

# 三菱商事株主通信

Mitsubishi Corporation INVESTORS' NOTE

[証券コード 8058]

JUN.2009 No.

# 28



目次

- 3 株主の皆様へ
- 10 2008年度決算
- 14 NEWS & TOPICS  
世界に広がる三菱商事のビジネス  
穀物事業
- 16 Special Feature  
環境関連ビジネス
- 20 環境・CSR 活動レポート
- 24 Q&A
- 25 会社概要
- 27 株式等の状況

(注意事項)

本資料における業績予想や将来の予測等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき合理的と判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。従いまして、実際の業績は、見通しと大きく異なる結果となる可能性があります。

**表紙の絵** 表紙の絵は、当社の社会貢献活動の一つ「三菱商事アート・ゲート・プログラム」の参加者の作品です。



「着物」  
(画用紙にアクリルガッシュ)  
芝田 千絵  
(東京藝術大学 デザイン科 4年)

MITSUBISHI CORPORATION  
ART GATE PROGRAM

三菱商事アート・ゲート・プログラムは、プロのアーティストを志す方々の育成を目的としたキャリア支援プログラムです。公募により作品を1点10万円で購入し、社内外に展示後、オークションにて販売します。2008年度は3回のオークションを開催し、販売額は715万円でした。三菱商事はこれに285万円をマッチング(寄付)し、合計1,000万円をアーティスト10名に100万円ずつ奨学金として供与しています。

株主メモ

- 事業年度: 4月1日から翌年3月31日まで
- 定時株主総会: 6月下旬開催
- 期末配当金支払株主確定日: 3月31日
- 中間配当金支払株主確定日: 9月30日
- 公告方法: 電子公告  
ただし、事故その他やむを得ない事由により、電子公告をすることができない場合は、官報に掲載いたします。  
<公告掲載アドレス>  
<http://www.mitsubishicorp.com/koukoku>
- 単元株式数: 100株
- 株主名簿管理人・特別口座管理機関:  
三菱UFJ信託銀行株式会社

株式に関するお問い合わせ

株式のご所有状況によってお手続き窓口が異なります。

株式の所有状況	お問い合わせ先
証券会社等の口座をご利用の場合	お取引の証券会社等
「特別口座」に記録されている場合	〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話: 0120-232-711 (通話料無料)

※支払期間経過後の配当金に関するお問い合わせは、三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせいたします。

インターネットホームページアドレス

<http://www.mitsubishicorp.com/>

会社情報、事業内容、投資家情報(決算情報)、ニュースリリースなど各種情報を掲載しております。



本誌は、環境に配慮してFSC森林認証紙(EOC/バレル)を使用しています。

## 「“健全性”を最優先しながら、 チャンスを見逃さず、 将来の成長に向けた 布石を打っていきます」

代表取締役社長

小島 順彦



連結決算

### 厳しい事業環境の中、 史上3番目の当期純利益を確保

株主の皆様には、ますますご清栄のこととおよろこび申し上げます。

2008年度(平成20年度)決算、および2009年度(平成21年度)の見通しについてご報告申し上げます。

2008年度は変化の激しい1年となりました。米国に端を発する金融危機は瞬く間に世界の实体经济に波及し、世界的な景気低迷は長期化の様相を呈しています。日本経済も海外需要の落ち込みと円高に見舞われ、年度後半には景気後退が深刻化しました。

こうした厳しい事業環境の中、2008年度の三菱商事グループの当期連結純利益は、3,699億円となりました。前年度の4,709億円から21%の減益ではありますが、2007年度、2006年度に次ぐ、当社史上3番目の高い収益水準であり、売上総利益、営業利益、基礎収益\*といった主要損益は過去最高益を更新しました。一方で、上場株式評価損896億円を含む約1,800億円の不良資産の償却を実施し、これが純利益を大きく引き下げることになりました。

しかし、今回、懸念材料である不良資産の処理を可能な限り進めたことで、経済環境が回復するタイミングで、いち早く打って出る財務基盤を整えることができたと考えています。

2009年度の通期業績見通し(連結純利益)については、資源価格や実体経済の回復が短期的には見込めないなどの状況を踏まえ、2008年度比41%減の2,200億円としています。

■ 当期純利益、営業利益、基礎収益の推移



\*基礎収益 = 営業利益 + 利息収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益

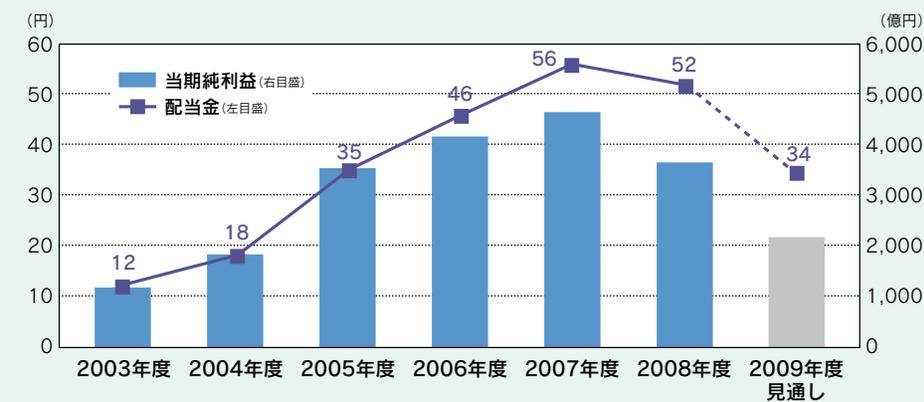
## 配当方針

### 連結業績、投資環境、安定配当へのご期待などを総合的に勘案

三菱商事では、各期の連結業績も勘案して、株主の皆様への直接的な利益還元を行う、業績連動的な配当の考え方を取り入れており、これまで連結配当性向を20%としてきました。しかし、昨今のグローバルベースでの投資環境の変化や株主の皆様への安定配当に対するご期待などを総合的に勘案し、連結配当性向を20～25%の幅で運用することで株主還元を行っていく方針としました。

この方針にのっとり、2008年度の配当は、連結配当性向約23%に相当する1株当たり52円としました。また、2009年度の配当性向は約25%とし、連結純利益が現状の見通しである2,200億円を達成した場合は、1株当たりの配当を34円とする予定です。

