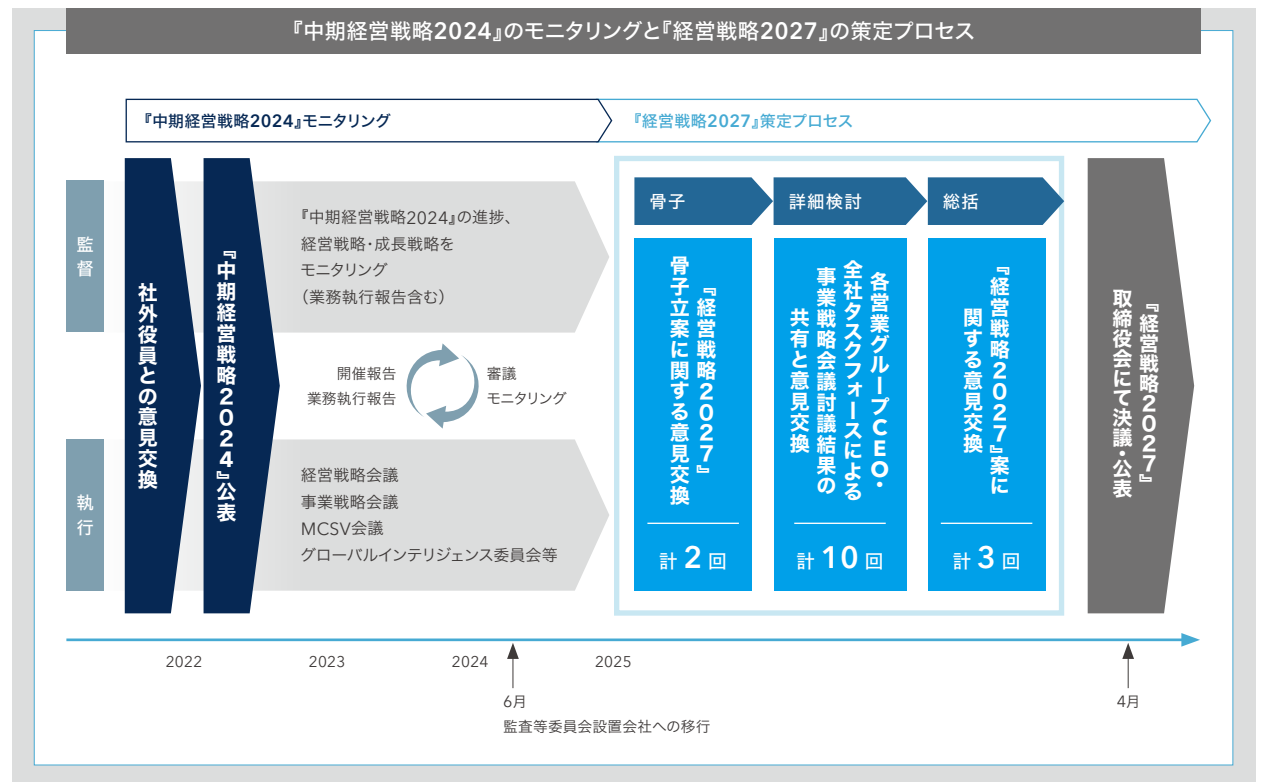
立岡 恒良 取締役 社外監査等委員



『経営戦略2027』は、激しい環境変化の中でも、当社の持つ総合力を最大限発揮し、持続的な企業価値向上を実現できるよう、柔軟性・機敏性を持たせた計画としています。インテリジェンスを柔軟に活用し、機敏に戦略につなげていくことが重要であると考えます。

佐藤 りえ子 取締役 社外監査等委員

『経営戦略2027』策定プロセスの中で、経営戦略を考える上で前提となる、各営業グループCEO・全社タスクフォースリーダーによる事業戦略会議討議結果についての共有、意見交換を複数回にわたり実施しました。当社の総合力の強さについて再認識し、当社の目指す姿について、取締役間での目線を合わせた上で、『経営戦略2027』を策定できたと感じています。



コーポレートガバナンス

諮問機関の審議実績 

取締役会の諮問機関

コーポレートガバナンス・指名委員会

コーポレートガバナンスの継続的な強化を図るとともに、取締役会による指名プロセスの客観性・透明性を高め、公正性を担保することを目的として、以下の事項に関し審議・モニタリングを行います。

■ 委員の構成				※委員長	
社外委員(7名)				社内委員(3名)	
宮永 俊一	社外取締役	立岡 恒良	取締役 社外監査等委員	垣内 威彦 [※]	取締役会長
秋山 咲恵	社外取締役	佐藤 りえ子	取締役 社外監査等委員	中西 勝也	取締役 社長
鷺谷 万里	社外取締役	中尾 健	取締役 社外監査等委員	鴨脚 光真	取締役 常勤監査等委員
小木曾 麻里	社外取締役				



- 主な審議事項
(2024年6月～)
- ・機関設計変更後の新体制の運営について
 - ・取締役会の実効性評価
 - ・取締役会の規模・構成／取締役の人事案 等

報酬委員会

取締役会による役員報酬等の決定方針や報酬等の額の決定について、より客観性・透明性を高め、公正性を担保することを目的として、以下の事項に関し、審議・モニタリングを行います。

■ 主な審議・決定事項(2024年6月～)		■ 委員の構成		※委員長	
・新役員報酬案について		社外委員(3名)		社内委員(1名)	
・執行役員報酬のサステナビリティ項目評価 [◎]		秋山 咲恵 [※]	社外取締役	垣内 威彦	取締役会長
・社長業績評価 [◎]		小木曾 麻里	社外取締役		
		立岡 恒良	取締役 社外監査等委員		

◎: 全社外取締役(社外監査等委員も含む)が参加し、審議・決定を行う。

国際諮問委員会

取締役会の審議に国際的かつ社外の多様な視点を取り入れることにより、各ステークホルダーの意見を経営に反映する体制を整えることを目的として、委員会における討議を踏まえ、国際的視点に立った提言・助言を取締役にに対して行います。

■ 委員の構成(2024年11月時点)		※委員長		■ 主な討議テーマ(2024年度)	
海外委員(5名)		国内委員(4名)		・米国の政治情勢	
ジョセフ・S・ナイ		垣内 威彦 [※] 取締役会長		・シナリオに基づく意見交換 [◎]	
ナイル・フィッツジェラルド・KBE		中西 勝也 取締役 社長		◎: 今日の国際情勢において、重要な“地政学”“経済／社会”“エネルギー安全保障”について、意見交換を実施しました。	
ナタラジャン・チャンドラセカラン		塚本 光太郎 取締役			
ピラハリ・カウシカン		副社長執行役員			
ピクター・チュウ		立岡 恒良 取締役 社外監査等委員			

上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針

当社は、各上場子会社・関連会社の独立性を尊重し企業価値・事業価値の向上を期待するとともに、当社グループ全体の企業価値向上のため、経営理念や経営戦略の共有等、連結経営の最適化に努めています。

また、当社は、循環型成長モデルを深化させた価値創造メカニズムの実践を通じ、最適な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいます。他の連結事業会社と同様、各上場子会社・上場関連会社における当社経営資源の活用や、当社および当社グループ会社との協業推進による企業価値向上の観点等を考慮の上、毎年経営会議にて保有方針について議論、見直しを行っています。

さらに、各社の一般株主と当社との間に生じ得る利益相反リスク等を踏まえ、上場子会社・関連会社の社外役員選任議案について、各候補者の当社からの独立性も検討の上議決権を行使すべき旨、当社の社内規程で定めている他、上場子会社・関連会社の社長に当社社員が就任する際は出向ではなく転籍にするなど、ガバナンス体制の実効性確保に関する方策を取っています。

(注) 2025年9月末時点、当社は2社の上場子会社(日東富士製粉、日本食品化工)と12社の上場関連会社(伊藤ハム米久HD、カンロ、かどや製油、カノックス、明和産業、ライフコーポレーション、三菱HCキャピタル、三菱自動車工業、TOYO TIRE、日本クアサプライ、千代田化工建設、DM三井製糖)を有しています。

コーポレートガバナンス

監査役会／監査等委員会・監査について

監査等委員会

当社は、2024年6月21日開催の定時株主総会における承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会は、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監督する法定の独立機関として、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負い、かつ、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担います。これらの役割・責務を通じて、当社のコーポレートガバナンスの維持・発展を支え、さまざまなステークホルダーの利害に配慮するとともに、ステークホルダーとの協働に努めながら、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値および社会的信頼の向上を目指します。

監査計画および活動状況

監査等委員会は、毎年の監査年度開始前に監査計画を立て、当該年度の重点監査項目を定めています。2025年度は以下3項目を重点監査項目とし、それぞれ具体的な経営・執行の進捗状況についてモニタリングを行っていきます。

監査計画	
①『経営戦略 2027』のフォロー	- 新経営戦略の浸透状況 「磨く」「変革する」「創る」の進捗 - 全社組織（金融アライアンス推進室・CVC推進室・AIソリューションタスクフォース）設置の影響・効果
②連結ベースでのガバナンスの深化	- 新たに導入したルール・モニタリングプロセス等の実効性・遵守状況（貿易実務・IT・他） - 不正を妨げるリスク管理体制・組織風土の醸成 - 主管グループと事業投資先とのコミュニケーション
③コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組み	取締役会における審議充実化に向けた進捗
監査等委員会の活動	
① 経営・業務執行責任者との対話	② 重要会議への出席
③ 往査・視察	④ グループ・ガバナンスの強化
⑤ 監査等委員会による活動の実効性向上に向けた取り組み	

監査等委員会設置会社としての 初年度を振り返る

2024年度は監査等委員会の初年度でしたが、監査役会時代からモニタリング機能の充実を図ってきたことから、移行は円滑に進みました。『中期経営戦略2024』の締めくくりでもあった昨年度、監査等委員は、成長戦略、経営管理制度、人事・サステナビリティ施策等の重点施策の進捗を確認するとともに、取締役会の一員として新経営戦略に向けた議論にも積極的に参加してきました。引き続き監査のさらなる実効性向上と経営陣との緊密な連携を通じて、当社の成長に貢献してまいります。



立岡 恒良
取締役
社外監査等委員

取締役のスキルマトリックス

取締役会では、経験・見識・専門性等を踏まえ、全人格的な要素を考慮して選任した取締役が、多様な視点から審議し、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。当社取締役会として備えるべき経験・見識・専門性等を、『経営戦略2027』や、ステークホルダーとの対話を踏まえて設定しています。各項目の趣旨・選定理由は以下の表の通りです。

