

2027

# 経営戦略2027

総合力をエンジンに未来を創る

2025年4月3日

三菱商事株式会社

社長 中西 勝也

1

# 社長メッセージ

- 2022年5月「中期経営戦略2024」（中経2024）で「三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、継続的に生み出されるスケールのあるMC Shared Value（MCSV）－共創価値－の創出」をビジョンに掲げ、中経をスタートさせました。
- この3年間、循環型成長モデルの推進により事業会社の収益力強化を図る（強い事業をより強くする）と共に、EX戦略・DX戦略・未来創造（新産業創出／地域創生）からなる成長戦略の下で業界の垣根を超えた産業横断型の事業開発にも取り組めるよう、営業グループ、コーポレートスタッフ部門及び拠点体制も改編するなど各種打ち手を講じてきました。
- この結果、外部環境が想定以上のスピードで変化する中、中経2024で経営管理目標に掲げた「利益」「キャッシュフロー」「資本効率」の定量目標はいずれも達成することができる見込みです。
- 3年間を振り返り、①更なる収益力強化に向けた全ての事業投資先のバリューアップの実現、②営業グループ間の協業による相乗効果が期待できる共創案件の実現（MCSV創出）、③強固な財務体力を活かした積極的な資金配分戦略、そして④継続的な資本効率の向上が引き続き経営課題であり、重点的に取り組んでいく必要性を改めて感じています。
- 外部環境に目を転じると、世界・社会の分断の深まりによるグローバリゼーションの変化、地産地消型経済へのシフトに伴うサプライチェーンの再構築、中国経済低迷による同国からの過剰輸出、インフレ・金利の高止まりなど、嘗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、従来当社の収益を支えてきた事業にも一時的な影響が出てきています。加えて、地域ごとの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新たなサービス開発、データセンター・半導体需要増に伴う旺盛な電力需要など、中経2024策定時に想定していた事業環境から劇的に日々刻々と変化しています。斯かる不確実性の高い事業環境下では、リスクを冷静に見極めつつ、環境の変化に応じて事業戦略を柔軟に且つ大胆に見直していく必要があります。

- 「経営戦略2027」においては、これらの経営課題や外部環境を踏まえ、当社ならではのインテリジェンスを最大限に駆使することで有望な事業機会を見出し、時機を逃さず実行に移すことで、現在の収益基盤をより強固なものにすると同時に、次世代を支える収益基盤を創り出すことに邁進してまいります。
- また、中経2024の基本戦略を継承しつつ、循環型成長モデルを深化させ、当社の価値創造メカニズムを **Enhance (磨く) × Reshape (変革する) × Create (創る)** と再定義し、それぞれを各種施策によって更に強化していくことで、持続的で高い成長性・効率性を狙っていきます。
- 当社の強みは、グローバルな事業展開、多様な事業モデル、オペレーションに深く関与することで築き上げた信用や信頼、幅広い産業知見・深いインサイトなどです。そして、多彩・多才な人材によってこれらの強みを結集し、多様性を活かして変化を先取り、柔軟に事業戦略を進化させることができる力、即ち「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。
- 従来以上に情報を共有することの重要性を再認識し、産業領域ごとに当社が自ら線を引いた営業グループという枠組みや、国・地域そして会社の垣根すら超えた「つながり」や「新結合」を意識し、社会課題の解決を通じて新たな価値の創出（コングロマリットバリューの創出）を目指すことへの挑戦です。
- 三菱商事グループの更なる成長と持続可能な未来への貢献に引き続き全力で邁進してまいります。

2025年4月3日



2

振り返り、課題認識・環境変化

## 成長戦略・投資計画

	投資（計画 → 実績見通し）	実績	2024 → 2027年度 収益増加効果※2
収益基盤の維持・拡大	1.0兆円 → 1.2兆円	<ul style="list-style-type: none"> <li>鮭鱒養殖 生産量拡大等、更新投資・基盤事業強化</li> </ul>	<p>営業収益キャッシュフロー <b>+1,300億円</b></p> <p>連結純利益 <b>+1,000億円</b></p> <p>※2 更新投資1兆円による収益維持効果は除く</p>
EX関連 (LNG、銅、電池資源、再生可能エネルギー等)	1.2兆円 → 0.9兆円	<ul style="list-style-type: none"> <li>LNGカナダ・上流ガス開発</li> <li>ペルー ケジャベコ銅鉱山開発</li> <li>Nexamp 米国分散型太陽光発電事業等</li> </ul>	
DX・成長投資関連 (デジタルインフラ、都市開発等)	0.8兆円 → 0.4兆円	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィリピン デジタル金融 GCashへの参画</li> <li>国内外データセンター事業等</li> </ul>	
	計 2.5兆円 ※1	※1 定期預金等の資金運用関連キャッシュフロー 0.3兆円を除く	

