

2027

投資家向け補足資料

(経営戦略2027関連)

2025年4月4日
三菱商事株式会社

- 経営戦略2027では**既存事業・新規事業に対する投資を加速**させる
(更新投資・資金運用関連キャッシュフローを除いたベースで、中経2024の投資実績見通し1.5兆円から3兆円へと投資を拡大)
- **中経2024期間中に実行した案件による利益貢献 (+1,000億円) の刈り取りも着実に実行**する

項目		経営戦略2027投資計画 (3年間の累計額)	利益貢献額 (27年度断面)
既存事業	磨く	更新投資 1.0兆円 <ul style="list-style-type: none"> 欧州総合エネルギー会社 (Eneco) 豪州原料炭事業 (BMA) 等 	+1,500億円 * 投資を伴わない利益向上を含む * 一定の市況前提のもと計算
		経戦2027案件 0.9兆円 案件例 <ul style="list-style-type: none"> 水産 (鮭鱒養殖) 事業の強化 鉄鋼製品事業のポートフォリオ変革 国内外不動産事業 	
		中経2024案件 0.6兆円 案件例 <ul style="list-style-type: none"> LNGカナダ/カナダシェールガス マレーシアLNG データセンター事業 	
	変革する 0.5兆円 <ul style="list-style-type: none"> 業界再編・資本政策 等 	+500億円	
新規事業	創る 1.0兆円 案件例 <ul style="list-style-type: none"> 天然ガスバリューチェーン バイオ資源バリューチェーン 次世代型インダストリアルパーク 銅事業の強化 	+1,000億円	

開発・建設等のリードタイムを伴う事業は28年度以降に利益貢献を本格的に開始

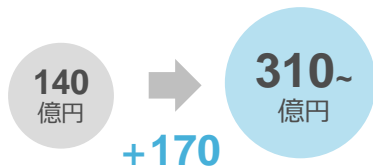
■ 経営戦略2027の「磨く2.0」を通じた収益基盤強化の具体事例は以下の通り

水産

営業収益キャッシュフロー



連結純利益



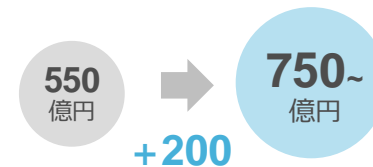
- ・ 鮭鱒養殖で世界トップクラスの生産量（20万トン／年）と収益力を更に拡大・強化。
- ・ ノルウェーにおいて近年追加取得したライセンスで今後1万トン増産。
- ・ 海面養殖における最新テクノロジー導入等により生産性改善・効率化を図ると共に、加工機能強化により付加価値向上・収益力拡大を実現。

ASEAN（タイ・インドネシア）自動車

営業収益キャッシュフロー



連結純利益



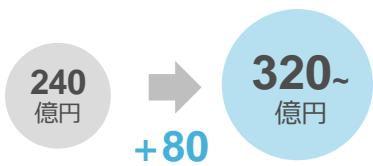
- ・ 徹底したマーケットイン型の商品提案、DXを駆使した顧客体験の質向上によるブランドロイヤリティ強化を通じ粘着性を高め、高水準にある収益率の更なる向上。
- ・ ブランドフリーの中古車販売・販売金融事業開始等バリューチェーン拡張・強靱化、新規市場（中南米・中東・アフリカ他）への輸出販路拡大により、収益極大化。

鉄鋼製品・資源素材

営業収益キャッシュフロー



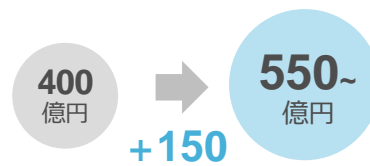
連結純利益



- ・ 北米を中心とした成長市場での建設・インフラ需要増、エネルギー領域での新たな機会を捉え、メタルワン事業におけるポートフォリオのリバランスを実行し収益性を向上。
- ・ 効率的な生産体制追求とエムシーデジタルが開発した配船自動化システムによる物流最適化を通じて珪砂事業の競争力を強化、成長するアジア珪砂需要を取り込み収益を拡大。

食品流通・小売

営業収益キャッシュフロー



連結純利益



- ・ 約7,600台／日のトラックを起用・運行し、全国約350か所の物流拠点運営する食品流通事業の物流基盤を梃子に外部荷主の荷量を獲得し、M&Aやアセット拡充も通じて物流事業を新たな収益の柱として確立。
- ・ データ活用による商品開発力向上やオンライン対応強化等により、リアル・バーチャルの両面で顧客の体験価値を高め、ロイヤルカスタマーの拡大による収益強化を実現。

