

中期経営計画

INNOVATION 2009

…未来を拓く…



2008年4月30日

三菱商事株式会社

INNOVATION 2009 ~ 未来を拓く ~ < 目次 >

- A. 計画の基本骨子
 - 1. “INNOVATION 2009 ~ 未来を拓く ~” の基本骨格
 - 2. ステークホルダー・トライアングルと環境・CSR
 - 3. INNOVATION 2009の定量目標
 - (1) 成長性・効率性・健全性のバランスを取った持続的成長
 - (2) 定量目標の概要
 - (3) 収益計画
- B. 投資計画と資本政策
 - 1. 投資計画
 - (1) INNOVATION 2007の投資実績
 - (2) 全社投資計画の基本方針
 - 2. 資本政策・配当方針
- C. 基本コンセプトの概要
 - 1. 成長戦略の推進 “変化を捉えて未来を拓く”
 - (1) グローバルな成長の取り込み
 - (2) 新分野等のイノベーション推進
 - (3) 成長を支える体制・制度
 - 2. 人材の育成と活用 “人を活かし人を育てる”
 - (1) 連結・グローバル人材の育成・活用
 - (2) ダイナミックな人材の再配置
 - (3) 活力ある組織・風土作り
 - 3. 経営基盤の継続的強化 “足場を固める”
 - (1) 連結経営の高度化・深化
 - (2) 連結経営を支える内部統制整備・業務改革・IT整備