基礎的事項	事業経営／組織運営 15名	当社取締役会では、組織マネジメントの観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験、およびそれらに基づくガバナンスの知見を必要項目として選定しています。
	リスクマネジメント 15名	当社の成長実現のためには、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るための内部統制の構築・運用、および当社事業に関わる多様なリスク管理が重要と考えています。従って、リスクマネジメント全般に及ぶ幅広い経験・見識・専門性等を必要項目として選定しています。なお、本項目には以下要素を包含しており、該当者にはその旨記載しています。 ●（法務）企業法務全般の管理 ●（財務・会計）財務・会計全般の管理
経営戦略関連事項	エネルギー 5名	当社は、エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化両立への挑戦を打ち出しており、その推進状況をモニタリングするために必要なエネルギー関連の経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
	技術・イノベーション 7名	当社は、AI普及による産業構造・競争環境の変化をリスクと機会と捉え、既存事業の効率化、および新たな価値創造を目指しています。その推進状況をモニタリングするために必要な、技術・イノベーションに関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
	グローバルインテリジェンス 5名	当社は、グローバルに事業を展開しており、地政学、経済情勢、政策動向等に関するインテリジェンスをタイムリーに経営戦略に反映させていることから、当該事項に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
	人材戦略 7名	当社における最大の資産は「人材」であり、経営マインドを持って事業価値向上にコミットする人材を輩出し続けることが必要不可欠です。当社が中期経営戦略にて掲げるMC Shared Value（共創価値）創出に向け、人的資本の価値を最大化するための「人材戦略」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。なお、「人材戦略」には組織構造・組織編成に関する戦略を含んでいます。
	環境・社会 5名	当社は、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題をマテリアリティとして定義し、カーボンニュートラル社会と物心ともに豊かな生活を実現することを目指していることから、「環境・社会」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。

コーポレートガバナンス

各スキル項目が当てはまる理由(社内取締役)

取締役(2025年7月1日時点)

(注)全ての経験・見識・専門性等を示すものではありません。
過去の役職等に基づく経験、現在の役職、資格等を基準としています。

取締役の
スキルマトリックス

	取締役(監査等委員である取締役を除く)										監査等委員である取締役				
															
	垣内 威彦 取締役会長	中西 勝也 代表取締役 社長	塚本 光太郎 代表取締役	柏木 豊 代表取締役	野内 雄三 代表取締役	野島 嘉之 代表取締役	宮永 俊一 社外取締役*	秋山 咲恵 社外取締役*	鷺谷 万里 社外取締役*	小木曾 麻里 社外取締役*	鴨脚 光眞 常勤監査等委員	村越 晃 常勤監査等委員	立岡 恒良 社外監査等委員*	佐藤 りえ子 社外監査等委員*	中尾 健 社外監査等委員*
事業経営／組織運営		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
リスクマネジメント		●	●	●	●	● (財務・会計)	● (法務)	●	●	●	● (財務・会計)	●	●	● 弁護士 (法務)	● 公認会計士 (財務・会計)
エネルギー		●	●	●			●						●		
技術／イノベーション		●	●	●			●	●	●				●		
グローバルインテリジェンス		●	●	●	●		●								
人材戦略		●	●		●			●	●	●		●			
環境・社会		●	●		●					●			●		

※会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。また、東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

各スキル項目が当てはまる理由(社外取締役)

宮永 俊一 ■

世界各地で事業を展開するコングロマリット型製造会社(上場)の取締役社長・取締役会長を長年務め(●)、グローバルな事業経営の経験(●)およびエネルギー関連を含むテクノロジー全般に関する高い見識(●)を有しています。

秋山 咲恵 ■

産業用検査ロボット企業を創業し、グローバル企業に成長させた経験を通じて培われた、IT・デジタル技術分野への深い造詣およびイノベーションに関する高い見識を有しています(●)。また企業経営を通じて培われた人材戦略に関する見識、上場会社の報酬委員としての経験も踏まえ、当社報酬委員会の委員長を務めています(●)。

鷺谷 万里 ■

グローバルに事業展開する複数のIT関連企業で経営幹部を歴任し、企業の変革を導いた豊富な経営経験と(●)、IT・デジタル技術分野(●)およびダイバーシティ推進を含む人材戦略に関する高い見識(●)を有しています。

小木曾 麻里 ■

国際機関を含む長年の金融業界における実務経験(●)、グローバル企業や公益財団法人におけるダイバーシティ推進等のサステナビリティに関する取り組み、およびESGインパクトファンドの設立・運営経験を通じて培われた、ESG、ファイナンスへの深い造詣(●)を有しています。

立岡 恒良 ■

経済産業省において要職を歴任し(●)、経済・産業政策に長年携わることで培われた産業界全体への深い造詣および環境・エネルギー政策を含むサステナビリティに関する高い見識(●)を有しています。

佐藤 りえ子 ■

弁護士としての長年の経験を通じて培われた企業法務(会社法・金融商品取引法・コンプライアンス等)に関する高い見識および豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点を有しています(●)。

中尾 健 ■

公認会計士としての財務・会計・監査に関する深い造詣と長年にわたるM&A、企業再生、内部統制に関するアドバイザリー業務を通じて培われた高い見識を有しています(●)。

- コーポレートガバナンス・指名委員会
- 報酬委員会
- 国際諮問委員会

コーポレートガバナンス

取締役の報酬 詳細 

役員報酬制度(概要)

新たな執行役員報酬制度の概要

当社は、報酬委員会における継続的な審議を経て、2025年5月開催の取締役会にて、2025年度以降、取締役（監査等委員である取締役を除く）のうち、業務執行を担う取締役の報酬制度を見直すことを決議し、2025年6月20日開催の定時株主総会で、取締役の報酬枠および業務執行を担う取締役に對する株価連動型株式報酬制度の導入についてご承認いただきました。

今回の見直しに当たっては、株主の皆さまとのより一層の価値共有を進め、当社の将来にわたる持続的な成長および中長期的な企業価値向上に向けた取り組みのさらなる強化につなげることを最大の目的とし、制度を設計しています。

執行役員報酬制度 見直しに当たっての基本方針

● 戦略とのアラインメント

経営戦略に連動した報酬制度とすべく、経営戦略上、重視する指標をKPIとして選定する。また、当社が担うべき機能・役割、業績の達成状況等に応じて、経営層の報酬として、日本企業、ひいてはグローバルベースで競争力を有する報酬水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。

● 株主の皆さまとのより一層の価値共有

これまで中長期インセンティブの報酬項目だった業績連動賞与（中長期）および中長期株価連動型株式報酬を統合の上、新たに株価連動型株式報酬を導入し、報酬構成において株式報酬の割合を大幅に高め、引き続き株価条件を付した制度とする。

● アカウンタビリティの強化

役員報酬の客観性・透明性を担保すべく、引き続き、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて役員報酬の在り方（報酬の決定方針、報酬水準・構成等）およびその妥当性について審議するとともに、見直し後の運用状況について、継続的に審議・モニタリングしていくこととする。

報酬委員長メッセージ

秋山 咲恵
社外取締役
報酬委員会 委員長

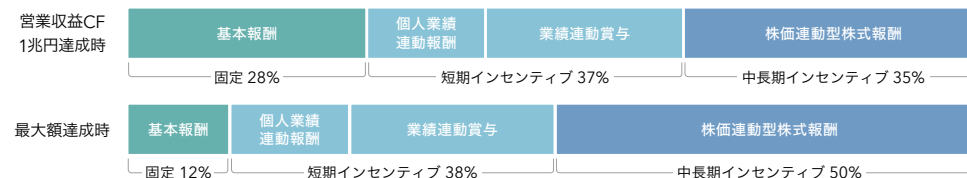


目指す姿について、少人数の委員会であ さらに深く、活発に議論

報酬委員会は、2024年6月の機関設計変更と併せ少人数の委員会となったことで、さらに深く、活発な議論ができていますと考えています。事前に執行側と協議する場を複数回設け、執行役員報酬制度の見直しによって目指す姿についての認識を一致させ、委員会では、その実現に向け、どのような制度設計が最適なのかをさまざまな角度から審議しました。

具体的には、制度設計に当たり、新たな経営戦略に沿った設計になっているか、執行役員にとって理解しやすく、意欲喚起につながるものになっているか、等の観点から議論を重ねました。

改定後の社長報酬の支給割合イメージ



上記の図は、一定の当社連結業績および当社株価を基に算出した割合のイメージであり、当社連結業績の変動、株式市場の状況等により、上記割合は変動します。

役員報酬の内容

～2024年度	改定後	KPI	報酬の内容
基本報酬 （20～50%程度） 積立型退任時報酬 ▶ 基本報酬に統合	基本報酬 （15～50%程度） 固定		役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。
個人業績連動報酬^{※1} （25～30%程度） 変動（単年度）	個人業績連動報酬^{※1} （20～35%程度） 変動（単年度）	個人業績（単年度）	- 取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、個人別支給額を決定。 - 社長の業績評価は、報酬委員会^{※2}において審議の上、決定。 - 評価結果については、取締役会および報酬委員会^{※2}に報告。
業績連動賞与^{※1} （25～50%程度） 変動（中長期）	業績連動賞与^{※1} （25～50%程度） 変動（中長期）	営業収益CF、ROE、サステナビリティ項目（単年度）	- 報酬委員会^{※2}で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度の営業収益キャッシュフローに応じて支給額を決定。ただし、当期純利益が0または赤字の場合には、営業収益キャッシュフローの額にかかわらず不支給とする。また、ROEが取締役会で決議した水準を下回る場合、支給額を減額する。 - さらに、サステナビリティ項目に関する取組状況の評価結果に応じて、支給額が変動。評価に当たっては、定量・定性の両面から、単年度の取組を、より長期でのインパクトを踏まえ、報酬委員会^{※2}で総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告。
業績連動賞与（中長期）^{※1} ▶ 株価連動型株式報酬に統合	株価連動型株式報酬^{※1} （25～50%程度） 変動（中長期）	株価／株主成長率（3年間）	- 毎事業年度、役位に応じたポイントを割り当てる。 3年間の業績評価期間とし、報酬委員会^{※2}で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、評価期間中の当社株主成長率（当社株主総利回り（TSR）／配当込みTOPIXの成長率）に応じ、割り当てたポイントが変動する。 - 株式の交付に当たっては、信託型株式報酬を導入する。 ※なお、当社自社株保有ガイドラインにより、在任中は株式を保有することを基本方針とし、各役位の基本報酬の300%（社長においては基本報酬の500%）に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限。

※1 クローバック条項の対象となる報酬項目。

※2 社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役が委員長を務める報酬委員会の委員に加え、全社外取締役（社外監査等委員を含む）も参加。

コーポレートガバナンス

新たな執行役員報酬制度の特徴

当社の執行役員（業務執行を担う取締役を含む）の報酬に係る業績連動報酬については、役員一律のKPIで評価する報酬項目として、1) 経営戦略にアラインした業績連動賞与、および 2) 株主とのより一層の価値共有を図る株式報酬があります。

また、個人業績連動報酬においては各役員の取り組みを個人別に、財務・非財務の両面から、「経営戦略2027」の価値創造メカニズム「磨く（Enhance）×変革する（Reshape）×創る（Create）の好循環」、サステナビリティへの取り組み等も踏まえて評価しています（業務執行を担う取締役に加え、全執行役員について同様の報酬制度で運用）。

