

# MCSV Creation Forum

三菱商事 個人投資家セミナー  
**御説明資料**

2025年9月18日

代表取締役 社長 中西 勝也

## 免責事項

- 本資料にて開示されているデータ、将来予測、戦略、見通し及びその他の歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、本資料の発表日現在の判断や入手可能な見積、予想、期待に基づいています。これらは、様々な不確実性が内在しており、実際の業績は経営環境の変動などにより、これらの見通しと大きく異なる可能性があります。
- 本情報は、今後予告なしに変更されることがあります。情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報と共に照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。
- 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

# 自己紹介



代表取締役 社長  
中西 勝也

- |          |  |
|----------|--|
| 1985年4月  | 三菱商事（株）入社  |
| 2016年4月  | 執行役員 中東・中央アジア統括  |
| 2018年4月  | 執行役員 新エネルギー・電力事業本部長  |
| 2019年4月  | 常務執行役員 電力ソリューショングループCEO  |
| 2020年4月  | 常務執行役員 電力ソリューショングループCEO、<br>電力・リテイルDX タスクフォースリーダー                    |
| 2021年10月 | 常務執行役員 電力ソリューショングループCEO、<br>電力・リテイルDX タスクフォースリーダー、<br>EX タスクフォースリーダー |
| 2022年4月  | 社長   |
| 2022年6月  | 代表取締役 社長（現職）   |

# MCSV Creation Forum

本日のプログラム

会社概要

---

経営戦略2027

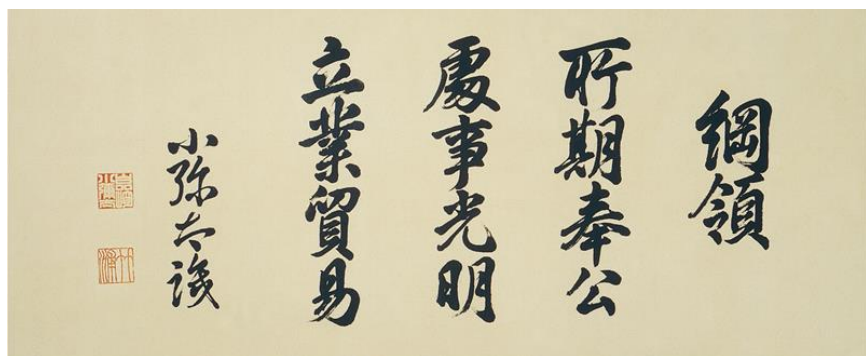
---

個人投資家の皆様へ

---

## 三菱商事の企業理念

- 「三綱領」は、三菱の前身である九十九商會を1870年に設立した初代社長岩崎彌太郎の精神を受け継ぎ、4代目社長に就任した岩崎小彌太の訓諭を基に、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定された
- 旧三菱商事は1947年に解散したが、三菱商事においてもこの三綱領は企業理念となり、その精神は役職員一人ひとりの心の中に息づいている



所期奉公

しよ き ほう こう

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

處事光明

しよ じ こう めい

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する

立業貿易

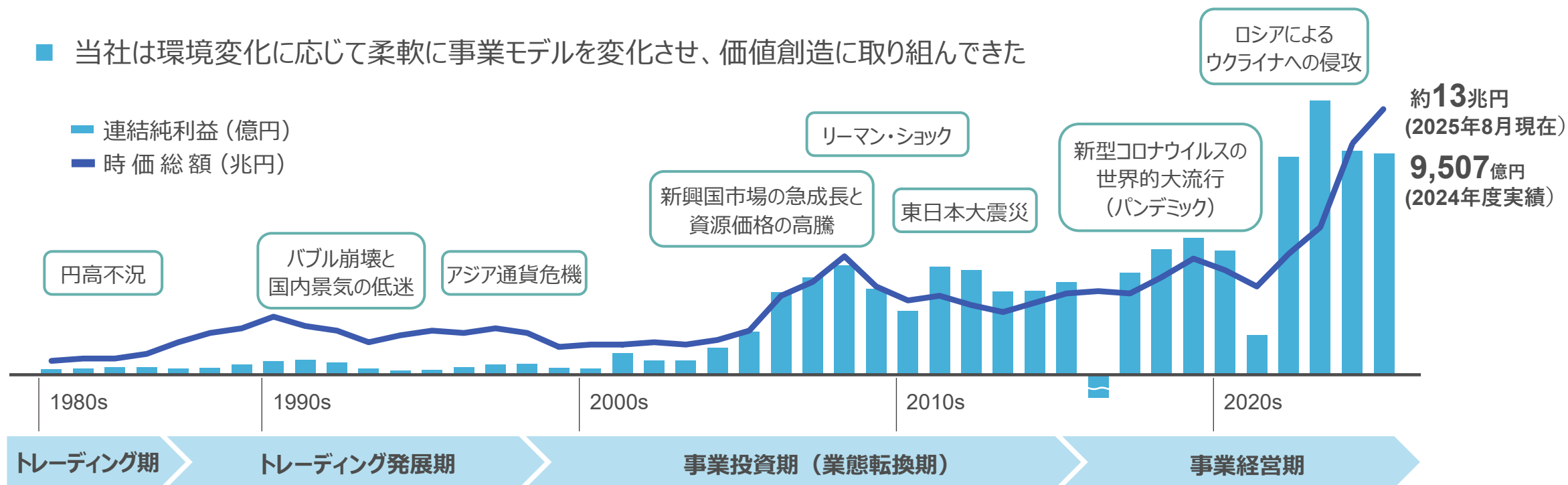
りつ ぎょう ぼう えき

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る

(2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈)