A-1. “INNOVATION 2009 ～未来を拓く～”の基本骨格

INNOVATION 2009 ～未来を拓く～

<ビジョン> 世界の更なる変化を捉えて、新しい時代の流れを創り出し、社会と共に成長を続ける

新・産業イノベーター

<基本コンセプトサマリー>

成長戦略の
推進

変化を捉えて未来を拓く

- (1) グローバルな成長の取り込み (2) 新分野等のイノベーション推進 (3) 成長を支える体制・制度

人材の
育成と活用

人を活かし人を育てる

- (1) 連結・グローバル人材の育成・活用
(2) ダイナミックな人材の再配置
(3) 活力ある組織・風土作り

経営基盤の
継続的強化

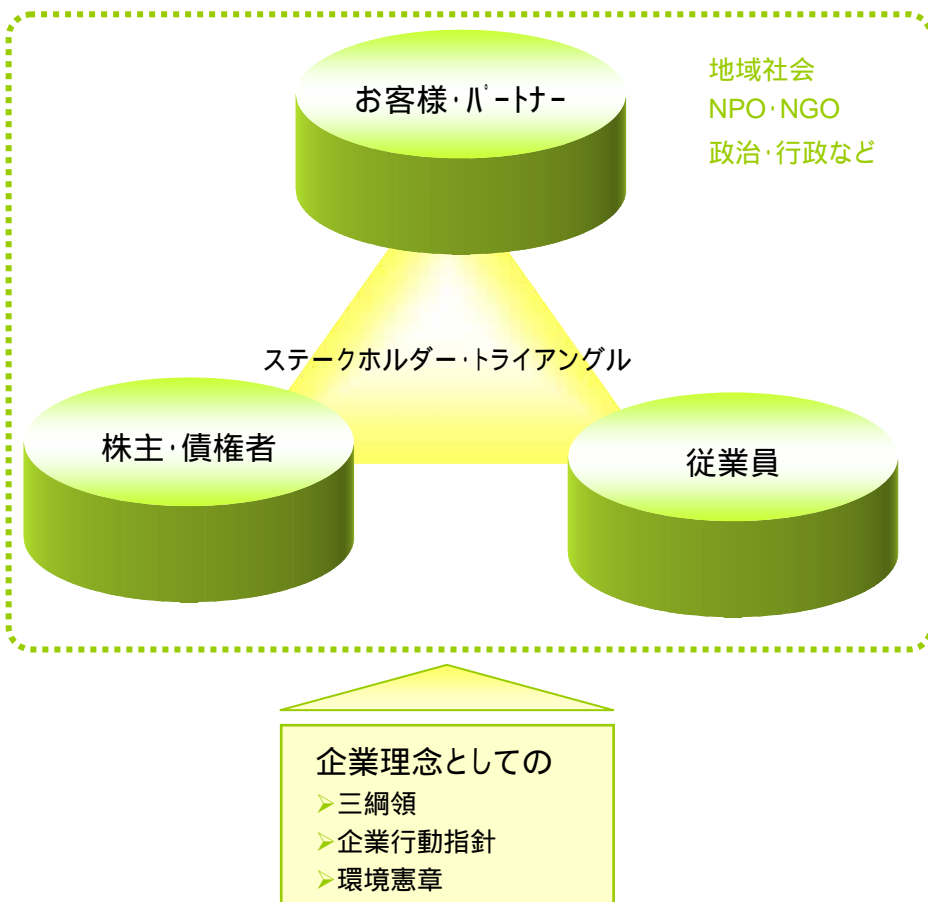
足場を固める

- (1) 連結経営の高度化・深化
(2) 連結経営を支える内部統制整備・業務改革・IT整備

A-2. ステークホルダー・トライアングルと環境・CSR

基本方針

- ステークホルダーのバランスを取った経営の舵取りを行います。
- 持続可能な社会を実現するために連結ベースで 環境・CSR(企業の社会的責任)への取組みを強化します。



環境・CSRへの取組み

社会の持続可能な発展や成長を目指した事業を展開します。

＜ 環境・CSR委員会、アドバイザリー・コミッティを新たに設置 ＞

特に注力する分野

環境分野

- ビジネスを通じた環境への貢献
- CO2削減と排出権取得(オフセット)
- 事業推進上の環境面の評価・分析
- 環境保全活動(熱帯林再生実験プロジェクト、サンゴ礁保全プロジェクト)

社会性分野

- サプライチェーン上の人権・労働問題の確認
- 連結ベースのダイバーシティ推進
- 支援活動(アフリカ貧困層への支援等)