■ 当期純利益と配当金の推移



事業環境の変化への対応

「健全性」を最優先課題とし、スピード感をもって対応

昨年秋以降の急激な経済状況の変化への緊急対応として、昨年10月、私がリーダーとなって「金融危機対応タスクフォース」を設置、ビジネス現場の実態をタイムリーに把握する体制を整え、統一的な対策を講じてきました。また、今年4月には経営陣が一堂に会して、臨時経営戦略会議を開き、新たに対応すべき課題について議論を行いました。その結果、2009年度を「事業環境の変化に対する緊急対応の年」と位置付け、健全性を最優先課題として、経営トップ主導の下で、スピード感をもって取り組んでいくこととしました。具体的には、①投資計画の見直し、②上場株式の管理制度の導入、③低採算事業、赤字事業の改善、④経費削減策の実施の4点に、全社一丸となって取り組み、必要があればさらなる対応を迅速に行っていく考えです。

緊急対応策の概要

① 投資計画の見直し

健全性をより重視し、投資計画の見直しや資産の入替えなどにより、投資性資産の増加を抑制

② 上場株式の管理制度の導入

減損リスクや包括損益の変動リスクの低減に向けた対応として、上場株式の保有意義や採算性の観点から、新規取得・継続保有・売却の是非を決定する「上場株式の管理制度」を導入

③ 低採算事業、赤字事業の改善

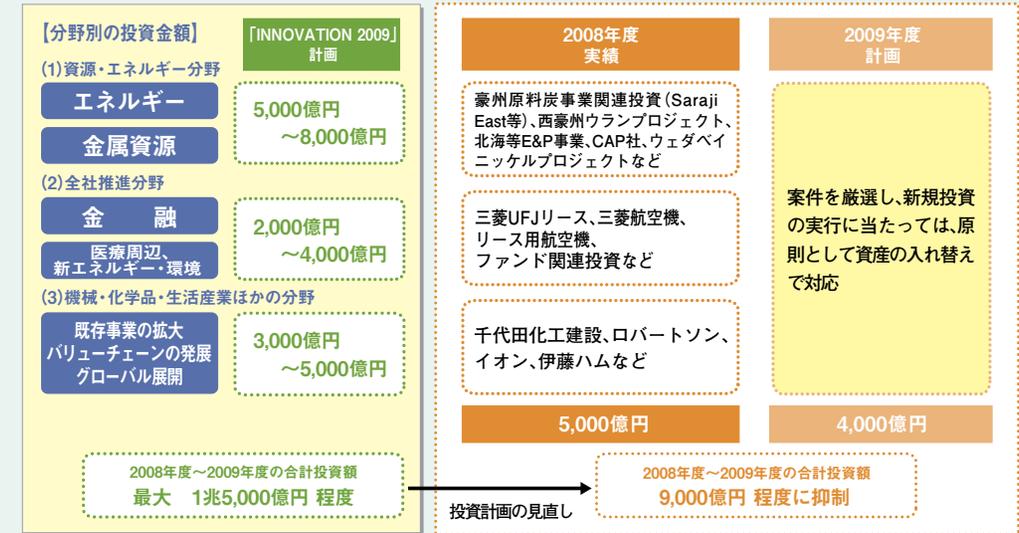
経済環境の悪化に伴う収益低下を踏まえ、低採算事業、赤字事業のモニタリングを強化し、採算改善・黒字化に向けたアクションプランを策定し実行

④ 経費削減策の実施

旅費・交通費・交際費などの一般管理費の削減計画を策定し実施

投資計画について

「INNOVATION 2009」投資計画の進捗状況



投資計画の見直し



2009年3月末時点の投資性資産額は約3兆7,000億円、投資性資産の連結株主資本倍率は株価下落や為替変動などによる株主資本の減少により、1.55倍となった。

2009年度末における投資性資産の連結株主資本倍率を、目標である1.5倍に近づけるべく、ネットの投資額を4,000億円程度にとどめる。2009年度末の投資性資産額は4兆1,000億円、投資性資産の連結株主資本倍率は1.53倍となる見込み。

中長期を見据えた対策

## 次の時代の成長の柱を創り上げるために 「全社開発部門」を設置

事業環境は厳しさを増していますが、一方で、グローバルな構造変化の中で新しいビジネスチャンスが生まれる環境でもあり、次の時代の成長の柱を創り上げていく好機だと考えています。

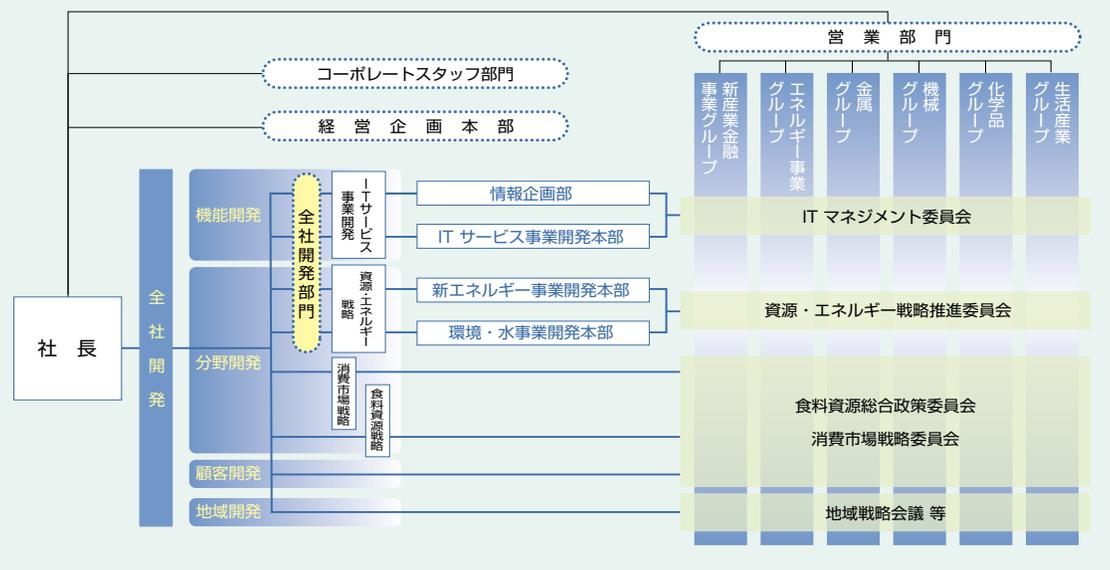
今年4月には、将来の成長の芽を見逃さず、全社的に推進していくため、「機能開発」「分野開発」「顧客開発」「地域開発」の4つを全社開発と位置付け、私自身が直掌する「全社開発部門」を設置しました。中長期的に成長が