# 三菱商事の事業モデルの変遷

- 当社は環境変化に応じて柔軟に事業モデルを変化させ、価値創造に取り組んできた



1974年設立

タイ・いすゞ事業



2001年参画

インドネシア・タンガーLNG事業



2001年設立

豪州・BMA原料炭事業



2014年子会社化

Cermaq サーモン養殖事業



2020年子会社化

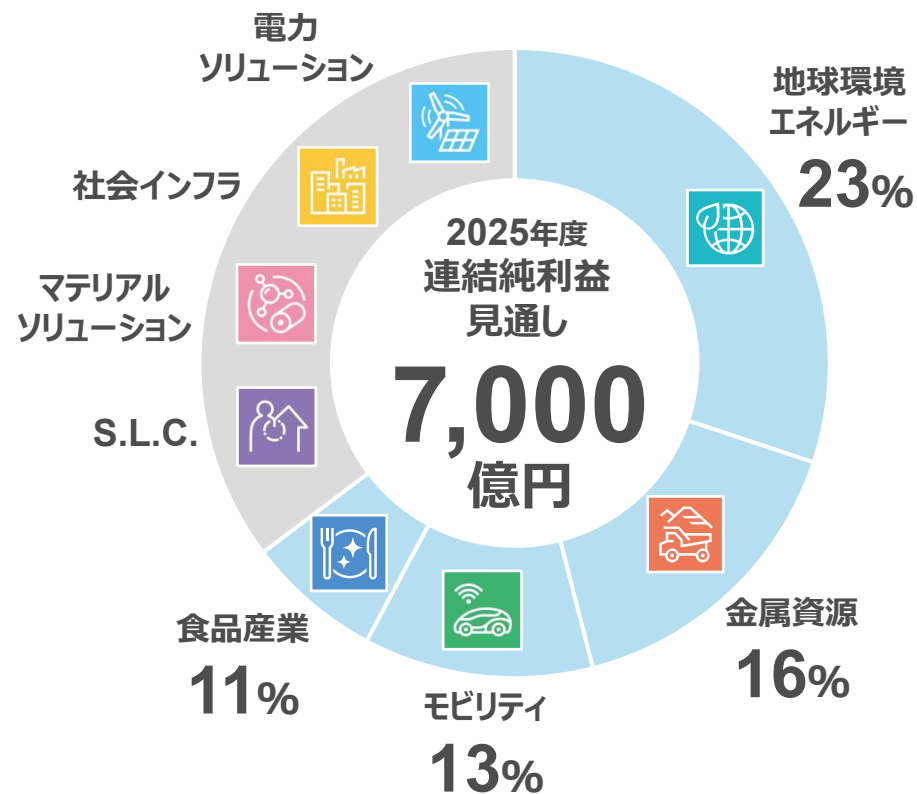
Eneco 総合エネルギー事業

## 三菱商事の現在地

- 当社は現在8つのグループで構成され、LNGや銅、自動車やサーモン養殖など、グローバルに成長が見込める産業を見極め、各産業に深く入り込み、事業経営を推進している



※パネル用ガラス原料



## データで見る三菱商事の強み

### グローバル ネットワーク



従業員数  
約**6**万人

拠点  
約**80**カ国

### 財務健全性



S & P : **A**  
(見通し安定的)

### ESG評価



グローバル企業対象の  
取組調査 \*  
**最高評価**  
(気候変動)

