

三菱商事 経営戦略2015

2020年を見据えて

2013年5月8日

三菱商事株式会社
代表取締役社長 小林 健

本資料の構成

- 中期経営計画2012（中経2012）の振り返り
 - 事業環境認識と取り組むべき課題
 - Our Vision – 2020年頃に向けた三菱商事のあり姿
 - 今後3年間の経営方針
 - 株主還元方針
 - 事業戦略及び市場戦略
 - 戦略推進メカニズム
 - 2020年頃を目指したさらなるポートフォリオの最適化
 - 経営戦略2015のまとめ
 - （補足資料）2013年度業績見通し

中期経営計画2012（中経2012）の振り返り

最終年度の利益目標は未達ながら、3年間累計の利益の積み上がりや投資計画の進捗などは概ね想定通り

中経2012で設定した目標

収益目標

- 2012年度の連結純利益目標 5000億円

投資計画

- 「新たな成長事業の育成」、
「収益の柱の更なる成長」、
「安定的収益基盤の拡充」に向け、
3年で2～2.5兆円の投資を実行

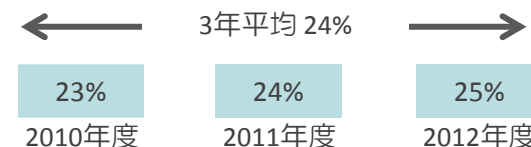
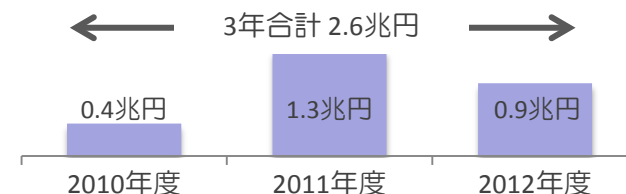
株主還元策

- 連結配当性向 20～25%

定性目標

- 収益モデルの転換・多様化
- マネジメントシステム・経営インフラの再構築
- 継続的企業価値の創出

3年間の成果



- 連結経営基盤整備などの施策を実行
- 「三菱商事 東日本大震災復興支援基金」の設立

事業環境認識と取り組むべき課題

世界経済の不透明感は継続するが、アジアが成長の牽引役という構図は不変 — 新たな事業機会へ

外部環境認識

- 先進国は今なお回復への途上にあり、主要新興国にも成長の鈍化が見られ、世界経済の不透明感は継続
- 金融市場、資源市況のボラティリティには引き続き注視が必要
- アジアがグローバル経済成長の牽引役として、今後も投資や人材を引きつけるトレンドは不変
- 規制緩和や技術革新等により、新市場が創出され、シェール革命を契機とする米国の復権など、業界によっては世界規模での産業構造変化が進展

取り組むべき課題

- 不透明な外部環境は、わが社にとってリスク要因でもあるが、新しい事業機会をもたらすチャンス
- 長期的な戦略思考に基づいた経営方針が、株主を含む全てのステークホルダーにとって益々重要
- 収益変動リスクと投資の大型化・長期化を踏まえ、規律あるバランスシートマネジメントが重要
- 財務規律を維持しながら、事業を成長させ、収益性の向上をはかる経営が必要

Our Vision — 2020年頃に向けた三菱商事のあり姿

2020年頃までに事業規模を倍増

三菱商事の価値

- 多岐にわたる収益モデル、産業、地域、分野、に適度に分散したポートフォリオとそれに立脚した安定的収益基盤を保持しつつも、アップサイドポテンシャルを有する収益構造

「future pull」アプローチ

- 収益モデルと外部環境の変化に合わせ、より長期を見据えた経営の時間軸に変更
- 従来型の中期経営計画から、2020年頃を睨んだ、“future pull”アプローチによる戦略構築へ移行

成長のイメージ

● 事業規模の倍増

資源分野:
持分生産量倍増

LNG 7百万t
原料炭 20百万t
銅 250千t

2012年度

2020年頃

x 2

非資源分野:
連結純利益倍増

約1,800億円

2012年度

2020年頃

x 2

ポートフォリオのイメージ

● 「強い事業」を伸ばす

| | 2012年度 | 2020年頃 |
|--------------------------|--------|---------|
| 事業領域数 | 47 → | 35 - 40 |
| 内、連結純利益200億円以上を稼ぐ事業領域数 | 5 → | ≥ 10 |
| 内、連結純利益100～200億円を稼ぐ事業領域数 | 1 → | 10 - 15 |

今後3年間の経営方針

適度に分散され、複数の強い事業を持つポートフォリオを基に“三菱商事の価値”を極大化

基本方針

- 継続的企業価値の創出を引き続き目指す
社会価値、環境価値については、連結・グローバルベースでの取組み強化を通じ更なる向上をはかる
- 適度に分散された複数の強い事業を持つ総合商社としての価値を極大化するために継続的にポートフォリオの最適化をはかる

