

中期経営戦略 2018

～新たな事業経営モデルへの挑戦～

三菱商事は、2016年度から始まる3カ年の新しい経営の指針として、「中期経営戦略 2018～新たな事業経営モデルへの挑戦～」を策定しました。世界経済の成長鈍化・商品市況の変動・地政学リスクの高まりといった環境変化に加え、第4次産業革命ともいべきAIやIoTなどの技術革新がもたらす産業の大きな変化を踏まえて、持続的に事業価値を創出する為に目指すべき企業像と、向こう3カ年の経営方針を纏めました。

1. 目指す企業像

三菱商事は、創意工夫により新たなビジネスモデルを構築し、自らの意思で社会に役立つ事業価値を追求していくことで、経営能力の高い人材が育つ会社を目指します。

幾多の事業を通して、高い倫理観・変化への想定力・困難を乗り越える実行力を持つ人材を育て、そうした人材が更なるビジネスイノベーションを起こす事で会社を発展させる。まさに人の成長と会社の発展が一体となって、進化していける会社を築いていきます。

2. 向こう3カ年の経営方針

「資源」と「非資源」のバランスの見直し

資源分野については、原料炭・銅・天然ガスへ経営資源を集中し、投資残高を一定に保ちつつ、積極的な資産入替による質の向上を図ります。

非資源分野では、資産の入替を進めつつ、当社が主体的に強みを発揮できる分野に投資を集中し、投資残高を増加させることにより、ポートフォリオの構成を見直します。

