

2025

2026

2027

INTEGRATED
STRENGTH

About



「三綱領」の精神を根幹に据え、
多様に裏打ちされた「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。

主力事業に加え、新規取り組みも進めており、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。



創立
1954年

海外事業展開^{※1}
74カ国・地域／98拠点

営業収益キャッシュフロー／連結純利益^{※2}
10,481億円／8,005億円

時価総額^{※3}
18兆円

※1 2026年4月1日時点海外全社拠点 ※2 2025年度実績 ※3 2026年9月1日時点

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)

25-26 ^{※4} 年度	256円
中経 2024	246円
中経 2021	122円

ROE

(各期3年平均)

25-26 ^{※4} 年度 (経戦目標)	10.0% (12.0%)
中経 2024	12.5%
中経 2021	9.3%

TSR^{※5}

(年率ベース)

25年度	106%
中経 2024	24%
中経 2021	19%

(累計ベース)

中経2021～ 25年度(7年間)	563%
中経2021～ 中経2024(6年間)	219%
中経2021 (3年間)	69%

財務健全性

(2026年9月1日時点)

・S&P

長期 A

・Moody's

長期 A2

※4 2026年度見通し ※5 配当を再投資した場合の株主総利回り

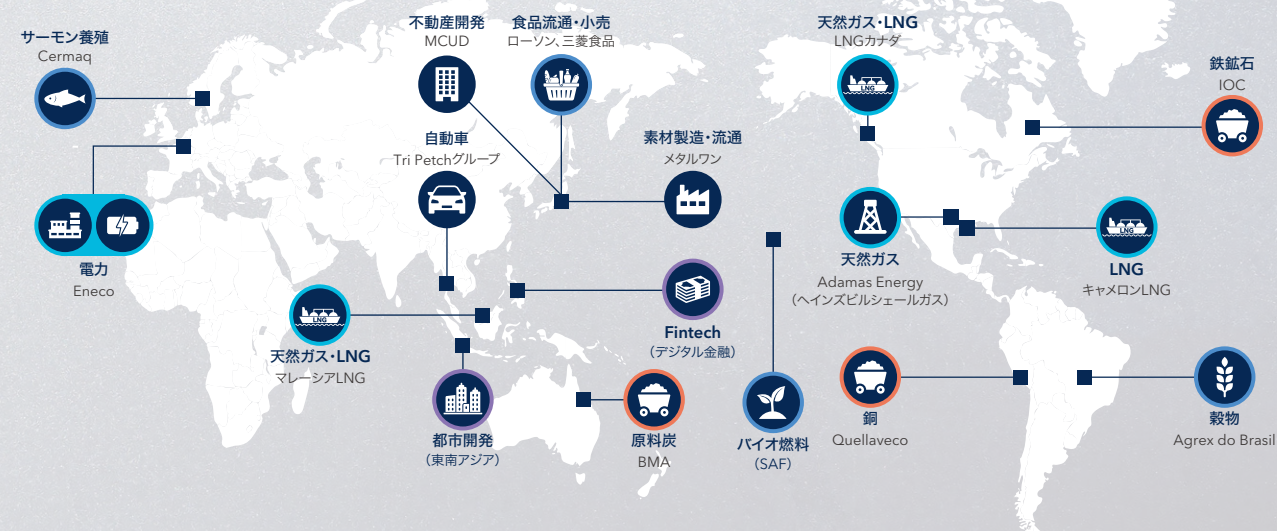
Business Portfolio



※6 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

※7 Carbon Capture and Storage (CO₂回収・貯留技術)、Carbon Capture, Utilization and Storage (CO₂回収・利用・貯留技術)

Global Footprints



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Web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。2026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

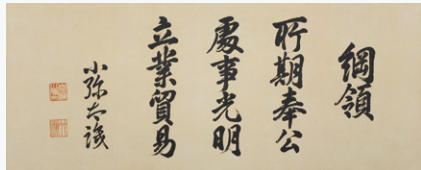
対象期間：2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
ただし、一部2026年4月以降の活動内容を含みます。

対象組織：三菱商事および三菱商事グループ

発行年月：2026年9月

企業理念

三綱領



所期奉公
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、世界的な視野に立脚した事業展開を図る。

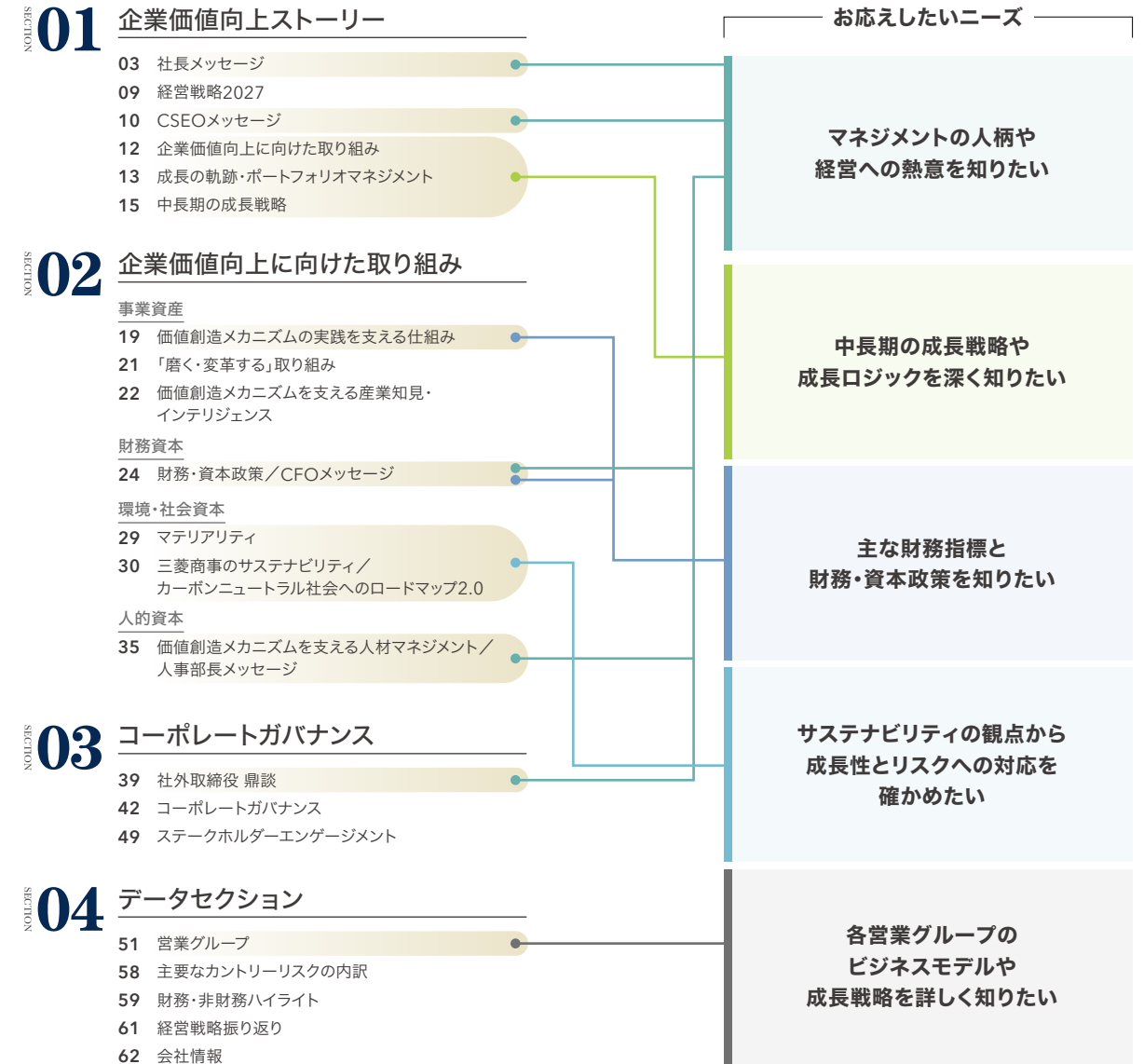
取期奉公
公明正大で、社会的な行動を旨とし、活動の公開性・透明性を堅持する。

（二〇〇一年「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



CONTENTS



01
SECTION

企業価値向上ストーリー

- 03 社長メッセージ
- 09 経営戦略2027
- 10 CSEOメッセージ
- 12 企業価値向上に向けた取り組み
- 13 成長の軌跡・ポートフォリオマネジメント
- 15 中長期の成長戦略



変化を恐れず、変化を力に。
「総合力」を進化させ、
次の時代の三菱商事を築いていきます。

中西 勝也

代表取締役 社長

社長メッセージ

不確実性を成長の力に変える

不確実性が高まる時代において、経営に求められるのは、将来を正確に予測することではありません。変化の兆しを捉え、複数の選択肢を備え、事業環境に応じて柔軟かつ機動的に意思決定することです。私は、こうしたレジリエンスを発揮し、環境変化を新たな成長の力に変える経営を目指しています。

足元の事業環境は、国際秩序の揺らぎに伴う地政学リスクの深刻化や、AI技術の急速な発展による産業構造の変化など、さまざまな構造的要因が複層的に絡み合い、これまで以上に複雑で不確実なものとなっています。今年に入っても、ベネズエラやイランでの軍事行動を通じて地政学リスクが顕在化し、経済活動に大小さまざまな影響を及ぼしています。

もちろん、今回の事態を正確に予見できていたわけではありません。しかし、私自身が中南米や中東に駐在した経験を踏まえ、こうしたリスクがいつか顕在化する可能性を、常に意識してきました。

中南米では、政情不安や社会インフラの制約により、想定外の事態がたびたび発生し、その都度前提を確認し、計画を柔軟に見直しながら事業を進める必要がありました。一方、中東では、経済合理性だけで物事を判断することはできません。各国を訪ね、政治・社会情勢の変化にアンテナを張りながら、多様な要因を踏まえて意思決定することが求められました。

こうした経験を通じて、環境は常に変化し、物事が想定通りに進むとは限らないこと、そして、その可能性をあらかじめ織り込んで事業を進めることの重要

性を、身をもって学びました。大切なのは、最新の情報を把握することにとどまりません。現場での事業活動や、長年にわたり築いてきたネットワークから得られるインサイトを通じて変化の潮流を見極め、起こり得る複数のシナリオを想定し、備えておくことです。

従来の延長線上で生産性や効率性を追求するだけでは、これからの経営は成り立ちません。常に想像力を働かせて将来像を描き、複数の選択肢を持ちながら、環境変化に応じて柔軟に対応する。当社が長い歴史の中で蓄積してきた産業知見、現場力、ネットワークを最大限に活かし、不確実性を成長の機会に変えていきます。

経営戦略2027の折り返し地点での自己評価

経営戦略2027(経戦2027)❶の取り組みは、おおむね計画通りに進捗しています。外部環境の変化が公表時点の想定を上回っており、特定の重点投資領域を固定せず、全ての経営管理投資先を対象に「磨く」の取り組みを進めてきた方向性は、間違っていなかったと考えています。

2026年度計画までに織り込んだ施策と、既に利益貢献が始まっている案件を合わせると、2027年度に掲げる4,000億円の増益計画(連結純利益、2024年度比)の半分強について、実現のめどが立っています。経戦2027の折り返し地点において、一定の手応えを感じています。

既存事業の収益力を高める「磨く」、資本再編等を行う「変革する」については、経営管理とモニタリングの体制❷を一段引き上げました。各事業が目指す成長の姿、その実現に向けた具体的な打ち手とKPIを明確にし、着実に実行しています。その成果は、今年度から利益貢献として表れ始めています。

また、「創る」による新規事業の創出や、営業グループ間の共創による成長の取り組みでも、米国シェールガス事業をはじめ、当社の強みである「総合力」を活かした共創価値、すなわちMCSV(MC Shared Value)の具現化につながる案件が生まれています。

私が考える当社の「総合力」とは、単に多くの事業を保有していることではありません。多様な事業をグローバルに展開し、多彩・多才な人材がオペレーションに深く関与する。長年にわたるその積み重ねによって、顧客やパートナー、地域社会との信用・信頼を築き、幅広い産業知見と深いインサイトを蓄積する。そして、それらを産業や組織の境界を越えて結び付け、時代の変化を先取りして事業を進化させる力が「総合力」です。

当社の強靱な事業基盤を主軸とする成長戦略は維持します。一方、注力領域や資本配分を所与のものとして固定することはありません。事業環境の変化と各事業の競争力を継続的に見極め、「総合力」を発揮し、持続的な成長を実現できるポートフォリオを構築していきます。

経営戦略2027(P.09) [🔗](#)

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。

CFOメッセージ(P.24) [🔗](#)

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

利益成長をけん引する「磨く」「変革する」

経戦2027で掲げた4,000億円以上の増益計画をけん引するのは、既存事業の「磨く」と「変革する」③です。想定を超える環境変化によって事業運営の難易度が高まる中、まずは自らが強みを持つ既存事業を徹底的に磨き、次の成長を支える強固な収益基盤を築くことが最も重要だと考えています。

「磨く」の基本は、それぞれの事業が置かれている立ち位置を常に確認するこ

とです。市場や競争環境が変化し続ける中、一度確立した事業モデルや競争優位性が、その後も変わらず有効であるとは限りません。従って、事業の現状を客観的に捉え直し、その事業が今後も成長できるのか、競争優位性を維持・強化できるのか、そして株主である当社が事業価値の向上にどのような役割を果たせるのかを、継続的に問う必要があります。

日々のオペレーションを見直し、生産性を高め、コストを削減することは、事業経営の基本であり、終わりのない取り組みです。加えて、AIをはじめとする新

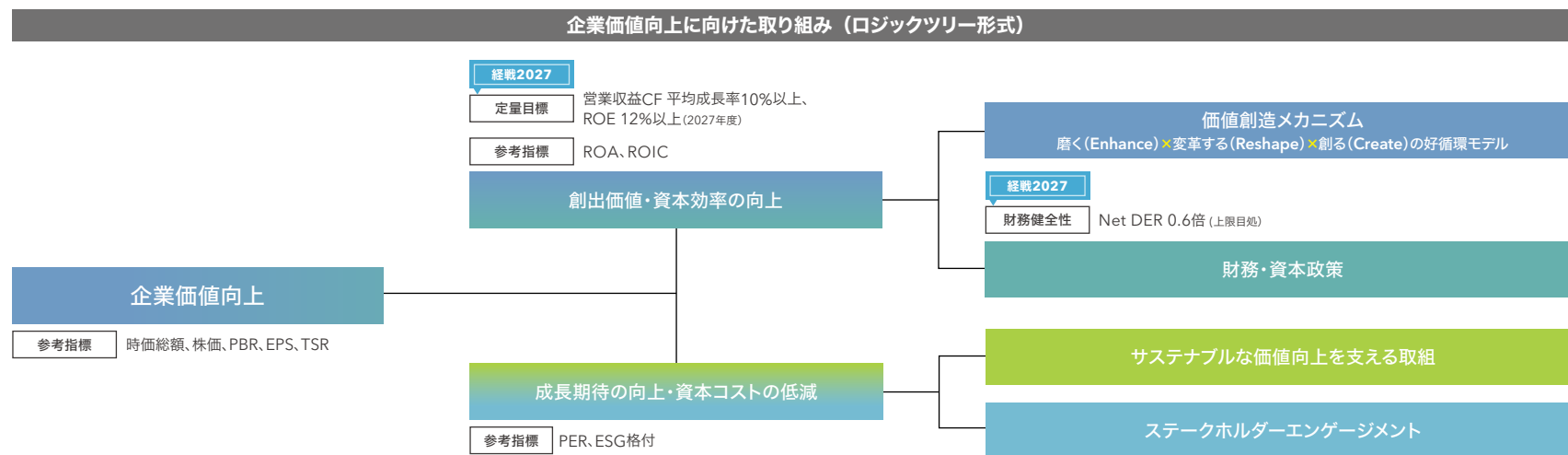
たな技術を導入することで、業務の効率化にとどまらず、意思決定の高度化、顧客への提供価値の向上、さらなる収益性の改善につなげられないかを、全ての事業で追求していきます。

これらの取り組みも踏まえ、自らの立ち位置の確認を通じて、競争優位性があり、当社が関与することでさらなる成長を実現できると確信した事業には、経営資源を積極的に投入します。AIの導入などによって事業運営を高度化するとともに、既存の事業基盤や知見を活かしたボルトオン投資を行い、事業領域や生産規模、顧客基盤を拡張することで、収益力を一段と引き上げます。これが、私の考える「磨く」です。

従って、「磨く」とは、単なるコスト削減による短期的な利益改善を意味するものではありません。各事業について、現在の立ち位置と将来性を見極めた上で、改善すべきものを改善し、成長させるべきものに資本と人材を投じ、その価値を最大限に引き出す取り組みです。

中期経営戦略2024では、「磨く1.0」として、要求利回り未達または低成長の事業を洗い出し、資本効率を意識した選択と集中を進めました。その結果、2021年度比で約1,000億円の利益改善を実現しました。

経戦2027では、「磨く2.0」として、要求利回りを達成している事業も含め、全ての経営管理投資先を対象に、全社を挙げて利益の底上げに取り組んでいます。現在の収益水準だけで事業を評価するのではなく、将来の成長余地、競争優位性、当社が価値向上に貢献できる余地まで含めて、その立ち位置を見極めています。



[「磨く・変革する」取り組み\(P.21\)](#)

モビリティ、S.L.C.グループの「磨く・変革する」の打ち手について、ご説明します。

社長メッセージ

「磨く」の具体的な打ち手は、事業ごとに異なります。リテイル事業では、バリューチェーン全体を見直し、オペレーションの最適化を進めています。ASEAN（タイ・インドネシア）自動車事業では、AIを活用して事業活動を高度化し、既存事業の収益性と競争力の向上に取り組んでいます。サーモン養殖事業では、長年培ってきた事業知見とオペレーション力を活かした拡張投資によって生産規模を拡大し、収益機会を広げています。LNGカナダでは、持分生産能力の増強に向けて取り組んできた成果が、いよいよ利益貢献として表れ始めています。

銅事業では、チリで隣接する他社の銅鉱山との共同開発について、長年の協議を経て合意に至りました。追加のCAPEXをほとんどかけることなく持分生産量を増やすことができる取り組みであり、既存資産の可能性を新たな発想と連携によって引き出す、象徴的な「変革する」の事例です。

一方、事業の立ち位置を見極めた結果、今後の成長性を期待することが難しく、当社が株主として事業価値の向上に十分貢献できないと判断する場合には、漫然と保有し続けるべきではありません。不採算であるか否かだけでなく、当社がその事業のベストオーナーであり続けられるかという観点から、保有の意義を厳しく検証します。

私は、社長の重要な役割の一つは、**ポートフォリオマネージャー**として、**限りある経営資源を最も大きな価値を生み出せる領域へ配分すること④**だと考えています。成長余地があり、当社の強みを活かせる事業には、人材、知見、ネットワーク、資本を積極的に投入する。一方、成長性や当社の付加価値が見込めない事業については、明確な時間軸を定め、資産・事業の入替を進める。この経営

規律を徹底することが、ポートフォリオの新陳代謝を促し、全社の稼ぐ力と資本効率を持続的に高めることにつながります。

中長期での成長 ——「総合力」を支える「知の統合力」で未来を創る

中長期的な成長に向けては、「磨く」「変革する」によって強化した既存事業を基盤に、当社が長年蓄積してきた「知の統合力」を発揮し、新たな収益の柱を創っていきます。

「知の統合力」は当社が長い歴史の中で、異なる産業、文化、地域、時代と向き合うことで培ってきたもので、「総合力」を支えるものであり、変化を先取りして事業を進化させる力です。これは一朝一夕に構築できるものではなく、歴史と信頼、ネットワークを通じ、時間をかけて築き上げた、当社の持続的な競争優位の源泉です。

当社が目指すのは、多様性に裏打ちされた「総合力」を事業環境に応じて発揮し、最適なポートフォリオを構築することで、持続的な成長と企業価値向上を実現する企業です。個々の事業の価値を単純に合計するのではなく、事業間のつながりによって新たな価値を生み出すことで、コングロマリットプレミアムにつなげていきたいと考えています。

6月に開催したインバスターデイでは、**中長期の成長に向け、当社の「総合力」**

を活かして価値創造に取り組む事業領域⑤として、金属資源、エネルギーバリューチェーン、食料資源、C to Bバリューチェーン※の4つをご説明しました。

これらは、低・脱炭素化や電化の進展を背景とした金属資源の重要性の高まり、エネルギー安全保障とエネルギートランジションの両立、拡大するたんぱく質需要への対応、多様化する消費者ニーズへの対応など、中長期的に向き合うべき重要な社会課題と密接に結び付いた事業領域です。

当社は、こうした社会課題に対し、個別事業の単独での貢献にとどまらず、複数の事業群を掛け合わせることで、単なる足し算を超える価値の創出を目指します。

バイオ燃料事業はその一例です。

エネルギー安全保障などを背景に多様化する需要家のニーズに対し、食料事業とエネルギー事業がそれぞれ培ってきた原料調達力、顧客基盤、技術・市場知見を組み合わせ、新たな事業領域を開拓しています。異なる産業で蓄積した知見をつなぐことにより、単独の事業では提供できない価値を生み出す取り組みです。

※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



成長の軌跡・
ポートフォリオマネジメント(P.13) [🔗](#)

強靱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。



中長期の成長戦略(P.15) [🔗](#)

当社の目指す姿に込められた成長戦略について、
「総合力」との対応関係と共に、
具体例を交えて説明します。

社長メッセージ

単独事業として利益を上げるだけでなく、事業を組み替え、他の事業とシームレスにつなぐ。その設計次第で、収益の規模だけでなく、安定性や成長性といった収益の質も大きく変わります。このような価値創造が期待できる事業群として、4つの事業領域をお示しました。

その象徴的な取り組みが、2026年1月に公表した米国シェールガス事業への参画です。参画を決めた理由は、ガス開発事業単独の収益性だけではありません。ガス開発を起点として、当社の既存事業、顧客基盤、販売・トレーディング機能、産業知見をどのようにつなぎ、その先のバリューチェーンを構築するかまで熟慮した結果です。

本事業では、価値創造を3つの段階で構想しています。

第1の段階は、シェールガスの安定生産と販売最適化です。カナダのシェールガス事業や、当社子会社のガスマーケティング会社を通じて培ってきた知見を活かし、安定生産を継続します。同時に、市況に応じた生産調整やヘッジなどによる適切なリスク管理、販売の最適化を通じて、基盤となる価値を創出します。

第2の段階は、ガスのLNG化による追加収益の獲得と、収益源の多様化です。当社のLNG販売事業が有するグローバルな顧客基盤と、LNG販売・トレーディングの知見を活用します。

第3の段階は、米国南部における事業基盤の拡張です。産業集積地・輸出拠点として今後も成長が見込まれる同地域で、競争力のある天然ガスを活用した発電・製造事業への参画を検討します。さらに、ガス・LNGから、電力、ガスケミカル製品などの販売まで、バリューチェーンを拡張する可能性を追求します。

もちろん、こうした構想の全てを一度に実現できるわけではありません。まず基盤となる事業を確立し、その上に新たな機能や事業を段階的に積み上げていきます。収益機会を広げ、収益源を多様化することで、事業環境に応じて価値最大化の手段を選択できる余地、すなわちオプションリティを確保します。

このような取り組みは、資本を投入するだけでは実現できません。複数の強い事業、それぞれの現場で蓄積された知見、顧客やパートナーとの信用・信頼、地域や産業を越えて築いてきたネットワーク、そして、それらを結び付ける多彩・多才な人材があって初めて可能になります。

私が「知の統合力」という言葉で表したのは、このような力です。これにより、個々の事業をさらに強くするとともに、異なる事業領域を掛け合わせる「新結合」によって、当社ならではの新たな共創価値、MCSVを生み出していきます。どのような時代においても新しい価値を創出できる事業ポートフォリオを構築することが、私がポートフォリオマネージャーとして果たすべき役割だと考えています。

米国シェールガス事業における取り組みは、今年5月に公表した「[カーボンニュートラル社会へのロードマップ2.0](#)」[⑥](#)で示したEX戦略とも一体のもので、脱炭素社会への移行期間において、天然ガスバリューチェーンを強化し、エネルギーの安定供給に対する社会のニーズに応えていきます。

他方、脱炭素化は直線的に進むものではなく、エネルギー安全保障などとのバランスの中で、振り子のように揺れ動く側面があります。いずれの局面でも対応できるよう、地域のニーズに応じた再生可能エネルギー事業や、社会の脱炭素化のペースに合わせた次世代エネルギー分野への投資にも取り組みます。エ

ネルギーの安定供給と脱炭素化を両立させ、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ます。

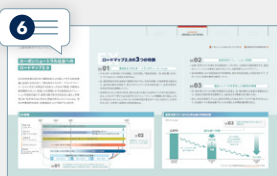
中長期の成長においても、特定の未来を前提に経営資源を固定することはしません。リスクと機会、当社ポートフォリオの下方耐性を継続的に見極めながら、どの領域で価値を創造するのか、どのタイミングで資本を投入するのかを判断します。複数の選択肢を備え、時機を逃さず行動することで、「総合力」を持続的な企業価値の向上につなげていきます。

資本市場からの評価の受け止めと対応

資本市場から寄せられる期待を、持続的な企業価値向上という確かな成果につなげることが、経営の責任です。そのため経戦2027で掲げた利益成長と資本効率改善を着実に実行し、中長期的な成長力を実績で示していきます。

当社がグローバルに展開する多様な事業、幅広い産業知見、顧客やパートナーとのネットワークについては、これまでも資本市場から一定の評価を頂いてきました。昨今の地政学リスクの顕在化を受けては、優良な資源権益を有することに加え、さまざまな地域と産業で事業を運営してきた経験や、環境変化への対応力も改めて評価されていると感じています。

また、経戦2027における価値創造メカニズムである「磨く」「変革する」「創る」の進捗や、2030年度に向けた成長の姿を具体的にご説明してきたことで、



カーボンニュートラル社会への ロードマップ2.0 (P.31) [🔗](#)

脱炭素を取り巻く環境の変化と付随して生ずる
社会課題に正面から向き合い、
責任あるEXを実践していきます。

社長メッセージ

当社の企業価値向上に向けた取り組みを、これまで以上に解像度高くご理解いただけるようになったと認識しています。

まずは、中長期成長に向けた通過点である2027年度ROE12%以上を確実に達成することが重要です。「磨く」「変革する」による既存事業の利益成長を基本としながら、潤沢な投資パイプラインの中から厳選した「創る」の案件によって、新たな利益を積み上げていきます。業績の上振れや為替変動などの状況も踏まえ、必要に応じて資本政策も活用し、目標の達成にこだわります。

当社の株価水準は今年度に入り、PER約16～17倍とTOPIX並みまで切り上がっています。これは、足元の利益成長と資本効率改善への期待に加え、中長期的な成長余力が評価された結果だと受け止めています。

営業収益キャッシュフロー、連結純利益、EPSの成長力を踏まえれば、当社

には企業価値をさらに高めていく余地が十分にあります。しかし、市場からの期待だけで評価が持続するとは考えていません。期待を確かな評価につなげるため、利益とキャッシュフローの成長を継続し、実績を積み上げていきます。

今年度は、将来の利益水準に対する予見性が高まっていることなどを踏まえ、累進配当を継続した上で、15円の増配を決定しました。引き続き、営業収益キャッシュフローの成長を実現し、成長投資、株主還元、財務健全性のバランスを取りながら、1株当たり価値の持続的な向上を図ります。

最後に —— 株主・投資家の皆さまへ

経戦2027の後半戦において、私は、各事業の収益力をさらに高め、「総合力」を企業価値へと転換するとともに、その成果と経営基盤を次世代に確実に引き継いでいきます。

社長就任以来、株主・投資家の皆さまとの対話の機会⑦を増やしてきました。対話を通じて頂いたアドバイスやご指摘は、都度マネジメント間で共有し、経営に取り込んでいます。株主・投資家の皆さまは、当社にとって重要なステークホルダーであると同時に、中長期的な企業価値向上を共に目指すパートナーです。今後も、双方向の率直なコミュニケーションを重視してまいります。

企業価値向上に向けた取り組みを持続的なものにするためには、次世代の

経営を担う人材の育成と、適切な承継も極めて重要です。私自身、社長就任時に「常に次の経営を見据えて仕事をしなさい」と言われたことを、今でも強く意識しています。

事業環境の変化がこれまで以上に速く、大きくなる中、経営者には将来のあり姿を描く構想力に加え、挑戦する胆力と、多様な価値観を受け入れる柔軟性が求められます。同時に、自ら現場に足を運び、現場の感覚を研ぎ澄ますことで、変化の兆しを的確に捉え、意思決定につなげる力も不可欠です。

さらに、当社の次世代リーダーには、多様な事業を個別に理解するだけでなく、異なる産業や地域で蓄積された知見をつなぎ、全社の価値創造に結び付ける力が必要です。当社の「総合力」は、組織図や事業ポートフォリオそのものに存在するものではありません。異なる経験と専門性を持つ人材が、互いの知見を持ち寄り、新しい価値へと転換することで初めて発揮されます。

当社では、コーポレートガバナンス・指名委員会において、将来の経営人材に求められる要件を継続的に議論し、次世代リーダーの育成⑧に取り組んでいます。多様な現場で経験を積み、異なる価値観を理解し、全社的な視点から事業と資本を動かすことのできる人材を、計画的に育成していきます。

経戦2027の後半戦でも、各事業の収益力を高め、企業価値向上を実現することはもちろん、その成果と志を次世代へ確実に引き継ぎます。歴史の中で築いてきた信用・信頼、ネットワーク、産業知見を守るだけでなく、新しい時代に合わせて進化させる。そうすることで、将来さらなる成長を実現できる土台を築いてまいります。

7


[CSEOメッセージ\(P.10\)](#)

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。

8


[サクセッションプラン\(P.46\)](#)

持続的な企業価値向上において、非常に重要なプロセスとして位置付けています。

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

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

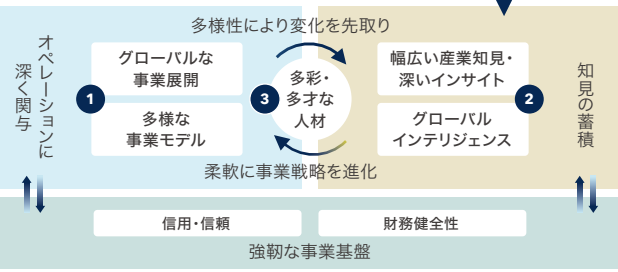
理念：三綱領、三価値同時実現

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.1) [▶](#)
- 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.22) [▶](#)
- 3 人的資本 (P.35) [▶](#)



