



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三菱商事株式会社：財務活動

1985年6月、三菱商事は定款を変更し、事業目的に「有価証券等の売買、金銭の貸付
5
け、債権の売買、債務の保証・引き受け及び外国為替の売買等の金融業」を付け加え、金
融事業へ本格的に参入した。そしてKプランの実施とともに1年間で陣容を3倍以上に強化
し、国内（MCファイナンス）だけでなく、米国（MCコンサルティング：日本企業による
米国企業のM & Aの斡旋等、トリランドUSA：商品先物取引、三菱アクセプタンス：販売
金融）、イギリス（MCファイナンス：証券投資等、MCFフィナンシャル・サービス：M &
10
Aの斡旋）、オランダ（MCファイナンス・インターナショナル：証券投資等）、香港（MC
キャピタル：証券投資）、さらにパナマやケイマン諸島などにも金融子会社を次々に設立し
ている。

三菱商事は、今後さらに進行する金融の自由化に対応するため、M & Aの仲介業務や
プロジェクト・ファイナンスの取りまとめ、投資顧問業をも見据えた「マーチャント・バン
ク」としての機能を果たすことが期待されていた。
15

三菱商事財務部門

三菱商事財務部門が内外から注目されたのは、「再開第一号」として1970年にユーロ
市場で米ドル建転換社債1,500万ドル（利率：7.50%）を発行したことにさかのぼる。こ
の社債は当初2,000万ドルの予定であったが、大蔵省の指導により500万ドル削減された
ものであった。さらに一ヶ月後に発行された富士写真フィルムの利率（6.75%）と比較し
て、究めて条件の悪いものでもあった。当時の新聞は日本の外債政策について次のように
25
コメントしている。

「・・・このように明暗を分けた二つの外債発行は、なにがなんでも『早く申請した会社から発行を認める』

という大蔵省の行政指導に一つの問題点を投げかけた形。（略）ともあれ、転換価格を決めるにも口をは

²¹ このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科における特別実習の成果としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科矢作恒雄教授の指導のもとに、同研究科博士課程磯辺剛彦が行なった。（1993年12月作成）

さむ大蔵省を相手にしながら、全く自由な市場で証券を発行しているのです、『成功するかどうかはツキい
かんだ』と外債担当者はボヤいている。」 (日本経済新聞：1970年11月27日)

自由化以前の日本の金融システムは「護送船団方式」と呼ばれるように、長い間政府に
5 よる金融機関の保護政策がとられていた。このような状況において、銀行の調達金利（預
貯金金利）が貸出金利に反映しない、金融機関にとって有利な規制金利体系になっていた。
しかし日本経済の国際化にともない、1984年の「日米円ドル委員会」などによって、国外
から日本の金融市場の閉鎖性が厳しく非難された。またそのような外圧だけでなく、日本
の産業構造の変換、つまりハード型経済からソフト型経済への移行は、従来金融機関が一
10 貫して採用してきた「有担保原則」と逆行する事態を生み出した。

1970年の転換社債発行を手始めに、三菱商事はそれまでの銀行からの借入に依存した
間接金融から、資本市場を通じて資金を調達する直接金融へと、そのウェイトを積極的に
高めていくようになった。これを後押しするように、1975年4月には銀行の資産に応じて
一企業への融資規制を設けた大口融資規制が制定され（1977年実施）、企業の銀行借入の分
15 散化が加速されるのに伴い、各企業は特定銀行への依存度を低下させていった。また1980
年には新外為法の施行や短期インパクトローンの自由化、1982年にCP（Commercial Paper：
短期約束手形）、CD（Negotiable Time Certificates of Deposit：譲渡可能定期預金証書）
の国内への持ち込みの自由化など、1984年に大蔵省が金融自由化を宣言したのを契機に、
1987年には国内CPの発行も解禁されるようになった。

20 三菱商事の金融自由化への対応については、1985年のユーロ市場での3億ドルにも達
する米ドル建て普通社債の発行に見いだすことができる。この社債は米国の格付け機関か
らトリプルAを取得することにより、そのうちの7年債について10.5%の金利が設定され
た。この金利水準は、当時の日本興業銀行の発行した社債の10.75%、政府保証の電電債
の10.625%よりも低く、三菱商事の信用度が日本政府よりも高いことを意味した。しかも
25 この10.5%という水準は、当時のLIBOR（ロンドン銀行間の金利）よりも約1.5%も低
かったため、3億ドルをそのまま他の債券にスワップすれば、ノーリスクで約450万ドルも
の大金が生み出されたことになる¹²。

