

「中期経営戦略 2021～事業経営モデルによる成長の実現～」について

本日、2018年度上期決算に合わせて、

「中期経営戦略 2021 ～事業経営モデルによる成長の実現～」を公表いたしました。

本書で、この新中経に込めた当社の考えを詳しくご説明させていただきます。

新中経は、4つの骨子で構成しました。

1 点目が、事業ポートフォリオ戦略についてです。当社の歴史を振り返り、先ず第一に確認すべき課題として掲げました。当社には、これからも時代の変化を捉え、その時代に相応しいポートフォリオを自らの意思で構成していく責務があるからです。

2 点目は、成長メカニズムについてです。これからも成長の芽を発掘し、事業価値を向上させ、収益の柱にすべく邁進していく訳ですが、当社による価値向上にどうしても限界が生じる場合は、事業の入替えも含め、抜本的に見直しをするという、循環型の成長モデルを目指すことを、より明確にしていきます。

3 点目は、経営人材を輩出し続ける事を目指し、社員の成長と会社の発展が一体となれるような人事制度に改革します。

4 点目は、これら施策の結果として、2021年度の利益目標を9,000億円とし、累進配当を継続していくこととしました。仮に配当性向を35%とすれば1株当りの配当は200円となります。

<外部環境>

- 中経の前提となる外部環境ですが、先ず大きな動きとして捉えられるのが、デジタル技術の進化やプラットフォーマーの台頭、それに伴い自動車・電力等の分野で始まっている、業界を跨るビジネスモデル変革の潮流です。これらの変化の大きさはまさに、“第4次産業革命”といえるレベルであり、世界経済全体を牽引する成長の原動力になっていると言えます。一方、こうした変化の裏で、個人情報保護等の新たな社会問題や、既存のビジネスモデルとの融合といった課題も出て来ており、当社としてもどのように舵取りしていくべきか、非常に重要な局面にあると考えます。

- もう一つの大きな動きは、地政学的な変化です。昨今の米中間での貿易問題の軋轢は、解消するまでにかかなりの時間が掛かる可能性が高いと見ていますが、これにより世界経済全体が大きく停滞するシナリオは想定しにくく、経済発展のファンダメンタルズに変化はないものと思われます。中国の対米輸出に一定の制限が掛かったとしても、中国の強固な内需と、他国への経済的な影響範囲の拡大により、中国経済が大幅に減速する可能性は低いと考えます。また、米国を中心に世界的な需要が堅調である以上、中国から生産シフトされる当該国は経済的な恩恵を受ける可能性が強く、サプライチェーンの変更は寧ろ世界経済を活性化する好機と捉えることもできると思います。
- 米国と中国の政治経済体制の違いによる軋轢が、将来、地政学的対立に変化するか否かにかかっていますが、短期的にはその可能性は低いと思われるので、現在の世界経済の発展はそれなりの持続性があると判断しています。但し、偶発的軍事衝突等の最悪のシナリオも想定しながら、当社の事業ポートフォリオを分析していく必要があります。

#### <更なる成長に向けた事業ポートフォリオ戦略>

- 当社には、時代の変化を捉え、その時代に最適なポートフォリオを自らの意思で構成していく責務があります。
- そのためにも、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を、横に「生活」「モビリティ・インフラ」「エネルギー・電力」「サービス(IT、物流、金融等)」、縦に「川上」「川中」「川下」の12セクターで表現し、今後議論していくこととなります。
- 後述しますが、現在想定している事業計画通りに業績が推移した場合、向こう3年間で約3兆円の原資が生み出される見込みです。この3兆円をいかにマネージするかが、次の3年間の最大のテーマとなります。
- 「生活」「モビリティ・インフラ」「エネルギー・電力」は、当社が強みを確立してきた領域だと言えますが、取組みが途上である川下での事業展開が喫緊の課題となります。