## 経営管理

	利益・キャッシュフロー	資本効率	財務健全性	株主還元	循環型成長レビュー
目標	連結純利益（2024年度） <b>8,000億円</b> 営業収益キャッシュフロー 年間 <b>1兆円</b> 規模	ROE <b>二桁</b> 水準	格付 <b>シングルA格上位</b> 維持 還元後フリーキャッシュフロー > 0 （中経2024期間）	累進配当をベースに、 自己株式取得を 機動的に実施 （総還元性向40%目処）	資産入替計画の モニタリング・実行を通じて 資本効率の向上を促進
実績	連結純利益（2024年度見通し） <b>9,500億円</b> 営業収益キャッシュフロー 3年平均 <b>1.1兆円</b> （見通し）	期中平均 <b>12.5%</b> （見通し） 2022年度： <b>15.8%</b> 2023年度： <b>11.3%</b> 2024年度： <b>10.4%</b> （見通し）	<b>S&amp;P A</b> （見通し安定的） <b>Moody's A2</b> （見通し安定的） 還元後フリーキャッシュフロー <b>0.4兆円</b> （見通し）	総還元額 <b>1.9兆円</b> 総還元性向 <b>62%</b> （中経2024期間の累計ベース／見通し）	要求利回り未達／ 低成長事業 <b>160社</b> を対象 に選択と集中を概ね完了 連結純利益 <b>+1,000億円</b> （2021年度比／見通し）

経営戦略2027に向けた課題

- ① 更なる収益力強化に向けた、全ての事業投資先のバリューアップの実現
- ② 営業グループ間の協業による相乗効果が期待できる共創案件の実現（MCSV創出）
- ③ 強固な財務体力を活かした積極的な資金配分戦略
- ④ 継続的な資本効率の向上

環境変化：事業環境の複雑化と不確実性増大



- ・ 米中対立の先鋭化
- ・ ポピュリズム台頭
- ・ グローバルガバナンスの衰退加速

➡ 価値観を含む、世界・社会の分断の深まり



- ・ 地産地消型経済へのシフト／サプライチェーン再構築
- ・ 中国 経済低迷／過剰輸出
- ・ インフレ・金利の高止まり

➡ 世界経済の不透明化



- ・ 脱炭素コスト低減の遅れ等により、現実解を探る動きが加速

➡ 脱炭素のトランジション長期化



- ・ AIの急速な進展／新たなサービス開発
- ・ データセンター・半導体需要増に伴う旺盛な電力需要

➡ AI普及による産業構造・競争環境の変化



想定を超える「変化」により事業難易度が上がる中、「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必要がある

3

# 経営戦略2027

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：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

定量目標

成長性

営業収益キャッシュフロー  
平均成長率 **10%以上**

効率性

ROE  
(2027年度) **12%以上**

財務  
健全性

Net DER<sup>※</sup>  
**0.6倍** (上限目処)

※Net Debt Equity Ratio (負債資本倍率)