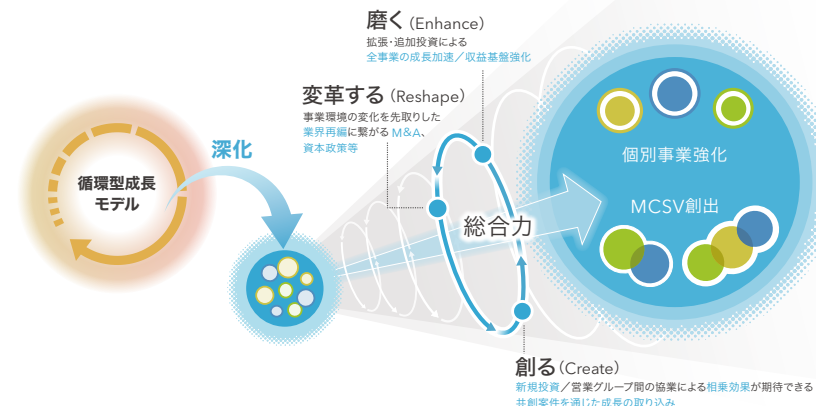
経営課題

- 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.26)

	項目	計画
IN ↓ キャッシュ イン	営業収益 キャッシュフロー	3.6兆円～
	売却による 投資回収	2.1兆円～
OUT ↓ キャッシュ アウト	投資	4.6兆円～
	株主還元	2.5兆円～

更新投資を除く投資金額

中期経営戦略 2024 実績 1.5兆円	→	経営戦略 2027 計画 3.3兆円～
----------------------------	---	---------------------------

経営管理

成長性

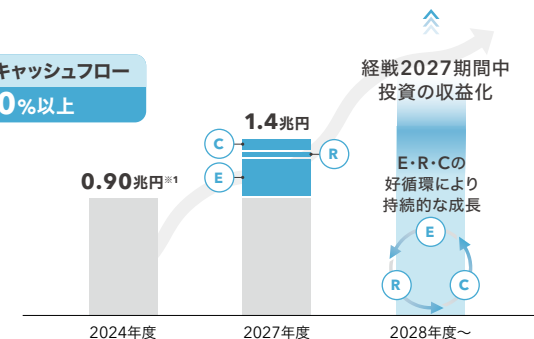
定量目標 営業収益キャッシュフロー
平均成長率10%以上

創る (Create)

1,000億円～

変革する (Reshape)
500億円～

磨く (Enhance)
3,000億円～



効率性

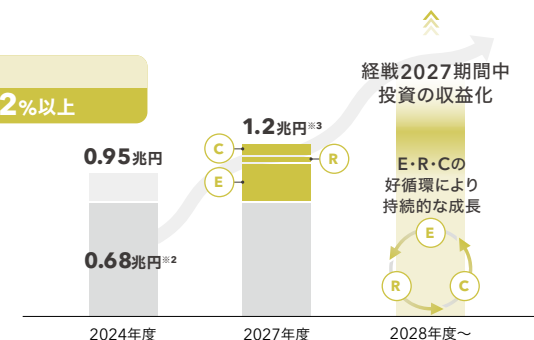
定量目標 ROE
2027年度 12%以上

創る (Create)

1,000億円～

変革する (Reshape)
500億円～

磨く (Enhance)
2,500億円～



財務健全性 Net DER 0.6倍(上限目処)

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

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。

小林 健司

取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CSEO)
(兼)金融アライアンス担当

当社は、資本市場、株主・投資家の皆さまとの対話を、経営の高度化に直結させるプロセスとして位置付け、継続的にエンゲージメントを強化してきました。私は、2023年4月のCSEO就任以来、皆さまとのエンゲージメントを通じて得られた論点や示唆を都度経営に反映し、企業価値向上につなげていくことを常に心掛けています。

経営戦略2027(経戦2027)については、昨年度の公表以降、定量目標の達成への道筋および達成確度に関する解像度が低いといったご指摘や、当社が注力する成長投資分野が分かりにくいといったご意見を多くいただきました。当社として、この3年間、開示を含めてエンゲージメント活動の強化を進めてきましたが、依然として当社の取り組みが足りておらず、当社の成長戦略や投資判断がどのような考えに基づき実行され、今後の価値創造につながっていくのか、株主・投資家の皆さまに十分にお伝えできていなかった、ということと認識しました。

こうした株主・投資家の皆さまのご指摘を真摯に受け止め、社長室会や取締役会へのフィードバックを行った

上で、2025年度下期の決算説明会資料において、経戦2027の打ち手である「磨く・変革する」の内訳・進捗について大幅な開示拡充を行いました。また、過去最大規模の成長投資案件となる米国シェールガス事業への参画について、社長登壇による説明会を開催し、案件の優位性のみならず当社としての総合力を活かした具体的な事業価値向上策をご説明するなど、皆さまの関心に応えた取り組みが実施できたのではないかと考えています。

また、開示以外でも、例えば投資や資産売却の意思決定において、資本市場の観点を意識した検討・審議を行っており、持続的な利益成長と資本効率の向上に資する案件の実行によりポートフォリオの強靱化を進めることができていると評価しています。なお、皆さまからご期待いただいている、金融投資家との連携による事業の成長加速や、業界再編につながる事業構想については、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメント活動と連動する形で、利益成長と資本効率向上を同時に達成する重要施策として、取り組みが進んでおります。既に足元複数の案件

が動いており、公表できる段階となりましたら、ご説明の機会をいただきたいと思います。

こうした当社の取り組みも下支えとなり、2026年初めから当社のPER、PBRが大きく上昇しました(図1参照)が、2026年度の利益水準も2025年度比で回復する中、資本市場からの主な関心は、今後どのような打ち手によりさらなる価値向上を実現するのか、経戦2027の次はどこに注力し何を目指していくのかに移り、持続的な成長に

関する株主・投資家の皆さまからの期待が一段と高まっていると認識しています。

そのため、6月に開催したインベスターデイや今回の統合報告書では、中長期の企業価値向上に向けた取り組みの解像度を上げるべく、説明を強化しています。特にインベスターデイでは、経戦2027で定量目標として掲げた営業収益キャッシュフローの持続的成長(年平均成長率10%以上)を起点としたEPSの着実な積み上げ(図2参

図1 PER(株価収益率)・PBR(株価純資産倍率)の推移

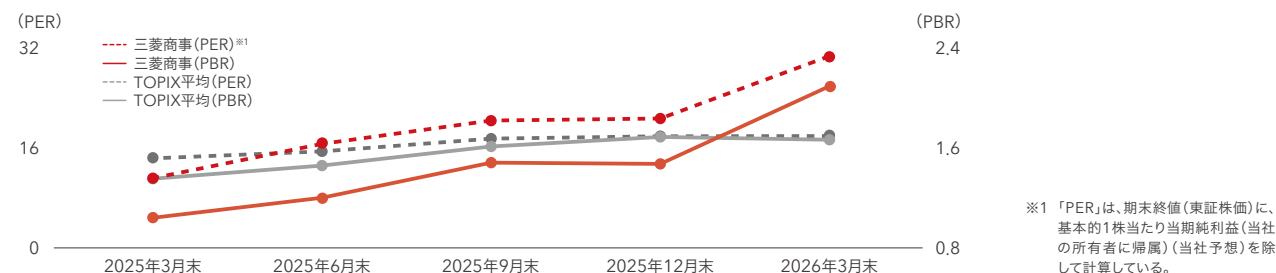
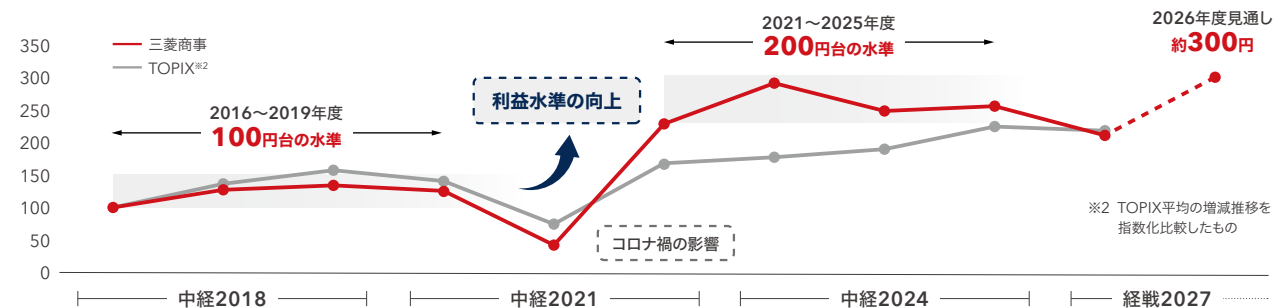


図2 EPS(1株当たり利益)の推移



CSEOメッセージ

照)を実現するための枠組みとして、初めて4つの成長領域に絞った説明を行った他、全社のROE目標達成を担保するための経営管理制度、事業領域ごとのROE目標のイメージについて定量・定性の両面から開示も行いました。

ご参加者の皆さまからは、当社が経戦2027期間を超えた中長期での成長の絵姿を示したことについてご評価いただいた一方、実現確度を測る上で、経営管理制度の実効性や、ROE向上のための具体的なアプローチについてご質問を頂きましたが、これらの点については、本統合報告書の「[価値創造メカニズムの実践を支える仕組み\(P.19\)](#)」の中でご説明しておりますので、ご覧いただければ幸いです。

最後に、当社は2026年度に「カーボンニュートラル社会へのロードマップ2.0」を公表しました。本見直しに当たっては、株主・投資家の皆さまをはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを通じて得られた意見や問題意識を踏まえ、外部環境の変化やエネルギー転換の複雑化、その結果としての脱炭素シナリオの複雑化に対応した現実的な道筋を整理しました。

今後も取り組み進捗について継続的に開示し、透明性の高い対話を通じて当社の取り組みに対する皆さまの理解を深めていただくとともに、当社として引き続き持続的な企業価値向上と社会課題の解決の両立を目指してまいります。

図3 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		経戦2027
	TSR累計	平均年率	TSR累計	平均年率	TSR累計	平均年率	2025年度 TSR年率
三菱商事	86.7%	23.2%	68.9% (6年累計:219.8%)	19.1%	90.4% (9年累計:504.8%)	23.9%	106.0% (10年累計:1,155.6%)
TOPIX	30.7%	9.3%	29.3% (6年累計:71.5%)	8.9%	47.4% (9年累計:152.5%)	13.8%	34.6% (10年累計:240.1%)

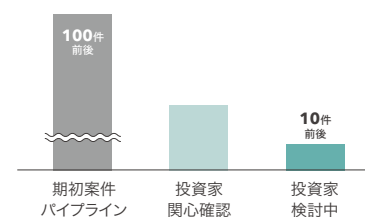
※配当を再投資した場合の株主総利回り

Highlight 金融投資家との連携に向けて ～全社横断的な支援機能

当社の総合力に金融投資家の専門的知見や資金力を掛け合わせることで、**個社の取り組みの枠を超えた付加価値を創出し**成長を加速することを目指し、以下の取り組みを進めています。

取扱案件数
(2026年3月末時点)

案件規模
3桁億円～
4桁億円中心



経戦2027期間内
実現に向け推進中

事業構想(成長加速)

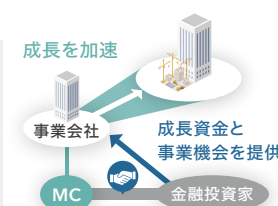
対象会社

当社グループ傘下

事業会社 **A**

成長戦略

金融投資家を協業パートナーとして迎えることで成長資金の拡充とともに新たな事業機会を獲得し、現行戦略では描けない事業規模の拡大を図ることで成長を加速する。



事業構想(業界再編)

対象会社

当社グループ傘下

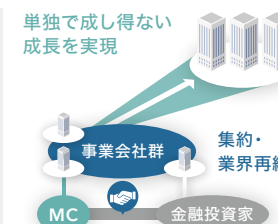
事業会社 **B**

同業他社 **C**

他

成長戦略

当社の「総合力」と金融投資家の専門的知見・資金力をてこに、両社の同業・隣接事業を集約した上で、シナジーの期待できる他社事業も含めた業界再編を行い、業界の構造的課題の解決に貢献し、ひいては個社単独では成し得ない非連続的な成長を実現する。



事業売却

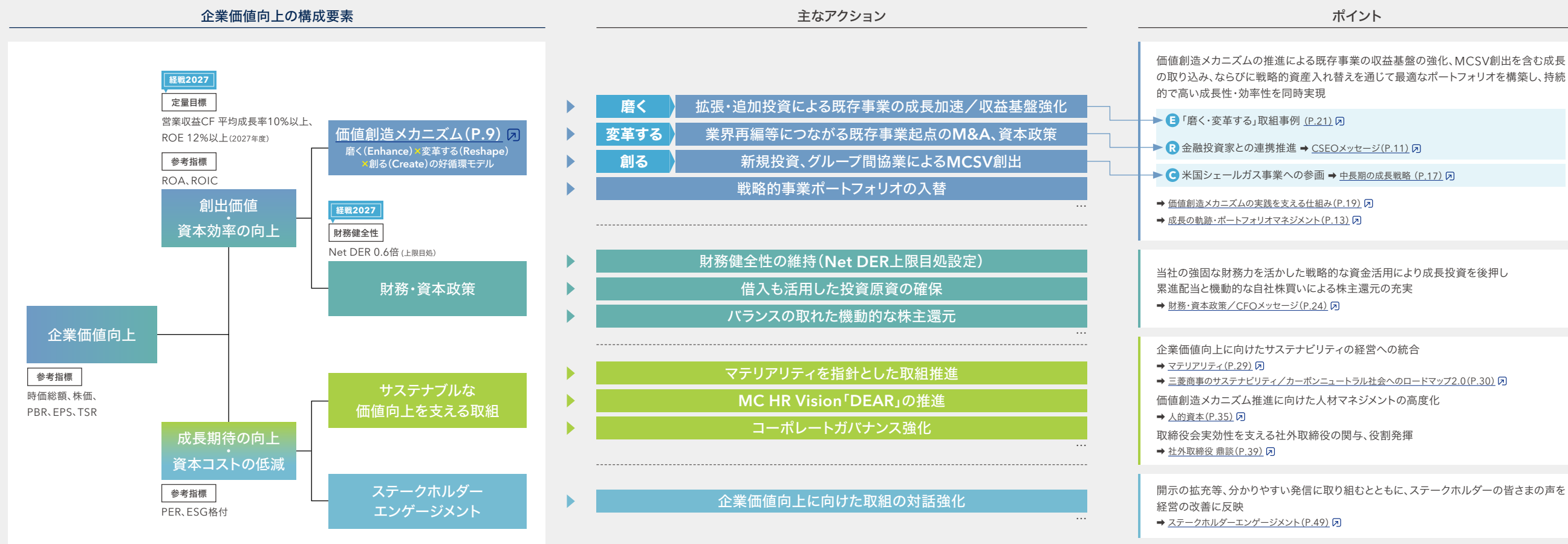
幅広い金融投資家との接点を活用し、売却意思決定に必要なマーケット情報・潜在的買手の意欲等を分析の上、売却価値の最大化と売却時期の最適化を担う。売却による価値向上が期待できない場合は売却ありきとせず、継続保有に向けた社内調整も行う。

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。



成長の軌跡・ポートフォリオマネジメント

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、事業ポートフォリオ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。



トレーディング期

創業から1980年代まで、主に輸出入や中間流通といったトレーディング事業において、「仲介役として」幅広い産業を下支えしてきました。

トレーディング発展期

川上・川下へのマイノリティ出資を通じた取引基盤の維持・拡大に加え、中間流通事業者としての付加価値向上に向けた機能強化に取り組みました。

事業投資モデルへの進化

仲介という事業モデルの転換に取り組み、事業投資を加速させ、積極的に事業運営に乗り出しました。

事業経営期

主体的に価値を創造し成長していく事業経営へのシフトを図っています。

成長の軌跡・ポートフォリオマネジメント

 「循環型成長モデル」を通じた、
 経営資源の循環、成長投資を促進

 連結当期純利益 **8,005億円**
 時価総額 **19.5兆円**

主なイベント

- 米国銅プロジェクトの権益取得
- 原料炭2炭鉱 売却
- ローソン持分法化 (パートナー招聘)
- 不動産運用会社売却


MCSV
 (共創価値)
 の創出

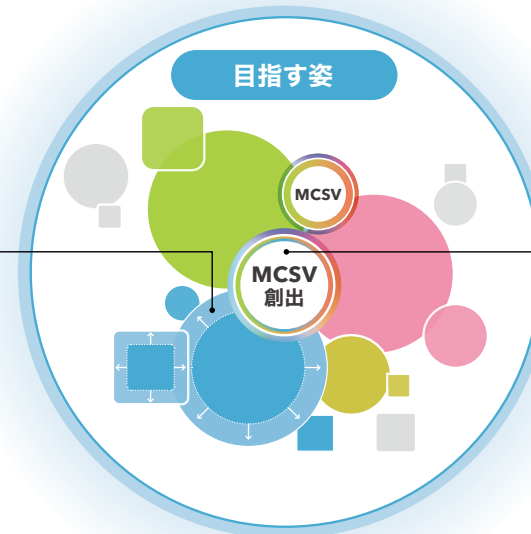
コングロマリットバリューの最大化

既存事業間のシナジーを超えた、複数の強い事業の「新結合」により、規模感のあるMCSV(共創価値)を創出し、さらなる成長を目指します。

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か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。

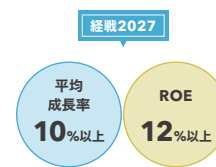
強靱な事業群の成長



相乗効果の実現

ポートフォリオ最適化に向けた仕組み・取組
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

成長投資については一定資金を全社経営に配分(P.20)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

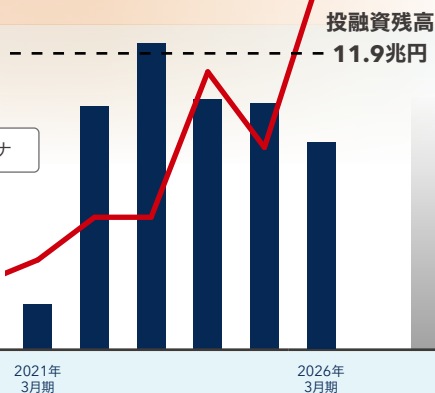
優良資産の積み上げを図る一方、当社がベストオーナーではないと判断する事業の入替・撤退を進め、経営資源を循環します。


柔軟な組織体制・リソースアロケーション

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。



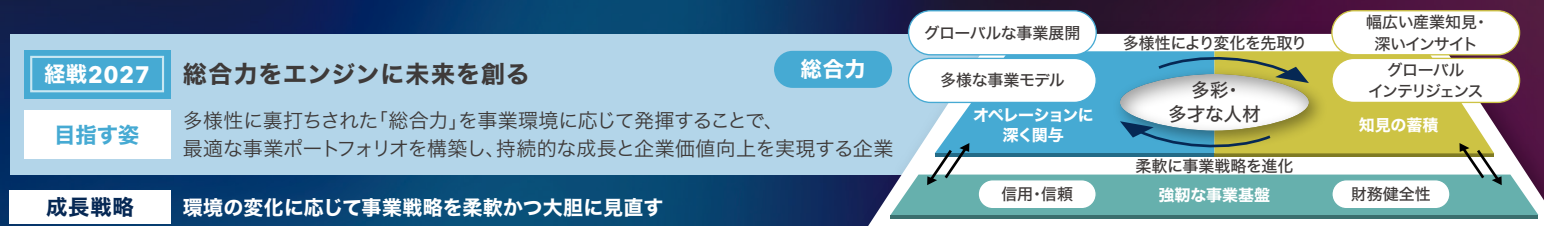
コロナ



事業経営期

中長期の成長戦略

本章では、経営戦略2027で掲げた「目指す姿」に込められた成長戦略についてご説明します。まず本ページでは、成長戦略を4つの段階に分けてその全体像をお示しし、次ページ以降ではその具体事例をご紹介します。



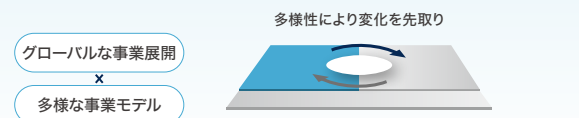
01 外部環境認識 幅広い接地面で変化を適切に捉える

02 事業戦略策定 戦略を柔軟かつ大胆に見直す

03 事業戦略実行 現場に根差して事業を推進する

04 発展 積み上げた知見・資産を独自の価値創出に繋げる

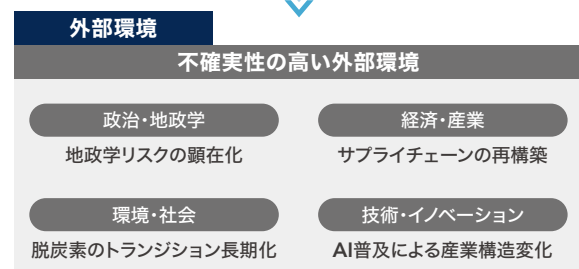
地域と事業モデルの両面で多様性を有するユニークな存在であり、絶えず変化する事業環境下においても機会・リスクをいち早く察知、捕捉することができる



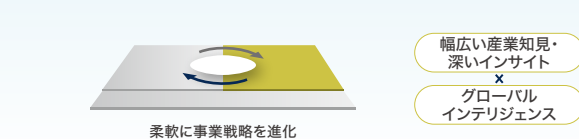
強み



多様な現場が変化を先取る



全社マネジメントと全営業グループが培ってきた知見やインサイト、インテリジェンスを総動員して事業戦略を練り上げることで、現場で捉えた事業環境の変化に応じて最適な戦略を策定することができる

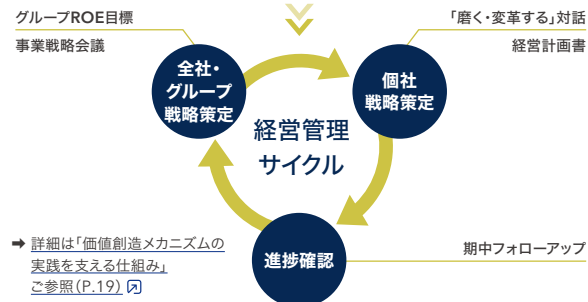


戦略策定方針

不確実性の高い外部環境を踏まえ

有望な事業機会を見だし、時機を逃さず実行することで既存事業の収益基盤強化と新規事業の創出に取り組む

柔軟に事業戦略を進化させる



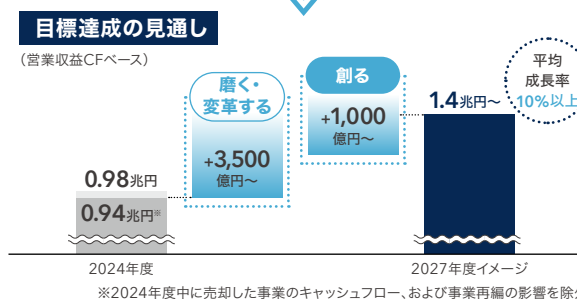
掲げた目標の確実な達成に向け、多様性に富んだ人材が現場のオペレーションにも深く関与し、これまで当社が蓄積した知見を活用しながら事業戦略を着実に推し進めていく



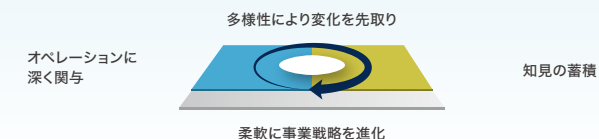
取組事例



現場に入り込み事業を着実に推進する



このサイクルを絶えず回し続けることで、新たな戦略や事業を創出しながら事業ポートフォリオの新陳代謝を促し、ひいては持続的な成長を実現する



現状



知見の蓄積・統合が新たな価値を生む

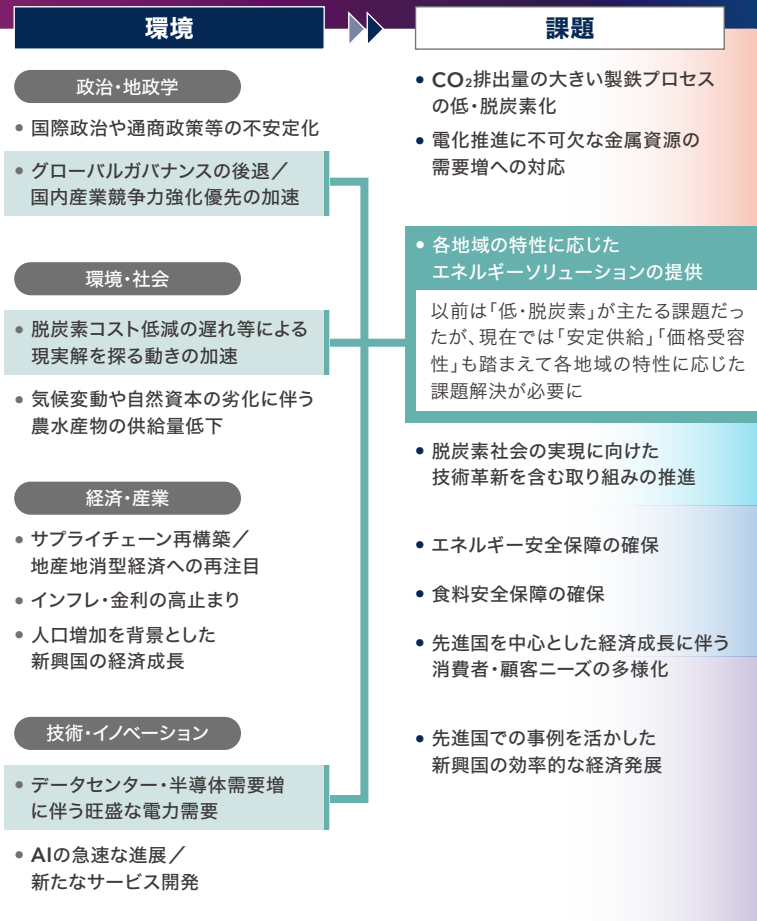


中長期の成長戦略

ここからは、前ページでお示した成長戦略の具体事例として、当社の強みを活かした価値創造に取り組める4つの事業領域についてご紹介します。

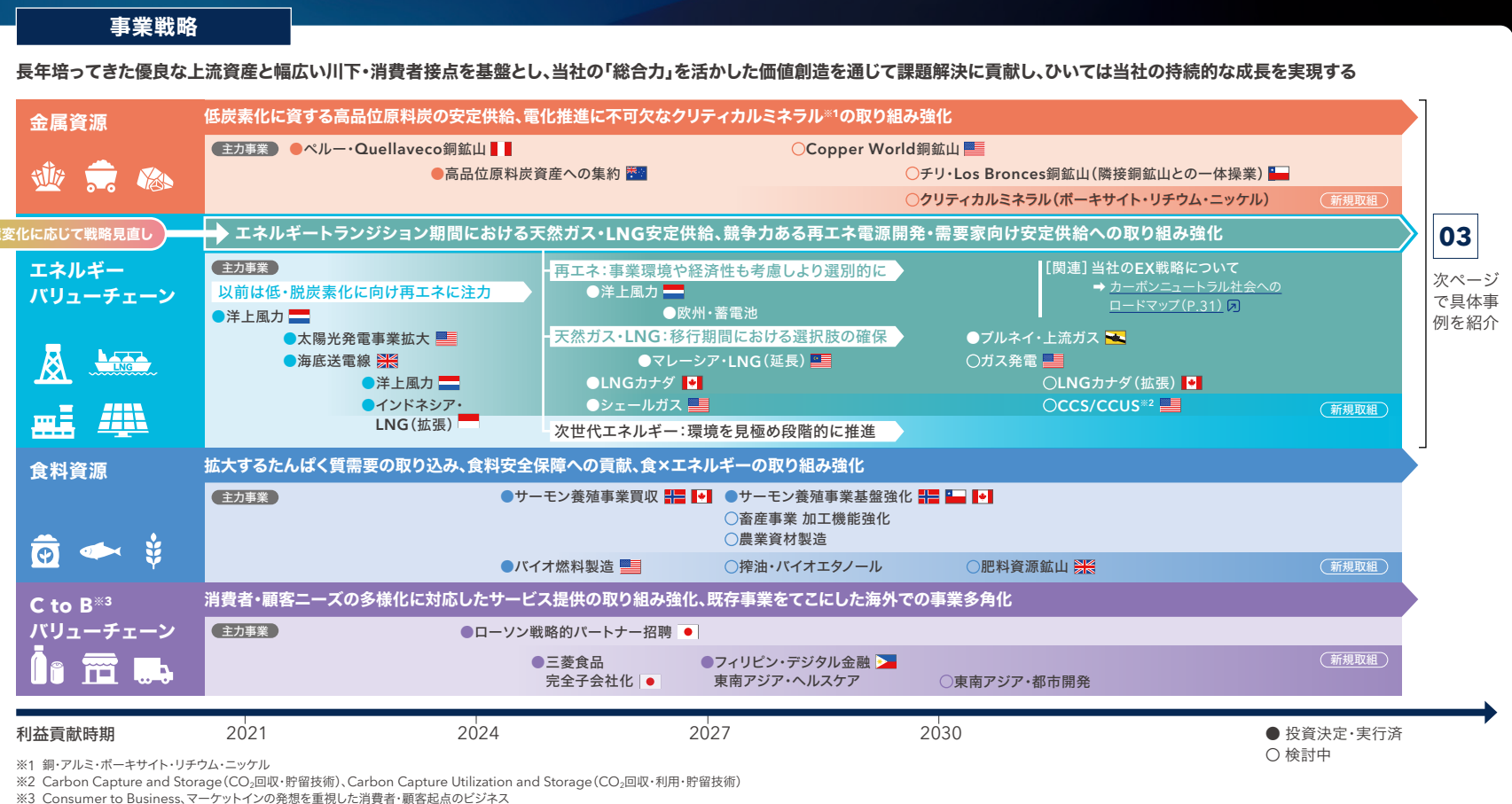
01 外部環境認識

近年の事業環境は、政治・環境・経済・技術などあらゆる観点で複雑化し、不確実性が高まっている。



02 事業戦略策定

不確実な環境に対し、長年培ってきた事業基盤を主軸に足元の社会課題へ貢献しつつ、同時に将来の事業環境も見据え、成長を期待する新たな領域へ段階的に「種まき」することにより、持続的な成長を実現していく。