見込まれ、次世代の柱となる「新エネルギー」「環境・水」などの分野や、全社の機能強化に大きな影響のある「ITサービス」のほか、グローバルな有望ビジネスであるインフラ・プロジェクトなどの「地域開発」、業界再編が進む中で産業界との接点を広げる「顧客開発」といった中長期的に重要性が増す領域について、将来への布石として全社を挙げて取り組んでいきます。

2009年度は厳しい船出となりましたが、チャンスを可能な限り取り込みながら、資産の優良化をさらに推し進め、強靱な体力と成長性のある会社にしていきたいと考えています。株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーに評価される『新・産業イノベーター』を目指し、グループ一丸となって努力を重ねていく所存です。今後とも、皆様のご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。

### ■ 全社開発体制

「機能開発」「分野開発」「顧客開発」「地域開発」のそれぞれに、営業グループを横通しする委員会を設けます。委員会は、関係グループと連携して、全社戦略・方針の企画立案や総合調整を行います。



2009年6月

代表取締役社長

小島 順彦



# 2008年度決算 2008年度決算についてご報告します。

## 決算情報 (2008年4月1日～2009年3月31日)

### 2008年度連結決算 (米国会計基準)

#### 2009年3月期の連結業績 (2008年4月1日～2009年3月31日)

##### 連結経営成績

	売上高		営業利益		継続事業税引前当期純利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2009年3月期	22,389,104 (△3.1)		588,896 (65.8)		388,228 (△29.7)		369,936 (△21.4)	
2008年3月期	23,103,043 (12.6)		355,105 (△13.5)		552,549 (△8.1)		470,859 (12.3)	

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	株主資本 当期純利益率	総資産 継続事業 税引前当期純利益率	売上高 営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
2009年3月期	225.24	224.75	14.1	3.4	2.6
2008年3月期	283.82	282.55	16.3	4.8	1.5

(参考) ①持分法による投資損益 2009年3月期 156,763百万円 2008年3月期 155,008百万円  
 ②当社の連結財務諸表は、米国会計基準により作成しております。  
 ③売上高及び営業利益については、日本の投資家の便宜を考慮して、日本の会計慣行に従い表示しております。  
 なお売上高は、当社及び連結子会社が契約当事者又は代理人等として行った取引額の合計となっております。  
 ④会計原則審議会意見書第18号「持分法による普通株式投資の会計処理」に基づき、2008年3月期の数値について一部適時的に調整しております。

##### 連結財政状態

	総資産	株主資本	株主資本比率	1株当たり株主資本
	百万円	百万円	%	円 銭
2009年3月期	10,918,003	2,383,387	21.8	1,450.72
2008年3月期	11,750,441	2,873,510	24.5	1,750.86

##### 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動によるキャッシュ・フロー	投資活動によるキャッシュ・フロー	財務活動によるキャッシュ・フロー	現金及び現金同等物期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2009年3月期	550,441	△691,216	650,546	1,215,099
2008年3月期	319,068	△356,659	69,472	750,128

##### 配当の状況

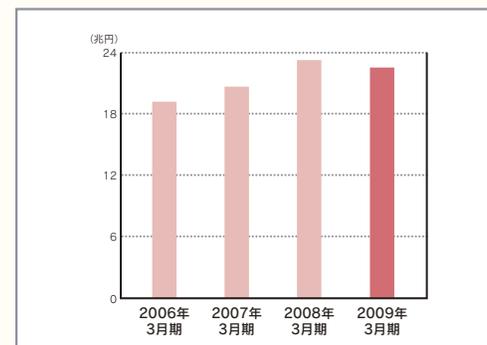
(基準日)	1株当たり配当金			配当金総額 (年間)	配当性向 (連結)	株主資本配当率 (連結)
	9月末	3月末	年間			
	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
2008年3月期	26.00	30.00	56.00	91,894	19.7	3.2
2009年3月期	36.00	16.00	52.00	85,434	23.1	3.2
2010年3月期(予想)	17.00	17.00	34.00	-	25.4	-

#### 2010年3月期の連結業績予想 (2009年4月1日～2010年3月31日)

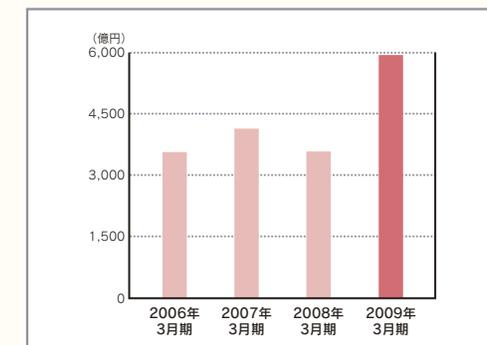
	売上高		営業利益		継続事業税引前当期純利益		当期純利益		1株当たり当期純利益
	億円	%	億円	%	億円	%	億円	%	円 銭
通期	170,000(△24.1)		2,300(△60.9)		2,400(△38.2)		2,200(△40.5)		133.91

