

2018年11月2日  
三菱商事株式会社

## 中期経営戦略 2021

～事業経営モデルによる成長の実現～

三菱商事は、2019年度から始まる3カ年の新しい経営の指針として、「中期経営戦略 2021～事業経営モデルによる成長の実現～」を策定しました。米国と中国の二大国を中心とする地政学的力学の変化等に加え、デジタル技術の進化やプラットフォームの台頭による“第4次産業革命”ともいえるビジネスモデル変革の潮流を踏まえて、持続的な事業成長を目指すための、向こう3カ年の経営方針を纏めました。

### 1. 事業ポートフォリオ

全産業を俯瞰し、外部環境の変化も踏まえ、次に攻めるべき分野や入替えを進める分野を全社で検討するため、事業ポートフォリオの枠組みを導入します。

事業ポートフォリオの最適化に向けては、三菱商事独自の多次元の軸で考察します。定量面からは勿論のこと、地域の観点、業界におけるプレゼンスの観点、事業経営レベルの観点から、常にあるべき形を検討していく仕組みを整えます。

### 2. 成長メカニズム

「成長の芽」を発掘し、これを「成長の柱」へ育て、事業価値を向上し「収益の柱」へと成長させていく。そして三菱商事による事業価値向上にどうしても限界が生じる場合は、入替えも含め抜本的に見直す。三菱商事に内在するこの一連のサイクルを、事業ポートフォリオの観点も加えながら、従来以上に徹底して運用していきます。

そのためにも、経営企画部に「事業構想室」を、各営業グループに「グループ事業構想担当」を設置し「成長の芽の発掘」「成長の柱の構築」を積極的に進める体制を執ります。また、今回、新たにチーフ・デジタル・オフィサー（CDO）を任命し、その管下に「デジタル戦略部」を組成、各営業グループにも「グループデジタル戦略担当」を設置することで、急激に進む産業のデジタル化の動きに対応していくこととします。

### 3. 人事制度改革

「多様な経験を通じた早期育成」「実力主義と適材適所の徹底」「経営人材の全社的活用」を軸とした人事制度改革を実施します。具体的には、柔軟な人材の配置・活用、成果主義の徹底、株式報酬の導入、複眼的な評価の仕組みの強化を通して、分野を超えて活躍できる経営力の高い人材を継続的に輩出し、社員の成長と会社の発展が一体となることを目指します。

### 4. 定量目標・資本政策

事業系の持続的な成長と市況系の競争力強化により、2021 年度に連結純利益 9,000 億円を目指すと共に、二桁 ROE の更なる向上を目指します。

配当は、持続的な利益成長に合わせて増配していく「累進配当」を継続し、配当性向を現在の 30%から将来的に 35%程度に引き上げていくことを目指します。

以上

# 三菱商事

---

## 中期経営戦略2021

～事業経営モデルによる成長の実現～

---

2018年11月2日

三菱商事株式会社

垣内威彦

# 中期経営戦略2021の骨子

地政学的力学の変化やデジタル化の急速な進展に対応しつつ、事業経営モデルによる三価値同時実現\*を前提とした成長を実現するため、以下の4項目から構成される新たな中期経営計画を策定した。

\*) 事業を通じた「経済価値」・「社会価値」・「環境価値」の同時実現

1	事業ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオによる意思決定</li> <li>事業ポートフォリオの多次元分析による事業戦略の構築</li> </ul>
2	成長メカニズム	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業価値向上による循環型成長モデルとROEの維持向上</li> <li>事業構想力とデジタル戦略の強化</li> </ul>
3	人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営力の高い人材を継続的に輩出することを目指す人事制度改革</li> <li>社員の成長と会社の発展が一体となるような評価・報酬制度の導入</li> </ul>
4	定量目標・資本政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度利益目標9,000億円</li> <li>財務規律に基づく資本政策の下で累進配当を継続</li> </ul>