03
次ページ
で具体事例を紹介

中長期の成長戦略

03 事業戦略実行

課題解決の基盤となる優良資産の積み上げや幅広い川下・消費者接点の拡大は足元で順調に進捗している。

金属資源

02 事業戦略

- 低炭素化に資する高品位原料炭の安定供給
- 電化推進に不可欠なクリティカルミネラル※の取組強化

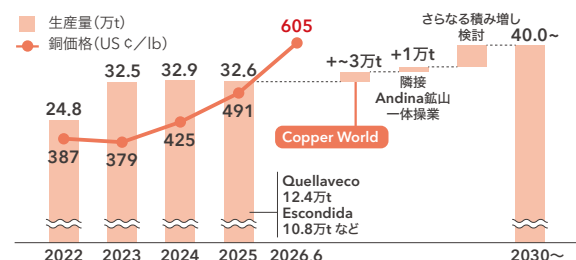
※ 銅・アルミ・ボーキサイト・リチウム・ニッケル

具体事例 銅

事業環境 足元は需給逼迫、今後も電化需要を背景に旺盛な需要が見込まれる

取組状況 当社の銅持分生産量は2030年以降に40万tを目指す

銅の当社持分生産量および市場価格の推移



米国銅鉱山 / Copper World

- 投資規模: 権益対価約610億円、開発費用約260億円
- 利益貢献開始時期: 2029年頃(生産開始予定時期)
- 利益貢献規模: 銅持分生産量平均～約3.0万t/年

エネルギーバリューチェーン

02 事業戦略

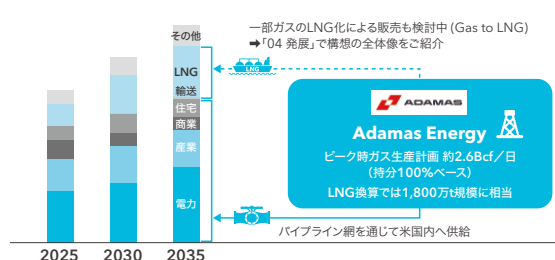
- エネルギー移行期間における天然ガス・LNG安定供給
- 競争力ある再エネ電源開発・需要家向け安定供給への取組強化

具体事例 天然ガス事業

事業環境 AIの普及加速を受け増大する電力需要等を背景に移行期間を支えるエネルギー源として需要が拡大

取組状況 2026年7月に米国でシェールガス事業を取得

米国における天然ガス需要の見通し



※Wood Mackenzie「North America Gas Service in the Lens Gas & LNG - Market Scenario」を基に当社作成。本データに関する免責事項は巻末注記(P.62)を参照ください。

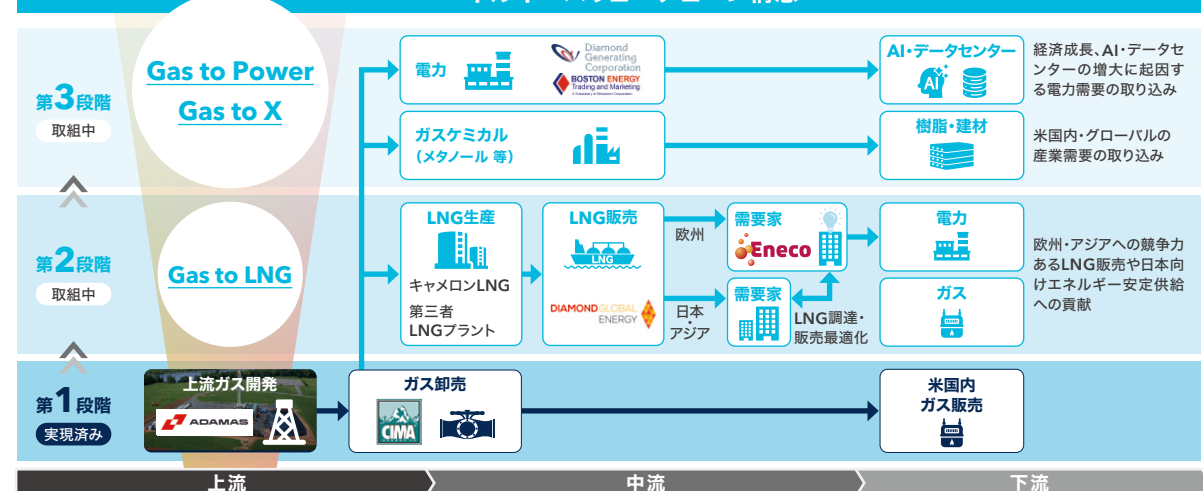
米国シェールガス / Adamas Energy

- 投資規模: 約8,000億円(当初持分100%ベース)
- 利益貢献開始時期: 2026年度第2四半期
- 利益貢献規模: +500～600億円(2027年度/売却後持分75%ベース)

04 発展

強い事業を巧みにつなぎ合わせ収益源を多様化することにより、事業環境によらず事業価値を高められる選択肢(オプションリティ)を確保する。この当社ならではの事業の広がりて新たな価値創出を追求していく。

エネルギーバリューチェーン構想



上流ガスを起点としたバリューチェーンの一体推進により

米国内のガス需要のみに依拠することなく、
欧州および日本含むアジアのLNG需要、
ひいては他の産業需要の取り込みも狙う



SECTION
02

企業価値向上に向けた取り組み

事業資産

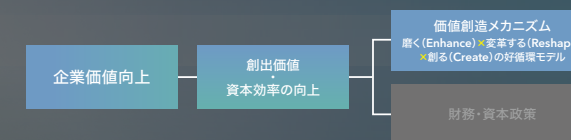
- 19 価値創造メカニズムの実践を支える仕組み
- 21 「磨く・変革する」取り組み
- 22 価値創造メカニズムを支える産業知見・インテリジェンス

財務資本

環境・社会資本

人的資本

企業価値向上の構成要素 (P.12)



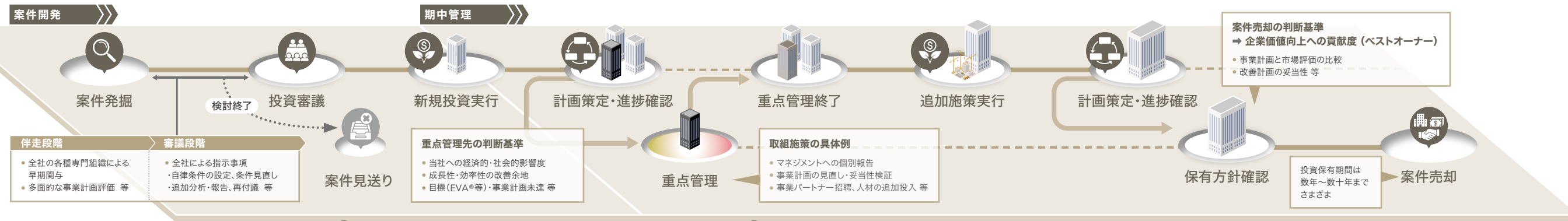
HIGHLIGHTS

- 「価値創造メカニズム」を再現性をもって実践し続けるため、当社では全社横断で一貫した投融資・管理プロセスを構築しており、これにより「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を支える仕組み(投融資・管理プロセス)

経営戦略2027「磨く」「変革する」「創る」の主な取組事例 リスクマネジメント

さまざまな投資案件を取り扱う当社では、投資案件の成功確度を高めるため、全社の専門機能各部が長年培った知見・ノウハウを結集し、多面的な視点から案件を支援・評価する投融資管理体制を構築しています。ここでは、案件発掘後の伴走段階から、投資審議、投資実行後のモニタリング、売却・回収に至るまで、投融資管理プロセスの全体像を、各段階における主要なポイントに焦点を当ててご紹介します。



全社横断的な支援機能

全社の各種専門組織が業界横断的に知見・ノウハウを共有・活用し、**案件早期から事業推進を伴走支援**(案件の良質化)

事業投資総括部

投融資・管理プロセスに一貫通貫で関与し、過去案件に基づく知見やリスク分析・採算性評価により、意思決定を支援

法務部

リーガル・コンプライアンスリスク所管部として、知見提供に加え、幅広い産業・国の過去事例蓄積により案件交渉・スキーム作成等も支援

金融アライアンス推進室

→ [P.11で紹介](#)

AI戦略担当組織

社内に蓄積されながら十分に活用されていない知見・ネットワークをAIにより経営資源化し、事業変革および新規事業創出を支援



投資審議

多種多様な事業群を適切かつ効率的に管理するための**厳格な投資規律**

決裁権限

主に審議対象行為とリスクマネー総額に応じて濃淡を付けて運用

審議プロセス

原則、方針策定段階から審議することにより、経営の意思や各種専門部局の知見を早期に反映させる

方針伺

① ② ③

実行伺

① ② ③

① 関係各部との協議

② 投資融資委員会

③ 社長室会

各種専門部局との協議を通じた案件申立の事前準備

案件審議、意見具申

最終審議

(注)本プロセスは社長室会決裁案件の場合

審査基準

定量面

- 投資採算(Enterprise IRR, Equity IRR等)
- 事業計画の妥当性、成長性
- 総リスクマネー規模

定性面

- 戦略との整合性
- 業界構造・事業の競合優位性
- 当社による価値貢献
- 出口戦略

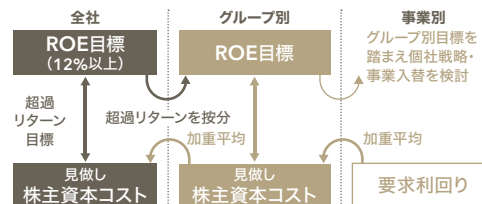


経営管理(計画策定・進捗確認を含む)

期中においても**資本コストを重視して管理・運営**

経営戦略期間単位 グループROE目標

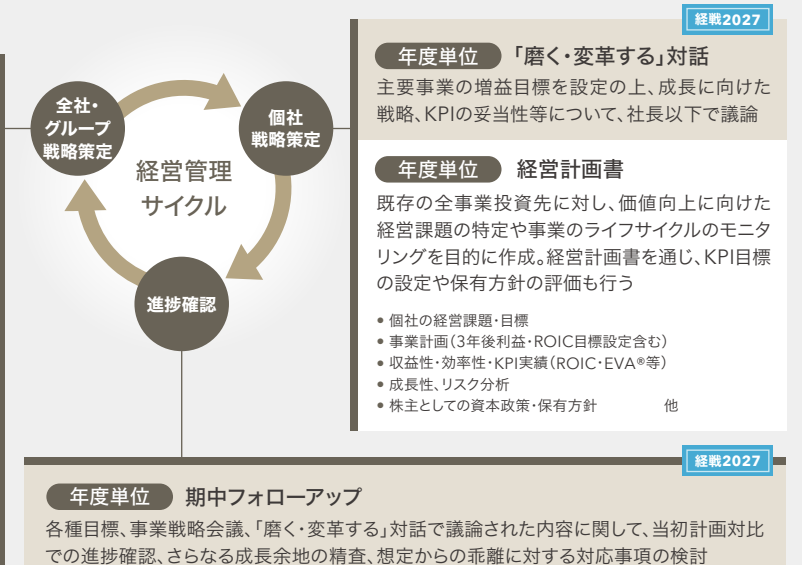
各事業の要求利回りを基にみなし株主資本コストを算出し、全社ROE目標の達成に必要な超過リターンを各営業グループへ配分して設定



年度単位

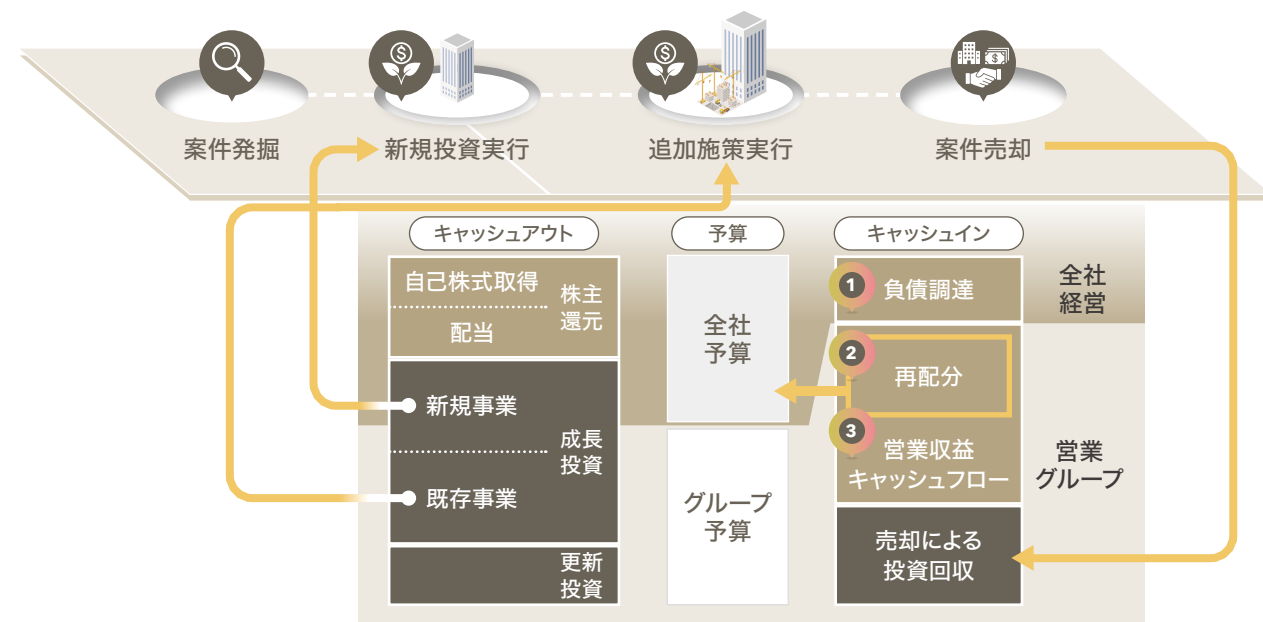
事業戦略会議

社長・CFO・CSEO・全営業グループCEOが参加の上、各営業グループの事業戦略・目標に関する全社戦略との整合性や事業間シナジー等を議論



価値創造メカニズムの実践を支える仕組み（投資競争力と資本循環）

本ページでは、当社が目指す高い成長性と効率性の同時実現を支える投資の競争優位性や資本循環の仕組みに焦点を当て、その特徴を具体的に説明します。



当社らしさのある案件発掘（新規事業投資）

- 長年培った産業知見やリレーションを通じた**豊富な案件機会**
- 多様な事業モデルと短期的利益にとらわれない柔軟な事業戦略により**参入障壁の高い事業領域での事業展開**が可能

CASE 01 米国銅鉱山プロジェクトの権益取得

資源メジャーとの複数優良資産の事業運営を通じて培った銅鉱山経営の知見・マーケティング機能に加え、**事業価値向上に向けて長期的視点でコミットできるパートナー**としての適合性、財務面でのリスクシェア機能、幅広い産業接地面を通じて蓄積した**バリューチェーン・マクロ環境に関する知見が信頼獲得につながった。**

CASE 02 米国シェールガス事業の取得

売り手の売却条件に応えられる潤沢な資金力に加え、**資源のみならず幅広く事業を展開**している点が本事業へ引き続き残るパートナーから評価されるなど、価格だけではなく総合的な評価が取得合意につながった。

CASE 03 バイオ燃料製造・販売会社への出資

燃料事業のグローバルネットワークとバイオマス原料調達に係る知見・業界ネットワークという**産業横断的な強みを結集し、事業パートナーとは異なる当社独自の価値を提供**することで案件が実現。



既存事業への成長投資（「磨く2.0」施策）

経戦2027

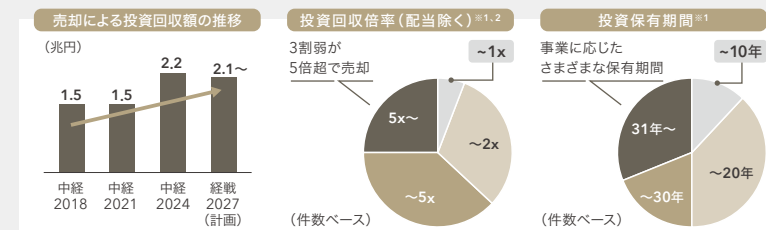
投資ファンド等と異なり自己資本を活用しているため、投資期間・金額等の制約なく**既存投資先に対し成長機会に応じた柔軟な追加投資**が可能

- 事例
- Cermaq社によるサーモン養殖3事業の取得（約1,450億円／企業価値ベース）
 - 三菱食品株式会社の完全子会社化（約1,380億円）
 - インドネシア自動車事業資本再編



売却による資本効率の最適化（循環型成長モデル）

- 事業価値向上への貢献が十分に見込めなくなった事業は、利益貢献の有無にかかわらず保有継続と売却による回収価値を評価・比較し、**売却も含め資本効率の最適化を追求する**
- 自己資本およびグループファイナンスによる**自由度の高い出口戦略**（市況に応じて最適な売却時期を選択）



※1 中経2021期間以降に売却関連損益を計上した連結対象先のうち、持分全額を売却した先を対象
 ※2 投資回収倍率 = (連結簿価 + 売却関連損益) ÷ 投資原価



1 負債調達

当社の強固な財務体質と高い信用力を背景に、**競争力ある条件で安定的に規模感のある資金調達**が可能

- 外部格付シングルA格上位を10年以上にわたって維持 (S&P:A, Moody's:A2)
- 長年にわたる国内外の資本市場での資金調達活動実績
- Net DER 0.38倍※3、ネット有利子負債3.7兆円※4 (2026年6月末時点)

※3 経戦2027期間中、上限目処0.6倍

※4 Net DERの算出上、ハイブリッドファイナンス残高の50%をネット有利子負債から減算し、株主資本に加算している



2 資金配分 (全社予算枠の設定)

各営業グループの一部資金を全社予算として留保、再配分する設計としており、業界の市況低迷時にも積極的なバリュー投資を選択し得るなど、**事業環境に依拠しない効率的な資金配分**が可能

- 成長投資に係る営業収益キャッシュフローについては過半を全社経営より再配分する仕組み

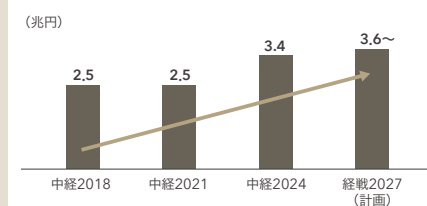


3 営業収益キャッシュフロー

複数の強靱かつ多様な事業群で構成される事業ポートフォリオにより**潤沢かつ安定的なキャッシュフローを創出**

- 特定分野へ偏りのないポートフォリオ構成 (P.1) [🔗](#)
- キャッシュフロー総出力 (稼ぐ力) は安定的に成長

営業収益キャッシュフローの推移



「磨く・変革する」取り組み



AI・デジタル技術活用による顧客体験価値向上と事業活動高度化

- タイ・インドネシア事業では、AI・デジタル技術を活用し、あらゆる顧客接点での顧客体験価値向上と、事業活動高度化を推進
- 顧客ジャーニーの各段階で顧客ニーズを解決する従来からの取り組みに加えて、AI・デジタル技術活用により、収集した顧客データの統合・分析を通じて顧客理解を深化させることが可能となった。顧客が抱える潜在的ニーズの解決につながる商品・サービスへと反映するサイクルを構築し、顧客体験価値の向上を図る



リアル×デジタルの掛け合わせによるバリューチェーンの最適化

個社既存取組事例



KDDIとの連携強化やデータ・AIを活用した需要予測による収益強化を通じ、2025年度日販は前年比104.5%を実現

販促

KDDIが提供するサブスクリプションサービスであるPontaパスにおけるローソン向け特典強化等によりローソンへの送客を拡大

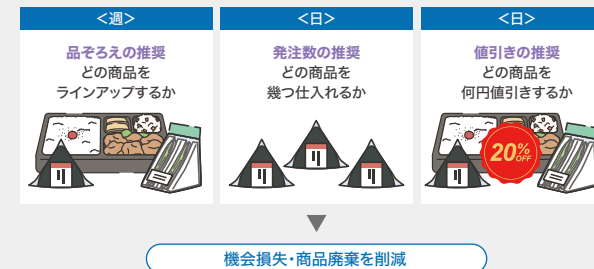


Pontaパスからの送客数: **2倍**

※ Pontaパス開始前と比較した直近半年間の実績

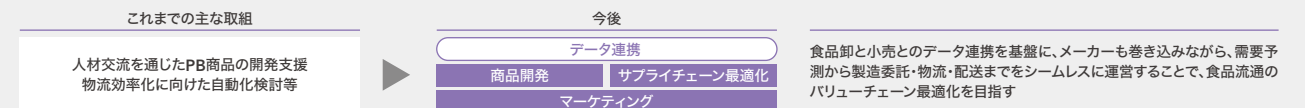
AI発注・店舗支援システム

店舗で蓄積した販売実績・天候データ等を活用し、①店舗ごとに発注パターンをシミュレーション②値引きタイミングや値引き額を指示



バリューチェーンの最適化

- 三菱食品が培ってきた国内の食品流通基盤をてこに、『データ連携』等を通じた小売企業との取り組みを拡大・加速させていく方針
- B2B事業の磨込みを通じ、さらなる生活者ニーズを捉えたC2B事業の価値最大化に取組む



完全子会社化後のさらなる成長実現に向けて、食品卸の基本機能をデータ・AI活用等により磨き込みながら、海外展開等の新たな領域に取り組む

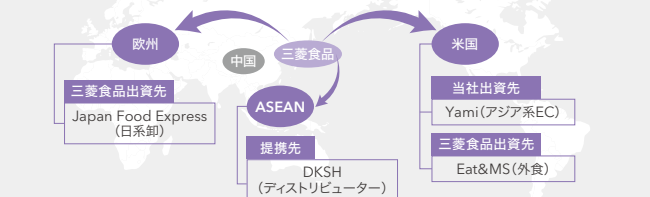
データ・AI活用

- 商品開発支援: データ・AI分析により、消費者ニーズを捉えたPB商品開発を推進
- 棚割提案最適化: AI活用により、棚割提案業務の効率化・高度化を推進
- マーケティング支援: 購買・位置情報データを活用し、販促施策を高度化
- 物流効率化: 荷主間・メーカー・小売とのデータ連携により、サプライチェーンを最適化



海外展開

成長市場であるASEAN・米国・欧州を中心に、当社のグローバルネットワークも活用し、日本食の海外需要喚起・獲得を狙う



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（VCファンドやフュージョンエネルギースタートアップへの出資等）[\(図\)](#)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）[\(図\)](#)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。

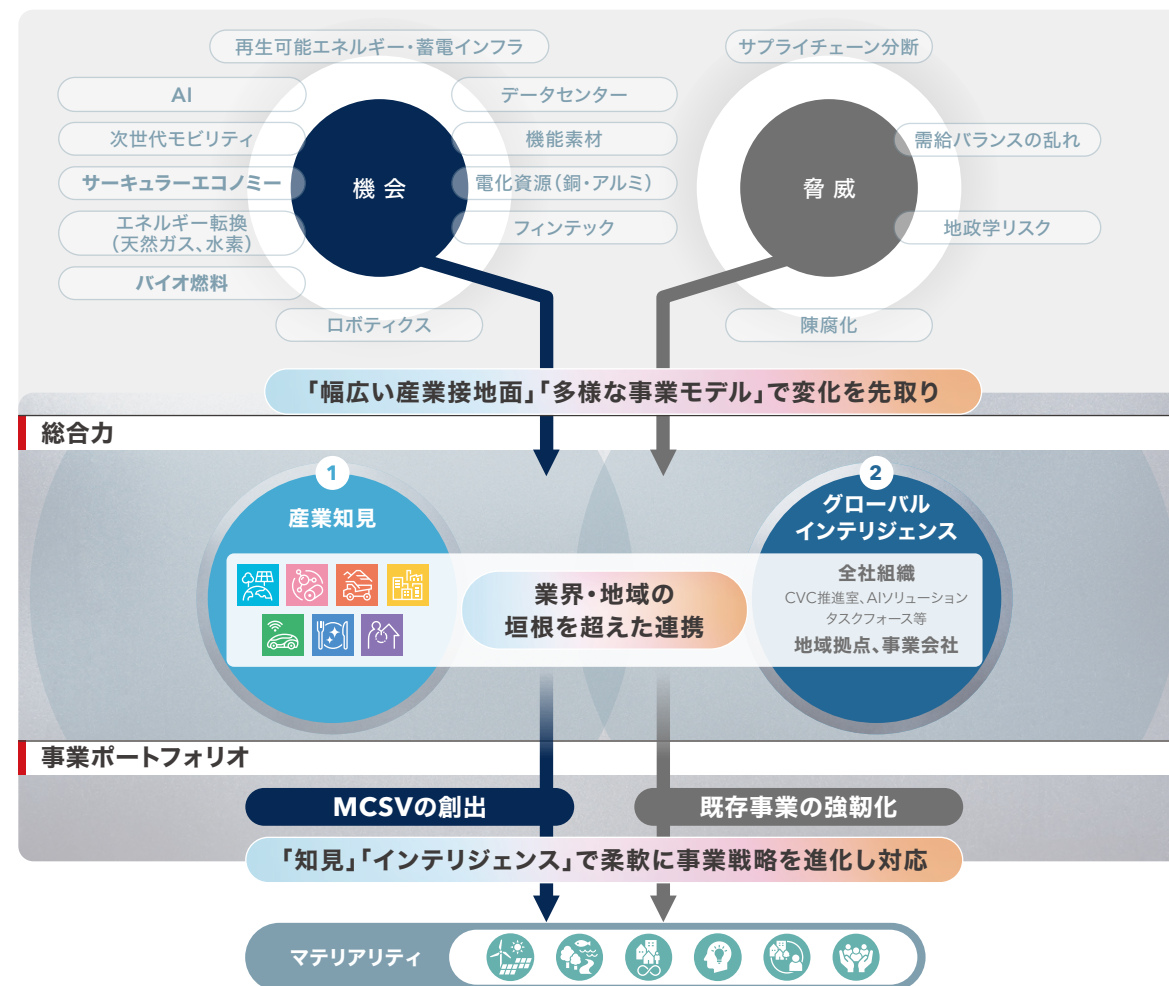
2 グローバルインテリジェンス

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。

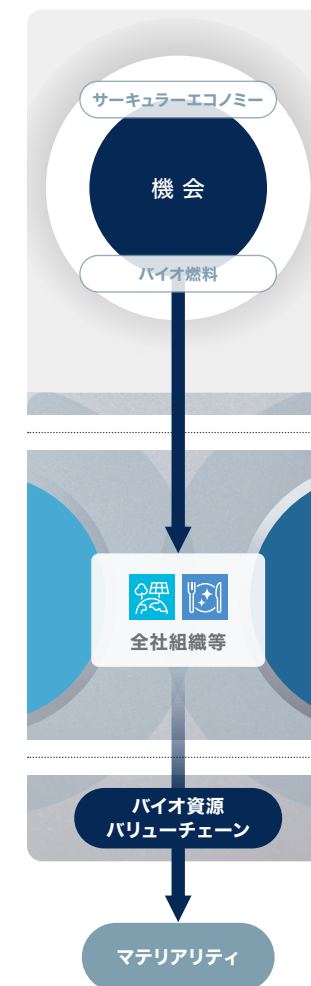
さまざまな可能性を想定して「備える意識」を常に持ちながら、グローバルに広がる事業拠点、グローバルで展開してきたトレーディング事業や事業経営を通じて培った産業知見・ネットワーク、質の高い情報をつなぐことで得られる独自のインテリジェンスを最大限に発揮することで、半歩先・一歩先を読み、変化への適時適切な対応に取り組んでいます。

また、取締役会の諮問機関である国際諮問委員会（P.42）[\(図\)](#)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



SECTION 02

企業価値向上に向けた取り組み

事業資産

財務資本

24 財務・資本政策／CFOメッセージ

環境・社会資本

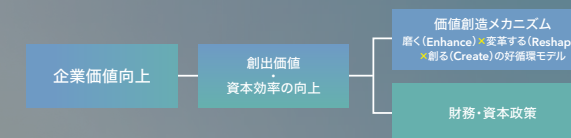
人的資本

鳥津 吉裕

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.12)



HIGHLIGHTS

- 経営戦略2027では既存事業に対する「磨く」「変革する」、および新規事業の「創る」の取り組みを通じた、さらなる成長と資本効率の向上を目指しています。
- 経営戦略2027の実現に向けては、収益基盤の強化や入替を促進することで、経営目標の達成をより確かなものとしていきます。
- 今後も、株主・投資家の皆さまとの対話を重ね、皆さまのご期待にお応えできるよう、全社一丸となって取り組んでいきます。

財務・資本政策

CFOメッセージ

1. CFO就任に当たって／CFOとしての抱負

2026年4月にCFOに就任いたしました嶋津です。私は1991年の入社以来、主に財務・会計分野での経験を積んだ上で、経営企画部での経営管理制度の改定や、事業投資先での事業再建等、全社・現場の両方で企業価値向上の取り組みを推進してきました。

中でも、事業投資先での再建経験は私の原点となっています。当時は資金制約もあり会社の存続危機ともいえる状況でしたが、再生計画の策定・推進担当者として、専門分野の枠を越えて現場に入り込み、一人ひとりと向き合いながら信頼関係を築くことで、チームとして変革を進めていくことの大切さを学びました。出口が見えない中でも決して諦めず、現場に根差して自ら率先して行動し、解決策を探し続けること——これが私の行動原理です。

入社当時から現在までの35年間で、当社の時価総額は約8倍に拡大しました。これは、東京証券取引所によるガバナンス改革等を背景とした日本株式市場全体の成長に加え、当社が事業環境の変化に応じて事業ポートフォリオ入替と成長投資を継続し、収益力を高めてきたこと、また、その取り組みについて株主・投資家の皆さまにご評価・ご期待いただいていることによるものと認識しています。皆さまからのご支援に感謝するとともに、改めて重責を担うことに身が引き締まる思いです。

現在の収益の柱が未来永劫柱であり続けることはなく、継続的な企業価値向上のためには、常に既存事業を見極め、非効率事業を入れ替えながら、次の成長の種を仕込み続ける必要があります。CFOとして、時間軸も意

識しながら、規律ある資本配分を通じた当社の持続的な成長を後押ししてまいります。また、企業価値向上に向けた取り組みについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、しっかりとご説明をしていきたいと考えています。

2. 経営戦略2027の実現に向けて

(1). 経営戦略2027(経戦2027)の進捗状況

経戦2027では既存事業に対する「磨く」「変革する」、および新規事業の「創る」の取り組みを通じた、さらなる成長と資本効率の向上を目指しています。初年度の2025年度は、各既存事業における「磨く」「変革する」の打ち手を進め、また「創る」として、当社の過去最大規模の投資となる米国シェールガス事業(Adamas Energy)への参画を決定するなど、経戦2027の実現に向けて、着実な一歩を踏み出すことができました。2年目となる2026年度は、巡航利益ベースで(中東情勢バツファを除き)約1,500億円の増益を見込みますが、これは資源価格の上昇の追い風を着実に取り込むことのみならず、LNGカナダの生産数量増、三菱食品の完全子会社化、米国シェールガス事業の利益貢献開始等といった「磨く」「変革する」「創る」の取り組みの効果が、収益貢献として発現することによるものです。

