

2025年度事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

■ 事業の概況

●三菱商事グループの事業概要等

事業内容

三菱商事グループは、国内外のネットワークを通じて、天然資源開発から多種多様な商品の売買や製造、コンシューマー向け商品やサービスの提供を行うほか、当社グループの総合力を事業環境に応じて発揮することで、新しいビジネスモデルや新技術の事業化、新たなサービスの開発・提供等、広範な分野で多角的に事業を展開しています。

連結業績

1. 業績概況

2025年度の連結業績の概況は、次のとおりです。

(単位：億円)

	2024年度	2025年度	増減	主な増減要因
収益	186,176	189,160	+ 2,984	(株) ローソン持分法適用会社化に伴う減少の一方、市況上昇による増加
売上総利益	18,364	16,551	△ 1,813	(株) ローソン持分法適用会社化に伴う減少
販売費及び一般管理費	△ 14,653	△ 12,365	+ 2,288	(株) ローソン持分法適用会社化に伴う減少
有価証券損益	3,056	418	△ 2,638	前年度に計上した(株) ローソン持分法適用会社化に伴う再評価益の反動
固定資産除・売却損益	1,346	△ 93	△ 1,439	前年度に計上した豪州原料炭事業における有形固定資産の売却益の反動
固定資産減損損失及び戻入	△ 39	△ 74	△ 35	前年度に計上した有形固定資産減損戻入の反動
その他の損益－純額	765	361	△ 404	前年度に計上した千代田化工建設(株) 関連引当金の戻入の反動
金融収益	3,426	3,267	△ 159	貸付金の減少による金利収益の減少
金融費用	△ 1,706	△ 1,785	△ 78	借入金増加による金利費用増加
持分法による投資損益	3,375	4,679	+ 1,305	銅事業における過年度計上した減損損失の一部戻入及び前年度に計上した国内洋上風力発電事業における減損損失等の反動
税引前利益	13,934	10,961	△ 2,973	－
法人所得税	△ 3,172	△ 1,794	+ 1,378	前年度に計上した(株) ローソン持分法適用会社化に伴う再評価益に対する税効果の反動
当期純利益	10,762	9,167	△ 1,595	－
当期純利益 (当社の所有者に帰属)	9,507	8,005	△ 1,502	－

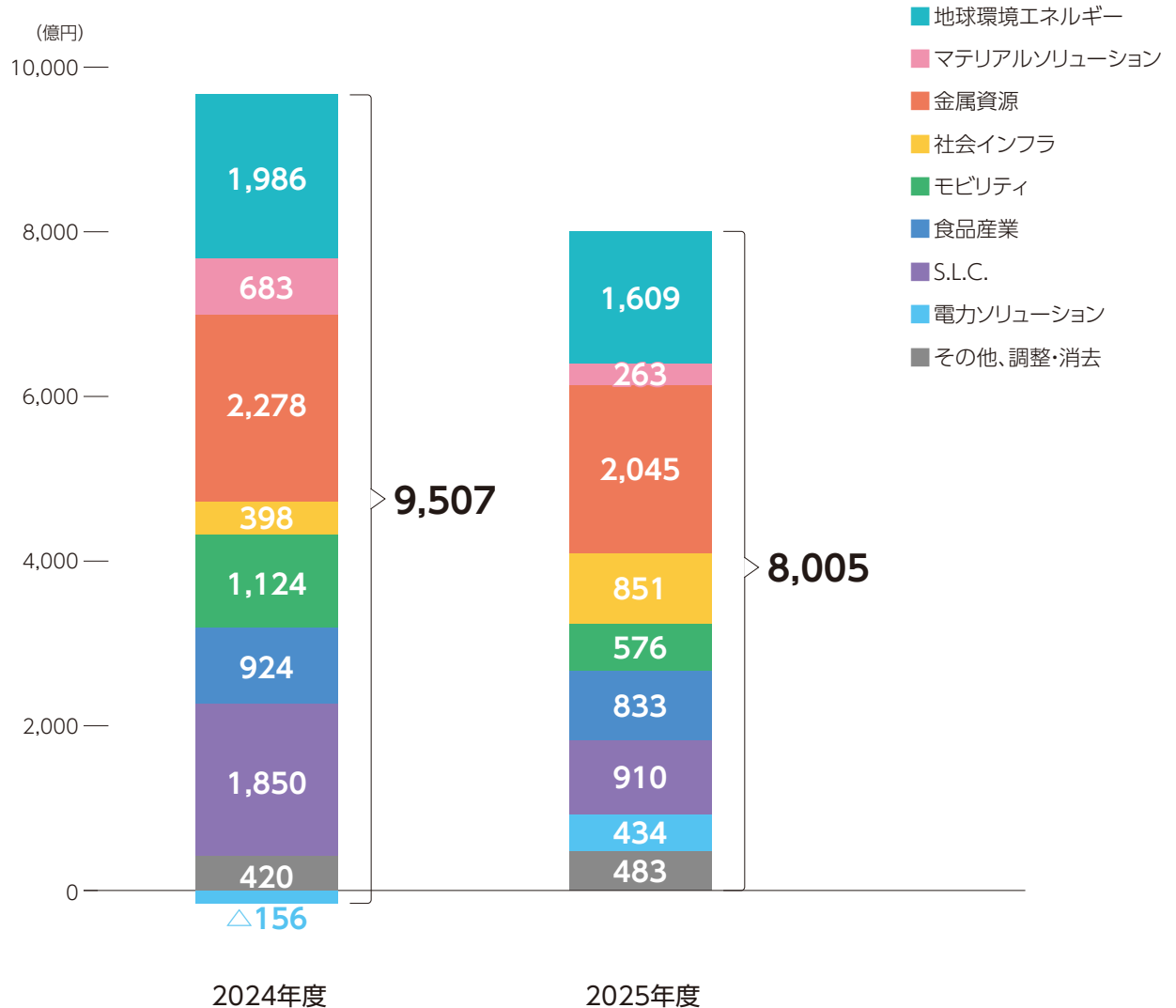
(注) 1. 四捨五入差異により縦計・横計が合わないことがあります。

2. 事業報告は、国際会計基準に基づき作成しています。

2. セグメント別の状況

■ セグメント別当期純利益

(1億円未満四捨五入)



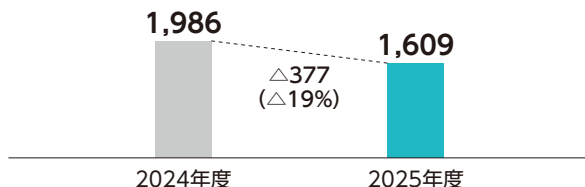


地球環境エネルギーグループ

地球環境エネルギーグループは、天然ガス・液化天然ガス (LNG) の開発・生産事業やLPG・石油製品事業等を展開しつつ、次世代エネルギー事業の開発にも取り組んでいます。

※ 2026年4月1日付で電力ソリューショングループと統合し、新設された「エネルギー&パワーソリューショングループ」に移行しています。

■ 当期純利益の推移 (単位: 億円)



【主な変動要因】

- (増加) ・ LNG北米事業 (生産開始に伴う税効果の計上)
- (減少) ・ LNG北米事業 / LNG自社持分販売事業 (生産開始に伴うコスト先行)
- ・ LNGアジアパシフィック事業 (市況下落・配当減少)
- ・ 石油製品関連事業 (生産低下に伴う取引減)
- ・ 次世代エネルギー事業 (評価損)

TOPICS

米国ヘインズビルシェールガス事業への参画

当社は、2026年1月に、米国テキサス州・ルイジアナ州に跨るヘインズビルのシェールガス上流権益保有会社等の全持分を取得し、米国シェールガス事業に参画することを決定しました。これにより取得するシェールガス権益は、日量約2.1Bcf (LNG換算約1,500万トン/年) の生産量を有しています。当社は、米国南部へのガス供給に加えて、ガスを起点としたLNG、電力、データセンター、化学品等の各事業に繋がる複合的バリューチェーンを構築し、当社のエネルギー分野の知見を活用し、より総合的な付加価値の創出を目指します。



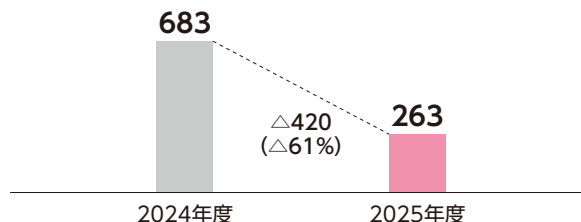
当社が参画するシェールガス事業の掘削開発現場



マテリアルソリューショングループ

マテリアルソリューショングループは、資源素材、鉄鋼製品、機能素材、石油化学、基礎化学等の多岐にわたる素材関連分野において、トレーディング、事業投資、事業開発等を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位: 億円)



【主な変動要因】

- (減少) ・ 汎用素材事業 (サウディ石油化学・基礎化学事業における減損)
- ・ 北米樹脂建材事業 (市況下落)
- ・ 機能素材事業 (減損)
- ・ 資源素材事業 (取引低調)

TOPICS

高品位硅砂の世界最大級の安定供給拠点

当社は、Cape Flattery Silica Mines Pty., Ltd. (当社100%出資、在豪州) を通じて、太陽光パネルやディスプレイ用ガラスの原料等に使われる高品位硅砂の世界最大級の鉱山を保有しています。当社の物流・販売網と組み合わせ一気通貫のサプライチェーンを構築し、日本をはじめとするアジア各国向けに50年以上にわたり硅砂を供給しています。2025年度は、新興市場であるインドに向けた供給を開始しました。今後も自然環境の保全、地域との共生に努めながら、堅調な需要拡大が見込まれる硅砂の安定供給に貢献してまいります。