## 外部環境認識

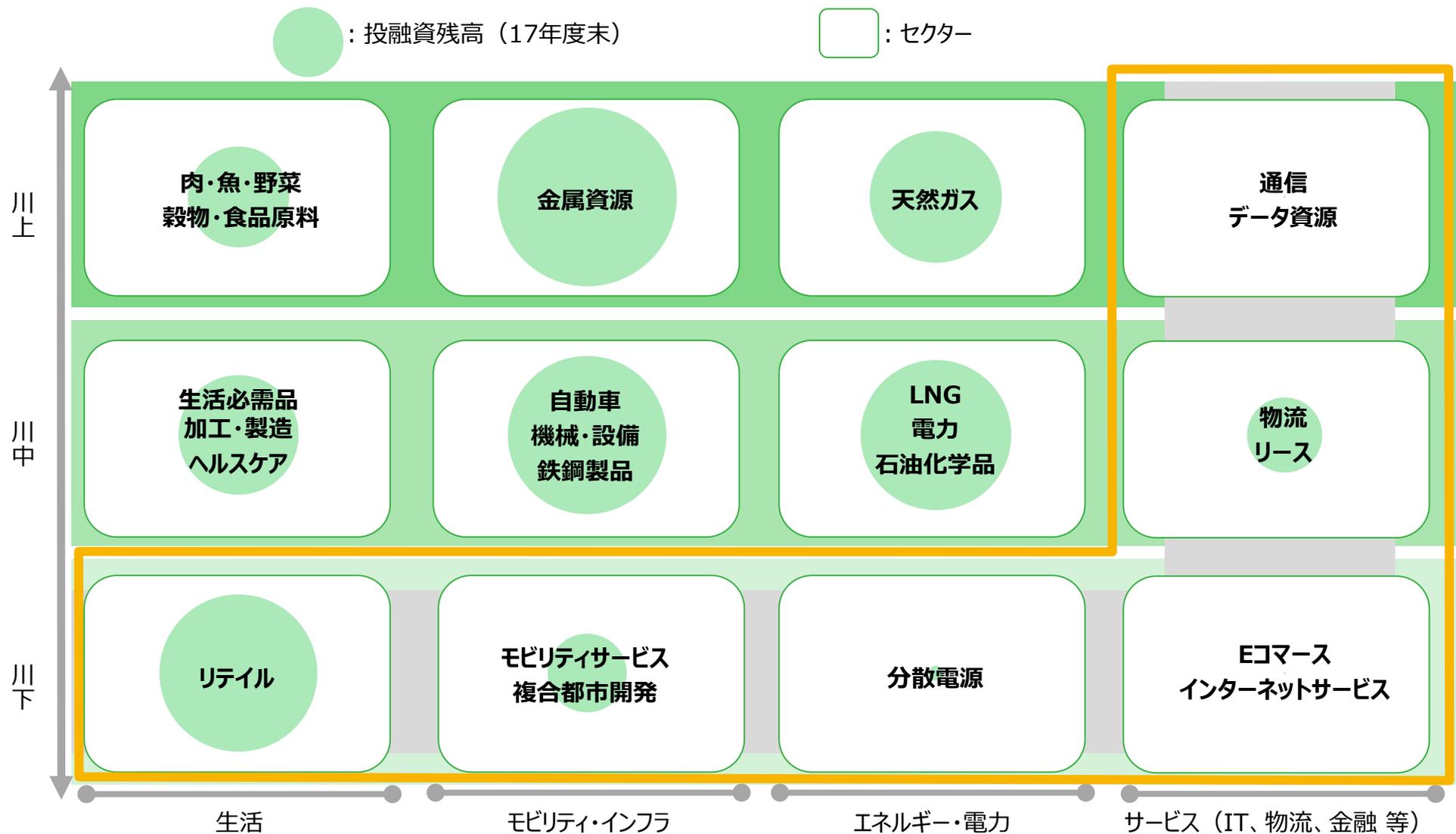
- ・米国第一主義、中国の一帶一路政策等による地政学的力学の変化
- ・堅調な米中景気、底堅い日欧や新興国の経済成長の一方、常に市況ボラティリティが内在
- ・プラットフォームやデジタル化によるビジネスモデルへの影響力拡大

