

当社グループが対処すべき課題

中期経営計画2026

～Creating Sustainable Futures～



MITSUI & CO.

三井物産株式会社

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している情報に基づくもので、既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包しており、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。こうしたリスク、不確実性及びその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、四半期報告書等の記載も含まれ、当社は、将来に関する記述のアップデートや修正を公表する義務を一切負うものではありません。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なって下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。

中期経営計画 2026 テーマ

Creating Sustainable Futures

グローバル・サステナビリティの視点から
あらゆる産業の社会課題を掘り起こし、
そこから新しいビジネスイノベーションを生み出し、
強い事業群・新しい産業を創る



2026年に向けた認識

重要な環境認識を踏まえ、更なる成長につながる事業機会を捉える

重要な環境認識

- 地政学リスクの高まり・サプライチェーンの変化
- コストインフレ・金利高
- エネルギー安定供給とカーボンニュートラルの両立
- 素材・製品のグリーン化ニーズの増大
- 自然資本としての水資源・食料の重要性拡大
- 先進地域での健康志向の進展
- ライフスタイルの多様化

更なる変革と成長 に向けて

- 基礎収益力の更なる向上
- 成長投資パイプラインの着実な実行
- 事業ポートフォリオの新陳代謝
- 資本効率を重視した取組み
- 資本コストの低減
- 環境負荷低減を機会とした取組み

中期経営計画2026（24/3-26/3期） 定量目標

収益性指標

基礎営業
キャッシュ・フロー
26/3期
1兆円

当期利益
26/3期
9,200億円

ROE
中経2026平均
12%超

株主還元

〔 中期経営計画2023（21/3-23/3期）の
累計ベース 〕

基礎営業キャッシュ・フロー
に対する株主還元の割合
37%程度

累進配当*導入

* 中期経営計画3年間の期間を対象。年間配当金150円/株を下限とした配当維持または増配を行う

Corporate Strategyと3つの攻め筋

中期経営計画2026の実現に向けた全社戦略をCorporate Strategyと設定

5つの Corporate Strategy

- ① グローバル・産業横断的な提案力の高度化
- ② 「創る・育てる・^{ひろ}展げる」の推進
- ③ サステナビリティ経営の更なる深化
- ④ グループ経営力の強化
- ⑤ グローバルでの多様な個の活躍促進

経営資源を重点的に配分

Industrial
Business
Solutions

Global
Energy
Transition

Wellness
Ecosystem
Creation

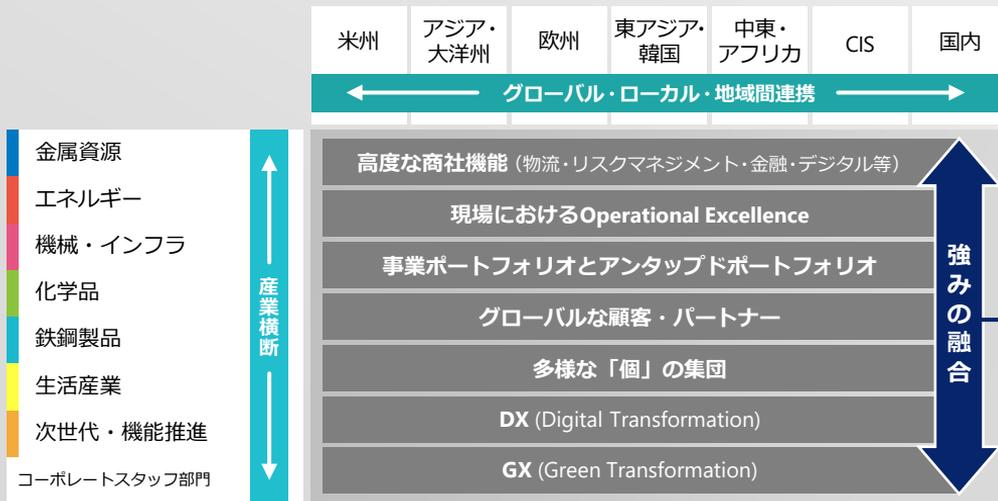
Corporate Strategy ①

グローバル・産業横断的な提案力の高度化

複雑化する世界の課題解決に向け、当社の強みをより一層融合させ、提案力を高度化

事業本部体制・グローバルマトリクス体制

外部環境の不確実性が増す中、事業本部間・地域間の垣根が低く、柔軟で機動的な連携が可能。産業横断的アプローチとノウハウの組合せによりグローバルスケールでの課題解決を目指す



