

三菱商事

中期经营战略2021

～通过事业经营模式实现发展～

2018年11月2日

三菱商事株式会社

垣内威彦

中期经营战略2021要点

为应对地缘政治影响力的变化和数字化的快速发展，以及通过事业经营模式在同时实现三大价值*的基础之上获得发展，制定了由以下4个项目构成的新的中期经营计划。

*）通过事业，同时实现“经济价值”、“社会价值”、“环境价值”

1	事业资产组合	<ul style="list-style-type: none"> 通过事业资产组合进行决策 通过对事业资产组合进行多维分析构建事业战略
2	发展体系	<ul style="list-style-type: none"> 提升事业价值从而实现循环型发展模式及ROE的持续提高 强化事业构思力及数字战略
3	人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> 改革人事制度，使拥有高经营能力的人才不断涌现 引进评估与薪酬制度，使员工的成长与公司的发展融为一体
4	定量目标、资本政策	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度利润目标9,000亿日元 在基于财务纪律的资本政策下继续实施累进派息

认识外部环境

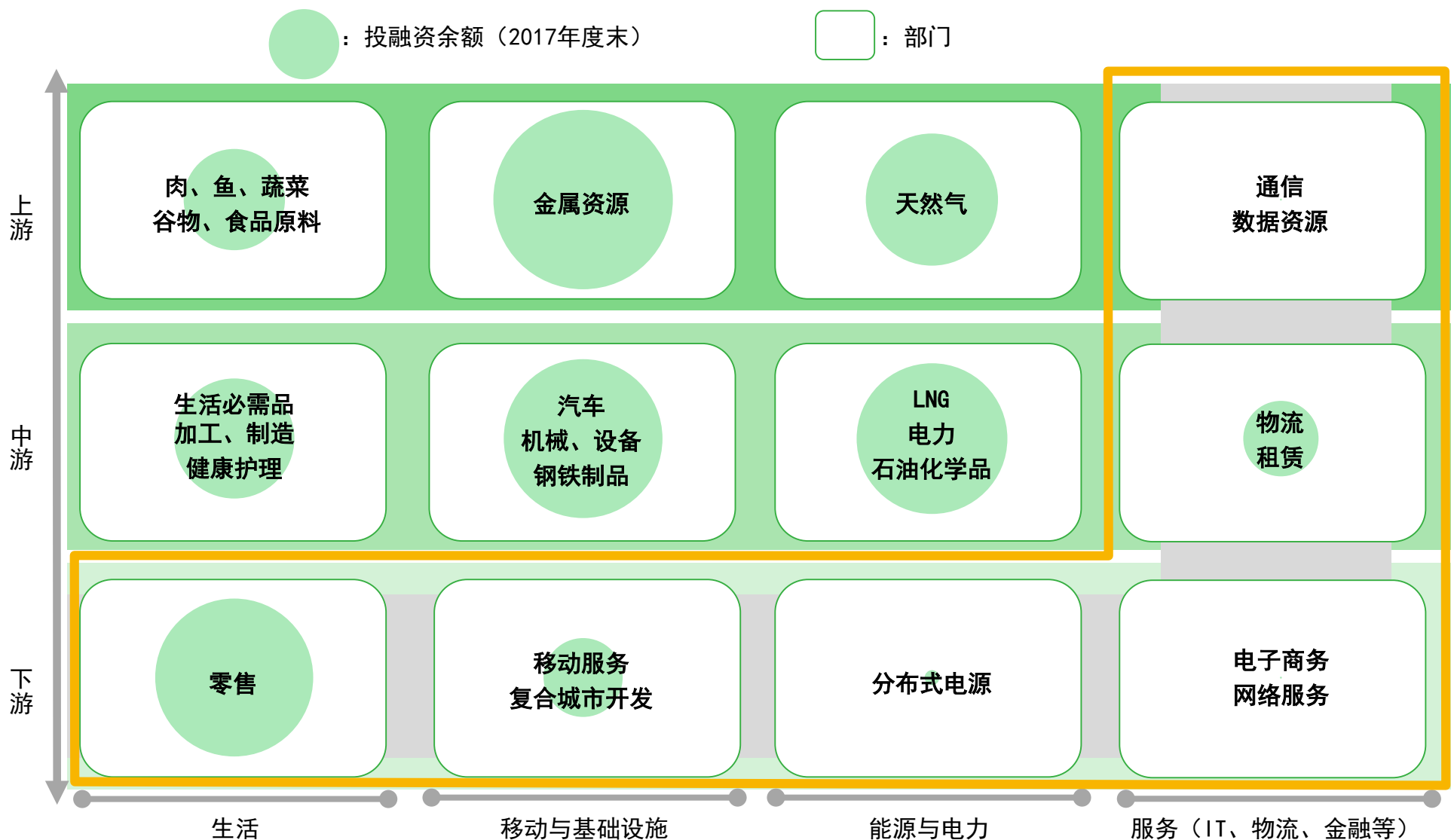
- 美国第一主义、中国的一带一路政策等引起地缘政治影响力发生变化
- 美中经济坚挺、日欧经济趋稳、新兴国家经济持续发展，而另一方面，市场行情始终存在波动性
- 平台及数字化对商业模式的影响力不断扩大