なお、今般の執行役員報酬の改定に当たっては、3) 報酬ガバナンスの観点から、社外取締役を委員長とする報酬委員会での継続的な審議・方向付けをしました。

経営戦略にアラインした業績連動賞与

- 経営戦略2027において成長を測る中核指標と位置付ける営業収益キャッシュフローを新たな業績評価のKPIとし、単年度の結果に応じて支給額を決定する。
- 資本効率を意識付けるべく、新たな経営戦略において2027年度での達成を目指すROE 12%を下回る場合には支給額を20%減額する。
- サステナビリティ項目について、毎年取り組むべきことに取り組むことができているかの進捗を確認すべきと考え、単年度のKPIとする。

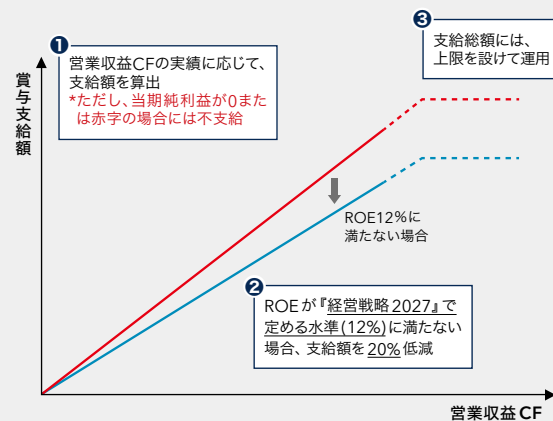
※上記の他、それぞれの所管する事業・施策に基づくKPIに対する単年度の結果に応じて個人業績連動報酬の支給額が決定されています。

株主とのより一層の価値共有を図る株式報酬

- 中長期の現金報酬だった業績連動賞与（中長期）と中長期株価連動型株式報酬を統合し、株価連動型株式報酬に一本化し、株式報酬の割合を大幅に引き上げ。
- 株価に対してより感度の高いフォーミュラとすべく、従来TOPIX比1.25倍を上限としていたところ、配当込みTOPIX比1.5倍で上限を迎えるものとした。
- 引き続き、執行役員在任中は各役位の基本報酬の300%（社長においては基本報酬の500%）に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限し、株式保有を促す。

業績連動賞与

下記により算出された支給額に対して、サステナビリティ項目評価の結果により±10%の範囲で変動させる。

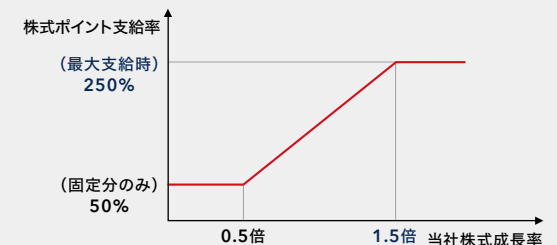


株価連動型株式報酬

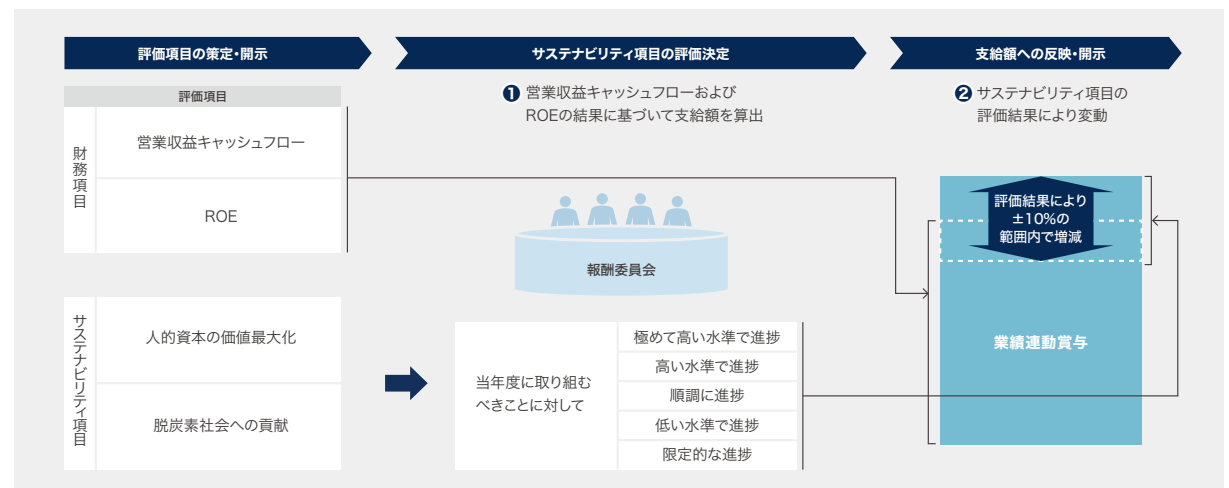
株式ポイント支給率確定方法

株価連動型株式報酬では役位に応じたポイントを割り当て、そのポイント支給率は、ポイント付与日から3年間の当社株式成長率（当社株主総利回り（TSR）／配当込みTOPIXの成長率、小数点以下第3位を四捨五入）に応じて、以下の通り変動する。

- 当社株式成長率が1.5倍以上の場合：最大支給（250%）
- 当社株式成長率が0.5倍以上1.5倍未満の場合： $50\% + ((\text{当社株式成長率}(\text{倍}) - 0.5) \times 200)\%$
- 当社株式成長率が0.5倍未満の場合：固定分のみ（50%）



サステナビリティ項目の評価・支給額への反映方法



ステークホルダーエンゲージメント

三菱商事の主なステークホルダー 個人投資家の皆さまへ 社会からの評価

ステークホルダーエンゲージメントの体制

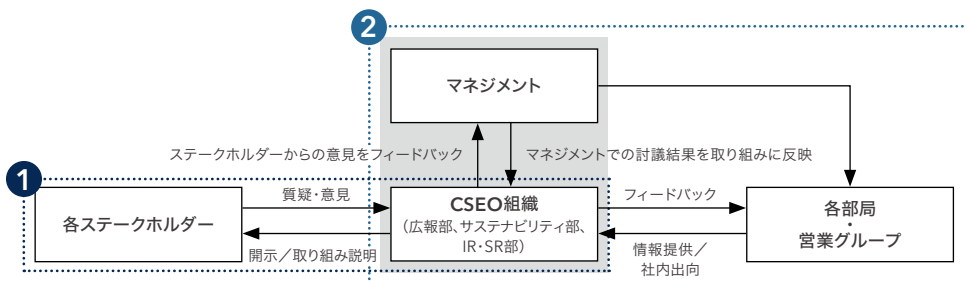
当社は、ステークホルダーの皆さまとの対話を強化する目的として、2023年4月よりChief Stakeholder Engagement Officer(CSEO)を設置しています。当社の企業価値向上に向けた取り組みをステークホルダーの皆さまに分かりやすく発信するとともに、ステークホルダーの皆さまの期待や意見を施策の立案・実行に還元することで、経営の改善に役立て、継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

- 1 対ステークホルダー**

各営業グループ・各部署や海外現地法人からの人材をCSEO組織へ配置。各事業・分野の専門知識を持った人材の活用によりステークホルダーとの対話の質を向上。

2 対当社マネジメント、部局・営業グループ

社長直下にCSEO組織を設置し、ステークホルダーから得られた意見・経営課題などを社長をはじめとする経営幹部や、取締役会・社長室会等でフィードバックし、経営課題の改善に活用。



当社のステークホルダーエンゲージメント取り組み例

テーマ	経営での検討・対応
投資家の皆さまとの対話を意識した開示	『経営戦略2027』公表に際して、市場の関心事を踏まえた「投資家向け補足資料」を作成 - 投資家・アナリストの皆さまからのご意見を踏まえ、決算説明会資料について機動的な見直しを実施(2025年度についてはセグメント情報の一覧性向上や『経営戦略2027』の解像度を高める開示を実施)
ステークホルダーの皆さまとの対話を踏まえた取り組み	- 顧客やサプライヤー、NGO等、幅広いステークホルダーと定期的にエンゲージメントを実施 - 当社に対する期待や外部環境に関する意見交換、各種方針・ガイドラインの見直し、TNFD等の施策検討に活用

2024年度 活動実績

ステークホルダー	活動	実施回数	主な対応者
株主・投資家・金融機関	国内・海外機関投資家(運用部門)およびアナリストとの面談	約600回	社長、CFO、CSEO、IR・SR部
	国内・海外機関投資家(責任投資部門)との面談	約30回	社外取締役、CSEO、総務部、人事部、サステナビリティ部、IR・SR部
	MCSV Creation Forum (ESG対話・事業戦略対話)	2回	社外取締役、CSEO、グループCEO他
	事業所見学会	1回	事業投資先、IR・SR部
	個人投資家説明会	2回	社長、CSEO
	個人投資家向け動画	随時	IR・SR部
NGO	NGO面談数(日本、欧州、米州)	約80回	サステナビリティ部

その他 エンゲージメント事例

ステークホルダー	活動
顧客・パートナー	多言語でのWebサイト・会社案内の作成、サプライチェーン調査やサプライチェーンに関する外部との協働など
従業員	人材開発、健康経営、ダイバーシティ・マネジメント、定期的な組織風土調査の実施など
社会・メディア	コーポレートサイト、プレスリリース、公式SNS、協賛イベントなど
政府・行政	経済団体活動、公的機関との官民連携活動

CASE ESG対話

MCSV Creation Forum ~ESG対話2025~

責任投資部門の機関投資家の皆さまをお招きし、東京大学大学院 柳川教授のファシリテーションの下、秋山取締役、小木曾取締役、CSEO、およびサステナビリティ・人事・総務各部長との「ESG対話」を開催。2024年度に開始した本イベントは、ESGの観点から当社経営方針への理解を深めていただくとともに、当社の執行側と監督側の双方が投資家の皆さまのご意見を直接伺う貴重な対話の場となっています。頂いたご意見を吟味し当社の経営に役立て、当社取り組みを定期的に報告するサイクルを繰り返すことで継続的な成長を実現できるよう目指しています。



04

SECTION

データセクション

- 43 営業グループ
- 51 主要なカントリーリスクの内訳
- 52 財務ハイライト
- 53 非財務ハイライト
- 54 会社情報

2024年度ハイライト

営業収益キャッシュフロー

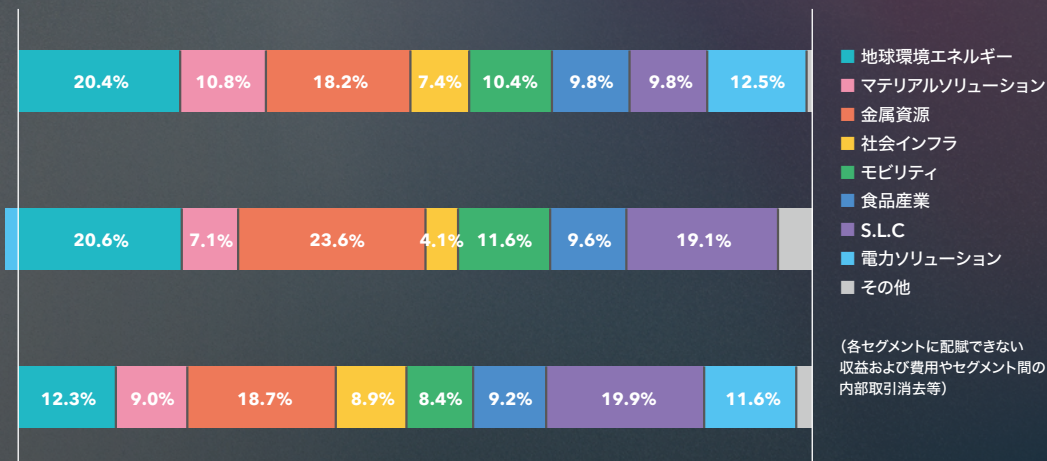
9,837億円
(2024年度)