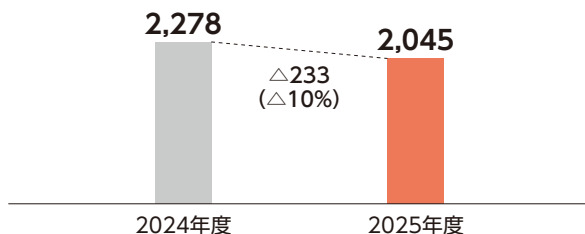
Cape Flattery Silica Mines 鉱山での硅砂の採掘



金属資源グループ

金属資源グループは、銅、原料炭、鉄鉱石、アルミ、リチウム、ニッケルといった金属資源への投資・開発事業等に取り組むとともに、グローバルネットワークを通じた質の高いサービスや機能を活かし、鉄鋼原料、非鉄原料・製品の供給体制を強化しています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

- 〈増加〉・銅事業 (過年度減損損失の一部戻入・市況上昇)
- 〈減少〉・豪州原料炭事業 (前年度炭鉱売却の反動・市況下落)

TOPICS

高まる銅需要に応えるため更なる銅事業の拡大へ

当社は、脱炭素社会実現の鍵を握る銅資源の開発を中核事業の一つと位置付け、複数の優良な銅鉱山をパートナーと共同保有しています。ペルー・ケジャベコ銅鉱山は2025年度も安定操業を継続し、着実な収益貢献を果たしました。また、事業基盤の拡充に向け、2025年度は米国・カッパーワールド未開発銅鉱山の権益取得や、チリ・ロスブロンセス銅鉱山とCorporación Nacional del Cobre de Chile (通称：コデルコ社) 保有の隣接鉱山の一体操業合意等の取組を推進しています。今後も更なる銅資源確保と安定供給に取り組みます。



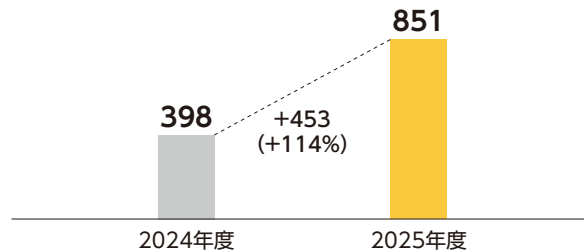
2023年に本格操業に移行したケジャベコ銅鉱山



社会インフラグループ

社会インフラグループは、国内外での都市開発・運営、不動産開発・運用、データセンター、船舶、宇宙航空機、産業機械、エネルギーインフラ事業等に取り組んでいます。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

- 〈増加〉・千代田化工建設(株) (前年度米国ゴールデンパスLNGプロジェクト関連損失の反動・当年度契約改定等による採算改善)
- ・北米不動産開発事業 (前年度減損・売却損の反動)

TOPICS

ベトナムにて付加価値の高い不動産開発を推進

当社は、ベトナムにおいて同国不動産デベロッパー最大手である Vinhomes Joint Stock Company と共同で住宅開発事業を展開しており、2025年度にはホーチミン市のGrand Park プロジェクト及びハノイ市のOcean Park プロジェクトを推進しました。今後も、商業施設・オフィス・学校・スポーツ施設等の多様な機能を備えた大規模都市開発を通じて、ベトナムにおける良質な都市の創造と経済の発展に貢献していきます。



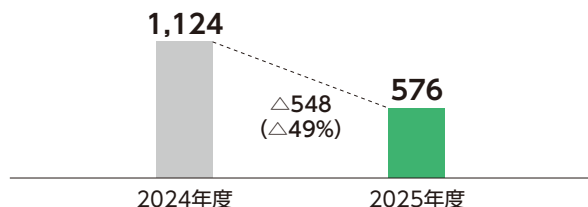
Grand Park 完成イメージ



モビリティグループ

モビリティグループは、自動車の生産・販売・販売金融・アフターサービス等のバリューチェーン事業、移動に関する社会課題を解決するモビリティサービスやEV・バッテリーを起点としたモビリティ関連事業を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

- 〈減少〉
- 自動車関連事業 (持分法投資の減損)
 - インド自動車関連事業 (前年度再編に伴う既存株式再評価益の反動)

TOPICS

豪州最大のディーラーグループと提携しモビリティサービスを拡大

当社は、2025年10月に、豪州・ニュージーランドで50超の自動車ブランドを取り扱い、113年の歴史を有する同地域最大級のディーラーグループであるEagers Automotive Ltd.との戦略的資本業務提携に合意し、同年11月には同社傘下の中古車事業会社に出資参画しました。豪州全域に約500拠点を展開し、新車・中古車合計で年間20万台超を販売する同社の強固な販売・流通基盤と当社の事業知見を掛け合わせ、モビリティサービスの拡大に取り組みます。



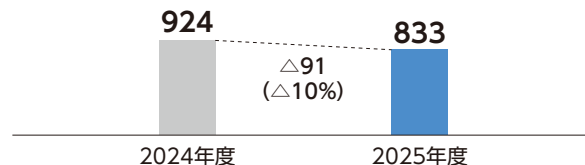
当社が出資参画した中古車事業会社の小売店舗



食品産業グループ

食品産業グループは、食料、生鮮品、生活消費財、食品素材等の「食」に関わる分野で、原料の生産・調達から製品製造に至るまでの幅広い領域において、販売取引、事業投資、事業開発等を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

- 〈増加〉
- サーモン養殖事業 (Grieg Seafood ASA傘下事業取得関連損益・生物資産の公正価値測定方法変更による評価益)
 - TH FOODS, INC. 株式売却
 - 国内畜産事業 (市況上昇)
- 〈減少〉
- 前年度日本KFCホールディングス(株) 株式売却益の反動
 - 前年度 PRINCES LIMITED 株式売却益の反動
 - 海外食品原料事業 (前年度税金損益の反動)

TOPICS

Cermaq Group ASによるGrieg Seafood ASA傘下サーモン養殖事業の取得

当社は、2025年12月に、Cermaq Group AS (当社100%出資、在ノルウェー) を通じて、ノルウェーの水産事業会社Grieg Seafood ASA傘下のサーモン養殖3事業を取得しました。サステナブルなたんぱく源として需要拡大が見込まれる養殖サーモン分野において、同社の事業基盤と取得事業の統合を進め、生産規模の拡大と安定供給体制の強化を図ります。当社は、世界第2位のサーモン養殖事業者となった同社と共に、今後も安全・安心で持続可能な食料資源を供給していきます。



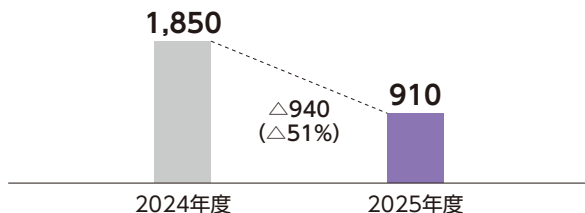
ノルウェーで展開するサーモン養殖場



S.L.C.グループ

S.L.C.グループは、各地域・国の社会課題や生活者ニーズに応じた様々なC2B事業を立ち上げ、金融・デジタル・物流等のB2B事業と有機的に連携させることで、豊かな社会と生活者のよりよい暮らし (Smart-Life) の創造に取り組んでいます。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

- 〈増加〉・(株) ローソン (過年度配当受領に伴う税効果取り崩し)
 - ・三菱食品 (株) (TOB 成立に伴う持分比率上昇)
- 〈減少〉・(株) ローソン (前年度持分法適用会社化に伴う再評価益の反動)

TOPICS

東南アジアのマネージドケア事業への出資参画

当社は、2025年8月に、東南アジア最大手のマネージドケア事業者である Fullerton Health Pte. Ltd. (Fullerton 社) に出資参画しました。中間層の拡大に伴い医療需要が急増する同地域において、医療の質向上と医療費の適正化は重要な社会課題となっています。当社は、ヘルスケア分野で培ってきた事業知見や海外ネットワーク、AI・デジタル活用を含めた総合力と、Fullerton 社が持つヘルスケアエコシステム及び医療データを掛け合わせ、持続可能な医療体制の構築に貢献していきます。



Fullerton 社クリニック

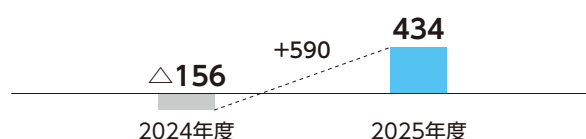


電力ソリューショングループ

電力ソリューショングループは、国内外の産業の基盤である電力関連事業における幅広い分野に取り組んでいます。具体的には、発電事業、電力トレーディング、電力小売事業等に加え、送電事業・水素エネルギー開発等を行っています。

※ 2026年4月1日付けで地球環境エネルギーグループと統合し、新設された「エネルギー&パワーソリューショングループ」に移行しています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

- 〈増加〉・国内洋上風力発電事業 (前年度減損損失等の反動)
 - ・米州電力事業 (トレーディング事業利益増加)
 - ・欧州総合エネルギー事業 (トレーディング事業利益増加)
- 〈減少〉・欧州送電事業 (前年度英国事業売却益の反動)
 - ・国内電力事業 (国内発電資産の減損損失)

TOPICS

全米で Microsoft へ太陽光由来の環境証書を提供

当社は、米国最大の分散型太陽光発電事業及び蓄電事業者である Nexamp, Inc. (Nexamp 社) に2016年から出資参画しています。Nexamp 社は、2025年5月に、Microsoft Corporation との間で分散型太陽光発電設備由来の環境証書を長期にわたって同社に提供する契約を締結しました。本契約を通じて顧客の脱炭素ニーズに応えるべく、全米で約100の分散型太陽光発電設備 (総発電容量約300MW) を新設する計画です。引き続き当社は、全米で拡大する電力需要に応えるとともに、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



Nexamp 社の分散型太陽光発電設備

連結財政状態

1. 資産及び負債・資本の状況

2025年度末における資産及び負債・資本の状況は、次のとおりです。

(単位：億円)

