

三菱商事
经营战略2015
着眼于2020年

2013年5月8日

三菱商事株式会社
法人代表董事兼总裁 小林 健

内容提要

- 中期经营计划2012（中经2012）的回顾
 - 对事业环境的认识及需要应对的课题
 - **Our Vision - 面向2020年三菱商事的企业愿景**
 - 今后3年的经营方针
 - 股东回馈方针
 - 事业战略及市场战略
 - 战略推进机制
 - 面向2020年进一步优化资产组合
 - 经营战略2015内容总结
 - （补充资料）2013年度业绩预估

中期经营计划2012（中经2012）的回顾

虽然未能达成最终的年度利润目标，但3年累计的利润积累及投资计划落实情况等与预期基本相符

中期经营计划2012的设定目标

收益目标

- 2012年度合并净利润目标 5,000亿日元

投资计划

- 在“新增长业务的培育”，“进一步加强收益支柱”，“充实稳定性收益基础”方面，3年实施2~2.5万亿日元的投资

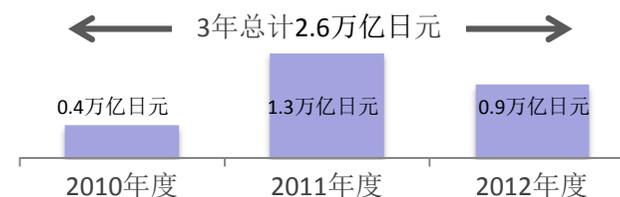
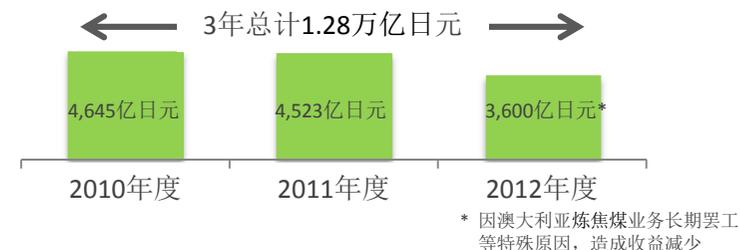
回馈股东的措施

- 合并派息比率20~25%

定性目标

- 收益模式的转换及多样化
- 重新构建管理系统和经营基础
- 创造持续性企业价值

3年间的成果



- 推行完善合并经营基础等措施
- 设立“三菱商事东日本大地震灾后重建援助基金”

对事业环境的认识及需要应对的课题

虽然世界经济仍然前景不明，但亚洲引领世界经济增长的格局没有改变 — 带来新的事业机会

对外部环境的认识

- 发达国家目前仍处于经济恢复阶段，主要新兴国家的增长也在放缓，世界经济依然前景不明
- 应继续关注金融市场和资源行市的波动性
- 在引领全球经济成长的亚洲，今后吸引投资和人才的趋势也不会改变
- 行政限制放宽和技术革新等创造了新的市场，以页岩气革命为契机的美国制造复权等，给部分行业带来了世界规模的产业结构变化

需要应对的课题

- 对本公司而言，不透明的外部环境既是风险因素也是带来新事业机会的机遇
- 基于长期战略思考的经营方针，对包括股东在内的全体利益相关者来说越来越重要
- 考虑到收益变动风险及投资的大型化和长期化，中规中矩的资产负债表管理十分重要
- 需要在遵守财务规章制度的同时促进业务增长，实现有助于提高收益性的经营管理