## 連結業績ハイライト (米国会計基準)

### 売上高



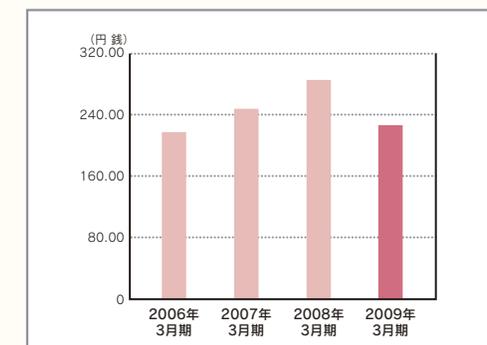
### 営業利益



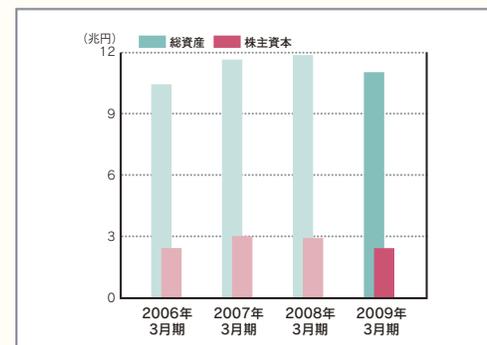
### 当期純利益



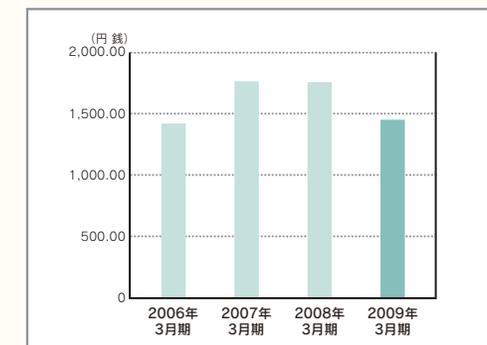
### 1株当たり当期純利益



### 総資産と株主資本

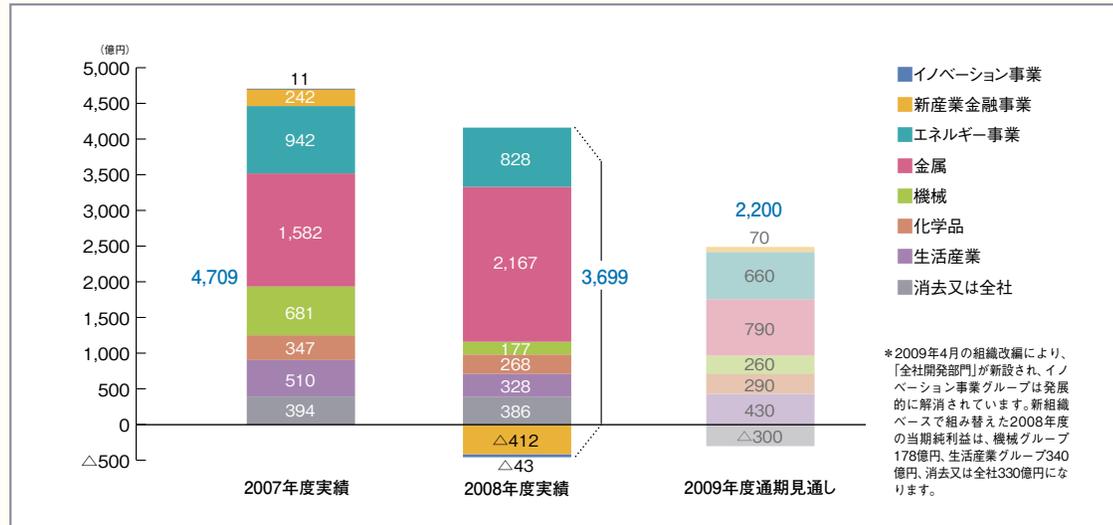


### 1株当たり株主資本



## 営業グループ別当期連結純利益

(1億円未満四捨五入)



### イノベーション事業グループ

事業の拡大に伴う販売費および一般管理費や新規投資による先行費用が増加したため、前年度から53億円の減益となりました。  
(2009年4月にイノベーション事業グループを発展的に改組し、「全社開発部門」を新設しています。)

### 新産業金融事業グループ

株式評価損や、ファンド投資関連収益・不動産関連収益の減少などにより、前年度から654億円の減益となりました。

### エネルギー事業グループ

年度前半の原油価格上昇に伴って、海外資源関連投資先からの受取配当金や持分法損益は増加しましたが、海外資源関連子会社での固定資産の減損などにより、前年度から114億円の減益となりました。

### 金属グループ

株式評価損や、資源価格下落による海外資源関連投資先からの受取配当金の減少、子会社の(株)メタルワンの減益などはありませんでしたが、豪州資源関連子会社において原料炭の販売価格が上昇したことなどにより、前年度から584億円の増益となりました。

### 機械グループ

保有船舶の備船料(賃貸料)収入は増加しましたが、株式評価損や固定資産の減損、海外自動車事業での販売減や為替の影響などにより、前年度から504億円の減益となりました。

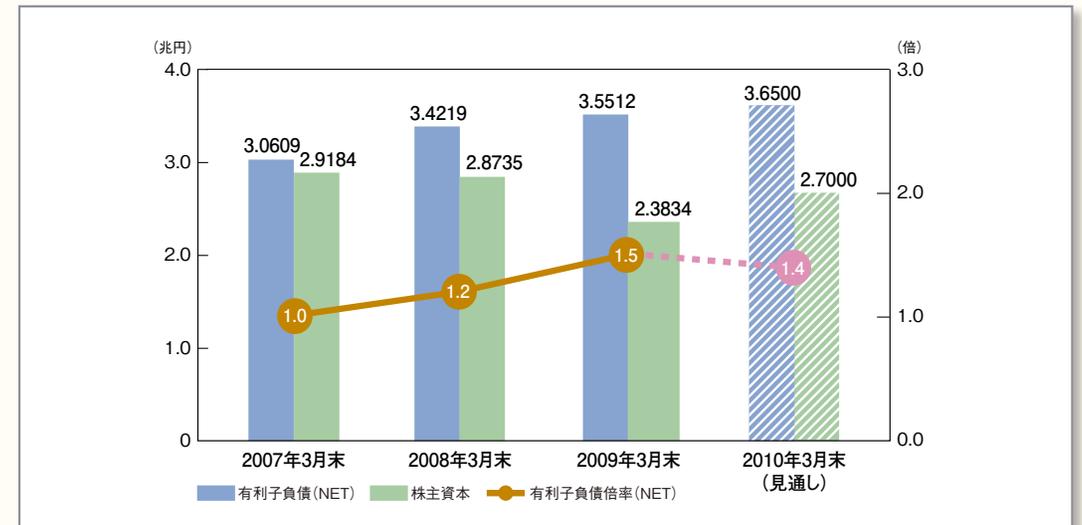
### 化学品グループ

前年度に計上した石油化学事業関連会社の持分上昇による税金負担軽減の反動や、現地法人における取引利益の減少などにより、前年度から79億円の減益となりました。

### 生活産業グループ

株式評価損や、資材関連投資先での販売低調による持分利益の減少などにより、前年度から181億円の減益となりました。

## 株主資本と有利子負債の増減



株主資本は、前年度より4,901億円減少の2兆3,834億円となりました。これは、当期純利益の積み上げがあったものの、上場株式の含み益の減少に伴う未実現有価証券評価益の減少や、円高に伴う為替換算調整勘定の悪化などによるものです。