強みを グローバル・産業横断的に融合

- 事業の地域分散
- 地産地消化対応
- ビジネスモデル横展開

- 幅広い産業接点活用
- コア事業周辺取組
- 複合的ソリューション

Corporate Strategy ②

創る・育てる・^{ひろ}展げる (ビジネスモデル) の推進

Own Fieldでの事業強化と事業群形成

社会課題への 産業横断的な現実解の提供

創る
事業の芽を見出す

コア事業
の芽

新事業への継続的な挑戦

育てる
コア事業の拡大

コア事業

強い既存事業の更なる強化

**ひろ
展げる**

コア事業と周辺事業を
組み合わせた事業群を形成



コア事業

事業群・業際取組みの徹底追求

Organic Growthを超えるインパクトのある取組み

サステナビリティ経営の更なる深化

当社事業への影響や社会からの要請が高まる社会課題に対し、サプライチェーン全体を通じた対応を牽引

気候変動

脱炭素社会に向けた
事業ポートフォリオ変革

	20/3期	26/3期	2030
GHG インパクト ^{*1}	34 百万ト	27 百万ト	17 百万ト
再エネ比率 ^{*2}	14 %	27 %	30+ %

自然資本

事業を通じた
Nature Positive達成への貢献

自然への依存・影響の把握と分析

持続可能な事業推進 (森林・水・食と農)

循環型経済の事業機会取込み

ビジネスと人権

事業活動における
人権尊重取組の強化

人権デューデリジェンスの実効性向上

サプライヤーとの協働

取組強化のための社内プロセス拡充

ステークホルダーエンゲージメントの強化

*1 【目標】2030年に自社の排出量から事業を通じて実現した削減貢献量を差し引いたGHGインパクトを20/3期比半減にする *2 【目標】発電事業における再生可能エネルギー比率を2030年までに30%超に引き上げる

Corporate Strategy ④ グループ経営力の強化

グループ全体のアセットを最大活用し新たな価値創造を追求

今のチームでもっと大きな仕事を

1人当たりの生産性向上

DXによる業務効率化 / 攻めの人材シフト

データドリブン経営の推進

DX人材の育成 / データマネジメント整備

グループアセットの利活用

事業ノウハウの利活用拡大

健康経営・安全な職場づくり

グループ役職員、事業関係者の健康・安全の最優先

高付加価値業務

仕事の見える化・
適正化

定型業務の
DX化と効率化

データを活用した
意思決定

知的・人的資本

タレントマネジメント
人材の適材配置

人材育成・
リスキリング

グループ内の
知的資本の活用

**事業価値の
最大化**

Corporate Strategy ⑤

グローバルでの多様な個の活躍推進

自律的なキャリア形成 (挑戦・経験・学び) を後押しする施策・環境整備に向けた人材への投資を更に加速する



社員の成長とより付加価値の高い業務へのシフトが事業ポートフォリオの変革を支える

攻め筋 (Key Strategic Initiatives)