株主還元

「累進配当 + 機動的な自己株式取得」とする基本方針を維持

## 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

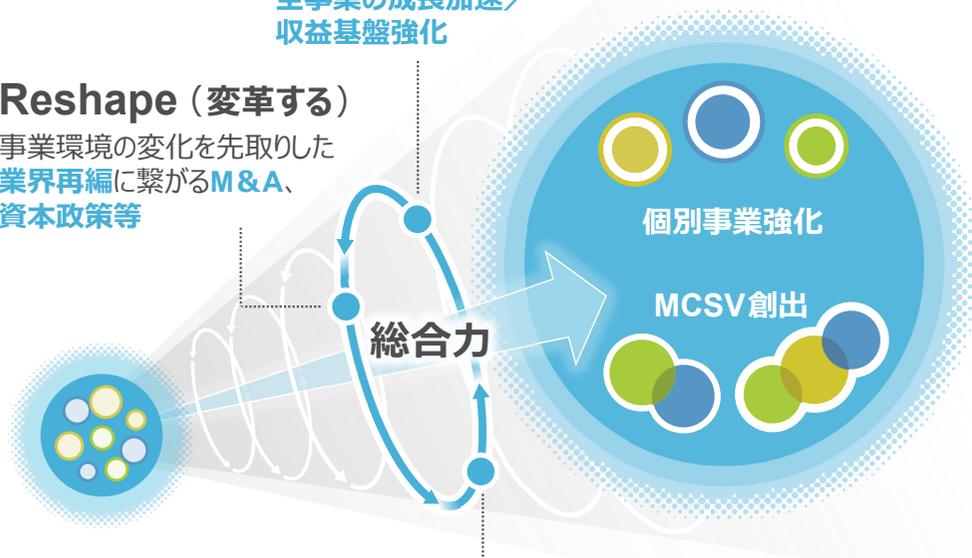
**Enhance (磨く) × Reshape (変革する) × Create (創る)**  
の好循環モデル

### Enhance (磨く)

拡張・追加投資による  
**全事業の成長加速／  
収益基盤強化**

### Reshape (変革する)

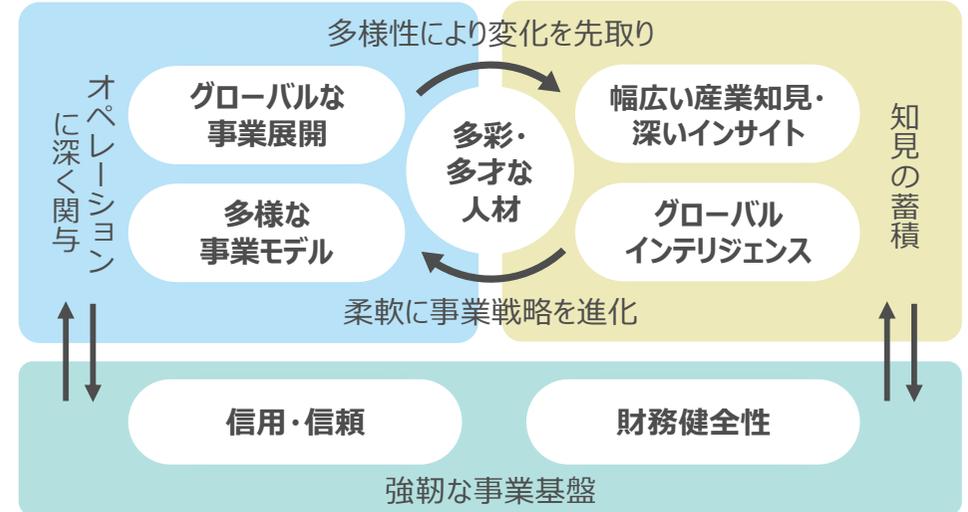
事業環境の変化を先取りした  
**業界再編に繋がるM&A、  
資本政策等**