## 内部課題

- ・外部環境変化に対応した、意図した事業ポートフォリオの構築
- ・事業経営モデルによる三価値同時実現を前提とした成長の実現
- ・経営力の高い人材の育成

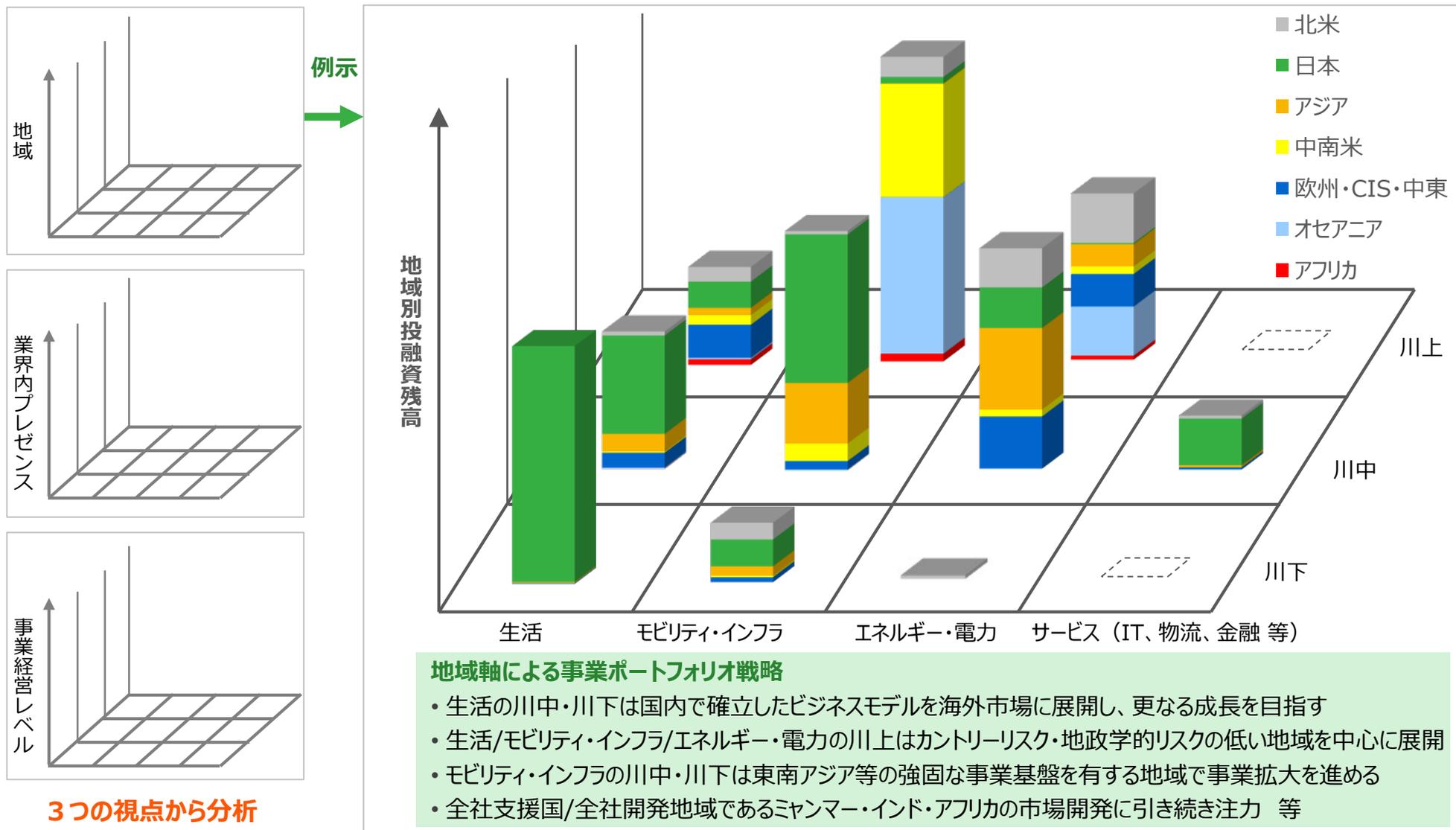
# 更なる成長に向けた事業ポートフォリオ戦略

サービス分野と川下領域を強化することにより、安定性の高い現在の事業ポートフォリオを、更なる成長ステージに引き上げていくことを目指す。