Our Vision — 面向2020年三菱商事的企业愿景

到2020年实现业务规模倍增

三菱商事的价值

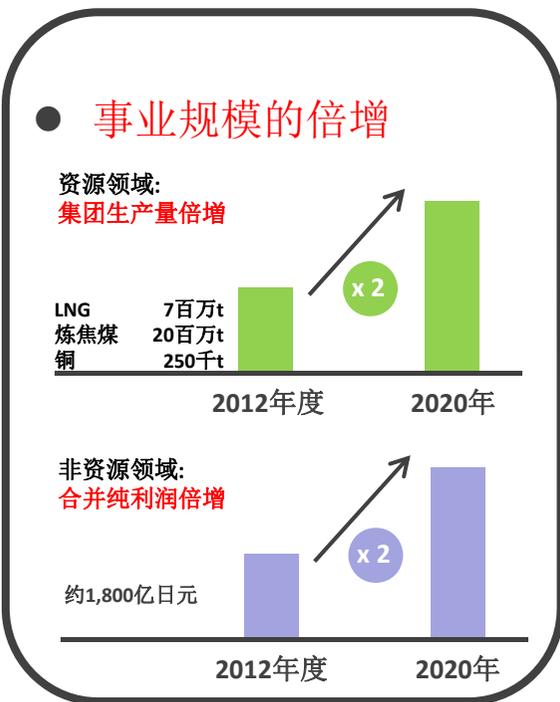


- 保持立足于多种收益模式和适当分布于不同产业、地区、领域的资产组合之上的稳定性收益基础，同时拥有具有上升空间的收益结构

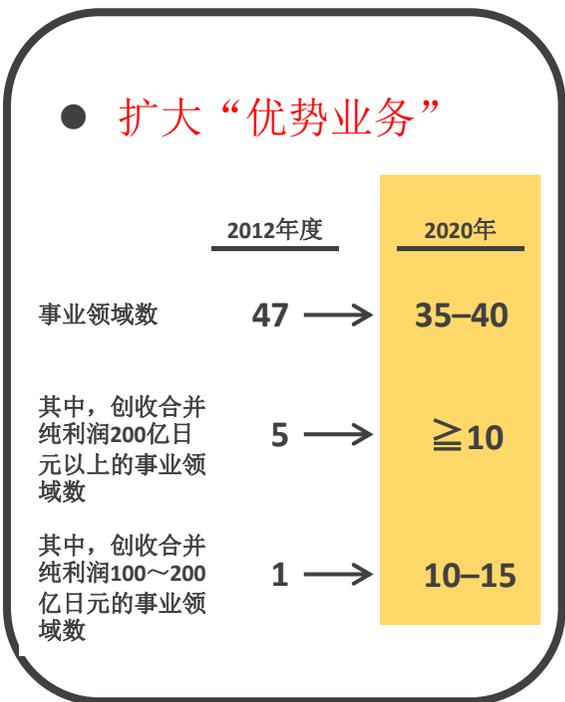
“有远见”的目标

- 顺应收益模式和外部环境的变化，以更长远的视角重新审视企业经营
- 从以往的中期经营计划转变到面向2020年的“有远见”目标的战略结构

规模增长蓝图



资产组合蓝图



今后3年的经营方针

以包含布局适当的多项优势业务的资产组合为基础，使“三菱商事的价值”最大化

基本方针

- 继续以创造持续性企业价值为目标
通过加强合并及全球经营范围内的业务拓展，力求进一步提高社会价值和环境价值
- 作为拥有布局适当的多项优势业务的综合商社，为实现价值最大化，将继续为优化资产组合作出努力

投资方针

- 进一步加速资产置换
- 为提升稳定性收益基础的整体水平，年均新项目投资规模继续保持与中期经营计划2012相同的水平

财务方针

- 当前应重视财务健全性，将投资积累设定在利润范围内（投资计划按照安全良好的利润水平3,500亿日元策定）
- 从中长期看，应力求将ROE恢复到12~15%的水平

股东回馈方针

- 无论环境如何变化，为保证股东回馈的稳定性，引进稳定部分和变动部分两段式的股东回馈方针
- 基于安全良好的利润水平3,500亿日元，估算稳定的派息额

股东回馈方针

为避免因环境变化影响股东回馈的稳定性，引进两段式派息方针

中期经营计划2012

经营战略2015

基本方针

- 不受收益水平影响，针对合并净利润，在20~25%的幅度内回馈股东
- 实行派息与业绩挂钩的可变机制

- 在每股50日元稳定派息的基础上，对于合并净利润超出3,500亿日元的部分，实行合并派息比率至少为30%的股东回馈
- 指在控制派息下方风险的同时与收益挂钩增加派息的机制

