

三菱商事

持続可能な成長のための経営戦略 ～ 中期経営戦略2021を通じた三価値同時実現 ～

2019年3月20日

三菱商事株式会社

垣内威彦

中期経営戦略2021の骨子

地政学的力学の変化やデジタル化の急速な進展に対応しつつ、事業経営モデルによる三価値同時実現*を前提とした成長を実現するため、以下の4項目から構成される新たな中期経営計画を策定した。

*) 事業を通じた「経済価値」・「社会価値」・「環境価値」の同時実現

1	事業ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオによる意思決定 事業ポートフォリオの多次元分析による事業戦略の構築
2	成長メカニズム	<ul style="list-style-type: none"> 事業価値向上による循環型成長モデルとROEの維持向上 事業構想力とデジタル戦略の強化
3	人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> 経営力の高い人材を継続的に輩出することを目指す人事制度改革 社員の成長と会社の発展が一体となるような評価・報酬制度の導入
4	定量目標・資本政策	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度利益目標9,000億円 財務規律に基づく資本政策の下で累進配当を継続

外部環境認識

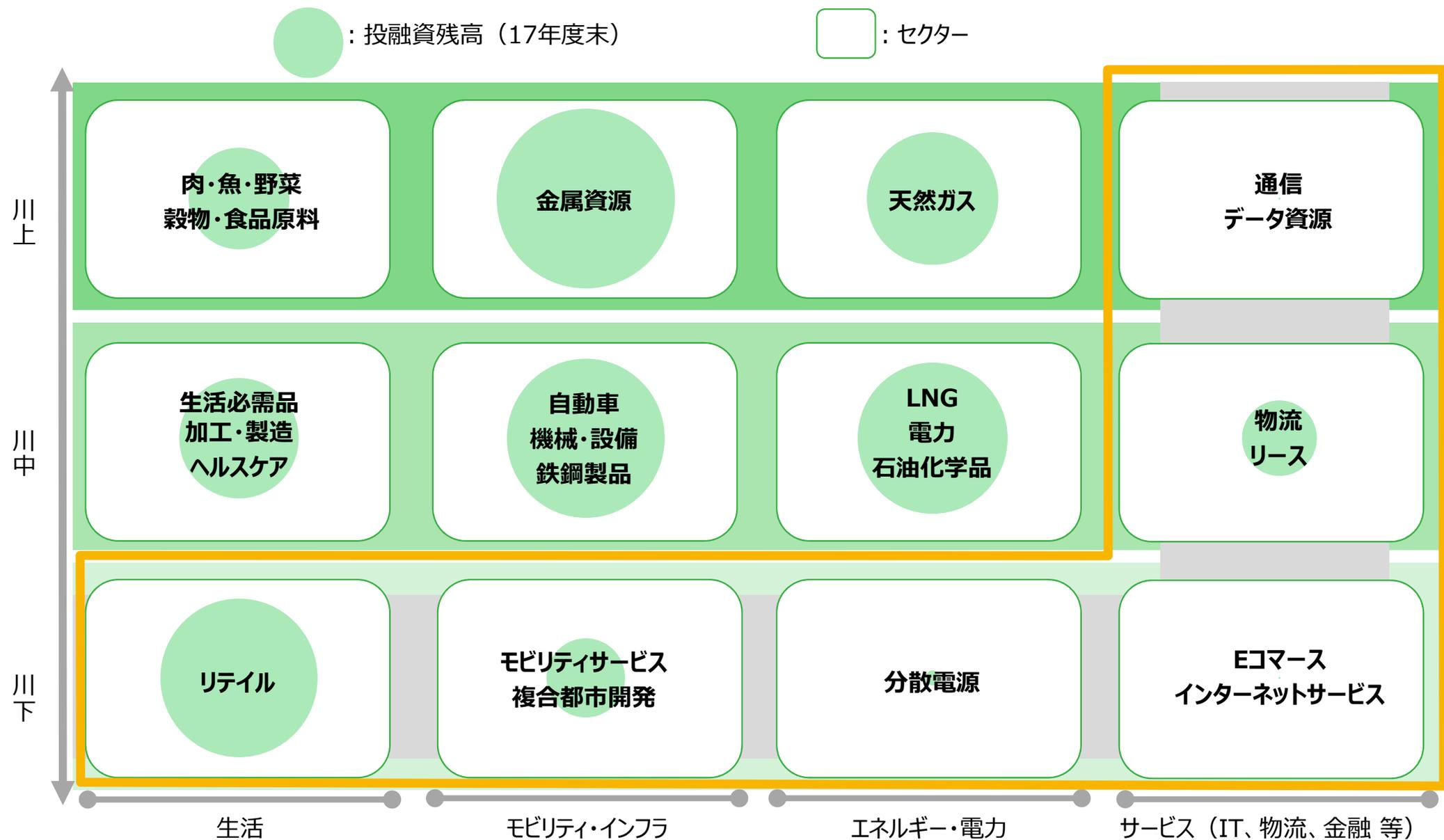
- 米国第一主義、中国の一帶一路政策等による地政学的力学の変化
- 堅調な米中景気、底堅い日欧や新興国の経済成長の一方、常に市況ボラティリティが内在
- プラットフォーマーやデジタル化によるビジネスモデルへの影響力拡大