	2024年度末	2025年度末	増減	主な増減要因
総資産	214,961	241,517	+ 26,556	-
流動資産	87,524	101,717	+ 14,193	その他の金融資産及びその他の流動資産の増加
非流動資産	127,437	139,800	+ 12,363	有形固定資産の増加
負債	113,418	139,011	+ 25,593	-
流動負債	58,830	72,080	+ 13,250	その他の流動負債、社債及び借入金の増加
非流動負債	54,588	66,932	+ 12,344	社債及び借入金の増加
資本	101,543	102,506	+ 963	-
当社の所有者に 帰属する持分	93,687	94,406	+ 719	-
非支配持分	7,856	8,100	+ 244	-
ネット有利子負債 ^(注) (リース負債除く)	30,472	38,882	+ 8,410	-

(注) 有利子負債総額から現金及び現金同等物や定期預金を控除したものです。

2. キャッシュ・フローの状況

2025年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末に比べ3,048億円増加し、1兆8,415億円となりました。キャッシュ・フローの内訳は次のとおりです。

(単位：億円)

	2024年度	2025年度	増減	2025年度の内訳及び主な増減要因
営業活動による キャッシュ・フロー	16,583	14,900	△ 1,683	(2025年度の内訳) 法人所得税の支払いの一方、営業収入や配当収入により資金が増加 (主な増減要因) 法人所得税の支払額増加や営業収入の減少
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 2,739	△ 4,486	△ 1,747	(2025年度の内訳) 設備投資や持分法投資の取得により資金が減少 (主な増減要因) 前年度の(株)ローソン持分法適用会社化に伴う現預金減少の反動の一方、前年度の融資回収及び原料炭事業の一部炭鉱売却収入の反動により減少
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 15,307	△ 8,047	+ 7,260	(2025年度の内訳) 社債・借入による調達の一部、自己株式の取得、配当金の支払い、子会社持分追加取得により資金が減少 (主な増減要因) 自己株式の取得による減少の一方、社債・借入による調達増加

株主還元は、持続的な利益成長に合わせて増配していく「累進配当」を継続し、自己株式の取得も機動的に実施することを基本方針としています。負債による資金調達は、流動性と財務健全性の観点で適切な水準を維持する方針としています。

設備投資等の状況

2025年度における重要な設備投資等はありません。

資金調達の状況

三菱商事グループは、資金調達の主要な手段として機動的に社債を発行しています。

2025年度、当社は16億米ドル(約2,358億円)の普通社債(米国・欧州・アジアを中心とする海外市場での募集)、Euro Medium Term Note Programmeに基づく10億ユーロ(約1,841億円)の普通社債(欧州を中心とする海外市場での募集)、及び1,100億円の普通社債を発行しました。

また、在英金融子会社Mitsubishi Corporation Finance PLC(当社100%出資)においてもEuro Medium Term Note Programmeに基づく合計1.5億米ドル(約222億円)、及び0.7億香港ドル(約14億円)の普通社債を発行しました。

重要な企業結合等の状況

Cermaq Group ASによるGrieg Seafood ASA傘下サーモン養殖事業の取得

当社は、サーモン養殖会社Cermaq Group AS(当社100%出資、在ノルウェー)を通じて、Grieg Seafood ASAからサーモン養殖3事業(ノルウェー北部事業/カナダ西海岸事業/同東海岸事業)に係る会社の全株式を取得し、Cermaq Finnmark AS、Cermaq Newfoundland AS、Cermaq Canada ASの3社等を連結子会社としました。

米国Copper World未開発銅鉱山の権益取得

当社は、銅、及び金鉱山の開発・操業を行う在カナダHudbay Minerals Inc.が保有する米国Copper World銅鉱山の権益保有会社持分30%を、増資引受けを通じて取得しました。この結果、同社は当社の持分法適用会社となっています。

PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIAの株式取得

当社は、在インドネシア自動車販売会社PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIAの株式を従来40%保有していましたが、既存株主より株式11%を追加取得し、持分比率を51%としました。この結果、当社は同社に対する単独支配を獲得し、同社を連結子会社としました。

●業績及び財産の状況の推移

連結

三菱商事グループの業績及び財産の状況の推移(注1)

(単位：百万円/百万円未満四捨五入)

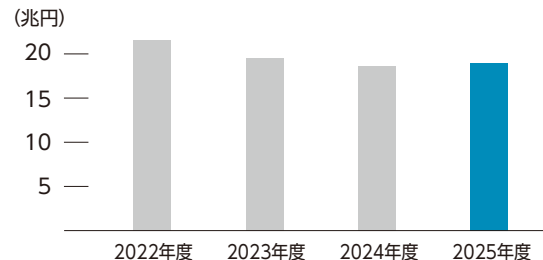
項目\年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収益	21,571,973	19,567,601	18,617,601	18,915,995
当期純利益 (当社の所有者に帰属)	1,180,694	964,034	950,709	800,460
資本 (当社の所有者に帰属する持分)	8,065,640	9,043,867	9,368,714	9,440,567
総資産	22,147,501	23,459,572	21,496,104	24,151,695
基本的1株当たり当期純利益 (当社の所有者に帰属)(注2)	269.76円	230.10円	236.97円	210.92円
ROE	15.8%	11.3%	10.3%	8.5%

(注1) 会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準に準拠して作成しています。

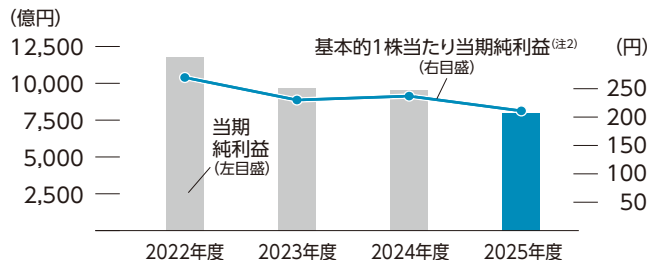
(注2) 当社は、2024年1月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。本ページ内記載の「基本的1株当たり当期純利益」は、当該株式分割が2022年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。

三菱商事グループ(連結)

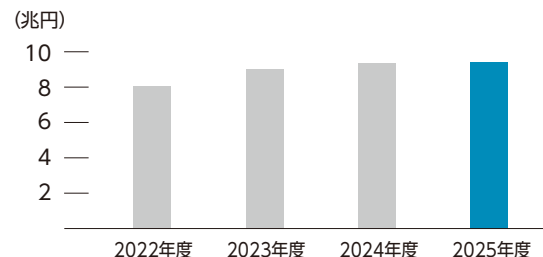
収益の推移



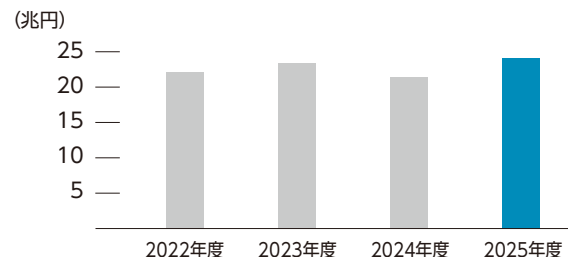
当期純利益及び基本的1株当たり当期純利益(注2)の推移



資本(当社の所有者に帰属する持分)の推移



総資産の推移



単 体

三菱商事の業績及び財産の状況の推移

(単位：百万円/百万円未満切捨て)

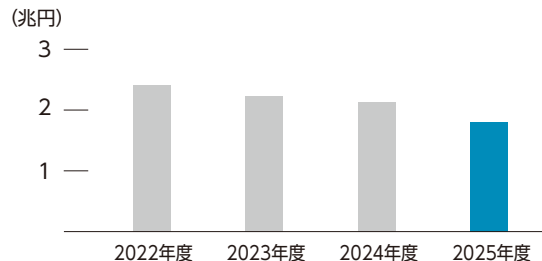
項目\年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収益	2,410,802	2,232,852	2,123,803	1,802,498
当期純利益	1,263,525	864,009	807,297	784,531
純資産	3,785,253	3,969,592	4,003,580	3,427,447
総資産	8,260,303	8,565,275	8,451,015	8,810,980
1株当たり当期純利益 ^(注1)	288.68円	206.22円	201.23円	206.72円
1株当たり配当金 ^(注1・2)	60円	70円	100円	110円 (うち中間配当55円)

(注1) 当社は、2024年1月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。本ページ内記載の「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり配当金」は、当該株式分割が2022年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。

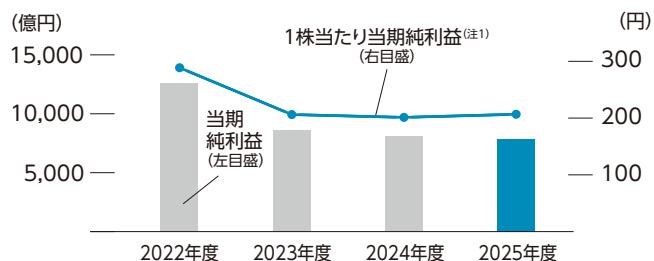
(注2) 2025年度の期末配当は、1株につき55円として、本総会に付議します(8ページご参照)。

三菱商事(単体)

