

2018年11月2日

关于“中期经营战略 2021～通过事业经营模式实现发展～”

今天,我们结合 2018 年度上半年决算,发布了“中期经营战略 2021 ～通过事业经营模式实现发展～”。在本文中,将围绕新中期经营战略中我司的具体思路进行详细说明。

新中期经营战略由 4 个要点组成。

第 1 个要点是,事业资产组合战略。回顾我司历史,我们将其列为第一个应确认的课题。这是因为本公司有义务不断捕捉时代的变化,自主创造符合时代潮流的资产组合。

第 2 个要点是,发展体系。我们今后也要发掘发展萌芽,提高事业价值,为将其打造成收益支柱而不断勇往直前,但在本公司再也无法提高事业价值时,我们将实施事业资产替代等根本性调整,接下来我们会更加明确地去构建这一循环型的发展模式。

第 3 个要点是,改革人事制度,以不断涌现经营人才为目标,让员工成长与公司发展融为一体。

第 4 个要点是,实施这些措施后,我们将 2021 年度的利润目标定为 9,000 亿日元,且决定继续采用累进派息。如将派息比例设为 35%,则每股派息金额为 200 日元。

<外部环境>

- 外部环境是中期经营战略的前提条件,首先我们捕捉到的大趋势是,数字技术的升级以及平台的出现,以及随之而来的首先在汽车、电力等领域开始的跨行业商业模式变革的潮流。这些变化的幅度之大堪称“第 4 次工业革命”,可以说这将成为拉动整个世界经济发展的源动力。而另一方面,在这一变化潮流中,不断涌现出了个人信息保护等新型社会问题以及与现有商业模式相融合的课题,本公司也同样处于一个应如何决定未来方向的非常重要的形势之下。
- 另一个大趋势是,地缘政治方面的变化。最近的美中贸易摩擦问题可能需要相当长的时间才能解决,但是整个世界经济不会因此而产生大幅停滞不前的现象,而且经济发展基本指标也不会发生变化。即使在一定程度上限制中国对美出口,但由于中国坚挺的内需以及对其他国家经济影响范围的扩大,我认为中国经济大幅减速的可能性较低。此外,既然以美国为中心的全球各地需求坚挺,所以将生产由中国转移至其他国家时,可能对该国经济发展带来很大帮助,因此我觉得也可以将供应链的变

更视为一个激活全球经济的良机。

- 因美国和中国的政治经济体制不同而产生的摩擦，可能会影响到未来地缘政治冲突是否发生变化，但我觉得短期内这个可能性较小，因此我认为目前世界经济的发展会具有一定程度的持续性。但是，在分析本公司的事业资产组合时，也需要预想到偶发性的军事冲突等最恶劣的状况。

<旨在实现进一步发展的事业资产组合战略>

- 本公司有义务捕捉时代的变化，自主创造符合时代潮流的最佳资产组合。
- 因此，为了纵观整个产业形势，并基于外部环境变化对下一个攻坚领域及推进资产替代的领域进行研究，我们将引进事业资产组合框架。事业资产组合横向将通过“生活”、“移动与基础设施”、“能源与电力”、“服务（IT、物流、金融等）”，纵向将通过“上游”、“中游”、“下游”这 12 个部门来表现，今后还会继续讨论。
- 后面我也还会提到，如果业绩按照目前设想的事业计划推进的话，在未来 3 年间，预计将产生约 30,000 亿日元的本金。如何管理这 30,000 亿日元，是未来 3 年间的最大课题。
- “生活”、“移动与基础设施”、“能源与电力”，可以说是本公司的优势领域，但是如何在尚处于发展阶段的下游开展事业，则是我们迫在眉睫的课题。
- 而另一方面，在数字化急速发展、市场正在加速扩大的领域，即“服务”领域，这是一个强大竞争者之间激烈角逐的领域，只有拥有庞大的客户基础才能占有一席之地。下一个中期经营战略期间，我觉得是对“本公司是否参与这一领域”做出决断的三年。

<循环型发展模式及 ROE 的维持提高>

- 挖掘“发展萌芽”，将其培育成“发展支柱”，进一步提高事业价值，最终使其成长为“收益支柱”。而且，本公司还会在无法继续提高事业价值的时候进行资产替代。这一系列的资产生命周期，实际上是长久以来本公司所内在的东西。
- 此次，我们还将从事业资产组合的观点出发，“有意识地”让这一资产生命周期循环下去。对于本公司无法继续提高价值的事业，即使该事业是“收益支柱”，也要鼓起勇气去进行

资产替代。而且，在注意财务纪律的同时，要研究向担起下一代重担、具有更大潜力的发展支柱候补进行追加投资。最终通过资产替代获取资本收益，以及通过推动资产生命周期循环，帮助本公司维持并提高 ROE。

- 此外，因为本公司拥有“纵观整个产业形势的综合力”、“创造新事业的构思力”，通过不遗余力地动员“将其付诸实践的经营人才”，我相信本公司一定可以实现循环型的发展模式。