内部课题

- 有计划地构筑与外部环境变化相对应的事业资产组合
- 通过事业经营模式在同时实现三大价值的基础之上获得发展
- 培养拥有高经营能力的人才

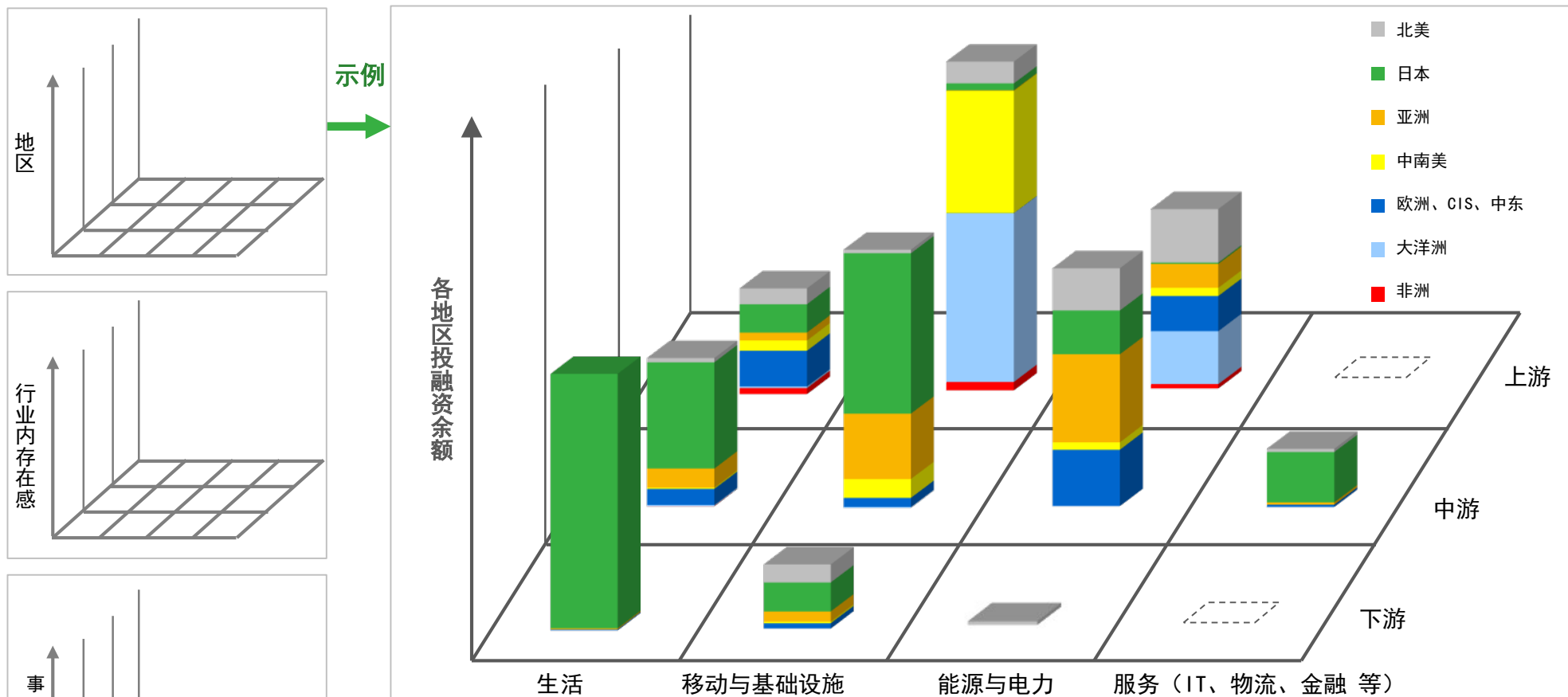
旨在实现进一步发展的事业资产组合战略

通过强化服务领域与下游区域，使当前具有高稳定性的事业资产组合上升至一个新的发展阶段。



通过对事业资产组合进行多维分析构建事业战略

从地区、行业内存在感、事业经营水平等观点进行分析，构筑应有的事业资产组合。