\* 英NGOのCDPが実施する調査

### ガバナンス



外部機関による  
取締役会の実効性評価  
**極めて高い**

### LNG 持分生産量



約**15**百万トン／年  
→ 今後**18**百万トン／年へ

アジア民間トップクラス

### 銅 持分生産量



約**33**万トン／年  
→ 今後**40**万トン／年へ

アジア民間トップクラス

### 商用車 販売台数



ASEAN市場シェア  
約**3**割

ASEANトップクラス

### サーモン 年間生産量



約**20**万トン／年  
→ 今後**28**万トン／年へ

世界トップクラス



# MCSV Creation Forum

本日のプログラム

会社概要

---

経営戦略2027

---

個人投資家の皆様へ

---

## 三菱商事の目指す姿と「総合力」

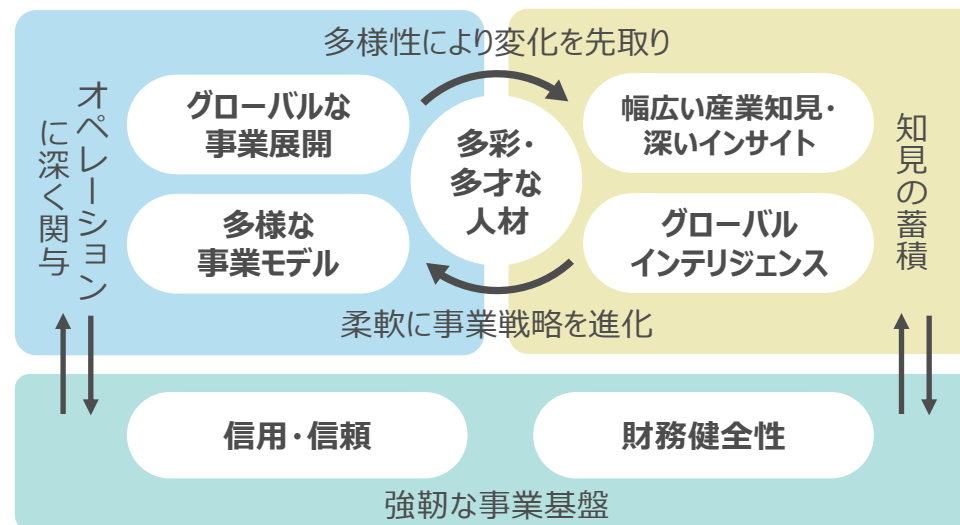
### 経営戦略2027

目指す姿

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

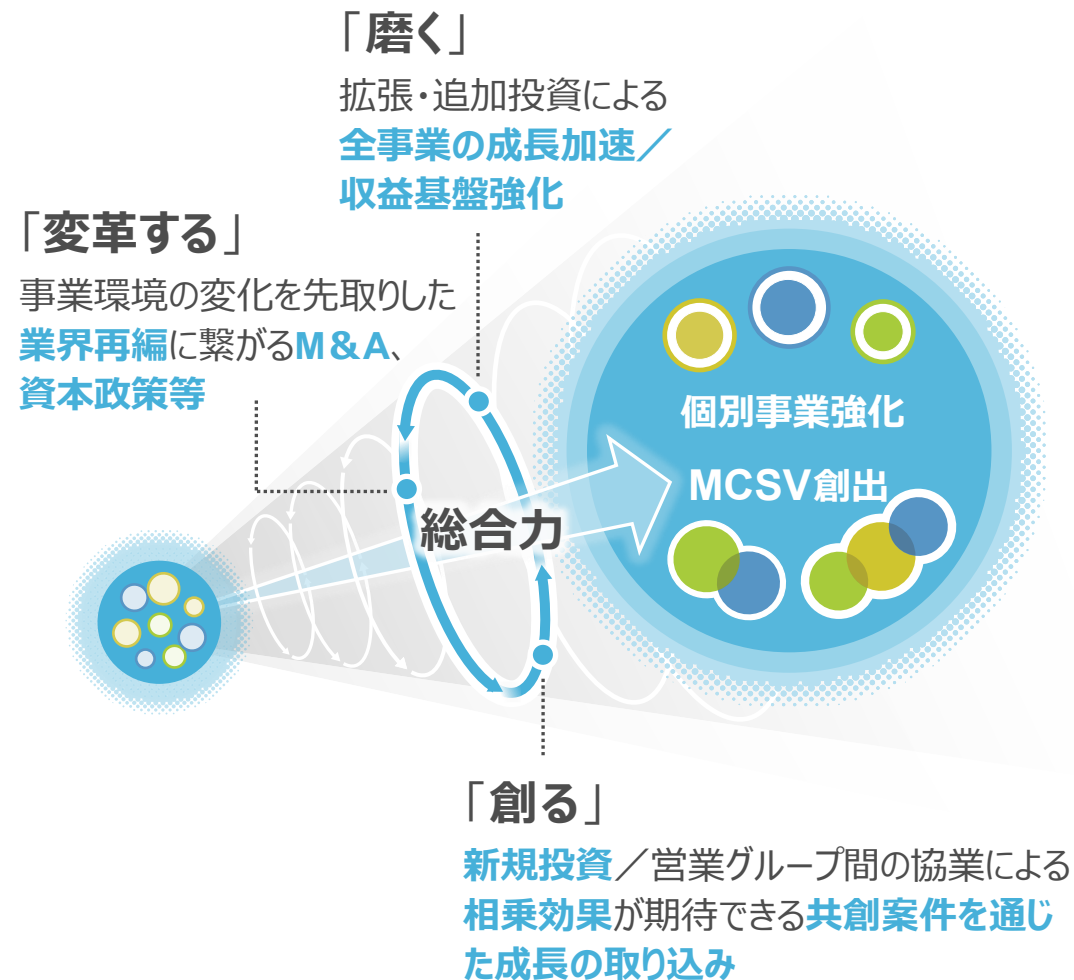
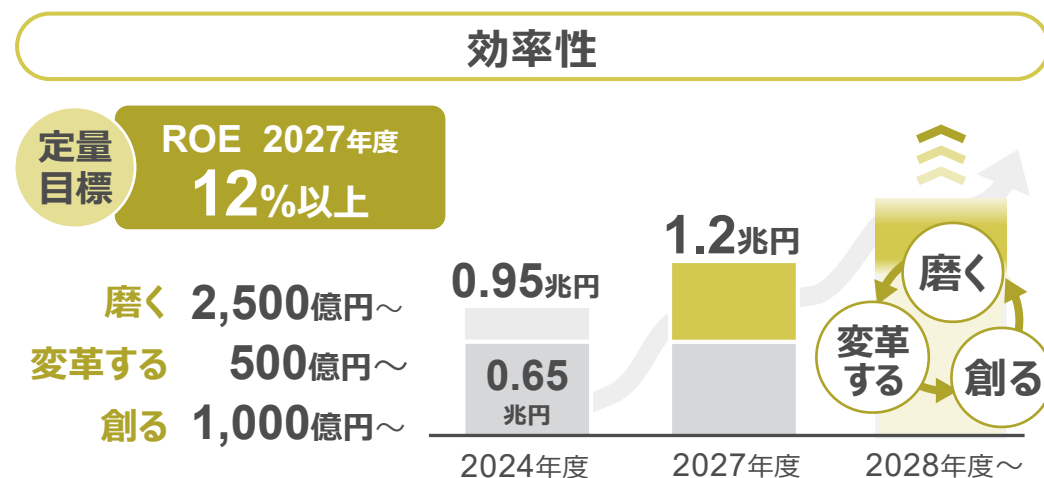
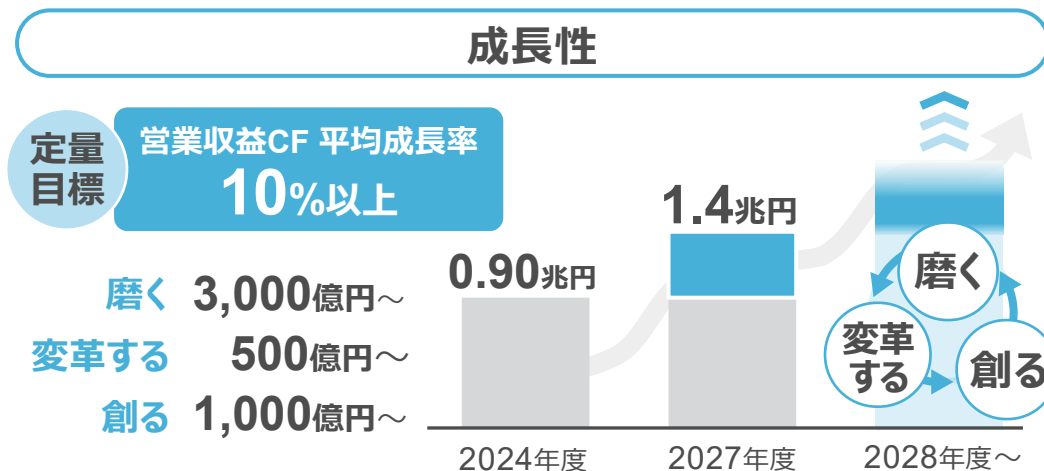
#### 「総合力」とは