# 事業ポートフォリオの多次元分析による事業戦略構築

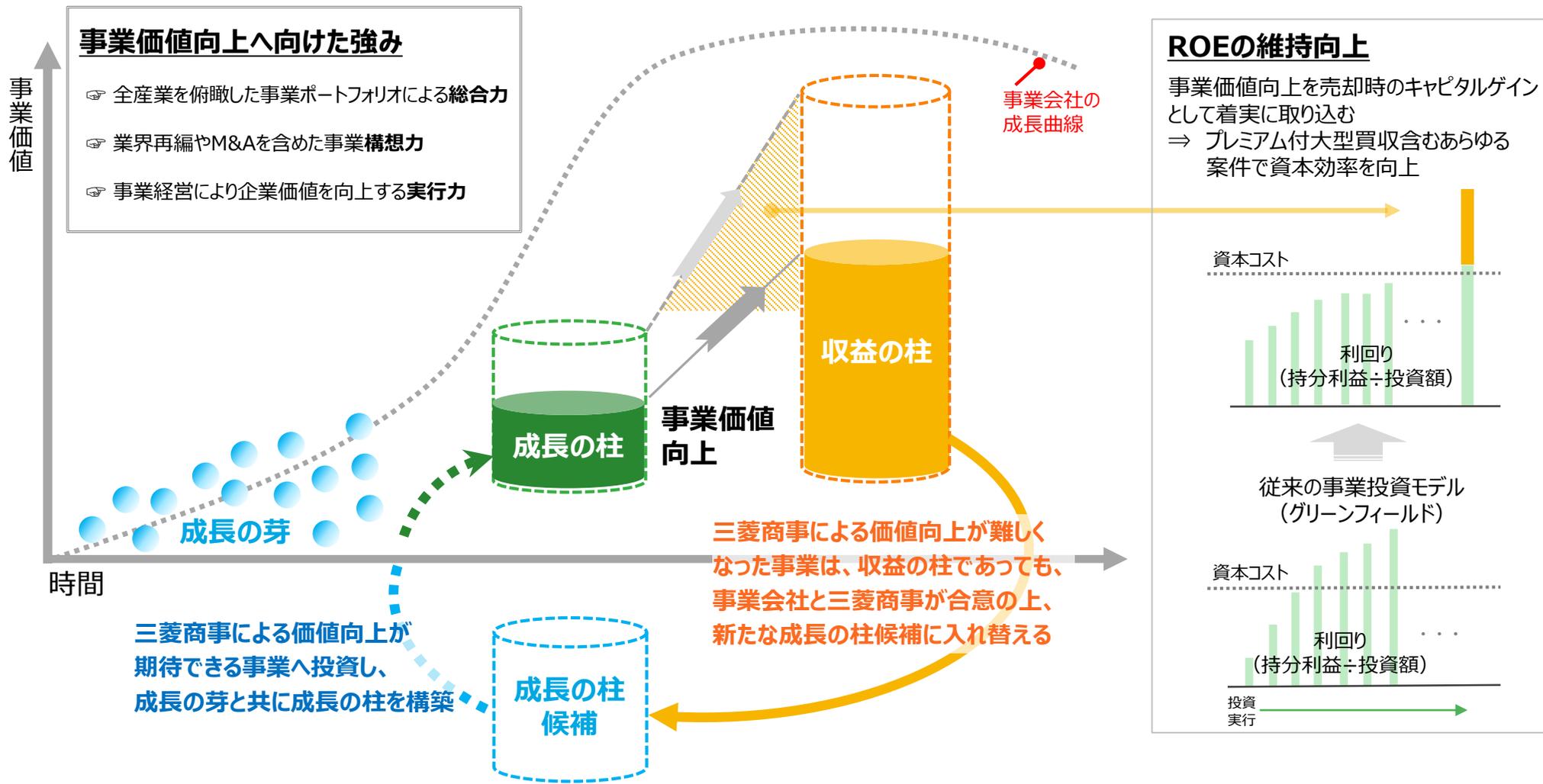
地域・業界内プレゼンス・事業経営レベルといった視点からも分析を行い、あるべき事業ポートフォリオを構築する。



# 循環型成長モデルとROEの維持向上

成長の芽を発掘し、成長の柱・収益の柱へと事業価値を向上させる。一方、三菱商事による事業価値向上が難しくなった事業は、収益の柱であっても新たな成長の柱候補に入れ替え、ROE向上を伴う循環型の成長モデルを目指す。