合并派息比率

$$EPS * x (20-25\%)$$

$$50 \text{ 日元} + EPS \text{ (合并净利润超出3,500亿日元的部分)} \times \text{min } 30\%$$

*EPS = 每股合并净利润

业绩和预测示意图

| | | | |
|--------|----------|----------|--------|
| 合并派息比率 | 23% | 24% | 25% |
| 每股派息金额 | 65日元 | 65日元 | 55日元 |
| 支付派息金额 | 1,070亿日元 | 1,070亿日元 | 905亿日元 |
| | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 |



事业战略及市场战略

着眼于亚洲市场，持续优化资产组合，力争更高的增长

事业战略 — 经营资源的有效运用

资源领域

- 步入更新与扩张投资和有潜力业务收益化的准备阶段（炼焦煤、铜、LNG、页岩气等）
- 通过提高生产效率，改善开发和作业成本，进一步加大事业推进力度

非资源领域

- 为实现创造多项具有一定规模的优势业务的成长蓝图，不断优化资产组合，扩大新项目投资
- 对于有前景的业务，选择性地投入经营资源
- 寻找在汽车相关、粮食和食品、消费者相关、电力相关、生命科学、页岩气下游产业相关、资产管理事业等领域的事业机会

市场战略 — 以亚洲为轴心在全球范围拓展业务

确保全球范围的供给能力



亚洲市场的本土化

— 应对以亚洲为中心而增长的原材料需求 —

- **粮食**
扩大来自美洲的粮食资源供给能力
- **金属资源、能源资源**
面向成长显著的亚洲市场，同时确保和开发澳大利亚、亚洲、美洲、俄罗斯、西非等区域的供给能力，将销售战略机能转向亚洲
- **肥料**
以亚洲市场为目标开发肥料资源

— 以亚洲市场为主寻找更多样化的区域化市场 —

- **食品流通**
与具有实力的合作伙伴联手，以亚洲地区的零售业为起点开展业务
- **汽车**
进一步推动在泰国和印度尼西亚的本土化进程，并向亚洲其他国家横向发展

战略推进机制

完善以事业战略会议和市场战略会议为轴心的实现目标的机制

不断优化资产组合

事业战略会议

Intelligence化机能和事业机会开创力的高度化

市场战略会议

推进的机制

- 第1步 全公司经营层在设定的规定前提条件下，由营业小组和部门对各事业领域每期策定3年的业务计划
- ↓
- 第2步 在事业战略会议上，包括与公司整体资产战略的协调性，对各事业领域进行讨论和评价
- ↓
- 第3步 依照评价确定年度经营资源和收益目标
- ↓
- 第4步 在前期结束时，对收益目标实现情况和资产组合状况进行评测



意图

- 通过分析和共享经营环境，加强预测能力
- 对从长远看有增长潜力的地区和领域进行发掘
- 设定1,000亿日元战略投资额度

机能

- 汇总举公司整体之力所获取的跨行业之事业见解
- 关注与把握
 - 全球及跨行业市场动向
 - 宏观经济及地政学动向
- 分析、评价、选定
 - 来自地区总裁的事业机会提案
 - 新事业开发（R&D 机会）