- ハンズオンの事業知見に基づく資源の目利き力とグローバルなプレゼンス、大手優良パートナーとの協業関係を活かして保有資産を拡充し、
下方耐性を強化しながら市況上昇時のアップサイドを取り込める強靱な資源ポートフォリオを構築する

持分生産量*

LNG

2024年度

13
百万トン

+40%

2030年度～

18～
百万トン

* LNGにおいては持分生産能力を記載

原料炭

2024年度

36
百万トン

+20%

～2027年度

43～45
百万トン

2024年度

33
万トン

+20%～

2030年度～

40～
万トン

*原料炭・銅の2024年度実績は見込み値

「磨く・変革する・創る」アクション

磨く

- LNG事業のコスト削減・生産量最大化
- 建設中案件（LNGカナダ）の着実な完工・生産開始
- LNG生産設備の増設（LNGカナダ、キャメロンLNG等）



磨く

- 先行剥土・在庫増しを通じた高品位原料炭の安定供給



磨く

- 銅事業の生産性・コスト競争力向上

変革する

- チリ・ロスブロンセス銅鉱山における隣接鉱区との一体操業

創る

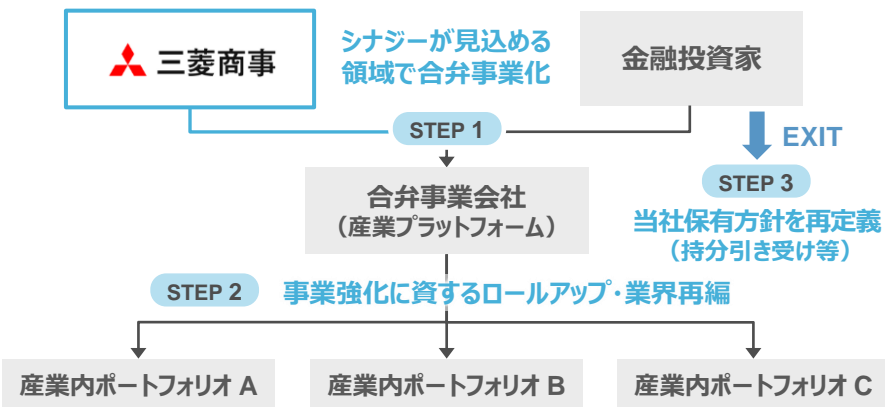
- マリマカ銅鉱山開発に向けた取り組み
- 銅資産の積み増し



- 金融アライアンス推進室を設置し、**金融投資家との連携**を通じ、事業・ポートフォリオの変革を推進、事業の加速度的成長を実現することを目指す

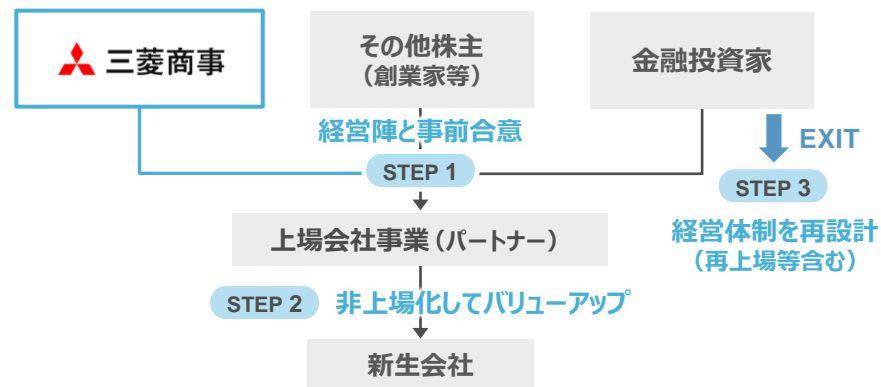
ケース 1：当社既存事業の合併事業化

金融投資家が持つ資金調達力等のリソースと組み合わせ、より短い時間軸で数倍の事業規模まで成長させる。



ケース 2：金融投資家等による中継ぎ

事業継承等に課題を抱える事業会社を買収。上場企業の場合には非上場化もいり、課題対応の猶予期間を創出。その間は三者共同でバリューアップする。



その他の連携の在り方

ポートフォリオのリバランス

特定の当社資産を金融投資家に売却する一方で、金融投資家が持つ資産を買収することで、当社の事業ポートフォリオのリバランス、重点領域を強化する。

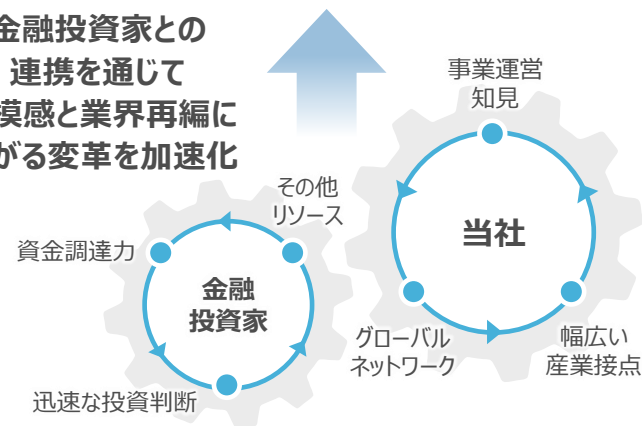
業界再編・企業の再成長

ロールアップ、海外展開、海外企業との合併・統合等を通じて、経営課題を抱える企業、業界の再生、再成長に取り組む。

新規事業の創出

複数投資先を抱える金融投資家と、当社が双方の強みを持ち寄り補完することで、新規事業領域を構築、または拡充する。

金融投資家との連携を通じて規模感と業界再編に繋がる変革を加速化



- 近年、デジタル化の進展、エコシステムの成熟と資金調達の多様化、大企業とスタートアップとの連携・アライアンスの定着等により、スタートアップ発の新技術が社会に大きな影響を与え、社会の変化も加速している