「成長の芽 → 成長の柱 → 収益の柱」を繰り返しながら事業価値を向上する成長モデル

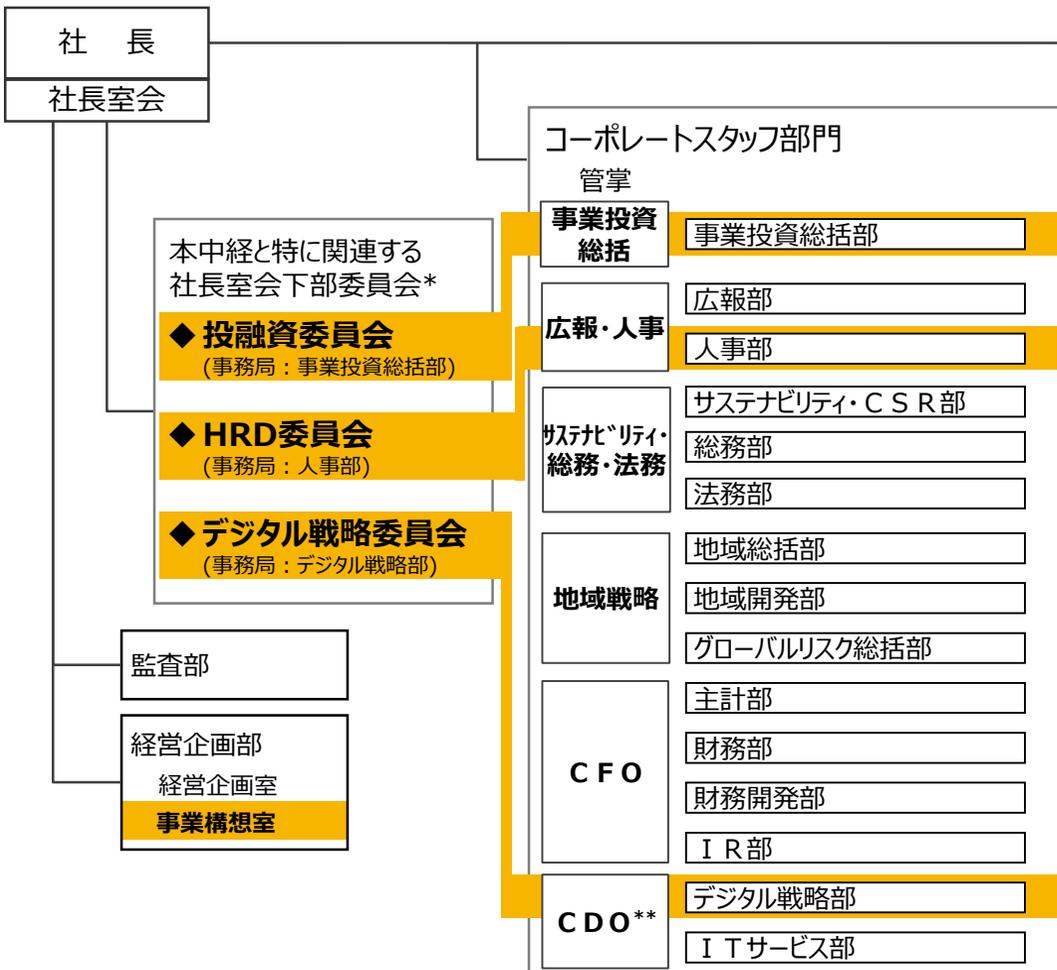


# 組織改編

事業構想力を高める事で意図した事業ポートフォリオを実現して行くために、19年4月より10グループ体制に改編する。中経2021の主要課題である「事業ポートフォリオ」「人材育成」「デジタル戦略」に注力したコーポレート体制とする。

## 営業グループ\*\*\*

<b>天然ガスグループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>天然ガス第一本部</li> <li>天然ガス第二本部</li> </ul>
<b>総合素材グループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素本部</li> <li>鉄鋼製品本部</li> <li>機能素材本部</li> </ul>
<b>石油・化学グループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>石油本部</li> <li>石油化学本部</li> <li>基礎化学本部</li> </ul>
<b>金属資源グループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金属資源本部</li> <li>金属資源トレーディング本部</li> </ul>
<b>産業インフラグループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラントエンジニアリング本部</li> <li>産業機械本部</li> <li>船舶・宇宙航空機本部</li> </ul>
<b>自動車・モビリティグループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車事業本部</li> <li>いすゞ事業本部</li> </ul>
<b>食品産業グループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品化学本部</li> <li>食糧本部</li> <li>生鮮品本部</li> <li>消費財本部</li> </ul>
<b>コンシューマー産業グループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リテイル本部</li> <li>アパレル・S.P.A.本部</li> <li>ヘルスクエア・流通本部</li> <li>物流事業本部</li> </ul>
<b>電力ソリューショングループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境事業本部</li> <li>新エネルギー・電力本部</li> </ul>
<b>複合都市開発グループ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市インフラ本部</li> <li>都市開発本部</li> <li>アセットファイナンス本部</li> </ul>