社会貢献活動

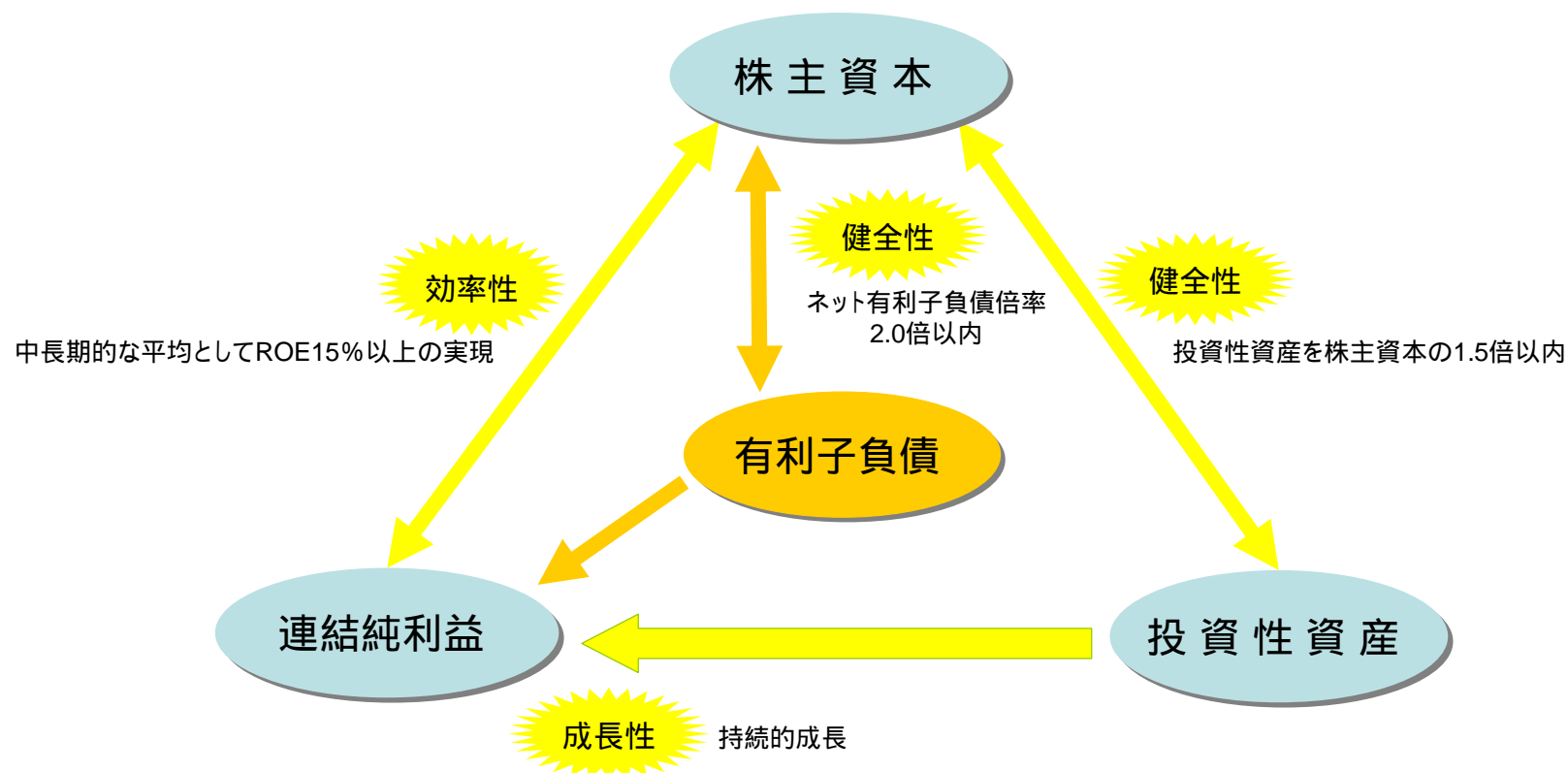
- ボランティア(母と子の自然教室等)
- 世界各地における国際貢献
- 福祉、教育分野(留学生奨学金等)
- 文化・芸術分野(若手芸術家支援等)