2008年度は、金融不安に備えて、積極的に資金調達を行ってきたため、有利子負債が増加しています。結果として、ネット有利子負債は、前年度末より1,293億円増加して3兆5,512億円となり、健全性を測る指標であるネット有利子負債倍率は0.3ポイント上昇し、1.5倍となりました。

### 株主資本の主な増減要因 (2008年3月末比)

**当期純利益の積み上がり**  
(3,699億円)

**配当金支払**  
(△1,084億円)

**未実現有価証券評価益の減少**  
(△2,832億円)  
→株価下落による保有上場株式の含み益の減少

**為替換算調整勘定の悪化**  
(△3,732億円)  
→円高の影響

最近の主なニュースをご紹介します。

## サハリンⅡプロジェクト

### 3月からLNGの出荷を開始

(エネルギー事業グループ 天然ガス事業第二本部)

三菱商事が10%出資するサハリンエナジー社は、3月29日、ロシア連邦サハリン州プリゴロドノエ港のサハリンⅡ LNG生産・出荷設備からLNGの出荷を開始しました。サハリンⅡは、最大で年間960万トンのLNG生産が見込まれており、その約6割が日本へ供給される予定です。

サハリンⅡは、ロシア初のLNGプロジェクトであると同時に、日本にとっても、地理的に近いロシア極東に位置することから、エネルギー安全保障上、戦略的な意義が大きい事業です。このプロジェクトは三菱商事にとって約20年ぶりの新規大型LNGプロジェクトです。



今年3月にLNGの出荷を開始

## 都市型ショッピングセンター

### 「モゾ ワンダーシティ」が開業

(新産業金融事業グループ 開発建設プロジェクト本部)

三菱商事とイオンモールが共同で開発・建設を進めてきたショッピングセンター「モゾ ワンダーシティ」(名古屋市西区)が4月21日に開業しました。ジャスコを核店舗とし、テナント数約230、駐車場台数約5,000台を擁する名古屋市最大級のモール型ショッピングセンターです。年間の来店者数は1,700万人を目標としています。

この場所では1994年から三菱商事子会社のダイヤモンドシティ(2007年にイオンモールに吸収合併)が「ワンダーシティ」として営業してきましたが、周辺環境の変化から新たな商業施設として生まれ変わるべく再開発計画に着手。開発型証券化<sup>※</sup>案件としては、当社で過去最大の投資案件です。

※開発中の不動産物件を証券化する金融手法



モゾ ワンダーシティ



「モゾ」は、生命体が動き出す音をイメージ。苗木のシンボルマークと合わせ、地域に根付き、共に育っていく存在になりたいとの思いを込め命名されました

## 未開発ニッケル鉱山では世界有数の規模 ウェダベイニッケルプロジェクトに参画

(金属グループ 鉄鋼原料本部)

三菱商事は、インドネシア・ハルマヘラ島におけるウェダベイニッケルプロジェクトの権益のおよそ3割を取得しました。ウェダベイ鉱床は未開発ニッケル鉱山では世界有数の規模と推測されており、最新の調査結果では、ニッケルの資源量は推定で約510万トン、プロジェクトが目標とする生産能力は年間約6万5,000トンにも上ります。

ステンレスやバッテリーの原料となるニッケルは、中国をはじめとする新興国の経済成長に伴って、中長期的に需要の増加が見込まれます。三菱商事は、今後、フランスの金属原料生産企業であるエラメット社と協力しながら、投資決定をする上で必要なプロジェクトの事業調査を行っていく予定です。



## 総合原子燃料事業会社

### 三菱原子燃料を設立

(機械グループ 重電機本部)

三菱商事は、三菱重工業、三菱マテリアル、フランスの原子力産業複合企業アレバの3社と合併で、原子燃料の設計・開発から製造・販売までを一貫して行う総合原子燃料事業会社、三菱原子燃料を設立しました。

三菱原子燃料は、国内市場では、代表的な炉型である加圧水型原子炉および沸騰水型原子炉用のウラン燃料と混合酸化物燃料<sup>※1</sup>、研究開発中の高温ガス炉用のウラン燃料を供給するほか、再転換<sup>※2</sup>などの関連サービスを提供します。海外市場では、アレバとは独立し、三菱の設計による加圧水型原子炉燃料の供給を図ります。

地球温暖化防止の取り組みなどを背景に、世界的に原子力発電の重要性が高まる中、高品質な原子燃料の安定供給に寄与することを目指します。

※1 ウランとプルトニウムを酸化物の形で混合した燃料 ※2 ウラン燃料製造工程の一つ



三菱原子燃料社屋



加圧水型原子炉燃料(燃料集合体) 長さ約4メートル

## 「丸の内パークビルディング」が竣工。 5月から丸の内2ビル体制

2年にわたって建設工事が進められていた「丸の内パークビルディング」が4月に竣工し、5月7日に三菱商事本店の一部が移転しました。これまで本店は、丸の内と品川に分かれていましたが、5月からは丸の内2ビル体制になります。三菱商事は、丸の内パークビルディングの22階から最上階の34階に入居しています。





## 穀物事業

新興国を中心とした経済成長や人口増などにより、中長期的に「穀物」の需要は拡大していくと見込まれています。三菱商事では、上流の原料調達から下流の小売に至るバリューチェーンを軸として、「穀物」の安定供給の確保に向けた取り組みを強化しています。

