

# 三菱商事

## 中期経営計画 2012

～ 継続的企業価値の創出に向けて ～

2010年7月16日

三菱商事株式会社  
代表取締役社長  
小林 健

# 定量目標及び指標

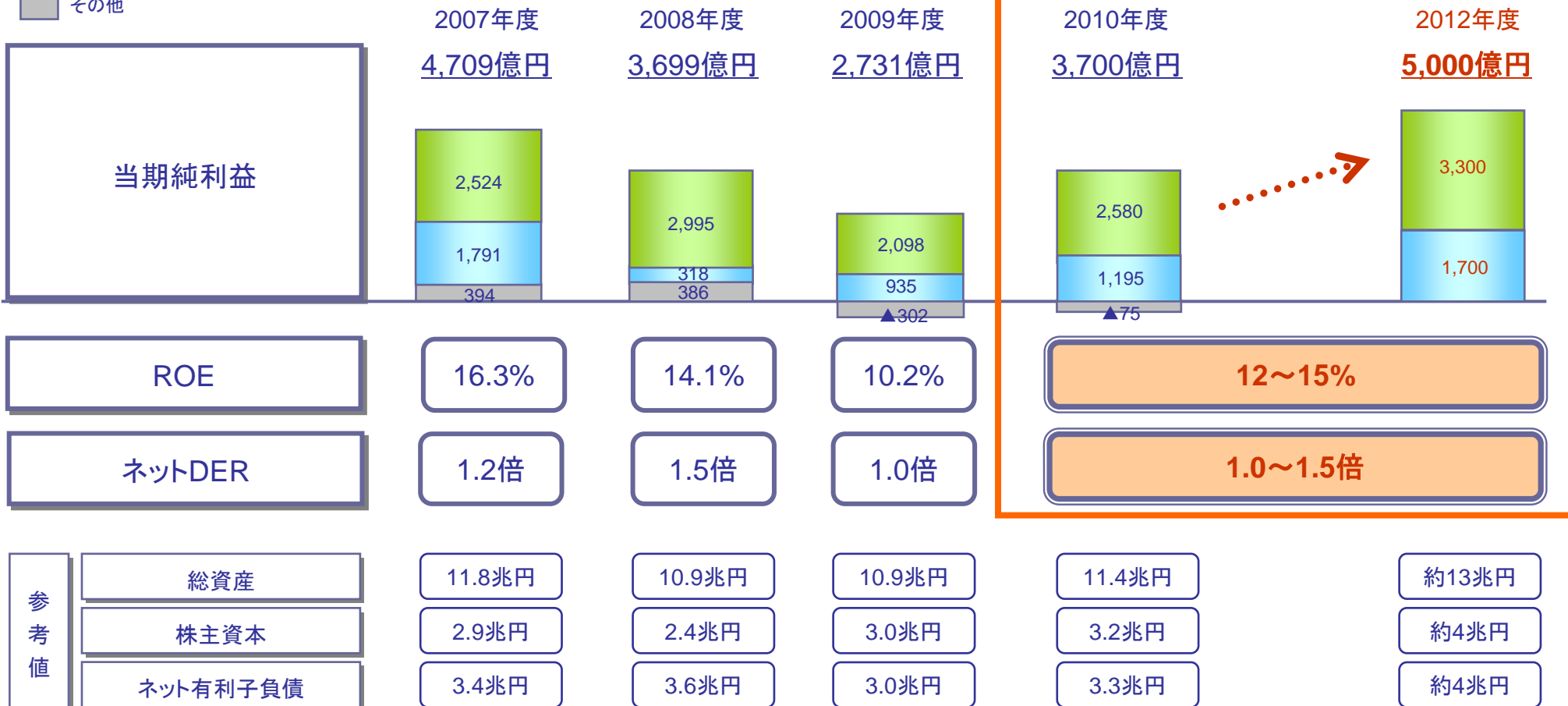
## 《基本方針》

- 収益基盤を強固なものとしつつ、効率性、健全性も考慮しながら、利益成長を図っていく。
- 2012年度の当期純利益目標を5,000億円とし、中経期間中のROEは12~15%を見込む。
- 利益目標の達成を目指すに当たり、ネットDER1.0~1.5倍を目処として、健全性を維持する。

■ 金属・エネルギー

■ ビジネスサービス・地球環境・新産業金融  
機械・化学品・生活産業

■ その他



# 投資計画

## 《基本方針》

- 中経期間中コンスタントに毎年7,000～8,000億円の投資を行い、3カ年合計で2～2.5兆円の投資を実行する。
- 全社戦略地域・分野に向けた投資として4,000～5,000億円、金属・エネルギー資源分野に向けた投資として1～1.2兆円、その他分野に向けた投資として6,000～8,000億円を計画する。