面向2020年进一步优化资产组合

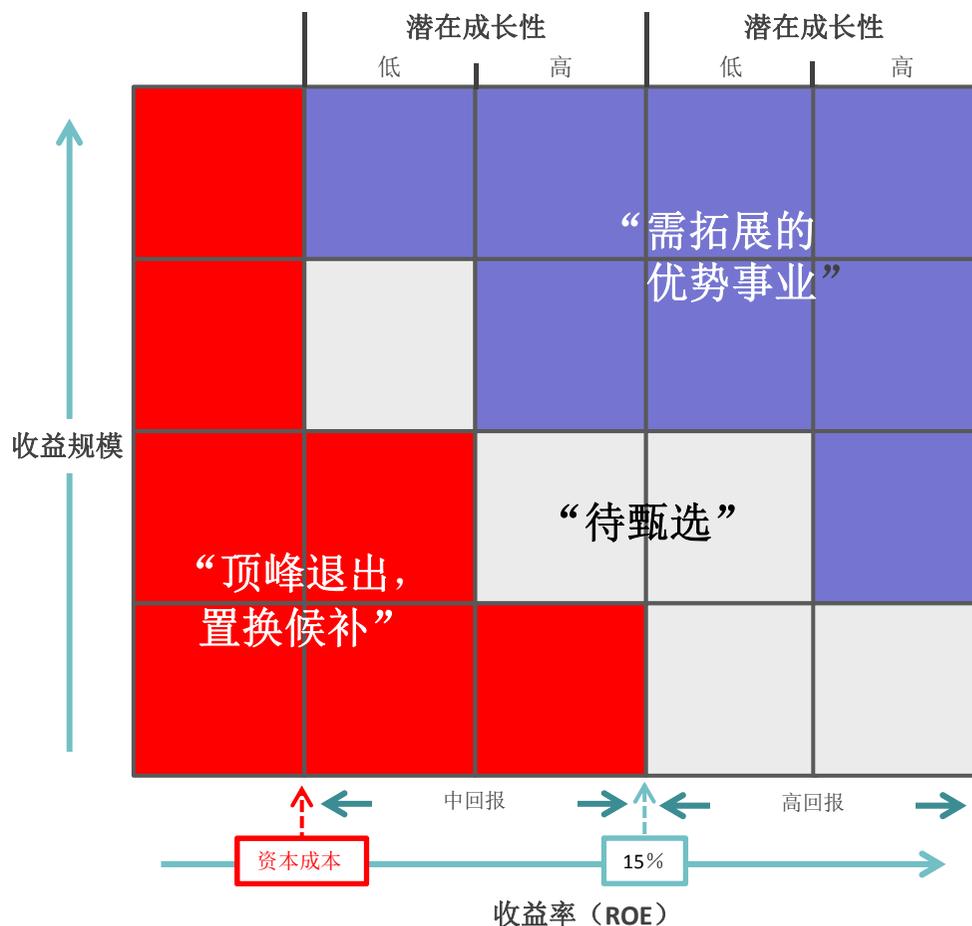
作为持续优化资产组合的环节之一，引进能够加强优势业务的机制

资产组合优化流程

- 提升资产组合的分类
 - ✓ 全公司统一概念，引进和完善事业领域
 - ✓ 简化事业领域间的业务评估，推进事业战略的可视化
 - ✓ 以事业领域为单位分配经营资源

- 资产组合构建方针
 - ✓ 除放弃亏损业务外，思考方式也向拣选和拓展能够满足收益率、收益规模、潜在成长性三要素的“优势事业”方向转移
 - ✓ 基于上述观点，在加速非核心业务、小规模业务置换的同时，随时运用事业顶峰退出机制
 - ✓ 精简事业领域数目，将经营资源集中投入到“优势业务及其事业领域”