### Create (創る)

**新規投資**／営業グループ間の  
協業による**相乗効果**が期待できる  
**共創案件を通じた成長の取り込み**

## 当社の強みを結集した「総合力」



## 施策を通じた更なる強化

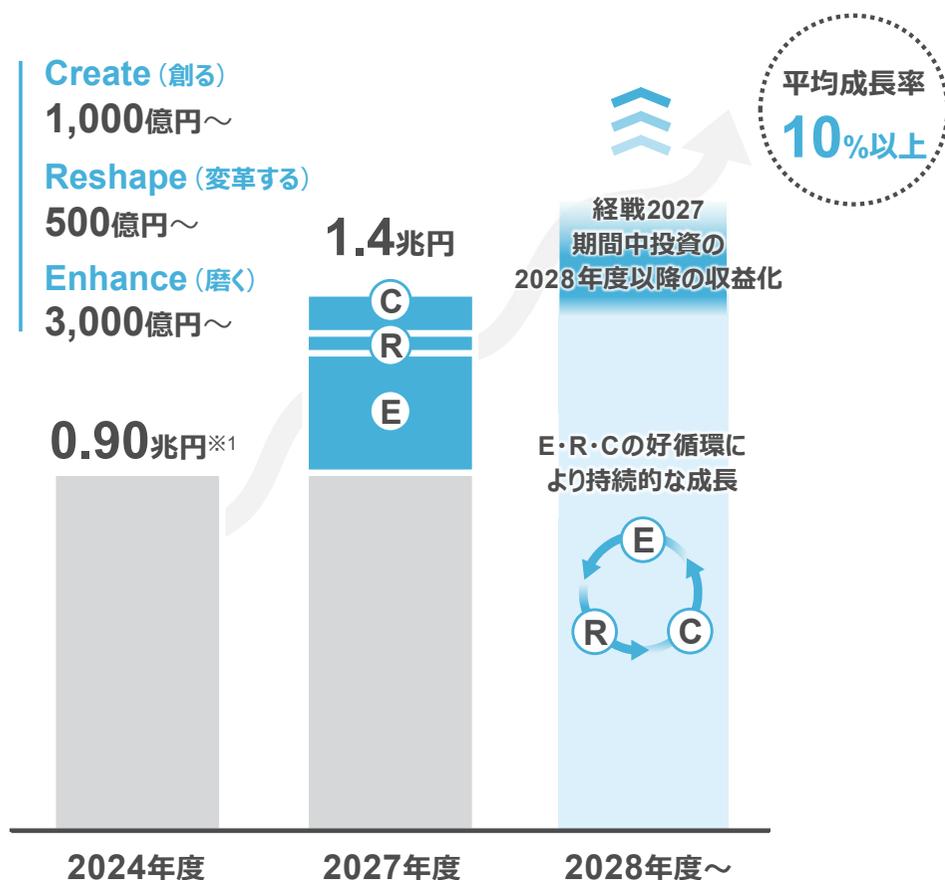
- E** 事業会社ごとの3年後利益・ROIC目標の設定
- R** 金融投資家との連携推進（金融アライアンス推進体制）等
- C** 新技術／AI起点の事業機会創出等（CVC推進体制／AIソリューションタスクフォース）
- 借入（レバレッジ）も活用した投資原資の確保
- 営業グループごとの営業収益キャッシュフロー成長率・ROE目標の設定
- 連結・グローバルベースの人材登用、AI人材育成、経営戦略と連動した報酬制度等

- 投資の順調な実行等で追加資金が必要となった場合は、**財務健全性を維持しながらレバレッジの活用**も検討
- 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は、**投資パイプライン等を踏まえ、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	3.3兆円～	E・R・C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
		売却による投資回収	1.7兆円～	
キャッシュアウト	投資	更新投資	1.0兆円～	欧州総合エネルギー会社（Eneco）、豪州原料炭事業（BMA）等
		拡張投資	3.0兆円～	<b>E</b> 水産事業の生産量拡大、鉄鋼製品事業関連投資等 <a href="#">→ P.14</a>
		新規投資		<b>R</b> 既存事業の変革 <a href="#">→ P.15</a>
		<b>C</b> 新規案件（共創案件を含む） <a href="#">→ P.16</a>		
		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～	2025年4月3日決議分 （中経2024の還元後フリーキャッシュフロー0.4兆円を原資とする還元を含む）	
	配当	1.4兆円～	1株当たり110円を起点とする累進配当 （子会社による非支配株主への配当支払い0.2兆円を含む）	