- 全社横断のCVC推進体制構築を通じて、新技術等に対するインテリジェンス強化に加え、**次世代に繋がる新規事業の創出に挑戦する**

ソーシング

投資実行～投資先バリューアップ支援

知見・リターン獲得

当社ネットワーク

北米

欧州

アジア

その他地域

営業グループ・事業投資先

外部ネットワーク

大学（産学連携）

ベンチャーキャピタル

スタートアップ企業

等

北米

欧州

アジア

その他地域

全社横断のCVC新設

既存の事業ポートフォリオに限定せず、
より幅広い領域へのスタートアップ投資を実行



地球環境
エネルギー



マテリアル
ソリューション



金属資源



社会インフラ



モビリティ



食品産業



S.L.C.



電力
ソリューション

各営業グループで従来から行っているスタートアップ投資

インテリジェンス

- ・ 既存事業に対する脅威の早期察知
- ・ 事業機会創出に繋がる新技術・ビジネスモデルのトレンド捕捉

新規事業機会創出

- ・ 未染手領域における新規事業の創出
- ・ 既存事業との共創（合併事業等）
- ・ 協業を通じた既存事業のバリューアップ

- 全社横断のAIソリューションタスクフォースを設置、業際を越えたAIバリューチェーン上の取り組みを結集し、多様な産業接地面を活かした当社ならではの事業展開を通じて、AIの社会実装による変化を捉え、新たな事業機会を創出し、更なる成長に繋げることを目指す

AIインフラ

データセンター



- ・世界トップのデータセンター事業者Digital Realty Trustと対等出資の国内合弁事業会社（国内シェア2位）。
- ・東京・大阪近郊の好立地のデータセンター事業で競争優位を確保。



電力インフラ



- ・各地電力市場に応じた最適な形で電力ソリューションサービスを提供。

計算資源（GPU等）



- ・計算資源からAIソリューションまでを手掛けるPreferred Networks（PFN）と資本業務提携。

例)
素材開発支援
(マテリアルズインフォマティクス)
へ出資参画
MATLANTIS

1
安定的な
電力供給を確保した
データセンター
開発/提供

3
事業パートナー×産業知見
によるソリューション提供

AIの社会実装
による変化を捉え
事業機会を創出

2
計算資源×データセンター
による計算力提供

例)
PFNとの計算力提供合弁事業
会社を設立、AIソリューション
事業とのインターフェースを拡大

AIソリューション

ソリューション開発



- ・国内外のコンペティション受賞歴を持つ、トップクラスのデータサイエンティストを多数抱え、最先端技術を活用したAIソリューションを提供。



当社の幅広い産業接点





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いただきますようお願いします。
- 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。