

三 菱 商 事

中期経営戦略2018

その先の成長イメージ

2017年5月9日

三菱商事株式会社

社長 垣内 威彦

目次

1 「中期経営戦略2018」の進捗

■ 中期経営戦略2018の経営方針に基づく取り組み

- (1) 最適バランス実現と「事業経営」へのシフトを可視化
- (2) 成長に向けた全社による配分原資の活用
- (3) 位置付け区分に基づき資産の入替を加速

2 「中期経営戦略2018」の先に見据える成長イメージ

■ 環境認識

地政学的リスク

■ 成長イメージ

- (1) 目指す将来像
- (2) 持続的な価値創造へ

（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。

1 「中期経営戦略2018」の進捗

中期経営戦略2018の経営方針に基づく取り組み

「中経2018」にて打ち出した経営方針に基づく仕組みの導入は完了。

中期経営戦略2018で掲げた向こう3ヶ年の経営の考え方

『利益の「質」の重視』『効率性・財務健全性の重視』を基本として、二桁のROE実現を目指す。

【経営基盤の再整備】

1

「資源」と「非資源」の
バランスの見直し

2

キャッシュフロー重視の経営

【成長に向けた打ち手】

3

「事業投資」から
「事業経営」へのシフト

4

「事業のライフサイクル」を
踏まえた入替の加速

仕組み導入による狙い

A 最適バランス実現と「事業経営」へのシフトを可視化

1

3

B 成長に向けた全社による配分原資の活用

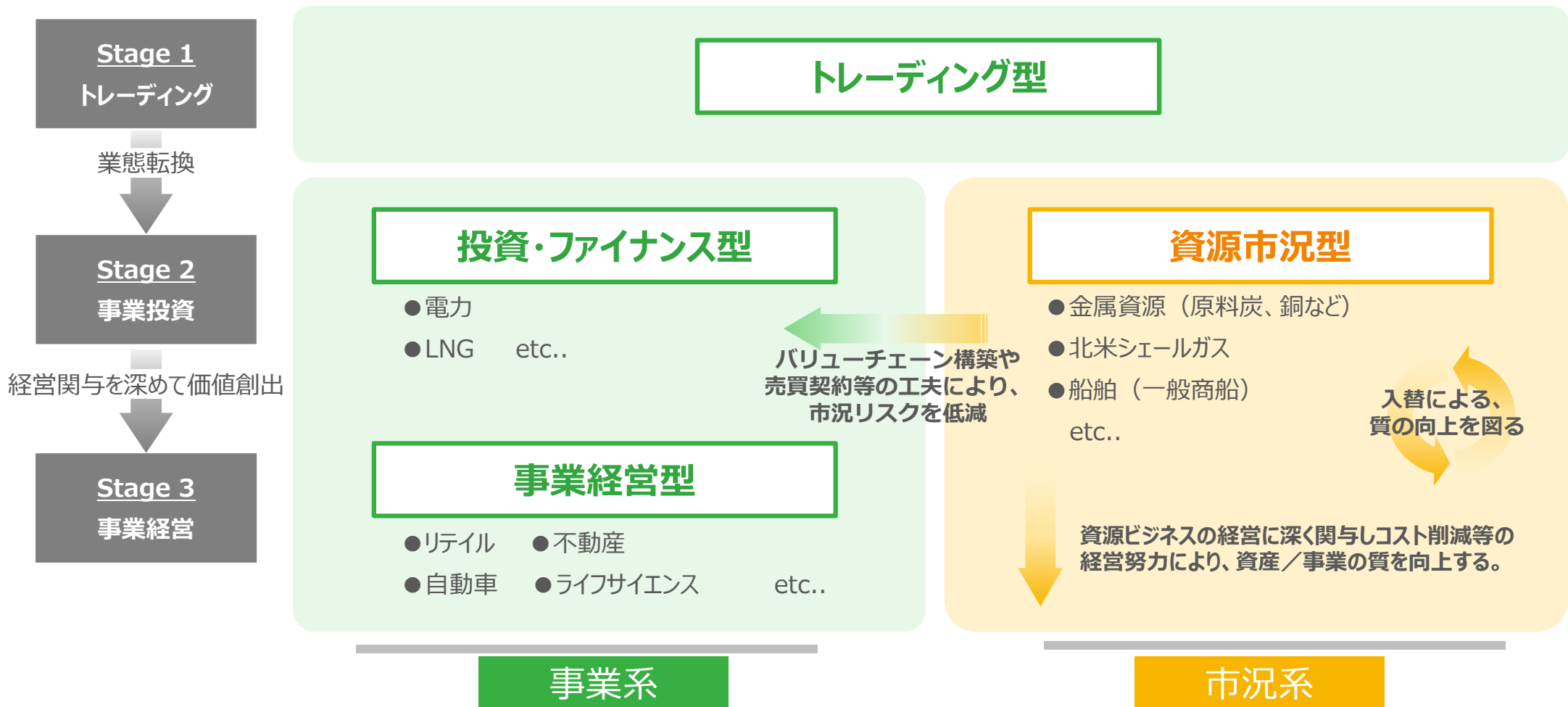
2

C 位置付け区分に基づき資産の入替を加速

4

(1) 最適バランス実現と「事業経営」へのシフトを可視化

- 「資源／非資源」に代えて、市況リスク感応度に基づき「市況系／事業系」に括り直し、「市況系」の投融資残高を一定に保つことで、2018年度末には最適バランスの実現を見通す。
- 「事業系」の中を3つの事業類型に分類することで、「事業経営」へのシフトを可視化する仕組みを導入。「成長」の原動力として、経営力を活かし価値創造していく方向性を明確化。