2027年度のROE12%以上、営業収益キャッシュフローの平均成長率10%以上という定量目標については、各施策の実行やグループROE制度の推進等を通じ、

達成に向けた素地は整ってきています。経戦2027残り期間を通じて、これらの取り組みにより、しっかり実績を積み上げていく必要があると考えています。

(2). 「磨く」「変革する」取り組み

中期経営戦略2024では、要求利回り未達先や低成長事業を対象に、収益性の改善や事業ポートフォリオの入替を重点的に行いました(磨く1.0)。今回の経戦2027では、このような取り組みを深化させるべく、要求利回りを達成している事業も含め、全事業投資先を「磨く」の対象(約220社)とし、収益性や成長性などのさらなる向上に取り組んでいます(磨く2.0)。

これは、昨今の地政学リスクやマクロ環境の変化などによる、外部環境の不透明感が高い局面では、既存事業の競争力を徹底的に高め、確実に利益を積み上げていくことが極めて重要であるとの考えに基づくものです。実際に、経戦2027期間中の利益成長においては、「磨く」「変革する」による増益が最も大きな貢献を担います。

経戦2027の初年度に当たり、全事業投資先に対して、3年後の定量目標を設定しました。その上で、社長を含む全社マネジメントがグループ別に「磨く・変革する」対話を実施しました。同対話では、各社の収益力や資本効率を高める観点で、外部環境や競争優位性を踏まえて事業計画を検証し、さらなる価値向上の余地や、業界再編やボルトオン投資などの打ち手を含めた成長戦略も議論しております。

今年度の対話では、主力事業であるサーモン養殖事業や、ASEAN自動車事業の回復見通しや生産性向上策



を取り上げた他、食品流通・物流事業では、AIやデータの利活用による発注の最適化や、商品開発力の強化が数値面の結果に出てきていることが確認できました。私自身も対話を通じ、現場の創意工夫により、収益基盤強化が図られている事例が多くあることを実感しています。

ただし、進捗状況が芳しくない先等、課題がある会社も存在するため、こういった先は、期初の対話において、マネジメントより明確に期日を区切った形で改善策の実行を求め、その実行状況を期中でフォローアップすることとしています。また、「磨く」の取り組みに加え、「変革する」として、業界再編につながるM&Aや資本政策等によるバ

財務・資本政策

CFOメッセージ

リ्यूアップが期待できる事業は、この検討状況も対話で取り上げることで、早期からマネジメントが関与することを意識しています。

一方、「磨く」や「変革する」の検討には、資産入替の視点も踏まえて取り組んでいます。「循環型成長モデル」の考え方は全社に浸透しており、会社としての要求利回りに届かない事業や、低成長が継続している事業については、当社が対象事業の価値を向上させることや、資本政策が難しければ、入替も選択肢とするよう、マネジメントによる規律付けも行っています。経戦2027の実現に向けては、既存事業に対するマネジメントの関与を強化し、収益基盤の強化や入替を促進することが不可欠です。私自身もこのプロセスに深く関与し、経営目標の達成をより確かなものとしていきます。

(3) 経戦2027実現に向けて

2027年度に向けて、実行済案件に加え、既存事業における収益基盤の強化の取り組みの成果を着実に刈り取れる見通しであり、定量目標の達成に手応えを感じています。一方で、2027年度のROE目標12%はあくまでも通過点であり、中長期的にはさらに資本効率を高めていく必要があると考えています。また、20年後、30年後の持続的な成長を支える事業基盤を構築することも大事です。現在取り組んでいる大型投資や新規事業、資産入替も、短期的な利益だけを追求するものではなく、時間軸・地域・分野を総合的に勘案し、成長性のみならず、中長期的な効率性向上にも資する次世代の収益の柱を育てるという視点で意思決定を行っています。

3. 市場関心事への対応

(1) 資本効率改善に向けた取り組み

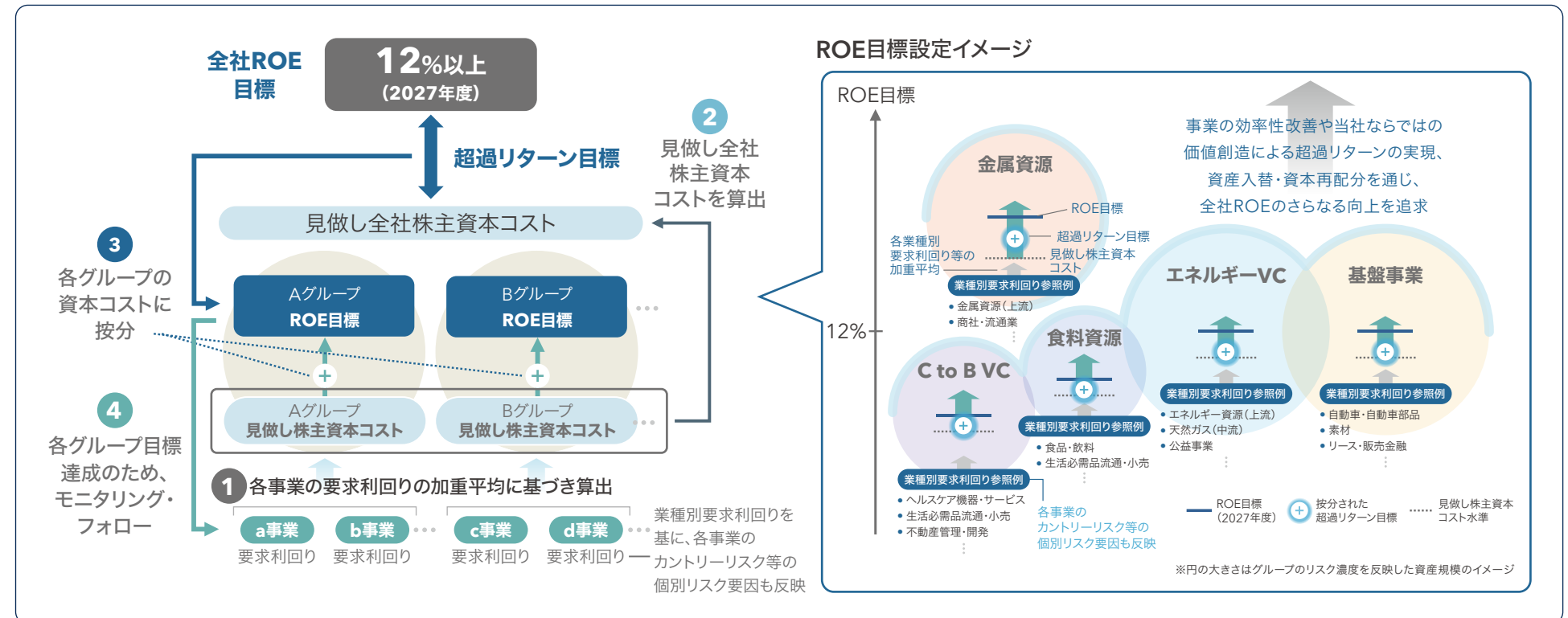
当社では、CAPMに基づく株主資本コストを8～10%程度と認識しており、経戦2027では、株主資本コストを単

に上回るだけではなく、市場からの期待値も勘案し、ROE12%以上を目標として設定しました。

全社ROE目標の達成に向けては、営業グループごとに個別にROE目標を設定しています。具体的には、各事業に対し、業種別の平均要求利回りにカントリーリスク等

を加味した個別リスクを加えた要求利回りを設定し、それらを基にグループごとの見做しの株主資本コストを算出。これらを加重平均した全社の見做し株主資本コストと、ROE目標の差に当たる必要超過リターンを各グループに按分し、各グループの目標ROEを設定しています。

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



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に実施している

財務・資本政策

CFOメッセージ

各グループは当該目標達成のために、資産の入替を自律的に検討することに加え、傘下事業における「磨く」「変革する」の取り組みにおいて、単に業種別の平均要求利回りを上回ることにとどまらず、超過リターンを創出・拡大することを目指しています。

資本効率改善は当社にとって引き続き重要な経営課題との認識の下、上記の制度をはじめ、さまざまな経営管理制度を導入しています。

その上で、今年5年ぶりに改訂されたコーポレートガバナンス・コードの重要な論点でもある上場政策保有株式の縮減についても引き続き重要課題と認識しており、保有する銘柄については毎年、取締役会で経済合理性と定性的保有意義の両面を検証しております。2023年度か

ら2025年度までの3年間で約0.1兆円（時価ベース）縮減しており、その結果、2026年3月末時点における上場政策保有株式（みなし保有株式を含む）は、単体ベースで32銘柄、保有残高は約0.8兆円（同）となっており、純資産に占める割合は8.4%となっています（図1参照）。

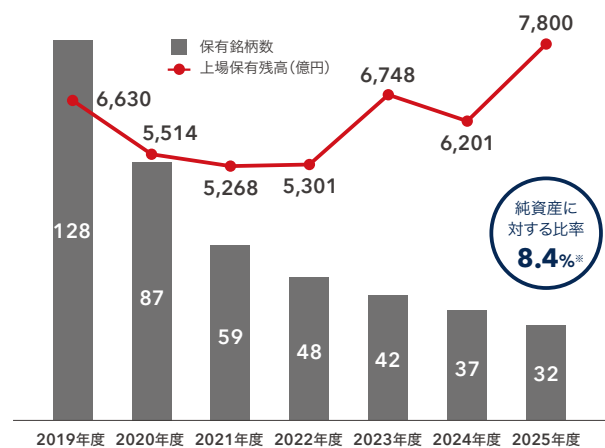
今後も保有意義が希薄化したと判断した銘柄については、市場環境等も踏まえながら順次売却を進め、縮減を進めてまいります。

(2) 資金配分計画・市場期待も踏まえた株主還元

「磨く」「変革する」「創る」の取り組みの進捗により、利益水準向上の予見性が着実に高まっていることなどから、今年度も、累進配当制度を維持した上での増配（2025年度比+15円）を決定しました。株価上昇により、TOPIX 比でも配当利回りに見劣り感が出ているといった市場からの声があった点は認識していますが、増配の判断に際しては、配当利回り水準のみならず、累進配当制度の下、将来の利益水準の着実な向上とその予見性等を踏まえ決定しています。

今回の増配に加え、営業収益キャッシュフローの堅調な推移や投資回収の加速、さらには投資案件パイプラインを踏まえ、経戦2027で掲げた資金配分計画を見直し、キャッシュイン、キャッシュアウトをそれぞれ0.7兆円増加させています（図2参照）。引き続き、営業収益キャッシュフローの伸張や資産の入替によるキャッシュイン強化と、財務健全性の維持を前提にレバレッジ活用に取り組み、追加配分余力は成長投資や株主還元に機動的に充当し、成長性と効率性を追求していきます。

図1 上場政策保有株式の状況



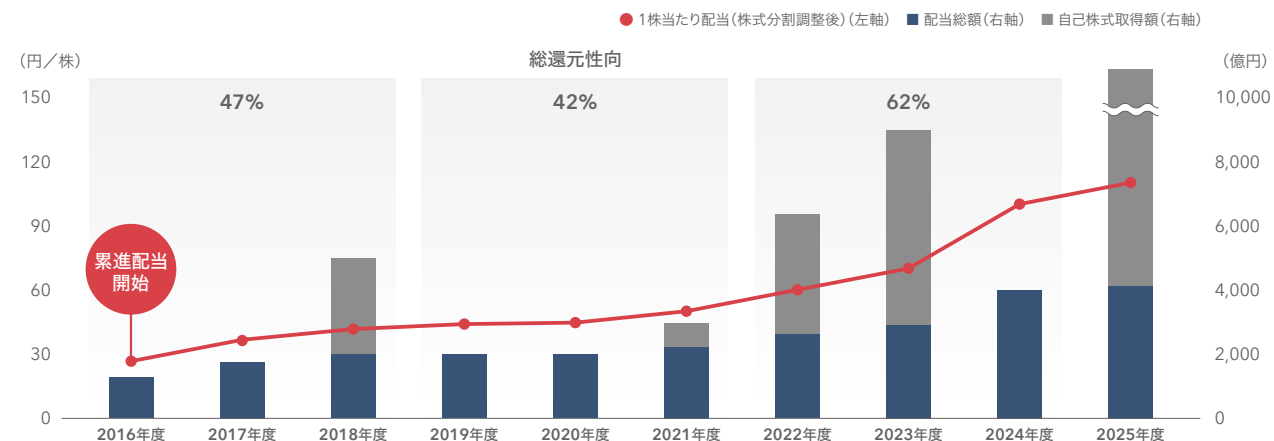
※比率計算において、非上場FVOCIを含む

図2 資金配分計画

キャッシュイン	営業収益CF		3.6兆円～（3.3兆円～）	
	売却による投資回収		2.1兆円～（1.7兆円～）	
	負債調達		Net DER0.6倍程度を上限目途とし、財務健全性を維持を前提にレバレッジ活用	
キャッシュアウト	投資	更新投資	1.3兆円～（1.0兆円～）	
		拡張投資 新規投資	磨く・変革する 2.0兆円～（2.0兆円～）	創る 1.3兆円～（1.3兆円～）
		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～（1.0兆円～）	
		配当	1.5兆円～（1.4兆円～）	

（注）カッコ内の数値は2025年4月3日公表計画

図3 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）

財務・資本政策

CFOメッセージ

経戦2027の定量目標である2027年度のROE12%以上の達成は、CFOとしても非常に強く意識しています。資金配分については、分子（利益）を成長させるための成長投資が優先されますが、成長投資と自己株式取得の組み合わせも含め、どのような資本政策が目標達成に有効かを継続的に検証しています。

なお、自己株式取得については、今後の投資パイプラインの進捗状況等も踏まえながら機動的に判断する従来の考え方に変わりはなく、資金配分の状況等を総合的に勘案して決定いたします。資本配分計画の状況のご説明等、市場の皆さまとのコミュニケーションに注力してまいります。

4. 持続的な成長に向けた取り組み

(1). 財務マテリアリティの特定とその概要

環境・社会面に関わるリスク対応を、これまで継続的に強化してきましたが、こうしたリスクへの適切な対応および開示の拡充は、不透明な事業環境下で持続的に事業を推進する上で必要不可欠であり、資本コスト低減にもつながると認識しています。

2026年度からの有価証券報告書におけるSSBJ基準を適用したサステナビリティ情報開示開始に向けて、当社では財務経理部門が中心となり、気候変動や人的資本等に関連する各部門と連携した上で、財務的に重要性の高い項目（マテリアルトピック）の分析・評価・特定を、基準に則して進めてきました。

財務的なマテリアルトピックの特定に当たっては、当社

単体および全連結対象会社を対象とした分析・評価を実施いたしました。対象会社のうち、財務的影響や環境・社会への影響等の観点から特に重要性の高い会社については、バリューチェーン全体を把握した上でESG各トピックの影響を個別に評価し、その他の会社はアンケート形式で顕在化が懸念されるESGの重要な影響有無を確認しました。

上記調査結果を基に当社全体の財務的なリスクおよび機会を分析し、結果的にサステナビリティ情報開示における5つのマテリアルトピックを特定しました。これは、当社が従来から定義している「マテリアリティ」とも整合しています。こうした分析・検討結果を踏まえ、2026年度有価証券報告書における情報開示の準備を進めるとともに、当社は引き続き持続的な成長に向けた取り組みを進めています。

(2). 最後に

経戦2027の目標の達成に向け、これまでの進捗に一定の手応えを感じている一方で、引き続き「磨く」「変革する」「創る」の取り組みを通じた成長性・効率性の持続的な向上が重要であると考えています。先行きが不透明な時代において、成長の種を見つけ、それを育てていくことは決して容易ではありません。地政学リスクをはじめとするマクロ環境の不透明感が高い状況だからこそ、成長に向けた取り組みを着実に進めるとともに、事業環境の変化に対して今まで以上に機動的に対応していくことが重要だと考えています。

今後も、株主・投資家の皆さまとの対話を重ね、皆さまのご期待にお応えできるよう、全社一丸となって取り組んでいきます。

財務マテリアリティ特定プロセス

マテリアルトピックの特定プロセス

STEP 01 潜在的リスクおよび機会の識別

マテリアリティ調査

STEP 02 重要性があるかの評価

マテリアリティ評価

重要性を踏まえて、単体および全連結対象会社への調査を実施

財務観点
(総資産、売上化等)非財務観点
(GHG排出量等)

特に重要性が高い対象会社

左記以外

● 調査票を用いて、92のESG詳細トピック単位で現在および将来影響を把握（5段階評価）

● アンケート形式の質問表で、ESGにおける重要な影響有無を把握

マテリアルトピックの内訳

領域	トピック総数*	マテリアルトピック数	主なトピック
E	5	2	マテリアル: 気候変動、水
S	4	2	マテリアル: 自社の従業員、バリューチェーンにおける労働者
G	1	1	マテリアル: 企業行動

※欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）のトピックを使用

SECTION 02

企業価値向上に向けた取り組み

事業資産

財務資本

環境・社会資本

29 マテリアリティ

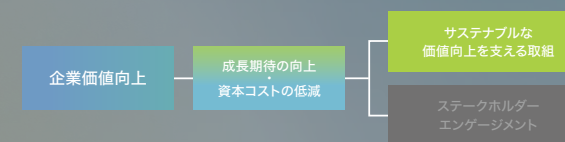
30 三菱商事のサステナビリティ/
カーボンニュートラル社会へのロードマップ2.0

人的資本

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.12)



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。

マテリアリティ

[マテリアリティの紹介動画](#)

当社は、2022年に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」として再定義し、持続的な成長に向けた取り組みを各分野で推進しています。また、昨今のサステナビリティ情報開示要請の高まりを踏まえ、本邦サステナビリティ開示基準に則した重要性評価を2025年度に実施しました。結果として、特定された財務的影響度の高い5つのマテリアルトピックは、当社が既に定義した「マテリアリティ」と整合していることを確認しました。


 ※1 対象、基準年、進捗状況は[非財務ハイライト\(P.60\)](#) [🔗](#)をご参照ください

※2 サステナビリティ基準委員会(Sustainability Standards Board of Japan:SSBJ)に基づきマテリアルと判断したトピックを特定

三菱商事のサステナビリティ

[サステナビリティ・ページ](#)

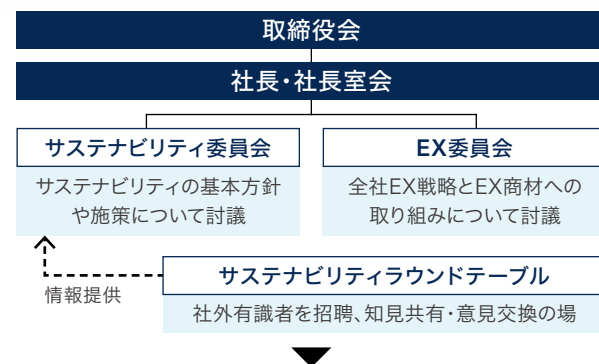
当社の企業理念である「三綱領」には、事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献することがうたわれています。近年、さまざまな社会課題解決に対する企業への期待・要請が高まる中、当社の持続的な企業価値向上のためにも、それらの社会課題に対応することの重要性が高まっています。当社は、事業活動を通じて解決すべき重要な社会課題を「マテリアリティ」として指針に掲げ、これらを取り巻く事業機会の取り込みやリスクへの対処を適時適切に行うべく、サステナビリティの観点も踏まえた事業戦略を策定し、目標設定の上、進捗管理プロセスを整えています。これらの活動が一体となり、持続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

推進体制

当社はサステナビリティ委員会とEX委員会を両輪とし、サステナビリティ施策の実効性を担保する体制を整えています。2026年度は両委員会が連携し、カーボンニュートラル(CN)社会へのロードマップ2.0を策定いたしました。

サステナビリティ委員会では、気候変動に係る基本方針や重要事項について、社長や常勤監査等委員を加え、全営業グループCEO等が参加の上で十分に審議しています。

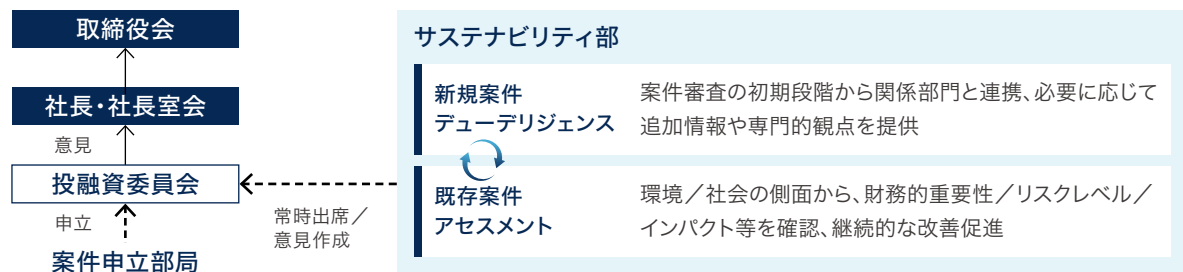
さらに、サステナビリティラウンドテーブルにて、関連するテーマの専門家を招聘の上、当委員会への情報提供に資する議論が行われています。



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実施へ

個別の投融資案件審査への関与

取締役会／社長室会付議の投融資案件は全て投融資委員会を経る形となっています。当委員会にはサステナビリティ部長が参加し、環境・社会に係る全社戦略・外部環境も踏まえ、新規・既存案件ともに、総合的な意思決定が行われています。



全体の方向性：マテリアリティとサステナビリティ施策

マテリアリティに応じて、外部環境の変化を踏まえながら、中長期的な目標の実現に向けた各種施策を2025年度も実行しました。主な取り組みは以下の通りです。

マテリアリティ	外部環境認識	当社の目指す姿／2025年度の主な進捗
 脱炭素社会への貢献 【気候変動】	単一路線 → 脱炭素経路の複線化 ・脱炭素移行の複線化 ・気候変動リスクの多面的把握の必要性	責任あるEXの実践を通じ、2050年当社GHG排出ネットゼロと共に社会全体の排出削減（削減貢献量のさらなる創出）も目指す 「CN社会へのロードマップ2.0」公表 財務的影響を含む気候変動シナリオ分析の先行開示
 自然資本の保全と有効活用 【自然資本】	個別対応 → 統合的アプローチ ・他領域も踏まえた最適解模索 ・規制と企業活動の摩擦顕在化	バリューチェーン全体で自然との接点を捕捉、規制との整合を図りつつ負の影響低減と、ネイチャーポジティブを目指す TNFD枠組みに基づくリスク／機会の特定、目標設定 人権リスクもカバーした調達ガイドライン策定
 事業推進における人権の尊重 【人権】	自主的取組 → 法的義務化（デューデリジェンス） ・CSDDDを含む人権・環境DD法制化の進展 ・公正な移行（Just Transition）	人権尊重を全ての事業活動の基盤とし、外部環境変化に対し持続可能な価値創造と事業継続性の実現を目指す 業界特性・サプライヤー属性に応じた調査内容の見直し ステークホルダー要請を反映した調達ガイドライン策定

三菱商事のサステナビリティ

カーボンニュートラル社会への ロードマップ2.0

近年の脱炭素を取り巻く環境の変化と付随して生ずる社会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(EX)」を実践する指針として改めて策定。不確実な事業環境に対して、地域ごとの課題に対する最適なEXソリューションの提供を通じて、持続可能で安定的な社会と暮らしの実現と低・脱炭素社会に向けた貢献を両立していくとともに、当社の中長期的な成長・企業価値向上につなげていきます。

ロードマップ2.0の3つの特徴

特徴01 責任あるエネルギー・トランスフォーメーション

- エネルギーを取り巻く3つの課題、「安定供給」「価格受容性」「低・脱炭素」に対して、今できることへの着実な取り組み。
- 低・脱炭素案件の社会実装や展開に向けては、将来の需要・市場成熟度を踏まえた、選別的な案件の開発や、実証プロジェクトへの参画等を通じて、技術の実用化の推進や知見を蓄積していく。
- 地域特性に応じた再エネ開発、電化社会に必要な銅などへの取り組み強化に加え、エネルギー移行を支える天然ガスバリューチェーンの構築に取り組み、これらで得られたキャッシュフローを、世の中の脱炭素化のペースに合わせて、次世代エネルギー分野等へ段階的に投資を進める。

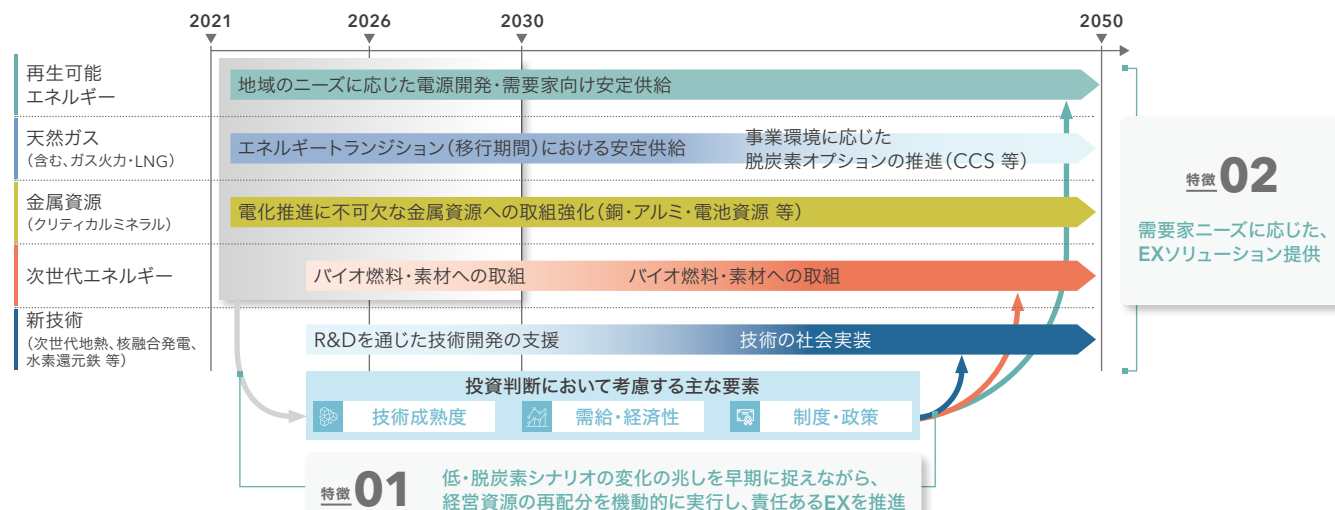
特徴02 最適なEXソリューションの提供

- 地域・業界ごとに多様化する需要家ニーズに対し、EX商材の選択肢を持ち、最適なソリューションを柔軟に提供することが、企業価値向上のドライバー。
- 各事業領域における価値創出や市場特性、商材特性を反映した取組方針の下、グローバルに多様な事業を展開していく。

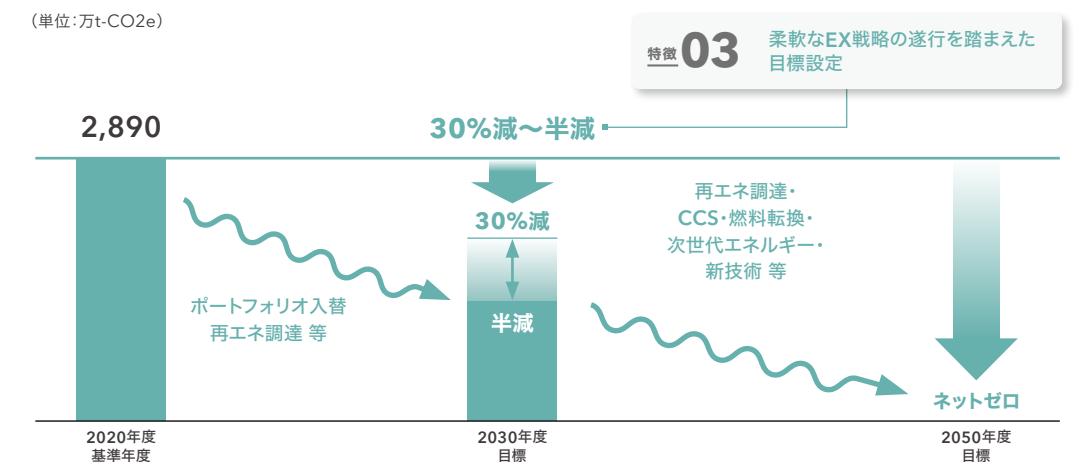
特徴03 幅広いシナリオを想定した柔軟性の確保

- 低・脱炭素シナリオの幅や不確実性を踏まえ、低・脱炭素化の進展を見極めながら、収益化の時間軸等も勘案の上、選別的にEX事業に取り組み方針。
- また、当社の事業モデル上、投資や資産入れ替えのタイミングや進捗状況によって、排出量が一定程度変動することを考慮した中間削減目標の設定。

EX戦略



温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標※



※バウンダリー等、削減目標の詳細はサステナビリティ・ページ [📄](#) をご参照

三菱商事のサステナビリティ

TCFD対照表  排出量データ(P.60) 

当社は、気候変動は重大なリスクであると同時に、新たな事業機会を創出する重要な経営課題と位置付けています。カーボンニュートラル社会の実現に、気候関連リスク・機会の可視化から事業戦略、個別投資判断に至る一貫した枠組みを導入し、ポートフォリオ最適化と中長期的な企業価値向上を図っています。また、当社の有する多様な事業を通じて、地域・業界ごとのニーズに応じて最適なEXソリューションを提供することで、社会全体の低・脱炭素化に貢献していきます。

ポートフォリオの最適化を進めるためのサステナビリティ施策



01 独自の事業分類 MC Climate Taxonomy

02 シナリオ分析(財務的影響を含む)

- IEAの複数シナリオを用いて気候変動の影響度を分析

03 トランスフォーム・ディスカッション／事業戦略会議

- 座礁資産化リスクを評価、経営レベルに報告
- GHG削減目標も踏まえた戦略・投資計画の策定

04 案件レベルの気候リスク・機会管理／脱炭素採算評価

05 一連の施策プロセスおよび分析結果の開示

今後の法定開示も見据え、2025年度に複数シナリオを用いて財務的影響を含む移行リスク・機会、及び物理的リスクの分析を実施。

財務的影響(2024年度売上高比)