中経2023で注力したStrategic Focusを深化させ、3つの攻め筋を設定



社会課題に対し時間軸を踏まえた最良の現実解を提供

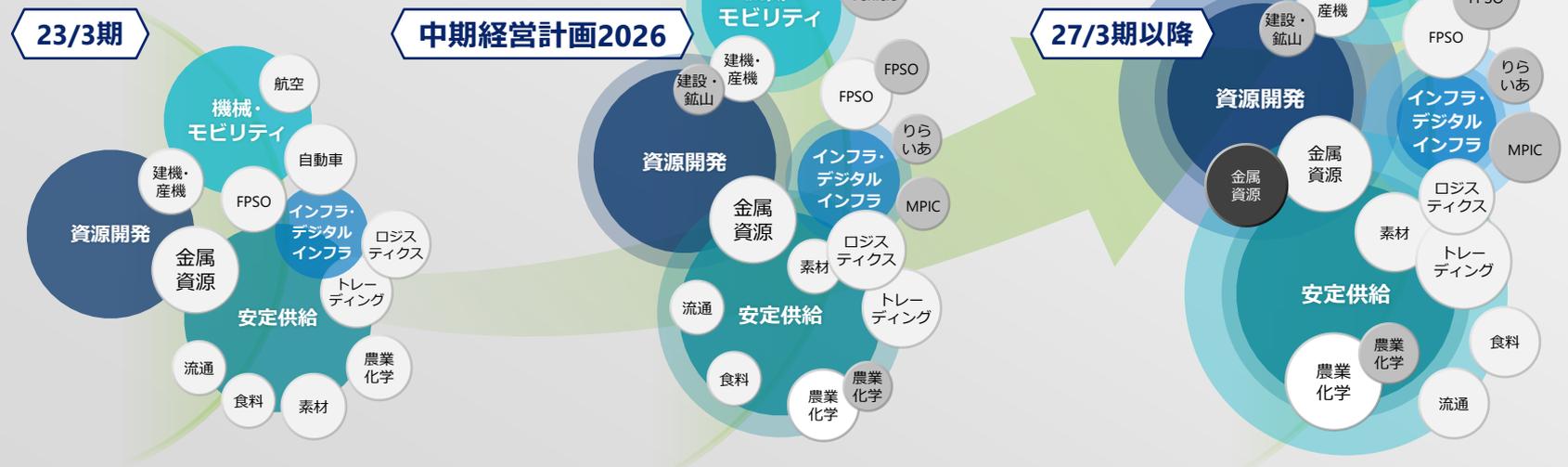
攻め筋 (Key Strategic Initiatives)