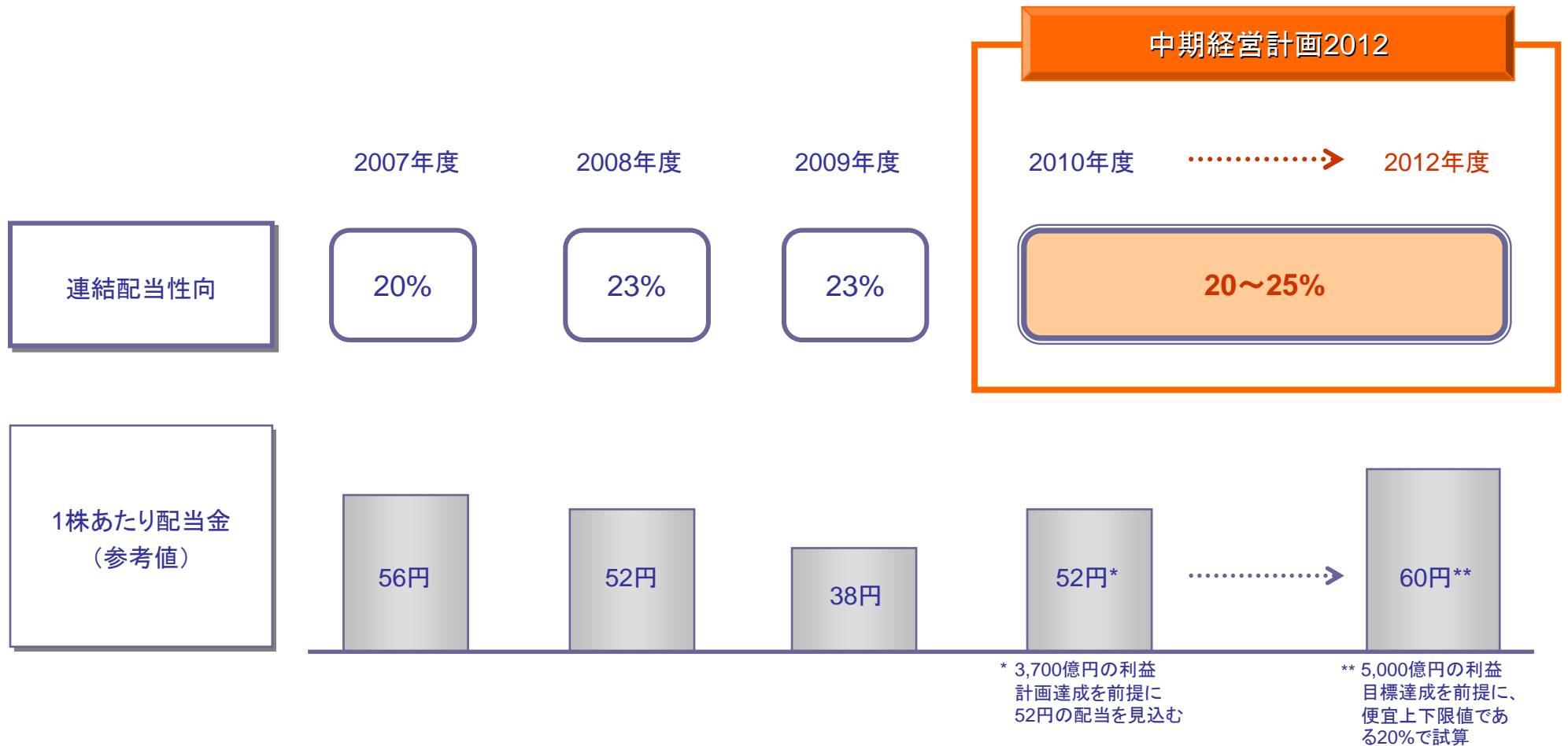
(単位:億円)

分野・地域		事業ポートフォリオの考え方	投資金額 (3年間合計)	
全社戦略地域	中国・インド・ブラジル	新たな成長事業の育成	約3,000	1,000 ～2,000
全社戦略分野	インフラ・地球環境			
金属資源		収益の柱の更なる強化	10,000～12,000	
エネルギー資源				
産業金融・鉄鋼製品・炭素原料 船舶・自動車・化学品 リテイル・食料 など		安定的収益基盤の充実	6,000～8,000	
		全社合計 (グロス)	20,000～25,000	

# 株主還元策

## 《基本方針》

- 連結配当性向については、事業環境並びに株主の安定配当に対する期待などを総合的に勘案した上で、従来の基本方針を踏襲し、**20~25%の幅**の中で株主還元を行なう。



## 本中経が目指すこと

内外環境認識を踏まえ、収益基盤の強化・充実と次なる収益の柱の育成に向けて、以下を推進する。

(1) 新興国の高い経済成長や、新たな成長市場への対応

→「**全社戦略分野・地域**」(P.6)