事业领域评价矩阵（概念图）



经营战略2015内容总结

通过组合适当分散的多项优势事业，力求实现**2020**年业务规模倍增的目标

积极实施资产置换，推进更优势业务的甄选

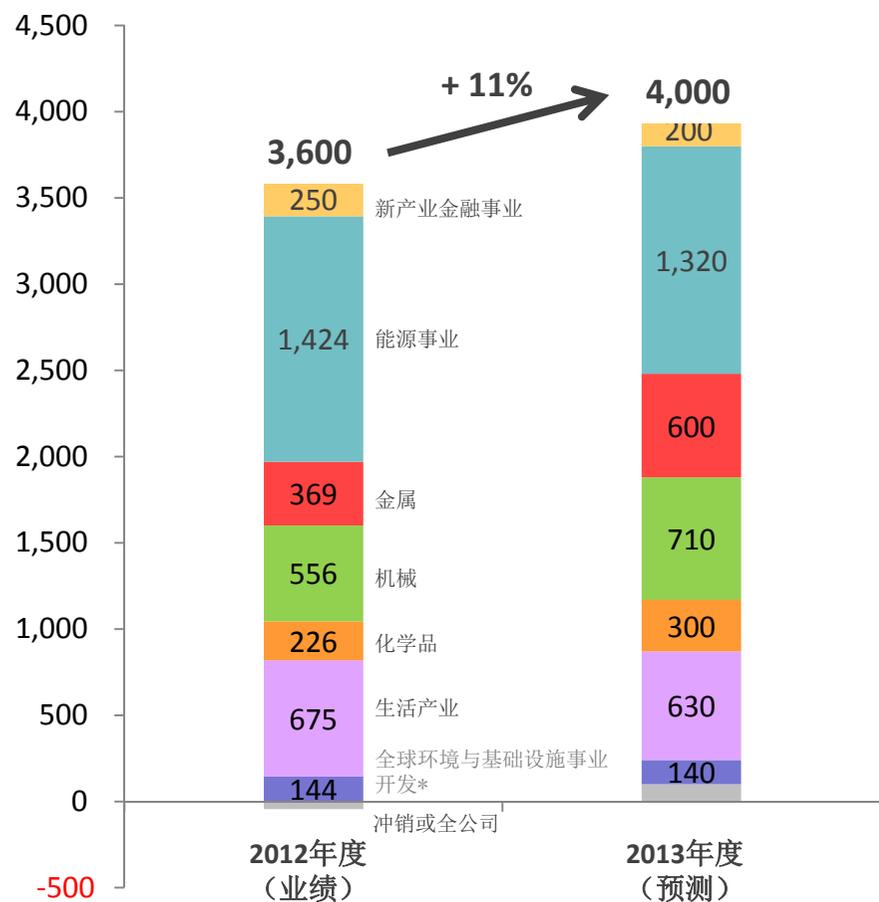
重视现金流、遵守财务规章制度，同时，力求实现持续性利润增长

以不断增长的亚洲市场为轴心，加速开展事业全球化

(补充资料) 2013年度业绩预估

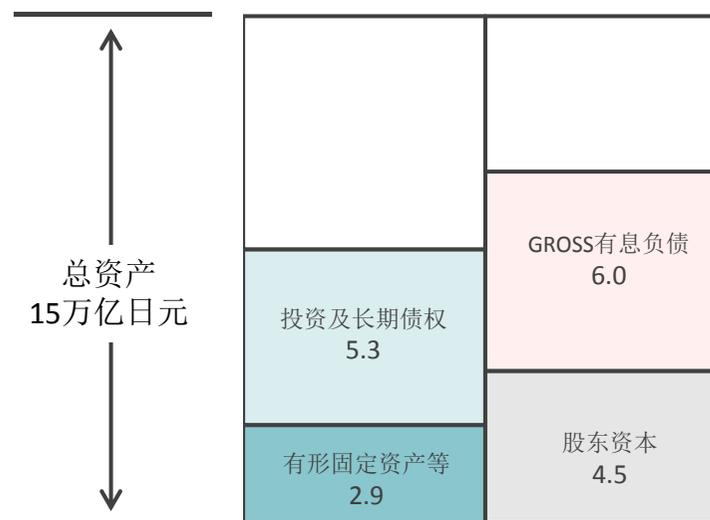
尽管资源行情疲软，但仍保持着利润增长的基本态势

● 合并净利润预估 (亿日元)



* 显示全球环境与基础设施事业开发部门中与基础设施相关业务的损益数据

● 资产负债表预估 (2014年3月底)



● 主要经营指标预估 (2014年3月底)

| | |
|------------------|------|
| ROE (股东资本当期净利润率) | 9% |
| 净有息负债倍率 | 1.0 |
| 每股派息金额** | 60日元 |

** 依照经营战略2015的派息方针，业绩挂钩部分的派息比率为30%时的金额

三菱商事株式会社

(注) 本资料中所公布各类数据和对未来的预测是基于本公司在本资料公布之日的判断及可获得之信息而编制的，根据各种具体的原因有可能会发生变化，因此，不能保证一定能够实现既定目标、预期及未来的业绩。此外，这些信息可能会在没有事先通知的情况下被更改。故，在利用本信息和资料时，还望对照通过其他途径获得的信息，由使用者自己作出判断。对于因使用本资料所产生的任何损失，本公司概不负责。