当期純利益

9,507億円
(2024年度)

総資産

23兆4,596億円
(2025年3月末時点)





Environmental Energy Group

地球環境エネルギーグループ



齊藤 勝

常務執行役員
地球環境エネルギー
グループCEO

グループ総資産

2025年3月期

32,469億円

グループ営業収益CF

2025年3月期 2,007億円

2026年3月期
(見通し) 1,530億円

グループ連結純利益

2025年3月期 1,986億円

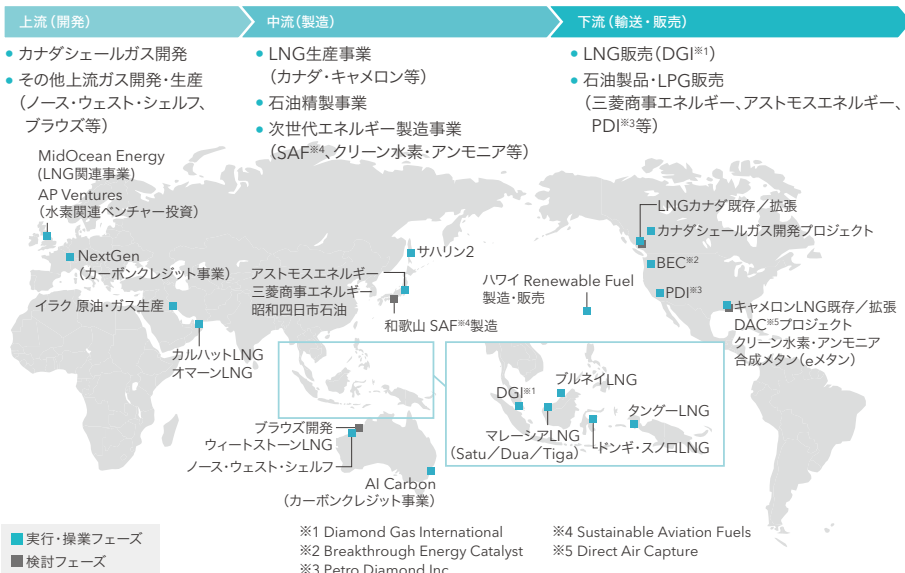
2026年3月期
(見通し) 1,580億円

① 天然ガス・LNG生産・販売(アジアパシフィック)

② 天然ガス・LNG生産・販売(北米)

③ 石油関連事業:石油精製事業、原油・石油製品・LPGの販売

事業展開



事業紹介

MC Shared Value Creation Forum~事業戦略対話2024~

経営戦略2027「磨く」「変革する」「創る」の主な取組例

該当マテリアリティ



環境認識

- 地政学リスクや景気動向を要因とする資源価格ボラティリティの上昇
- 世界経済成長の停滞懸念による石油・天然ガス需要減

機会

- エネルギー安全保障の再認識や、新興国を中心とした経済成長に伴う石油・天然ガスの需要増
- 環境規制や政府支援などのインセンティブ導入による脱炭素素材の需要創出・拡大

当グループの強み

- 石油・天然ガス事業で培った幅広い顧客・パートナー・産油ガス国との強固な関係
- 世界中で展開する優良なエネルギー事業ポートフォリオ
- 大型エネルギープロジェクトの開発力・開発実績および国際市場でのエネルギー商材の販売力

成長戦略

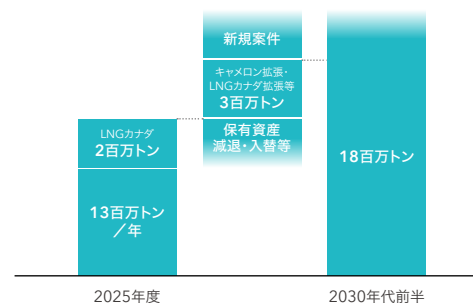
- 既存LNG・石油製品事業の基盤強化、保有資産を軸とした新規LNG投資の実行
- 顧客・社会のニーズに応じた、次世代エネルギー事業の選別的な開発・推進

主要な成長ドライバー

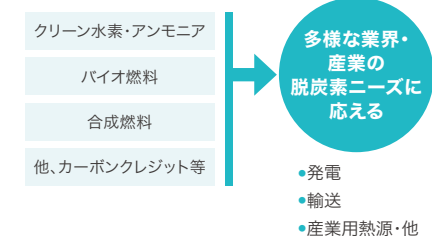
世界的な人口増やAI/デジタル化等によるエネルギー需要の増大が見込まれる一方、長期的には低・脱炭素化の要請は不変であり、エネルギーの安定供給を果たしながらカーボンニュートラル社会に向けたエネルギーtransitionに貢献することに事業機会が見込まれます。当社は現在約15百万トンのLNG持分生産能力をさらに拡充するとともに、着実な需要が見込まれる次世代エネルギー事業の選別的な立ち上げを通じて、エネルギー事業ポートフォリオの最適化を図っていきます。

LNG持分生産能力

(各プロジェクトの持分生産能力を基に作成)



次世代エネルギー取り組み領域





Materials Solution Group

マテリアルソリューショングループ



今村 功

常務執行役員
マテリアルソリューション
グループCEO

グループ総資産

2025年3月期

20,214億円

グループ営業収益CF

2025年3月期 1,063億円

2026年3月期 (見通し) 910億円

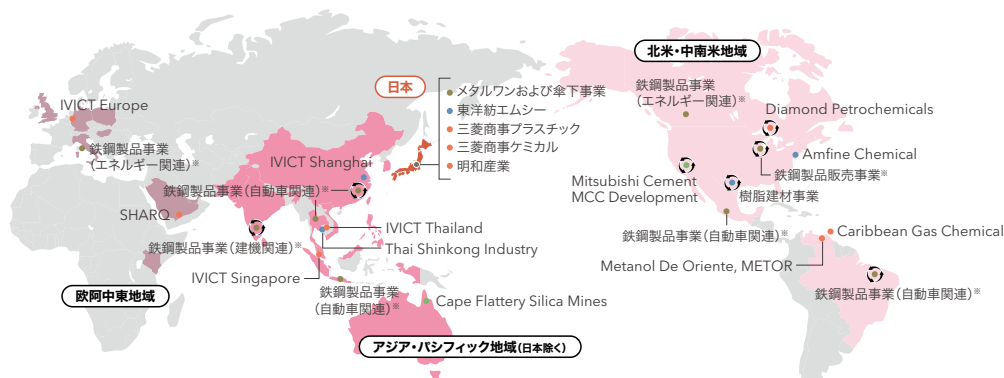
グループ連結純利益

2025年3月期 683億円

2026年3月期 (見通し) 670億円

- ① 資源素材本部：炭素材、セメント・生コンクリート、珪砂、塩、エタノールのトレーディングおよび製造・販売事業
- ② 鉄鋼製品本部：メタルワン(当社60%出資)を通じた鉄鋼製品の物流・加工・販売事業、およびDX/リサイクル関連等のソリューション提供
- ③ 機能素材本部：機能素材分野における製造・販売事業、およびソリューション提供、半導体関連事業
- ④ 汎用素材本部：石油化学・基礎化学分野におけるトレーディング、および製造・販売事業

事業展開



該当マテリアリティ



環境認識

- 地政学リスクの高まりによる素材サプライチェーンの変化
- 国内市場の成熟、人口減に伴う素材需要の減少
- 中国の景気後退と過剰生産による汎用素材市況の低迷

- 関税影響、地政学リスクにさらされにくい地産地消型ビジネスの拡大
- 堅調な建設・インフラ需要に支えられた北米での素材事業拡張
- 素材産業における選択と集中の加速や、合従連衡・業界再編に伴う事業機会の増加

当グループの強み

- モビリティ、建設・インフラ等幅広い対面業界におけるグローバルな産業知見と取引基盤
- トレーディング・事業を通じ構築した産業内主要プレイヤーとの強固なパートナーシップ
- 多様な素材業界を俯瞰・相対化する視点と、経営・オペレーションに深く関与し、推進する力

成長戦略

- 既存事業の強みを活かし、需要拡大を見込む北米の建設・インフラ領域において、川下機能の強化・獲得を通じた地産地消型ビジネスの拡大
- 国内領域や自動車産業領域に強みを有する鉄鋼製品事業について、地域・機能・産業軸でバランスの取れた事業ポートフォリオへ変革
- 多様な素材業界での知見蓄積を活かし、機能素材領域にて事業変革を推進し、企業・事業に内在する潜在的価値を発掘

主要な成長ドライバー

米国を中心とする建設・インフラ関連需要の伸びを捉え、当グループの素材事業基盤の拡大を実現

資源素材

アジア域内での各種デバイス・パネルやインフラ関連需要

鉄鋼製品

世界自動車生産台数・国内建設投資・北米等での建設・インフラ関連需要

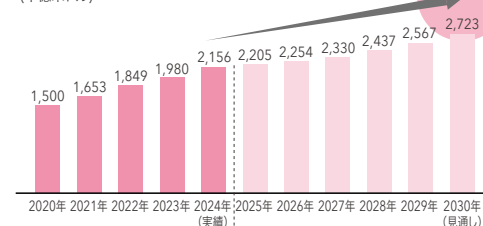
機能素材

環境負荷低減に対するニーズの高まり・北米等での建設・インフラ関連需要

汎用素材

需給バランス変化に伴うトレードフロー構造変化

米国建設投資額の予想
(十億米ドル)