(2) 多様性を活かし個々の事業を強化することで、複数の収益の柱を育成

→「**多様性を活かす経営**」(P.7)

(3) 多様性を束ねることで、三菱商事グループとしての総合力を創出

→「**多様性を束ねる経営**」(P.8)

# 内外環境の認識

## 外部環境

- 新興国の高い経済成長、先進国の地位の相対的低下
- 価値観の変化・技術革新・新興国の台頭等が生み出す、新たな成長市場の出現
- ステークホルダーの拡がり

## 内部環境

- 収益構造の変化
- 収益モデルの変化・多様化
- ビジネス現場や実質的な事業推進母体の事業投資先への移転の進展

# 全社戦略分野・地域

- 新興国の高い経済成長や、新たな成長市場へ対応するため、全社で戦略的に取り組む分野と地域を設定し、投資を促進する。
- 全社戦略分野と全社戦略地域で、あわせて4,000～5,000億円を目途として投資し、将来の収益基盤の構築を目指す。

全社戦略分野 新たな成長市場への対応 日本や世界の課題解決に貢献			全社戦略地域 成長著しい新興国内需の取込		
<p>インフラ 地球環境事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電力事業 (新エネ含む)</li> <li>・ 水事業</li> <li>・ 交通</li> <li>・ 環境事業 等</li> </ul>	<p>投資計画 約3,000億円</p>	 <p>中国</p>	 <p>インド</p>	<p>投資計画 1,000～2,000億円</p>
			 <p>ブラジル</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地球環境事業開発部門の新設 インフラプロジェクト本部の設置(機械グループ)</li> <li>■ 優先的な経営資源の配分</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全社主導による新規案件の開拓</li> <li>■ 優先的な経営資源の配分</li> <li>■ 現地側取組体制の強化</li> </ul>		

# 多様性を活かす経営

## ① 事業の多様化に応じた可視化の仕組み

- 「収益モデル」×「事業ステージ」によるBU分類(BUマッピング)を導入する。
- 「収益モデル」毎に、リスクを明確化しケイパビリティの充実を図る。
- 「事業ステージ」による分類に基づき、引き続き選択と集中に取り組む。

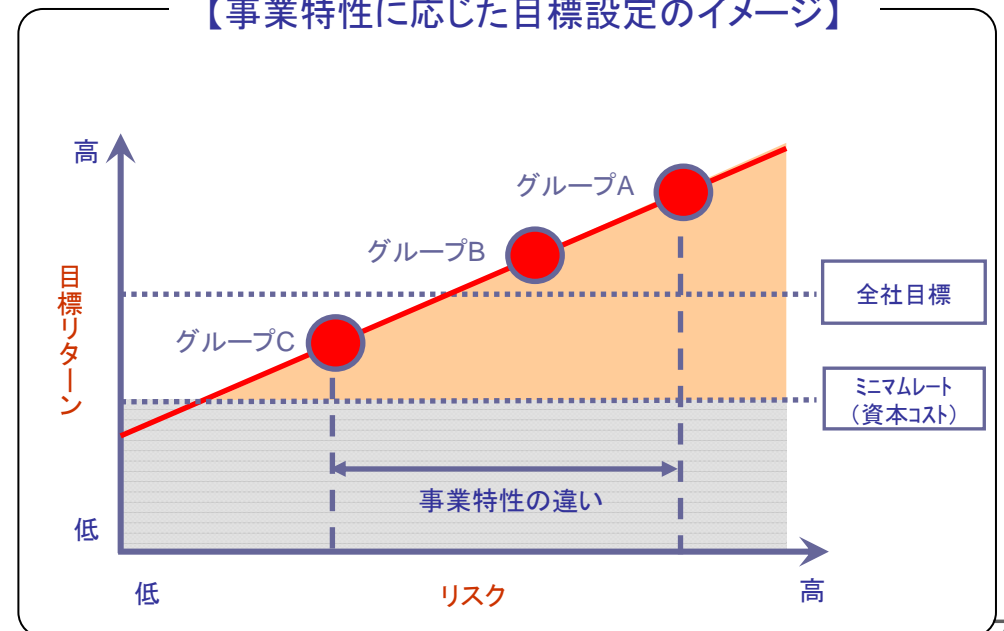
## ② 事業特性や収益モデルに応じた目標管理

- 事業特性に応じた投下資本(リスク調整後)に対するリターンの目標設定を行なう。
- 収益モデルに応じた副次的な指標を導入する。
- 環境・CSRへの取り組みを評価する貢献度指標を導入する。