内部課題

- 外部環境変化に対応した、意図した事業ポートフォリオの構築
- 事業経営モデルによる三価値同時実現を前提とした成長の実現
- 経営力の高い人材の育成

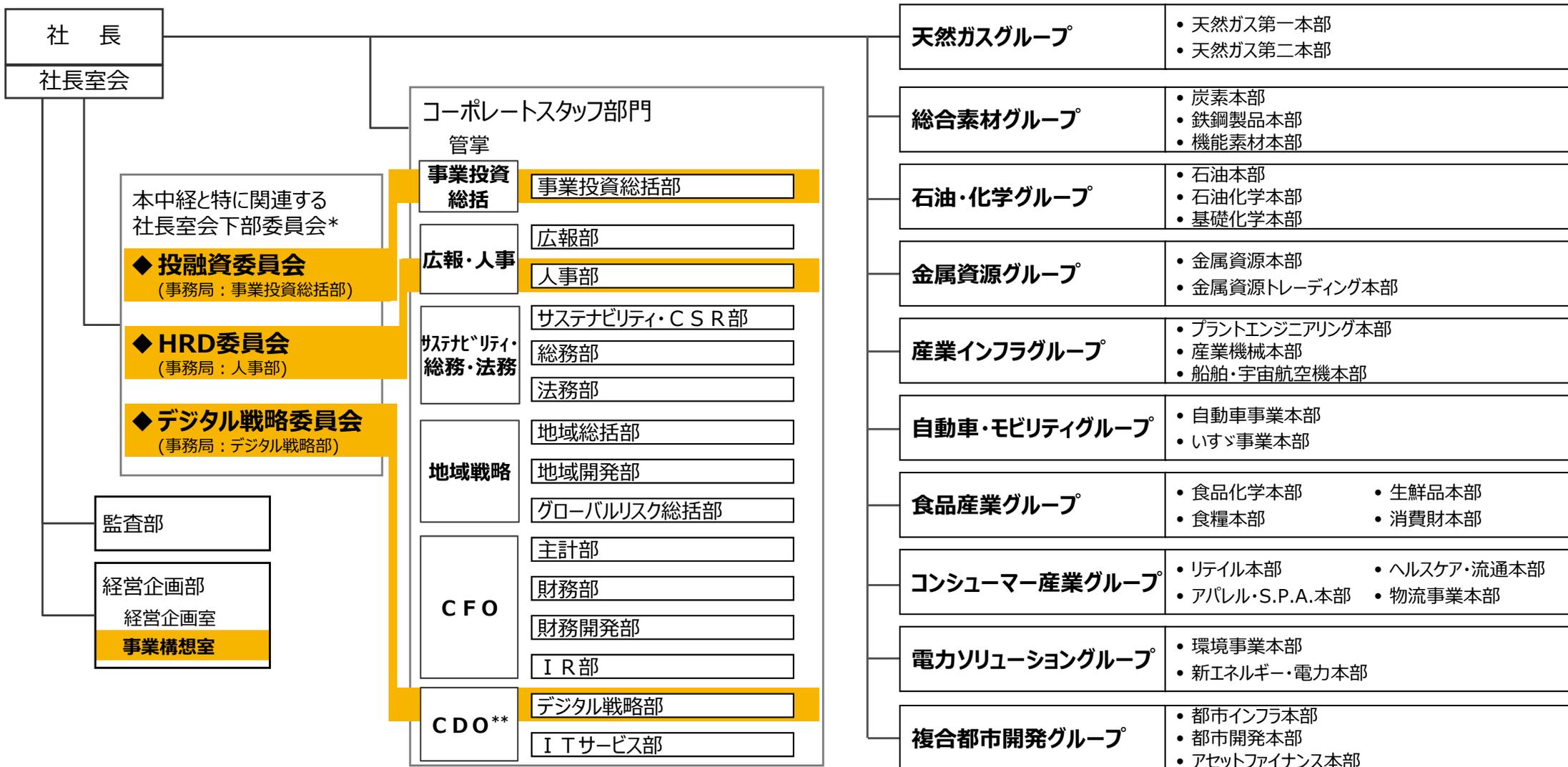
更なる成長に向けた事業ポートフォリオ戦略

サービス分野と川下領域を強化することにより、安定性の高い現在の事業ポートフォリオを、更なる成長ステージに引き上げていくことを目指す。



組織改編

事業構想力を高める事で意図した事業ポートフォリオを実現して行くために、19年4月より10グループ体制に改編する。
中経2021の主要課題である「事業ポートフォリオ」「人材育成」「デジタル戦略」に注力したコーポレート体制とする。



*) 他の下部委員会：事業戦略会議、経営戦略会議、サステナビリティ・CSR委員会、コンプライアンス委員会、開示委員会

***) Chief Digital Officer

***) 営業グループ管理部は、現在の7部を8部に改編

新グループのミッション

天然ガス	天然ガス(LNG)は主力電源や産業用途として今後需要が拡大傾向にある。一方、本邦電力ガス自由化を含む業界構造の変化による電源多様化に伴い、LNGの需給調整機能は益々求められる。このような時代のニーズに応えることで価値向上を実現する。
総合素材	素材ニーズの多様化により見込まれる事業機会がある一方、競争が厳しさを増す業界環境において、当社が対面産業の課題解決において貢献できる役割を再確認し、強みや機能を発揮できる事業への集中を進める。
石油・化学	低炭素社会への移行や環境対応の重要性が高まる中、石油・化学業界に与える影響を踏まえ、当社の強みや機能を発揮し得る事業への選択と集中を進めることで、業界の課題解決に貢献する。