Industrial Business Solutions

グローバルに展開する事業ポートフォリオを通じ、安定供給のための高度な仕組みを構築

- ◆ 社会の発展に不可欠な資源、素材、食料等の安定供給の仕組み
- ◆ 産業を支えるモビリティ・インフラ・デジタルインフラ等の構築

- 既存事業
- 中期経営計画2026期間に収益貢献を開始する事業
- 27/3期以降に収益貢献を開始する事業

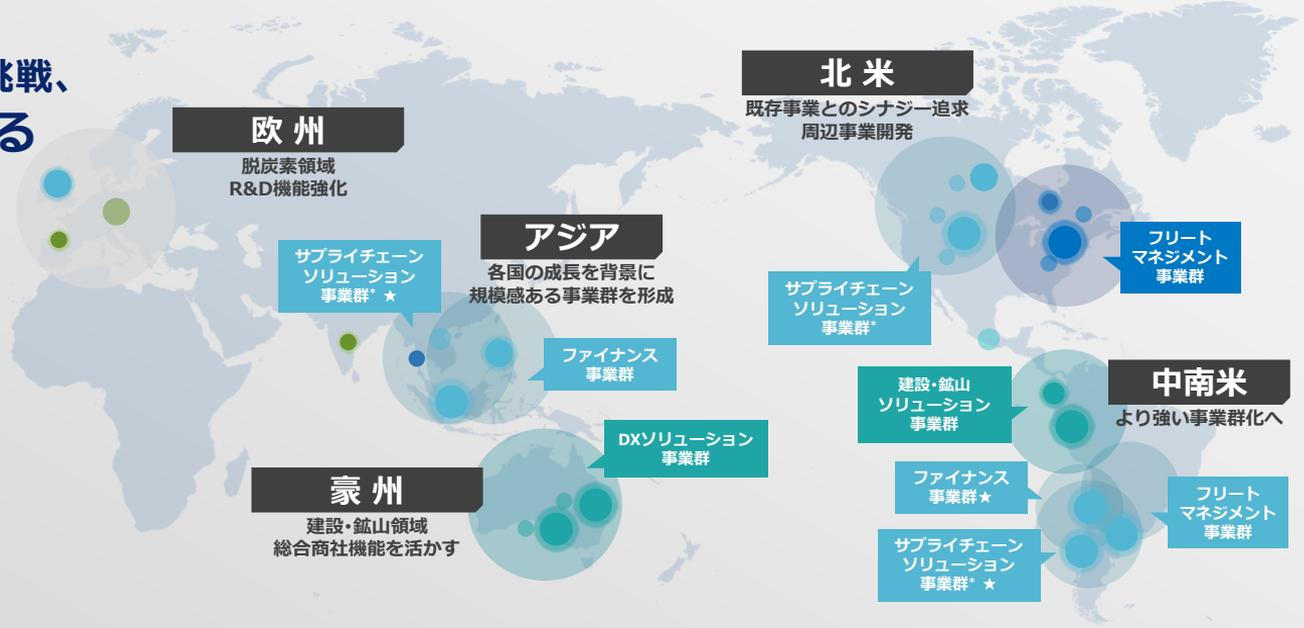




攻め筋 (Key Strategic Initiatives) Industrial Business Solutions

地域・機能軸で分散した事業ポートフォリオを活かし、事業群形成を着実に実行

モビリティ領域での挑戦、 創る・育てる・展ひろげる



● Light Vehicle領域 ● 商用車・貨物輸送領域 ● 建設・鉱山機械領域 ● ZEV関連・その他領域

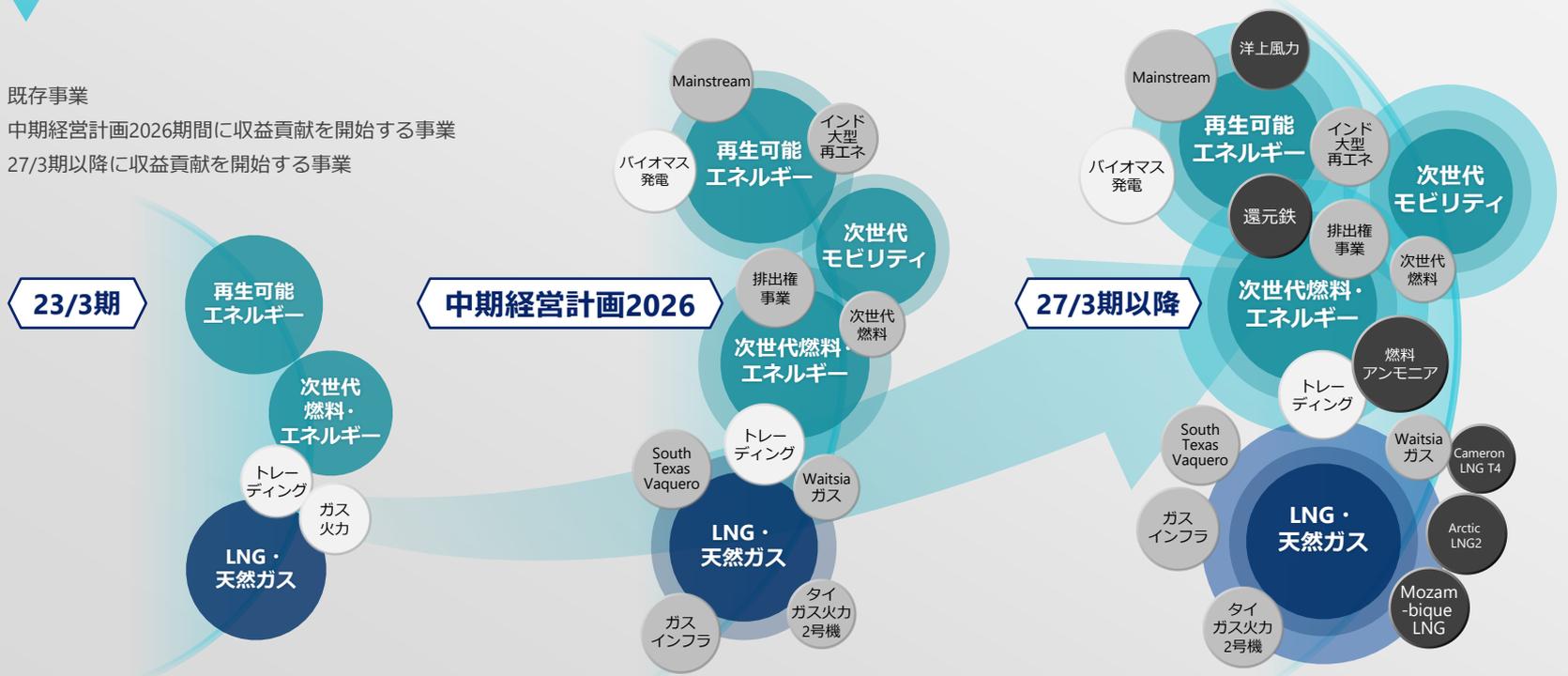
* サブライチェーンソリューション事業群：輸入・卸売・小売を中心とする販売・サービスネットワーク