出所：アーサー・ディ・リトル・ジャパン



Mineral Resources Group

金属資源グループ



小山 聡史

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

グループ総資産

2025年3月期 45,381億円

グループ営業収益CF

2025年3月期 1,787億円

2026年3月期
(見通し) 1,450億円

グループ連結純利益

2025年3月期 2,278億円

2026年3月期
(見通し) 1,140億円

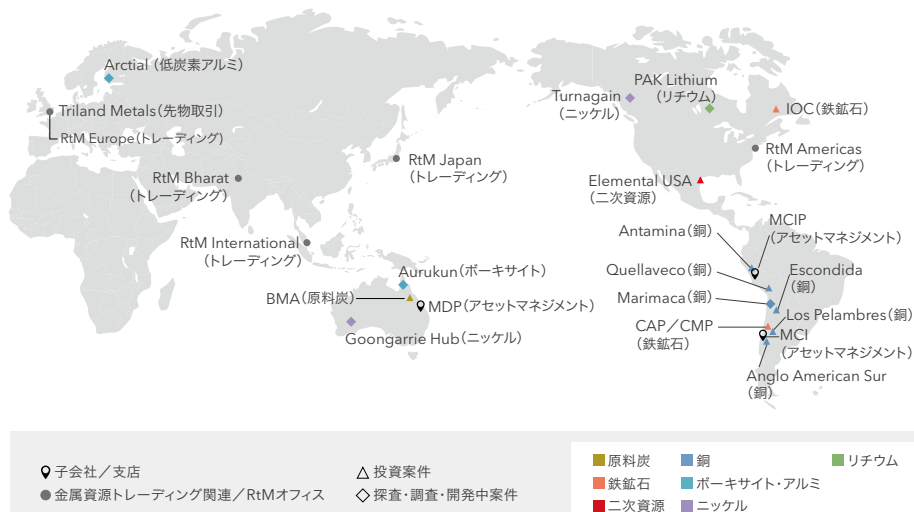
① 原料炭事業

② 銅事業

③ 鉄鉱石事業

※原料炭2炭鉱売却益

事業展開



該当マテリアリティ



環境認識

- リスク
- 地政学リスクの高まりや開発許可取得の難易度上昇等による供給制約の顕在化と既存サプライチェーン・産業構造の変化
 - CO₂排出量の少ない製鉄法の普及に伴う原料炭の需要減の可能性

- 機会
- 人口増・経済成長に伴う基礎需要増加と電化進展による銅や電池資源等の需要増
 - 需給環境のさらなるタイト化による価格上昇
 - サプライチェーン・産業構造変化に伴う、二次資源等の新たな事業機会の発生

当グループの強み

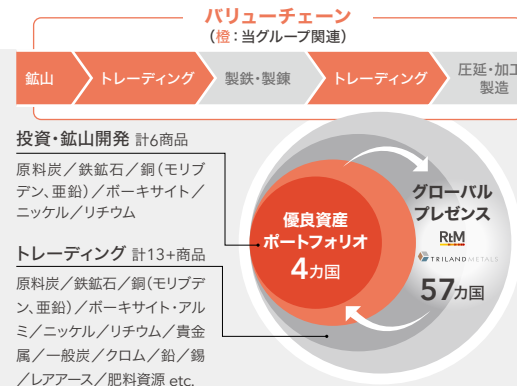
投資・鉱山開発とトレーディングの相乗効果により、バリューチェーン全体を俯瞰し、いち早く事業機会を見いだす力

投資・鉱山開発:

①世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資産、②長年構築してきた大手資源会社との強固なパートナーシップ

トレーディング:

グローバルなトレーディング網に立脚する強固な調達力と優良顧客基盤に支えられる販売力

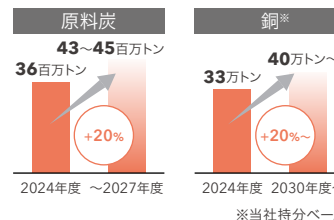


成長戦略

「気候変動」という大きな社会課題に直面する現在、当グループでは、従来の「商品軸」から「社会課題軸」での事業ポートフォリオ戦略にシフトし、以下の3つの課題に取り組んでいる。既存案件の内部成長と共に、当グループの強みを活かした新規案件の獲得、二次資源事業への着手等を通じて、さらなる成長に向けてポートフォリオを強化する。

- 低・脱炭素化** 高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給を果たしつつ、電炉拡大に資する直接還元鉄や、水素社会に不可欠な貴金属等への取り組み強化
- 電化** 銅既存資産の競争力強化・拡張を軸に、新規優良資産の取得、銅回収の新技術活用等を通じた銅事業の成長と、ポークサイト・アルミ、電池資源のリチウム、ニッケルといったクリティカルミネラルズの供給力拡大
- 循環型社会の構築** 二次資源事業への取り組み強化 (グループ横断組織の設置)

主要な収益・成長ドライバー(生産量)





Urban Development & Infrastructure Group

社会インフラグループ



佐藤 聡

常務執行役員
社会インフラ
グループCEO

グループ総資産

2025年3月期

21,595億円

グループ営業収益CF

2025年3月期 728億円

2026年3月期
(見通し) 760億円

グループ連結純利益

2025年3月期 398億円

2026年3月期
(見通し) 520億円

- 1 不動産・データセンター事業：不動産・都市開発事業、不動産運用事業、データセンター事業等
- 2 産業機械事業：工作・農業機械のディストリビューション事業、建設機械レンタル事業等
- 3 インフラ・船舶・宇宙航空機事業：インフラ設備の建設・供給事業、船舶保有運航・トレーディング事業、宇宙関連事業等

事業展開



該当マテリアリティ



環境認識

- リスク**
- 建設コスト・原材料費・輸送費等の高騰や、金利上昇等による市況の変化、既存事業の採算への影響
 - 米中対立、中東・ウクライナ情勢をはじめ、地政学リスクに起因する既存事業への影響

- 機会**
- 低・脱炭素化や消費者ニーズの多様化に伴う、社会・環境課題を解決する先進的な都市開発・インフラの需要増
 - クラウドの拡大、生成AIの台頭といった技術革新・デジタル化の加速によるデータセンターの需要増

当グループの強み

- 国内外の数々の大型プロジェクトを通じて培った、プロジェクト開発・マネジメント力
- 長年にわたる豊富な実績に裏付けられた、さまざまな産業における主要プレイヤーとの強固なパートナーシップ、業界ネットワーク
- 業界インサイダーとして半歩先の需要を捉えた、ハンズオンでの事業開発・運営能力

成長戦略

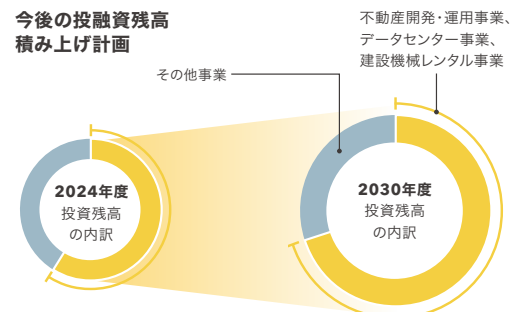
以下の成長分野への取り組みを強化し、稼ぐ力を拡大

- 従来の不動産開発・運用事業に加え、魅力的な街づくりを通じた地域課題の解決に資する、国内外での大規模な都市開発・運営事業の展開
- データセンター等のデジタルインフラ事業の拡大
- 対面業界の低・脱炭素化、省人化需要を捉えた既存事業の変革

主要な成長ドライバー

当グループの安定収益、成長けん引基盤である「不動産開発・運用事業、データセンター事業、建設機械レンタル事業」に優先的に経営リソースを投入し、これまで培ってきた広範な業界ネットワーク、豊富な顧客基盤、深いドメイン知識・機能を活かし、成長を図っていく

今後の投融资残高
積み上げ計画





Mobility Group

モビリティグループ



若林 茂

常務執行役員
モビリティ
グループCEO

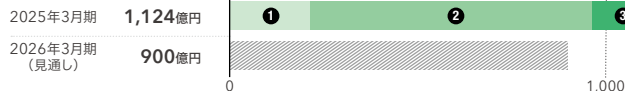
グループ総資産

2025年3月期 **18,481億円**

グループ営業収益CF



グループ連結純利益



- ① パートナーOEM事業:
三菱自動車工業、三菱ふそうトラック・バス、いすゞ自動車の持分連結／配当収益
- ② バリューチェーン事業:
車両／部品の生産・販売・販売金融・アフターサービス等パートナーOEM他特定ブランドをASEANはじめグローバルに展開
- ③ モビリティサービス事業:
部品・タイヤ販売、車両整備、オートリース事業、次世代モビリティサービス事業等

事業展開

パートナーOEMとの強固な関係性と長年かけて築き上げた川上／川中の事業基盤を活用し、モビリティサービス事業(川下)を構築することで、ヒトやモノの移動に関するあらゆる課題を解決する

パートナーOEM事業・バリューチェーン(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

パートナーOEM事業	三菱自動車工業、いすゞ自動車、三菱ふそうトラック・バスとの協業
VC事業	タイ・インドネシア等ASEANを中心に11カ国で展開 販売 40万台／生産 47万台／輸出 20万台
マルチブランド販社事業	欧州・南米地域中心に19カ国で41ブランドを展開／販売 20万台
マルチブランドディーラー事業	日本・インドで展開／販売 3万台

モビリティサービス(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

タイヤ事業	タイヤ販売・整備	オートリース事業	車両リース・周辺事業
アフターサービス事業	車両整備・部品販売	次世代モビリティサービス事業	オンデマンドバス・自動運転・タクシー配車等
中古車事業	中古車小売・オークション	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
ファイナンス事業	オートローン・車両保険等		

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

該当マテリアリティ



環境認識

- 電動化・ソフトウェア化等、技術革新による他業種からの新規参入に伴う事業環境・競争環境の変化
- 低・脱炭素化を背景とした各国税制や法規制の変更
- 中国OEMの高まる競争力／存在感

- ASEAN・グローバルサウス市場の伸長
- 所有から利用、価値の源泉がハードからソフト・サービスへの潮流、不可逆的に進む電動化
- 生成AI活用による知能化／自動運転化の加速

当グループの強み

- 三菱自動車工業、いすゞ自動車、三菱ふそうトラック・バス、TOYO TIREとの強固なパートナーシップ
- ASEANを中心とした川中／川下の事業基盤
 - グローバル販売台数 年間約60万台
 - ASEAN域内商用車シェア 約3割
 - 安定的なアフターサービス収益基盤
 - インド川下モビリティサービス事業群
- AI活用型オンデマンドバス事業等を通じ蓄積した自治体・交通事業者・テック企業との連携による次世代モビリティサービスの推進力・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

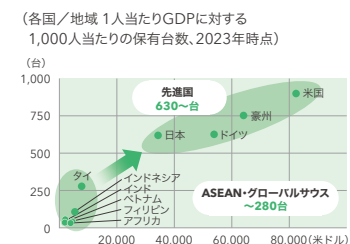
成長戦略

- タイ・インドネシア等において50年以上の取り組みを続けるVC事業では、将来の市場拡大を取り込むべく、さらなる機能強化と川下領域への事業拡大に取り組み、収益規模を維持・拡大する
- 幅広い産業接地面・顧客接点を通じ、MS事業を創出し、新たな「収益の柱」に育成していく
 - インド／アフリカ／南米等グローバルサウス市場において、将来の成長を取込むべく、事業基盤の構築・強化に取り組む
 - 日本や欧米では、モビリティ×エネルギー×データ×新サービスによる産業横断的な取り組みと長期顧客接点を有するオートリース事業の取り組み強化を通じ、先進的なビジネスモデルを構築する