キャッシュフロー重視の経営

向こう3カ年は、キャッシュ創出額の範囲内で、成長投資と株主還元を実行していきます。

「事業投資」から「事業経営」へのシフト

事業に「投資」するだけでなく、事業の中に入り三菱商事の強みや機能を提供することで投資先の成長に貢献する「事業経営」を強化し、次世代の事業基盤を構築していきます。

「事業のライフサイクル」を踏まえた入替の加速

環境の変化等によって、事業には常にライフサイクルが存在していることを念頭に、主体的機能の発揮という観点からも事業の位置付けを見直し、入替を促進します。

3. 定量目標と株主還元

中長期の定量目標

非資源分野の更なる成長と、資源分野での積極的な資産入替により、2020年頃にROE2ケタの実現を目指します。

株主還元

向こう3カ年については、持続的な利益成長に合わせて増配していく累進配当を基本方針とします。増配額は柔軟に決定していきます。

以上

三菱商事

中期経営戦略2018

～新たな事業経営モデルへの挑戦～

2016年5月10日

三菱商事株式会社

社長 垣内 威彦

目次

1 会社が目指すこと

■ 目指す企業像

2 向こう3か年の経営方針

■ 向こう3か年の経営の考え方

(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

(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

3 定量目標と株主還元

(1) 中長期の定量目標

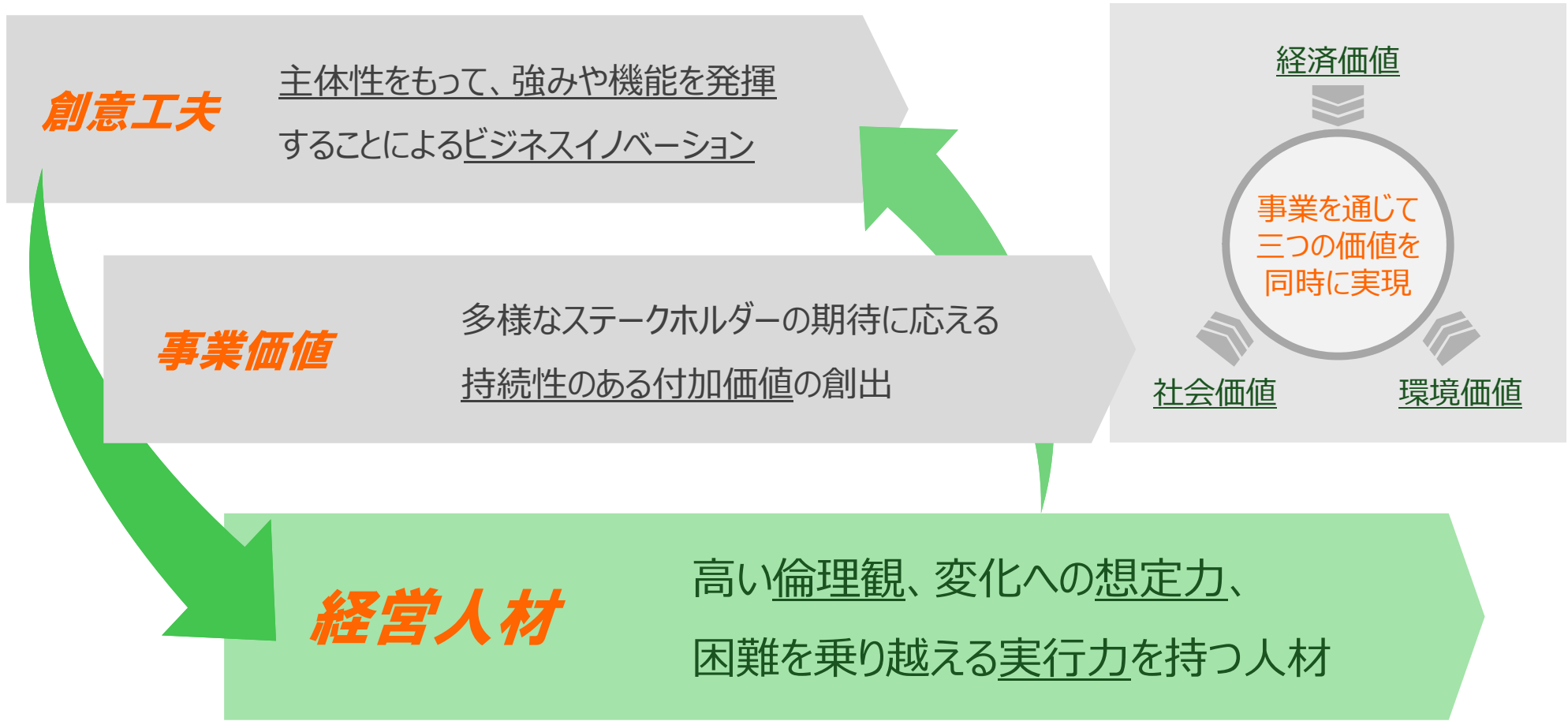
(2) 株主還元

(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。

目指す企業像

**創意工夫により新たなビジネスモデルを構築し、
自らの意思で社会に役立つ事業価値を追求していくことで、
経営能力の高い人材が育つ会社**



向こう3か年の経営の考え方

【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

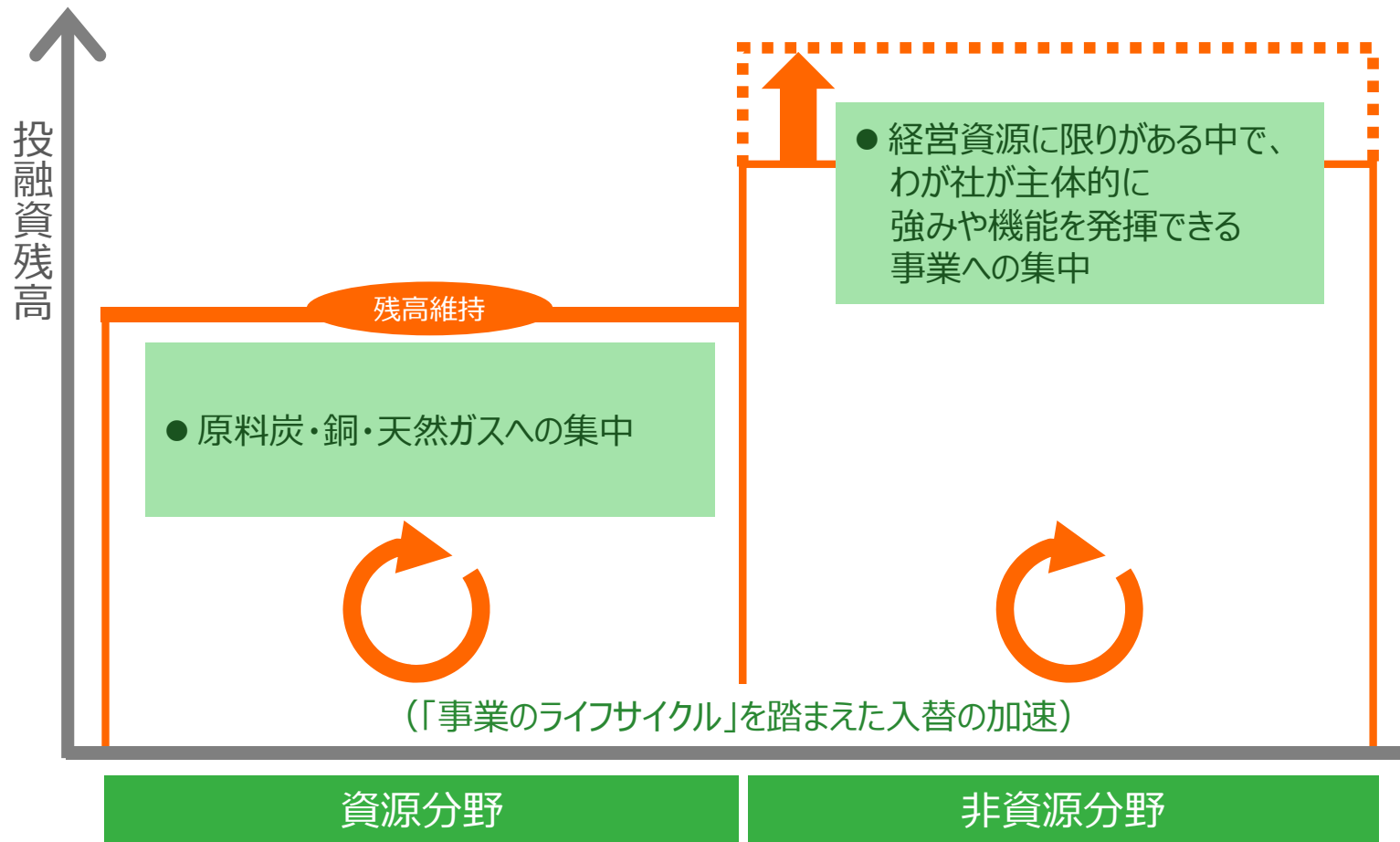
「事業投資」から
「事業経営」へのシフト

4

「事業のライフサイクル」を
踏まえた入替の加速

(1) 「資源」と「非資源」のバランスの見直し

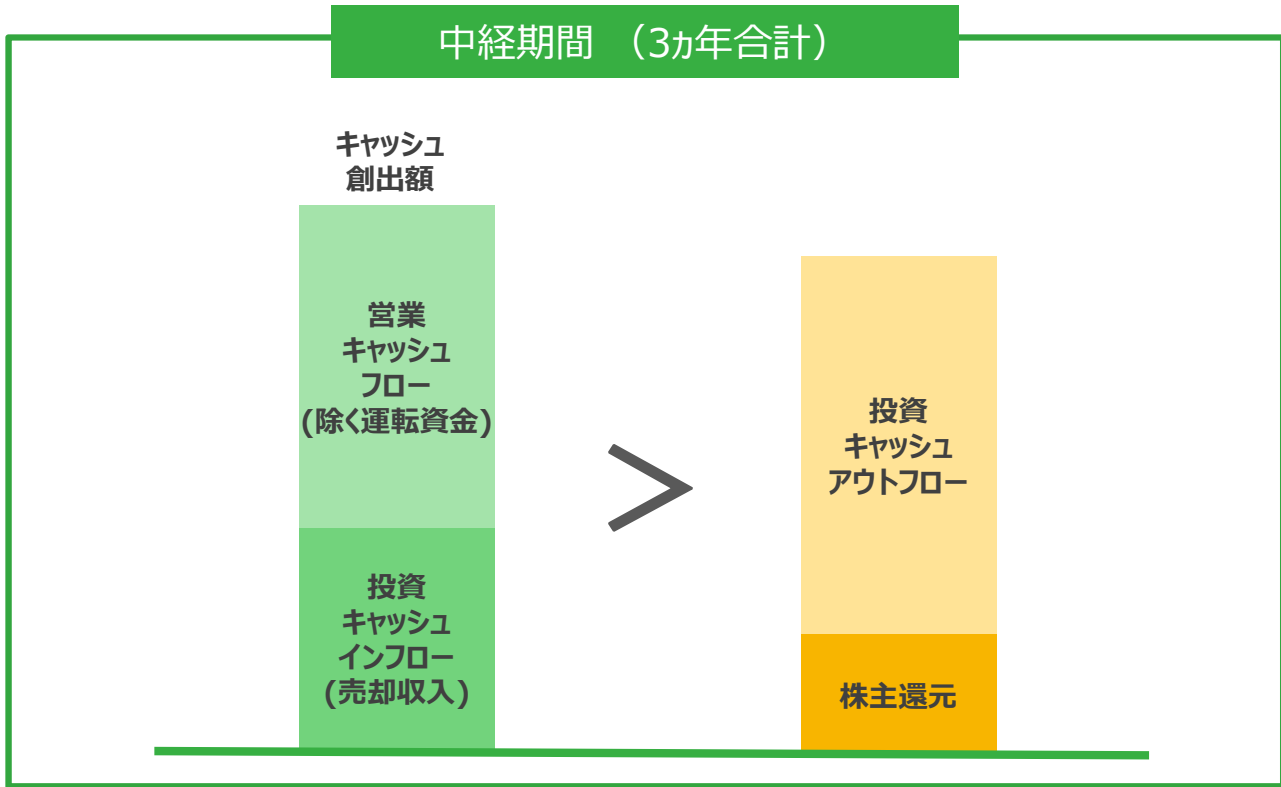
- リスク・リターンの観点からのポートフォリオ・リバランスを実現する為、
 - ・ 資源分野については、優良資産への投資を継続しながら、入替を通じて投融資残高を一定に保ち、質の向上を図る。
 - ・ 一方で、非資源分野では、入替を進めつつ、主体的に強みや機能を発揮できる事業への成長投資を実行する。