攻め筋 (Key Strategic Initiatives) Global Energy Transition

エネルギー安定供給と気候変動対応の双方の観点から事業を通じた現実解を提供

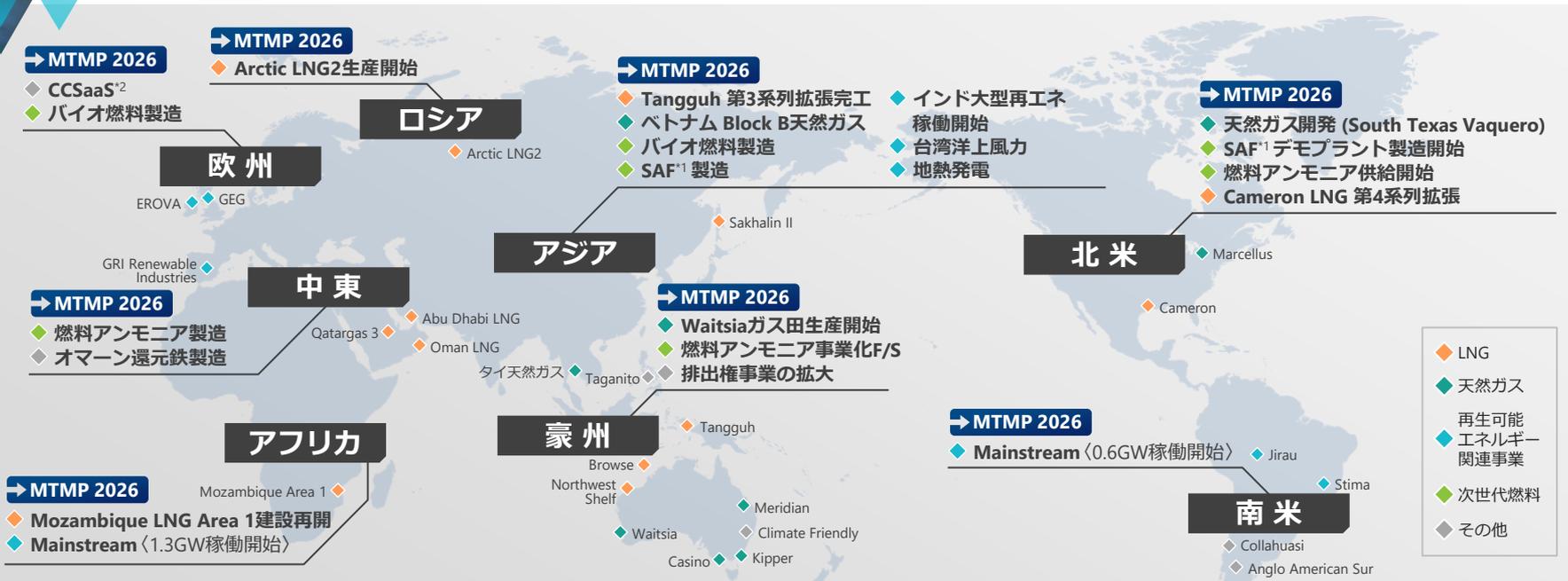
- 既存事業
- 中期経営計画2026期間に収益貢献を開始する事業
- 27/3期以降に収益貢献を開始する事業