金属資源	原料炭、銅を中核とし、世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資源をさらに磨き、環境・安定供給の両面において長期的に持続可能なビジネスを実現する。
産業インフラ	デジタル化や低環境負荷といった市場ニーズに応え、機械・船舶・プラントの販売に留まらず、対面業界の課題を解決する付加価値の高いビジネスモデルへの転換を含め、当社の新たな立ち位置を再設定する。
自動車・モビリティ	デジタル化やCASEの進展による業界構造変化をとらえ、当社の強固なビジネス基盤を活かし、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するビジネスモデルを構築する。
食品産業	サプライチェーン全体における様々な社会的課題の解決に貢献し、安定的且つ持続可能な供給モデルの構築を実現する。また、日本が有する良質な商品・サービスの海外市場での水平展開を通じて、日本企業にとっての新たな成長機会創出に貢献する。
コンシューマー産業	小売・流通産業における社会的課題の解決をリードするとともに、小売実店舗網等、リアルアセットの社会インフラとしての価値最大化を実現する。また、リアルとデジタルとの融合を通じて、消費者にとって、より利用価値の高い小売・流通プラットフォームの構築を目指す。
電力ソリューション	再生可能エネルギー等の環境負荷の低い電源とデジタル技術を組み合わせ、電力の安定供給に貢献するだけでなく、需給調整機能など顧客に対して新たな付加価値の提供を実現する。
複合都市開発	都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、都市開発、インフラ、アセットファイナンスなどの事業を複合的に組み合わせ、付加価値が高く、規模感のある事業を確立する。