(2) キャッシュフロー重視の経営

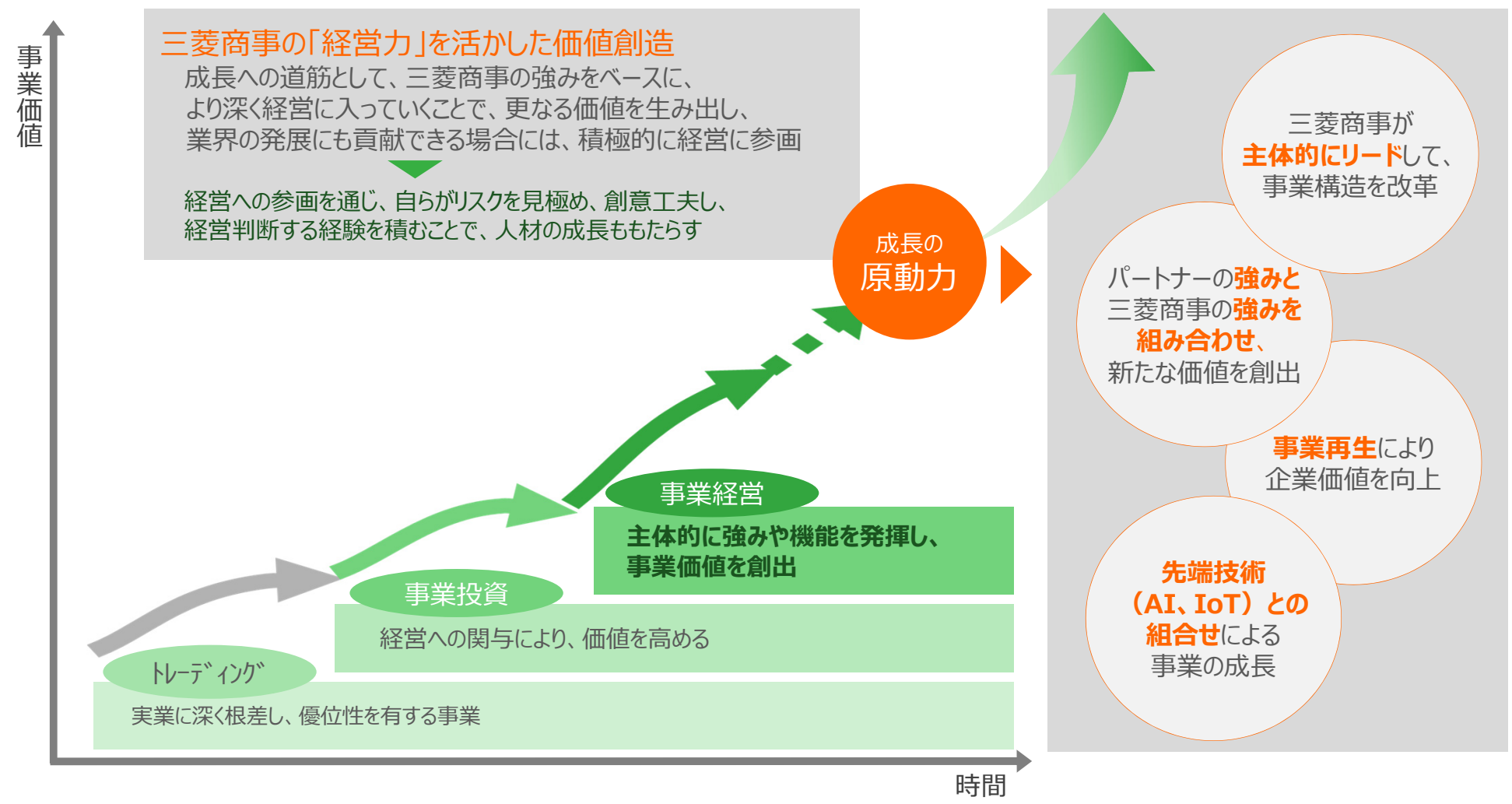
- 突発的な経済異変にも対応し、安定的に事業を継続できるよう、**キャッシュフローを重視し**、有利子負債の水準をコントロールする。
- 機動的にキャッシュフローをコントロールするため、**事業グループレベルでも、よりキャッシュフローを重視した経営を進める。**