\*) 他の下部委員会：事業戦略会議、経営戦略会議、サステナビリティ・CSR委員会、コンプライアンス委員会、開示委員会

\*\*\*) Chief Digital Officer

\*\*\*) 営業グループ管理部は、現在の7部を8部に改編

## 新グループのミッション

天然ガス	天然ガス(LNG)は主力電源や産業用途として今後需要が拡大傾向にある。一方、本邦電力ガス自由化を含む業界構造の変化による電源多様化に伴い、LNGの需給調整機能は益々求められる。このような時代のニーズに応えることで価値向上を実現する。
総合素材	素材ニーズの多様化により見込まれる事業機会がある一方、競争が厳しさを増す業界環境において、当社が対面産業の課題解決において貢献できる役割を再確認し、強みや機能を発揮できる事業への集中を進める。
石油・化学	低炭素社会への移行や環境対応の重要性が高まる中、石油・化学業界に与える影響を踏まえ、当社の強みや機能を発揮し得る事業への選択と集中を進めることで、業界の課題解決に貢献する。
金属資源	原料炭、銅を中核とし、世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資源をさらに磨き、環境・安定供給の両面において長期的に持続可能なビジネスを実現する。
産業インフラ	デジタル化や低環境負荷といった市場ニーズに応え、機械・船舶・プラントの販売に留まらず、対面業界の課題を解決する付加価値の高いビジネスモデルへの転換を含め、当社の新たな立ち位置を再設定する。
自動車・モビリティ	デジタル化やCASEの進展による業界構造変化をとらえ、当社の強固なビジネス基盤を活かし、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するビジネスモデルを構築する。
食品産業	サプライチェーン全体における様々な社会的課題の解決に貢献し、安定的且つ持続可能な供給モデルの構築を実現する。また、日本が有する良質な商品・サービスの海外市場での水平展開を通じて、日本企業にとっての新たな成長機会創出に貢献する。
コンシューマー産業	小売・流通産業における社会的課題の解決をリードするとともに、小売実店舗網等、リアルアセットの社会インフラとしての価値最大化を実現する。また、リアルとデジタルとの融合を通じて、消費者にとって、より利用価値の高い小売・流通プラットフォームの構築を目指す。
電力ソリューション	再生可能エネルギー等の環境負荷の低い電源とデジタル技術を組み合わせ、電力の安定供給に貢献するだけでなく、需給調整機能など顧客に対して新たな付加価値の提供を実現する。
複合都市開発	都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、都市開発、インフラ、アセットファイナンスなどの事業を複合的に組み合わせ、付加価値が高く、規模感のある事業を確立する。