事業構想力とデジタル戦略の強化

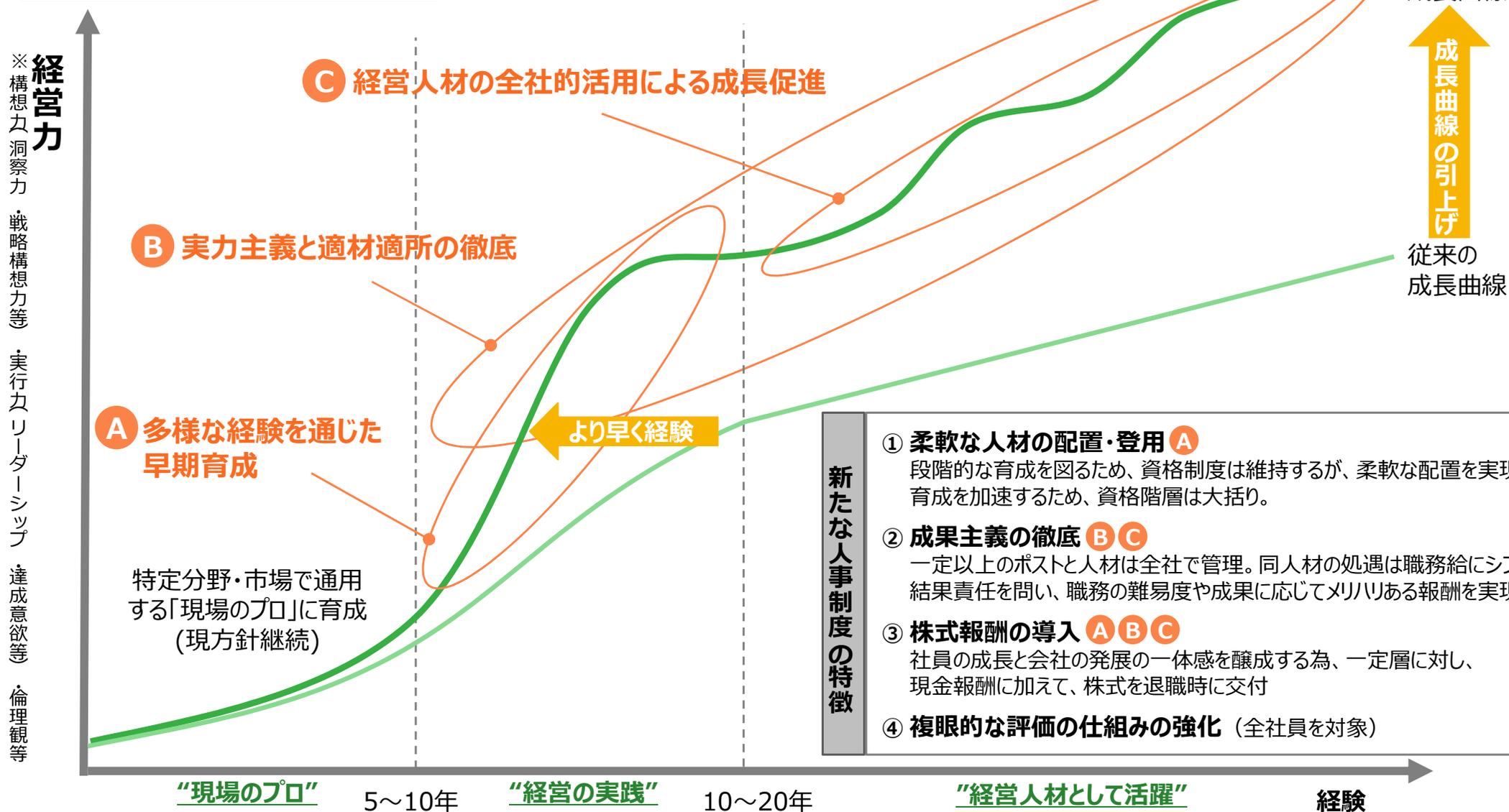
各グループの事業構想担当とデジタル戦略担当が、新設する事業構想室・デジタル戦略部と連携し、新たなビジネスモデル構築にチャレンジする。