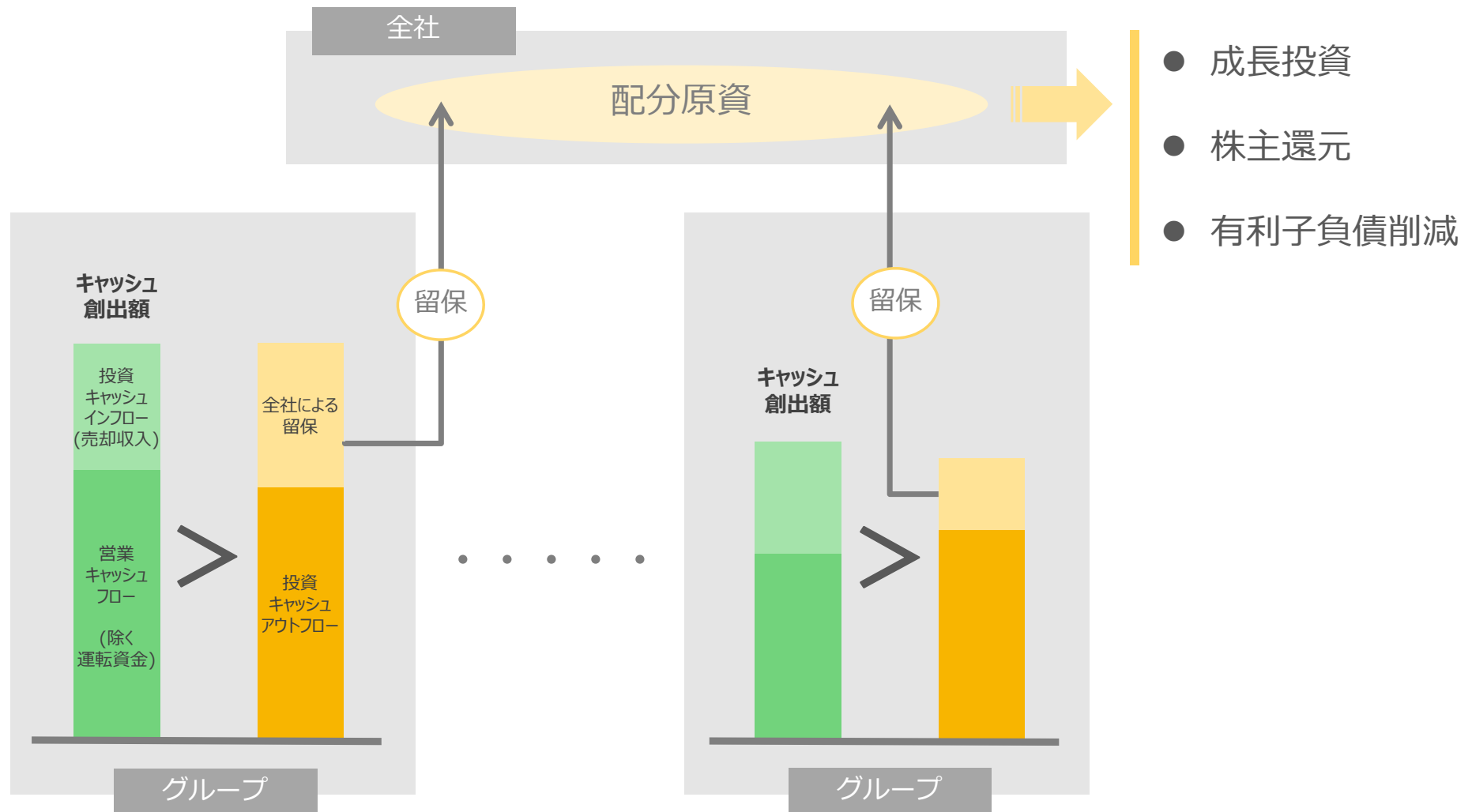


事業系と市況系の最適バランスを目指す。

(2) 成長に向けた全社による配分原資の活用

B

- グループ連結純利益の一定比率を全社が留保することで、資本配分方針の選択肢が広がると共に、全社がグループの枠を超えて成長を後押し。
- グループレベルでもキャッシュフロー重視の経営を進め、グループの自律的経営が着実に進展。