### 穀物調達体制を拡充

三菱商事では、日本を中心とした世界各国に主要穀物（トウモロコシ、小麦、大豆など）を供給しています。その取扱高は、年間1,000万トン前後と世界有数の規模です。

三菱商事の穀物事業における最優先の課題は、安定供給の確保であり、お客様が望む品質を必要な時期に競争力のある価格で安定的に届けることです。この責務を果たすためには、今後も穀物供給地として有望な北米、南米、豪州における集荷調達体制の

強化が不可欠です。

三菱商事では、世界最大の穀物生産・輸出国であるアメリカにおいて、1970年代初頭から、内陸穀倉地帯での穀物集荷事業に取り組んできました。その中心となってきたのが、穀物集荷販売事業を展開する子会社・アグレックスです。2007年には、同社を通じて、アラバマ州モービルで穀物輸出施設を運営する穀物集荷販売会社・FGDIへの追加出資を実行し、一層強固な穀物調達体制を確立しています。

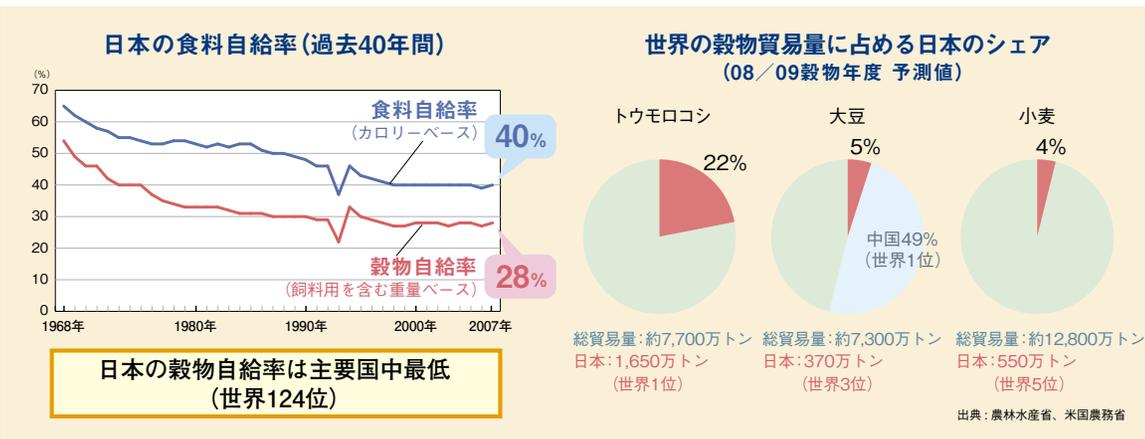
### アジアでの需要基盤を拡大

三菱商事では、今後、需要の中心地になると見られるアジアにおいて、安定的な需要量を確保・拡大する取り組みも進めています。需要の基盤を拡大することで、供給国に対する購買力が向上し、結果としてさらに安定的な供給が可能になります。

この需要基盤の一翼を担うのが、三菱商事の穀物事業の最大の強みである、バリューチェーンです。原料の生産・集荷の現場から、輸送・加工、製品の流通・小売まで、各領域に事業投資先を配し、一貫して管理しています。2007年には、日東富士製粉、日本食品化工、日本農産工業を子会社化し、集荷した穀物を小麦粉・でんぷん・飼料などに製品化する原料加工分野を強化しました。

また、三菱商事は、アジア全域に数多くの安定的需要家を持ち、これらパートナー層の拡充にも取り組んでいます。市場拡大の著しい中国では、最大の食料関連企業であるCOFCOグループの食糧関連事業を統括するチャイナ・アグリに出資するなど、同グループとの連携を強化しました。同様に需要が伸びている東南アジア地域では、シンガポールに設立したアグレックス・アジアを核に、需要基盤の拡大を図っています。

三菱商事では、穀物生産事業への参画も視野に入れながら、需要拡大と調達体制の双方を強化することで、穀物の安定供給に貢献していきます。



### 「食」の未来を見据えて～「食料資源総合政策委員会」



代表取締役 副社長執行役員  
(食料資源・消費市場戦略管掌)

井上 彪

三菱商事では昨年、私が委員長となって「食料資源総合政策委員会」を設置し、食料資源ビジネスについての総合政策・戦略を立案・推進しています。食や農業に関する問題は、人間の生命・生活に深く関係しており、地球規模の長期課題として捉える必要があります。三菱商事は、食料資源の安定調達に向けて、穀物や水産、畜産、酪農など幅広い分野の食料ビジネスに携わってきました。これまで培ってきた既存の事業基盤の強みを活かしつつ、国内農業の活性化、食の安全・安心、環境問題といった幅広い視点から食料資源問題を捉え、取引・事業を通じて社会的課題の解決に寄与していきたいと考えています。

# 穀物事業の世界展開

三菱商事は、供給国から需要国へ、穀物を安定的に調達・供給する体制を強化しています。

## 日東富士製粉

日東製粉と富士製粉が合併し、2006年4月に「日東富士製粉」として新たなスタートを切りました。小麦粉製品を中心とした日本の食文化の発展に寄与すべく、製粉業のほかグループ会社では外食事業を積極的に展開しています。



## サイロ戦略

輸入拠点として、志布志(鹿児島)、水島(岡山県)など国内6社の穀物サイロ会社に出資しています。大型船入港を可能にし、サイロと後背工場(配合飼料工場、スターチ工場など)をコンベヤで直接つなぐことによって物流合理化が可能となります。



## チャイナ・アグリ

中国最大の食料会社COFCOの食糧分野の持株会社として2007年に設立。COFCOと合意の上、戦略パートナーとして株式を取得しました。

## KEC

穀物メジャーのADM社などとの共同事業として、アメリカ北西岸に穀物の積出拠点を保有しています。



## 穀物の集荷から輸出まで



輸出施設

内陸物流

内陸集荷



## アグレックス

米国穀倉地帯の中心地、カンザス州に本社、ポートランドに支店を置く穀物集荷販売会社。トウモロコシ、大豆、小麦、大豆粕などを取り扱っています。



## 日本農産工業

配合飼料事業、食品(ヨード卵などの鶏卵販売)、ライフテック(ペットフードなど)を事業の柱として、環境・安全・安心・健康に重点を置き「食」にかかわるトータルな事業を展開しています。