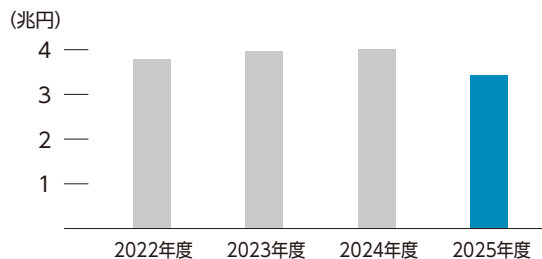
収益の推移



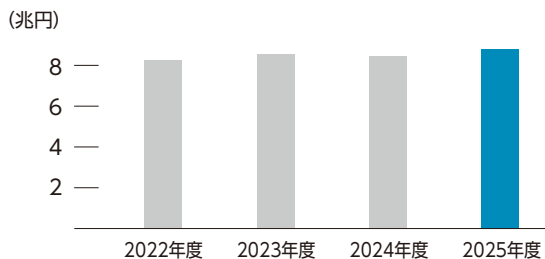
当期純利益及び1株当たり当期純利益^(注1)の推移



純資産の推移



総資産の推移



●三菱商事グループの対処すべき課題

当社は、2025年4月に、新しい経営戦略として『経営戦略2027—総合力をエンジンに未来を創る—』を策定・公表しました。

当社を取り巻く事業環境は、かつてないほどの地政学リスク、経済情勢リスクが複雑に絡み合う中、地域特性に応じた脱炭素の現実解を探る動き、AIの急速な進展に伴う様々な変化もあり、政治・経済・環境・技術等あらゆる面で不確実性が一段と高まっています。このような不確実性の高い事業環境において、変化によるリスクと機会を踏まえて柔軟に事業戦略を見直しつつ、既存事業の収益基盤の更なる強化と案件創出に取り組むべく、当社の中長期的な経営方針を『経営戦略2027』としてまとめたものです。

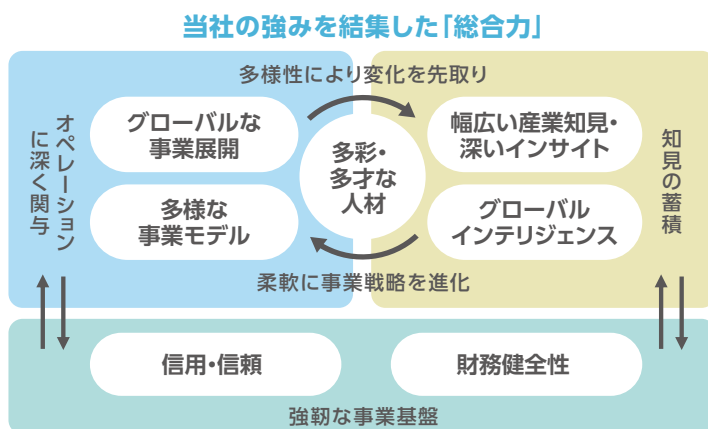
『経営戦略2027—総合力をエンジンに未来を創る—』

経営戦略

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を目指します。

総合力：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



『経営戦略2027』の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

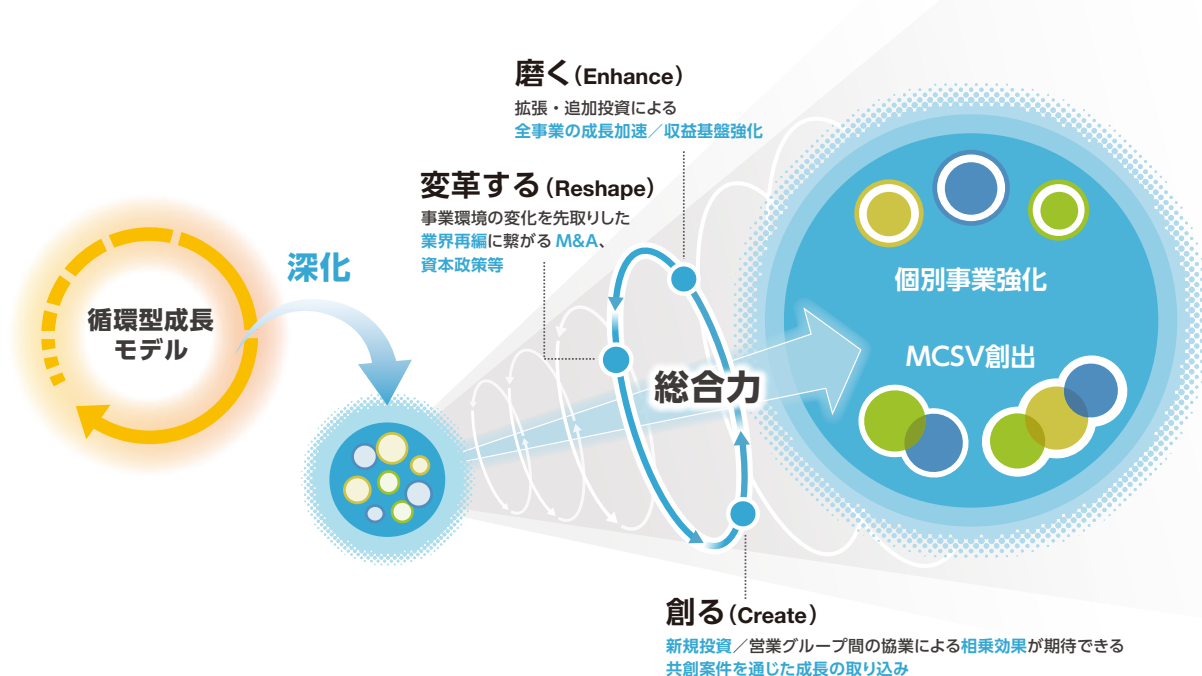


『経営戦略 2027』実現のための価値創造メカニズム

従来の循環型成長モデルを「磨く (Enhance)」「変革する (Reshape)」「創る (Create)」に再定義し、当社の競争優位性である総合力と、それぞれを強化する施策の掛け合わせにより、中長期的な成長を実現します。

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



資金配分戦略

2027年度までの3年間で計画していた更新投資約1兆円以上及び拡張・新規投資約3兆円以上については、堅調な営業収益キャッシュフローの推移、投資回収の加速、及び投資案件パイプライン(投資案件候補)状況等を踏まえ、更新投資を約1.3兆円以上、拡張・新規投資を約3.3兆円以上へと引き上げました。また、今後もキャッシュフローの状況により追加配分枠が生じた場合には、投資案件パイプライン等を勘案のうえ、投資又は追加還元への配分を検討します。

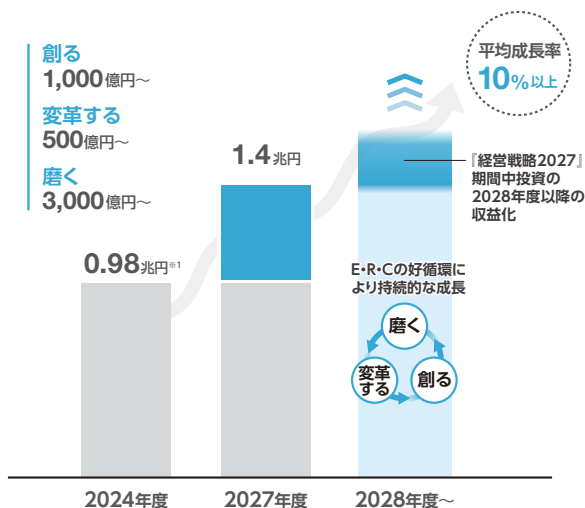
定量目標達成の見通し

定量目標

成長性を測る新たな中核指標として「営業収益キャッシュフロー：平均成長率10%以上」、資本効率を意識した経営の継続・強化指標として「ROE：2027年度に12%以上」を目標に掲げ、成長性と効率性の同時実現を目指します。

営業収益キャッシュフロー

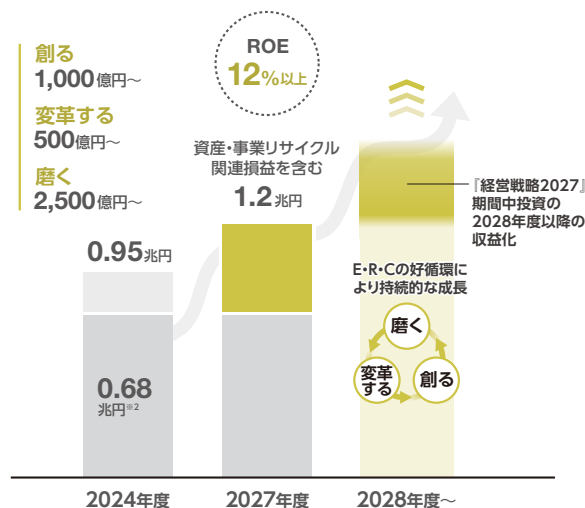
- 「磨く」・「変革する」・「創る」の好循環により、**営業収益キャッシュフローの平均成長率10%を持続的に実現**する事業ポートフォリオを構築
- レバレッジも活用して優良案件への投資を行い、更なる成長を創出