三菱商事は、こうした金融の自由化、国際化へという環境変化のなかで、為替市場、資
本市場など内外の金融環境の動向を先読みし、積極的にビジネス・チャンスを見いだした。
30 自社で調達・運用を行なうことで、管理部門である財務部をプロフィット・センターに位
置づけ、「金融」を商社の有力なビジネスに育てたのである。その収益は、1985年以降で累
積1,000億円以上ともいわれ、ピーク時には年間300億円以上にも達した。これは「総合

¹² 週刊ダイヤモンド 1985年2月2日

「商社冬の時代」と叫ばれ、各社とも収益確保に苦しむなか、当時の経常利益の三分の一以上にも相当するものであった。太田信一郎副社長は三菱商事財務部について、「われわれが柔軟性を維持している限り、多くの（金融事業）拡大の機会を持っている¹³」と述べている。

5

商社金融

商社の金融機能は最近に始まったことではない。商社の金融機能と銀行などの一般的な金融機関の機能との相違は、銀行が担保と引き替えに資金を貸し付けるのに対し、商社のそれは単に資金そのものを貸し付けるというよりも、取引に絡んで行なわれることにある。たとえばメーカーへの設備や原材料の代金を売掛けにすることにより、決済を一定期間延長し、逆に製品の購入する場合には買掛け債務とした。この場合、商社が支払い先に自社の社会的信用のある手形を渡し、販売先からはその手形を受け取る。そして売掛け債権を買掛け債務より大きくすることにより、金融機能を果たしていたのである。

10

商社がこのような金融機能を果たすことができたのは、日本の高度成長期には金融需給が逼迫し、恒常的な資金不足の状況だったからである。当時の日本の金融事情はタイトであり、中小企業にとって資金の確保は容易なものではなかった。しかし高度成長期では、多くの企業は資金さえ確保できれば成長の機会が存在しており、多少金利が高くても資金の需要は大きかった。そこで総合商社はその絶大なる信用力を背景に、資金を大量に調達し、取引を担保として銀行の手の出ないような企業にも、リスクをとって融資することができたのである。この金融の二重構造が高度成長時の日本経済を支えていた。

15

20

しかしオイルショックとともに日本経済は低成長へと転じ、その結果「カネ余り時代」と呼ばれるように、金融市場は貸手市場から借手市場へと移行した。さらに成長期に貸し付けた融資の焦げ付きなどにより、商社金融の機能は著しく低下した。また金融の自由化によって、大企業だけでなく中小企業もが直接金融によって資金を調達することができるようになったことも、商社金融の衰退を加速させた。このように企業の財務政策は、量の時代から質（低コスト）の時代へと急テンポに移行していった。さらにこの時期（1980年頃）、総合商社の借入金に変化が出てきた。商社金融の落込みから借入金の返済が始まり出し、総合商社は短期有価証券を整理するなどして、手元流動性を削減する一方、有利子負債の返済を活発化させた。特に長期借入金の減少、短期借入金の増加は、実勢を反映せず

25

30

¹³ Euromoney 1990年3月

財務活動の背景

三菱商事の財務戦略は、一般に「財テク」と呼ばれるマネー・ゲームとは異なり、また松下電器やトヨタ自動車のように、事業活動からの余剰資金を運用する性格のものでもない。調達される資金のコストは銀行借入に比較すれば低いものの、決して無コストではなく、細心のリスク管理が必要とされた。

三菱商事の財務戦略とは、金融の国際化や自由化を背景に、知恵を使った高度な財務テクノロジー、財務技術の利用による収益の確保であった。したがって財務オペレーションは、リスクを考慮した純確定利鞘取引をベースにしており、そのためには常に高度な財務テクノロジーを開発することが必要とされた。太田副社長は金融の自由化について次のように述べている。

「自由化とは、金利も為替もマーケットで決まるということであり、規制時代には想像もできなかったような変動や変化にさらされることを意味しよう。しかし、一方で先を読み、無限に広がる可能性があることも意味するのである。¹⁴⁾」