# 事業構想力とデジタル戦略の強化

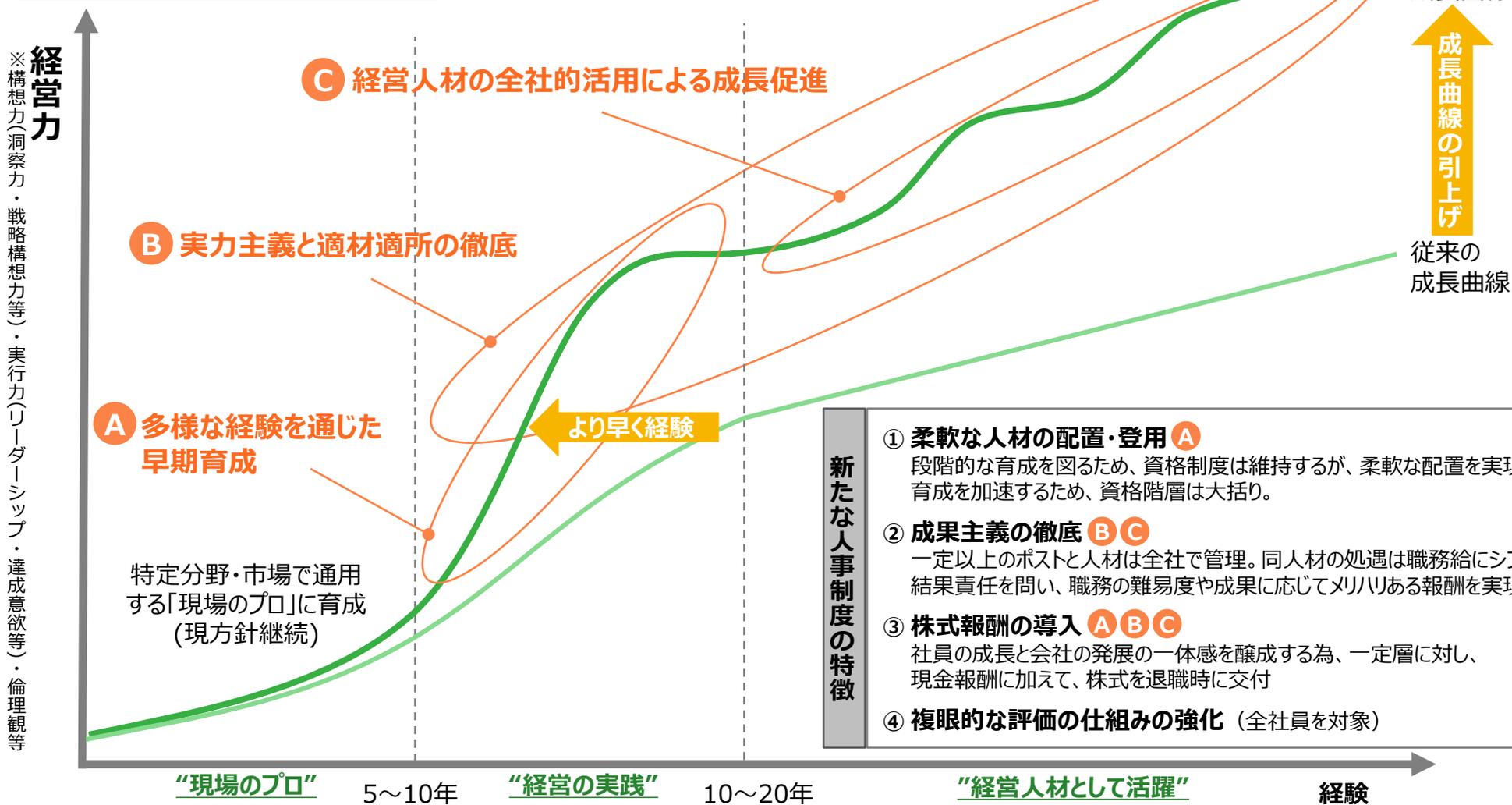
各グループの事業構想担当とデジタル戦略担当が、新設する事業構想室・デジタル戦略部と連携し、新たなビジネスモデル構築にチャレンジする。