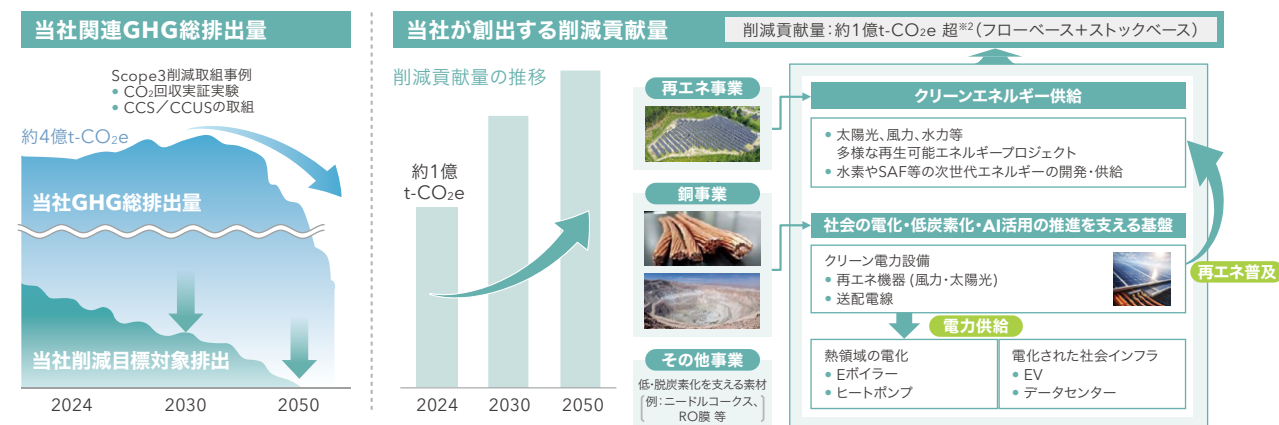
		移行リスク		移行機会	
シナリオ	商材・シナリオ前提	原料炭	天然ガス・LNG	銅	再エネ
		STEPS:需要減(鉄鋼生産増・高炉法減)、炭素価格増 NZE:需要大幅減(鉄鋼生産横ばい・高炉法大幅減)、炭素価格大幅増	STEPS:需要増、炭素価格増 NZE:需要大幅減(再エネ等拡大)、炭素価格大幅増	STEPS:需要増(再エネ化・EV拡大) NZE:需要大幅増(再エネ化・EV急拡大)	STEPS:再エネ導入拡大 NZE:再エネ導入大幅拡大
STEPS	2030	→ 粗横ばい	↗ +1割	↗ +～2割	↗ +～5割
	2050	↘ ▲数%	↗ +2割	↗ +～4割	↗ +2倍超
NZE	2030	↘ ▲1割	↘ ▲1割	↗ +～3割	↗ +2倍超
	2050	↘ ▲4割	↘ ▲9割	↗ +～5割	↗ +5倍超

		物理的リスク 100年に1度の災害が起きた場合等における1拠点当たりの資産と売上高への影響額(●～10億、●～11億、●～50億、●100億～)					
シナリオ	ハザード	暴風	洪水	高潮	森林火災	熱波	渇水
4℃上昇	2030	● 102億円	● 166億円	●	●	●	●
	2050	● 102億円	● 208億円	●	●	●	●

社会全体の低・脱炭素化に向けた取り組み



当社事業の社会全体のGHG排出量削減に対する具体的な貢献度合、および脱炭素社会への移行におけるビジネス機会の取り込みを示す定量的な指標として「削減貢献量」を算定しています。多様な産業接地面を活かし、事業を通じて脱炭素化社会への移行に貢献していくことが、結果として当社Scope3各カテゴリーの削減につながると考えています。



※1: 2023年度より、Scope3全カテゴリーを開示。詳細はESGデータ^②を参照。

※2: 2024年度実績値に基づき算定。削減貢献量を創出する事業のうち、定量化可能な商材を評価対象として算出。銅: フローベース(商材のライフエンドまでのCO₂排出量とベースラインシナリオのCO₂排出量の差)で太陽光・風力発電設備・EVの供給を対象に算定。ニードルコークスとRO膜もフローベースで算定。再エネ: スtockベース(評価年に稼働している当社商材から創出される年間削減貢献量)で算定。現時点で寄与率は算定で考慮していない。また、削減貢献量によるオフセットは行わない

TOPICS

削減貢献量 = ベースラインシナリオ比の単位当たりGHG排出削減量 × 製品などの普及量

- ① フローベース:** 商材のライフエンドまでのCO₂排出量とベースラインシナリオのCO₂排出量の差
- ② スtockベース:** 評価年に稼働している当社商材から創出される年間削減貢献量

商材ごとに
具体的な
貢献量の式
を策定

① フロー例

当社が
関与した銅

EV

太陽光・風力発電設備

(ガソリン車のライフタイムCO₂排出量 - EVのライフタイムCO₂排出量) × 当社の銅が入るEV台数

発電設備容量 × 24時間 × 365日 × 排出係数 × 当社の銅が入る設備数 × 耐用年数

② スtock例

当社が関与した太陽光・風力
発電設備等からの再生可能
エネルギーの創出^{※3}

発電設備容量 ×
24時間 × 365日 ×
設備利用率 × 排出係数 ×
当社持分比率

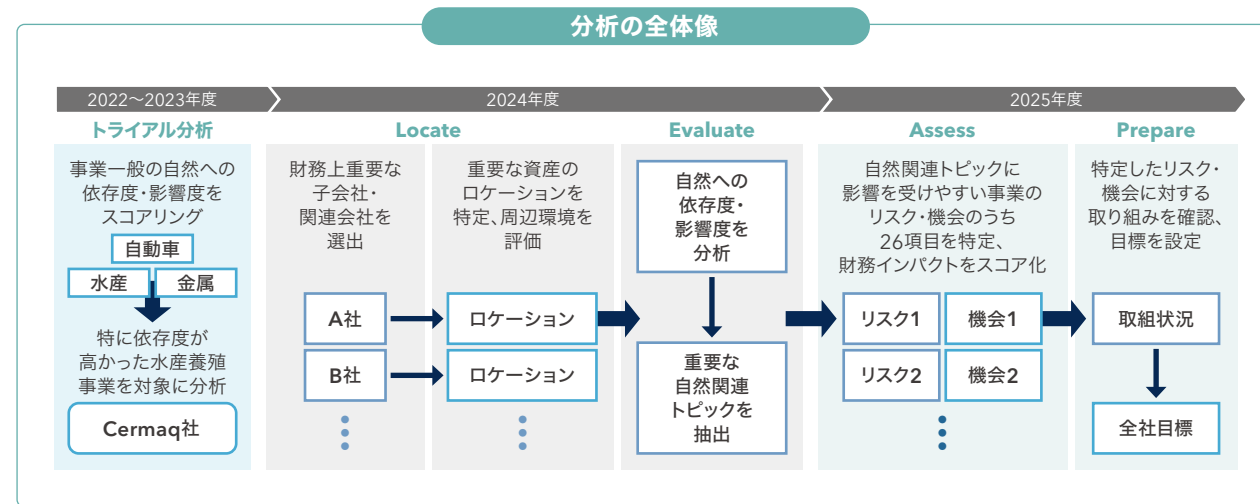
※3: ベースラインは各国平均のエネルギーミックス(系統排出係数)排出の大部分を占める運用段階の削減貢献量のみを算定

三菱商事のサステナビリティ

自然資本：TNFD分析の高度化



法定開示 (SSBJ) 対応で絞り込んだ重要な子会社・関連会社を対象に、当社全体の自然関連リスク・機会を、TNFDのフレームワークに沿って分析、財務的重要度と発生可能性を考慮し、定量的なスコアで評価しました。そのうち、重要リスク項目については、2030年までに「対応着手率100%」達成を目標として設定しています。当該開示を踏まえ「TNFD Adopter」として登録もしています。



特定した重要リスクの例



水資源

渇水・水質劣化による操業損失、コスト増



原料・エネルギー調達

気候・生態系変化によるコスト増・不安定化



環境規制強化

大気・水質・廃棄物等規制による事業制限



素材転換コスト

再生・リサイクル素材への切り替え対応費用



訴訟・評判

環境影響によるコミュニティからの訴訟、評判低下



サプライチェーン

気象災害激化による調達寸断・コスト増



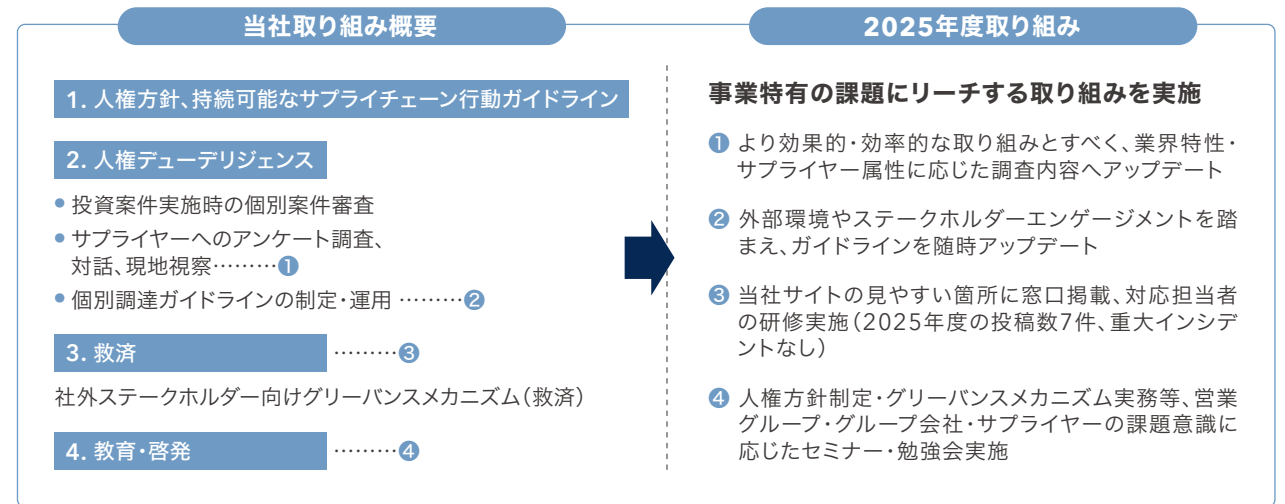
市場変化

顧客嗜好変化による「持続可能ではない」商品・サービスの需要減少リスク

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。



個別調達ガイドライン

ステークホルダーの要請を反映しコーヒー・カカオ・水産物ガイドライン制定、マグロガイドライン改定

	自然	人権	備考
マグロ	○	○→◎	2025年度に進捗開示
大豆	◎	○	2025年度に改訂
コーヒー	◎	◎	2025年度に新たに制定
カカオ	◎	◎	2025年度に新たに制定
水産物	○	○	2025年度に新たに制定

○：対応済み ◎：対応済みかつ注目度も高い

(一部ガイドライン抜粋)

SECTION 02

企業価値向上に向けた取り組み

事業資産

財務資本

環境・社会資本

人的資本

35 価値創造メカニズムを支える人材マネジメント／人事部長メッセージ


Diversity
 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）

- 管理職層女性比率：13%
- 新卒採用女性比率：36%
- キャリア採用者数：68名


Reward
 報いる

 多様な人材が惹きつける
 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820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：73%
（目標：65%以上）

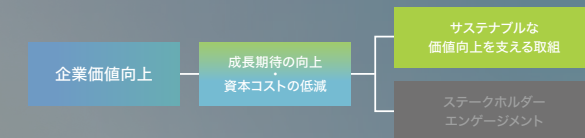

Accelerate
 育てる

 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37.1億円
- キャリア自律施策を通じた
応募者数・異動者数：94名・32名

企業価値向上の構成要素 (P.12)



HIGHLIGHTS

- 当社マテリアリティの一つ「多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現」を目指し、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、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を進めるとともに、「ERCによる価値推進メカニズム」の推進に向けて、多彩・多才な人材一人ひとりの挑戦と共創を後押しする施策を実施していきます。

価値創造メカニズムを支える人材マネジメント


 「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

 柏原 玲子
 執行役員 人事部長


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（経戦2027）にて掲げる、価値創造メカニズム「ERC一磨く（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。AI等テクノロジーの急速な進展等、想定を上回るスピードで社会が変わり続ける中、企業価値の向上を実現していくためには、一人ひとりの持つ力を最大限に発揮できる環境を整え、さらなる価値発揮に向けた“挑戦”と“共創”を後押しする仕組みを強化することが不可欠と考えています。本統合報告書では、10年後を見据えたMC HR Vision「DEAR」の下、事業価値の向上を担う“人づくり”と、価値創造を支える“組織風土”の改善サイクルにより、経営戦略の推進を支える当社の人材マネジメントの取り組みをご紹介します。経戦2027期間における重点人材強化策については、「Human Capital Report～信念を体現する人づくり～」にも詳しく紹介しておりますので、こちらもぜひ一読ください。

 経営戦略2027
 価値創造メカニズム「ERCの好循環モデル」の推進


人的資本レポート



人的資本レポート「Human Capital Report～信念を体現する人づくり～」¹⁾では、「人とその総力こそが最大の競争優位」という信念に基づき、時の社会情勢や経営戦略とも連動しながら展開してきた当社の「人づくり」の在り方についてご紹介しています。

価値創造メカニズムを支える人材マネジメント

人材育成モデル

重要職務就任者面談

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。こうした人材の育成に向け、当社は社員のキャリアステージに合わせた段階的な育成・活用の考え方の下、当社の人材マネジメントの強みの一つである「多様な事業経験の場」への計画的なローテーションを行っています。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です。

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

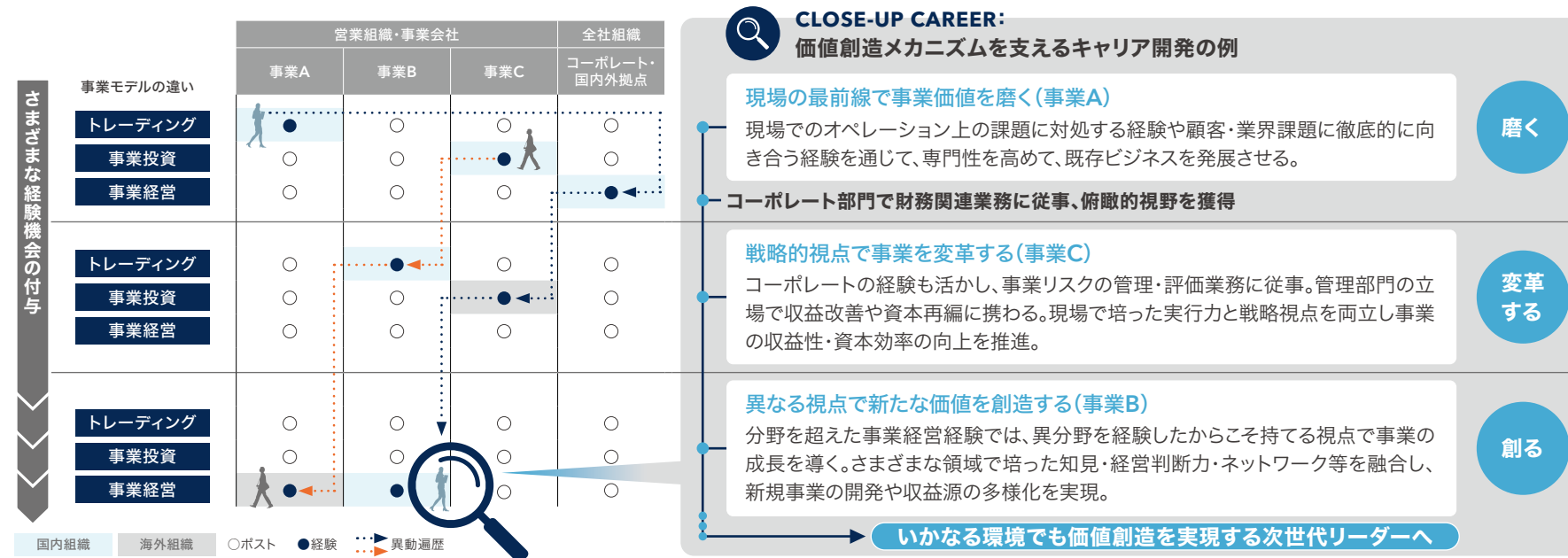
機会を提供しています。特に直近では、AIのスキル・知見の習得を含めた「AI・デジタル関連研修」や、自律的キャリア促進に向けた「公募型異動配置施策」にも注力しています。当社の戦略的育成モデルの下、社員は軸となる領域での経験を積みながら、計画的に多様な経験をすることでさらなる成長を重ねます。このような育成プロセスを経て育った人材が、次世代リーダーとして本社の部長クラスや事業会社の経営層などの職務を担っています。また重要職務就任者面談にて、こうした人材の業務経験や強みを可視化することで、個々の特性にも応じた最適配置につなげています。以下では、当社の事業ポートフォリオの幅広さを最大限に活かした経験の積み重ねによって、次世代リーダーとしての価値創出につなげている事例についてご紹介します。

 Diversity
 多彩・多才な人材

 Accelerate
 育てる

当社の戦略的人材育成モデル

多様な事業ポートフォリオを通じた「幅広い経験」による育成



キャリア開発を支える施策

OJTベースの経験付与を補完的に支えるものとして、多様な研修の提供や自律的キャリア促進施策を実施しています。

適切な時期での必要なスキルを学ぶ研修機会の提供

「組織を導く」/「事業をけん引する」スキル・能力の習得機会提供

例 AIに対する深い知識を有する人材育成のために海外エンジニアリングスクールへ人材を派遣するAI人材育成プログラム

キャリア自律施策を通じた経験・挑戦機会の付与

公募型異動制度 (Career Choice)
 社内複業制度 (Dual Career)

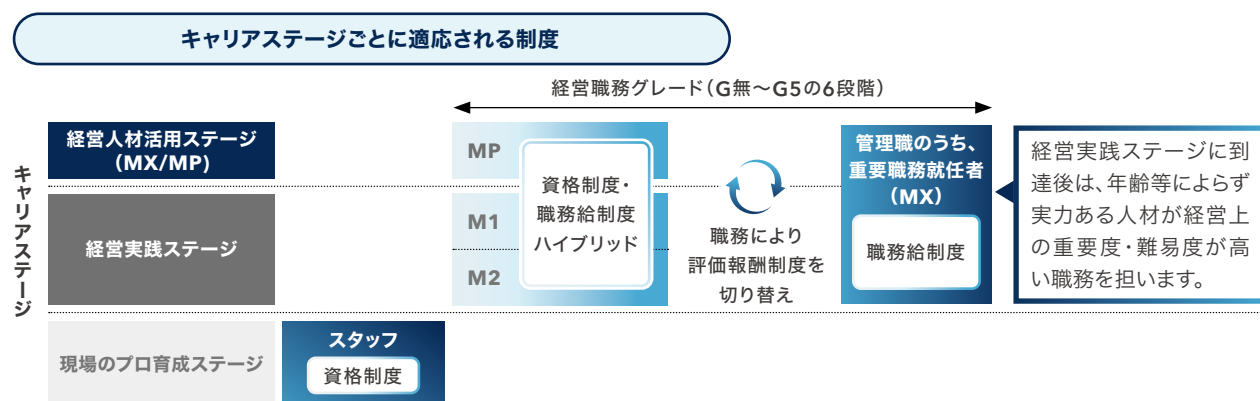
例 Career Choice制度を通じた全社拠点長ポジション等の公募
 (詳細はP.37で参照)

価値創造メカニズムを支える人材マネジメント

社員の成長と会社の発展を一体化する人事制度



企業価値を継続的に高めるためには、業界や分野の垣根を越えて事業価値の向上を実現し続ける人材が不可欠です。当社では、段階的な人材育成に適した「資格制度」と職務の大きさに応じて報いる「職務給制度」のハイブリッド型人事制度を採用しています。難易度・重要度の高いポジションには職務給制度を適用することで、年次にかかわらず実力ある人材を全社横断で機動的に抜てきできる仕組みであり、30代であっても適材と判断されれば経営職務への登用が実現します。加えて、市場競争力ある報酬・メリハリある評価処遇により、社員の成長と会社の発展を一体として推進しています。



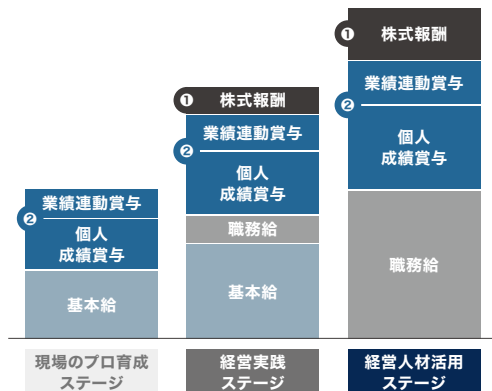
キャリアステージごとの報酬体系

ポイント①(報酬制度)

市場競争力ある現金報酬に加えて、2019年度より経営人材株式交付制度を導入。経営実践ステージ到達後は、資格・グレードおよび目標達成度等に応じて当社株式を交付。株主と価値を共有しながら、社員の成長と会社の発展を目指しています。

ポイント②(評価制度)

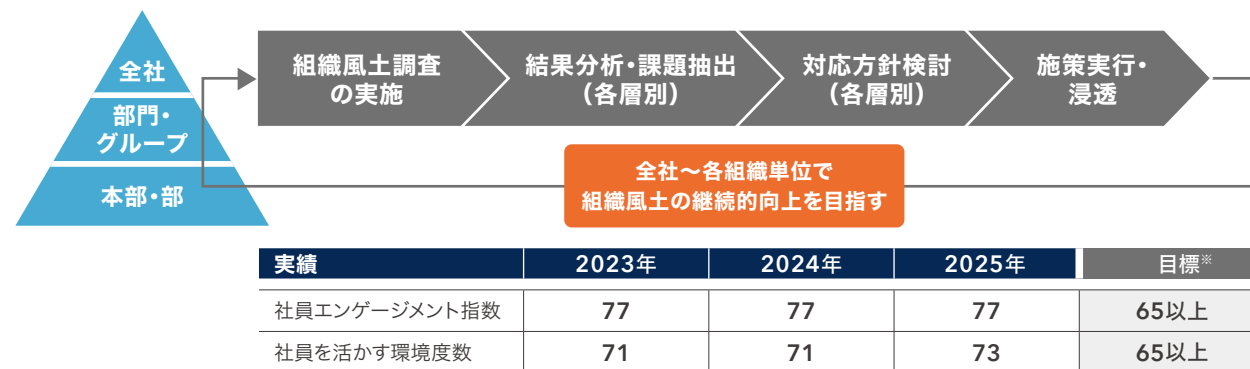
経営人材活用ステージでは、担う職務の成果に応じたメリハリある評価を行い、難易度の高い職務とその成果にふさわしい処遇を実現。



組織風土調査を踏まえた各種制度・施策の不断の改善



当社は全社員を対象とする組織風土調査を毎年実施し、その他サーベイと併せて会社経営の状況等を多面的に捉える定点観測を行っています。また抽出した課題一つ一つに向き合いながら、各種制度・施策や組織運営の継続的な改善につなげていきます。こうした改善サイクルにより、当社は人材マネジメントのさらなる高度化を不断に推進し、ERCの好循環を人材・組織の側面から支えていきます。



※肯定的回答率65%以上をKPIとして設定

PICK UP

社員の挑戦意欲・成長実感向上を支える制度

社員が高い意欲を持って仕事に取り組み、その能力を最大限に発揮できる環境を実現するため、一人ひとりの経験・能力・キャリア志向に丁寧に向き合い、適材適所の配置につなげています。加えて社員のキャリア自律を促進する施策も展開しています。

成長対話	360度マネジメントレビューや周囲からのフィードバックを基に、能力開発とキャリア開発に関する上司との対話を実施、気付きを得て、さらなる成長につなげる。全社員が実施対象。 ※1 2025年度成長対話事後アンケートにて、対話によって意欲が向上したと肯定的に回答した割合	意欲向上比率 73% ※1
公募型異動配置施策	自らの意思で挑戦したい職務に応募できる公募型異動配置施策。2023年に制度刷新し、2025年度は新設組織（全社 CVC 等）や、海外全社拠点長ポジションも公募を実施。 ※2 2020～2022年度と制度刷新後の2023～2025年度の各3カ年平均の比較	制度による異動者数 3.7倍 ※2

SECTION
03

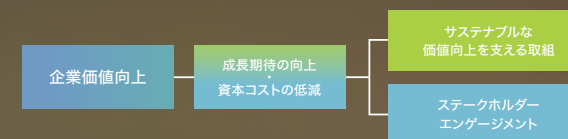
コーポレートガバナンス

39 社外取締役 鼎談

42 コーポレートガバナンス

49 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.12)



HIGHLIGHTS

- 「監査等委員会設置会社」の機関設計の下、外部環境変化・外部要請を踏まえ、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さらに充実させることで、取締役会の監督機能の強化・高度化を図っています。
- 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。

社外取締役 鼎談

企業価値の中長期的な向上に向けて

当社のコーポレートガバナンスの実効性向上に、強いコミットメントをもって関与してきた社外取締役の方々から、経営戦略の策定・モニタリングや大型投資の意思決定にどのような形で関与されているか、また、今後の当社への期待についてお話を伺いました。

宮永 俊一
社外取締役

立岡 恒良
社外取締役

鷲谷 万里
社外取締役

Q まず、経営戦略2027の策定時を振り返って、審議に当たり意識したことやポイントとなったことについて教えてください。

立岡 私はもともと、“中期”経営戦略を作り、それに基づいて経営することには、やや懐疑的な思いを持っていました。現在のように外部環境が大きく変化する時代に、毎年、計画に対し、できた・できなかったという議論することに果たして意味があるのかという問題意識です。

重要なのは、コアとなる目標を置いた上で、外部環境や内部状況の変化を踏まえ、柔軟かつ機動的に戦略を打っていくことだと思います。今回、“中期”経営戦略ではなく経営戦略として打ち出したことは、単なる名称の変更ではなく、そうした考え方を示すものだと思っております。

鷲谷 私は、中期経営戦略2024が既に策定されている段階で取締役に就任しました。当初は、特にDX領域やEX領域で、非常にチャレンジングな案件も多く、正直「どこまでうまくいくのだろう」と感じる場面もありました。

そこから約3年間、現場の方々が実際に手を動かし、試行錯誤を積み重ねてきました。その経験が、今回の経営戦略2027（以降、経戦2027）にしっかり反映されていると感じています。DX領域については、AIを活用して、単なる実証ではなく、事業投資先や社会への実装を進めており、また、EX領域でも、低・脱炭素

化に関わる外部環境変化を捉え、不確実性が高い状況でも、地に足を着けて着実に前に進めている点は非常に評価しています。

Q 公表から1年半たちましたが、経営戦略の進捗を含む、執行側の取り組みについて、どのような観点でモニタリングしていますか。

宮永 進捗をモニタリングする際に一番意識しているのは、短期で成果を出すべき取り組みなのか、中長期の成長につなげるべき取り組みなのか、その見極めです。特に前者の場合、短期の取り組みを中長期目線からどのように取り進めていくか。例えば、所期の成果が出たら撤収するのがよいか、得られた知見から更なる価値向上を目指す余地があるのかなど、執行側がいかなる思考を巡らせるかを見るように、意識しています。

また、一般的に、グローバルビジネスは、国内ビジネスに比べて、規模が大きく、得られるメリットも大きい一方で、失敗のリスクも大きい。そのため、グローバルビジネスに取り組む際は、当社として、一定の経験値がある領域なのか、様子見が必要な領域なのかを見極めながら、モニタリングしています。

立岡 私が常に意識しているのは、会社全体の方向性が一致しているかどうか、です。取締役会におけるモニタリングの年間サイクルとしては、まず期初に、

SECTION 01
企業価値向上ストーリー

SECTION 02
企業価値向上に向けた取り組み

SECTION 03
コーポレートガバナンス

SECTION 04
データセクション

社内の経営戦略会議※の結果報告にて、全体経営の方向性や重要課題を確認、事業戦略会議の結果報告にて、各営業グループの目標や案件を確認します。そして期中には、各営業グループやコーポレート部局との対話を通じて、全社の経営戦略と、各ビジネス現場の実態との間にずれがないかを確認しています。そうした一連のサイクルが重要だと思っています。

鷲谷 立岡取締役が仰る通り、現場のリアルな声を聞くことは、数字だけでは見えない進捗や課題を把握する上でとても重要だと考えています。この1年、経戦2027のモニタリングをする中で、個別案件についても「この案件は将来的に他の営業グループにどうつながるのか」「バリューチェーン全体でどのような価値を生むのか」という議論が、以前にも増して自然に行われるようになってきており、とてもよいと感じています。

※毎年、グループ戦略を議論する事業戦略会議に先立って、外部・内部環境およびそれを踏まえた全社の重要課題や経営戦略・方針を確認する会議。

Q 今回、経営戦略2027で掲げられている、成長性と効率性の同時実現や、その実現に向けた価値創造メカニズムについて、どのように捉えられていますか。

立岡 経戦2027では、成長性と効率性の同時実現のため、定量目標として、営業収益キャッシュフローと、ROEが掲げられています。

ROEについては、純利益をベースにしている指標であり、全社として一定の水準を外に示すことは、マーケットとの信頼関係を築く上で意味があります。ただし、多様な事業領域に同じROE目標を一律に当てはめるべきものではないことには注意すべきです。事業領域ごとに適した投資機会があり、それを精査・実行し、その結果として、全社のROEが高まっていくという見方が大切です。

宮永 ROEは、投資家から見て分かりやすい指標であることは確かです。一方で、立岡取締役の仰る通り、当社のように多様な事業領域を持つ会社では、事業領域ごとに資本の使い方やリスクの取り方が異なります。従って、単にROEの結果を示すだけではなく、当社として、各事業をどう設計し、どのように資本を使

社外取締役 鼎談

い、どのようにリターンを上げていくのかを短期と中長期の考え方も含めて説明ができることが重要です。

立岡 中長期的な企業価値向上に向けては、特に営業収益キャッシュフローが重要で、すなわちキャッシュ創出力を高め、そのキャッシュを次の成長投資に振り向ける、この循環をしっかり回す必要があります。そのためには、価値創造メカニズムの考え方がしっかりと現場に伝わるのが重要であり、対話等を通じて、現場の受け止め方も確認するよう意識してきました。