A-3. INNOVATION 2009の定量目標 (1) 成長性・効率性・健全性のバランスを取った持続的成長

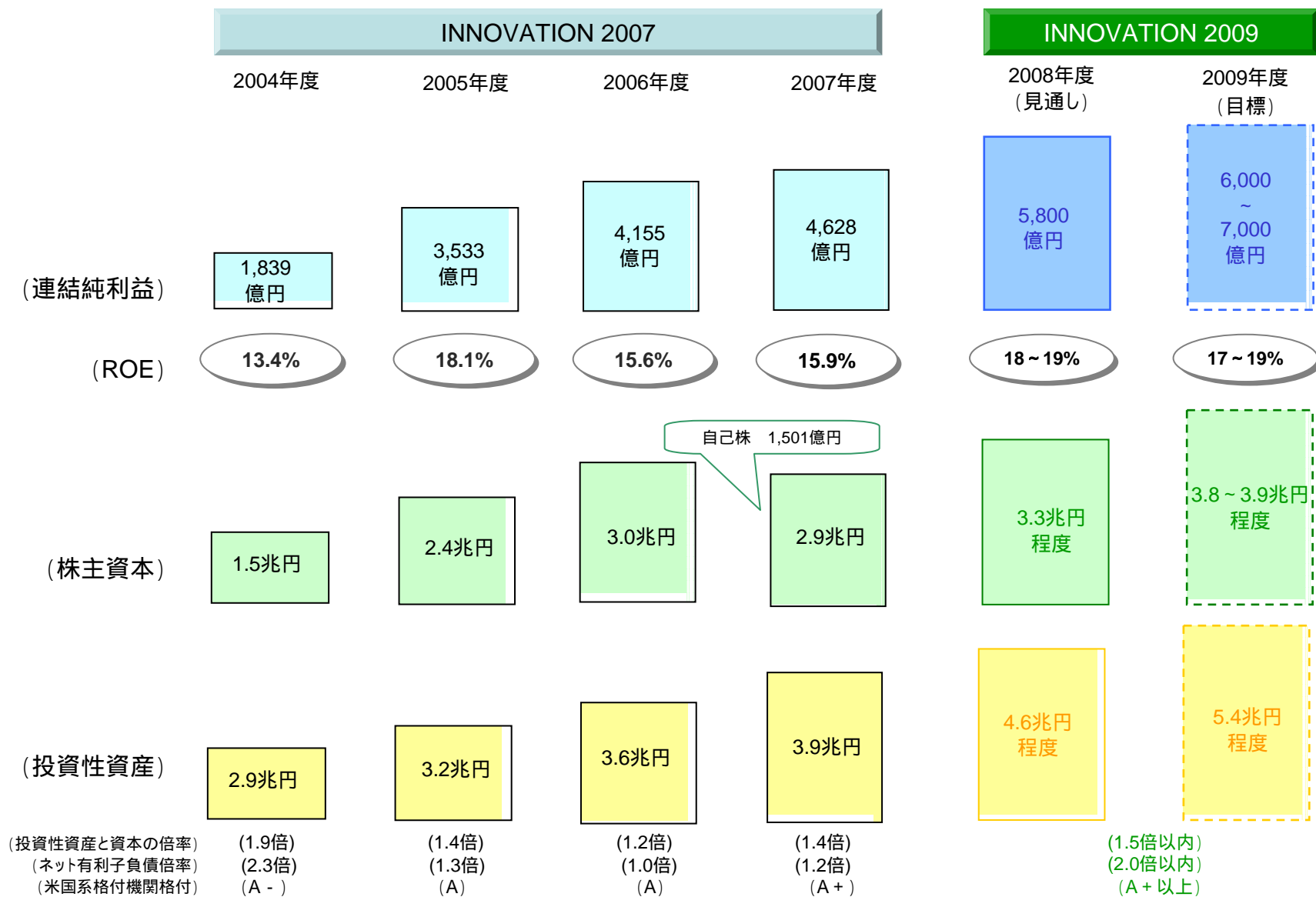
基本方針

成長性・効率性・健全性、3つのバランスを取りながら持続的な成長を目指します。

- 成長性：連結純利益の持続的な拡大(成長性の高い分野へ経営資源を重点的に配分し、持続的成長を目指します)。
- 効率性：経営指標としてROEを重視し、中長期的な平均として15%以上の実現を目指します。
- 健全性：投資性資産と有利子負債を株主資本の一定倍率以内に抑えます。



A-3. INNOVATION 2009の定量目標 (2) 定量目標の概要



A-3. INNOVATION 2009の定量目標 (3) 収益計画

	2007年	2008年	2009年
油価(\$/bbl)	77.4	85.0	80.0
為替(¥/US\$)	114.4	105.0	105.0
金利(% TIBOR)	0.79	0.90	0.90