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

連結純利益・ROE

- 営業収益キャッシュフローの成長に伴い、連結純利益も持続的に伸長、**2027年度にはROE12%以上**を達成



※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、特殊要因を除外

財務健全性

「Net Debt Equity Ratio：0.6倍」を上限目処に設定し、財務健全性を維持しながら、戦略的にレバレッジを活用する方針とします。

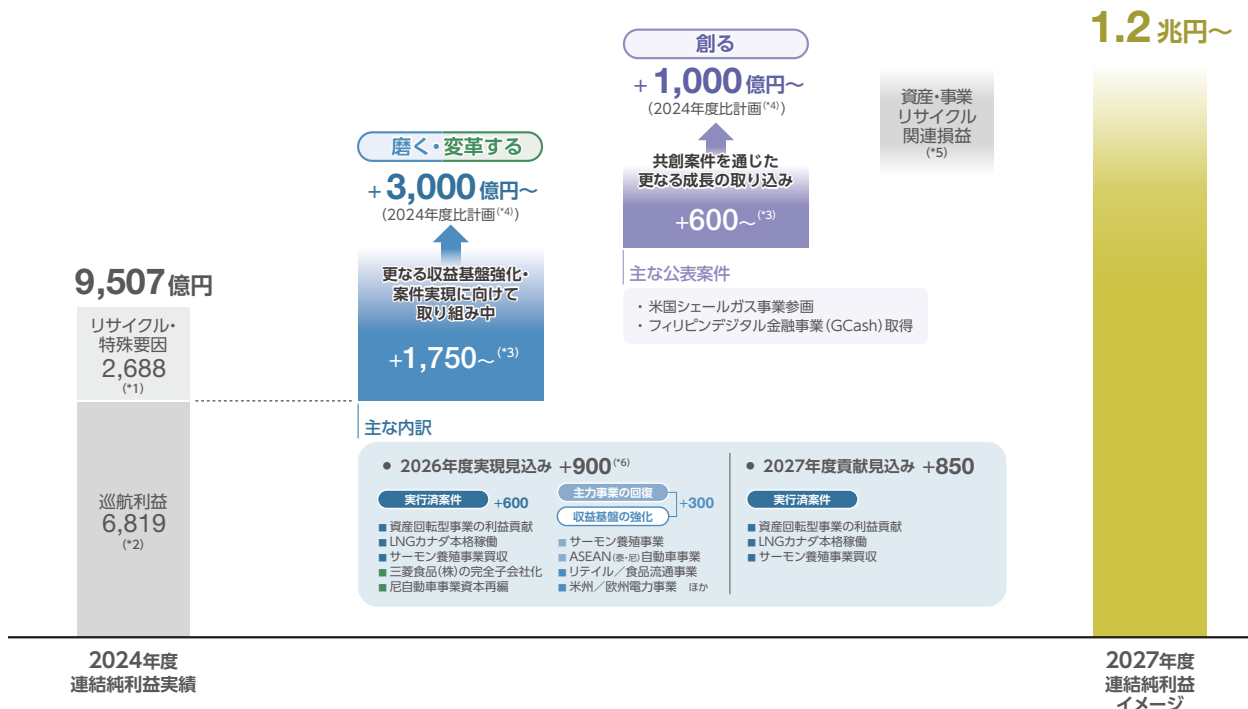
株主還元

累進配当を維持するとともに、機動的に自己株式取得を行うとする基本方針を維持します。

『経営戦略2027』価値創造メカニズムの進捗の状況

2025年度は成長性と効率性の同時実現に向け、「磨く」・「変革する」・「創る」の各取組が着実に進捗しました。当社を取り巻く事業環境の不確実性は『経営戦略2027』の策定・公表時から更に高まっていますが、2026年度においても投資規律を保ちながら新規投資案件の実行、及び収益基盤強化に取り組み、価値創造メカニズムを加速していきます。

(単位:億円)



(*1) リサイクル・特殊要因=資産回転型事業(不動産・電力)を除く資産・事業リサイクル関連損益及び特殊要因

(*2) 巡航利益=連結純利益-リサイクル・特殊要因

(*3) 2026年度までに実現の増益見込み額、及び取組実行済案件からの2027年度の増益見込み額の合計額

(*4) 巡航利益の増益計画額を示す

(*5) 資産回転型事業(不動産・電力)を除く

(*6) 2026年度の巡航利益見通し(約8,200億円)と2024年度巡航利益実績(約6,800億円)の差額(約+1,400億円)から、2026年度の「創る」による増益見込み額(約500億円)を差し引いた金額

(単位：億円)	2024年度実績	2025年度実績	増減	2026年度 業績見通し	『経営戦略2027』
営業収益キャッシュフロー ^(*)	9,837	10,481	+644	12,500	平均成長率 10%以上
連結純利益 (うち、リサイクル・特殊要因) ^{(*)2}	9,507 (2,688)	8,005 (968)	▲1,502 (▲1,720)	11,000 (2,800)	2027年度 ROE 12%以上
ROE	10.3%	8.5%		11.5%	
1株当たり配当(円)	100	110	+10	125	
自己株式取得	—	10,000	+10,000	—	









(*) 運転資金の増減影響を控除した営業キャッシュフロー(算出式は以下)にリース負債の支払額を反映
(連結純利益(含 非支配持分) - 減価償却費 - 投資活動関連損益 - 未配当の持分法損益 - 貸倒費用等 - 繰延税金)

(*)2 リサイクル・特殊要因=資産回転型事業(不動産・電力)を除く資産・事業リサイクル関連損益及び特殊要因

● 持続可能な成長に向けた取組

当社は、企業理念『三綱領』に基づき、事業を通じて社会の持続可能な発展へ貢献し、価値創造に取り組むことで、社会と共に発展してきました。近年、気候変動対策を筆頭に、様々な社会課題解決に対する企業への期待・要請が一層高まっています。当社では、共創価値の継続的な創出に向け、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」を指針として、引き続き当社の持続可能な成長に向けた取組を強化していきます。

三菱商事のマテリアリティ

	課題	概要
カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活の実現	 脱炭素社会への貢献	移行期の低・脱炭素化に資する製品・サービスを提供しながら、温室効果ガスの削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。
	 自然資本の保全と有効活用	地球が最大のステークホルダーであると認識し、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組みます。
	 持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	各国・顧客のニーズに基づく資源・原材料・製品・サービス等の安定供給責任を果たしながら、様々な国・産業における事業を通じ、将来にわたって持続可能な社会と暮らしを実現します。
	 イノベーションを通じた社会課題の解決	イノベーションがもたらす産業の大きな変化も取り込みながら、社会課題の解決に資するビジネスを創出していきます。
	 地域課題の解決とコミュニティとの共生	各国・地域が直面する課題の解決に事業を通じて貢献し、経済や社会の発展に寄与するとともに、多様なステークホルダー、地域・コミュニティとの共生・共創を図ります。
	 事業推進における人権の尊重	様々な国で多様な事業を推進するうえで携わる全てのステークホルダーの人権を尊重し、各国の情勢も踏まえながら、バリューチェーン上の課題解決を追求します。
三価値 ^(注) の同時実現 組織の基盤となる 透明性の追求	 多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現	人材が最大の資産である事業特性を踏まえ、組織全体で三価値同時実現の原動力となる多彩で多才な人材を育成し、また多様な人材が価値観を共有し、繋がりながら切磋琢磨し成長できる組織の実現に取り組みます。
	 透明性高く柔軟な組織の実現	事業環境の変化に迅速に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた健全な組織の維持・強化に努めます。

※「経済価値」「社会価値」「環境価値」の3つを指します。



自然資本の保全と有効活用 — 生物多様性への取組

生物多様性を含む自然資本に配慮し、その維持・保全、さらには回復に努めることは、当社にとって重要な課題であると認識しており、生物多様性への配慮も含む「自然資本の保全と有効活用」をマテリアリティの一つとして掲げています。これらの理念やマテリアリティに沿って、当社事業について、2022年度よりTNFD^{*}に基づく自然への依存・影響分析を実施しており、2025年度に実施した分析結果については当社ウェブサイトでも開示しています。また、投融資案件の審査にあたっては、自然資本の観点も織り込んで審議・検討を行う等、ビジネスが自然資本に与える負の影響を把握し、影響を最小化するよう取り組んでいます。

※ Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略。国連開発計画（UNDP）等によって設立された、「自然関連財務情報開示タスクフォース」を指し、企業等が投資家や市場に対して自然に関連するリスク・機会等を開示するうえでのフレームワーク策定を推進。



持続可能で安定的な社会と暮らしの実現／事業推進における人権の尊重 — 人権・サプライチェーンマネジメント

当社は、「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」と「事業推進における人権の尊重」をマテリアリティに掲げ、人権尊重の取組を推進しています。

当社の人権方針に基づき、当社はサプライチェーン上及び事業活動において人権デューデリジェンスを実施しています。サプライチェーンにおいては、「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を定め、「持続可能なサプライチェーン調査」を毎年実施しています。事業活動においては、投融資案件についてリスクや性質に応じて適切な審査を行えるよう、環境・社会面のデューデリジェンスのガイドラインを導入しています。また、三菱商事グループの事業活動における人権・環境への負の影響について社外のステークホルダーから相談を受け付けるための窓口を設置しています。



脱炭素社会への貢献 — 気候変動への対応

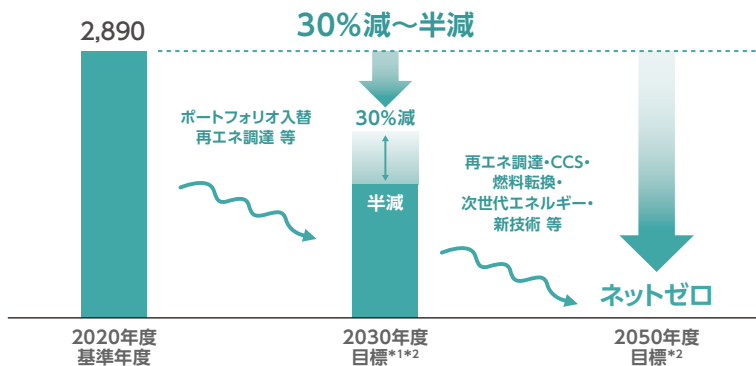
当社は、気候変動は重大なリスクであると同時に、イノベーションや新規事業の実現を通じ新たな事業機会をもたらすものと考えており、「脱炭素社会への貢献」をマテリアリティの一つに掲げ、持続可能な成長を目指すうえでの対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つとしています。

当社は、2026年5月に『カーボンニュートラル社会へのロードマップ2.0』を発表しました。これは、2021年10月に『カーボンニュートラル社会へのロードマップ』策定後、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取り組むための指針として、あらためて策定したものです。変化を続ける事業環境に対して柔軟かつ能動的に対応することで、引き続き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の両立、言い換えれば、「責任あるエネルギー・トランスフォーメーション」を実現し、当社の中長期的な成長・企業価値向上に繋げていきます。

当社の温室効果ガス（GHG）排出量削減目標は右記のとおりです。今後も毎年度の投資計画策定時に短中期のGHG削減計画を確認して目標達成を目指していきます。

GHG 排出量の削減目標*1

(単位: 万t-CO₂e)