人事制度改革

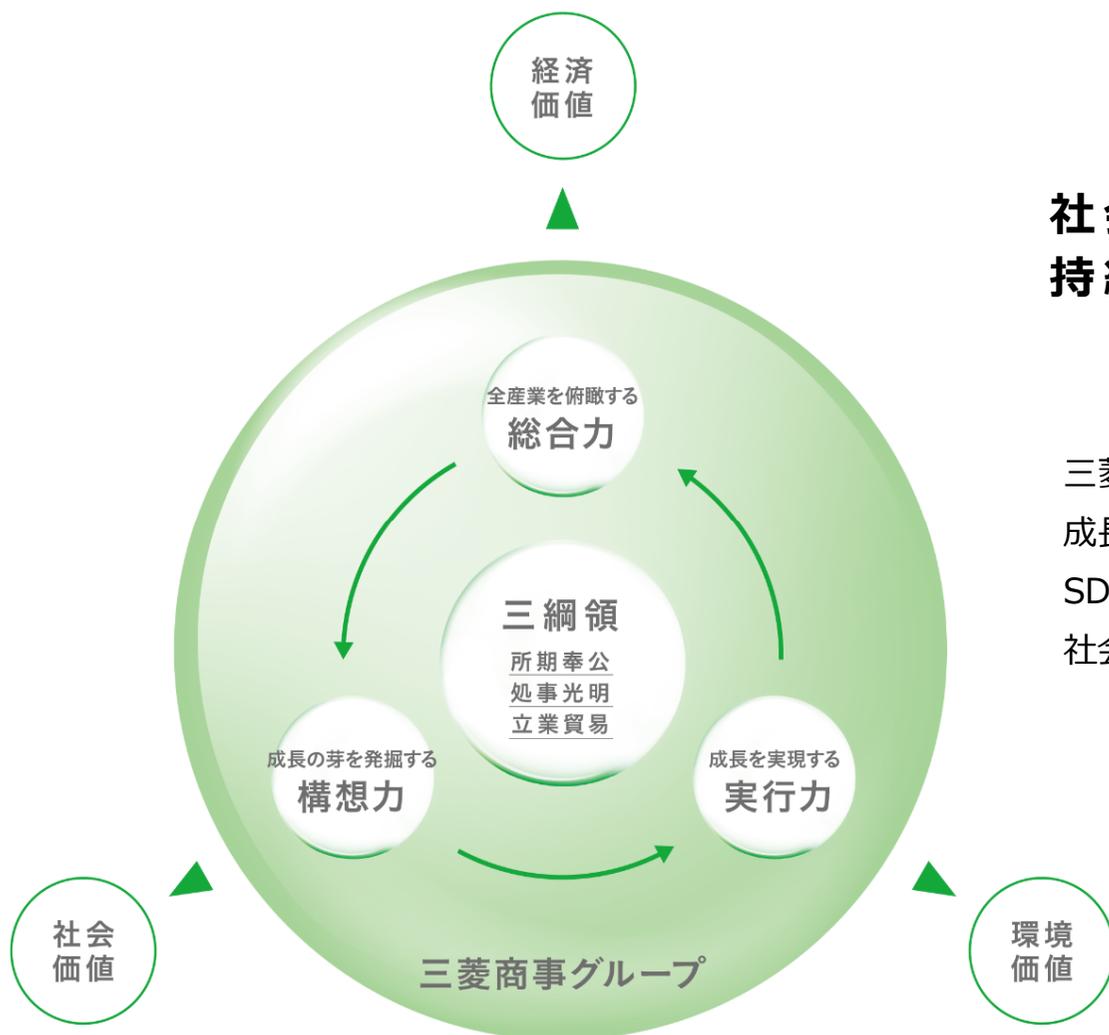
「多様な経験を通じた早期育成」「実力主義と適材適所の徹底」「経営人材の全社的活用」を軸とした人事制度改革を実施する。分野を超えて活躍できる経営力の高い人材を継続的に輩出し、社員の成長と会社の発展が一体となることを目指す。