基本方針

成長分野の優良案件に重点的に投資を行い、バランスの取れた収益基盤を構築しながら、持続的成長を目指していきます。

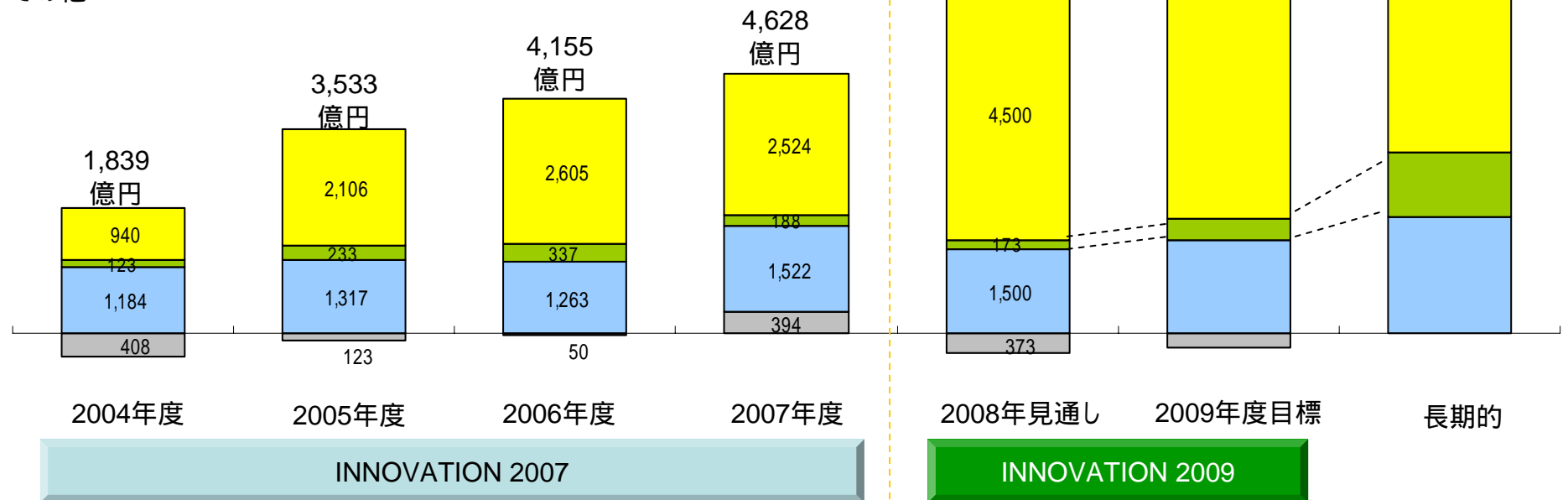
エネルギー事業・金属グループ

イノベーション事業・新産業金融事業グループ

(2004年度は旧新機能事業グループの数値)

機械・化学品・生活産業グループ

その他



B-1. 投資計画 (1) INNOVATION 2007の投資実績

	「ホップ」期間 (2004~2005)	「ステップ」期間 (2006~2007)			4年間計
		2006年度	2007年度	計	
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;"> 新エネルギー・環境 医療周辺、金融 </div> <div style="margin-left: 10px;">100億円</div> </div>	280億円	1,600億円	1,880億円	1,980億円	
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;"> エネルギー 金属資源 海外電力事業 自動車事業 食糧・食品 金属製品 化学品 紙関連 リテイル事業 その他投資 </div> <div style="margin-left: 10px;">2,350億円</div> </div>	1,600億円	3,000億円	4,600億円	6,950億円	
850億円	100億円		100億円	950億円	
1,700億円	220億円		220億円	1,920億円	
850億円	260億円	1,050億円	1,310億円	2,160億円	
1,150億円	2,040億円	1,850億円	3,890億円	5,040億円	
合計(グロス)	7,000億円	4,500億円	7,500億円	1兆2,000億円	1兆9,000億円
削減ほか	2,500億円	1,000億円	4,000億円	5,000億円	7,500億円
ネット増	4,500億円	3,500億円	3,500億円	7,000億円	1兆1,500億円
投資性資産残高	3.2兆円	3.6兆円	3.9兆円		

B-1. 投資計画 (2) 全社投資計画の基本方針

基本方針

財務の健全性及びポートフォリオバランスを維持しながら、ROE15%に貢献する収益性の高い優良案件を厳選して投資を行うことで、INNOVATION 2009以降も持続的成長を目指します。

