

株主の皆様へ

## 「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



2018年11月  
代表取締役 社長  
垣内 威彦

本年11月2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。

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があります。それらも踏まえて、2019年度から3カ年の経営方針をまとめました。

新中経は、4つの骨子で構成しました。

1. 事業ポートフォリオ戦略
2. 成長メカニズム
3. 人事制度改革
4. 定量目標・資本政策

当社は「三綱領」の理念の下、多様なステークホルダーの期待に応えるべく、今後も、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いきます。

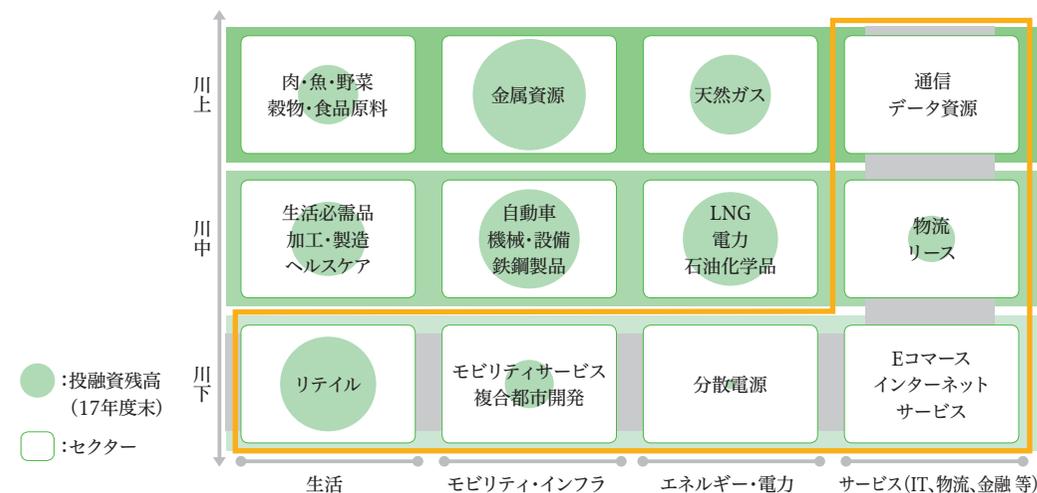
今後も一層のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

### 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、12セクターで表現される事業ポートフォリオの枠組みを導入します。「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

領域だといえますが、取組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。



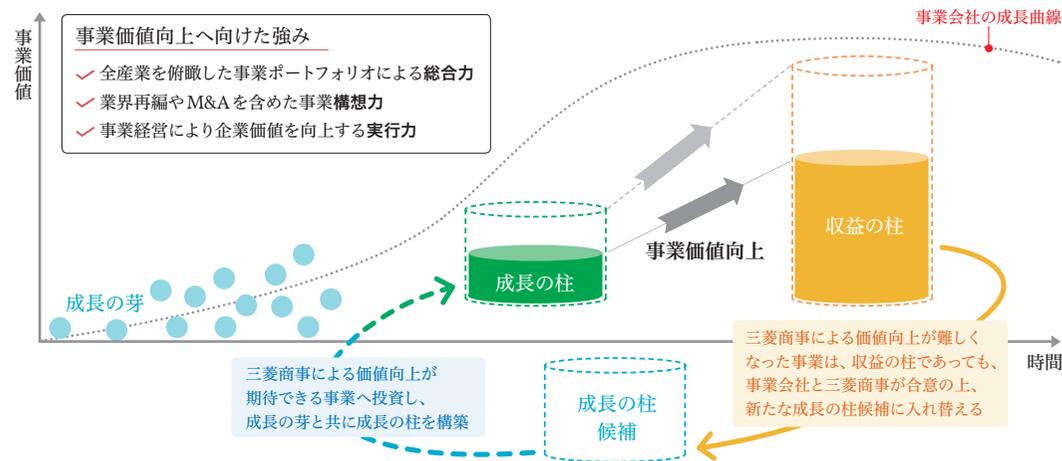
## 成長メカニズム

### 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”。当社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、「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、当社のROEの維持向上に寄与することを期待しています。

### 「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



### 事業構想力とデジタル戦略の強化

事業構想力を高めることで意図した事業ポートフォリオを実現していくために、全てのグループを再編し、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。

そして、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。そのため、新たな10グルー

プ全てに「グループ事業構想担当」を設置します。更に、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、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」を組成します。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。

## 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、当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、約20年ぶりの人事制度の大改革を実行します。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、以下を実践します。

- 10年目ぐらいまでに経営人材に必要な基礎能力を身に付け、その後は、年齢にこだわらず経営人材として登用。

### 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。

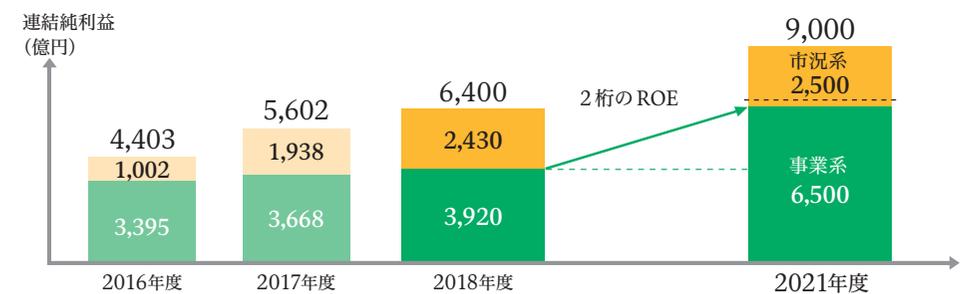
当社が現在強みを有するビジネスについては、既存の強みや競争力を更に強化する投資機会を

- 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。
- 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。更に、社員の成長と会社の発展の一体感を醸成するため、一定層には、現金報酬に加えて、株式を報酬として交付。
- 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。

厳選し実行することで、着実な成長が期待できると見ており、2桁ROEの更なる向上を目指します。

配当は、現在の「累進配当」を継続し、更に、配当性を現在の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。

#### ■ 定量目標



#### ■ 配当方針