## 営業収益キャッシュフロー

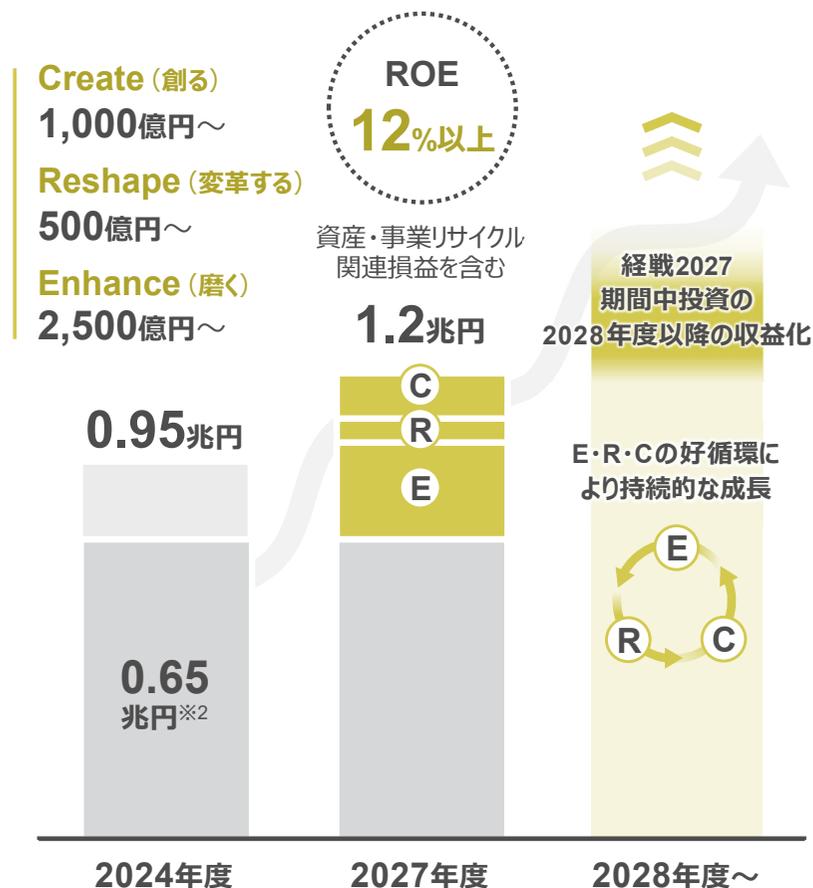
- E・R・Cの好循環により、**営業収益キャッシュフローの平均成長率10%を持続的に実現**する事業ポートフォリオを構築
- **レバレッジも活用して優良案件への投資**を行い、更なる成長を創出