多様な事業をグローバルに展開、多彩・多才な人材がオペレーションに深く関与することで、信用・信頼を築き上げ、幅広い産業知見・深いインサイトを蓄積し、時代の変化を先取りして柔軟に事業戦略を進化させる力



## 経営管理指標と価値創造メカニズム

- 当社の「総合力」をエンジンとした循環型成長モデルの深化を通じ、持続的で高い成長性・効率性を同時に実現



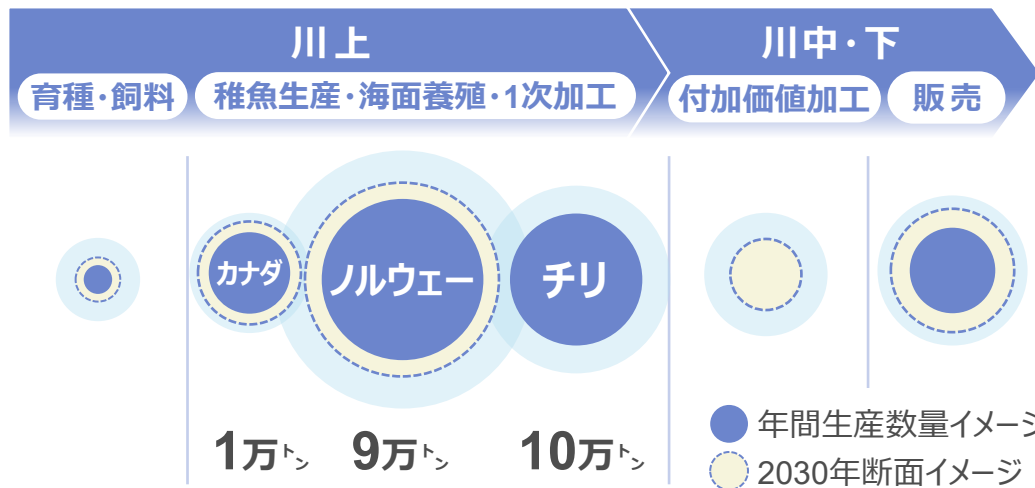
## 「磨く」事例 サーモン養殖事業

- 当社のサーモン養殖事業においては、M&A等を通じた増産や生産性改善・効率化といった「磨く」取り組みにより、更なる収益基盤の強化を図っていく

### サーモン養殖事業の成長戦略

今後の  
打ち手

- ・病害対策をはじめとした生産性向上
- ・自助努力やM&Aを通じた量的拡大の推進
- ・加工分野の強化による付加価値向上



磨く

### サーモン養殖事業の取得



食品産業  
グループ

- 2025年7月17日、Grieg Seafood 社と同社傘下のサーモン養殖3事業（ノルウェー/カナダ）の取得に合意
- 本買収を通じて、Cermaqは生産量で世界第2位※となり、現在の年間約20万トン規模から、2027年度には約28万トンまで生産量が増加する見通し

※2024年度生産量実績を持分ベースで計算

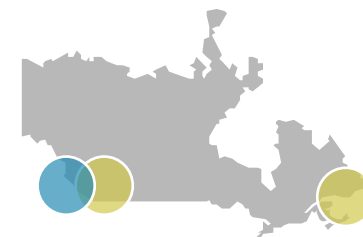
### 取得対象の養殖エリア（イメージ）

- Cermaqの既存養殖エリア
- 今回取得対象となる養殖エリア

#### ノルウェー北部



#### カナダ東・西海岸



## 「変革する」事例 三菱食品の持分買い増しによる完全子会社化

- 本年5月に公表した三菱食品の持分買い増しによる完全子会社化等、事業環境の変化を先取りした資本政策により、既存事業を「変革する」ことで、事業の加速度的成長を実現することを目指す