【分野別の投資金額】

(1) 資源・エネルギー分野

エネルギー

天然ガス、
石油探鉱・開発事業等

金属資源

石炭、鉄鉱石、銅、アルミ等

(2) 全社推進分野

金融

アセットマネジメント事業、
リース事業、ファンド等

医療周辺、新エネルギー・環境

医療・介護事業、
新エネルギー、環境・水事業等

(3) 機械・化学品・生活産業ほかの分野

既存事業の拡大
バリューチェーンの発展
グローバル展開

鉄鋼製品、海外電力、プラント、
自動車、化学品、農水産、
食品、紙関連、リテイル事業等

「INNOVATION 2009」計画

5,000億円
～ 8,000億円

2,000億円
～ 4,000億円

3,000億円
～ 5,000億円

最大 1兆5,000億円 程度

5、6月の事業戦略会議を踏まえ
具体的配分を決定

「INNOVATION 2007」実績

「ホップ」期間
(2004～2005)

「ステップ」期間
(2006～2007)

2,350億円

4,600億円

100億円

1,880億円

4,550億円

5,520億円

7,000億円

1兆2,000億円

B-2. 資本政策・配当方針

基本方針

資本政策の考え方

成長性・効率性・健全性の3つのバランスを取りながら、企業価値の最大化を目指します。

このため、引続き中長期的な平均として15%以上のROEを達成しながら、持続的な成長を目指していくために、できる限り内部留保を投資に活用していきます。

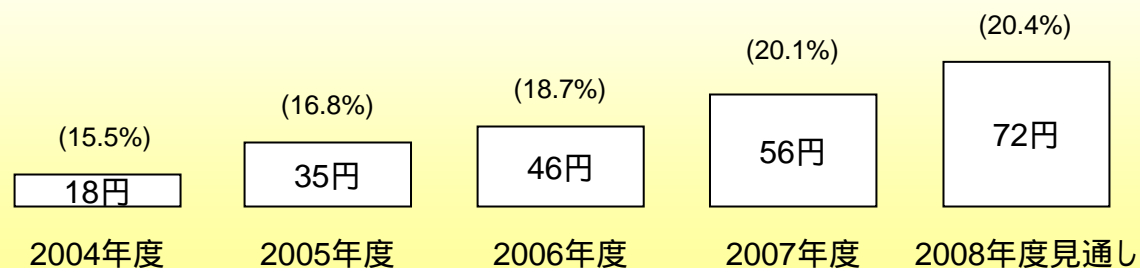
配当方針

連結配当性向を20%とし、利益成長により一株当たりの配当額を増加させていくことで、株主還元の金額も拡大していく方針です。

尚、利益成長や投資計画の進捗状況等によっては、弾力的に自己株式の取得も行うこととします。

一株あたり配当額の推移

カッコ内は連結配当性向



C-1. 成長戦略の推進 “変化を捉えて未来を拓く”

成長戦略の
推進

変化を捉えて未来を拓く

基本方針

持続的な成長を目指し、中核事業領域の強化・拡大に加え、全社推進分野の事業育成を推進していきます。世界が複雑化し、不確実性が高まる時代の中で、環境変化を捉えて中長期の成長を促進するために、グローバルな成長の取り込みや更なるイノベーションを推進する体制の強化、更には経営と執行の分離を進めるための経営体制の見直しや、選択と集中の実行に向けた社内諸制度の改革を実施します。

(1) グローバルな成長の取り込み

- 常に変化する全世界の動きを一元的に把握し、戦略提案を行う地域戦略担当役員と、それを経営の視点で補佐する地域統括を任命しました。
- 世界を8つの地域に分けて地域CROを設置し、現場から成長につながる情報発信を行い、タイムリーに営業戦略に反映していきます。

(2) 新分野等のイノベーション推進

- 次の時代の収益の柱の構築を目指し、全社推進分野(新エネルギー・環境、医療周辺、金融)を中心に事業の育成に取り組んでいますが、更なる新しい分野への取り組みを全社一丸となって推進していくための体制を強化していきます。