「太田財務軍団」と別称される、太田副社長を筆頭とする三菱商事財務部門が革新的な金融政策を行ない、金融自由化という環境変化に対応したのは、1970年代の米国にさかのぼる。当時の米国は金融の自由化が急速に進行し、さまざまな金融商品が開発され、証券会社と銀行との垣根がなくなり、両者の競争が激化していた。そのような金融自由化の米国に駐在していたのが、太田、秋田修（現在、取締役資本市場部長）であった。彼らは、自由化した市場では知恵がいかに利益を生み出すかを目のあたりにし、それを日本や欧米の市場で実践した。これが現在の三菱商事財務部門を生んだのである。

まず彼らは、米国企業が格付けを取得し、銀行保証なしにCPを発行していることに注目した。もちろん当時の日本でも社債の発行は可能であったが、発行は一部の超優良企業に限定され、しかも「起債会」という銀行のシンジケートに支配されていたため、銀行側が発行時期や量の決定権を持っていた。そのような状況において、太田と秋田は米国三菱商事の格付けを取得することを決意するが、総合商社という企業形態の企業が日本以外に存在せず、また優先担保条項の撤廃といった多くの問題を抱えていたために困難をきたした。1974年、ようやく米国三菱商事発行のCPが、外資系企業として初めてMoody'sから”P2”を取得し、1977年にはもう一つの格付け機関であるS&P（スタンダード・アンド・プアーズ）から、最高ランクである”A1”を、さらには1979年にMoody'sからも最高ラ

¹⁴⁾ 金融財政事情 昭和60年9月29日 31-32頁

ンク”P1”を取得した。

三菱商事本体においても、1982年に外貨建転換社債がS&PからトリプルAを取得し、同年11月に日本企業として初めて無担保普通社債を発行したのをきっかけに、その後毎年のように数億ドル単位の社債を発行している（当時トリプルAは世界で約20社しか所有しておらず、日本企業としては初めての快挙であった）。しかし単に資金を調達するだけでなく、金利スワップ、デット・アサンプションといった財務テクニックを駆使することにより、ノーリスクで利鞘を稼いでいった。特にデット・アサンプションについては、三菱商事より以前に行なったのは、エクソンだけであった。しかし三菱商事がトリプルAを獲得できた要因の一つには、それまでの業績の好調さと日本経済に占める三菱商事の役割への評価がある。

1987年11月以来、日本においてもCPの発行が可能になった。このCPを日本でもっとも発行しているのが三菱商事である。その発行残高は1988年3月末には1兆5千億円にも達し、総資産（6兆2,000億円）の4分の1の規模にも達していた。これだけの巨額のCPを発行している理由は、ノーリスクで利鞘が稼げるからである。つまりCPの金利よりも大口定期預金の金利の方が高かったため、CPで調達した資金をそのままそっくり大口定期預金に預ければ、その金利の差分がノーリスク、つまり確定利鞘として三菱商事に転がり込んで来るのである。このような財務戦略は、一見どの企業においても実行可能のように思えるが、いくら財務テクノロジーのノウハウを持っていても、それを引き受けてくれる銀行がなければ発行できない。

財務部門の組織

財務部門の組織は、Kプランにより財務第一部と財務第二部から資本市場部、企業情報部、資金部、国際金融部、為替部の5つに細分化された。

資金部の役割は、市場から低コストで資金を調達し、それを金利スワップなどでさらに金利を下げたり、また短期借入であるCPを長期借入にすることで、常にその財務ポジションを最適にすることである。たとえばシティバンクとのスワップでは、三菱商事は5年間、約4.9%の金利をシティバンクに支払い、これに対してシティバンクは三菱商事の3カ月物国内CPの金利を支払う。この契約により三菱商事は長期プライムレートを約0.5%下回る金利で長期資金を確保した。

次に資本市場部は、資本市場チーム、資金運用第一チーム、資金運用第二チーム、企画

投資チームの4部門で構成されている。資金部が調達してくる膨大な資金を運用し、プロフィット・センターとしての役割を果たすのがこの部に課せられた使命である。特に資金運用第一チーム（円建て資金の運用）、資金運用第二チーム（外貨建て資金の運用）がその中心となる。具体的な資金の運用は、会社のガイドラインにしたがって行なわれる。まず調

5 達資金の7割を確定金利の商品、たとえば大口定期預金やCDに投入し、2割を金利変動リスクのみを負った短期資金を長期で運用した。そして残りの1割を価格変動リスクを負った株式などで運用し、さらに数千億円をファンド・トラストや特定金銭信託に委託していた。