宮永 現場にどう伝わっているか、というのは重要なポイントですね。当社は、価値創造メカニズムを、磨く（Enhance）、変革する（Reshape）、創る（Create）と定義しています。「磨く」については、既存事業を“現状のまま”強化していくという意味ではなく、新しい地域への展開や、異なる市場ニーズへの対応等にかかる当社の強みの模索を通じて、既存事業の中に新たな成長機会を見いだすという点が含まれています。「変革する」は、外部環境や事業の成熟度に応じて、事業ポートフォリオや資本の使い方を見直し、より成長性・効率性の高い形に組み替えていく視点だと捉えています。最後に、「創る」については、新しい事業を創ること自体が目的ではなく、当社の強みやバリューチェーンと結び付けて持続性のある価値を生み出す、ことが重要です。

鷺谷 今回の経戦2027では、新規案件だけでなく、既存事業の中にも、成長に資する余地があるという考え方が、より明確になっていると感じます。その上で、既存事業をどのように「磨き」、その結果として事業がどう変わったのかを、社外・社内双方に向けてストーリーとしても分かりやすく発信することが重要だと思います。例えばDX領

域であれば、「AIによって効率化した」という事実だけでなく、「それがどのように価値向上につながったのか」数字等で示せると、社内外により伝わりやすくなると思います。

価値創造メカニズムの中でも、「磨く」は一見すると地味に見えがちですが、ここにこそ価値があるという意識が、社内でも共通認識として根付いてきているように感じます。今後、これが良い形で成長のドライバーとなることを期待しています。

Q 2025年度は大型投資案件の米国シェールガス事業がありました。最終判断に至るまで取締役会としてどのような議論がなされましたか。

立岡 米国シェールガス事業については、当社が既に持っている下流のLNGの販売機能やトレーディング機能に、上流資産であるガス田を加えることで、ガスバリューチェーン全体をつなげるという点において、単体の投資案件としてだけでなく、当社のバリューチェーン全体の価値を高めるものであり、戦略的意義があると受け止めました。

一方で、投資規模が大きいので、上流事業への参入に伴うリスク、米国天然ガス市場の理解度、市況感応度、投資先の事業運営体制、米国の政策変更の影響など、確認すべき論点は非常に多くありました。取締役会では、それらを一つずつ丁寧に議論しました。

鷺谷 この案件で特によかったのは、かなり早い段階から社外取締役に情報共有があったことです。会社によっては、このようなM&A案件は、その秘匿性に配慮し、最終段階に近づいてから社外取締役に示されることもあり得ると思いますが、本案件は初期段階から論点の共有がなされ、案件の進捗に応じて都度アップデートを受けながら、意見交換することができました。

特に後半では、立岡取締役の仰るような各種リスクがカテゴリーごとに整理され、それぞれの論点と対応策が示されました。その形で議論できたことは、最終的な判断に当たった適切な材料になりました。

宮永 私は当初、本案件を慎重に見ていました。一般的なシェールガス事業は、

市況や規制の影響を受けやすく、不確実性が高いという認識があったからです。従って、当社が、シェールガス主体のビジネスの特性を本当に理解できているのか、投資先の人材を、当社としてどこまでコントロールできるのかを可能な限り具体的に確認しました。

その上で、最終的には、各種リスクとそれに対する備え、そして何より、バリューチェーン全体の価値創出の可能性を踏まえると、全体としてリスクとリターンの兼ね合いが十分に投資に値すると判断しました。

立岡 投資案件は、意思決定した時点で終わりではありません。今後も、当初置いた前提が変わっていないか、継続的に見ていく必要があります。特に今回のような大型案件では、ある程度長い期間をかけて、当初の見立てが実際にどう実現しているのかを丁寧に確認していくことが重要だと思います。

Q 2026年5月に公表された「カーボンニュートラル社会へのロードマップ2.0」の策定に当たり、社外取締役の関与や当社の体制、取り組みについてどのように評価していますか。

鷺谷 ロードマップ2.0の策定に向けた議論では、当社にとって都合の良い情報だけではなく、課題や難しさも含めて率直に共有されてきた点を評価しています。カーボンニュートラルに向けた取り組みは、単に高い目標を掲げればよいというものではなく、どのような投資を行い、それに排出削減効果やリスクがあるのかを、精緻に分析した上で、事業の実態に即した目標を掲げることが重要です。そういった意味で、「ロードマップ2.0」は、2050年のネットゼロ目標を維持しながら、2030年に向けた現実的な道筋を示した点に、意味があると思います。

立岡 まず前提として、カーボンニュートラルに対しては、従前よりしっかり取り組んできたと考えています。

自社が排出主体となる産業とは違い、多様な事業領域を持つ当社の場合、自社の直接的な排出であるScope1、2の削減だけではなく、投資先やバリューチェーン全体、すなわちScope3の排出にも目を向ける必要があります。従って



社外取締役 鼎談

当社が関与する事業を通じて、社会全体の低・脱炭素化に取り組むことも、重要です。そのため、取締役会としては、排出量の目標そのものだけでなく、事業ごとの特性、シナリオ分析、インターナルカーボンプライシング、座礁資産化リスクなども踏まえ、カーボンニュートラルに向けた取り組みが適切に行えているかを確認しました。

宮永 気候変動への対応は、世界全体が試行錯誤しているテーマです。長期的には、科学や工業技術の進化やディスラプティブな発明などにより、現在の前提が大きく変わる可能性もあります。そのような状況下では、当社が個々の事業に関与する際に、常にその事業を通じて、「現状よりも改善する取り組み」をどう具体的にを行うのか、説明できることが重要です。

単に排出量を削減するという量的な面だけではなく、効率的な生産、バリューチェーン全体での供給体制の工夫等、多面的な検討が必要であり、社外取締役としては、これらの検討状況と対外的な説明の妥当性を継続的に見ていくことが重要だと思います。

Q 大型投資や、ロードマップ2.0の公表でも社外ステークホルダーとのコミュニケーションを強化していますが、株主や投資家の皆さま等、外から見た当社の評価を社外取締役としてどのように見えていますか。

宮永 以前は、海外投資家から「総合商社は分かりにくい」と言われることも多かったと思います。ただ、最近では、総合商社各社の特徴が以前より理解されるようになり、その中で当社は、安心感のある着実な成長を目指す企業として見られているのではないかと感じています。

当社が、時代のニーズに合った領域で価値を高める活動をしていること、また、そのことをうまく対外的に説明できるようになってきたことが、市場からの理解につながっていると思います。

立岡 CSEO体制を構築し、自分たちが何を考え、何を目指し、何をしようとしているか、情報発信をより活発に行えていることが外部から評価されていると思

います。一方で、市場評価は多くの要因の結果であり、また、情報発信には終わりが無いので、継続的に工夫、見直し続ける必要があります。

鷺谷 当社の株式を保有する投資家には、長期的に安定した価値を求める方が多いと理解しています。その意味では、これまでのトラックレコードや、持続的に価値を生み出してきた実績は重要な評価材料になっていると思いますので、引き続きその点は情報発信していくべきです。他にも、人的資本、人材育成への取り組みも、市場から評価されている要素の一つだと感じます。

ただし、立岡取締役の仰る通り、市場評価は会社側で決められるものではありません。外部からの評価を謙虚に受け止めながら、何を改善し、どのように発信していくべきかを考え続けることが大切だと思います。

立岡 経戦2027の部分でも言及しましたが、今後に向けては、例えば米国シェールガス事業においても、個別案件の説明にとどまらず、稼いだキャッシュがどのように成長投資に活用され、全体としてどのような価値創造ストーリーにつながっているのかを、より分かりやすく示す余地があると思います。会社の戦略的な意思に基づく投資であっても、外から見ると単なる個別案件の説明に見えてしまう場合があるので、この両者間のつながりを、より一体感を持って説明することが重要です。



宮永 当社は、ベンチマークとなる企業が必ずしも明確ではありません。総合商社内の比較だけでなく、より広い視点で、自社の企業価値や成長期待をどう位置付けるのかを考える必要があります。どのような企業と比較され、時価総額としてどのような水準が適切なのか。そうしたことも、今後さらに深掘りしていくべきテーマだと思います。

Q 最後に、社外取締役を複数年務められ、社内から見た三菱商事の良い点、そして今後さらに成長するために心掛けるべきことを教えてください。

宮永 三菱商事の良さは、時と共に変化する社会・経済や市場への適応力に加え、無謀な挑戦は避けつつも、常に挑戦をしようとする姿勢を持っていることだと思います。若手から経営層まで、それぞれの経験やキャリアに応じて、自ら考え行動する。そのような人材が互いに高め合う組織であり続けることが、さらなる飛躍につながると考えています。

立岡 私が強みだと感じているのは、ひとえに人材レベルの高さと自己変革力です。リスク感覚が相当高く、堅牢なけん制システムを持ちつつ、外部からの指摘や環境変化を自分事としてそしゃくし、ビジネスモデルを変えていく力があります。

今後は、そういった人材の個性や新しい発想をより活かせる体制とすることで、基盤は堅牢でありつつ、隙間で個性が出せる強固な組織になるのではないのでしょうか。

鷺谷 私が三菱商事に対して特に感じるのは、経営陣から若手まで、新しいことを学ぶのが当たり前というカルチャーです。AIなど新しい領域にも前向きに取り組み、必要なところには大胆にリソースを張る実行力があります。より成長を目指すためには、当社の人材が、分野横断的にさまざまな経験を積み、分野の垣根を越えたバリューチェーンをつくる発想を持つことが重要であると考えています。

コーポレートガバナンス



基本方針

当社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方については、コーポレートガバナンス原則第3条[\(PDF\)](#)をご参照ください。

当社の企業価値向上を支えるコーポレートガバナンス

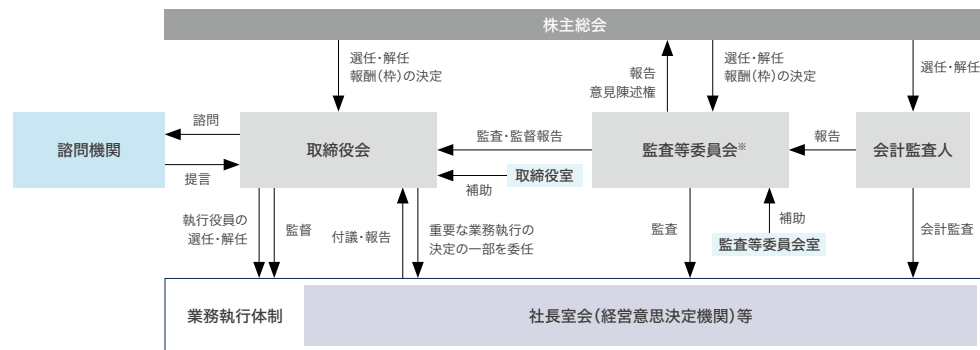
事業環境が複雑かつ驚くべき速さで日々変化している中、コーポレートガバナンスの在り方も常に考え、進化させることが求められます。産業構造の変化を追い風に変えて、柔軟に、芯の強い成長をしていくためにも、当社は最適なコーポレートガバナンスや取締役会の在り方を立ち止まることなく追求しています。

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力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。



垣内 威彦
取締役会長

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を支える取組

事前説明会(原則毎月開催)

取締役会に先立ち、各部門・営業グループの経営幹部から社外取締役に対し、担当議題の詳細説明をする機会を確保

社外取締役と役職員との対話

各部門・営業グループの経営幹部との対話、常務執行役員との少人数の意見交換会、中堅・若手社員との対話の機会等を設定し、社外取締役と役職員の接点を強化

独立社外取締役会議

幅広いテーマについて社外取締役間で自由に討議する場として、定期的に開催

▶ 取締役室(取締役会事務局)は、取締役会の審議のより一層の充実化を図るべく、これらの取り組みをサポートしています。

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、公正性を目的としています。

→委員の構成は次ページ

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います。

→委員の構成は次ページ

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います。

個別案件説明会、経営戦略関連説明会

取締役会付議・報告対象でない投融資案件やコーポレート施策についても、経営へのインパクト等に応じて共有し、『経営戦略2027』の進捗状況に係るモニタリングも含めて意見交換を実施

オリエンテーション

当社に関する理解を深めるため、新任社外取締役に對し、全部門・営業グループからオリエンテーションを実施

事業会社視察・対話

当社の幅広い事業内容について理解を深めるため、毎年、社外取締役による国内外の事業会社等の視察、および経営執行責任者との対話等を実施

Column コーポレートガバナンス・指名機能の実効性向上に向けて

コーポレートガバナンス・指名委員会では、機関設計や取締役会の規模・構成といったコーポレートガバナンス全般に係る議論と、取締役や社長後継者の選任といった指名に係る議論は一体で審議すべきと考え、両者を一つの委員会で審議しています。

全社外取締役に委員に選定し、コーポレートガバナンスの基本的な考え方について同じ認識を持つことに加え、社長経験者として、当社の広範で多角的な事業に精通し、かつ、非業務執行取締役として監督と執行の懸け橋を担う、取締役会長が委員長を務め、執行側の議論も踏まえながら中立的な立場で議論をリードすることで、当事業への理解に基づいた深い議論につながっています。

Column 専門的な審議の深化と透明性の向上に向けて

報酬委員会では、当社の中長期的な企業価値向上に向け、役員の能力の最大発揮につながる報酬制度について、審議内容の専門性を踏まえ、委員の人数を絞ることで、審議を深めています。また、同委員会では、報酬制度に係る審議に加え、社長業績評価や執行役員報酬のサステナビリティ項目評価等の審議・決定も行うことから、社外取締役が委員長を務め、審議事項のみならず、その体制面でも客観性・透明性を強化しています。

Column グローバル視点に立った企業経営に向けて

国際諮問委員会は、産・官・学界のさまざまなバックグラウンドを持つ国内外の有識者で構成されています。海外から4カ国6名の委員に参加いただき、先進国から新興国の地政学、産業分野の知見を提供いただき、グローバル視点に立った当社の戦略策定、実行につながっています。

2025年度の委員：ナタラジャン・チャンドセカラン(タタ・サンズ会長)、ピラハリ・カウシカン(元シンガポール外務事務次官)、ビクター・チュウ(香港・米国経済協議会会長)、リュック・レモン(フランス電力元会長兼CEO)、ランダル・クオールズ(米国連邦準備制度理事会(FRB)元副議長)、ジョン・ハムレ(戦略国際問題研究所(CSIS)所長)、垣内 威彦(取締役会長)、中西 勝也(代表取締役 社長)、立岡 恒良(社外取締役)、勝 栄二郎(元財務事務次官)、岡野 正敏(元国家安全保障局長、元外務事務次官)

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) 

取締役会の構成(2026年7月1日時点)

→各役員の略歴については、役員紹介をご参照ください 

(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、及び資格等により期待される経験・見識・専門性等を示しています。

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		 野島 嘉之 代表取締役		 小林 健司 取締役		 馬場 重郎 代表取締役		 嶋津 吉裕 代表取締役		 立岡 恒良 社外取締役 ^{※1}		 宮永 俊一 社外取締役 ^{※1}		 鷺谷 万里 社外取締役 ^{※1}		 中空 麻奈 社外取締役 ^{※1}		 鴨脚 光眞 常勤監査等委員		 野内 雄三 常勤監査等委員		 秋山 咲恵 社外監査等委員 ^{※1}		 茂木 哲也 社外監査等委員 ^{※1}		 金子 圭子 社外監査等委員 ^{※1}			
コーポレートガバナンス・指名委員会		 ^{※2}																													
報酬委員会																						 ^{※2}									
取締役のスキルマトリックス																															
事業経営／組織運営																															
リスクマネジメント						 (法務)				 (財務・会計)										 (財務・会計)		 (財務・会計)				 公認会計士  (財務・会計)		 弁護士  (法務)			
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																															

※1 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る ※2 委員長

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・設定理由は以下の表の通りです。

基礎的事項		経営戦略関連事項	
事業経営／組織運営	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が必要な項目として設定しています。	エネルギー	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設定しています。
		技術・イノベーション	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設定しています。
リスクマネジメント	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て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・専門性等を必要な項目として設定しています。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	グローバルインテリジェンス	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、成長につなげていることから、そのために必要な経験・見識・専門性等を重要な項目として設定しています。
		人材戦略	当社における最大の資産は「人材」であり、多彩・多才な人材を輩出し続けることが必要不可欠であることから、「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設定しています。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	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設定しています。

コーポレートガバナンス

2025年度 取締役会および諮問機関の主な活動 (※投融资案件等を除く、毎年の定例議題のみ記載しています)

取締役会では、重要な経営テーマを年間を通じて計画的に取り上げ、適時適切な審議・監督を行っています。また、諮問機関の開催報告についても、遅滞なく取締役会宛てに報告しています。

第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
取締役会	『経営戦略2027』策定 - 自己株式の取得および償却 - 財務活動報告、資金調達方針等			事業投資実績調査、事業ポートフォリオモニタリング		- 経営戦略会議開催報告 - 事業戦略会議フォローアップ対話報告 - 資金調達方針および社債発行	
	年度決算・通期業績見通し等	第1四半期決算		第2四半期決算		第3四半期決算	
	金融アライアンス、CVC			地域戦略		- EX戦略 - リスク管理	
	- 取締役人事 - 役員報酬 - 執行役員業績評価 - 政策保有株式の保有方針の確認 - 東京証券取引所からの要請対応 - コンプライアンス関連の活動報告・次年度方針	- 役員報酬 - サステナビリティ法定開示 - 株主総会実施報告		- 役員人事 - 役員報酬		- 人事戦略 - 役員人事 - サステナビリティ委員会開催報告 - ステークホルダーエンゲージメント戦略	
	- 監査部年度活動報告、年度監査計画 - 監査等委員会監査計画 - 内部統制システム関連の基本方針・活動報告	監査部中期監査計画(2025～2027年度)				監査部上期監査報告	
諮問機関				コーポレートガバナンス・指名委員会 - 取締役会の規模・構成(社外取締役の要件) - 取締役会実効性評価 実施方針	- 経営者の要件 - 執行役員人事	コーポレートガバナンス・指名委員会 - 取締役人事 - 取締役会実効性評価 結果	
	報酬委員会 - 社長業績評価※ - 執行役員のサステナビリティ項目評価※	- 執行役員業績評価 - サステナビリティ項目評価取組方針 ※全社外取締役が出席		報酬委員会 - 役員報酬ガバナンス - サステナビリティ項目評価 取組方針 - 社内取締役の報酬		報酬委員会 - 役員報酬 - 社外取締役の報酬 - 特別賞与支給	
						国際諮問委員会 - 世界情勢から読み解く米中関係 - 西側諸国の断絶 ～新たな世界秩序?～ - AI革命 ～グローバルパワーの再構築～	

コーポレートガバナンス

取締役会実効性評価

【2025年度 実施方針・プロセス】

当社では、2015年以降、毎年、取締役会実効性評価を実施しています。2025年度は、『経営戦略2027』策定後のモニタリングの状況や、2024年の機関設計変更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。なお、評価の実施方法・プロセス・評価結果のまとめ等については、独立した外部機関である（株）ボードアドバイザーズによるレビューを実施しています。

STEP 1 コーポレートガバナンス・指名委員会で、実効性評価の実施方針・プロセスについて審議。

STEP 2 取りまとめ担当社外取締役（立岡取締役、秋山取締役）が中心となり、質問項目策定、全取締役宛てアンケート・インタビューおよび回答の分析・評価を実施。さらに、各営業グループCEOおよびコーポレート担当役員（CSEO）にもアンケートを実施することで、取締役以外の意見も聴取し、多面的な分析・客観性と中立性の担保を図った。

■主な評価項目

- 『経営戦略2027』の策定やその他全体戦略・方針に関する審議・モニタリングの振り返り
- 取締役会の審議事項（重要な個別投融资案件の審議を含む）、取締役会の規模・構成、取締役・監査等委員の役割・機能、諮問機関／独立社外取締役会議の構成と運営、ステークホルダー／社内との対話等の施策と運営、等
- 機関設計変更後の取締役会運営

STEP 3 結果をコーポレートガバナンス・指名委員会で分析・評価の上、取締役会にて審議。

2025年度の振り返り

- 取締役会の実効性は引き続き確保され、監督・執行間における緊密かつタイムリーな情報共有と信頼関係を基盤に、重要案件や経営テーマに対する監督が着実に強化されている。
- 社外取締役への情報共有が丁寧になされ、十分な情報提供に基づき適切な議論が行われている。特に、重要な個別投融资案件については、適時かつ多層的な情報共有と多面的な議論がなされたことにより、取締役会として有効な審議、納得感ある意思決定、監督機能の発揮につながった。
- 『経営戦略2027』の策定について、初期段階から丁寧かつ適時に共有・議論の場が設けられ、外部環境や内部環境を踏まえ各取締役がそれぞれの立場から積極的に意見することで、適切な戦略の策定につながった。

取りまとめ担当社外取締役からのメッセージ

立岡 恒良
社外取締役

2024年6月の監査等委員会設置会社への移行に向けた議論、および移行後の取締役会の運営を通じて、取締役会としての監督機能は年々深化していることに加え、取締役間で適切な緊張感を持った信頼関係が構築されています。2025年度は、大型の投融资案件や、結果的に実行を見送った案件も含め、十分な情報提供に基づき、事業リスクと機会を踏まえた深い議論がなされたことにより、意思決定の質向上につながったと考えます。

【今後の取組方針】

『経営戦略2027』のモニタリングの方向性

『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、業務執行報告のみならず、経営会議のフィードバック、および個別重要案件の審議を通じて、以下の項目を中心にモニタリングします。

『経営戦略2027』の進捗

- E・R・Cの推進**：『経営戦略2027』の定量目標達成に向けた「磨く（Enhance）」「変革する（Reshape）」「創る（Create）」（E・R・C）の進捗状況
- 経営管理**：『経営戦略2027』の定量目標の進捗状況、株主還元、財務健全性、事業ポートフォリオ等
- EX戦略**：低・脱炭素を取り巻く事業環境と当社事業への影響を踏まえたEX戦略の推進状況

E・R・Cを支える施策 金融アライアンス、CVCおよびAI・IT戦略の推進状況等

グローバルインテリジェンス／リスク管理

- 当社を取り巻く環境の不確実性が増す中での戦略リスク・内外環境分析
- 地域戦略・地域拠点体制、マクロ／産業調査の強化を通じたインテリジェンス発信
- 事業運営上の主要リスク管理

人材戦略

- MC HR Vision「DEAR」に基づく各種施策、AI 人材育成、連結・グローバルベースの人材登用、人的資本関連指標の状況等

サステナビリティ

- 中長期的観点での取組方針や施策、サステナビリティ関連の法定開示要請への対応状況

2025年度取締役会実効性評価を踏まえた中長期的な検討事項

外部環境が大きく変化する中で、当社がどうあるべきか、取締役会として行うべき審議内容や果たしていくべき役割は何かといった本質的な論点について、コーポレートガバナンス・指名委員会やその他の会議体も活用し、以下を中心に継続的に審議していきます。

①取締役会の審議事項

モニタリングを深化させていく上で、より戦略に関する議論に注力していくために、企業価値の中長期的な向上に資する論点設定等を議論していく。

②ボードカルチャーの継承

当社取締役会の強みである、信頼関係を基盤としたボードカルチャーを維持・継承しつつ、今後の当社のあるべき姿も見据え当社が取締役会および各取締役に期待する機能・役割を確認した上で、最適な体制や取締役の選任方針を考えていく。

取りまとめ担当社外取締役からのメッセージ

秋山 咲恵
取締役
社外監査等委員

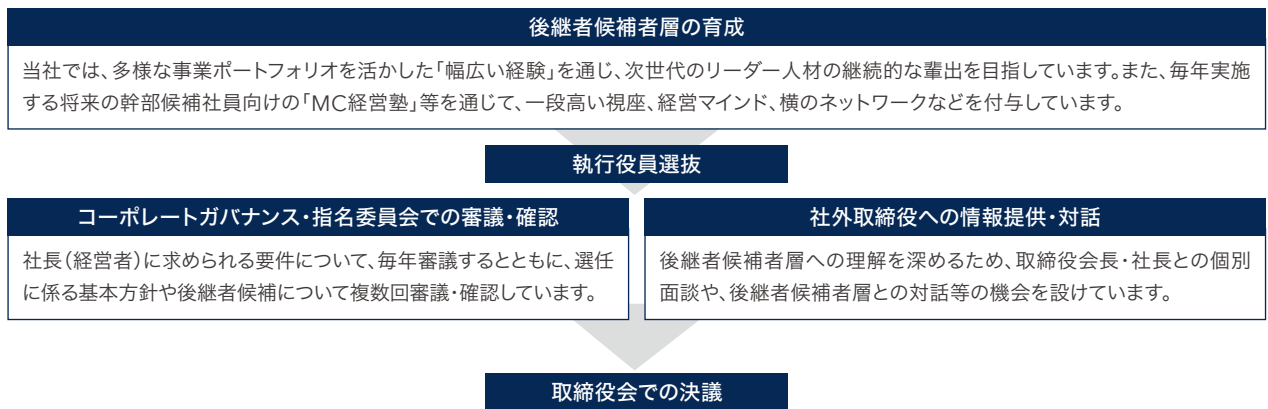
当社は実効性評価で出た論点を毎年着実に実行に移しており、その自己変革力の高さが当社の強みの一つであると評価しています。取締役会の実効性が高い水準にある中、今後はモニタリングを深化させていき、これまでに培われた当社の取締役会の実効性やボードカルチャーをいかに維持・発展させるか、またその前提としての当社取締役会の在り方について、議論をさらに充実させることが重要と考えます。

コーポレートガバナンス

社長の選任・後継者計画(サクセッションプラン)

社長の選任および後継者計画は、当社の持続的な企業価値向上において非常に重要なプロセスと位置付けています。当社においては、取締役会長に加え、全社外取締役が委員となるコーポレートガバナンス・指名委員会の場において、社長(経営者)に求められる要件を毎年、審議しています。その上で、その選任に係る基本方針や後継者候補について複数回にわたり同委員会にて審議・確認し、最終的に取締役会で決議するプロセスとしています。

上記のプロセスに加えて、社外取締役に對しては、同委員会以外の場においても取締役会長・社長との個別面談や、後継者候補者層となる幅広い経営執行幹部との対話等を設け、丁寧な情報提供を行っています。



上場子会社・関連会社のガバナンスに関する方針

→上場子会社の保有意義の詳細は当社[コーポレート・ガバナンス報告書](#)の[参照](#)

当社では、循環型成長モデルの実践により、戦略的事業ポートフォリオの入替、およびROICや成長率を基準とした資本効率の向上に向けた資産の入替を行うことを通じ、事業ポートフォリオを最適化し、経営資源を再配分することで将来の成長に向けた投資へとつなげています。各上場子会社・上場関連会社(注)の保有方針についても、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、当社および三菱商事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、毎年経営会議にて議論しており、これらの議論を踏まえて決定しています。

(注)2026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10社の上場関連会社(伊藤ハム米久HD、かどや製油、カノークス、カンロ、千代田化工建設、DM三井製糖、日本ケアサプライ、三菱HCキャピタル、三菱自動車工業、ライフコーポレーション)を有しています。

監査等委員会

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。2026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 ・「磨く」「変革する」「創る」の進捗 ・高い成長性・効率性実現に向けた進捗 ・事業環境の変化に応じた対応 ② 連結ベースでのリスク対応(事案発生・損失顕在化回避に向けた取組) ・オペレーショナルリスクへの対応力 ・連結ベースの3線機能の整備・拡充 ③ コーポレートガバナンスの強化 ・取締役会・諮問機関における審議充実に向けた進捗 ・権限委譲を通じた意思決定の迅速化 ・本店機能の在り方、メリハリある組織運営

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組

2025年度の 監査等委員会活動を振り返る

2025年度は、監査等委員会としてのさまざまな活動を通じて、経営戦略2027の浸透状況や連結ガバナンスの状況、コーポレートガバナンス強化の取り組みを重点的に確認しました。内部統制システムが適切に機能していることを確認しましたが、事業環境の変化に伴い、当社を取り巻くリスクは拡大・複雑化の一途にあります。引き続き監査等委員会の実効性向上に継続的に取り組み、リスク対応力と監督機能の向上に努めてまいります。

鴨脚 光眞

取締役
常勤監査等委員



コーポレートガバナンス

取締役の報酬 詳細 

役員報酬制度の特徴

当社の役員報酬制度は、1) 経営戦略にアラインした業績連動賞与、2) 株主との価値共有を図る株式報酬、3) 競争力のある報酬水準を重視しています。また、個人業績連動報酬においては各役員の業績を「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。

経営戦略とのアラインメント

- 経営戦略2027の中核指標である営業収益キャッシュフローを業績評価のKPIとし、単年度の結果に応じ、業績連動賞与支給額を決定する。
- 資本効率を意識付けるべく、経営戦略2027の定量目標であるROE12%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、毎年の進捗を確認するために単年度のKPIとし、評価結果に応じて最大±10%変動する。
- 上記の他、グループCEOやコーポレート担当役員等が所管する事業・施策に対する目標・KPI(グループROEおよびグループ営業収益CF等)に対する単年度の結果を踏まえて、個人業績連動報酬の支給額を決定する。

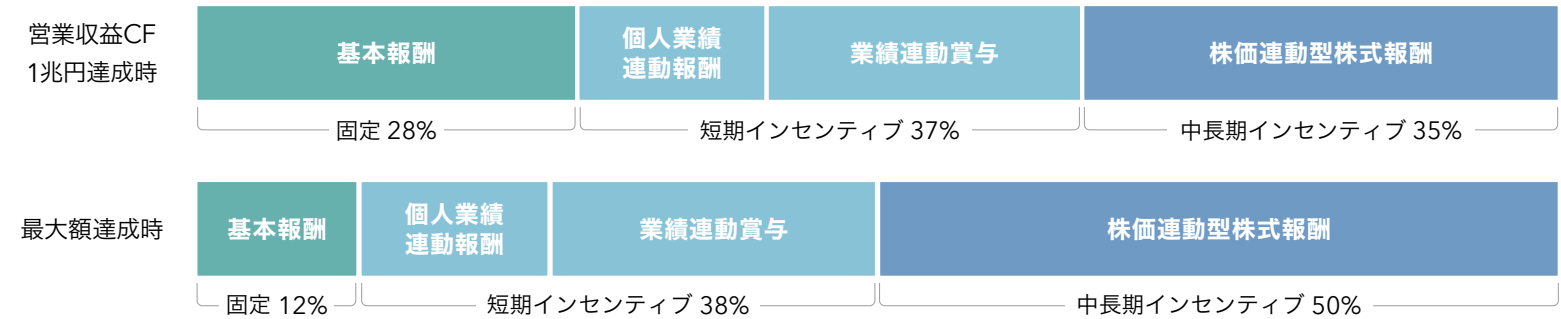
株主とのより一層の価値共有を図る株式報酬

- 報酬構成において、中長期インセンティブである株価連動型株式報酬の割合を最大とし、企業価値向上を株主と共有する制度とする。
- 在任中は、各役位の基本報酬の300%(社長においては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。