# 人事制度改革

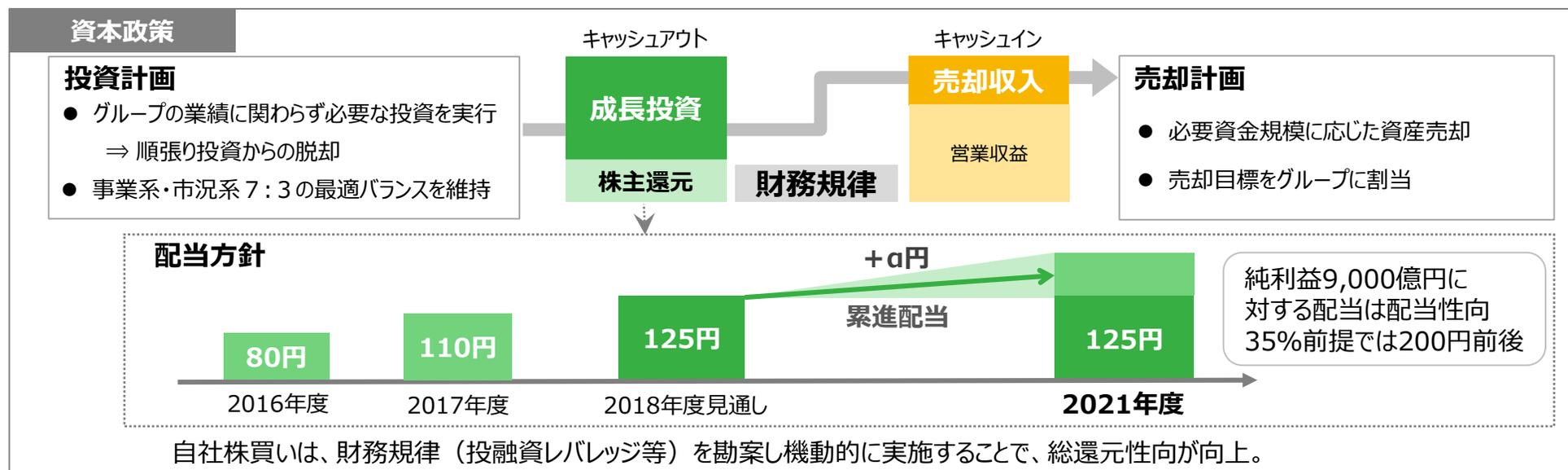
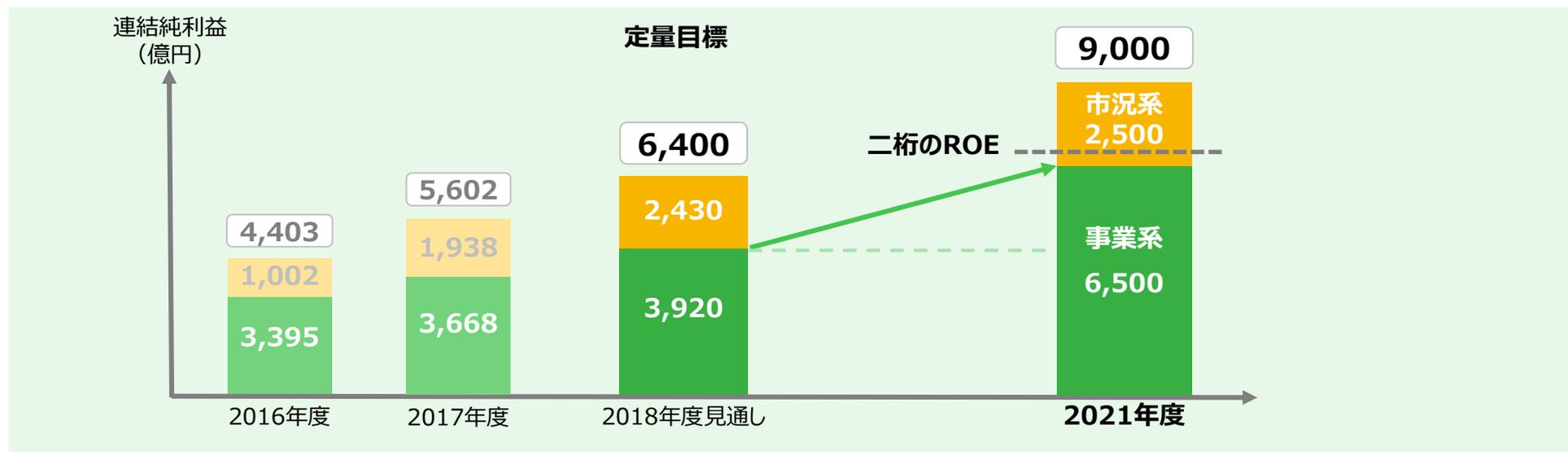
「多様な経験を通じた早期育成」「実力主義と適材適所の徹底」「経営人材の全社的活用」を軸とした人事制度改革を実施する。分野を超えて活躍できる経営力の高い人材を継続的に輩出し、社員の成長と会社の発展が一体となることを目指す。

## 経営力の高い人材を継続的に輩出



# 定量目標・資本政策

事業系の持続的な成長と市況系の競争力強化により、二桁ROEの更なる向上を目指す。  
 配当は『累進配当』を継続し、配当性向は現在の30%から将来的に35%程度に引き上げていくことを目指す。



### (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。

### (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。また、「資本」は、資本合計の内、非支配持分を除く、当社の所有者に帰属する持分の金額を表示しています。