- 一方、デジタル化の急激な進展もあり加速度的に市場が拡大している分野、すなわち「サービス」の分野は、巨大な顧客基盤を有することでポジションを取る強力なプレイヤーがひしめき合う領域です。次の中経期間は、「当社としてこの分野に参入すべきか否か」に決断を下す3年になると考えています。

#### <循環型成長モデルとROEの維持向上>

- 「成長の芽」を発掘し、これを「成長の柱」へ育て、更に事業価値を向上し、「収益の柱」へと成長させていく。そして当社が事業価値を向上できなくなった時点で入れ替える。この一連のサイクルは、実は昔から当社に内在するものでした。
- 今回はそのサイクルを、事業ポートフォリオの観点も加えながら、「意識的に」回していきます。当社による価値向上に限界が生じた事業は、それがたとえ「収益の柱」であっても、勇気をもって入替えを行いたいと思います。そして、一定の財務規律を意識しながら、次世代を担うような、より大きな成長の柱候補への再投資を行うことも検討します。結果として、入替えによるキャピタルゲインを獲得することにつながり、このサイクルを回すことで、当社のROEの維持向上に寄与することを期待しています。
- また、当社が持つ「全産業を俯瞰できる総合力」、「新たな事業を生み出す構想力」、そして「それらを実行する経営人材」を惜しみなく動員することにより、循環型の成長モデルを実現していけるものと確信しています。

#### <組織改編>

- 永年に亘り、継続してきたグループが大半を占め、徐々にグループの壁が厚くなってきていました。今こそグループの壁を薄くすることで、全社一丸となって、現在起こっている変化に対応できるよう、すべてのグループを再編することにしました。
- 意図した事業ポートフォリオを構築し、成長力を一段と高める為、収益の柱として自立可能な事業はグループとして独立させ、一方、業界での立ち位置の再定義により新たな展開が考えうる事業を統合するという考え方の下、現在の7グループ体制を10グループ体制へと改編します。また、社員の成長と会社の発展が一体となることが最も重要であり、新たなグループの

組成に当たっても、社員が更に成長できるかどうかを改編の基準としました。

- 今回、「収益の柱」として自立することとなる 6 グループ(天然ガス、金属資源、自動車・モビリティ、食品産業、コンシューマー産業、電力ソリューション)は、当面の方針が明確であり、既存の強みを更に伸ばすことが主なミッションとなります。そして他の 4 グループ(総合素材、石油・化学、産業インフラ、複合都市開発)は、「業界での立ち位置の再定義により次世代の成長の芽を見つけること」や、「新たな視点で事業を組み合わせ、成長を見出すこと」、或いは「これ以上の成長が見込めない事業の整理・再構築」といった難易度の高いミッションに向き合うこととなります。当社の過去を振り返っても、事業環境が複雑なところほど、人材が成長すると確信しており、この 4 グループから次世代を担う成長の柱・収益の柱が誕生することを大いに期待しています。これらの考え方を踏まえ、三綱領・三価値同時実現を原則に、各グループのミッションを策定しました。
- 但し、このグループの構成は完成形ではありませんし、外部環境や事業戦略の変化に応じて今後も変わり得ます。常に外部環境や戦略に合わせて機動的に組織のかたちが変わっていくことが当たり前の会社にしていきたいと思えます。
- 尚、コーポレートスタッフ部門の体制も改編し、今回の中経の主要テーマである「事業ポートフォリオ」「人材育成」「デジタル戦略」に注力した体制とします。社長室会下部委員会として、既存の投融資委員会・HRD 委員会に重点を置くことに加え、全社的なデジタル戦略議論の場として、「デジタル戦略委員会」を新設します。