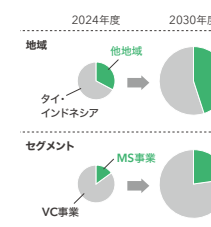
主要な成長ドライバー

ASEAN・グローバルサウス自動車市場は自動車普及率および潜在的な需要を考慮すると市場成長性は依然高い。VC事業では、主力市場であるタイ・インドネシアで引き続き収益基盤強化に取り組みつつ、他地域での収益拡大に取り組む。さらに、強固な顧客基盤を活かしたMS事業の拡大により新たな収益の柱を構築し、有望MS事業の展開国拡大により将来の成長を取り込むことで、ポートフォリオを強化する。

各国／地域での自動車普及率の成長余地



2030年度に向けたポートフォリオの変化





Food Industry Group

食品産業グループ



堀 秀行

常務執行役員
食品産業
グループCEO

グループ総資産

2025年3月期 19,521億円

グループ営業収益CF

2025年3月期 966億円

2026年3月期 (見通し) 980億円

グループ連結純利益

2025年3月期 924億円

2026年3月期 (見通し) 780億円

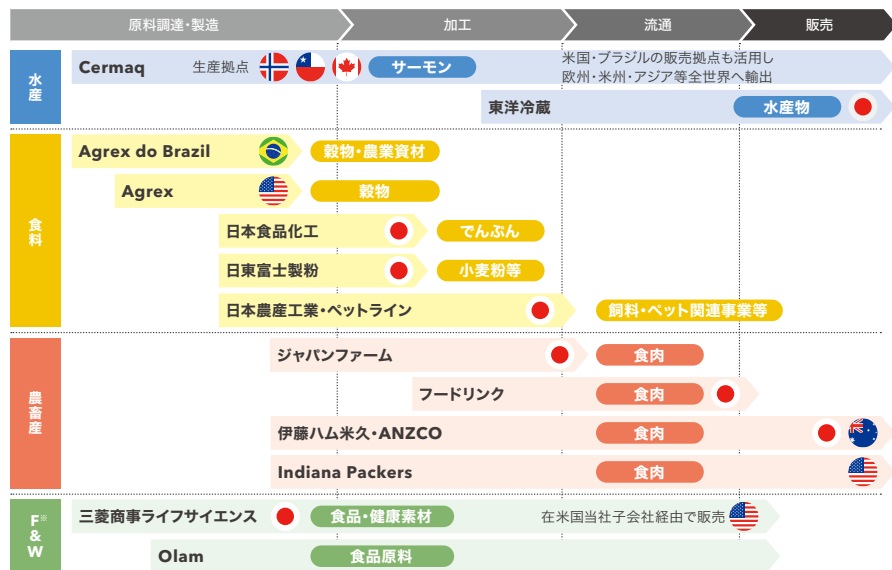
① 水産事業: サーモン養殖事業

② 食料事業: 穀物・アグリソリューション事業

③ 農畜産事業: 畜産事業

④ フード&ウェルネス事業: 食品素材・食品原料事業

事業展開



※フード&ウェルネス

事業紹介

MC Shared Value Creation Forum～事業戦略対話2025～

経営戦略2027「磨く」「変革する」「創る」の主な取組例

該当マテリアリティ



環境認識

リスク

- 気候変動や自然資本の劣化に伴う農水産物の供給量の低下
- サプライチェーン上での社会・環境課題(不適切な労働慣行、森林破壊等)の発生
- 紛争や通商政策等の世界情勢変化に伴う食料供給網の不安定化
- 国内の市場縮小や工場老朽化等の産業課題

機会

- 経済成長に伴う食の嗜好の変化(穀物等の基礎食料に加え、肉・魚等の動物たんぱく、嗜好品へ、量を求める需要から質の向上を求める需要へ変化する)
- 世界の穀物需要は人口増大に加え、バイオ燃料向け需要の台頭を背景に拡大が継続
- 産業横断的な新技術活用やイノベーションが第1次産業も含めて食関連でも拡大

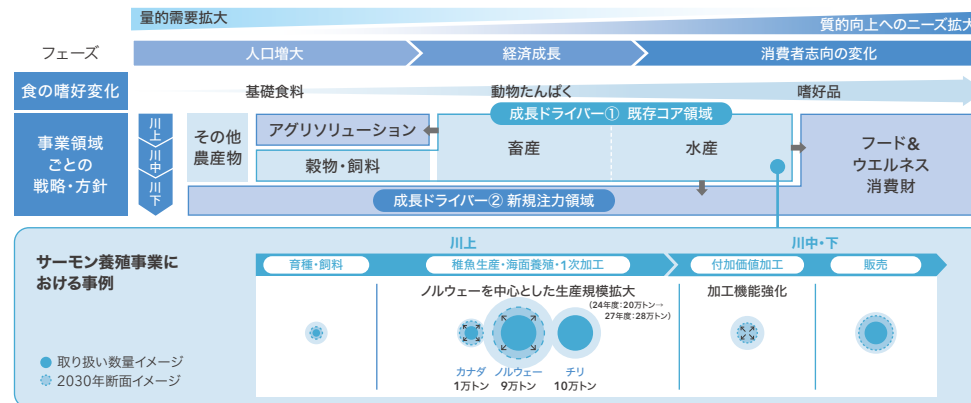
当グループの強み

- 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
- 多角的に分散されたポートフォリオ

成長戦略

- 事業会社のステージに応じた成長施策、産業全体の強靱化への貢献(水産・穀物・畜産といった既存コア事業の強化・拡充)
- 「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、および食料安保への貢献(アグリソリューション等)
- 既存コア事業の隣接領域における新たな事業基盤の構築(フード&ウェルネス、消費財等)
- 事業ポートフォリオの柔軟な組み替え

主要な成長ドライバー





Smart-Life Creation Group

S.L.C.グループ



近藤 祥太

常務執行役員
S.L.C.
グループCEO

グループ総資産

2025年3月期

25,873億円

グループ営業収益CF

2025年3月期 965億円

2026年3月期 (見通し) 720億円

グループ連結純利益

2025年3月期 1,850億円

2026年3月期 (見通し) 750億円

- ① リテール事業：コンビニエンスストア(CVS)、食品スーパー事業等
- ② ヘルスケア事業：医療機関向けソリューション事業、医・農業の製造・販売事業等
- ③ 食品流通・物流事業：CVS・食品スーパー向け食品流通事業、総合物流事業等
- ④ 金融事業：企業投資事業、国内外リース事業等

※ローソン持分法適用会社化に伴う再評価益

事業展開

生活者ニーズを起点に、よりよい暮らしを提供するC2B事業※を立ち上げ、金融・デジタル・物流などのB2B事業と有機的につなげることで、各国・地域の社会課題解決とマネタイズを両立させ、生活者を包み込む当社ならではのSmart-Lifeエコシステムを構築する。



※当社では、あらゆるモノやサービスがあふれる昨今の社会において選択権を持つのは生活者という考え方の下、生活者ニーズを起点に成長戦略を策定。生活者ニーズへ向き合う「マーケットイン」の発想を重視するため、いわゆる「B2C」事業もあえて「C2B」事業と定義・使用しています。

事業紹介

MC Shared Value Creation Forum～事業戦略対話2024～

経営戦略2027「磨く」「変革する」「創る」の主な取組例

該当マテリアリティ



環境認識

リスク

- 人口減少に伴う国内需要減
- 人手不足によるサプライチェーンの逼迫
- インフレ・金利上昇による消費減退

機会

- 生活者ニーズの多様化に対応したサービス開発
- 新興国の人口増加・経済成長に伴う事業機会の拡大
- インバウンド・アウトバウンド需要の拡大
- デジタル技術の活用による生産性改善

当グループの強み

- CVS事業・共通ポイント事業を核とした強固なC2B顧客基盤
- 生活者ニーズを起点とした総合的なサービス開発機能
- C2B事業を強化するデジタル・金融・物流等のB2B事業群
- ASEAN等で長きにわたり構築してきた地場有力パートナーとのネットワークとC2B顧客基盤

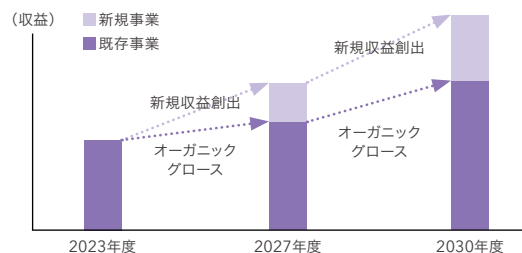
成長戦略

- 国内C2B事業では、強固な顧客基盤とブランド力を用いて、B2B事業群とパートナー企業と共通戦略を一体推進することで、新たなサービス領域に参入し、収益モデルを変革
- 海外C2B事業では、拡大するASEAN市場等の需要取り込みに向けた打ち手を加速化
- B2B事業では、デジタル技術や金融・物流機能を活用したオペレーション高度化・アセット最適化および業界再編による規模化・効率化を推進することで、C2B事業を差別化

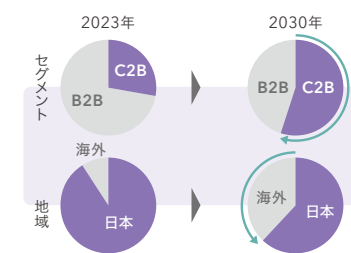
主要な成長ドライバー

国内の既存収益基盤を強靱化させるとともに、新規事業への取り組みを通じて収益水準を引き上げ、B2B事業からC2B事業へ、国内事業から海外事業へとポートフォリオをリバランス

2030年度に向けた定量イメージ



2030年度を目指すポートフォリオ





Power Solution Group

電力ソリューショングループ



岡藤 裕治

常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO

グループ総資産

2025年3月期 25,121億円

グループ営業収益CF

2025年3月期 1,228億円

2026年3月期
(見通し) 930億円

グループ連結純利益

2025年3月期 ▲156億円

2026年3月期
(見通し) 280億円

① 発電事業：米州・アジア・国内における発電事業

② 総合エネルギー事業：Eneco(欧州)

※国内洋上風力発電事業における減損損失等

該当マテリアリティ



環境認識

- 各国の脱炭素に向けた規制・政策等の変化と、それに伴う電力事業全般に対する影響
- エネルギー市場の価格ボラティリティ増大等による電力事業の収益変動幅の拡大
- データセンター新設等に伴う電力需要増加に対する系統容量不足への懸念

- AI／デジタル技術普及、データセンター建設増等による旺盛な電力需要の増加
- 全世界的な再生可能エネルギーの普及・拡大
- 再生可能エネルギー調達に関する需要の着実な高まり、再生可能エネルギーや水素の利用拡大
- 再生可能エネルギーの間欠性を補完する需給調整機能に対する発電側・需要側双方のニーズの高まり

当グループの強み

- 市場環境の変化に応じて事業モデルを柔軟に変えていく変革力、それを支える国内外の電力業界で長年培った知見・ネットワーク
- 再生可能エネルギー発電事業における豊富な開発・建設・運営実績
- 中下流エリアでのトレーディング知見／蓄積