投資方針

- 資産の入替えを一段と加速させる
- 安定収益基盤の底上げに向けて、平均的な年間の新規投資規模は中経2012と同程度の水準を継続する

財務方針

- 当面は財務健全性を重視し、投資の積み上げは利益の範囲内を想定する（投資計画は保守的な巡航利益水準3,500億円に基づき策定する）
- 中長期的には、ROE 12～15%水準の回復をはかる

株主還元方針

- 環境変化に拘わらず一定の配当を行うべく、安定部分と変動部分の二段階の株主還元方針を導入する
- 保守的な巡航利益水準3,500億円に基づき安定配当を算定する

株主還元方針

環境変化に拘らず一定の配当を行うべく二段階の配当方針を導入

基本方針

中期経営計画2012

- 収益水準に係らず連結純利益に対して20～25%の幅の中で株主還元を行う
- 配当は業績に連動して変動する仕組み

経営戦略2015

- 一株当たり50円の安定配当に加え、連結純利益3,500億円を超える部分について、連結配当性向として少なくとも30%の株主還元を行う
- 配当の下方リスクを抑える一方で、収益に連動し、配当が増加する仕組み

連結配当性向

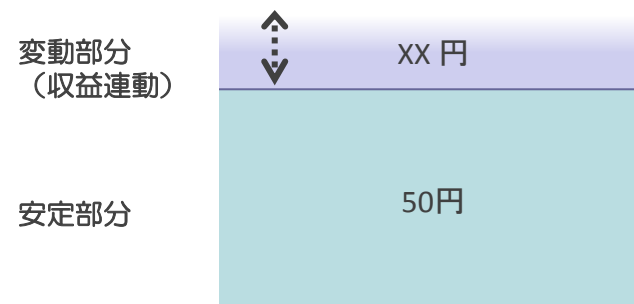
$EPS^* \times (20-25\%)$

*EPS = 一株当たり連結純利益

$50 \text{ 円} + EPS \text{ (連結純利益3,500億円超部分)} \times \min 30\%$

実績と今後のイメージ

| 連結配当性向 | 23% | 24% | 25% |
|----------|---------|---------|--------|
| 一株当たり配当額 | 65円 | 65円 | 55円 |
| 支払配当額 | 1,070億円 | 1,070億円 | 905億円 |
| | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 |



事業戦略及び市場戦略

アジア市場を見据え、ポートフォリオの最適化を進めつつ、さらなる成長を目指す

事業戦略 — 経営資源の効率的な活用

資源分野

- 更新・拡張投資と仕掛案件の収益化に向けた準備ステージへ（原料炭、銅、LNG、シェールガスなど）
- 生産性の向上、開発・操業コストの改善により一層注力しながら事業を推進

非資源分野

- 複数の規模感のある強い事業を創るという成長イメージの下、ポートフォリオの最適化を進めつつ、新規投資を拡大
- 有望事業への経営資源の選択的な投入
- 自動車関連、食糧・食品、消費者関連、電力関連、ライフサイエンス、シェールガス川下関連、アセットマネジメント事業等の分野で事業機会を追求

市場戦略 — アジアを機軸とするグローバル展開

グローバル
ベースの
供給ソース確保



アジア圏
における
インサイダー化

— アジアを中心に増大する
原材料需要への対応 —

- 食糧
米州からの食糧資源供給ソースの拡大
- 金属資源・エネルギー資源
成長著しいアジア市場を睨み、豪州、アジア、米州、ロシア、西アフリカ等での供給ソース確保・開発に加え、アジアへの販売戦略機能の移転
- 肥料
アジア市場を狙った肥料資源開発

— アジア市場を面で捉えた
マルチ・ローカライゼーション —

- 食品流通
有力パートナーと組み、アジアでの小売りを起点とする事業展開
- 自動車
タイ、インドネシアでのさらなる現地化と他アジア諸国への横展開

戦略推進メカニズム

事業戦略会議と市場戦略会議を軸とした目標実現の仕組みを整備

ポートフォリオの最適化



インテリジェンス機能と事業機会創出力の高度化



推進の仕組み

- ステップ 1 全社経営が設定する所定の前提条件を下に、営業グループ・部門が、事業領域毎に単年と3ヵ年ローリングの事業計画を策定
- ↓
- ステップ 2 事業戦略会議にて全体のポートフォリオ戦略との適合性も含め、事業領域毎に討議・評価
- ↓
- ステップ 3 評価に基づき、経営資源（収益目標・投資枠・資産入替計画）の年間の定量目標を決定
- ↓
- ステップ 4 上期終了時点で収益目標の進捗とポートフォリオの状況をレビュー
- ↻