(3)位置付け区分に基づき資産の入替を加速

C

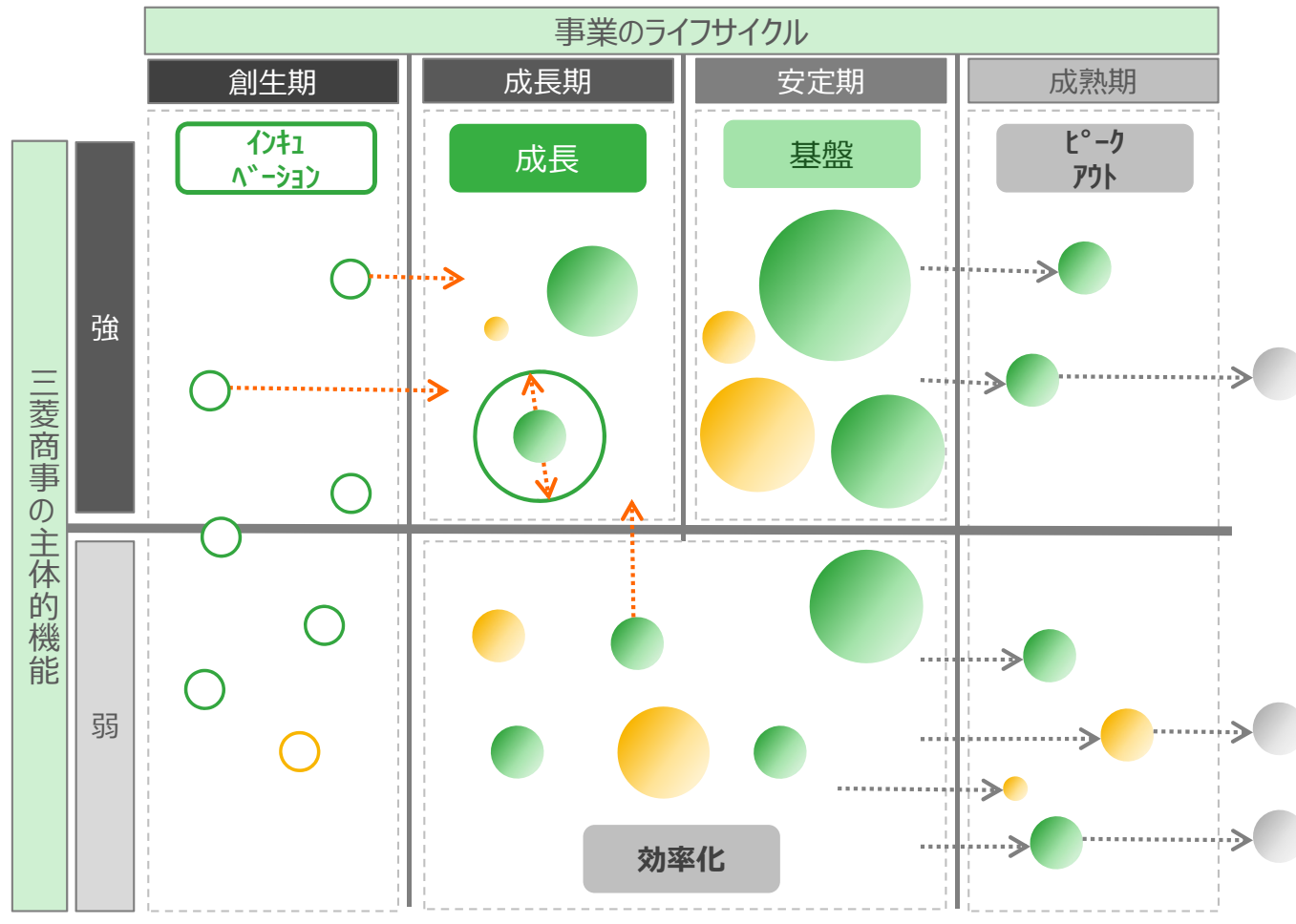
- わが社が取り組む事業の位置付けを可視化し、常に見直す仕組として「位置付け区分」を導入。事業環境の変化に応じ、健全な代謝を促す。