攻め筋 (Key Strategic Initiatives) Global Energy Transition

案件パイプラインから厳選し、Transitionに資する事業の投資判断・開発・生産を進める



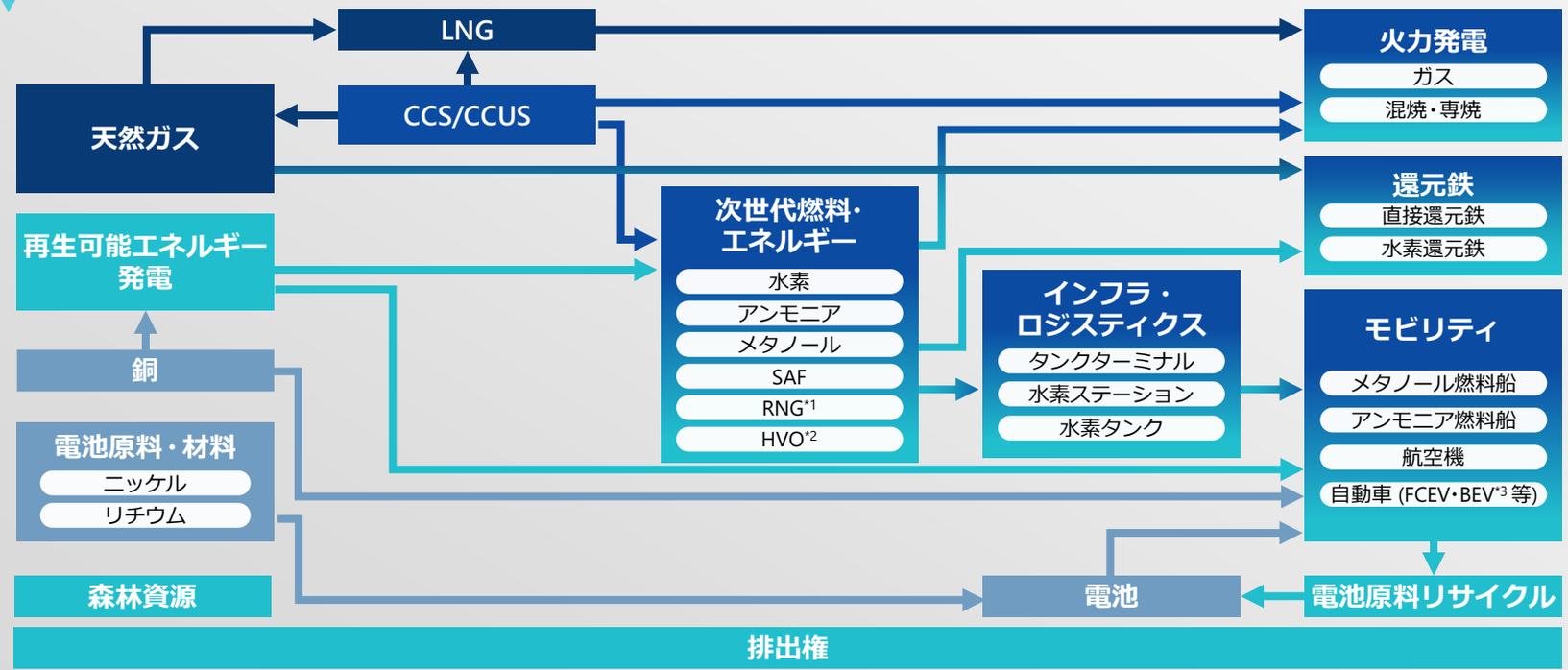
ROICターゲット 5+% (26/3期)、9+% (30/3期在り姿)、投下資本増加額^{*3} 約1兆円

*1 持続可能な航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel) *2 二酸化炭素の回収・貯留をサービスとして顧客に提供する事業 (Carbon Capture and Storage as a Service) *3 24/3期~26/3期の投下資本ネット増加分