按地区轴划分的事业资产组合战略

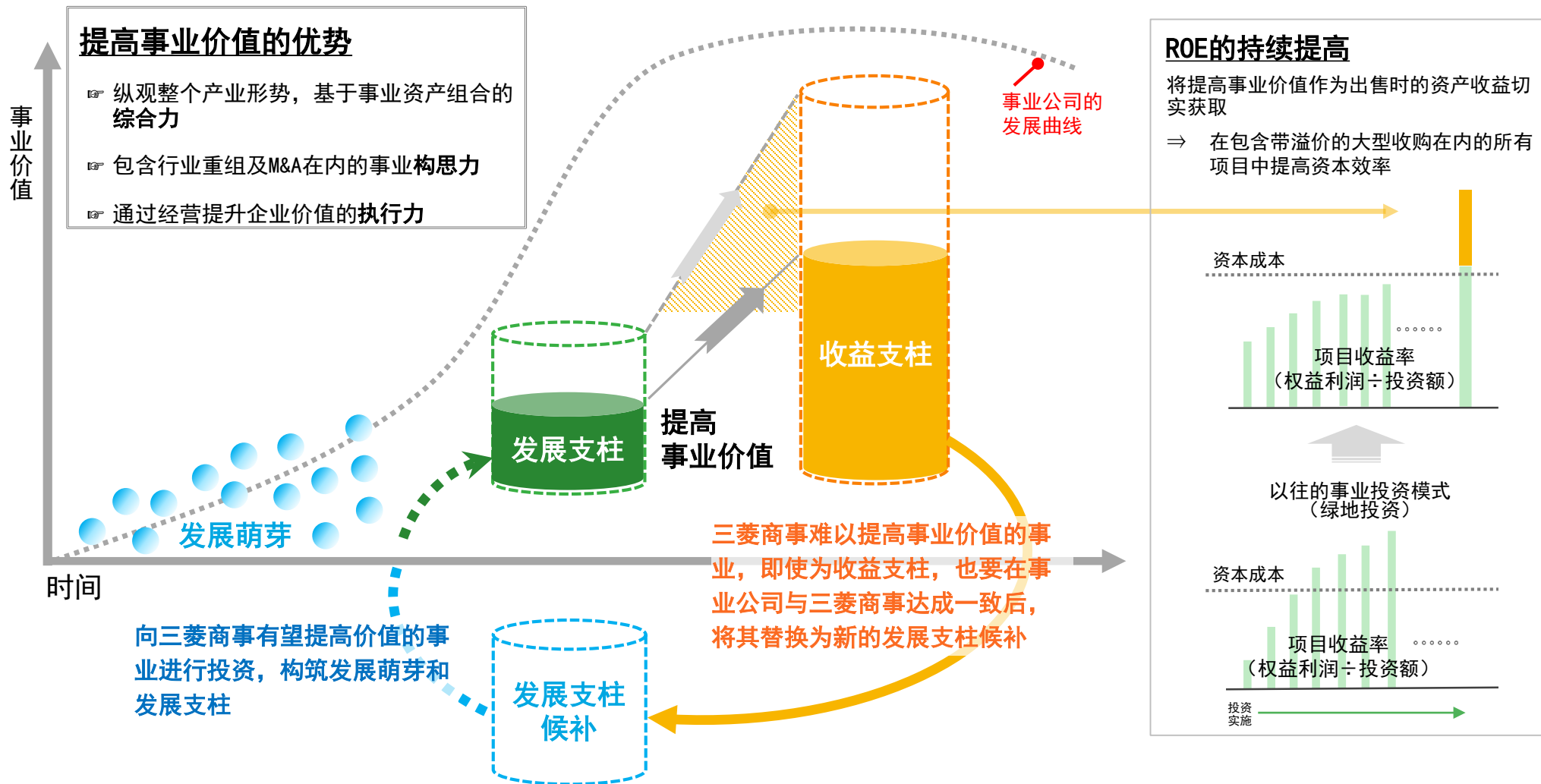
- 生活的中游、下游方面，将日本国内建立起来的商业模式向海外市场推广，争取实现进一步发展
- 生活/移动与基础设施/能源与电力的上游方面，以国家风险和地缘政治风险较低的地区为中心开展业务
- 移动与基础设施的中游、下游方面，在东南亚等具有稳固事业基础的地区，进一步扩大事业版图
- 继续着力在全公司支援国家/全公司开发地区即缅甸、印度、非洲进行市场开发 等