#### <事業構想力とデジタル戦略の強化>

- 全産業を俯瞰し、業界再編や技術革新等、従来の発想では考えられなかったような「成長の芽」を発掘できないか、今一度、事業ポートフォリオ全体を見直す活動を行います。
- この為、新たな 10 グループ全てに「グループ事業構想担当」を設置し、従来以上に各グループで「成長の芽の発掘」を積極的に進めてもらう体制を明確にします。更に、グループ・本部では見過ごされていたり、組織を跨るような「成長の芽」を発掘する為、経営企画部に「事業構想室」を新設し、全社と各グループが共同で案件発掘を行う体制を整えます。

- また、先述の通り、プラットフォームの影響力の増大や、電子決済の普及、5Gといった技術革新も急速に進んでいます。成長の芽の発掘のみならず、既存事業の価値向上にも、デジタル技術が不可欠になってきています。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、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、「デジタル戦略委員会」を通じて、これらの動きに対応していくこととします。先に述べた「事業構想室」や「グループ事業構想担当」と密に連携しながら、連結事業会社のビジネスモデル改革や事業ポートフォリオの「サービス+川下」(“逆L字領域”)での新規事業開発を担ってもらいます。

### <人事制度改革>

- 外部環境変化のスピードが速まり、業界間の融合が起き、わが社が対面する社会的ニーズも大きく変化しています。それらの課題に応えられる人材を育成すべく、3年にわたり検討してきましたが、その集大成として、約20年振りの人事制度の大改革を実行します。
- 本中経の「事業経営モデルによる成長の実現」に向け、多様な経験を通じた経営人材の早期育成、実力主義と適材適所の徹底、経営人材の全社的活用の実現を重要なテーマとして掲げました。
- これまで、大宗の経営ポジションに登用されるまでには、20年程度の期間を要していました。これを10年目ぐらいまでに経営人材に必要な基礎能力を身につけてもらい、その後は、年齢にこだわらず経営人材として登用していきます。
- そのためにも、柔軟な人材の配置・登用を行うべく、資格階層を大括り化し、一定以上のポストと人材を全社で管理することで、早期育成と経営人材の全社的活用を実現します。
- 成果主義を徹底し、職務の難易度や成果に応じたメリハリある報酬を実現します。更に、社員の成長と会社の発展の一体感を醸成する為、一定層には、現金報酬に加えて、株式を報酬として交付する事にしました。
- 直属の上司が部下を評価することを基本としつつ、複数の眼での評価や観察を通じて適材が見出されていく仕組みを導入します。その前提として、社員一人ひとりをより木目細かくフォロー

一し、その成長を支援することが、上司の最重要ミッションの一つであることを強く打ち出していきます。

- 今回の改革により、経営人材として成長する事が社員の共通目標となり、会社は社員の成長を全力で支援する、その結果として事業会社を含む三菱商事グループ全体が発展するという経営の仕組みを構築していきます。

### <定量目標・資本政策>

- 今回の中経の最終年度となる 2021 年度の定量目標については、事業系 6,500 億円、市況系 2,500 億円の合計 9,000 億円としました。
- 当社が現在強みを有する事業ポートフォリオの左上(6 セクターに「生活×川下」を加えた 7 セクター)のビジネスについては、既存の強みや競争力を更に強化する投資機会を厳選し実行することで、着実な成長が期待出来ると見えています。従い、既存事業の延長線でも 9,000 億円の利益目標は達成可能と考えており、その考え方を前提に 2 桁 ROE の更なる向上を目指したいと思います。
- この利益水準も成長の通過点に過ぎません。事業ポートフォリオ上の逆 L 字領域(「サービス+川下」)で新たな「収益の柱」を育て、更なる成長を目指していきます。
- 資本政策については、財務規律を維持することを前提とし、配当は、現在の「累進配当」を継続し、更に、配当性向を現在の 30%の水準から将来的に 35%に向けて一段引き上げることを目指します。

### <最後に>

以上が新中経に込めた当社の考えです。「会社が社員に成長の機会を提供し、社員がその機会を活かして会社を発展させる」という循環を大切にしながら、事業経営モデルによる経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現を前提とした成長を目指してまいります。

社長 垣内 威彦

(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。