### 3つの「変革する」取り組み

持分の  
買い増し

当社持分の買い増しにより、  
当社のリソースを最大限投下

業界  
再編を伴う  
M&A

競合他社を買収、既存投資先と  
合併・統合することで業界を変革

第三者  
リソース  
活用

新株主（パートナー）を招聘し、  
共同経営することでリソースを融合



変革  
する

### 三菱食品の完全子会社化



S.L.C.  
グループ

- 2025年5月8日、三菱食品株式会社（実行前50.1%出資先）に対する公開買い付けを通じた非公開化（完全子会社化）の実施を公表し、7月9日に買い付けを終了
- 当社グループの総合力と同社の知見・ノウハウを活かし、M&A等を通じた非連続的な成長を目指す

 三菱食品   Mitsubishi Corporation

卸事業  
機能拡充

物流事業  
収益化

海外事業  
拡大

デジタル  
マーケティング  
事業強化

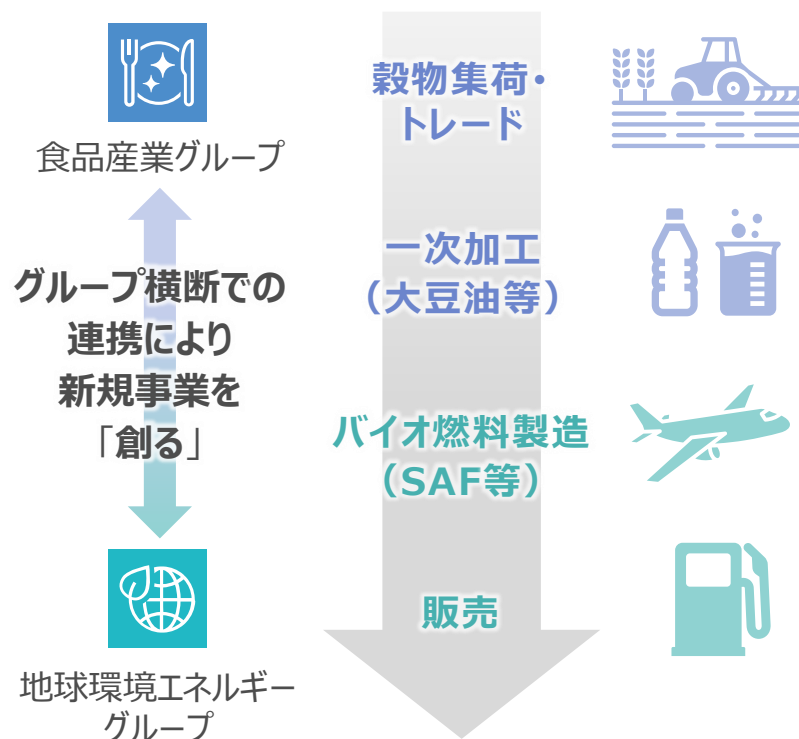
...

豊富なデータ、M&A知見、強固な海外チャネル

## 「創る」事例 バイオ燃料事業

- 当社は食料の安定供給を維持しつつ、バイオ燃料の事業に取り組むことで、当社の川下事業（エネルギー等）と結び付け、バイオ資源バリューチェーンを創造していく

### バイオ資源バリューチェーン



### 創る バイオ燃料 製造・販売事業への参画



- 2025年7月22日、Par Pacific社が米国ハワイ州で推進する **SAF（航空燃料）等の製造・販売事業**にENEOS社と参画
- バイオマス原料調達に係る**食品産業グループ**の知見や業界ネットワーク（戦略的提携先である穀物メジャーADM社等）、燃料事業における**地球環境エネルギーグループ**のネットワークを活かし、事業価値向上・脱炭素社会への貢献を目指す

アジア／オセアニア  
動物性油脂・廃食油

米国／南米  
植物油

米国 ハワイ州  
バイオ燃料製造

米国 SAF 等  
バイオ燃料の販売

SAF市場への参画

# MCSV Creation Forum

本日のプログラム

会社概要

---

経営戦略2027

---

個人投資家の皆様へ

---

資金配分戦略

- 財務健全性を維持しながら借入の活用も検討（Net DER 上限目途 0.6倍程度）
- 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