*1 目標のバウンダリー（削減対象範囲）は、Scope1、2及びScope3の一部を含む。GHG排出量削減目標に係る削減計画や施策は、技術発展・経済性・政策／制度支援等の進捗に応じて柔軟に変更。

*2 削減努力を進めたうえで削減目標未達の場合については、炭素除去を含めた国際的に認められる方法（カーボンクレジット等）でオフセットすることを検討。

当社のサステナビリティに関する取組詳細については、[当社ウェブサイト サステナビリティページ](#)をご覧ください。



■ 会社の概況 (2026年3月31日現在)

● 重要な子会社等の状況

■ 主要な連結子会社及び持分法適用会社 (注1)

会社名	資本金	議決権所有割合 (%)	主要な事業内容
米国三菱商事会社	946,197 千米ドル	100	貿易業
Diamond LNG Canada Ltd.	3,905,215 千米ドル	100	LNG 製造業
Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd.	2,504,286 千米ドル	50	LNG 生産・販売業
株式会社メタルワン	100,000 百万円	60	鉄鋼製品事業
Mitsubishi Development Pty Ltd	470,286 千豪ドル	100	原料炭を中心とする金属資源投資・生産・販売業
三菱商事 RtM ジャパン株式会社	3,143 百万円	100	金属資源トレーディング事業
千代田化工建設株式会社	15,015 百万円	33.47	総合エンジニアリング事業
Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.	3,000,000 千パーツ	88.73	自動車輸入販売業
Cermaq Group AS	924,983 千ノルウェー クローネ	100	サーモン養殖・加工・販売業
三菱食品株式会社	10,630 百万円	100	食品卸売業
株式会社ローソン	58,507 百万円	50	コンビニエンスストア事業
三菱HCキャピタル株式会社	33,196 百万円	18.40	各種物件のリース・割賦販売及び金融事業
N.V. Eneco (注2)	121,693 千ユーロ	100	電力・ガス・熱供給の総合エネルギー事業

(千外貨・百万円未満四捨五入)

(注1) 2025年度末現在の連結対象会社数は1,182社(連結子会社833社、持分法適用会社349社)です。

連結子会社が連結経理処理している関係会社788社を除いた場合には394社となります。

(注2) Diamond Chubu Europe B.V. (当社80%出資)を通じて、100%の議決権を所有しています。

● 取締役の氏名等

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
取締役会長	垣内 威彦	三菱自動車工業 (株) 社外取締役
* 取締役 社長	中西 勝也	
* 取締役 副社長執行役員	塚本 光太郎	社長補佐、チーフ・コンプライアンス・オフィサー
* 取締役 常務執行役員	柏木 豊	コーポレート担当役員 (人事、地域、IT)
* 取締役 常務執行役員	野内 雄三	コーポレート担当役員 (CFO)
* 取締役 常務執行役員	野島 嘉之	コーポレート担当役員 (総務、法務)、緊急危機対策本部長
** 取締役	宮永 俊一	三菱重工業 (株) 名誉顧問、三菱自動車工業 (株) 社外取締役
** 取締役	秋山 咲恵	
** 取締役	鷺谷 万里	みずほリース (株) 社外取締役
** 取締役	小木曾 麻里	(株) SDG インパクトジャパン 代表取締役社長、テルモ (株) 社外取締役
取締役 (常勤監査等委員)	鴨脚 光眞	
取締役 (常勤監査等委員)	村越 晃	NTN (株) 社外取締役
** 取締役 (監査等委員)	立岡 恒良	(株) ニコン社外取締役
** 取締役 (監査等委員)	佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー、第一生命ホールディングス (株) 社外取締役 (監査等委員)
** 取締役 (監査等委員)	中尾 健	(株) パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長

- (注) 1. *印は、代表取締役を示しています。
2. **印の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件及び(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たしており、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。
3. 執行役員を兼務する取締役は、執行役員の役位を併記しています。また、取締役 塚本 光太郎、柏木 豊、野内 雄三、野島 嘉之の各氏の担当は、執行役員としての担当を記載しています。
4. 当社は、当社が定める「常勤監査等委員の役割・責務」、及び「常勤監査等委員の選任方針」を踏まえ、鴨脚 光眞、村越 晃の両氏を常勤監査等委員として選任しています。
5. 取締役 (常勤監査等委員) 鴨脚 光眞氏は、財務及び会計部門における長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
6. 取締役 (監査等委員) 中尾 健氏は、公認会計士としての長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 取締役 宮永 俊一氏は、2025年6月27日付けで三菱重工業 (株) 取締役を退任しています。また、同年6月27日付けで同社名誉顧問に就任しています。
8. 取締役 秋山 咲恵氏は、2025年6月24日付けでソニーグループ (株) 社外取締役を退任しており、同年6月25日付けでオリックス (株) 社外取締役を退任しています。
9. 取締役 鷺谷 万里氏は、2025年6月17日付けでJBCCホールディングス (株) 社外取締役を退任しており、2026年3月26日付けで(株) MonotaRO社外取締役を退任しています。
10. 三菱自動車工業 (株) は当社の特定関係事業者 (関連会社) であり、取引関係があります。
11. テルモ (株)、(株) ニコン、三菱重工業 (株) は当社の取引先ですが、特別な関係 (特定関係事業者等) はありません。
12. 上記10.、11.以外の重要な兼職先と当社の間には取引関係はありません。
13. 当社は、垣内 威彦、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷺谷 万里、小木曾 麻里、鴨脚 光眞、村越 晃、立岡 恒良、佐藤 りえ子、中尾 健の各氏との間で、会社法第423条第1項に定める損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額となります。
14. 当社は、各取締役との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しています。当該契約においては、当社が各取締役に対して責任の追及に係る請求をする場合 (株主代表訴訟による場合を除く) における各取締役の費用については、当社が補償義務を負わないこと等を定めています。
15. 当社は、当社の取締役及び執行役員等 (以下「役員等」)、並びに子会社の役員等及び子会社以外の出資先に当社から派遣する役員等を被保険者として、役員等賠償責任保険 (D&O保険) 契約を締結し、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額当社が負担しています。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。

●取締役の報酬等

■取締役の報酬等の総額及び対象員数

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の総額	基本報酬		個人業績連動報酬		業績連動賞与		株価連動型株式報酬		
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	
取締役(監査等委員である取締役を除く)	(うち社内取締役)	2,418	6名	774	5名	326	5名	341	5名	975
	(うち社外取締役)	174	4名	174	—	—	—	—	—	—
監査等委員である取締役	(うち社内取締役)	174	2名	174	—	—	—	—	—	—
	(うち社外取締役)	138	3名	138	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切捨て)

- (注) 1. 2025年度末時点の員数は、取締役(監査等委員である取締役を除く)10名(うち社外取締役4名)、監査等委員である取締役5名(うち社外監査等委員3名)です。
2. 2025年度の役員報酬の基本的な考え方、報酬枠を含む報酬制度の内容等については、次ページ以降に記載のとおりです。
3. 上記のうち個人業績連動報酬は、2025年度に引当金として計上した金額を記載しています。
4. 上記のうち2025年度業績連動賞与は、報酬委員会で確認のうえ、予め取締役会で決議された算定式に基づき、2025年度の営業収益キャッシュフロー10,481億円、ROE8.5%、及びサステナビリティ項目評価に係る支給率の結果(105%*)に応じて決定された金額を記載しています。
5. 上記のうち株価連動型株式報酬は、2025年度付与分について費用計上した金額を記載しています。なお、株価連動型株式報酬は、報酬委員会で確認のうえ、予め取締役会で決議された算定式に基づき、付与後3年間の当社株式成長率に応じて交付株式数が決定されることとなります。
6. 上記の報酬等のほか、業績連動賞与(中長期)について、2023年度分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会(2024年6月21日の当社の機関設計変更前)で確認のうえ、予め取締役会で決議された算定式に基づき、2023～2025年度の連結当期純利益の平均値9,051億円及びサステナビリティ項目評価に係る支給率の結果(110%*)に応じて、2023年度における当社取締役4名に対し、総額288百万円となりました。
- また、2024年度分は、2024～2026年度の連結当期純利益の平均値及びサステナビリティ項目評価に係る支給率の結果に応じて支給金額が決定されることとなっており、現時点で金額が確定していないことから、2025年度に引当金として、2024年度における当社取締役5名に対し、総額327百万円を計上していますが、表中の金額には含まれておりません。2024年度分の実際の支給金額は、2026年度に係る事業報告において、その金額を開示します。なお、業績連動賞与(中長期)は、2025年6月20日開催の定時株主総会での承認を経て株価連動型株式報酬に統合しました。
7. 上記の報酬等のほか、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2025年度の支給総額は以下のとおりです。
- なお、役員年金制度を含む退任慰労金制度は、2007年6月26日開催の定時株主総会終了時をもって廃止しています。
- 取締役30名(社外取締役は支給対象外)に対して48百万円
監査役4名(社外監査役は支給対象外)に対して3百万円

*業績連動賞与のサステナビリティ項目評価結果詳細は次ページをご参照ください。

■ サステナビリティ項目評価結果

1 2025年度業績連動賞与

- 報酬委員会が審議のうえ、取締役会で決議されたフォーミュラに基づき、単年度の営業収益キャッシュフロー及びROEに応じて算定した支給額を、サステナビリティ項目評価の結果によって、±10%の範囲で変動させる。
- サステナビリティ項目評価は、「人的資本の価値最大化」及び「脱炭素社会への貢献」の観点で、定量・定性両面から、単年度の取組を、より長期でのインパクトも踏まえ、報酬委員会で総合的に5段階^(*)で評価。
(*) 5.非常に高い水準で進捗/4.高い水準で進捗/3.順調に進捗/2.低い水準で進捗/1.限定的な進捗
- 評価にあたっては、報酬委員会の委員に加え、全社外取締役が参加する。
- 2025年度の項目別の評価指標は下表左部のとおり。なお、評価指標については報酬委員会で継続的に審議しており、必要に応じて変更を加えている。