※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

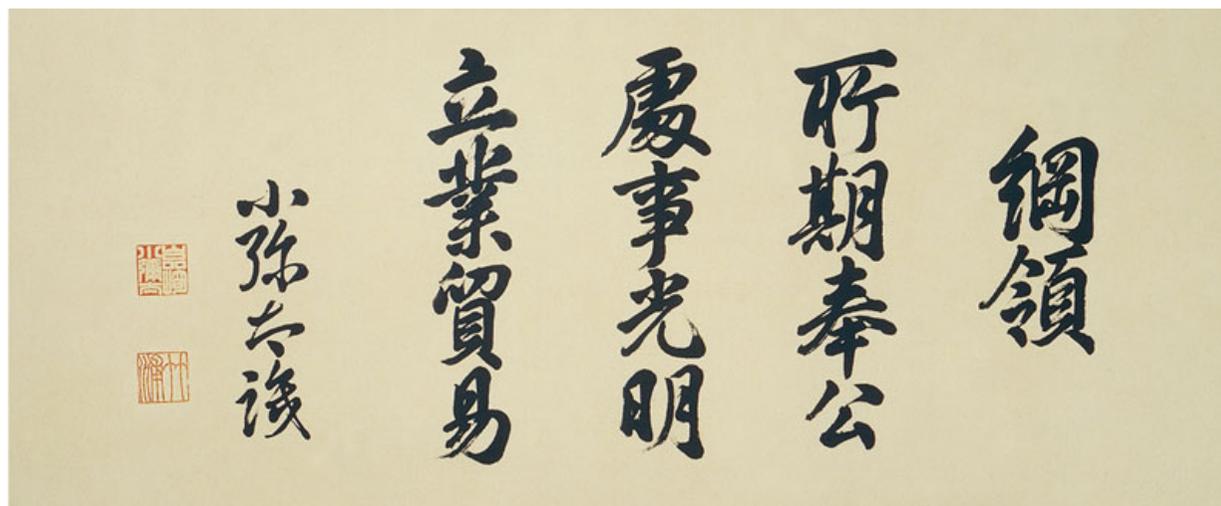
## 連結純利益・ROE

- 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

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ていきます



## 所期奉公

しょ き ほうこう

Corporate Responsibility  
to Society

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

## 処事光明

しょ じ こうめい

Integrity and Fairness

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

Global Understanding  
through Business

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る

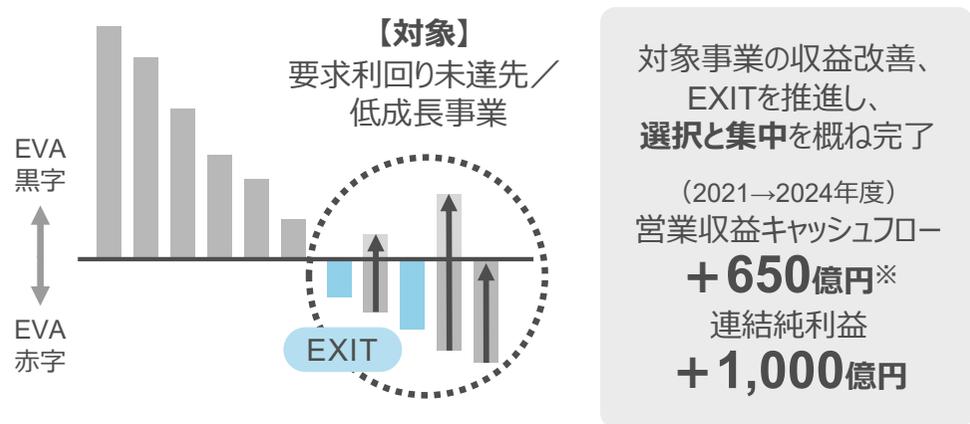
4

## APPENDIX

# 定量目標達成に向けた打ち手

## 中経2024

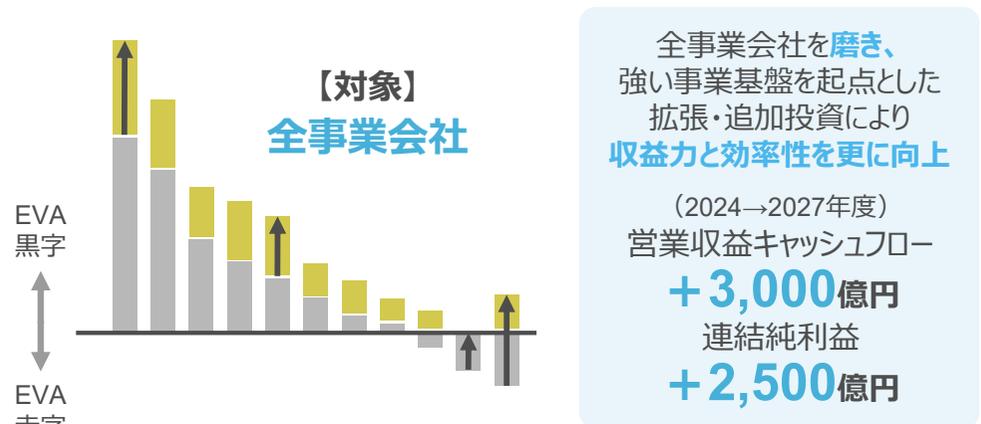
### 磨く1.0 : 売却・効率化による収益基盤改善



※ 2024年度時点の継続保有先のみ、ローソン再編の影響除く

## 経営戦略2027

### 磨く2.0 : 収益力強化・投資拡大による更なるバリューアップ



### 主要事例

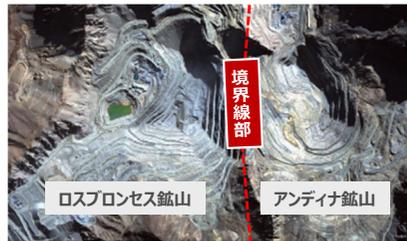
グループ	事業	打ち手例
地球環境エネルギー	北米LNG	LNGカナダの着実な立上げ
マテリアルソリューション	鉄鋼製品・資源素材	鉄鋼製品事業のポートフォリオ変革、資源素材事業（硅砂等）の拡張
金属資源	豪州原料炭	先行剥土・在庫積増しを通じた高品位原料炭の安定供給
社会インフラ	国内・北米不動産	不動産開発×運用による国内不動産事業拡大、北米不動産事業の収益改善
モビリティ	ASEAN自動車	マーケットイン型商品提案・DXを駆使した販売強化、バリューチェーン拡張（中古車販売等）・輸出拡大
食品産業	水産	鮭鱒養殖における増産／生産性改善、加工機能強化による付加価値向上
S.L.C.	食品流通・小売	DX・AI活用による需要予測を通じた収益力強化、データ活用による商品開発力向上
電力ソリューション	北米電力	電力バリューチェーン一体での収益化を目指した取り組み推進

## 銅鉱山 (チリ)

- Anglo American Sur銅事業のロスブロンセス銅鉱山と隣接するCodelcoのアンディナ銅鉱山を一体操業することで基本合意。必要許認可の取得後、2030年頃に操業開始予定。
- 両鉱山間の操業シナジー創出を通じた事業価値最大化を追求。
- 銅生産量は年間約12万トン増加する見込み(内、当社持分10.2%)。
- なお、両鉱山で確認されている銅資源量は合計60百万トンであり、世界全体の2%を占める規模。