攻め筋 (Key Strategic Initiatives) Global Energy Transition

再生エネやLNGに加え、次世代燃料や還元鉄なども含めたバリューチェーンを構築

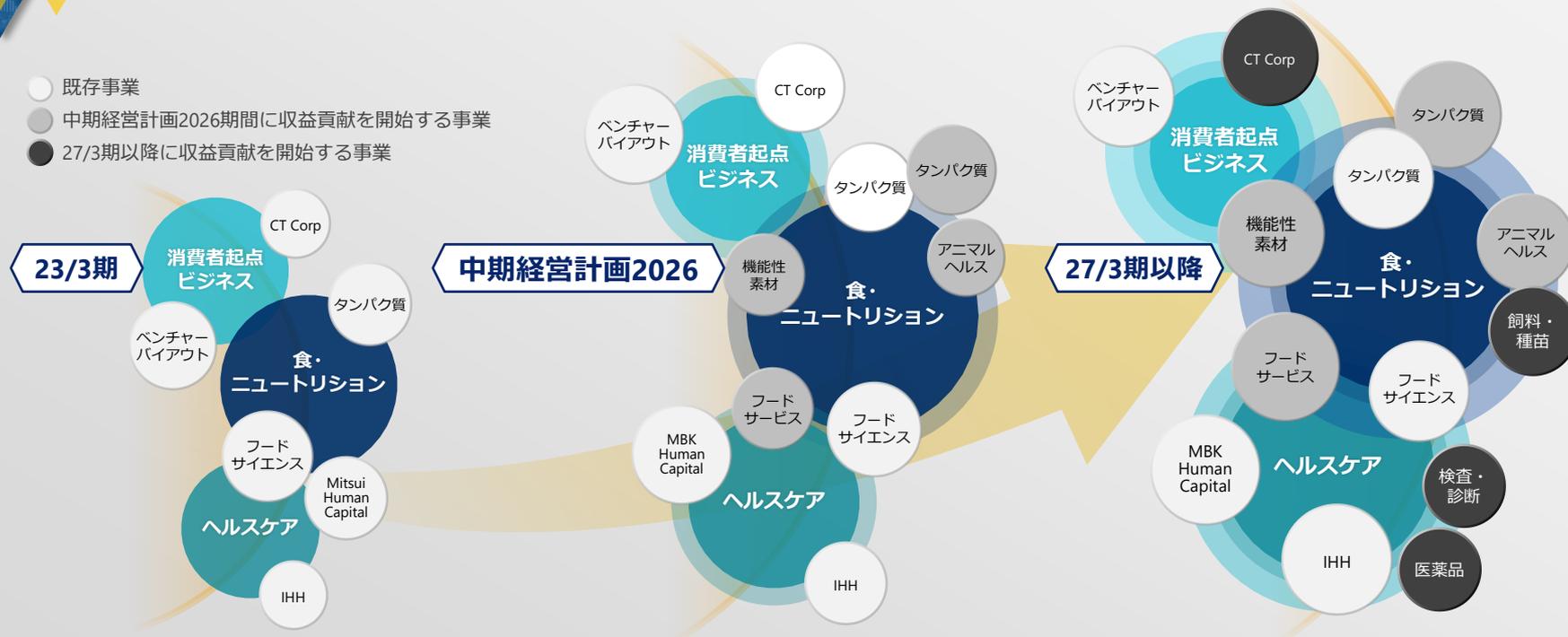


*1 再生可能天然ガス (Renewable Natural Gas) *2 水素化植物油 (Hydrotreated Vegetable Oil) *3 水素自動車 (Fuel Cell Electric Vehicle)、電気自動車 (Battery Electric Vehicle)

攻め筋 (Key Strategic Initiatives)

Wellness Ecosystem Creation

健康・医療に加え、健康に通じる食等、人々のライフスタイルの質向上に繋がる価値を提供



攻め筋 (Key Strategic Initiatives) Wellness Ecosystem Creation

医療、健康に関する食等を通し、ライフスタイルの質向上に向け、様々な事業を組合わせたエコシステムの形成





中期経営計画2026 キャッシュ・フロー・アロケーション

- ◆ キャッシュ経営の徹底深化。マネジメント・アロケーションを通じた柔軟で戦略的な資金配分を継続し、株主還元後キャッシュ・フロー*1の黒字維持
- ◆ 足元の金融環境・資本コストを踏まえた投資規律の維持・徹底による成長投資案件の厳選

				(億円)	
IN キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー		27,500		
	資産リサイクル		8,700		
事業維持 (Sustaining CAPEX)			5,700		
OUT キャッシュ・アウト	成長投資	投資決定・方針確認済み	11,700	成長投資 (23/3期末実行分) 約4,000億円を含む (エームサービス、りらいあなど)	
		新規投資	11,300	*2 投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行	
	株主還元	追加株主還元			
		自己株式取得		700	実行中の自己株式取得額
配当			6,800	年間配当150円/株を下限とした配当維持または増配を行う累進配当	

*1 中期経営計画期間中の累計基礎営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの合計額から株主還元を差し引いたもの

課題解決に向けた「挑戦と創造」により、Partner of Choiceを目指す

Creating Sustainable Futures

360° business innovation.



mitsubishi.com