## 日本食品化工

でんぷん・糖化品(異性化糖、ブドウ糖など)の国内最大手企業です。豊富なノウハウと技術力で各種でんぷん関連製品を生み出し、食品、工業、医薬をはじめとする幅広い分野で、提案型営業を通じてサービスとソリューションを提供しています。



## アグレックス・アジア

シンガポールに本社を置く食糧販売会社。東南アジアの戦略拠点であり、アジアでの需要基盤をさらに拡大させるミッションを担っています。

## リベリナ

オーストラリア・クイーンズランド州ブリスベンに本社を置く穀物集荷販売会社。大麦、小麦、菜種、マイロなどの穀物・油糧種子の輸出や豪州での飼料の製造販売を行っています。小麦のバルク輸出自由化に伴って、地場の穀物会社や農家との関係強化を目指し、2009年にパース支店を開設しました。



## FGDI

アグレックスの子会社で、オハイオ州にある穀物集荷販売会社。強固な穀物集荷機能を有し、アラバマ州で穀物輸出施設を運営しています。



<消費地>  
日本 中国 東南アジア など

穀物

<調達地>  
米国 オーストラリア ブラジル アルゼンチン など

三菱商事では、環境関連のビジネスを次世代の柱となる事業と捉え、さまざまな分野において積極的に取り組んでいます。今年4月には、従来イノベーション事業グループで取り組んできた環境ビジネスを、社長直轄の「全社開発部門」に位置付け、全社的見地から新たなビジネスチャンス迅速に捉える体制を整えています。

担当部門・営業グループ ■ 全社開発部門 ■ 新産業金融事業グループ ■ 機械グループ ■ 化学品グループ

## 新エネルギー

### 太陽光発電

三菱商事は、太陽光発電事業において、原料調達からセル・モジュール<sup>\*</sup>の販売、発電ビジネスまで、バリューチェーン全体におけるビジネスの構築に取り組んでいます。

今年3月には、世界トップの総合新エネルギー事業会社であるアクシオナ(本社:スペイン)が開発した太陽光発電事業に参画しました。第1号案件として、ポルトガルのモーラ地区において、太陽光発電所では世界最大規模となる45.8メガワットの発電を行います。

ポルトガル・モーラ地区の発電所。  
約250ヘクタールの敷地内に約26万枚の太陽電池パネルが並ぶ

<sup>\*</sup>セルは太陽電池の基本単位で、セルを必要枚数配列してパッケージ化したものをモジュールという

### バイオペレット

三菱商事は、日本国内において大分県に「フォレストエネルギー日田」、宮崎県に「フォレストエネルギー門川」を設立し、バイオペレット製造・販売事業を推進しています。両社とも日本最大規模の生産能力を有し、製品は主に石炭代替燃料として販売されています。また、海外では、ドイツの大手ペレット製造・販売会社であるビス・ノバトレーディングに経営参画し、需要増が予想される欧州市場にも本格的に参入しています。



バイオペレット(木質ペレット)は、樹皮などからつくられる固形燃料

### バイオエタノール

三菱商事とJAグループ北海道が中心となって設立した「北海道バイオエタノール」では、規格外の農産物などを原料に使用し、国内最大規模の輸送燃料用バイオエタノール製造事業を推進しています。



北海道バイオエタノール十勝清水工場は2009年3月に稼働。年1.5万キロリットルの生産を見込む

### メタン発酵発電

三菱商事の事業投資先である「サンアール」は、食品廃棄物のリサイクル事業を行うバイオエナジーに出資参画し、国内最大のメタン発酵発電事業に取り組んでいます。食品リサイクル法に対応する施設では、食品廃棄物を発酵させてメタンガスを取り出し、電力へとリサイクルします。



東京都大田区のメタン発酵発電施設

### 風力発電

三菱商事は住友信託銀行、日本生命、日本政策投資銀行と、「グリーンパワーインベストメント」に出資し、グローバルに風力発電事業の開発を行うための総額200億円のファンドをオランダに設立しました。5年以内に順次拠出し、合計1,000メガワットの風力発電所の事業化を目指します。

### リチウムイオン電池

三菱商事は、地球にやさしい自動車の実現に向け、ジーエス・ユアサ コーポレーション、三菱自動車工業と共同で、「リチウムエナジージャパン」を設立し、電気自動車に最適な大容量・高性能リチウムイオン電池の開発・製造に取り組んでいます。リチウムイオン電池は、新世代電気自動車「i MiEV(アイ・ミーブ)」に採用されます。2009年より年間で「i MiEV」換算2,000台相当のリチウムイオン電池を生産する計画です。

また、三菱商事は東京工業大学と共同で、再生可能エネルギーを活用して発電し、電気自動車の充電に利用するインフラシステムの開発を目指す「RE-EVプロジェクト」を進めています。



大容量・高性能リチウムイオン電池



三菱自動車製新世代電気自動車「i MiEV」

## 省エネルギー

### ■ オンサイト発電

オンサイト発電とは、顧客が保有する工場の敷地内に自家発電設備を建設、長期間にわたって運転・維持管理を行い、工場のCO<sub>2</sub>削減、省エネルギー、省コストに貢献するビジネスモデルです。三菱商事はすでに、キリンビール、マツダ、三菱化学、中国木材向けにオンサイト発電事業を展開しています。



三菱商事と中国木材が出資する「神之池バイオエネルギー」は2008年7月に事業をスタート。燃料を樹皮などのバイオマスのみで賄っていることが特徴で、木質系バイオマス専焼発電所としては国内最大級の出力(21,000キロワット)を誇る

### ■ ESCO

ESCO (Energy Service Company) 事業とは、高効率の設備を導入することによってビルや病院、工場などの省エネルギーとCO<sub>2</sub>排出量の削減を実現する事業です。東京電力などと共同で設立した「日本ファシリティ・ソリューション」は、省エネルギーに関する包括的なサービスを提供しています。すでに約80件もの事業を実施し、2007年実績で年間21,000トンのCO<sub>2</sub>を削減しています。