- 2025年度に係るサステナビリティ項目評価について、報酬委員会で総合的に評価し、以下とした(評価項目別の個別評価は下表右部のとおり)。

総合評価	高い水準で進捗
------	---------

- 総合評価に基づき、単年度の営業収益キャッシュフロー及びROEに応じて算出された支給額に105%を乗じた額を、2025年度業績連動賞与として支給する。
- なお、サステナビリティ項目評価の評価結果については取締役会へ報告している。

評価項目	評価指標 (2025年度)	個別評価	評価の概要
人的資本の価値最大化	<ul style="list-style-type: none"> 重点人材強化策を中心とした各施策の進捗度合い・取組状況 組織風土調査における以下項目の肯定的回答率 ①社員エンゲージメント ②社員を活かす環境 	高い水準で進捗	<ul style="list-style-type: none"> 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、重点人材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項目の肯定的回答率につき、高い水準を実現。
脱炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量実績及び今後の見通し 外部環境を踏まえたEX戦略の構築及び個別案件の推進状況 トランスフォーム事業の移行リスク低減に向けた対応を含む気候変動リスクに関するモニタリング体制の強化 サステナビリティ関連の法定開示を見据えた開示基盤強化 	高い水準で進捗	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減に向けた取組を推進。 当社取組に係る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。

2 2023年度業績連動賞与 (中長期)

- ガバナンス・指名・報酬委員会(2024年6月21日の当社の機関設計変更前)で審議のうえ、取締役会で決議されたフォーミュラに基づき、3事業年度の連結当期純利益の平均値に応じて算定した支給額を、サステナビリティ項目評価の結果によって、±20%の範囲で変動させる。
- サステナビリティ項目評価は、「人的資本の価値最大化」及び「脱炭素社会への貢献」の観点で、定量・定性両面から、3事業年度の取組を、より長期でのインパクトも踏まえ、報酬委員会で総合的に5段階^(*)で評価。
(*) 5.非常に高い水準で進捗/4.高い水準で進捗/3.順調に進捗/2.低い水準で進捗/1.限定的な進捗
- 評価にあたっては、報酬委員会の委員に加え、全社外取締役が参加する。
- 2023年度から2025年度までの3事業年度における、項目別の評価指標は下表左部のとおり。なお、評価指標については報酬委員会で継続的に審議しており、必要に応じて変更を加えている。

- 2023年度から2025年度までの3事業年度に係るサステナビリティ項目評価について、報酬委員会で総合的に評価し、以下とした(評価項目別の個別評価は下表右部のとおり)。

総合評価	高い水準で進捗
------	---------

- 総合評価に基づき、3事業年度の連結当期純利益の平均値に応じて算出された支給額に110%を乗じた額を、2023年度業績連動賞与(中長期)として支給する。
- なお、サステナビリティ項目評価の評価結果については取締役会へ報告している。

評価項目	評価指標 (2023年度から2025年度まで)	個別評価	評価の概要
人的資本の価値最大化	<ul style="list-style-type: none"> 重点人材強化策を中心とした各施策の進捗度合い・取組状況 組織風土調査における以下項目の肯定的回答率 ①社員エンゲージメント ②社員を活かす環境 ③業務プロセス改革 	高い水準で進捗	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍関連指標の着実な向上に加え、人材開発プログラムの充実化等、重点人材強化策を中心とした各施策について3か年で成果を創出。 組織風土調査における主要3項目の肯定的回答率につき、高い水準の維持あるいは前年度比改善を実現。
脱炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量実績及び今後の見通し 外部環境を踏まえたEX戦略の構築及び個別案件の推進状況 トランスフォーム事業の移行リスク低減に向けた対応を含む気候変動リスクに関するモニタリング体制の強化 	高い水準で進捗	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量削減に向けた取組を継続的に推進。 当社取組に係る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継続的に強化。 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継続的に強化。

■ 業務執行を担う取締役を対象とする役員報酬制度の基本方針

戦略とのアラインメント	経営戦略に連動した報酬制度とすべく、経営戦略上、重視する指標をKPIとして選定している。また、当社が担うべき機能・役割、業績の達成状況等に応じて、経営層の報酬として、日本企業、引いてはグローバルベースで競争力を有する報酬水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。
株主様とのより一層の価値共有	報酬構成において株式報酬が高い比重を占める構成とし、かつ株式報酬は株価条件を付した株価連動型株式報酬とする。
アカウンタビリティの強化	役員報酬の客観性・透明性を担保すべく、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて役員報酬のあり方（報酬の決定方針、報酬水準・構成等）及びその妥当性について審議するとともに、運用状況について、継続的に審議・モニタリングしていくこととする。

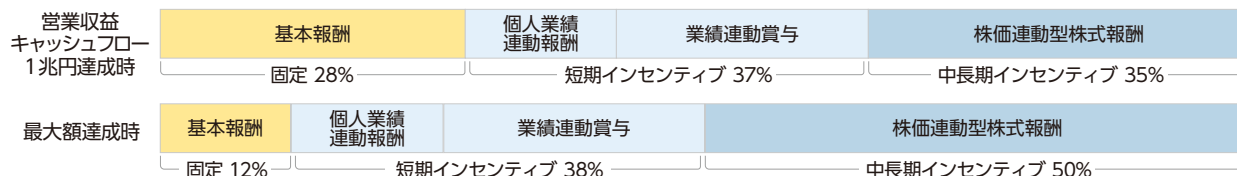
■ 報酬制度の内容

報酬の項目・割合	給付形式	業績連動指標	業績評価期間	報酬の内容	報酬枠			
					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
					業務執行 取締役	取締役 会長	社外 取締役	
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。		①		④
個人業績連動報酬*	現金 変動 単年度 20～35%程度	個人業績 (単年度)	X年度	・取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、個人別支給額を決定。 ・社長の業績評価は、報酬委員会において審議のうえ、決定。 ・評価結果については、取締役会及び報酬委員会に報告。				
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 項目 (単年度)	X年度	・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度の営業収益キャッシュフローに応じて支給額を決定。ただし、当期純利益が0又は赤字の場合には、営業収益キャッシュフローの額に関わらず不支給とする。 また、ROEが取締役会で決議した水準を下回る場合、支給額を減額する。 ・さらに、サステナビリティ項目に関する取組状況の評価結果に応じて、支給額が変動。評価にあたっては、定量・定性の両面から、単年度の取組を、より長期でのインパクトを踏まえ、報酬委員会で総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告。	②		—	
株価連動型株式報酬*	変動 中長期 30～50%程度	株式 株価・株式成長率 (中長期)	X年度 X+1年度 X+2年度	・毎事業年度、役位に応じたポイントを割り当てる。 ・3年間を業績評価期間とし、報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、評価期間中の当社株式成長率(当社株主総利回り(TSR)ノ配当込みTOPIXの成長率)に応じ、割り当てたポイントが変動する。 ・株式の交付にあたっては、信託型株式報酬を導入する。 ※なお、当社自社株保有ガイドラインにより、在任中は株式を保有することを基本方針とし、各役位の基本報酬の300%(社長においては基本報酬の500%)に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限。	③			

(注1) 表中①～④は、各報酬項目を対象とする報酬枠の番号を示しており、詳細は次ページをご参照ください。

(注2) *の各報酬の項目はマルス・クローバック条項の対象としています。詳細は「報酬ガバナンス(2025年度)」をご参照ください。

■ 社長報酬の支給割合イメージ



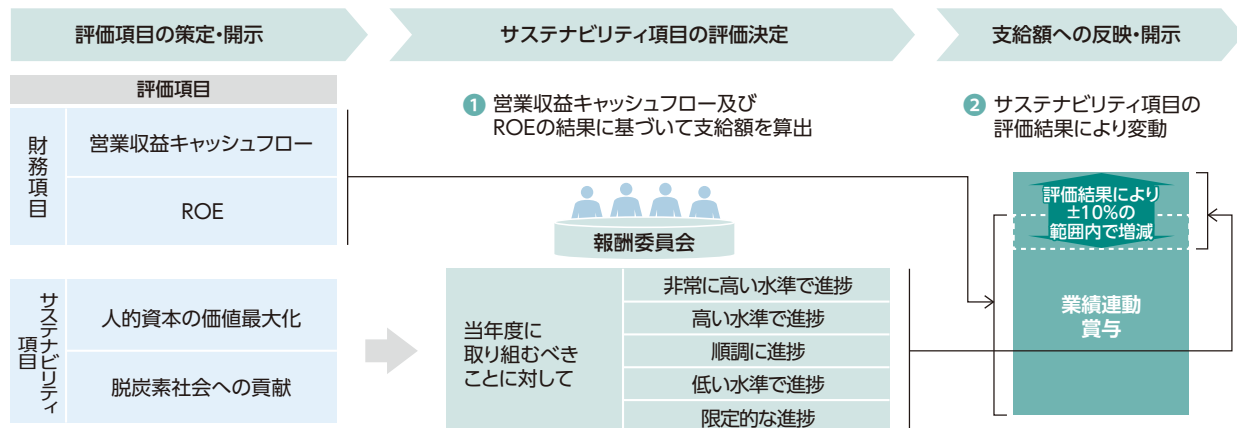
上記の図は、一定の当社連結業績及び当社株価をもとに算出した割合のイメージであり、当社連結業績の変動、株式市場の状況等により、上記割合は変動します。