競争力のある報酬水準

- グローバルで競争力を有する水準となるよう設計。経営の監督を担う取締役会長、常勤監査等委員、社外取締役に対しても、多岐にわたる事業の経営に対する監督を担う上で、高い専門性およびコミットを要することを踏まえて、競争力のある報酬水準(固定報酬)とする。

社長報酬の支給割合イメージ



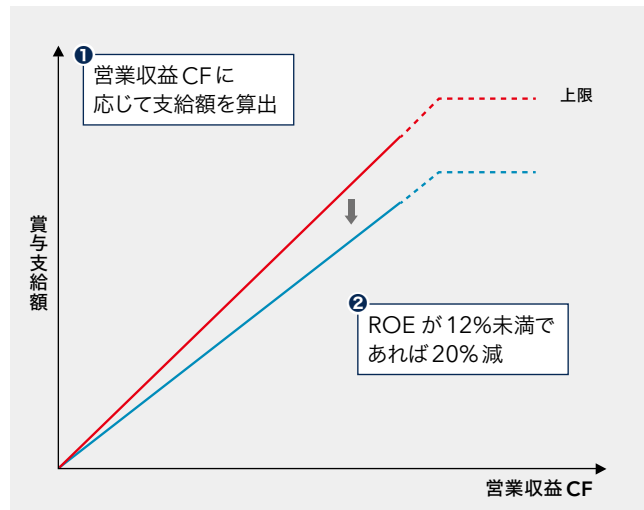
上記の図は、一定の当社連結業績および当社株価を基に算出した割合のイメージであり、当社連結業績の変動、株式市場の状況等により、上記割合は変動します。

役員報酬の内容

役員報酬の内容			
KPI			
基本報酬	固定 (15~50%程度)	—	● 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	変動 [単年度] (20~35%程度)	個人業績	● 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、報酬委員会において審議の上、決定。
業績連動賞与		営業収益CF・ROE サステナビリティ項目	● 単年度の営業収益CFに応じて支給額を決定。 ● ROEが12%を下回る場合、20%減額。 ● サステナビリティ項目評価結果に応じて最大±10%変動。
株価連動型株式報酬	変動 [中長期] (30~50%程度)	株価／株式成長率 (3年間)	● 毎事業年度、役位に応じたポイントを割り当て、3年間の業績評価期間中の当社株式成長率(当社株主総利回り(TSR)÷配当込みTOPIXの成長率)に応じ、割り当てたポイントが変動。

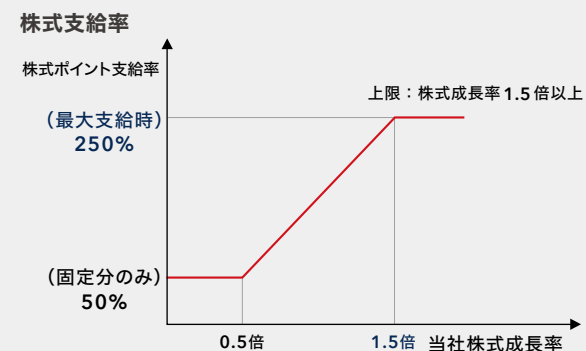
コーポレートガバナンス

業績連動賞与 ベース支給額のフォーミュラ

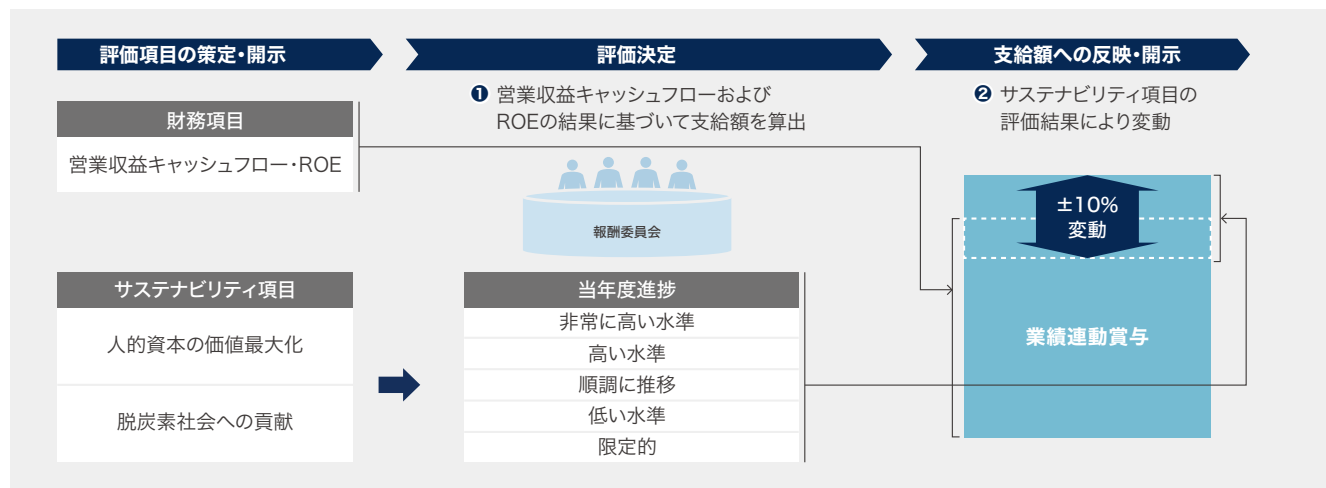


株価連動型株式報酬

株式ポイント(株式数)は、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)に応じて、以下の通り変動。



業績連動賞与 サステナビリティ項目の評価・支給額への反映方法



サステナビリティ項目評価結果

2025年度業績連動賞与における評価結果

総合評価

高い水準で進捗

2025年度取り組み概要

- AI人材育成やリーダーシップ開発を含む人材開発プログラムの充実化等、重点人事強化策を中心とした各施策について着実に進展
- 組織風土調査における主要2項目について高水準を維持
 - ① 社員エンゲージメント 77%
 - ② 社員を活かす環境 73%
- GHG排出量削減に向けた取組を推進
- 情報発信や対話を通じ、ステークホルダーエンゲージメントを強化
- EX戦略に基づき、個別案件を推進
- 気候変動リスクに関するモニタリングを強化
- SSBJ基準等に対応するサステナビリティ関連の法定開示を見据えた開示基盤を強化

報酬委員長メッセージ

中長期的な企業価値向上に向けて

独立社外取締役が過半を占める報酬委員会では、当年度の業績や取り組みについて、定量面、定性面から審議を重ねることで、中長期的な企業価値向上に向け、役員 の能力の最大発揮を促しています。2025年度においても、こうした観点から審議を行 い、大型投資案件の実行等、経営戦略2027の実現に向けた取り組みの進展も踏ま え、総合的に評価しました。今後も、短期的な成果に偏ることなく、中長期的な価値 創出を支える報酬ガバナンスの確保に努めてまいります。



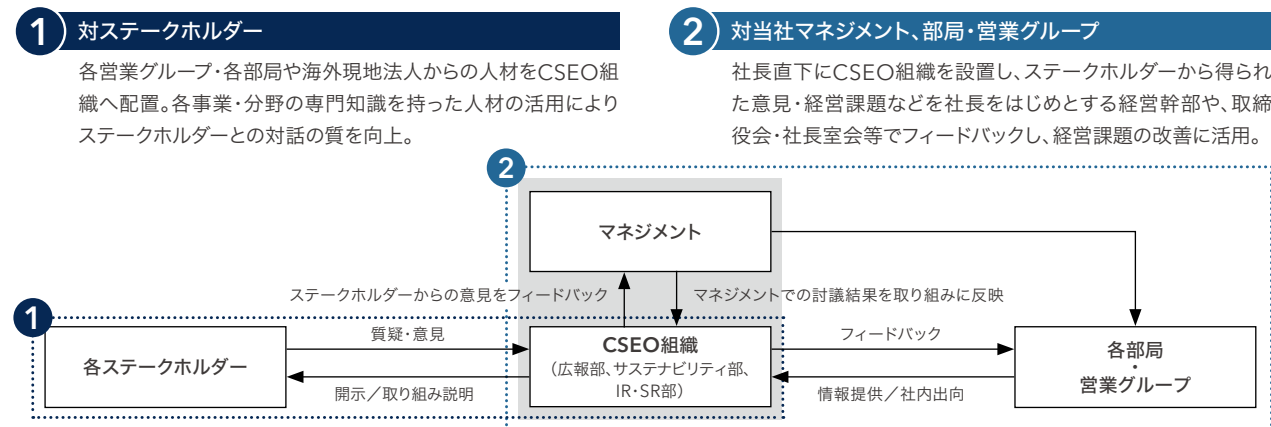
秋山 咲恵
社外取締役
報酬委員会 委員長

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 個人投資家の皆様へ 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。主な活動実績は[コーポレートガバナンス報告書\(対話の方針・活動実績\)](#)をご覧ください。



当社のステークホルダーエンゲージメント取り組み例

ニーズ	経営での検討・対応
「磨く・変革する」「創る」による取組進捗計画の解像度を上げてほしい	決算説明会資料 について機動的な見直しを実施。「磨く・変革する」「創る」の進捗・実効性に対する市場からの理解・評価を高めるべく、特に「磨く・変革する」の増益計画の主な内訳や個別案件の打ち手に関する開示を拡充しました。
カーボンニュートラル社会へのロードマップの進捗説明を求める声	近年の脱炭素を取り巻く環境変化と付随する社外課題に正面から取り組む指針として、ステークホルダーからの意見も踏まえ、ロードマップの見直しを実施しました。 →「 カーボンニュートラル社会へのロードマップ2.0 」の策定
水産関連トレーサビリティの強化を求める声	「 水産物に係る調達ガイドライン 」を新設し、「 マグロ類に係る調達ガイドライン 」を更新。機関投資家の食品・小売業界におけるイニシアティブであるFAIRRから、上記取り組みが評価され、同イニシアティブによる当社水産事業のサステナビリティ評価(トレーサビリティへのコミットメント等)の改善につながりました。

Spotlight:

Investor Day 2026

Mitsubishi Corporation

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み、経営戦略2027の目標達成を支える経営管理制度、ガバナンス実効性の解像度向上を目的に、国内外機関投資家・アナリストをお招きしインベスターデイを開催しました。当日は、社長より中長期の注力領域と成長イメージ、CFOより創出価値・資本効率向上に向けた制度、CSEOより資本市場との対話を通じた経営の深化・資本コスト低減に向けた取り組みを説明しました。また、Brunswick Group株式会社パートナーの江良氏と立岡取締役・鷺谷取締役のパネルディスカッションでは、経営戦略の進捗評価やカーボンニュートラル社会へのロードマップ2.0に関する議論等についてご紹介しました。本イベントは、決算説明会等では伝え切れない中長期の成長に向けた取り組みを市場の皆さまにお伝えしつつ、直接対話を深めることを企図し、質疑応答の時間も多く設けました。



社外取締役メッセージ


 中空 麻奈
 社外取締役

当社取締役会では、CSEO組織からのステークホルダー意見の定期的な共有に加え、インベスターデイやESG対話等を通じ、社外取締役が投資家と直接対話する機会を設け、株主・投資家の皆さまの視点を経営に反映する取り組みを充実させています。6月より取締役就任した私も、こうした対話機会に積極的に参加し、市場の声を直接お聞きしたいと考えています。対話の場では、これまで金融・資本市場の分野においてクレジット・マーケット分析やESG・サステナビリティ調査に長く携わってきた経験を活かし、当社の中長期的な価値創造ストーリーやサステナビリティの取り組みについて建設的な意見交換を行ってまいります。こうした対話を通じて得られた示唆を取締役会の議論に還元し、経営の透明性と実効性を高めることで、持続的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

今後も、株主・投資家の皆さまとの継続的な対話を重ねることで、当社に対する理解と信頼の深化に努めるとともに、資本市場の視点を踏まえた経営の高度化に寄与していきます。

04

SECTION

データセクション

- 51 営業グループ
- 58 主要なカントリーリスクの内訳
- 59 財務・非財務ハイライト
- 61 経営戦略振り返り
- 62 会社情報

2025年度ハイライト

営業収益キャッシュフロー

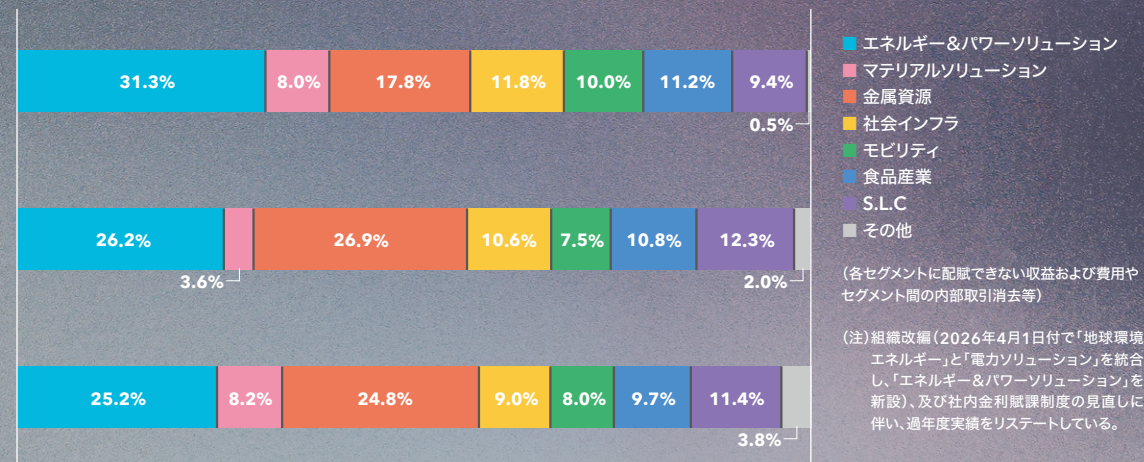
10,481億円
(2025年度)

当期純利益

8,005億円
(2025年度)

総資産

24兆1,517億円
(2026年3月末時点)




Energy & Power Solution Group
エネルギー&パワーソリューショングループ

齊藤 勝

 常務執行役員
 エネルギー&パワーソリューション
 グループCEO

グループ営業収益CF

 2026年3月期 **3,283億円**

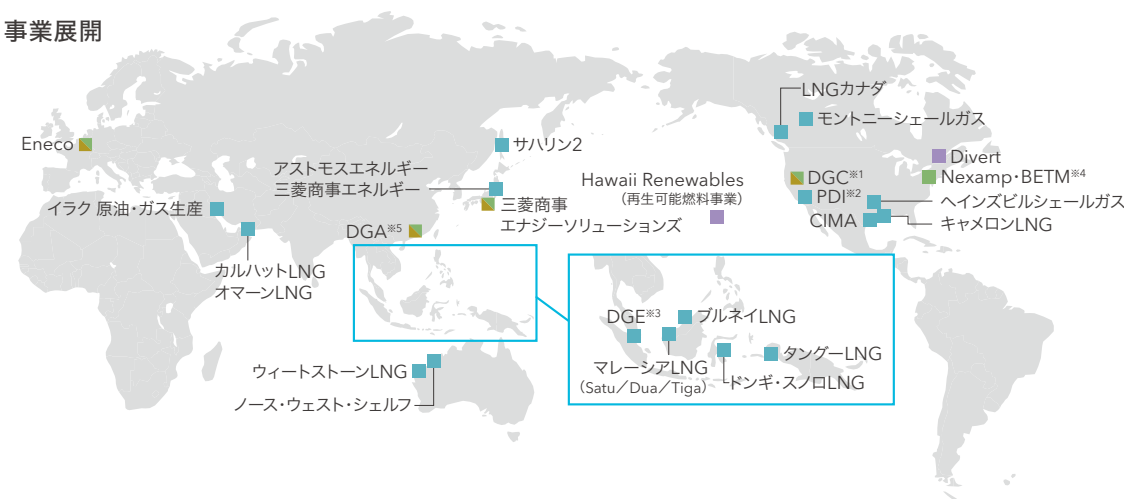
 2027年3月期
 (見通し) **6,450億円**
グループ連結純利益

 2026年3月期 **2,100億円**

 2027年3月期
 (見通し) **3,630億円**

- 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
 ④ 電力関連事業:欧州・米州・アジア・国内における電力事業

グループ資産・ROA

 2026年3月期 **60,790億円・3.5%**
事業展開


■ 石油・ガス・LNG ■ 再生可能エネルギー・電力トレーディング
 ■ ガス・石炭火力 ■ 次世代エネルギー(バイオ燃料)

※1 Diamond Generating Corporation
 ※2 Petro-Diamond Inc.
 ※3 Diamond Global Energy

※4 Boston Energy Trading and Marketing, LLC
 ※5 Diamond Generating Asia

環境認識
リスク

- 地政学リスクや景気動向を要因とするエネルギー情勢の変化やサプライチェーンへの影響
- 世界経済成長の停滞懸念による天然ガス需要減
- 各国の脱炭素に向けた規制・政策等の変化、それに伴う天然ガス・電力事業に対する影響

機会

- エネルギー安全保障の再認識、新興国を中心とした経済成長、AI・デジタル技術普及やデータセンター建設増加等による天然ガス・電力需要増
- 環境規制・政府支援等のインセンティブ導入による脱炭素商材の需要創出・拡大

 該当
 マテリアリティ

当グループの強み

- 世界中で展開する天然ガス・LNG、石油などのエネルギー分野および電力分野における優良な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
- 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
- 中下流エリアでの天然ガス・LNG・電力トレーディング知見・実績
- 国内外で長年培った業界ネットワークと市場環境の変化に応じて事業モデルを変革する力

成長戦略

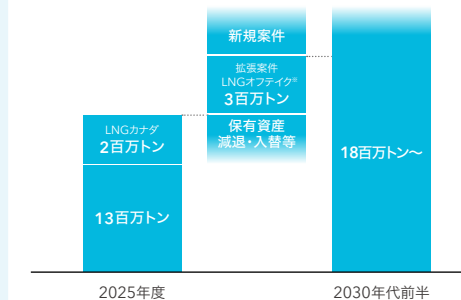
- 天然ガス/LNG供給力の拡充や電力バリューチェーンの強化
- 当社総合力を生かしたエネルギーバリューチェーンの延伸・強靱化を通じた提供ソリューションのオプションリテリ具備
- 地域・業界ごとの多様な顧客ニーズへの対応、ならびにエネルギーの安定供給と低・脱炭素社会の実現への貢献

成長に向けた打ち手

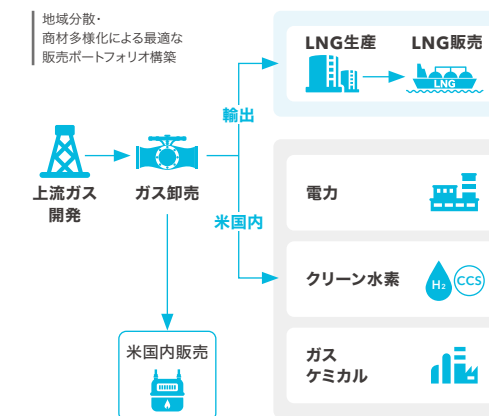
- 米シェールガス事業を起点としたガス・電力バリューチェーン構想の実現
- 拡張案件等を通じたLNG供給力の強化、既存事業の価値最大化
- 地域特性に応じた案件開発による、発電・トレーディング・小売のバリューチェーン一体での収益化

将来イメージ

LNG持分生産能力(2026年3月末時点)
 (各プロジェクトの持分生産能力を基に作成)



※経営戦略2027で掲げた天然ガスバリューチェーンにおける第三者LNGプラントからのオフテイク数量

エネルギーバリューチェーン構想




Materials Solution Group

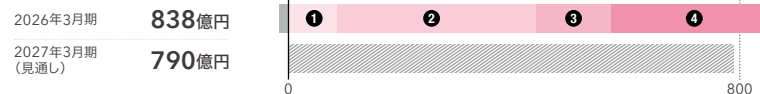
マテリアルソリューショングループ



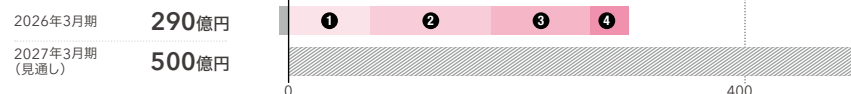
今村 功

常務執行役員
マテリアルソリューション
グループCEO

グループ営業収益CF



グループ連結純利益



- 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

グループ資産・ROA

2026年3月期 **19,714億円・1.5%**

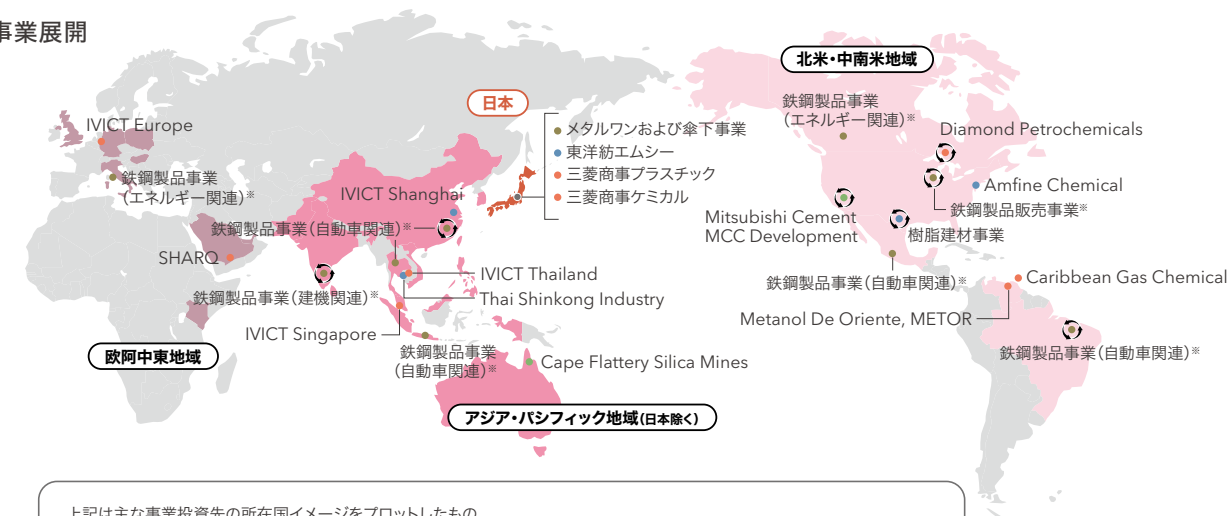
SECTION 01
企業価値向上ストーリー

SECTION 02
企業価値向上に向けた取り組み

SECTION 03
コーポレートガバナンス

SECTION 04
データセクション

事業展開



環境認識

リスク

- 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

機会

- 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

該当
マテリアリティ



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业内主要プレイヤーとの強固なパートナーシップ
- 各産業プレイヤーとの連携を通じ、多様な事業機会を創出・具現化する構想力
- 多様な素材業界を俯瞰・相対化する視座と、経営・オペレーションに深く関与し、推進する力

成長戦略

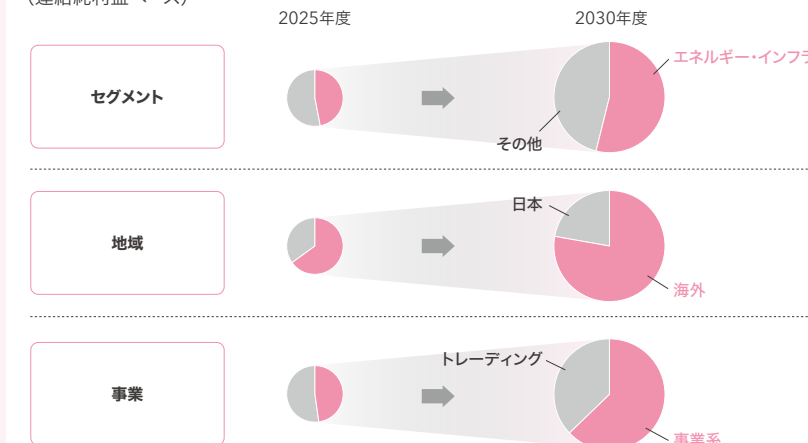
- 既存事業を通じて築いた事業基盤を起点とした、川上・川下への事業領域拡大、市況耐性のある収益基盤構築
- 素材業界で蓄積した知見を活かし、機能素材およびソリューション領域における事業変革の推進による、企業・事業に内在する潜在的価値の発掘

成長に向けた打ち手

- 自動車領域に強みを有する鉄鋼製品事業について、収益性と成長性の両立を企図した、海外を中心としたエネルギー・インフラ領域への事業ポートフォリオ変革の加速
- AI活用等によるトレーディング事業の高度化を通じた、競争優位性の維持・強化、収益基盤を拡大
- 北米ガスバリューチェーンにおいて、Gas to Chemicals領域における事業機会を捕捉し、新たな価値を創出

将来イメージ

2030年度に目指す収益ポートフォリオ (連結純利益ベース)





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) AI戦略担当
 (兼) EX担当

グループ営業収益CF

2026年3月期 **1,866億円**

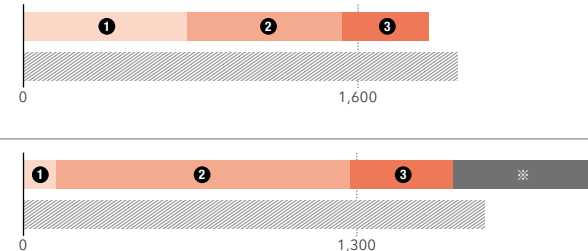
2027年3月期
 (見通し) **2,080億円**

グループ連結純利益

2026年3月期 **2,152億円**

2027年3月期
 (見通し) **1,800億円**

- ① 鉄鋼原料(原料炭・鉄鉱石)事業
- ② 銅事業
- ③ 金属資源トレーディング事業



※チリ銅事業(Anglo American Sur)における過年度計上した減損損失の一部戻し入れ

グループ資産・ROA

2026年3月期 **59,952億円・4.1%**

環境認識

リスク

- 地政学的緊張や各国の資源確保政策の強化、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資源価格上昇
- サプライチェーン・産業構造変化に伴う、安定供給ニーズの拡大や二次資源等の事業機会の発生

該当
マテリアリティ



当グループの強み

資源投資・開発とトレーディングを両輪に、バリューチェーン全体に根差したプレゼンスと幅広い業界接点を活かして価値を創出する力



価値を創出する力



- 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
- グローバルなトレーディング網に立脚する調達・販売能力
- 大手資源会社等との強固なパートナーシップ
- 成熟産業から成長分野までを網羅する取扱商品群

成長戦略

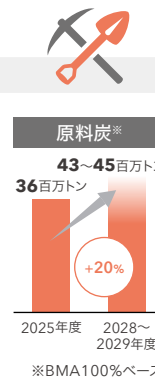
金属資源の安定供給がさらに重要となる中、既存事業の競争力強化に加え、電化進展等を背景にした成長資源への投資拡大や、幅広い産業接地面を活かした事業機会創出を通じ事業ポートフォリオを進化させ、社会・産業の持続的な発展に貢献し、中長期的な成長を実現する

成長に向けた打ち手

01 既存事業の競争力強化

人口増加・経済発展による基礎需要増に応える
 既存資産の価値向上

- 原料炭・鉄鉱石事業の操業安定化および生産性向上
- 銅操業資産の生産性改善と拡張機会の追求



02 成長資源への投資拡大

電化進展等がもたらす
 需要伸長の取り込み

- 銅資源への投資拡大
- リチウム等の電池資源の開発や低炭素アルミの参画検討
- 鉱山開発の知見が活かせる肥料資源の開発検討



03 新たな事業機会の創出

広い業界接地面を活かした
 次世代成長領域への布石

- トレーディング網を活用した新たな成長領域・商品の開拓
- 鉱山操業等の先端技術を有するスタートアップへの出資・協業
- 二次資源事業の取組強化

事業展開




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

グループ営業収益CF

 2026年3月期 **1,252億円**

 2027年3月期
 (見通し) **660億円**
グループ連結純利益

 2026年3月期 **870億円**

 2027年3月期
 (見通し) **750億円**

- 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

グループ資産・ROA

 2026年3月期 **21,738億円・3.9%**
事業展開

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

- 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
- 製造業・建設業におけるデジタル化・省人化ニーズの拡大

 該当
 マテリアリティ

当グループの強み

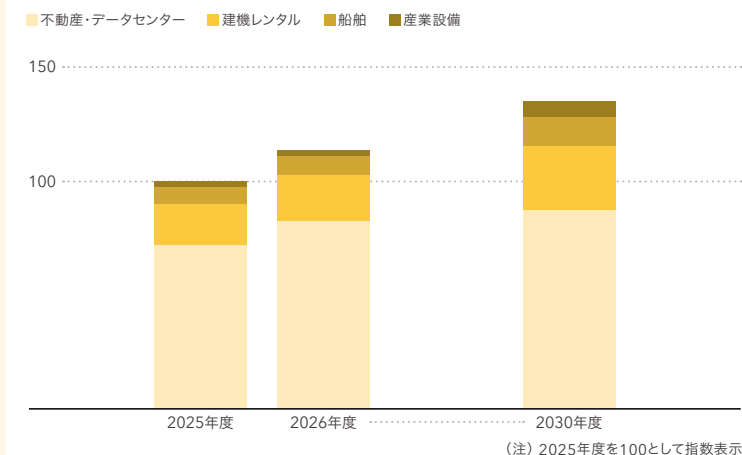
- 社会の構造変化を的確に捉え、ハードアセットを起点に持続的な価値創出へと転換する収益化推進力
- 伝統的産業へのデジタル・AIを活用した業態変革
- 国内外の数々の大型プロジェクトを通じて培った、プロジェクト開発・マネジメント力
- 長年にわたる豊富な実績に裏付けられた、さまざまな産業における主要プレイヤーとの強固なパートナーシップ、業界ネットワーク
- 業界インサイダーとして半歩先の需要を捉えた、ハンズオンでの事業開発・運営能力

成長戦略

「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、船舶事業、産業設備事業」を中核事業に位置付け、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・機能の活用

成長に向けた打ち手

- 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
- 対面業界のリソース制約等の業界課題解決や国際供給網の自国化に資する建機レンタル事業、産業設備事業、船舶事業における事業変革

将来イメージ
中核事業の投融資積み上げ計画




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

グループ営業収益CF

2026年3月期 **1,052億円**
2027年3月期
(見通し) **1,110億円**

グループ連結純利益

2026年3月期 **604億円**
2027年3月期
(見通し) **1,040億円**

- ① パートナーOEM事業：三菱自動車工業の持分連結、いすゞ自動車宛て投資および三菱ふそうトラック・バス関連への投資
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、次世代モビリティ事業等