事業の位置付けに関する目安となる考え方（「位置付け区分」）

- 事業環境の変化により、常に事業は変質し得る
- 主体的機能の発揮により、位置付け区分を変化させ得る。

● …事業系

● …市況系



2016年度

「成長」での取り組み

- ローソン子会社化
- インドネシア自動車事業の再編
- 北米電力事業規模拡大

「ピークアウト」での取り組み

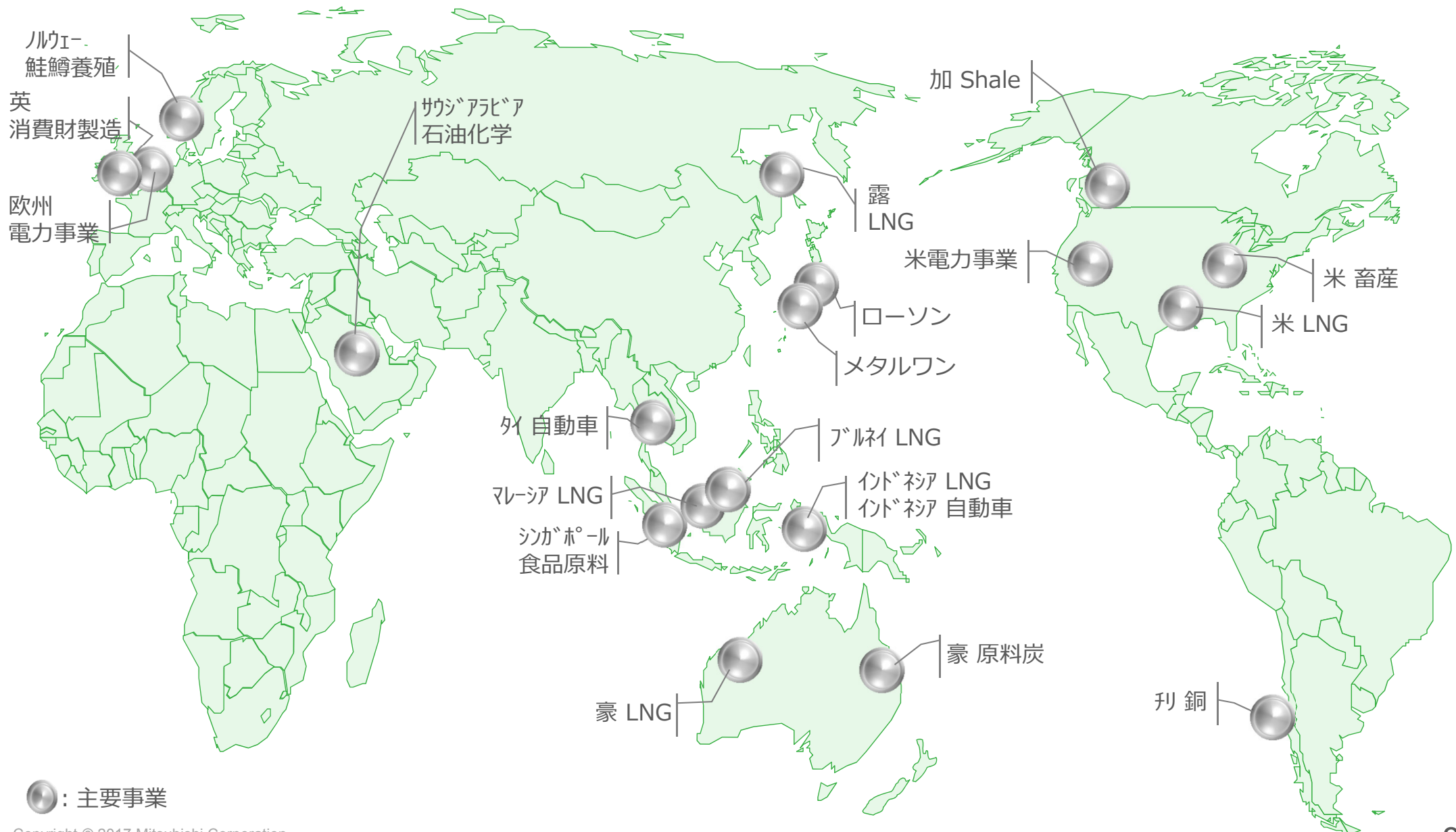
- 北米シェールガス（コルドバ）資産売却
- インドネシア・ニッケル事業撤退
- 一般炭資産（一部）の売却検討開始