確定金利商品での運用は、リスクが小さい代わりに利鞘が確定しており、さらにファンド・トラストなどへの委託も、信託銀行や証券会社からの利回り保証が慣行となっていた。

10 また価格変動のリスクを負った株式への投資は、確定金利への運用をそのバッファーとしていた。しかし三菱商事の株式への投資は、他業種企業のそれとは性格が異なっていた。三菱商事は社内に原油価格の動向など、世界経済の動きに関する多くの情報をリアル・タイムで入手できるため、リスクの程度は他企業に比較してはるかに小さかった。

三菱商事が従来の「財テク」から「マーチャント・バンク」への移行を目的として、1987

15 年4月に資本市場部から独立したのが企業情報部である。企業情報部は2つのチームから構成されていた。企業間の買収・合併を斡旋して手数料を稼ぐ「企業サービスチーム」、もう一つが「マーチャント・バンキングチーム」である。今までの日本企業によるM&A仲介ビジネスは、主に銀行や証券会社などの金融機関によって行なわれていた。この分野に三菱商事が参入した理由について、企業サービスチーム初代リーダーである前田俊一は次の

20 ように述べている。

「銀行や証券会社はカネで企業と結びついているので、事業内容についての専門知識はない。その点、商社はモノで絡んでいるからその業界のニーズというのがよくわかる。したがって本当に事業に役立つM&Aを仲介できる。次に、銀行はM&Aに際して一緒に出

25 資するということは銀行法の関係でほとんどできない。しかし商社は、必要とあれば一緒に出資してコスト・リスクをシェアするという協力の仕方もある。またM&Aが成立したあとも、商社本来の機能を生かして経営ノウハウを提供したり、人材を派遣したり、物流や資金面のサポートをするなど、木目細かい『アフターサービス』が提供できる。それに

30 もう一つ、世界中に広がった商社のネットワークをフルに活用して、M&A市場に出回っていない、新鮮な情報を提供できる。¹¹⁵⁾」

企業情報部におけるM&A仲介ビジネスは、設立わずか3年目にして約30件のM&A

¹¹⁵⁾ 生力幸夫「三菱商事 金融革命への疾走」講談社

を手掛け、現在では黒字を計上するに至っている。総合商社でM&A仲介ビジネスを行っているのは三菱商事だけではない。しかし他の商社のM&Aに対する考え方は、プロフィット・センターとして位置付けている三菱商事とは異なる。丸紅、三井物産、住友商事でのM&Aは、あくまでも自社の子会社戦略や顧客サービスの一環であり、手数料収入を目的とした本格的なM&A仲介ビジネスではない。通常、商社の持つ売買情報のほとんどは、営業部門が張り巡らした情報網から入手し、そして企業の売買を打診してくるのは長年付き合いしてきた顧客であることが多い。この場合、社内で発言権の強い営業部門はあくまでサービスとして企業売買を仲介すべきだと主張するため、手数料を取るのが困難になりやすいからである^{注6}。

5

10

金融子会社：エム・シー・ファイナンス（MCF）

1986年1月、三菱商事の国内金融会社であるMCFが、資本金4億円、従業員5人という三菱商事の関連会社のなかでもとりわけ小規模な陣容でスタートした。従来三菱商事グループは個別に資金を調達しており、そのなかには高いコストで借り入れているものも多く、また取引銀行の数も多かったため、決して効率的ではなかった。入山利彦（当時管理審査担当役員付）と太田信一郎（当時管理審査担当常務取締役）はこのような状況を打破するため、資金調達を一元化するためのグループ内銀行を設立し、さらに財務的なサービスを有料でグループ企業に提供することを考えた。設立直後には若干の苦労があったものの、初年度の経常利益は1億2,000万円、3年後には20億円を計上した。また1989年の総資産は約8,000億円にも達し、これは中堅の地方銀行クラスと同程度の規模であった。MCFの急成長は、三菱商事の信用力に負うところが大きかった。その信用力をバックにMCFは銀行に自由競争をさせ、初年度だけでもグループ全体で約30億円の借入金を低減したといわれている。

15

20

25

MCFの経営方針でもっとも特筆すべきなのが、メインバンク思想を排除してきた点にある。入山社長はメインバンクについて次のように語っている。

「メインバンクという考え方は、銀行が皆同じことをやっていた時代には必要だったが、採算が悪い企業との付き合いをやめる銀行が出るなど、銀行間に特色の出てきた時代には必要がない。まず相手の銀行の特色を尊重し、相手の得意な分野で付き合いをし、こちらの