経営力の高い人材を継続的に輩出



参考資料

三価値同時実現を前提とした成長



社会のニーズに応え、社会と共に 持続的成長を実現する三菱商事グループ

三菱商事グループは、全産業を俯瞰する「総合力」、成長の芽を発掘する「構想力」、成長を実現する「実行力」の三つの力で、SDGsの考え方も踏まえた事業環境の変化に対応し、社会のニーズに応え、社会と共に持続的成長を目指す。

具体的取り組み（サステナビリティ重要課題）

三価値の同時実現に向けて、**持続可能な成長のための経営上の課題**として、「サステナビリティ重要課題」を特定。サステナビリティ重要課題に関する取り組みは、各重要課題に対応するSDGsの達成にもつながる。

課題	SDGs
低炭素社会への移行	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に 具体的な対策を
持続可能な調達・供給の実現	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 8 働きがいも 経済成長も 12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさを 守ろう
地域課題への対応と解決策の提供	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 11 住み続けられる まちづくりを
次世代ビジネスを通じた社会課題の解決	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう
自然環境の保全	12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさを 守ろう 15 陸の豊かさも 守ろう
地域・コミュニティとの共生	4 質の高い教育を みんなに 10 人や国の不平等 をなくそう
魅力ある職場の実現	5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も

取り組み（例）

● 持続可能な調達・供給の実現

サプライヤー
との間で
持続可能な
サプライチェーンの
考え方を共有

- 考え方の例
- ・ 強制労働、児童労働の禁止
 - ・ 適切な賃金の確保
 - ・ 地球環境への配慮、等

リスクベースで対象商品、対象地域を特定、
サプライヤーへのアンケート調査や現地視察

● 低炭素社会への移行

温室効果ガスを
2030年までに
25%削減
(原単位)

TCFDを活用した
気候変動対応
及び開示

気候変動を
踏まえた
ポートフォリオ
構築

- 例)
- 再生可能エネルギー
比率を2030年までに
20%超(発電量)