狙い

- 経営環境の分析・共有を通じた想定力の強化
- 長期的視点から成長ポテンシャルを有する地域や分野の発掘
- 1,000億円の戦略投資枠を設定

機能

- 全社を挙げた産業横断的な事業知見の集約
- モニタリング
 - グローバル且つ産業横断的な市場動向
 - マクロ経済・地政学的動向
- 分析・評価・選定
 - 地域統括からの事業機会の提言
 - 新たな事業開発（R&D 機会）

2020年頃を目指したさらなるポートフォリオの最適化

継続的なポートフォリオの最適化に取り組む一環として、強い事業を伸ばす仕組みを導入

ポートフォリオ最適化のプロセス

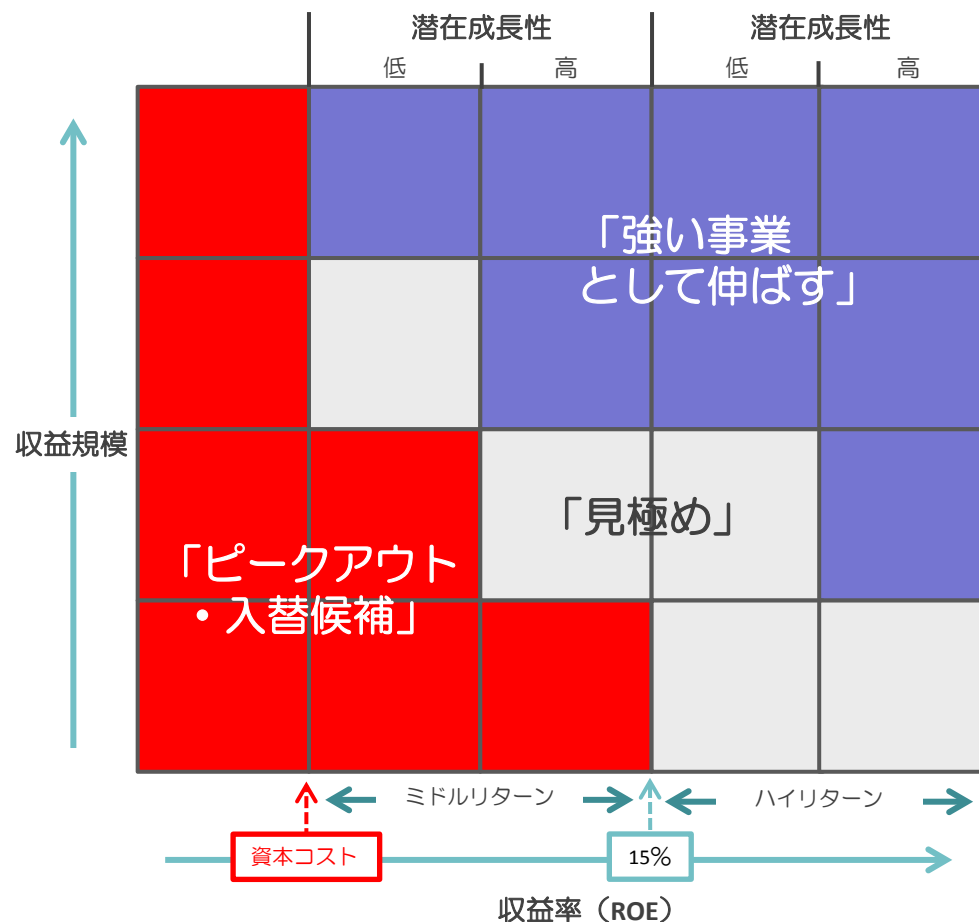
● ポートフォリオ分類の高度化

- ✓ 全社統一概念として事業領域を導入・整備
- ✓ 事業領域間の事業評価を容易にし、事業戦略の可視化を推進
- ✓ 事業領域単位での経営資源配分

● ポートフォリオ構築方針

- ✓ 不採算事業を切り捨てるだけでなく、収益率、収益規模、潜在成長性、の三要件を満たす「強い事業」を選別し、伸ばすという考え方に移行
- ✓ 上記考え方にに基づき、ノンコア事業、小規模事業の入替を加速する一方で、ピークアウトも随時実行
- ✓ 事業領域の数を絞り込み、「強い事業・事業領域」に経営資源を集中投入