事業プラットフォーム共同組成

●ロスブロンセス鉱山・アンディナ鉱山 鳥瞰図



隣接鉱山とのパートナーシップを通じた事業変革、シナジー創出

## 太陽光発電 (米国)

- 分散型太陽光発電事業に取り組むNexampに対し、機関投資家等の株主を招聘、追加資金を投入し、成長を加速。
- 2016年の出資参画以降、稼働資産30倍(37MW→1,100MW)に成長。2027年までに稼働資産60倍(2,100MW)を実現。

第三者資金の活用による成長加速



## 未来のコンビニ (日本)

- ローソンにKDDIを共同経営パートナーとして招聘し、非上場化。
- コンビニと通信の融合により新たな体験価値を創出し、ローソンを「未来のコンビニ」=「Real×Tech Convenience」へ業態変革。
- 当社の海外事業・ネットワークを活用して、アジアでの成長を加速。

パートナー招聘による成長加速



2025年上期を目処にAI・テクノロジーを導入した実証店舗をオープン予定

	Pontaパスからローソンへの送客数が約2倍※1へ
	国内9割超※2の店舗で延べ10万人超が利用

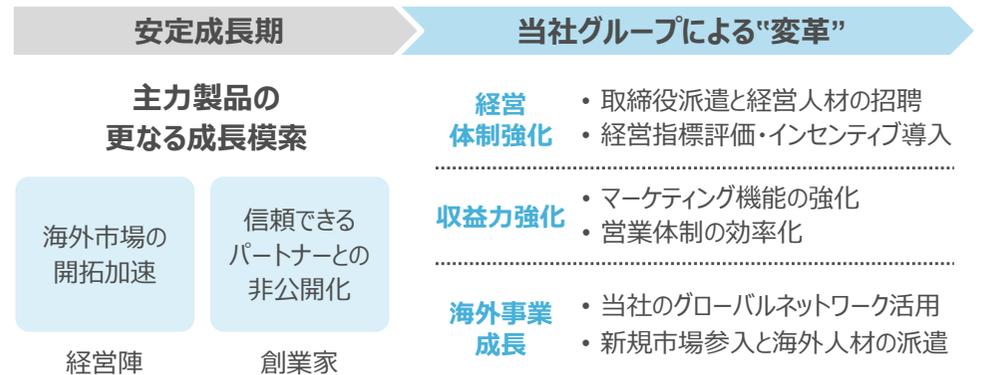
「Pontaパス」「povo」との連携による送客強化  
日販拡大に貢献 平均日販※3：前年比+3.4%

※1 ローソン特典利用数(2025年3月期第3四半期)。Pontaパス開始前のauスマートパスプレミアム(2025年3月期第2四半期)と比較  
※2 2024年12月度利用店舗数 ※3 2025年2月期第1~3四半期、既存店のみ

## 企業投資ファンド (日本)

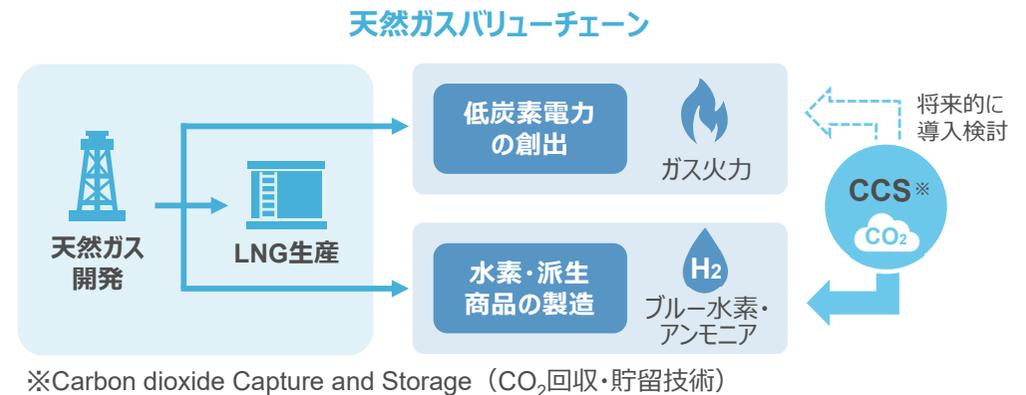
- 当社が国内製品の総販売代理店を担う永谷園に対し、当社傘下ファンド丸の内キャピタルと共同で、非公開化MBOを実施(丸の内キャピタルと当社で株式の過半数を保有)。