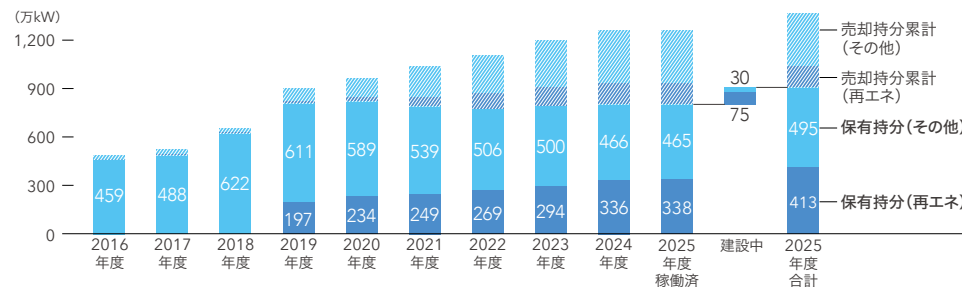
成長戦略

- 再生可能エネルギーを「つくる(発電)」、天候等により変動する電気を「整える(需給調整)」、整えた電気と付加価値の高いサービスを「届ける」電力バリューチェーン機能の強化
- これらを通じて、欧州におけるプラットフォーム Eneco を軸に、再生可能エネルギーの成長が見込まれる日本、米州・アジア等でも再生可能エネルギーを起点とする電力バリューチェーン構築と拡大を推進

主要な成長ドライバー

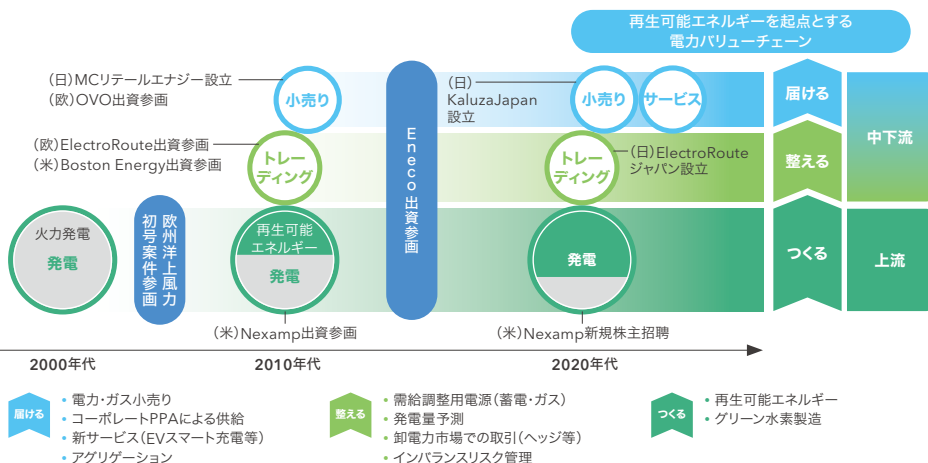
国内外の発電事業で培った知見を活かし、再生可能エネルギーの拡充、中下流領域への事業拡大を図ることで、ポートフォリオの最適化を図る。さらにはグリーン水素開発等の新規分野の開発も並行して推進する。

持分容量の推移(保有分および売却分累計)(2025年6月末時点)



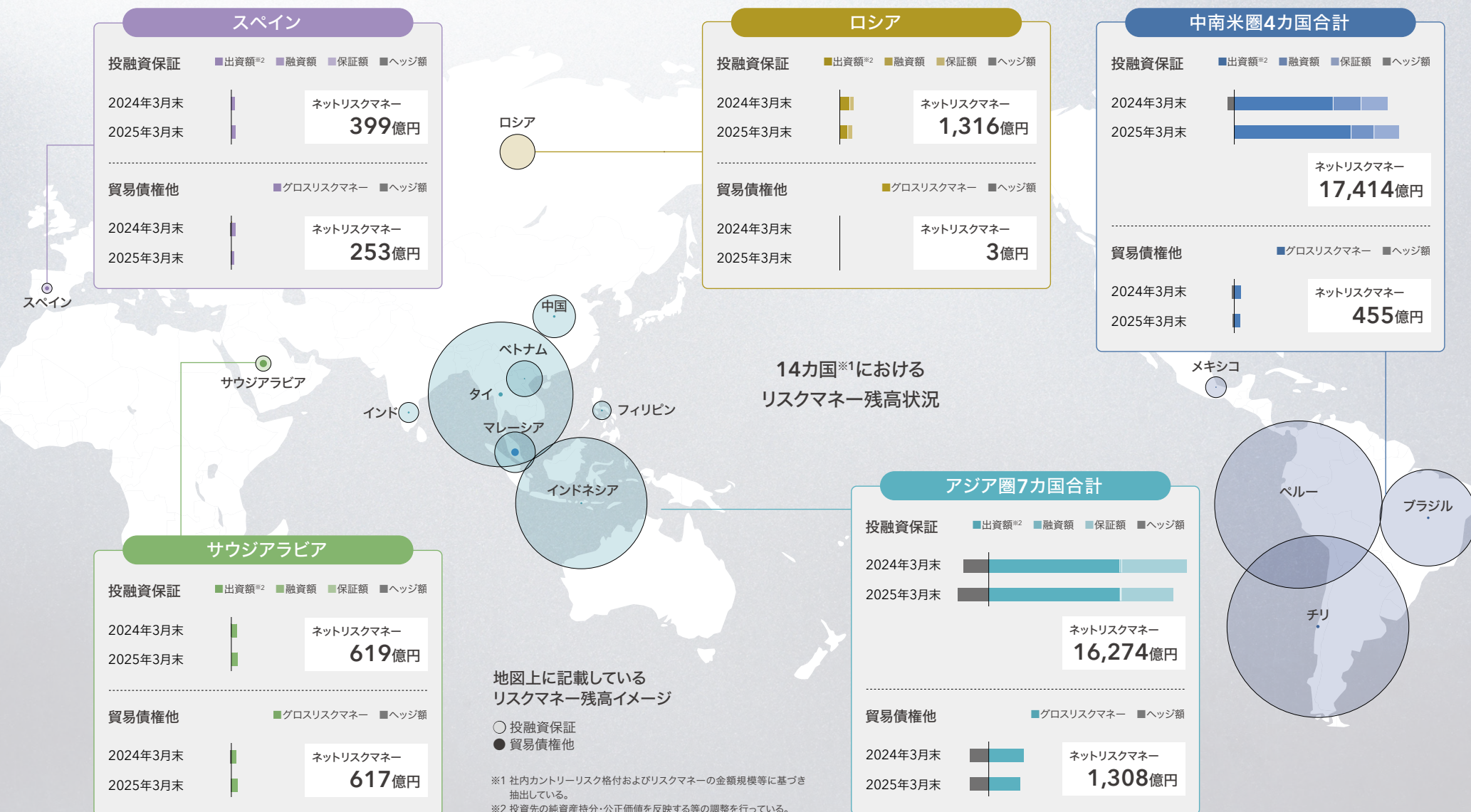
事業展開

発電プラント輸出・国内取引を中心とするビジネスから、1990年代後半には発電事業者として事業参画、その後電力サプライチェーンの中流(電力トレーディング)下流(小売り)へと展開することで、「つくる」「整える」「届ける」といったバリューチェーンを網羅する中で2020年3月に欧州の総合エネルギー事業会社Enecoの買収も行い、これらプラットフォームを活用の上、さらなる事業拡大を目指す。



主要なカントリーリスクの内訳

主要なカントリーリスクの内訳



財務ハイライト

三菱商事株式会社および連結子会社／3月31日に終了した事業年度
当社は、国際会計基準（IFRS）に準拠した連結財務諸表を作成しています。

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	単位:百万円 2025.3	単位:百万米ドル 2025.3
当期業績											
収益※1	¥ 6,925,582	¥ 6,425,761	¥ 7,567,394	¥16,103,763	¥14,779,734	¥12,884,521	¥17,264,828	¥21,571,973	¥19,567,601	¥18,617,601	\$124,117
売上総利益	1,098,877	1,328,638	1,886,640	1,987,811	1,789,131	1,605,106	2,150,764	2,559,962	2,359,709	1,836,394	12,243
持分法による投資損益	▲175,389	117,450	211,432	137,269	179,325	97,086	393,803	500,180	444,385	337,482	2,250
当期純利益(純損失)(三菱商事の所有者に帰属)	▲149,395	440,293	560,173	590,737	535,353	172,550	937,529	1,180,694	964,034	950,709	6,338
事業年度末の財政状態											
資産合計	14,916,256	15,753,557	16,036,989	16,532,800	18,033,424	18,634,971	21,912,012	22,147,501	23,459,572	21,496,104	143,307
社債及び借入金(1年以内期限到来分を除く)	4,560,258	4,135,680	3,684,860	3,569,221	4,287,354	4,381,793	4,039,749	3,493,991	3,394,268	3,278,748	21,858
資本(当社の所有者に帰属する持分)	4,592,516	4,917,247	5,332,427	5,696,246	5,227,359	5,613,647	6,880,232	8,065,640	9,043,867	9,368,714	62,458
有利子負債※2	6,042,606	5,383,911	4,954,395	5,092,099	5,760,123	5,644,315	5,643,169	4,889,881	5,127,952	4,617,022	30,780
ネット有利子負債※3	4,315,460	3,991,475	3,714,176	3,723,568	4,336,295	4,178,410	3,939,721	3,237,591	3,782,289	3,047,171	20,314
キャッシュフロー											
営業活動によるキャッシュフロー	700,105	583,004	742,482	652,681	849,728	1,017,550	1,055,844	1,930,138	1,347,380	1,658,349	11,056
投資活動によるキャッシュフロー	▲503,854	▲179,585	▲317,583	▲273,687	▲500,727	▲357,297	▲167,550	▲177,466	▲205,761	▲273,945	▲1,826
フリーキャッシュフロー	196,251	403,419	424,899	378,994	349,001	660,253	888,294	1,752,672	1,141,619	1,384,404	9,230
財務活動によるキャッシュフロー	▲364,528	▲752,162	▲554,328	▲227,480	▲156,629	▲691,184	▲693,396	▲1,766,638	▲1,086,233	▲1,530,703	▲10,205
ネット・キャッシュフロー	▲168,277	▲348,743	▲129,429	151,514	192,372	▲30,931	194,898	▲13,966	55,386	▲146,299	▲975
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属):											
基本的(円・米ドル)※4	▲31.23	92.60	117.76	124.13	116.17	38.95	211.69	269.76	230.10	236.97	1.58
希薄化後(円・米ドル)※4	▲31.23	92.39	117.48	123.85	115.90	38.86	208.58	268.56	222.37	235.80	1.57
配当金(円・米ドル)※4	16.67	26.67	36.67	41.67	44.00	44.67	50.00	60.00	70.00	100.00	0.66
1株当たり当社所有者帰属持分(円)※4	966.08	1,033.81	1,120.78	1,196.46	1,173.77	1,267.67	1,553.23	1,881.69	2,206.97	2,355.22	—
配当性向(%)	—	28.8	31.1	33.6	37.9	114.7	23.6	22.2	30.4	42.2	—
株式											
期末発行済株式数(千株)※4	4,753,785	4,756,440	4,757,788	4,760,932	4,453,491	4,428,315	4,429,635	4,286,378	4,097,859	3,977,844	—
財務指標											
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	▲2.9	9.3	10.9	10.7	9.8	3.2	15.0	15.8	11.3	10.3	—
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	▲0.6	3.9	5.1	5.2	3.8	1.4	6.4	7.6	6.0	6.2	—
DOE(親会社所有者帰属持分配当率)(%)	1.6	2.7	3.4	3.6	3.7	3.7	3.5	3.5	3.4	4.4	—
株価情報:											
最高株価(円・米ドル)※5	945.67	901.83	1,106.00	1,212.67	1,059.33	1,099.33	1,583.00	1,708.33	3,616.00	3,775.00	—
最低株価(円・米ドル)※5	521.83	559.83	736.17	925.33	716.17	716.17	956.33	1,246.67	2,219.00	2,351.00	—
株価収益率(PER)(倍)※6	—	8.66	8.10	8.25	6.58	26.78	7.24	5.87	15.15	11.08	—
株価純資産倍率(PBR)(倍)※7	0.66	0.78	0.85	0.86	0.65	0.82	0.99	0.84	1.58	1.12	—