向こう3か年は、**キャッシュ創出額の範囲内で、投資と株主還元を実行する。**



(3) 「事業投資」から「事業経営」へのシフト

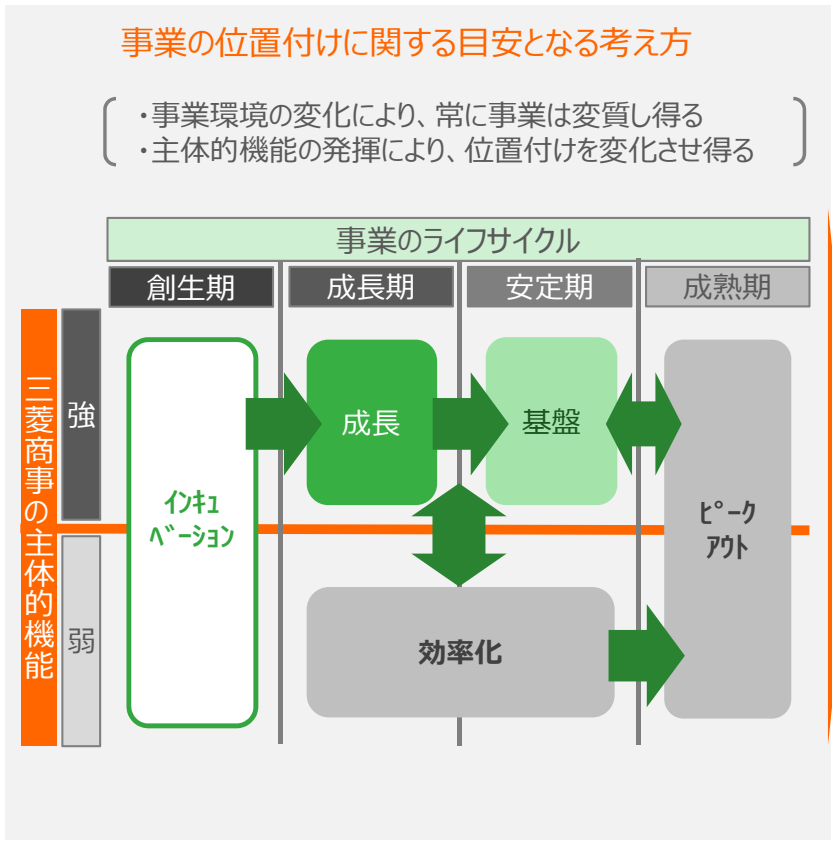
- 次世代を牽引する事業基盤を構築していくには、成長の源泉を「投資」に求める発想から、「事業の中に入り、三菱商事の「経営力」をもって主体的に価値を生み出し、成長していく」という発想への転換が不可欠。



(4) 「事業のライフサイクル」を踏まえた入替の加速

- 事業には、環境の変化によって、常にライフサイクルが存在していることを念頭に、如何に主体的に機能を発揮できるかという観点から事業の位置付けを見直し、入替を促進する。