当社の企業投資ファンドを活用した事業成長



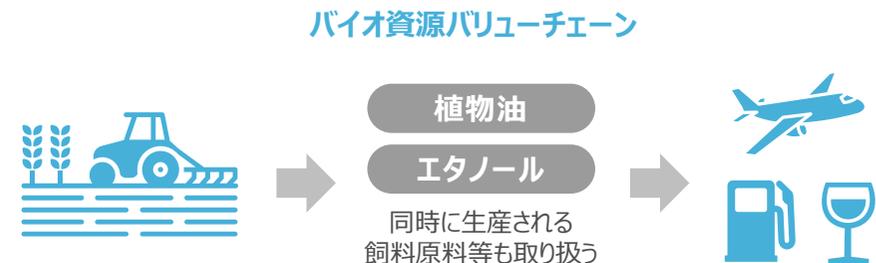
## 天然ガスバリューチェーン

- 天然ガスは相対的に環境負荷の低い低炭素エネルギー源として、エネルギートランジション期における現実解として幅広い分野での活用が見込まれている。
- 当社は、天然ガス田開発からLNG生産までを一貫して手掛けることでコスト競争力の高いLNGを生産し、アジアを中心とする需要増を取り込む。
- 更に、コスト競争力のある天然ガスを燃料とする発電事業によって、AI用データセンター等の電力需要に応えると共に、ブルー水素・アンモニア製造にも繋げていく。



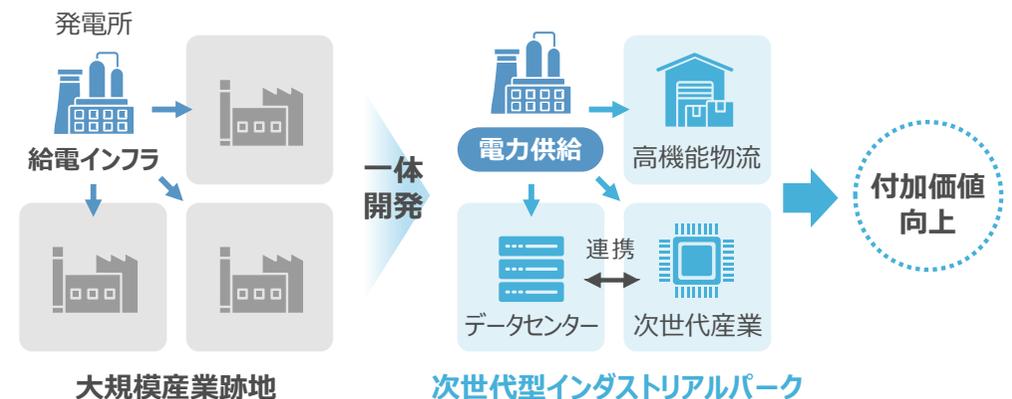
## バイオ資源バリューチェーン

- 世界の人口増と経済成長に加え、脱炭素化の流れの中で社会実装が先行するバイオ燃料の利用拡大により、食糧（穀物等）の需要が増加する見込み。
- 例えば、当社の事業投資先であるAgrex等のある米国・ブラジルを中心に、食糧の安定供給を維持しつつ、穀物由来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出していく。



## 次世代型インダストリアルパーク

- 国内においては業界再編・工場統廃合による大規模な産業跡地の活用ニーズの増加が見込まれる。
- 当社は、不動産開発事業で培ったノウハウと、幅広い産業接地面を活かし、複数の産業を連関・集積させ、社会課題の解決に資する次世代型インダストリアルパーク構想に取り組む。
- 急拡大するAI需要への対応と持続可能な電力供給という社会課題を踏まえ、京浜臨海部にて、パートナーと共同で電力事業とデータセンター事業の一体開発を検討する。





# 三菱商事株式会社

(将来に関する記述等についてのご注意)

- 本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。
- また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報、及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行ってくださいますようお願いいたします。
- 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。

(本資料における留意点について)

- 本資料における「連結純利益」は、非支配持分を除く、当社の所有者に帰属する当期純利益の金額を表示しています。