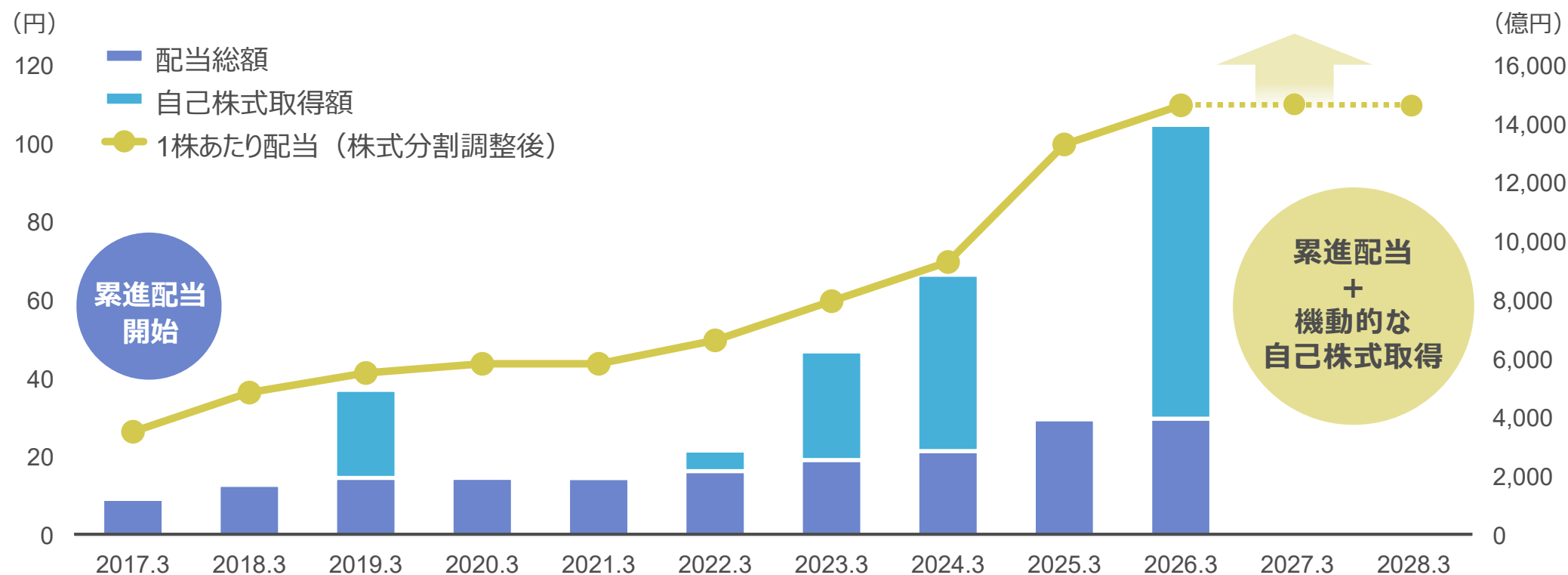
	項目	経営戦略2027計画	補足
キャッシュイン	営業収益キャッシュフロー 売却による投資回収	5.0兆円	「磨く」「変革する」「創る」の好循環による 営業収益キャッシュフローの伸長・資産入替
	投資	4.0兆円	既存事業の更新投資 1兆円 「磨く」に関する投資 1.5兆円 「変革する」に関する投資 0.5兆円 「創る」に関する投資 1兆円
キャッシュアウト	株主還元	自社株買 1.0兆円	2025年度 配当 0.4兆円（1株当たり110円） 自社株買 1.0兆円（中計2024の余剰キャッシュ0.7兆円含）
		～	2026年度 累進配当＋機動的な自己株式取得
		～	2027年度 累進配当＋機動的な自己株式取得

CFの  
状況次第で  
追加配分



## 株主還元方針

- 稼ぐ力の伸長に伴い、還元の基本である配当の水準を引き上げており、2025年度は一株当たり配当を110円に増配
- 2025年度は資本効率向上の観点も踏まえ、計1兆円の自己株式取得を実施中
- 経営戦略2027期間中も「累進配当＋機動的な自己株式取得」とする基本方針を維持