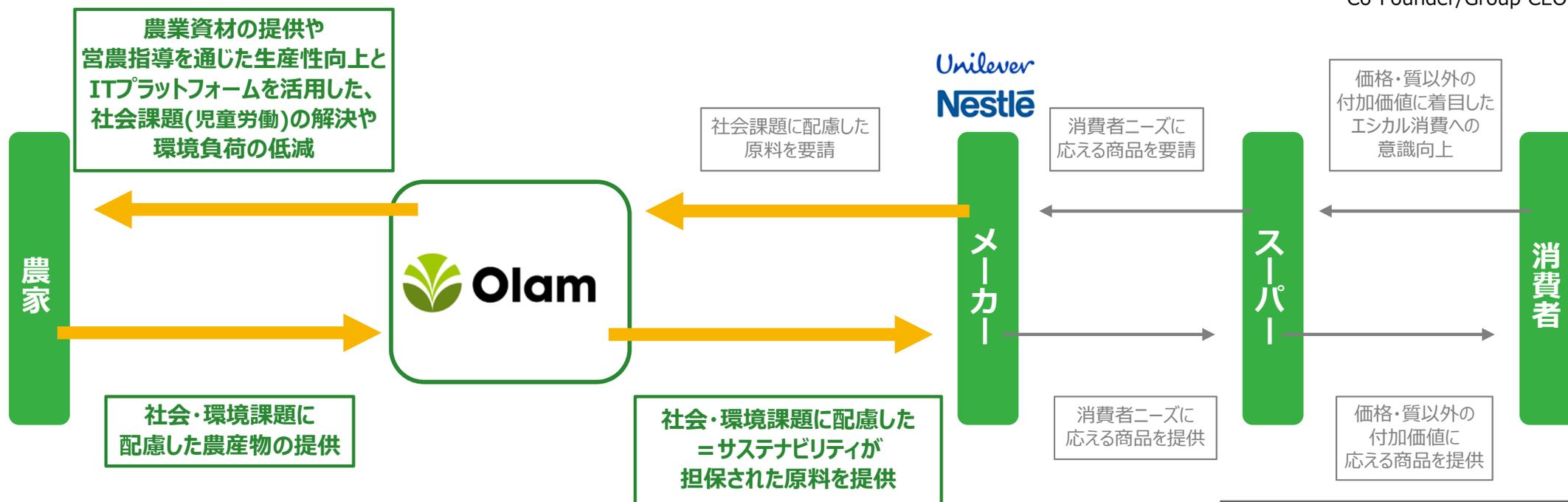
グループ企業の取り組み例 - 食品産業グループ① -



三菱商事の関連会社であるOlam（シンガポールの農産物事業会社）は ESGへの取り組みを競争力の源泉とするサステナビリティ先進企業。



Sunny Verghese
Co-Founder/Group CEO



社会・環境課題への取り組みそのものが
Olamの企業価値向上に直結する好循環

具体的な商品例

Olamが調達した社会・環境課題に配慮した認証コーヒー

ローソンのMACHI caféで提供

グループ企業の取り組み例 - 食品産業グループ② -



三菱商事の100%子会社であるノルウェーのCermaqは増大する基礎蛋白源の需要に応える世界第三位の鮭鱒養殖会社。天然水産資源の維持に資する養殖業は、事業遂行上、環境・社会配慮、地域社会との共生が必須。

鮭鱒の生産工程



- 淡水養殖は、水質管理の徹底により、魚のストレスを軽減（動物愛護）し、生産効率の向上につなげる。
- 海面養殖は、生け簀の適正管理により生態系のかく乱を防止し（生態系保全）、飼料を与え過ぎないように徹底することで海洋汚染も防止する。

- 海面養殖ライセンスの取得にあたっては、先住民、市民社会（NGO）との対話を通じて相互理解を深め、地域に根ざした事業を展開。

環境インパクト軽減

地域社会との共生

三価値
同時実現

生産効率の向上



グループ企業の取り組み例 - 電力ソリューショングループ -



英国電力・ガス小売大手OVO Groupは、デジタル技術を活用し、顧客目線に立った新しい形のエネルギー・サービスを展開するとともに、グリーンテック企業として再生可能エネルギー普及を後押ししている。三菱商事は今年、同社と資本業務提携。

電力事業 推移と展望

世界的な規制緩和や自由化の流れに加え、欧州を始めとする各国政府が本格的に脱炭素社会の実現に舵をきった機を捉え、洋上風力や送電事業等の再エネに資する取り組みを拡充。

機器 トレーディング

- 発電事業の機器売りからスタート
- 付加価値の高いEPCへ機能強化

発電事業

- 再生可能エネルギーの拡大
- 長期売電契約型から市場売電型へ

送電事業

- 欧州での送電事業参入

電力 トレーディング

- 分散型発電・蓄電・電力トレーディング事業への参画拡大

次なる
三価値
同時実現

今後、需要側においても電力需給調整を担うことが益々求められると見込まれる中、OVOとの提携によりエネルギー・プラットフォームとして知見を蓄積し、革新的技術を通じて再エネ発電の普及拡大を支える。

OVOの需給調整プラットフォーム

需要側(消費者)保有の小規模設備をリアルタイム且つ大量に制御し、電力需給を調整する為のプラットフォーム

イメージ図