2017年度以降もより積極的な入替を進め健全な代謝を促す。

2 「中期経営戦略2018」の先に見据える 成長イメージ

地政学的リスクについて ①

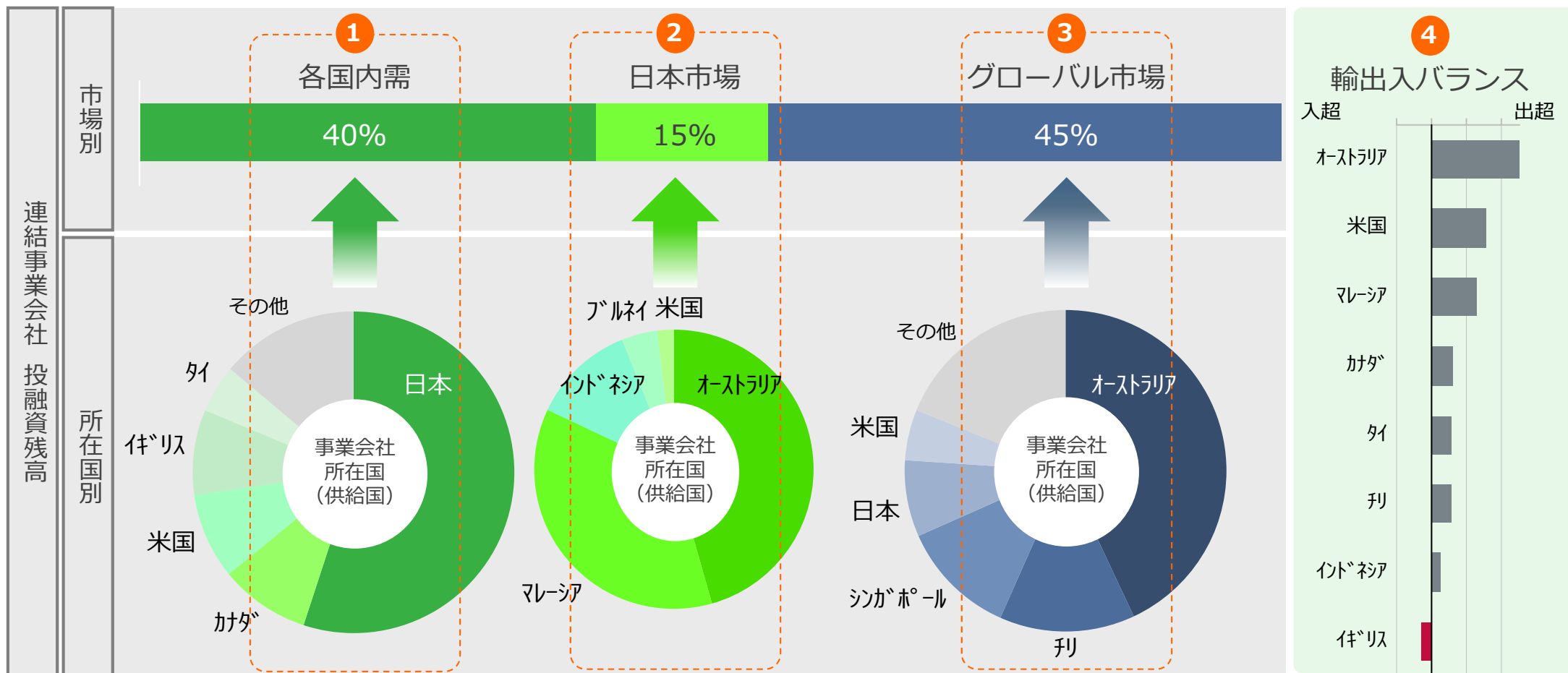
- 出資額が大きい個別事業の所在地は、地政学的リスクの影響が少ない地域が中心となっている。