30

^{注6} 日経ビジネス 1990年6月18日

ニーズに合致した場合にのみ、付き合うという関係をつくることができる。^{注6}」

さらにMCFは、融資先企業からも担保をとらない。つまり融資先の企業は三菱商事の取引先であるため、企業の事業や財務内容は簡単に入手でき、MCFが独自に信用調査を行なう必要がないために、その分のコストが低減される。したがって借り手の負担する金利を、大企業への貸出金利に近い水準に設定することが可能であった。しかも融資には長短の区分はなく、その使途も問わなかった。

またMCFは、三菱商事のOBによる伝票類の計算代行から経理全般の教育、OA化のためのコンサルティングなど、関連会社の管理部門に関するあらゆるニーズを請け負う「総合サービス体制」を築こうとしていた。さらに金融サービスのソフトをも販売するという徹底ぶりで、MCFの業績、総資産は急速に成長した。注目すべきなのは、8,000億円もの運用資産に対する貸付金の割合は約四分の一に過ぎず、残りの6,000億円は独自に運用しており、その内訳は大口定期預金やファンド・トラスト、特定金銭信託などであった。

15

財務機能の拡大

三菱商事の財務機能は、大きく3つの機能に区分することができる。まず商社金融のように大量の資金を調達し、企業に信用を提供することにより物流（営業）を補完する機能。次に財務テクニックを馳駆することにより、もっとも低いコストで資金を調達・運用し、財務活動自体に収益を見いだす機能。たとえば米国や欧州に資金調達・運用を行なう国際金融子会社の設立などがこの機能に相当する。さらに現在では、M&Aの仲介業務、プロジェクト・ファイナンス、投資顧問業など金融周辺業務も収益に結び付ける「マーチャント・バンク」としての機能を加えようとしている。

銀行と証券との垣根の低下に代表される金融の自由化など、金融事業を取り巻く環境の急激な変化は、さまざまな財務活動を可能にする。近い将来、三菱商事はマーチャント・バンクとして次のような金融事業を展開することを想定している。

30

- (1) 新金融手法を縦横に駆使した国際的プロジェクト・ファイナンスやカウンタートレードのとりまとめ
- (2) 内外の金融子会社の利用による高度な資金運用と有利な資金調達
- (3) スワップやオプションなどを含む新金融商品の取扱い
- (4) 国際金融や投資顧問等の財務コンサルティング

^{注7} プレジデント 1990年7月 267頁。

- (5) 販売金融子会社の設立による物流ビジネスへの浸透
- (6) 商社の世界的ネットワークと各業界へのアクセスをもつというメリットを生かした内外企業の進出・参入の斡旋
- (7) フィービジネスを指向したベンチャーキャピタルの組成
- (8) 商社の有利性を生かした内外企業の合併・買収の仲介業務への進出^注

5

今後の課題

三菱商事の財務部門は内外における金融の自由化に対応し、三井物産や他の総合商社に比較して卓越した活動を行ってきた。しかしバブル経済の崩壊によるファンド・トラストや不良債権の後始末にとまぬい、企業内外からさまざまな批判を浴びている。

10

「…借金してまで膨大な資金をつぎ込み、それが年間の経常利益を吹き飛ばすほどの損につながった。

その結果責任を問う声がでてでも不思議ではない。欧米であれば株主、社員とも黙ってはいまい。外国人株主の間から『やはり日本は異質』という声がでてくる可能性もある。」

15

(日経産業新聞 1993年4月2日)

さらに財務部門のプロフィットセンター化により、従来は営業部門にとってサービスの一貫であったM&Aの仲介から料金を徴収することは、取引の障害になるという声も聞かれた。さらに社内金利や資金配分、為替ヘッジなどに対する不満だけでなく、財務部門のためだけのように作られた「チャレンジポスト制」に対しても、営業部門の評判は芳しいものではなかった。

20

今後日本での金融の自由化がさらに進むことが予想され、三菱商事にとって財務活動は重要な企業戦略の柱になるものと考えられていた。しかしそのためには、営業活動と財務活動との関係、三菱銀行との棲み分けなど、さまざまな問題を解決しなければならなかった。

25

1993年3月22日、三菱商事は含み損を抱えたMCFのファンド・トラスト、特定金銭信託を引き取ることを決定した。この措置により、MCFのファンド・トラスト、特定金銭信託の残高約700億円が全額処分されることになった。しかし既に三菱商事は自社のファンド・トラスト、特定金銭信託の含み損約800億円を圧縮するために、93年3月期決算で