(注)2020年3月期よりIFRS第16号「リース」を適用し、使用権資産を計上したことに伴い資産合計が増加している。また、リース負債支払額が、営業活動によるキャッシュフローから、財務活動によるキャッシュフローに組み替えられている。米ドル金額は便宜的に1米ドル＝150円で換算している。

※1 2019年3月期よりIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用した結果、財またはサービスの移転を本人としての履行義務と識別し、対価の総額を収益として認識する取引が増加したことで、収益は前期実績を上回る結果となった。

※2 「有利子負債(リース負債除く)」は流動負債および非流動負債の「社債及び借入金」の合計額となる。

※3 「ネット有利子負債」は、有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を差し引いたもの。

※4 当社は、2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っている。2014年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「基本的1株当たり当期純利益」「希薄化後1株当たり当期純利益」「1株当たり配当金」「1株当たり当社所有者帰属持分」「発行済株式総数」を算出している。また、「発行済株式総数」については、当社が保有する自己株式は含まれていない。

※5 2015年3月期から2025年3月期の株価については、株式分割後の最高株価、最低株価を記載している。

※6 「PER」は、期末終値(東証株価)に、基本的1株当たり当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)を除いて計算している。

※7 「PBR」は、期末終値(東証株価)に、1株当たり当社所有者帰属持分を除いて計算している。

非財務ハイライト

	単位	基準・目標	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
従業員数(連結)	名	—	82,997	80,728	79,706	80,037	62,062
従業員数(単体)	名	—	5,725	5,571	5,448	5,421	5,361
女性比率	%	—	25.92	25.67	25.64	25.51	25.80
女性管理職比率(単体) ^{※1}	%	2030年度30%以上	11.06	11.51	11.64	11.99	11.90
平均勤続年数(単体)	年	—	18.4	18.5	18.5	18.3	17.8
海外在籍者数(単体)	名	—	1,075	1,051	1,054	1,012	1,033
障がい者雇用比率(単体) ^{※2}	%	2.5	2.90	2.53	2.45	2.41	2.68
有給休暇取得率(単体)	%	70%以上	55	60	67	71	68
育休取得者数(単体)			84	116	146	147	173
うち男性	名	—	36	49	78	65	105
うち女性			48	67	68	82	68
労働災害度数率 ^{※3} (連結) ^{※4}			2.74	2.03	1.98	1.75	1.31
(単体)	—	毎年低減	0.16	0.15	0	0	0
人的資本投資額 ^{※5} (単体)	億円	—	16.3	17.5	24.2	33.0	37.8
社員エンゲージメント度数(単体) ^{※6}	%	65%以上	—	—	74	77	77
社員を活かす環境度数(単体) ^{※6}	%	65%以上	—	—	69	71	71
取締役 ^{※7}	名	—	16	16	16	14	15
全取締役に占める独立社外役員の割合			50	50	50	50	47
全取締役に占める女性の割合			19	19	25	29	27
コーポレートガバナンス・指名委員会における独立社外役員の割合 ^{※8}	%	—	63	63	63	57	70
報酬委員会における独立社外役員の割合 ^{※8}							75
温室効果ガス排出量(連結) ^{※9}							
Scope1			—	—	—	580	479
Scope2			—	—	—	86	73
Scope1・2合計		—	810 ^{※10}	—	—	666	552
Scope3	万t-CO ₂ e		—	—	—	11,612	10,519
カテゴリー 1 (購入した製品・サービス)			—	—	—	10,100	7,020
カテゴリー 10(販売した製品の加工)			—	—	—	22,906	15,674
カテゴリー 11(販売した製品の使用)			—	—	—	2,287	2,157
Scope1・2・3(カテゴリー15)合計		2030年度半減	2,790 ^{※10}	—	—	2,287	2,157
基準年度比 削減率	%	2050年ネットゼロ	—	—	—	18	23
削減貢献量 ^{※11}							
ストックベース(単年)	再生可能エネルギー発電		—	451	309	317	—
	カーボンクレジット		—	—	0.5	1.5	—
フローベース(ライフタイム)	アルミ(太陽光・風力発電設備)	万t-CO ₂ e	—	641	380	383	—
	銅(太陽光・風力発電設備)		—	3,039	5,204	9,564	—
	RO膜		—	—	—	444	—
	ニードルコックス(電炉鋼材)		—	—	—	636	—

算定範囲・方法・詳細データはESGデータをご参照ください。

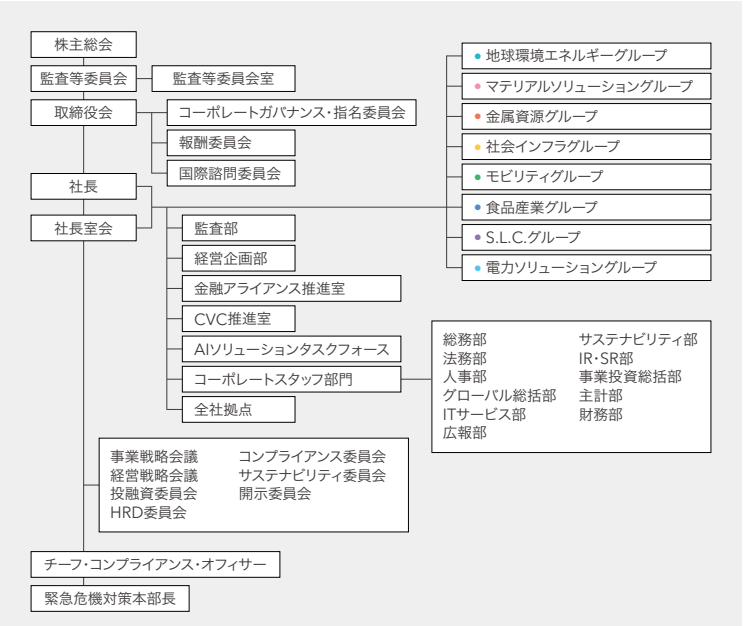
- ※1 各年4月1日時点の体制に基づく。
- ※2 各年6月1日時点の体制に基づく。単体、特例子会社である三菱商事太陽、およびグループ適用3社の合算。
- ※3 100万総実労働時間当たりの労働災害による休業災害者数で、災害発生頻度を表す(計算式: 休業災害者数÷延べ労働時間数×100万時間)。
- ※4 生産現場を有する主要な事業会社(子会社、共同支配事業(Unincorporated))が対象。
- ※5 教育研修費+外部研修機関への研修業務委託料。2023年より、海外長期滞在型研修で発生する付随費用等を含む金額へ集計対象を拡大。
- ※6 社員のモチベーションや組織の活性度などの現状を把握するとともに、各組織の運営改善などに活用することを目的とする「組織風土調査」において、社員のパフォーマンスを向上させる重要な要素として位置付けられている関連設問において、肯定的な回答をしている職員の割合。
- ※7 各年度7月1日時点の体制に基づく。2023年度以前は監査役を含んだ人数。
- ※8 2023年度以前はガバナンス・指名・報酬委員会における社外役員の割合。
- ※9 財務支配力基準に基づく排出量。排出量算定の詳細については、ESGデータの「気候変動関連データ」をご参照。
- ※10 基準年度数値。当該数値には目標策定時点の、火力発電・天然ガス事業の①投資意思決定済みかつGHG未排出の案件の想定ピーク排出量、および②一部稼働開始済み事業のフル稼働に向けて確実に見込まれる排出増加幅を含む。
- ※11 削減貢献量とは、社会のGHG排出量削減に資する低排出製品・サービスなどが提供されることにより、既存製品・サービスなどが提供される場合(ベースラインシナリオ)と比較した時のGHG排出量削減・抑制に対する貢献分を定量化したものの。算定方法などはESGデータの「気候変動関連データ」をご参照。

会社情報 (2025年3月31日時点)

Web サイト URL : <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/profile/> (日本語)
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/about/profile/> (English)

社名	三菱商事株式会社 (証券コード:8058)
創立年月日 (設立年月日)	1954年7月1日 (1950年4月1日)
資本金	204,446,667,326円
発行済株式総数	4,022,391,153株
本店所在地	三菱商事ビルディング 〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号 (登記上の住所) 電話: 03-3210-2121 (代表) 丸の内パークビルディング 〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目6番1号
従業員数	単体: 4,477名 連結: 62,062名
独立監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主数	859,698名
上場証券取引所	東京
株主名簿管理人・特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
連絡先	東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 フリーダイヤル: 0120-232-711
郵送先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
連絡先	三菱商事株式会社 IR・SR部 〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号 電話: 03-3210-2121 (代表)

組織体制



見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている当社の将来の収益計画・戦略・理念および業績見通しなどのうち、歴史的事実でないものは将来に関する見通しです。これらは、現在入手可能な期待・見積もり・予想・計画および当社の経営者による判断に基づいています。これらの期待・見積もり・予想・計画は、多くの潜在的リスク・不確定な要素・仮定を含んでおり、実際の業績は、これらの重要な要素の変動により、当社の見込みとは大きく異なる可能性があります。従って、読者の皆さまにおかれましては、これらの将来予測に関する記述について全面的に依拠することは控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報・将来の出来事あるいはその他動向に関する全ての見通しに関する注意事項を更新する責任を負うものではありません。

実際の業績に影響を与え得るリスクや不確定な要素・仮定には、上記の内容以外に、商品市況・為替レート・当社の事業領域を取り巻く世界経済情勢・係争中および将来の訴訟の結果・調達資金や金融商品・財源の継続的な有用性などがあります。ただし、業績に影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。

www.mitsubishicorp.com