

特集：主力事業の歴史と強み

環境変化に応じて
柔軟に稼ぎ方(事業モデル)
を転換させ、価値創造に
取り組んでまいりました。

外部環境と企業価値の変遷

■ 連結当期純利益の推移(右軸)

— 時価総額の推移(左軸)

※ 時価総額は期中平均ベース



1870s

1970s

1980s

1990s

2000s

2010s

2020s

各事業領域で
稼ぎ方(事業モデル)を転換

稼ぎ方(事業モデル)

仲介事業



ブルネイLNG社(LNG事業)

TIS(Tri Petch Isuzu Sales)
(自動車・モビリティ事業)仲介の
機能強化事業投資
／経営BMA社
(金属資源事業)Eneco社
(総合エネルギー事業)セルマック社
(船舶事業)

業態の変化

トレーディング期

トレーディング発展期

事業投資期(業態転換期)

事業経営期

三菱商事は創業から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、市場の変化や顧客のニーズに対応するために国境を越えてサプライヤーとバイヤーを結ぶ「仲介役」として、幅広い産業を下支えしてきました。高度成長期を経て1980年代までは多くの業界で取引量が拡大基調にあり、取引手数料が主な収入源であった当社の業績も伸びていきました。

1980年代半ばの円高不況とそれに続くバブル経済、およびその崩壊を経て、総合商社を取り巻く事業環境は厳しさを増していきました。いわゆる「商社不要論」が唱えられる中、当社は「仲介役」から一歩踏み出し、川上・川下へのマイノリティ出資による取引量の維持・拡大や、中間流通事業者としての付加価値をもたらす機能強化に取り組みました。

2000年代に入ると、産業界全体のバリューチェーンの力学が変化し、仲介という事業モデルそのものの転換が求められるようになりました。そのため当社は、仲介事業の枠を超えた事業モデルに活路を求め、事業投資を加速させることによってより積極的に事業そのものの運営に乗り出していきました。

当社は中期経営戦略2018以降、成長の源泉を「投資」に求める発想から、事業の中に入り、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。中期経営戦略2021では循環型成長モデルも導入し、当社が事業経営を行うことで価値向上を見込める事業への経営資源の配分を進めました。進行中の中期経営戦略2024では、これらの取り組みをさらに加速させながら、EX・DXを進め、また、その一体推進による地域創生を通じた「未来創造」を目指していきます。

1870 創業
1954 総合商社三菱商事新発足(大合同)
1957 日本における商社初の石油元売りに参画
1969 ブルネイLNG社を設立
1974 ケニア・モンバサ国際空港建設工事契約調印
1974 TIS(Tri Petch Isuzu Sales)社設立

1981 サウディ石油化学(株) 合併基本契約調印
1985 豪州ノース・ウェスト・シェルフプロジェクトに三井物産(株)と共に参画
1992 ベネズエラにメタノール製造販売METOR社設立
1992 サハリン2プロジェクトに参画

2000 (株)ローソンと資本・業務提携
2001 資源メジャー、BHPビリトン社と折半でBMA社を設立
2010 カナダでシェールガスプロジェクトに参画
2011 三菱食品(株)誕生
2014 セルマック社を子会社化
2017 (株)ローソンを子会社化

2020 Eneco社を子会社化
2021 NTTとDX新会社(株)インダストリー・ワン設立
2021 中部電力ミライズ(株)と中部電力ミライズコネクスト(株)設立
2021 国内3海域の洋上風力発電事業者へ選定
2022 Breakthrough Energy Catalystへの参画