30

^注 太田信一郎『「財テク批判」を批判する』金融財政事情 昭和61年9月29日 26-32頁

400億円の処分損を計上する方針を決定していたため、MCFの処分損約280億円と加え、約680億円という93年3月期の予想経常利益額に相当する損失を計上することになった。

これらの損失は、保有株式の売却や子会社の配当金などにより、約300億円の特別利益をねん出し対処するが、大幅減益は避けられず、1989年以来4年ぶりに総合商社の利益

5 トップの座から滑り落ちることが予想されていた。さらに1993年6月25日の株主総会において、金融の革命児と呼ばれた太田信一郎副社長の辞任が決まっていた。

10

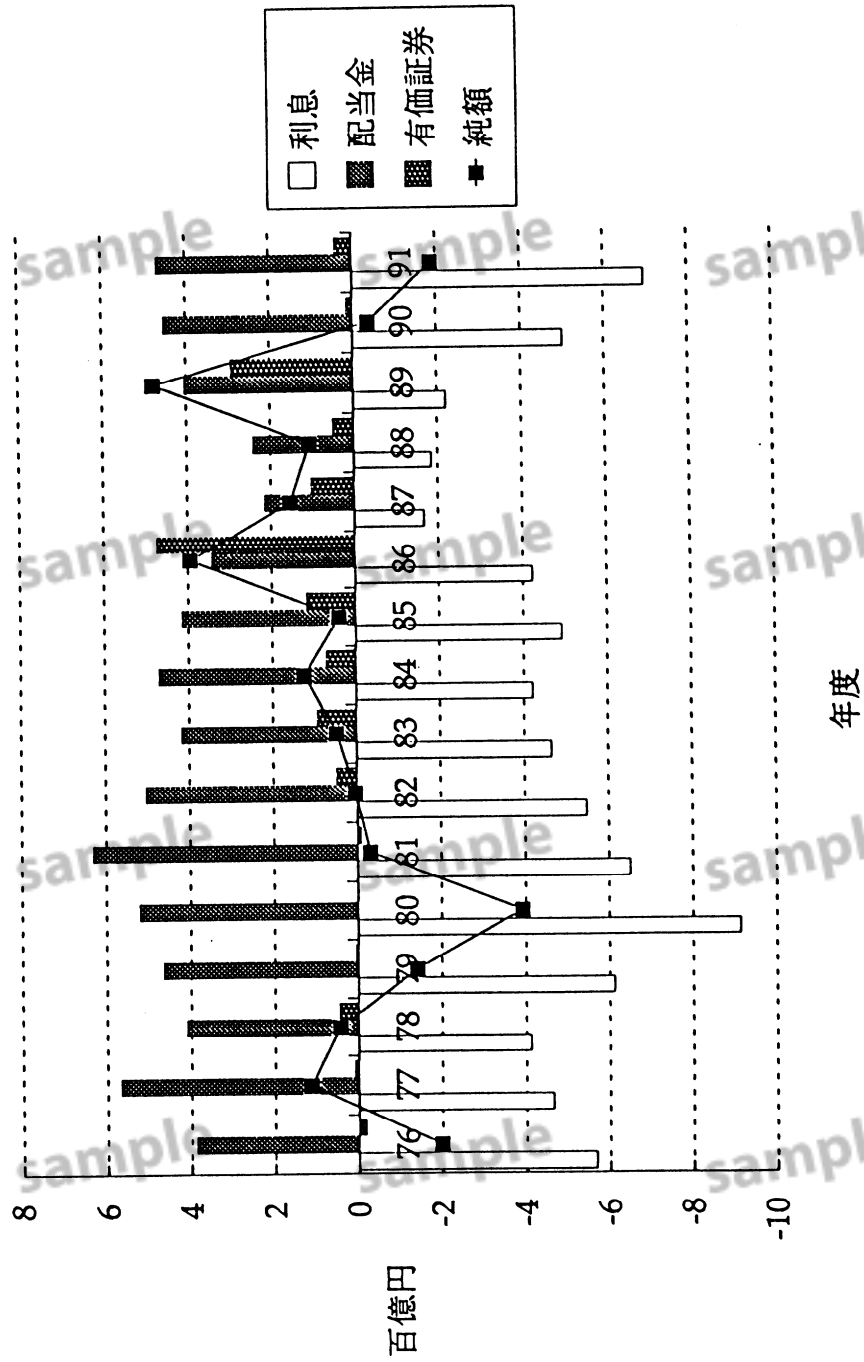
15

20

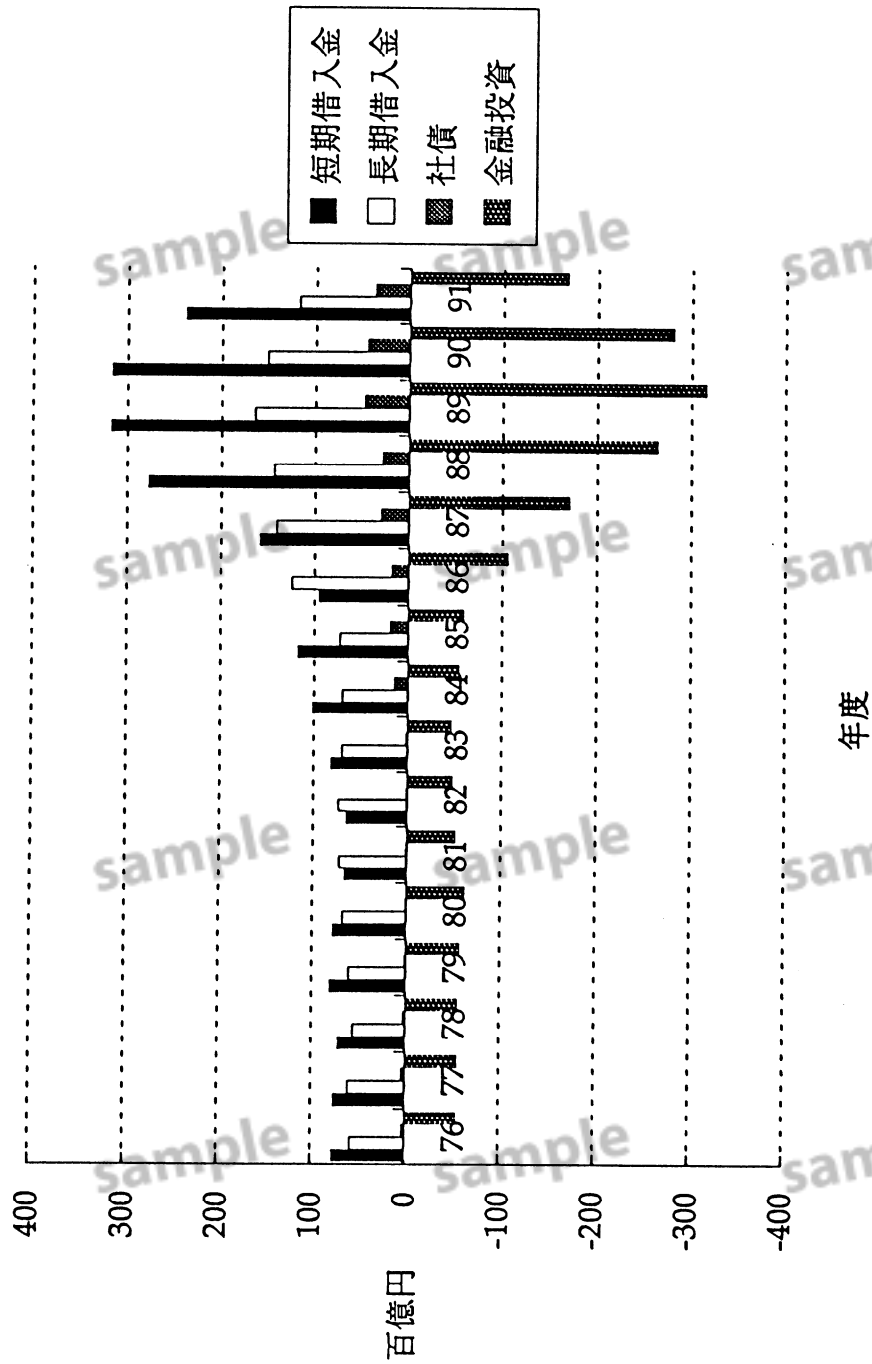
25

30

付属資料1：営業外損益の推移



付属資料2：借入金と金融投資の推移



付属資料3

三菱商事：財務関連活動

年	特記事項	
1970	・米ドル建転換社債1,500万ドルをユーロ市場で発行（11月）	5
1971		
1972		
1973	・無担保円建転換社債100億円を東京市場で発行（1月） ・「資本市場課」設立、直接金融を指向する（2月）	10
1974	・米国三菱商事発行のCPが外資系企業として初めてMoody'sから"P2"を取得（3月）	
1975	・クウェートで3,000万ドルの米ドル建転換社債を発行（5月） ・円貨建転換社債125億円を東京市場で発行（11月）	
1976	・米ドル建転換社債6,000万ドルをユーロ市場で発行（3月）	
1977	・小口融資規制の超過行宛返済開始（6月） ・カナダ三菱がCPを発行（6月） ・米ドル建転換社債4,000万ドルをユーロ市場で発行（7月） ・米国三菱商事発行のCPがS&Pから"A1"を取得（11月）	15