<组织改组>

- 本公司的大部分部门都是历经多年延续下来的，部门之间的壁垒变得越来越厚。我们决定对所有的部门进行重组，通过消除部门之间的壁垒，让公司上下团结一致，积极应对当前产生的各种变化。
- 为了有计划地构筑事业资本组合，使发展能力更上一个台阶，我们将收益支柱中可自立的事业作为部门独立出来，另一方面，通过重新定义在行业的定位，将能够谋求新发展的事业进行合并，基于这一思路，我们将目前的 7 个部门体制改组为 10 个部门体制。此外，使员工成长与公司发展融为一体这一点是最为重要的，因此我们在组建新部门时，也将是否有利于员工进一步成长定为改组的标准。
- 此次，作为“收益支柱”独立出来的 6 个部门（天然气、金属资源、汽车与移动、食品产业、消费产业、电力解决方案）眼下的方针都很明确，进一步增强现有优势是它们的主要使命。而其他 4 个部门（综合材料、石油化学品、产业基础设施、复合城市开发）则肩负着“通过重新定义在行业的定位，发掘新一代的发展萌芽”，以及“以新观点进行事业组合，寻找发展机遇”，或者“对预计无法获得进一步发展的事业进行整理和重新构建”等难度较高的使命。回顾本公司的历史，我们深信，事业环境越是艰难，人才越能得到成长，因而我非常期待在这 4 个部门中诞生能够担任下一代发展重担的发展支柱及收益支柱。基于这些思路，以同时实现三纲领和三价值为原则，我们制定了各部门的使命。
- 但是，这个部门结构并不是最终形态，根据外部环境和事业战略的变化，今后可能还会有所调整。我希望打造一个能随时按照外部环境和战略灵活机动地调整组织形态的公司。

- 此外，行政部门的体制也进行了改组，改组为着力于解决此次中期经营战略的主要课题“事业资本组合”、“人才培养”、“数字战略”的体制。把重点放在现有的投融资委员会和 HRD 委员会等执行委员会的下级委员会中，除此之外还将新设“数字战略委员会”，将其作为全公司数字战略讨论的场所。

<强化事业构思力及数字战略>

- 我们将尝试实施对整个事业资产组合进行调整的活动，将纵观整个产业形势，尝试能否挖掘出行业重组及技术革新等在以往构思中从未设想过的“发展萌芽”。
- 因此，新的 10 个部门中将全部设置“部门事业构思担当”，并将明确相关体制，以便各部门都能比以往更加积极地推进“挖掘发展萌芽”的活动。而且，为了挖掘部门、本部未能发现或跨组织的“发展萌芽”，将在经营企划部新设“事业构思室”，构建便于全公司及各部门共同进行项目挖掘的体制。
- 此外，如前所述，平台的影响力逐渐增大，电子支付不断普及，5G 等技术革新正在急速发展。数字技术不仅能够帮助挖掘发展萌芽，对于提高现有事业价值而言，也是不可或缺的。此次还将任命新的首席数字官（CDO），在其管辖范围内设置“数字战略部”，还会在各部门设置“部门数字战略担当”，并通过“数字战略委员会”来应对这一发展趋势。使这些部门及担当人员与之前提到的“事业构思室”及“部门事业构思担当”密切合作，负责合并事业公司的商业模式改革及事业资产组合的“服务+下游”（“倒 L 型区域”）的新事业开发。

<人事制度改革>

- 随着外部环境的变化速度加快和行业之间相互融合，我司面临的社会需求也发生了巨大变化。为了培养能够解决这些课题的人才，我们花了 3 年的时间来讨论研究，作为这几年的研究成果，我们将在时隔 20 年后再次实施人事制度的重大改革。
- 本次中期经营战略中，为了“通过事业经营模式实现发展”，我们将“通过各类经验对经营人才进行早期培养”、“彻底贯彻实力主义和适才适用”、“整个公司活用经营人才”作为重要的课题提出。

- 以前，要想坐上经营高管的位置，需要 20 年左右的时间。现在我们让大家在大约 10 年左右掌握经营人才所需的基础能力，之后便无论年龄大小一律作为经营人才起用。
- 为此，为了灵活配置和起用人才，我们将资格等级进行合并，达到一定职位的人才在整个公司进行管理，以此实现早期培养及在整个公司的范围内活用经营人才。
- 彻底贯彻成果主义，根据职务的难易程度和成果，给予弹性薪酬。此外为了保证员工成长与公司发展的一体感，针对特定的管理层，除了支付现金薪酬，还给予股份作为报酬。
- 引进以直属上司评价下属为基本，通过多层评价及观察发现合适人才的体系。作为其前提条件，我们将重点提出，更加细致地对每个员工进行跟进分析并帮助其成长，是上司最重要的使命之一。
- 通过此次改革，成长为经营人才将成为公司员工的共同目标，公司将全力支持员工的成长，最终将构筑起包括事业公司在内的整个三菱商事集团共同发展的经营体系。

<定量目标、资本政策>

- 此次中期经营战略的收官之年即 2021 年度的定量目标为，事业类 6,500 亿日元，行情类 2,500 亿日元，总计 9,000 亿日元。
- 关于本公司目前拥有优势的事业资产组合左上角的（6 个部门加上“生活×下游”共计 7 个部门）业务，通过严格挑选并实施能够进一步增强现有优势和竞争力的投资机会，将有望取得稳步的发展。因此，我们认为，即使延续现有事业，也可以实现 9,000 亿日元的利润目标，以这个思路为前提，我们希望使两位数的 ROE 进一步得到提高。
- 该利润水平也只是实现发展的必经阶段。我们期望在事业资本组合上方的倒 L 型区域（“服务+下游”）培育新的“收益支柱”，以实现进一步发展。
- 关于资本政策，应以遵守财务纪律为前提条件，派息方面继续实施“累进派息”，派息比例争取从当前的 30%，在将来更上一个台阶提高到 35%左右。

<结束语>

以上便是新中期经营战略中本公司的具体思路。我们会重视“公司为员工提供成长的机会，员工利用这一机会促进公司发展”这一循环，努力在通过事业经营模式同时实现经济价值、社会价值、环境价值这三大价值的基础之上获得发展。

总裁 垣内 威彦

（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，还请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“合并净利润”表示除非控制性股份以外属于本公司所有者的本期净利润金额。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。