基于三大观点进行分析

循环型发展模式及ROE的持续提高

挖掘发展的萌芽，将其转变为发展支柱、收益支柱，提高事业价值。与此同时，对于三菱商事难以提高事业价值的事业，即使是收益支柱，也要替换为新的发展支柱候补，以期实现能够带动ROE提高的循环型发展模式。

在重复“发展萌芽 → 发展支柱 → 收益支柱”的同时提高事业价值的发展模式



组织改组

为了提高事业构思力，有计划地实现事业资本组合，自2019年4月开始改组为10个部门体制。

改组为着力解决中期经营战略2021的主要课题“事业资本组合”、“人才培养”、“数字战略”的行政体制。



*) 其他下级委员会: 事业战略会议、经营战略会议、可持续发展与CSR委员会、守法经营委员会、公开委员会

***) Chief Digital Officer

***) 营业部门管理部将目前的7个部门改组为8个部门

新部门的使命

天然气	天然气(LNG)在主力电源及产业用途方面，今后的需求有进一步扩大的趋势。另一方面，由于日本电力和天然气自由化等行业结构的变化，导致电源多样化，LNG供需调整功能的需求愈发迫切。通过满足这一时代需求，实现价值提升。
综合材料	由于材料需求多样化，事业机会有望进一步增加，与此同时，在竞争愈加激烈的行业环境下，对于本公司在解决面临的产业课题方面可发挥的作用重新进行了确认，进一步向可发挥优势和功能的事业集中。
石油化学品	在向低碳社会的转变和环境保护的重要性日益增加的大背景下，根据该大背景对石油化学品行业的影响，通过选择可发挥本公司优势及功能的事业，并向其集中，为解决行业课题做出贡献。