1978		
1979	・米国三菱商事発行のCPがMoody'sから"P1"を取得（3月） ・米ドル建転換社債6,000万ドルをユーロ市場で発行（10月）	20
1980	・邦銀宛国内借入金返済開始（4月）	
1981	・S&P "A1+" Rating 新設により米国三菱商事発行のCPが"A1+"を取得（10月）	
1982	・三菱商事（本体）発行の外貨建転換社債がS&Pから"AAA"を取得（4月） ・本邦企業として初の無担保普通社債5,000万スイスフランを発行（11月）	
1983	・積極的財務資金運用活動を開始（5月） ・本邦企業として初の金利スワップ付米ドル建普通社債1億ドルをユーロ市場で発行（5月） ・本邦企業として初の無担保無保証並びに過去最低金利率米ドル建分離型新株引受権付社債1億ドル（利率：5.75%）をユーロ市場で発行（11月） ・デットアサンプションを成功させる（11月）	25 30

- 5
- 1984
- ・米ドル建普通社債1億ドルをユーロ市場で発行（5月）
 - ・米ドル建普通社債1億ドルをユーロ市場で発行（7月）
 - ・Mitsubishi Corporation Finance PLC (MCF) をロンドンに設立（11月）
 - ・MC Finance International B.V. (MCFI) をアムステルダムに設立（12月）
- 10
- 1985
- ・"AAA"を活用し、低金利で米ドル建普通社債2億ドルと1億ドルの2本をユーロ市場で発行（2月）
 - ・Mitsubishi Acceptance Corporation (MAC) をロサンジェルス近郊に設立（4月）
 - ・会社定款の変更を行い、金融業を正規の営業項目に加える（6月）