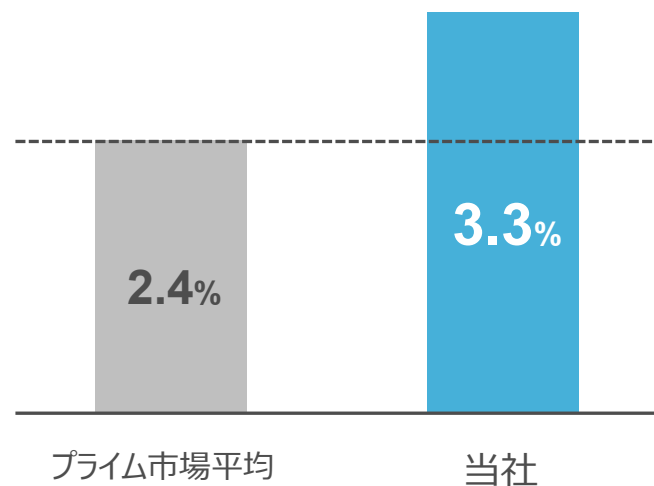
## 三菱商事株の魅力・特徴

### ① 累進配当（高い配当利回り）

- 累進配当により安定的な配当を維持
- 2025年8月時点の予想配当利回りは3.3%

予想配当利回り **3.3%**（2025年8月時点）

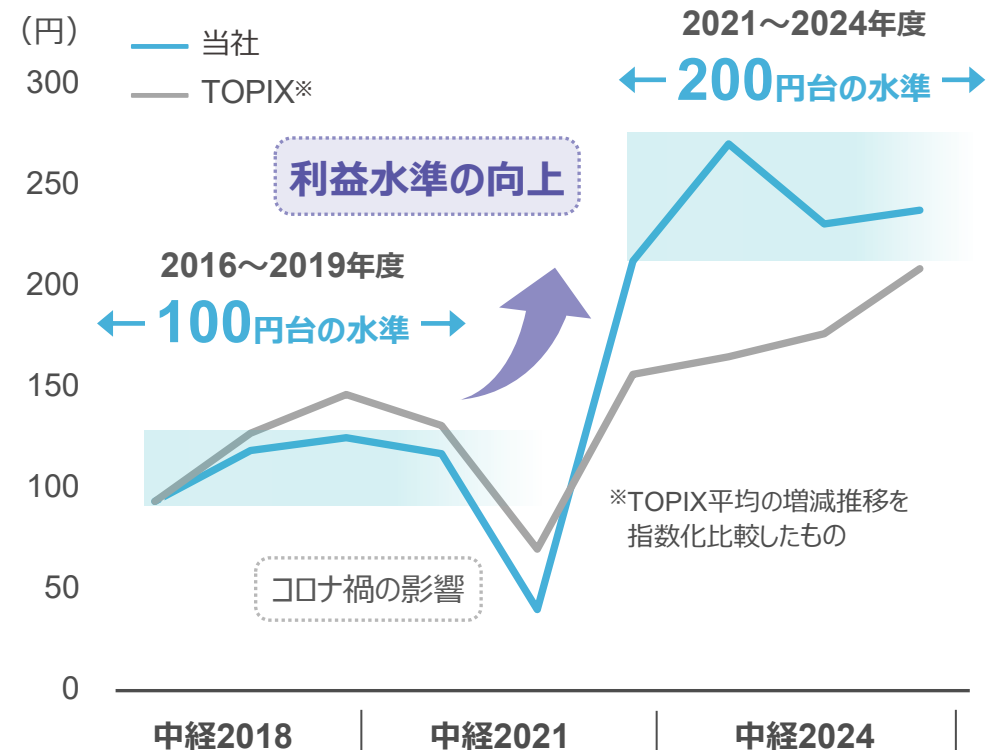
プライム市場平均（2.4%）を大きく超過



### ② EPS（一株当たり利益）の成長

- 過去100円台であったところから、足元200円台に成長
- 今後も更なる利益水準の向上を目指す

#### EPS（一株当たり利益）の推移



# 三菱商事株の魅力・特徴

## ③ 株主の皆様と価値を共有する役員報酬制度

- 従来よりも役員報酬における株価連動の割合を高め、業績連動賞与も経営戦略2027のKPIに沿った制度に変更

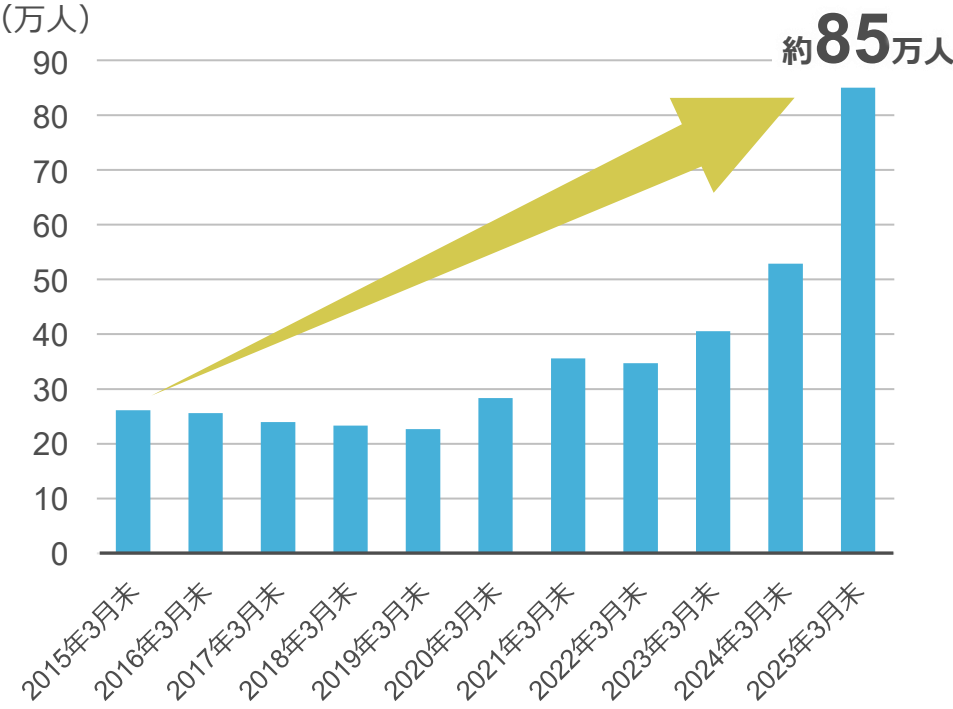
役員報酬項目とKPI

報酬項目		KPI〔評価適用〕
基本報酬	固定 15～50%	—
個人業績連動報酬	変動〔単年度〕 20～35%	個人業績 〔単年度・個人別〕
業績連動賞与		営業収益キャッシュフロー、 ROE、サステナビリティ 〔単年度・全執行役員一律〕
株価連動型 株式報酬	変動〔中長期〕 30～50%	株式成長率 〔3年間・全執行役員一律〕

## ④ 個人株主数の増加

- 2025年3月末の個人株主数は85万人（過去10年間で約3倍）
  - 2025年1～3月はNISA買い付けランキング1位※を獲得
- ※大手ネット証券5社、大手対面証券5社の購入額合計

個人株主数の推移



# ウェブサイト

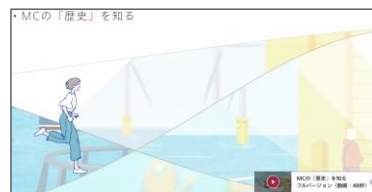
- 当社ウェブサイトにて、個人投資家の皆様に向けたコンテンツやテーマ別の特集ページを掲載