地政学的リスクについて ②

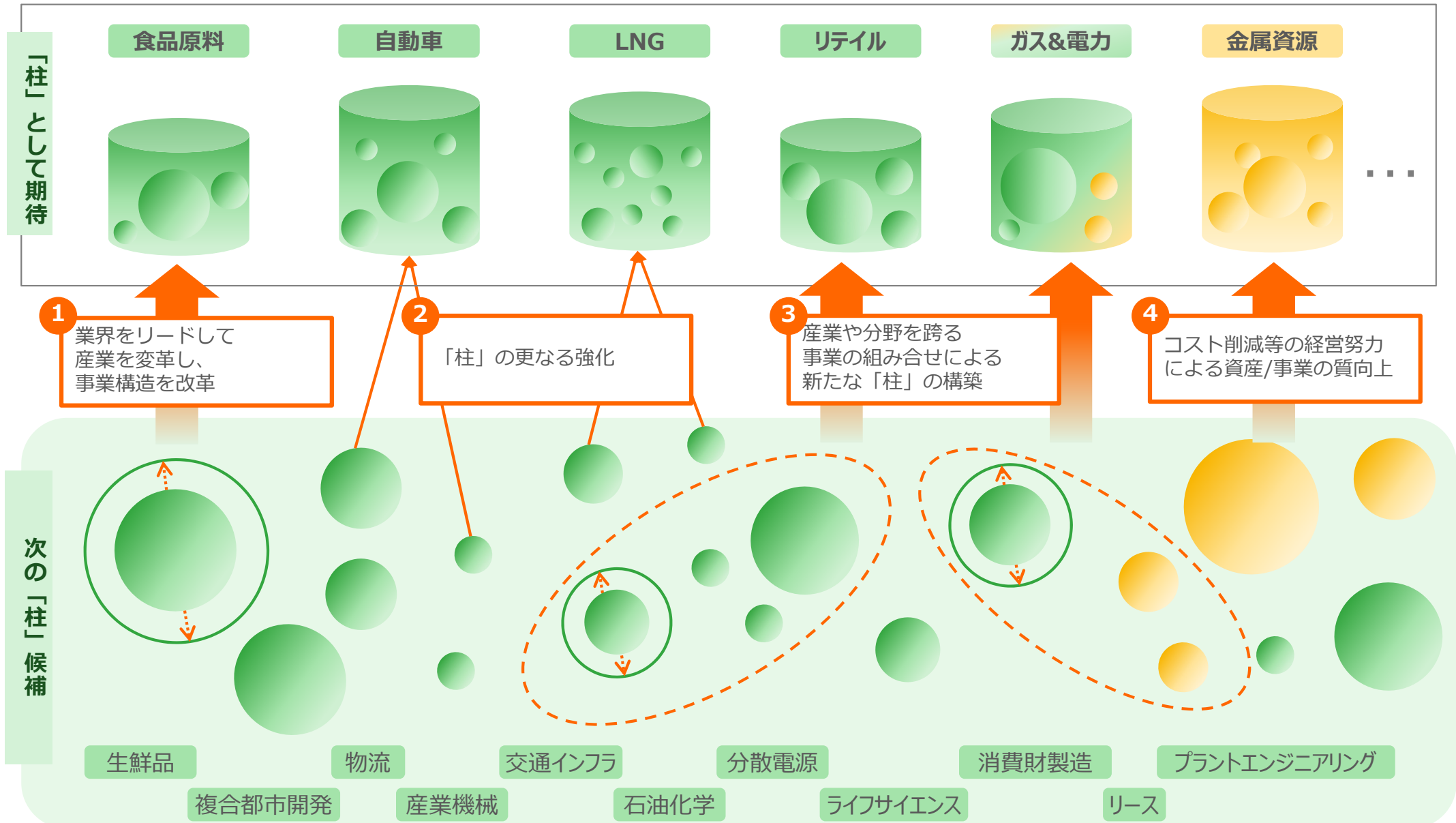
- 主要市場と事業会社立地の関係からも、地政学的リスクの影響が少ない事業ポートフォリオである。

- ① 地産地消を中心とした内需型ビジネスは、日本・北米・欧州等、地政学的リスクの低い国が大半を占めている。
- ② 主に日本市場向け輸出を行う事業では、事業会社所在国も地政学的リスクの低い国のみである。
- ③ 主要需要国で地政学的リスクが発生した場合でも、供給国は低リスクの国が大半である。
- ④ 主要輸出国における連結ベースの貿易バランスが出超である為、これらの国で何らかの貿易障壁が発生しても影響は少ない。



三菱商事グループの目指す将来像

- 「ヒト」と「資金」をダイナミックに組替、規模感のある「収益の柱」によるポートフォリオを構築する。



永続的な価値創造へ 「構想力」×「実行力」

- 事業経営に深く関わることで「ヒト」が育ち（“経営人材”）、その人材が業界や産業の枠組みを跨ぐ有機的なビジネスを構想し（構想力）、その実現に向けて取り組みを推進することで（実行力）、新たな「収益の柱」を構築していく。