事業領域評価マトリックス（概念図）



経営戦略2015のまとめ

適度な分散と複数の強い
事業を構築することにより、
2020年頃に事業規模の倍増を
目指す

積極的にポートフォリオの
入替を進め、より強い事業の
選別を推進する

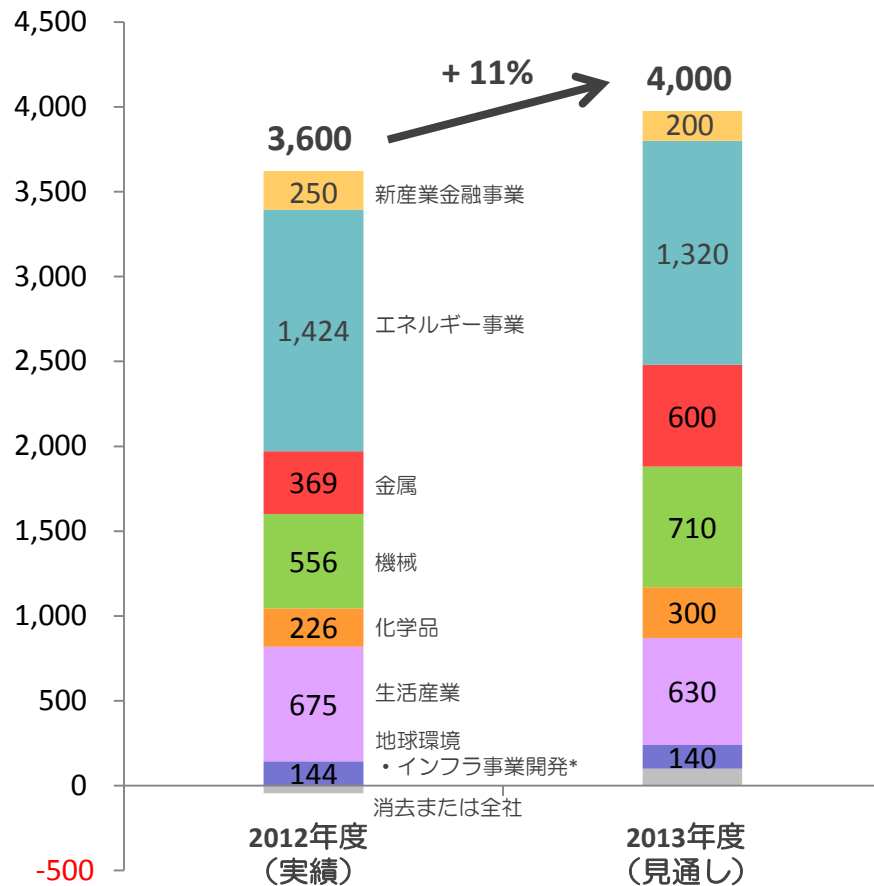
キャッシュフローを
重視し、財務規律を
守りつつ、継続的な
利益成長を図る

成長するアジア市場を
機軸としたグローバル
展開を加速する

(補足資料) 2013年度業績見通し

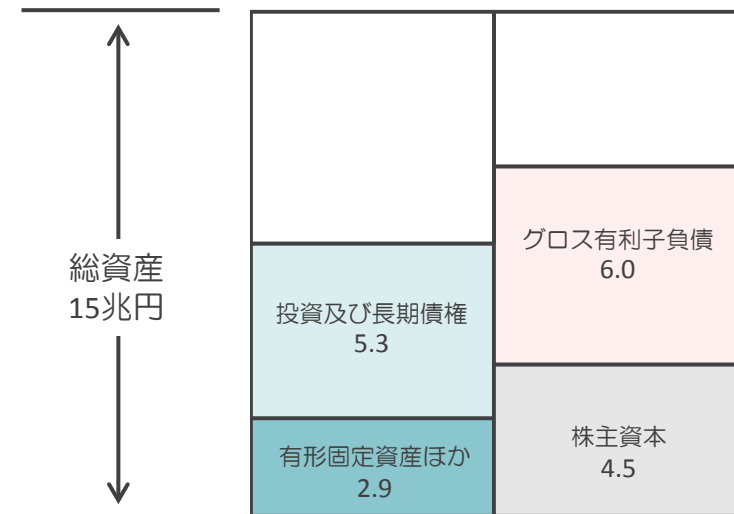
軟調な資源市況にも拘らず増益基調

● 連結純利益見通し（億円）



* 地球環境・インフラ事業開発部門の内、インフラ関連事業に係る損益を表示

● バランスシート見通し（2014年3月末）



● 主要経営指標見通し（2014年3月末）

| | |
|-----------------|-----|
| ROE（株主資本当期純利益率） | 9% |
| ネット有利子負債倍率 | 1.0 |
| 一株当たり配当額** | 60円 |

** 経営戦略2015の配当方針に基づき業績連動部分の配当性向を30%とした場合の金額



(注) 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、これらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報および資料の利用は、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下さいますようお願い致します。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。