三菱商事ウェブサイト  
<https://www.mitsubishicorp.com>



## 特集ページ

三菱商事の歴史、社員、オフィス等  
について動画も交え紹介しています。



## 個人投資家の皆様へ

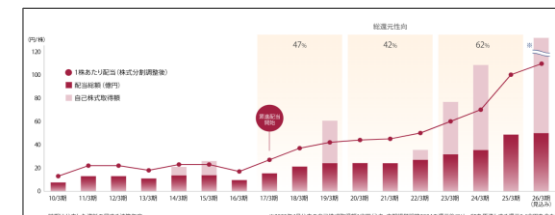
三菱商事の強み、事業、株主還元を  
分かりやすく説明しています。



### 事業紹介




Our Businesses

当社は、8つの事業グループが互に各種産業と幅広い接点を持ちながら多種多様な事業を展開しています。








# 各営業グループの強み・成長戦略

セグメント	強み	成長戦略
 地球環境エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>石油・天然ガス事業で培った幅広い顧客・パートナー・産油ガス国との強固な関係</li> <li>世界中で展開する優良なエネルギー事業ポートフォリオ</li> <li>大型エネルギープロジェクトの開発力・開発実績、及び国際市場でのエネルギー商材の販売力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存LNG・石油製品事業の基盤強化、保有資産を軸とした新規LNG投資の実行</li> <li>顧客・社会のニーズに応じた、次世代エネルギー事業の選別的な開発・推進</li> </ul>
 マテリアルソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>トレーディング・事業を通じ構築した産業内主要プレイヤーとの強固なパートナーシップ</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の強みを活かし、需要拡大を見込む北米の建設・インフラ領域において、川下機能の強化・獲得を通じた地産地消型ビジネスの拡充</li> <li>国内領域や自動車産業領域に強みを有する鉄鋼製品事業について、地域・機能・産業軸でバランスの取れた事業ポートフォリオへ変革</li> <li>多様な素材業界での知見蓄積を活かし、機能素材領域にて事業変革を推進し、企業・事業に内在する潜在的価値を発掘</li> </ul>
 金属資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資・鉱山開発とトレーディングの相乗効果により、バリューチェーン全体を俯瞰し、いち早く事業機会を見出す力</li> <li>投資・鉱山開発：①世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資産、②長年構築してきた大手資源会社との強固なパートナーシップ</li> <li>トレーディング：グローバルなトレーディング網に立脚する強固な調達力と優良顧客基盤に支えられる販売力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給を果たしつつ、電炉拡大に資する直接還元鉄や、水素社会に不可欠な貴金属等への取組強化</li> <li>銅既存資産の競争力強化・拡張を軸に、新規優良資産の取得、銅回収の新技术活用等を通じた銅事業の成長と、ボーキサイト・アルミ、電池資源のリチウム・ニッケルといったクリティカルミネラルズの供給力拡大</li> <li>二次資源事業への取り組み強化（グループ横断組織の設置）</li> </ul>

# 各営業グループの強み・成長戦略

セグメント	強み	成長戦略
 社会インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>長年に亘る豊富な実績に裏付けられた、様々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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>データセンター等のデジタルインフラ事業の拡大</li> <li>対面業界の低・脱炭素化、省人化需要を捉えた既存事業の変革</li> </ul>
 モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>三菱自動車、いすゞ自動車、三菱ふそうトラック・バス、TOYO TIREとの強固なパートナーシップ</li> <li>ASEANを中心とした川中／川下の事業基盤</li> <li>AI活用型オンデマンドバス事業等を通じ蓄積した、自治体・交通事業者・テック企業との連携による次世代モビリティサービスの推進力・知見</li> <li>電動化時代を見据えた、モビリティ×エネルギー×データの統合知見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイ・インドネシア等において50年以上の取り組みを続けるバリューチェーン事業では、将来の市場拡大を取り込むべく、更なる機能強化と川下領域への事業拡大に取り組み、収益規模を維持・拡大</li> <li>インド／アフリカ／南米等グローバルサウス市場において、市場の成長を取り込むべく、事業基盤の構築・強化</li> <li>日本や欧米では、モビリティ×エネルギー×データ×新サービスによる産業横断的な取り組みと長期顧客接点を有するオートリース事業の取り組み強化を通じ、先進的なビジネスモデルを構築</li> </ul>
 食品産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業領域における規模感ある事業基盤</li> <li>国内外のパートナー・ネットワーク</li> <li>バイオテクノロジー、サステナビリティ対応力等、食の質的向上ニーズを取り込む機能</li> <li>多元的に分散されたポートフォリオ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業会社のステージに応じた成長施策、産業全体の強靱化への貢献（水産・穀物・畜産といった既存コア事業の強化・安定）</li> <li>「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、及び食料安保への貢献（アグリソリューション等）</li> <li>既存コア事業の隣接領域における新たな事業基盤の構築（フード&amp;ウェルネス、消費財等）</li> <li>事業ポートフォリオの柔軟な組み替え</li> </ul>

# 各営業グループの強み・成長戦略

## セグメント

## 強み

## 成長戦略



S.L.C

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

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

\* 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。



電力ソリューション

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

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



# 「磨く」事例 資源の持ち分生産量拡大・競争力強化