 - ・Pan Pacific Ventures (PPV) をパナマに設立（7月）
 - ・米ドル建普通社債1億ドル（オーバー・パー発行：101%）をユーロ市場で発行（9月）
 - ・本邦企業として初のユーロ円普通社債200億円（発行価額：100.75%）を発行（11月）
 - ・東京海上MC投資顧問を東京に設立（12月）
- 15
- 1986
- ・エム・シー・ファイナンスを東京に設立（1月）
 - ・本邦企業（の子会社）として初めてMCFがユーロプログラムによるユーロCP 1億ドルを発行（1月）
 - ・事業会社として最大規模並びに過去最低金利率の米ドル建分離型新株引受権付社債4億ドル（利率：3.125%）をユーロ市場で発行（5月）
 - ・資金部、資本市場部、国際金融部、為替部設立－本店財務関係二部体制から四部体制へ移行（7月）
 - ・MCFが米ドル建普通社債（ハイクーポン債－発行価額：112.375%、償還価額：92.40%）9,000万ドルをユーロ債で発行－三菱商事金融子会社として初の債券発行（10月）
 - ・財務部門関連業務が全社的重点施策に指定され、人員増強計画が決定（11月）
- 20
- 1987
- ・MCFが米ドル建普通社債1億5,000万ドル（オーバー・パー発行：101.50%）をユーロ市場で発行（1月）
 - ・企業サービス（M & A）チームを設立（4月）
 - ・過去最大規模並びに過去最低金利率の米ドル建分離型新株引受権付社債6億ドル（利率：1.375%）をユーロ市場で、また円建て転換社債800億円を東京市場で同時に発行（5月）
 - ・国内CP解禁とともに最大規模を発行（11月）
- 25
- 1988
- ・三菱商事（本体）発行の国内CPがS & P から"A1+" を取得（1月）
 - ・MCF 発行の外貨建普通社債がS & P から"AA" を取得（1月）