【BU可視化のイメージ】



【事業特性に応じた目標設定のイメージ】



# 多様性を束ねる経営

## ① 営業企画委員会の設置

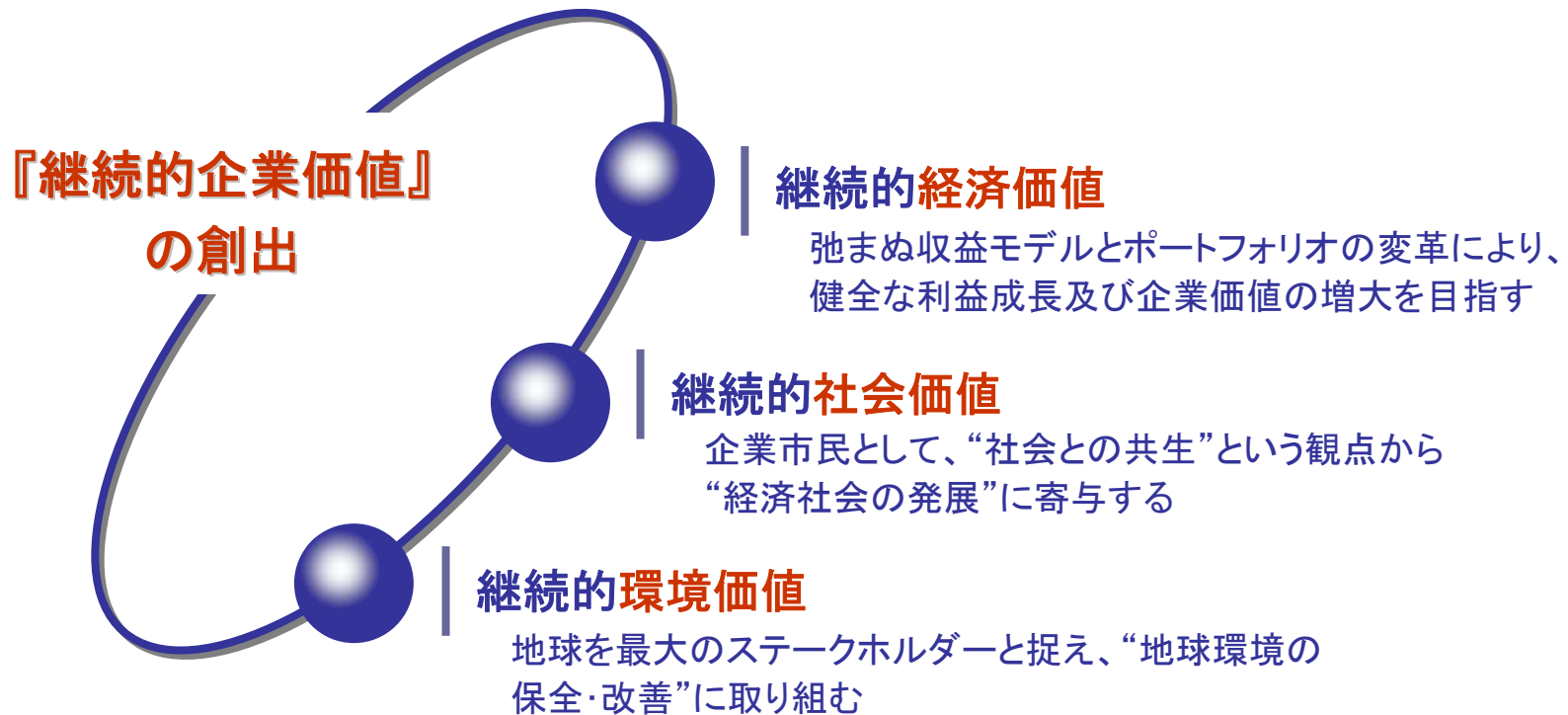
- 全社戦略分野／地域など、営業グループ・部門を跨る取組についての方針を討議するために、社長を委員長とする新たな委員会を設置する。

## ② 経営基盤の整備

- 収益モデルの多様化に伴い、事業が抱えるリスクも多様化、複雑化していることや、わが社の事業拠点が事業投資先に拡張しつつある現実を踏まえ、経営基盤の考え方を抜本的且つ総合的に見直す。

対象(例)	拠点マネジメント	事業投資先との関係・役割分担も含めた、拠点の機能見直しとそれに応じた体制整備
	人材マネジメント	多様な事業推進・強化に必要な人材の確保・強化。連結人材マネジメントの推進
	ITマネジメント	ITガバナンスの再構築(連結ベースでのシステム開発・利用の全体最適化)

全てのステークホルダーの要請・期待を踏まえ、  
事業活動を通じて日本や世界の課題解決に貢献しながら、  
『継続的企業価値』を創出する。



(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、および将来の業績を保証するものではありません。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くだ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ので予めご承知置き願います。