金属资源	以炼焦煤、铜为核心，精益求精创造兼具世界最高水平的成本竞争力和质量的优良资源，在环境和稳定供应两个方面，实现长期可持续发展的业务。
产业基础设施	为满足数字化和低环境负荷等市场需求，不仅仅停留在机械、船舶、设备的销售上，还对本公司进行重新定位，向有助于解决所面临的行业课题的高附加值商业模式转变。
汽车与移动	构建新的商业模式，抓住数字化及CASE发展所带来的行业结构变化潮流，灵活运用本公司稳固的业务基础，解决与人员和物品移动相关的课题。
食品产业	帮助解决整个供应链中的各种社会性课题，实现构筑稳定和可持续性的供给模式。此外，通过向海外市场横向推广日本的优质商品和服务，为日本企业创造新的发展机会。
消费产业	以解决零售和流通产业的社会性课题为首任，同时实现零售实体店铺网等实物资产的社会基础设施的价值最大化。此外，将实体与数字相结合，构建对消费者而言利用价值较高的零售和流通平台。
电力解决方案	将可再生能源等环境负荷低的电源与数字技术相结合，不仅有助于电力的稳定供应，还可向顾客提供供需调整功能等新的附加值。
复合城市开发	为满足城市化及低环境负荷等社会及环境需求，将城市开发、基础设施、资产融资等事业组合在一起，建立高附加值、有一定规模的事业。

强化事业构思力及数字战略

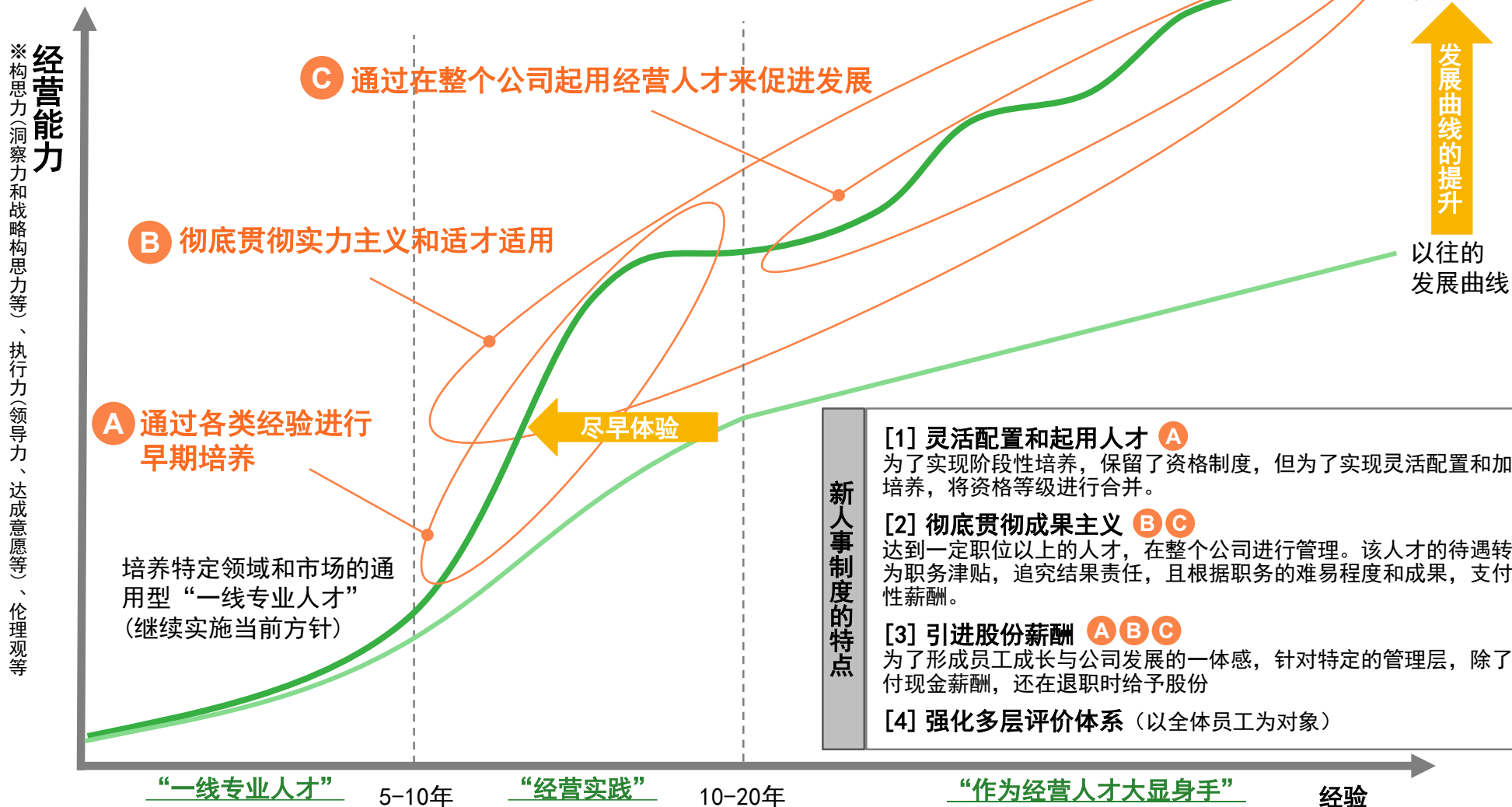
各部门的事业构思担当与数字战略担当，应与新设的事业构思室、数字战略部相互合作，向构建新的商业模式发起挑战。