■ 報酬枠

	枠の種類	枠の内容
①	取締役 (監査等委員である取締役を除く) 報酬枠	基本報酬及び個人業績連動報酬を対象として、年額18億円以内(うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額2.5億円以内)
②		業績連動賞与を対象として、年額10億円以内
③		株価連動型株式報酬を対象として、年額17億円以内(ただし、年間の株式数の上限は1,400,000株)
④	監査等委員である取締役報酬枠	監査等委員である取締役に対する基本報酬を対象として、年額4.5億円以内

(注) 2024年度定時株主総会(2025年6月20日開催)において、表中①～③の報酬枠について決議しています。当該定時株主総会決議時におけるこれら報酬枠の対象となる取締役の員数は10名(うち、社外取締役4名)です。なお、執行役員を兼務しない取締役会長及び社外取締役については、経営の監督機能を適切に担うため、独立性を確保する必要があることから、固定の基本報酬のみを支給し、個人業績連動報酬、業績連動賞与、株価連動型株式報酬は支給対象外としています。2023年度定時株主総会(2024年6月21日開催)において、表中④の報酬枠について決議しています。当該定時株主総会決議時におけるこの報酬枠の対象となる監査等委員である取締役の員数は5名(うち、社外取締役3名)です。

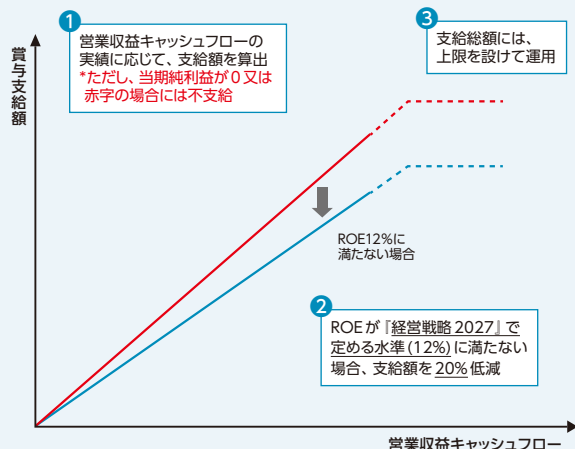
■ サステナビリティ項目の評価・支給額への反映方法



業績連動賞与・株価連動型株式報酬の算定方法 (2025年度)

業績連動賞与

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



役員別の最大支給額及び合計

役位	最大支給額	員数	計
社長	363百万円	1名	363百万円
副社長執行役員	136.4百万円	1名	136.4百万円
常務執行役員	103.4百万円	3名	310.2百万円
合計		5名	809.6百万円

株価連動型株式報酬

株式ポイント支給率確定方法

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

- ・当社株式成長率が1.5倍以上の場合：最大支給（250%）
- ・当社株式成長率が0.5倍以上1.5倍未満の場合：
50% + [(当社株式成長率（倍） - 0.5) × 200] %
- ・当社株式成長率が0.5倍未満の場合：固定分のみ（50%）



役員別の割当基準ポイント数等 (2025年度)

役位	員数	割当基準ポイント	下限時ポイント	上限時ポイント
社長	1名	167,286	55,762	278,810
副社長執行役員	1名	52,416	17,472	87,360
常務執行役員	3名	35,687	11,896	59,478

■ 報酬ガバナンス (2025年度)

役員報酬の決定方針や、報酬等の額(実支給額)の決定にあたっては、社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役が委員長を務める報酬委員会で審議のうえ、取締役会で決定するプロセスを経ることとしています。

報酬等の額(実支給額)の決定に際し、個人業績連動報酬を除く、取締役の各報酬の支給総額及び個人別支給額については、2024年度定時株主総会(2025年6月20日開催)で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。固定報酬である基本報酬については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与、及び株価連動型株式報酬については、報酬委員会が審議のうえ、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、業績連動指標の実績を反映して支給額を決定しています。

また、業務執行を担う取締役については、個人業績連動報酬、業績連動賞与、株価連動型株式報酬を対象として、報酬の不支給・減額・返還に関する条項(マルス・クローバック条項)*を適用しています。

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する個人業績連動報酬については、業務執行を担う取締役に対して、業務執行の最高責任者である社長が個人別の評価を担うことが妥当であるため、毎年、取締役会から委任を受けた社長が、当該事業年度の各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、その結果を反映して、個人別支給額を決定しています。業務執行を担う取締役の業績評価の際は、統括する組織・担当業務に関する貢献、全社、各部門・グループ及び拠点経営への貢献、並びにサステナビリティに繋がる価値創出に関する取組状況等を総合的に勘案して評価しています。

社長自身の業績評価は、毎年、取締役会から委任を受けた報酬委員会において決定しています。なお、当該審議・決定には、全社外取締役(監査等委員である取締役を含む)も参加しています。

個人業績評価結果については、客観性・公正性・透明性を担保する観点から、報酬委員会及び取締役会に報告しています。

なお、2025年5月2日開催の臨時取締役会において決議した役員報酬等の決定方針(業績連動報酬の算定方法を含む)に基づき、毎年、取締役の各報酬の支給総額及び個人別支給額が当該決定方針に沿うことを報酬委員会が審議のうえ、取締役会で決議しています。

また、報酬水準及びマルス・クローバック条項の対象となる報酬項目を含めた報酬構成の妥当性、並びにその運用状況等については、報酬委員会において、毎年、審議・モニタリングしています。報酬水準・報酬構成比率については、外部専門機関(WTW(ウイリス・タワーズワトソン))から提供された報酬データ等を参照しています。

経営の監督機能を担う取締役会長及び社外取締役(監査等委員である取締役を除く)、並びに監査等委員である取締役については、独立性を確保するため、固定の月例報酬のみ支給いたします。

取締役会は、報酬委員会の審議をもとに、当該年度に係る取締役の個人別の報酬等について、決定された報酬等の内容が役員報酬の決定方針と整合していることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

監査等委員である取締役の報酬の総額及び個人別支給額については、2023年度定時株主総会(2024年6月21日開催)で決議された監査等委員である取締役報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議を経て決定しています。

※ ①執行役員が故意又は過失により会社に損害を生じさせた場合、②執行役員と会社との間の委任契約等の違反があった場合、又は③重大な会計上の誤り若しくは不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合において、取締役会の決議により報酬を減額又は不支給とすること、並びに支給済の報酬の返還を請求することができる旨を定めた条項。

● 執行役員 (2026年4月1日現在)

氏名	職名等
社長	
* 中西 勝也	
常務執行役員	
若林 茂	モビリティグループCEO
齊藤 勝	エネルギー&パワーソリューショングループCEO
河手 哲雄	米州CRO、北米三菱商事会社社長
今村 功	マテリアルソリューショングループCEO
小山 聡史	金属資源グループCEO、AI戦略担当、EX担当
* 野島 嘉之	General Counsel、 コーポレート担当役員(総務、法務)、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー、 緊急危機対策本部長
近藤 祥太	S.L.C.グループCEO
堀 秀行	食品産業グループCEO
岡藤 裕治	国内電力事業特命担当
篠原 徹也	欧阿中東CRO、欧州三菱商事会社社長、 ロンドン支店長
小林 健司	コーポレート担当役員(CSEO)、 金融アライアンス担当
佐藤 聡	社会インフラグループCEO
船山 徹	アジア・大洋州CRO、シンガポール支店長
馬場 重郎	コーポレート担当役員(人事、地域)、 グローバル総括部長
嶋津 吉裕	コーポレート担当役員(CFO)
執行役員	
大野 浩司	中部支社長
鈴木 明文	資源素材本部長
山名 一彰	主計部長
山口 研	三菱食品(株)取締役 副社長執行役員(CAO)
藤村 武宏	総務部長
平栗 拓也	北米三菱商事会社 Executive Vice President (AI・デジタル、CVC担当)、 北米三菱商事会社シリコンバレー支店長
伊藤 和男	三菱食品(株)代表取締役社長

氏名	職名等
小林 秀司	米国三菱商事会社社長、北米三菱商事会社 Executive Vice President(事業開発担当)、 北米三菱商事会社ヒューストン支店長、 米国三菱商事会社ヒューストン支店長
近造 卓二	アジア・パシフィック本部長
濱田 哲	MC Energies Corporation, CEO、 北米三菱商事会社(米国エネルギー事業構想担当)
西野 裕史	三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長
財前 孝広	インドネシア三菱商事会社社長
本田 尚孝	AI・IT戦略部長
渡邊 善之	(株)メタルワン 代表取締役社長執行役員、CEO
中 信也	欧州・次世代エネルギー本部長
田内健一郎	鉄鋼原料本部長
田中 伸和	三菱商事(上海)有限公司社長、上海事務所長
平田 智則	AIソリューションタスクフォースリーダー
柏原 玲子	人事部長
田村 将仁	都市開発本部長
土谷 真史	エネルギー&パワーソリューショングループ CEOオフィス室長
北田慎一郎	財務部長
江上 浩之	自動車事業本部長
里見 俊彦	金属資源グループCEOオフィス室長
丘山 泰司	マテリアルソリューショングループ CEOオフィス室長
和田 哲朗	Diamond Global Energy Pte. Ltd., CEO
唐沢 裕之	ヘルスケア本部長
阿部 太郎	クリティカルミネラル本部長
岡部 康彦	経営企画部長
鶴田 紀章	リテイル・食品流通本部長
柳舘 太郎	MC Energies Corporation, COO
宮地 隆史	モビリティグループCEOオフィス室長
井村 貴司	国内担当、関西支社長

(注) *印の執行役員は、取締役を兼務しています。

● 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主の皆様への利益還元を重要な経営課題の一つと位置付けており、株主の皆様への利益還元を機動的に実施できるよう、剰余金の配当、自己株式の取得に関する事項等、会社法第459条第1項各号に掲げる事項を、取締役会の決議によって定めることができるよう定款に定めています。

剰余金の配当等につきましては、将来の事業展開や財務健全性の維持に必要な内部留保を確保しつつ、累進配当を基本として、自己株式の取得も機動的に実施することを基本方針としています。