※持分法投資の減損等

グループ資産・ROA

2026年3月期 **19,427億円・3.2%**

環境認識

リスク

- 地政学リスクの高まりによる各国自動車需要／サプライチェーンへの影響
- 各国環境政策変更による自動車関連税制や法規制の改定
- 中国OEMの高まる競争力／存在感

機会

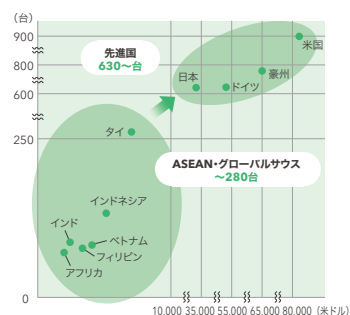
- ASEAN・グローバルサウス自動車市場の成長
- 顧客ニーズが車両所有から移動サービスの利用へ変化
- AI技術進展に伴い顧客データ分析が深化し、顧客ニーズ深掘りが可能に

該当
マテリアリティ



各国／地域での自動車普及率の成長余地

(各国／地域 1人当たりGDPに対する
1,000人当たりの保有台数、2023年時点)



出典：各国自動車工業会・国際通貨基金データ等

当グループの強み

- 長年かけて築き上げた顧客・事業基盤
 - ・グローバル販売台数年間約60万台
 - ・ASEAN域内商用车販売シェア約3割
 - ・広範なアフターサービスネットワークによる顧客車両の稼働維持
 - ・顧客体験価値を高めるAI活用

- 幅広い顧客接点・産業接地面を通じて得たネットワーク・知見に基づく顧客ニーズの発掘・サービス提供

- 三菱自動車工業、いすゞ自動車、三菱ふそうトラック・バスとの長年にわたる強固なパートナーシップによる顧客ニーズに即した商品開発／投入

事業展開

所有ニーズ

- ・自前で車両を保有／管理したい
- ・資産価値／自己表現／趣味

顧客 (事業の起点) Customer

- ・車両管理・整備等は誰かに任せたい
- ・移動が必要な時だけ、利用したい

利用ニーズ

パートナーOEM事業・バリューチェーン(VC)事業

●顧客基盤の深化と拡大

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 36万台／生産 42万台／輸出23万台
マルチブランドディストリビューション事業	欧州・南米地域中心に18カ国で36ブランドを展開 ／販売 22万台
マルチブランドディーラー事業	日本・インド・豪州で展開

モビリティサービス(MS)事業

●新たな「収益の柱」となる事業の創出・育成

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	フリートマネジメント®事業	車両管理・運用受託
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	次世代モビリティ事業	オンデマンドバス・自動運転・タクシー配車等

※企業が所有する複数の車両の管理・運用をワンストップで受託し、車両の稼働率向上やコスト削減、所有者の業務効率化を実現するサービス

モビリティ

×
エネルギー

×
データ

×
新サービス

顧客起点の商品・サービスを提供

顧客基盤の拡大

成長戦略

- 顧客起点で、顧客のニーズを見極め、それに応える商品・サービスを提供する

成長に向けた打ち手

■タイ・インドネシア等におけるVC事業の顧客基盤の深化と拡大

- ・顧客ニーズに即したマーケットイン型商品・サービスをパートナーOEM他と連携し開発／適時投入
- ・AI・デジタル技術活用による顧客体験価値向上と事業活動高度化
→「磨く・変革する」取り組み(P.21) ④

■新たな「収益の柱」となるMS事業の創出・育成

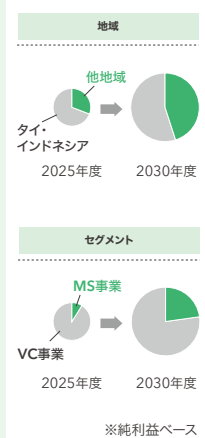
- ・FM事業：顧客起点で発生した需要に直接対応する企業向けに、車両・関連サービスをワンストップで提供し、需要を取り込む(C to B to B)
- ・インド：地場有力財閥TVSグループの顧客基盤を活かした、協業領域である自動車ディーラー、アフターサービス、中古車オークション事業等のさらなる拡大
- ・豪州：地場最大手自動車ディーラーであるEagers Automotiveと、中古車事業等を通じた事業・顧客基盤の拡大

フリートマネジメント(FM)事業



将来イメージ

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

グループ営業収益CF

 2026年3月期 **1,173億円**

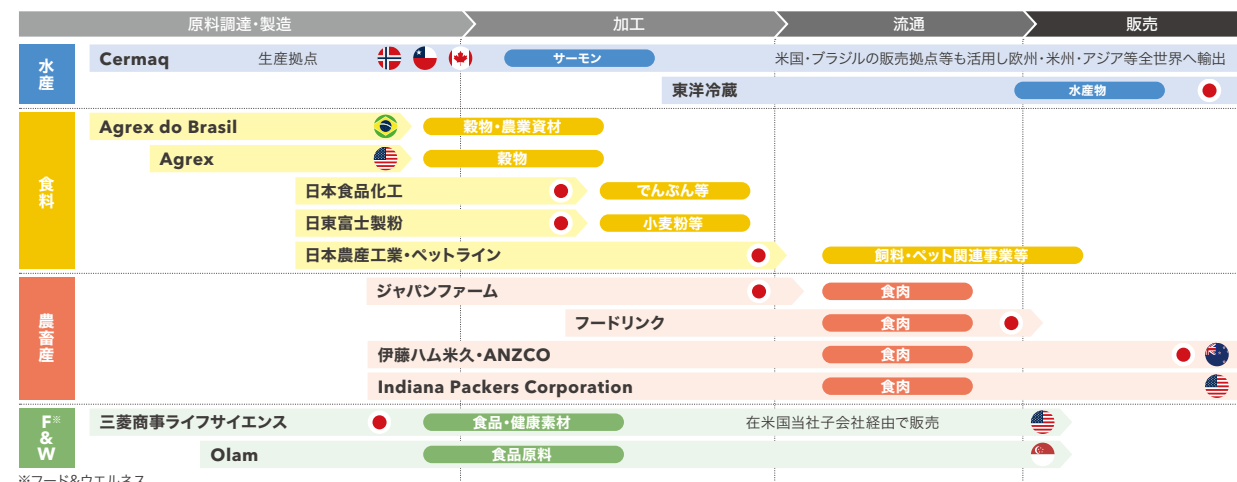
 2027年3月期
 (見通し) **1,270億円**
グループ連結純利益

 2026年3月期 **867億円**

 2027年3月期
 (見通し) **990億円**

- 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

グループ資産・ROA

 2026年3月期 **23,341億円・4.0%**
事業展開


※フード&ウェルネス

環境認識
リスク

- 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
- 国内の工場老朽化や中長期的な市場縮小等の産業課題
- 気候変動・自然資本の劣化に伴う農水産物の供給量低下や、サプライチェーン上での社会・環境課題の発生

機会

- 人口増大に加え、バイオ燃料向け需要の台頭を背景に、食料需要の量的拡大は継続
- 経済成長に伴い、食の質的向上ニーズが増加
- AIなどの新技術活用によるイノベーションが第1次産業も含めて食関連でも拡大

 該当
 マテリアリティ

当グループの強み

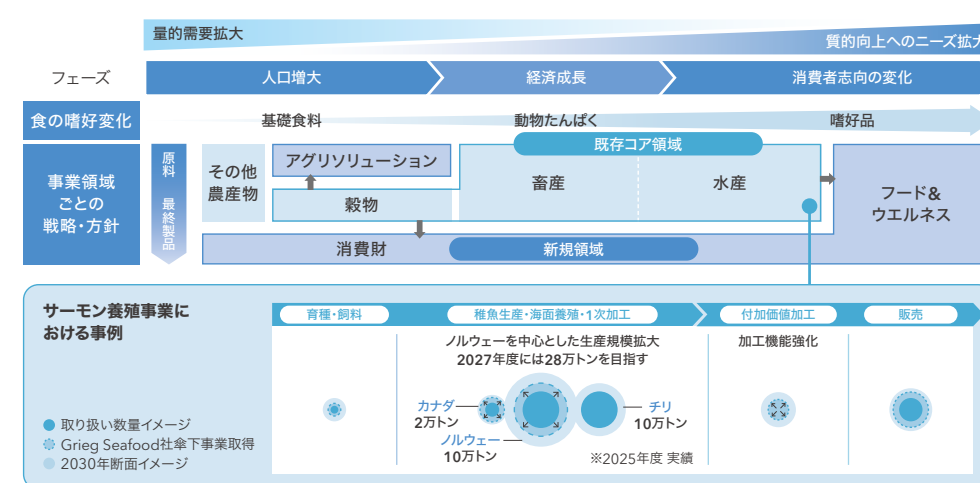
- 既存事業領域における規模感ある事業基盤
- 食料の安定調達と収益の安定化に資する多面的なバリューチェーン
- 国内外のパートナー・ネットワーク
- おいしさと健康に資する食品素材・技術やサステナビリティ対応力等、食の質的向上ニーズを取り込む機能

成長戦略

- 事業会社のステージに応じた成長施策の実行(水産・穀物・畜産といった既存コア事業の拡大・強化等)
- 既存コア事業に隣接する川上・川下分野における新たな事業基盤の構築(アグリソリューション、フード&ウェルネス、消費財等)
- 成長と効率性の同時実現に向けた、事業ポートフォリオの柔軟な組み替え

成長に向けた打ち手

- サーモン養殖事業：病害対策による生産性向上、買収事業との統合プロセスを通じた生産規模拡大
- アグリソリューション事業：「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
- フード&ウェルネス事業：食品素材事業の拡張投資の増産・拡販や米国等海外での食品・健康素材販売と配合調味料事業の拡大

将来イメージ



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

グループ営業収益CF

 2026年3月期 **981億円**

 2027年3月期
 (見通し) **550億円**
グループ連結純利益

 2026年3月期 **984億円**

 2027年3月期
 (見通し) **1,200億円**

- ① リテイル事業：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 食品流通事業：CVS・食品スーパー向け食品流通事業等
- ④ 金融・物流事業：企業投資事業、国内外リース事業等、総合物流事業等

グループ資産・ROA

 2026年3月期 **27,455億円・3.7%**
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肢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。


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

- AIの進展に伴う生活者行動の変化と新たな需要の創出
- インバウンド・アウトバウンド需要の拡大
- 新興国の人口増加・経済成長に伴う事業機会の拡大
- デジタル技術の活用による生産性改善

 該当
 マテリアリティ

当グループの強み

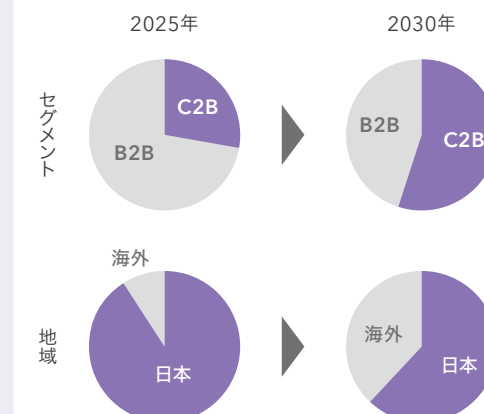
- CVSや食品スーパー等のリアルな店舗網に加え、共通ポイント事業をはじめとするC2Bサービスを通じて構築した、多様かつ強固な生活者接点・顧客基盤
- 生活者ニーズを起点に、リアルとデジタルを融合しながら新たな商品・サービス・体験価値を創出する事業開発機能
- C2B事業を強化する金融・デジタル・物流などのB2B事業群
- ASEANを中心とする成長市場において、長年にわたり培ってきた地場有力企業とのパートナーシップと事業基盤

成長戦略

- 社会課題と生活者の普遍的なニーズが共存する「食」「健康」「コンテンツ」領域に対し、金融・デジタル・物流事業を連携させたC2B事業の強化・拡大
- 国内における、CVS・食品スーパー等のリアルアセットと、金融・デジタル・物流などのB2B事業を掛け合わせた、既存事業を中心とした収益基盤強化と新たなサービス領域への拡張
- ASEAN・北米を中心とする成長市場における、日本で培った事業知見や機能および現地有力パートナーとのネットワークを活用した新たな事業展開

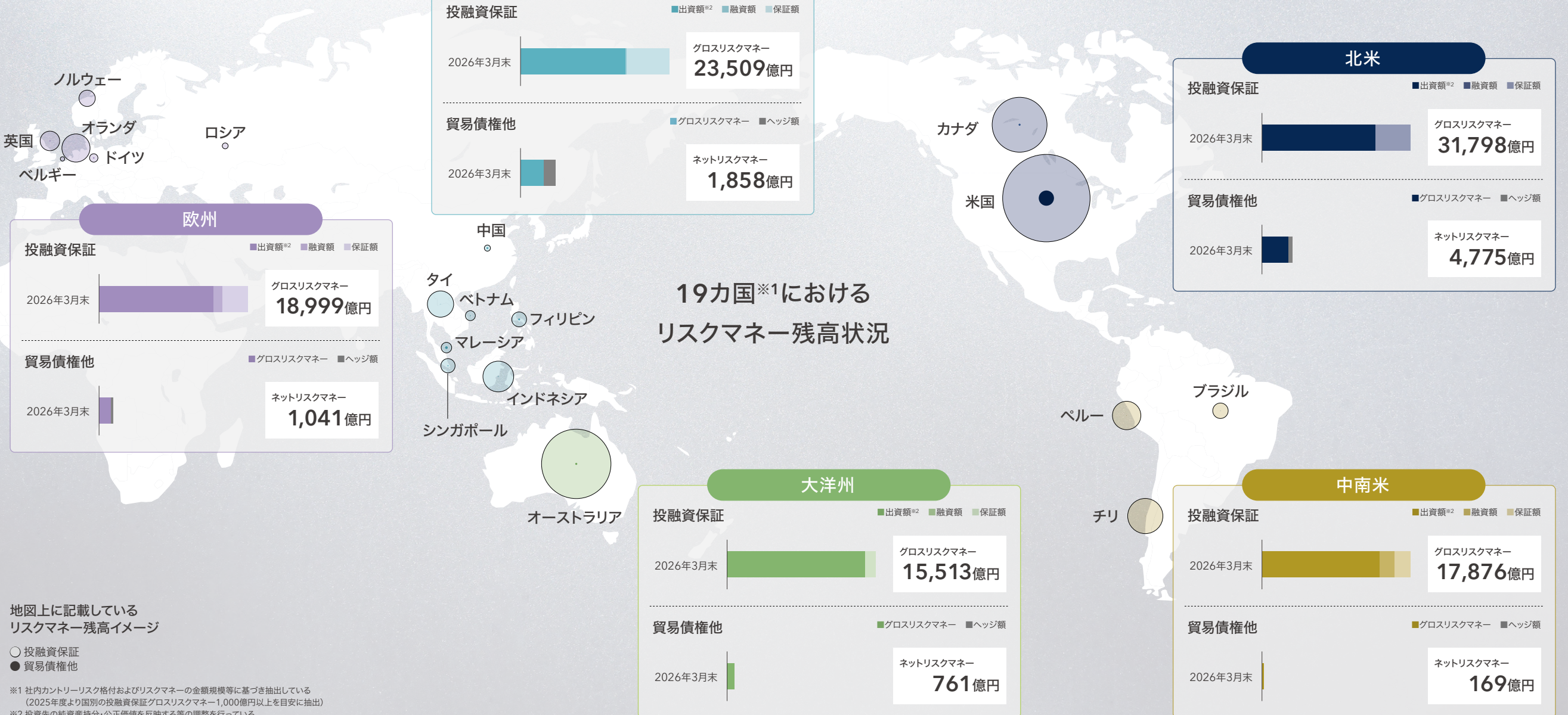
成長に向けた打ち手

- 食：CVS・食品スーパー事業と食品流通事業との連携強化に加えた、AI・データ活用による運営最適化およびサービス開発
- 健康：国内ヘルスケアサービス事業の開発やASEAN市場におけるマネージドケア事業の取り組み拡大
- コンテンツ：パートナーと連携した日本の有力コンテンツの海外展開
- 金融・デジタル・物流などのB2B事業推進による、C2B事業の差別化

将来イメージ
2030年度に目指すポートフォリオ


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。

	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	単位：百万円 2026.3	単位：百万米ドル 2026.3
当期業績											
収益 ^{※1}	¥ 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	¥18,915,995	\$118,225
売上総利益	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	1,655,074	10,344
持分法による投資損益	117,450	211,432	137,269	179,325	97,086	393,803	500,180	444,385	337,482	467,941	2,925
当期純利益（三菱商事の所有者に帰属）	440,293	560,173	590,737	535,353	172,550	937,529	1,180,694	964,034	950,709	800,460	5,003
事業年度末の財政状態											
資産合計	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	24,151,695	150,948
社債及び借入金（1年内期限到来分を除く）	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	4,136,045	25,850
資本（当社の所有者に帰属する持分）	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	9,440,567	59,004
有利子負債 ^{※2}	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	5,746,943	35,918
ネット有利子負債 ^{※3}	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	3,888,212	24,301
キャッシュフロー											
営業活動によるキャッシュフロー	583,004	742,482	652,681	849,728	1,017,550	1,055,844	1,930,138	1,347,380	1,658,349	1,490,041	9,313
投資活動によるキャッシュフロー	▲179,585	▲317,583	▲273,687	▲500,727	▲357,297	▲167,550	▲177,466	▲205,761	▲273,945	▲448,584	▲2,804
フリーキャッシュフロー	403,419	424,899	378,994	349,001	660,253	888,294	1,752,672	1,141,619	1,384,404	1,041,457	6,509
財務活動によるキャッシュフロー	▲752,162	▲554,328	▲227,480	▲156,629	▲691,184	▲693,396	▲1,766,638	▲1,086,233	▲1,530,703	▲804,684	▲5,029
ネット・キャッシュフロー	▲348,743	▲129,429	151,514	192,372	▲30,931	194,898	▲13,966	55,386	▲146,299	236,773	1,480
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益（当社の所有者に帰属）：											
基本的（円、米ドル） ^{※4}	92.60	117.76	124.13	116.17	38.95	211.69	269.76	230.10	236.97	210.92	1.32
希薄化後（円、米ドル） ^{※4}	92.39	117.48	123.85	115.90	38.86	208.58	268.56	222.37	235.80	209.78	1.31
配当金（円、米ドル） ^{※4}	26.67	36.67	41.67	44.00	44.67	50.00	60.00	70.00	100.00	110.00	0.69
1株当たり当社所有者帰属持分（円） ^{※4}	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	2,578.33	—
配当性向（％）	28.8	31.1	33.6	37.9	114.7	23.6	22.2	30.4	42.2	52.2	—
株式											
期末発行済株式数（千株） ^{※4}	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	3,661,499	—
財務指標											
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）（％）	9.3	10.9	10.7	9.8	3.2	15.0	15.8	11.3	10.3	8.5	—
ROA（資産合計税引前利益率）（％）	3.9	5.1	5.2	3.8	1.4	6.4	7.6	6.0	6.2	4.8	—
DOE（親会社所有者帰属持分配当率）（％）	2.7	3.4	3.6	3.7	3.7	3.5	3.5	3.4	4.4	4.5	—
株価情報：											
最高株価（円） ^{※5}	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	5,787.00	—
最低株価（円） ^{※5}	559.83	736.17	925.33	716.17	716.17	956.33	1,246.67	2,219.00	2,351.00	2,257.00	—
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	25.21	—
株価純資産倍率（PBR）（倍） ^{※7}	0.78	0.85	0.86	0.65	0.82	0.99	0.84	1.58	1.12	2.06	—

（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＝160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。これ以前については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 2017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。

※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（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

ESGデータ 第三者保証

	単位	基準・目標	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
従業員数(連結)	名	—	82,997	80,728	79,706	80,037	62,062	63,037
従業員数(単体)	名	—	5,725	5,571	5,448	5,421	5,361	5,328
女性比率	%	—	25.92	25.67	25.64	25.51	25.80	26.63
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	12.27
海外在籍者数(単体)	名	—	1,075	1,051	1,054	1,012	1,033	1,002
障がい者雇用比率(単体) ^{※2}	%	2.5%以上	2.90	2.53	2.45	2.41	2.68	2.75
有給休暇取得率(単体)	%	70%以上	55	60	67	71	68	73
育休取得者数(単体)			84	116	146	147	173	164
うち男性	名	—	36	49	78	65	105	91
うち女性			48	67	68	82	68	73
労働災害度数率 ^{※3} (連結)	—	毎年低減	2.74	2.03	1.98	1.75	1.31	1.53
(単体)			0.16	0.15	0	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	37.1
社員エンゲージメント度数(単体) ^{※6}	%	65%以上	—	—	74	77	77	77
社員を活かす環境度数(単体) ^{※6}	%	65%以上	—	—	69	71	71	73
従業員(単体)当たり純利益	億円	—	0.30	1.68	2.16	1.77	1.77	1.50
取締役 ^{※7}	名	—	16	16	16	14	15	15
全取締役に占める独立社外役員の割合			50	50	50	50	47	47
全取締役に占める女性の割合			19	19	25	29	27	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	70
報酬委員会における独立社外役員の割合 ^{※8}						75	75	75
温室効果ガス排出量(連結) ^{※9}								
Scope1			—	—	—	580	479	473
Scope2			—	—	—	86	73	69
Scope1・2合計	万t-CO ₂ e	—	810 ^{※10}	—	—	666	552	542
Scope3	カテゴリー 1 (購入した製品・サービス)		—	—	—	11,612	10,519	10,578
	カテゴリー 10 (販売した製品の加工)		—	—	—	10,100	7,020	7,691
	カテゴリー 11 (販売した製品の使用)		—	—	—	22,906	15,674	18,779
Scope1・2・3(カテゴリー15)合計		2030年度半減 2050年ネットゼロ	2,790 ^{※10}	—	—	2,287	2,157	2,027
基準年度比 削減率	%		—	—	—	18	23	27
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 カーボンプレジット		—	451	309	317	334	333
			—	—	0.5	1.5	2.0	10.6
フローベース(ライフタイム)	アルミ(太陽光・風力発電設備) 銅(太陽光・風力発電設備) RO膜 ニードルコックス(電炉鋼材)	万t-CO ₂ e	—	641 3,039 — —	380 5,204 — —	383 9,564 444 636	193 9,651 303 531	0 9,448 331 500

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、災害発生の頻度を表す(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」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」ご参照。

主な組み入れ先インデックス

2026
ESGセレクト・リーダーズ指数

※12

※13

※13

※13

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

2026
Somo Sustainability Index

ジェンダー・ダイバーシティ指数
「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)」

FTSE4Good

FTSE JPX Blossom
Japan Index

FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

その他主な認証 等

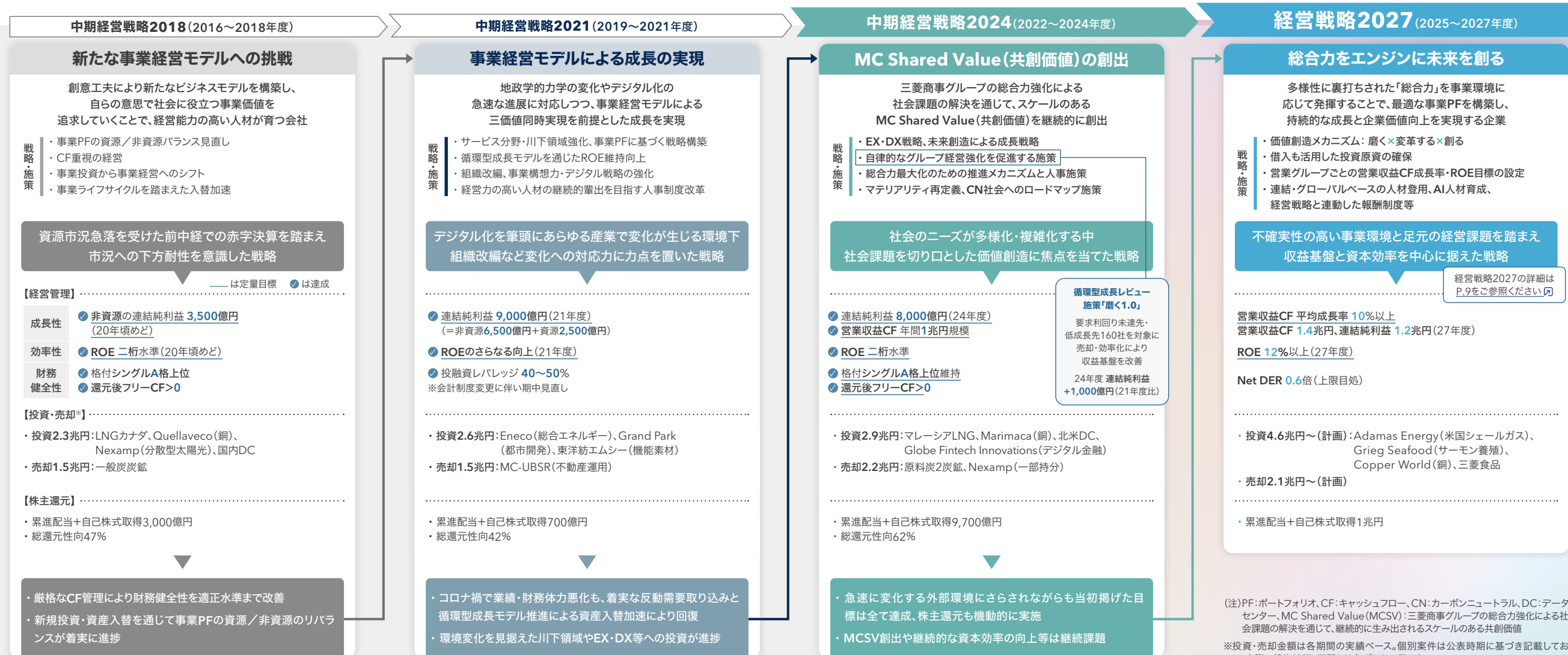


※12 当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIならびにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

※13 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに、当社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE JPX Blossom Japan Index、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexの各指数において組み入れ要件を満たし、構成銘柄となったことを証します。これらの指数は、グローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russell により作成され、環境・社会・ガバナンス(ESG)について特定の対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものであり、サステナブル投資ファンドやその他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。

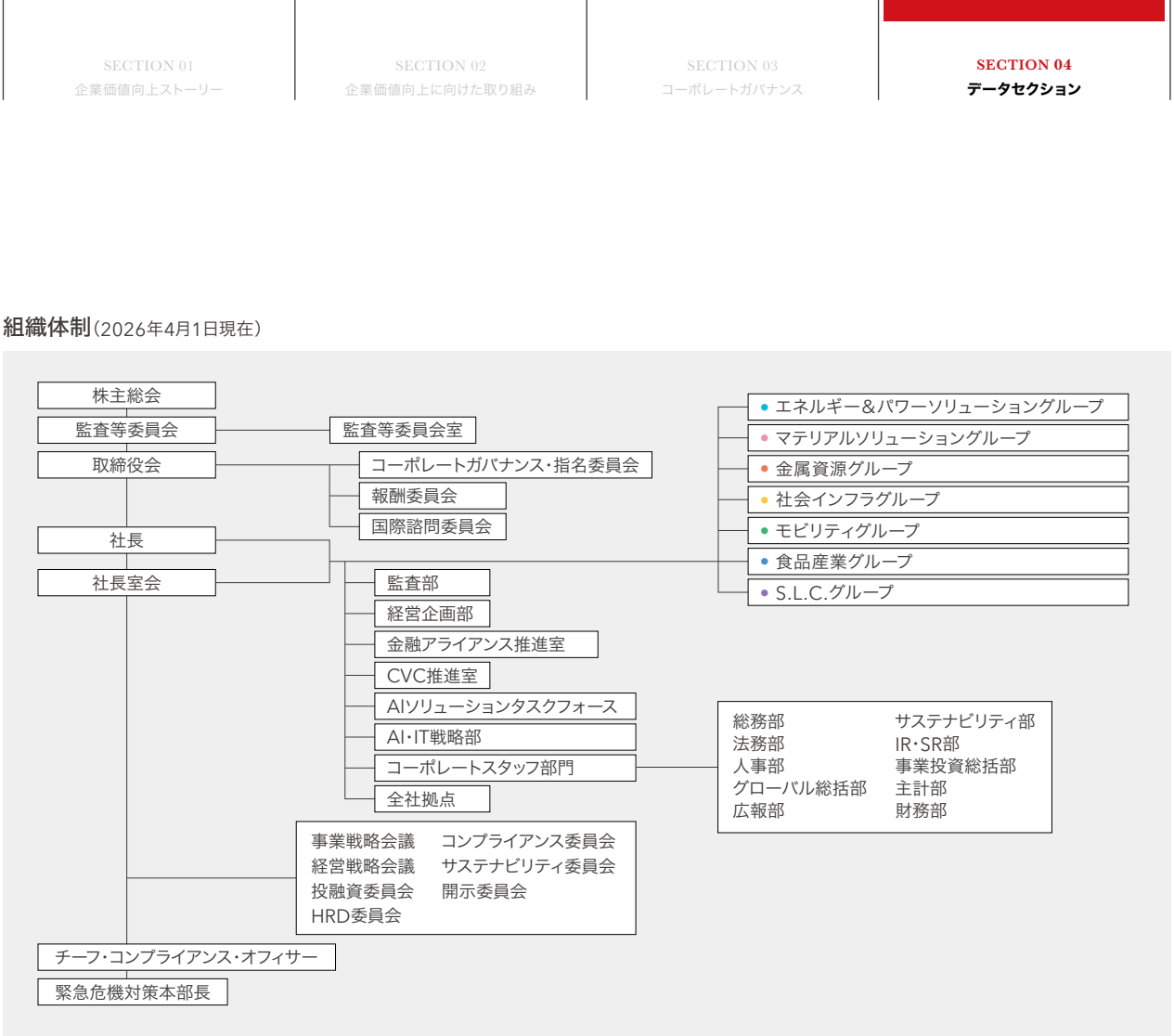
経営戦略振り返り

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。



会社情報 (2026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	213,824,679,326円
発行済株式総数	4,028,926,353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:5,361名 連結:63,037名
独立監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主数	876,274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)



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・不確実な要素・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実な要素・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。

本報告書17ページに掲載のWood Mackenzieのデータおよび情報は、助言として解釈されるべきものではなく、いかなる目的においてもこれに依拠すべきではありません。当該データおよび情報は、Wood Mackenzieが書面により明示的に許諾した場合を除き、複製または利用することはできません。Wood Mackenzieは、法令上認められる最大限の範囲において、当該データおよび情報の利用について責任を負いません。

www.mitsubishicorp.com