(3) 成長を支える体制・制度

- 全社経営機能強化の観点から、営業面から社長を補佐して経営上の重要課題を分担する副社長を任命するとともに、社長室会や取締役会など経営会議を見直します。また、各営業部門の長であるグループCEOが、グループの経営執行により専念できる体制となるよう、グループCEOの役割を見直し、グループCEO権限を引き上げることにより、部門経営の意思決定や執行の更なる充実とスピードアップを図り、経営と執行の分離を進めます。
- グループ制・BU制は維持しつつ、中長期で広がりのある戦略を考えるのに相応しい単位という観点から、本部を成長戦略の基本単位とし、その上で、限りある経営資源を有効に活用しながら、事業の質を高め中長期での成長を遂げていくために、本部毎の位置付けを明確にして、それに基づき、経営資源のシフトを進めていきます。

C-2. 人材の育成と活用 “人を活かし人を育てる”

人材の
育成と活用

人を活かし人を育てる

基本方針

当社の最大の資産は「人材」であり、多様な人材が集い、切磋琢磨しながら成長することが、当社の持続的成長に不可欠です。この人材の成長を実現するには、「活力ある組織・風土」という土壌が欠かせません。より「活力ある」職場を実現していく為に、多様な人材が活躍できる体制・環境作りを、連結・グローバルベースで進めていきます。

また、限られた人的資源を全社で有効に活用する為、より成長の見込める分野・地域への適材の投入・再配置をダイナミックに行い、組織と個人の更なる活性化を図っていきます。更に、社員個々人が、より活力を持って働くことのできる職場やキャリア形成の為の具体策を実施していきます。

(1) 連結・グローバル人材の育成・活用

- グローバルな成長の取り込みを担う海外ナショナル・スタッフの更なる成長を積極的に支援し、長期にわたり活躍できる環境を整備する観点から、各地域での人事制度整備や、本社との人事交流・キャリア開発支援等を加速化していきます。
- 連結企業価値向上を担うグループ企業社員の更なる成長や活躍を積極的に支援する観点から、各企業の人事制度整備支援や人材交流・グループ企業の合同研修等を更に充実し、グループ企業の一体感向上にも繋げていきます。

(2) ダイナミックな人材の再配置

- 「事業の選択と集中」に対応した人員再配置と、成長分野・地域への適材投入を全社施策として実行していきます。
- キャリア・パス整備による異動・再配置や、グループ・部門を超えた社内人材交流を更に推進していきます。

(3) 活力ある組織・風土作り

- マネジメントの組織運営力強化や、全社ベースの研修の更なる充実・活用、ワークライフ・バランスを考慮した社員支援策、ダイバーシティーに関する啓蒙活動、ベテラン層の更なる活躍の為に施策拡充などにより、より活力ある組織・風土作りを更に進めていきます。

C-3. 経営基盤の継続的強化 “足場を固める”

経営基盤の
継続的強化

足場を固める

基本方針

連結企業グループとの一体感を更に高めるとともに、各社の経営基盤を強化し、「信頼と責任」で結ばれた企業グループを築いていくことで、連結ベースの総合的な企業価値向上と持続的成長を図りながら、社会の持続的発展に貢献していくことを目指します。

(1) 連結経営の高度化・深化

- 連結企業グループとの一体感を高めるために、当社国内外拠点の機能高度化、連結ベースの人事制度整備や人事交流の推進、グループファイナンスの拡充等を進めていきます。
- グループ各社は、当社と連携して内部統制をはじめとした一定水準以上の体制整備を更に進めていき、連結ベースの経営基盤を強化していきます。

(2) 連結経営を支える内部統制整備・業務改革・IT整備

- 本年から始まる金融商品取引法(財務報告の内部統制)への対応に万全を期すとともに、その過程で、業務の標準化・共通化を進めていきます。こうした取り組みを通じて、業務改革・内部統制強化を進め、連結ベースの業務の適正を確保すると共に、企業活動を進める上での要求水準の高まりに対応していきます。
- INNOVATION 2007より既存システムインフラの全体的な見直しを進めてきましたが、今後は、連結経営の高度化・深化に対応するべく、その整備範囲を連結ベースに展開していくと共に、業務の標準化・共通化を通じたシステムの統合化等を進めていきます。

(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。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うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。