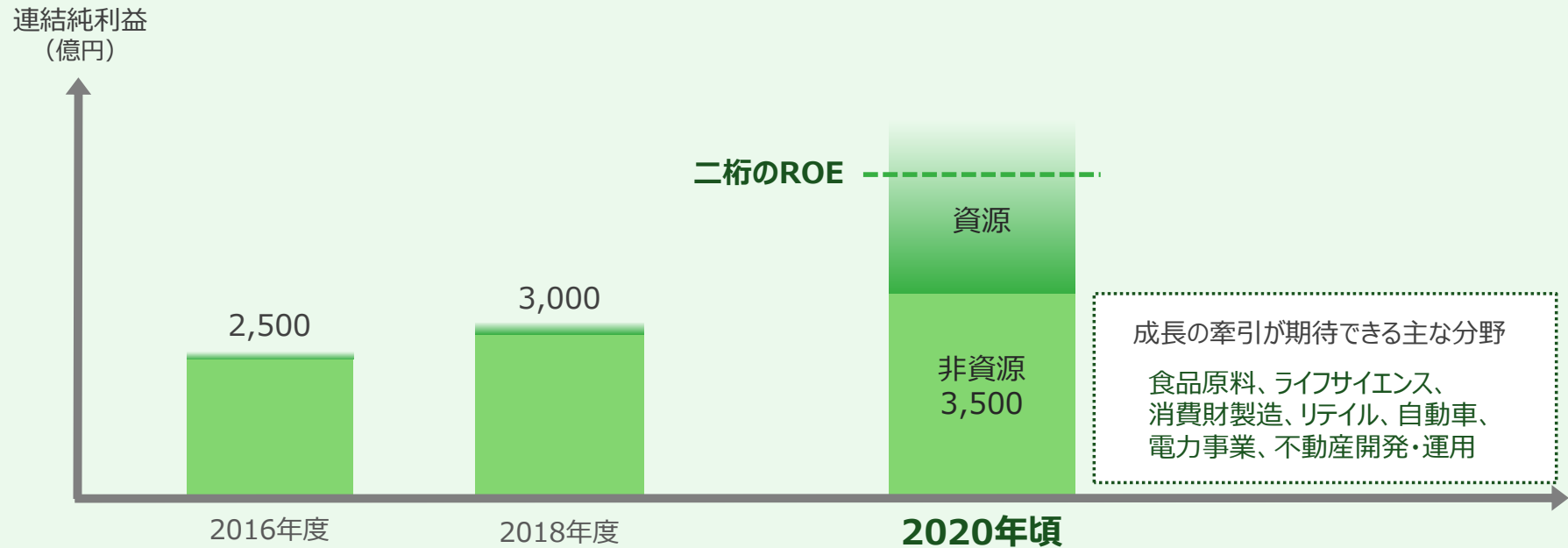
経営資源配分のイメージ



成長	<ul style="list-style-type: none"> 三菱商事が持つ差別化された強みをベースに主体的に機能を発揮して、成長を実現していく事業 	事業領域単位で100億円以上の連結純利益を目指せることを目安とする
基盤	<ul style="list-style-type: none"> 既に強みの基盤を確立しており、主体的に強みや機能を発揮することで、一定の収益規模を安定して実現する事業 	
効率化	「三菱商事の主体的機能」と「事業のライフサイクル」の観点からの見極め	・効率化を進めながら事業を継続 成長戦略を構築できれば成長・基盤事業へ -経営参画等による主体的機能の発揮 -主体的にリードして事業構造を改革 -既存の事業基盤と先端技術を組み合わせたビジネスモデルの変革
ピークアウト		
インキバージョン	<ul style="list-style-type: none"> 市場の黎明期や成長期に既存の強みを活かして新規に参入する事業 	・事業開発も重要なミッションとして高く評価

(1) 中長期の定量目標

非資源分野の更なる成長と、資源分野での積極的な入替により、二桁のROEの実現を目指す



基本となる考え方

- 利益の「質」の重視
 ~ 三菱商事が持つ差別化できる強みをベースに、主体性を発揮して創出する「質」の高い利益を追求する
- 効率性・財務健全性の重視
 ~ 規模の拡大よりも、効率性を重視して経営資源を投入する
 ~ 格付A格上位を目標とする

(2) 株主還元

- 株主還元については「**配当**」を基本とする。
- 持続的な利益成長にあわせて増配して行く**累進配当**を基本方針とする。増配額は柔軟に決定する。
- 「**自社株買い**」は、必要な場合に限り、**機動的に実施**する。