人事制度改革

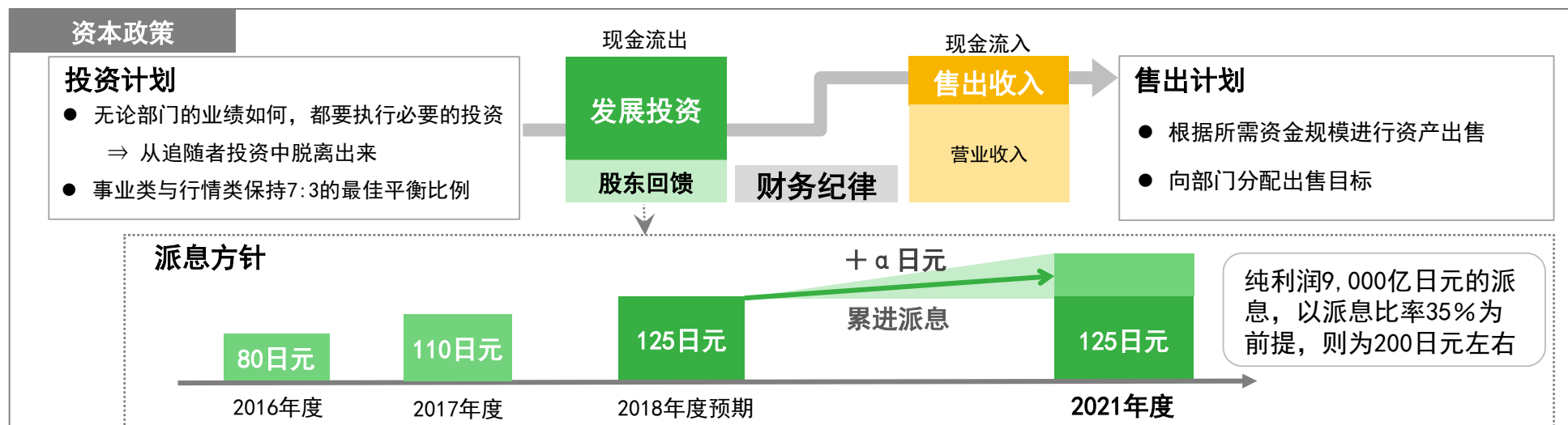
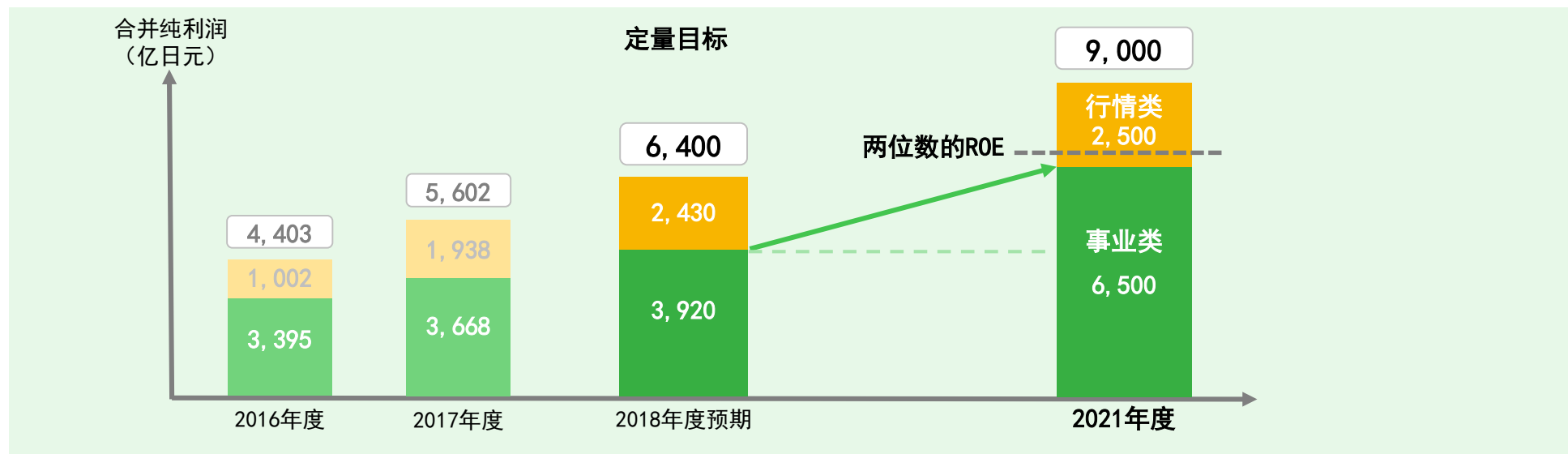
以“通过各类经验进行早期培养”、“彻底贯彻实力主义和适才适用”、“整个公司起用经营人才”为轴心，实施人事制度改革。使能够活跃于不同领域、拥有高经营能力的人才不断涌现，使员工的成长与公司的发展融为一体。

拥有高经营能力的人才不断涌现



定量目标、资本政策

通过事业类的可持续发展和行情类的竞争力强化，以期使两位数的ROE得到进一步提高。派息方面继续采用“累进派息”，派息比例争取从当前的30%提高到未来的35%左右。



股票回购应基于财务纪律（投融资杠杆效应等）灵活机动地实施，提高总回报率。

（有关未来事项说明等的注意事项）

- 本资料中所披露的有关数据及未来预期，均依据本资料公布时本公司的判断及所获信息，受各种因素的影响，有可能会出现变化，本公司不保证能达成这些目标、预期及未来业绩。
- 另外，此处所刊载的信息，今后有可能在没有任何预告的情况下进行变更。因此，在使用本信息及资料时，还与通过其他方法获得的信息进行对照、确认后，由使用者本人自行做出判断。
- 对于因使用本资料所产生的任何损失，本公司不负任何责任，敬请谅解。

（有关本资料的注意事项）

- 本资料中“合并纯利润”表示除非控制性股份以外属于本公司所有者的本期纯利润金额。此外，“资本”在资本合计中表示除非控制性股份以外属于本公司所有者权益的金额。