2006年よりサービスを開始している都立広尾病院では、省エネルギー率27%超を達成

## 排出クレジット

### ■ 排出クレジット創出ビジネス

三菱商事は2001年に、排出量取引ビジネスの草分けである米ナットソース社などとの合弁で「ナットソースジャパン」を設立するなど、早くから排出クレジットに着目し、排出クレジット創出ビジネスに必要なすべてのサービスをワンストップで提供する体制を整えています。

2009年3月現在、三菱商事がかかわる案件は、100を超え、その数は世界第3位を誇ります。

### ■ カーボンオフセット

三菱商事が出資する「三菱オートリース」は、排出クレジットの信託化を活用し、顧客企業のリース車両から排出される温室効果ガスを相殺するカーボンオフセットの取り組みを開始しています。また、同社は「テレマティクスサービス」という車両運行管理サービスにより、顧客企業のエコドライブ推進・車両排出ガス削減のコンサルティングも行っています。

## 水

### ■ 水道事業

三菱商事の水事業は、1997年のフィリピン・マニラ東地域(給水人口500万人)の水道事業民営化に向けた取り組みから始まりました。当時、同地区の24時間給水率は26%でしたが、2007年には99%まで引き上げることに成功、水の安定供給に大きく貢献しています。

一方、国内では、2000年に民間水道事業会社として「ジャパンウォーター」を設立。国内で初めての自法的責任を負った浄水場運営管理の受託を皮切りに、施設運営管理に更新工事を加えた建設施工・運営管理一体型契約を請け負うなど国内水道事業の民活化に取り組み、2009年4月現在、受託件数は20カ所に上っています。



フィリピン、マニラの水道改善に貢献

### その他の取り組み

### ■ 廃プラスチックリサイクル事業

三菱商事が出資する「エム・エム・プラスチック」は今年4月から、容器包装リサイクル法で回収される廃プラスチックを再資源化し、物流用パレットを製造しています。このパレットは、サンドイッチ成形技術を用いてコア層に再資源化したプラスチックを使用し、強度面などリサイクル素材のパレットの課題を克服。従来品と同等の高品質を確保しています。廃プラスチックを焼却処理し、新しい材料で製造する場合と比べて、1枚当たり27キログラムのCO<sub>2</sub>削減効果\*が期待できます。

\*20キログラムの肉厚プラスチックパレットの場合で試算



年間13万枚のパレットが製造可能



サンドイッチ成形技術  
中心のコア層に廃プラを、外側のスキン層はバージン材などを使用して高品質化を実現

### ■ CO<sub>2</sub>ポリマー

三菱商事は東京大学などとの産学連携で、二酸化炭素を原料にしてプラスチックをつくる技術開発を進めています。石油からつくられる従来のプラスチックに比べ、CO<sub>2</sub>排出を約30%以上減らせる点が特徴です。太陽電池パネルの部材や自動車用ガラスなど、幅広い用途で活用が期待されています。

### ■ 土壌浄化栄養剤(EDC)

エコサイクル社が開発したEDCは、バイオの力を利用して、環境汚染された土壌・地下水を浄化する製品です。三菱商事は総販売代理店として国内外に幅広く販売しています。

## 「千年の森」事業 ～三菱ゆかりの地で森林保全

三菱商事はこれまで「熱帯林再生実験プロジェクト」をはじめ、海外各地で森づくり活動を展開してきました。今年から国内でも、高知県安芸市で「千年の森」事業をスタート。地域の森林保全活動に取り組んでいきます。

三菱商事は、三菱の創業者・岩崎彌太郎が生まれ育った高知県安芸市で森づくり事業を開始しました。同市の山林を企業として初めて社有林として保有するほか、安芸市の市有林の一部を含めた212ヘクタールを「三菱商事 千年の森」（通称：彌太郎の森）と名付け、将来にわたって森林保全活動を実施していきます。

高知県は、県土の約84%が森林に覆われている全国一の森林県。他県に先駆けて森林環境税を制定するなど、森林環境の保全対策に積極的に取り組んでいます。三菱商事は、同県が推進する「環境先進企業との協働の森づくり事業」に賛同し、2009年2月3日に高知県、安芸市、高知東部森林組合安芸支所と三菱商事の4者による森林保全パートナーズ協定を締結して、



徳島県との県境に近い別役地区に位置する「千年の森」は、安芸市の水源の森。スギ、フナ、ヒノキ、モミ、ミズナラなど多様な樹木が見られます

「千年の森」事業が実現しました。

今後は、水源機能増進のための森林保全活動に加え、三菱商事グループ社員や地域住民による間伐体験やボランティア活動、環境教育の場としても活用していく予定です。



高知県庁で行われた協定締結式。  
(左から)高知東部森林組合 正木組合長(当時)、安芸市松本市長、三菱商事 上野副社長、高知県 尾崎知事

**岩崎彌太郎ゆかりの地・安芸市**  
安芸市には、今も岩崎彌太郎の生家が残り、市の中心部には銅像も建てられています

岩崎彌太郎先生

## Q&A 株主の皆様のご質問にお答えします。

**Q** 「バリューチェーン」という言葉をよく耳にしますが、どういう意味なのでしょう。

**A** バリューチェーンとは、開発・調達・生産・販売・サービスといった流れをたどることによって、製品・サービスの付加価値を高めしていく価値プロセスの連鎖を指します。

三菱商事がビジネスを行う際には、お客様の潜在的なニーズを発掘し、より付加価値の高い製品やサービスを最も効率的にお客様へ届けることを重視しています。そのために、プロセス全体を見渡して、三菱商事が持つ機能や専門能力を使ってどこに価値を付加できるかを見極める必要があります。例えば、LNG(液化天然ガス)ビジネスの場合を考えると、ガスが生産され、需要家に届けられるまでには、「ガス田開発」→「生産(液化)」→「輸送」→「受入れ(気化)」→「販売」といったさまざまな価値プロセスが存在しており、三菱商事は各プロセスで機能提供すると同時に、プロセス全体の効率を最大限に高める役割を担っています。

個別の機能や特定の事業・分野ばかりに心が向いてしまうと、得てして「部分最適」に走りがちになりますが、三菱商事では、「部分最適」を図ると同時に一方で、「全体最適」を実現するための調整や管理を行うほか、三菱商事単独では弱い部分を補うために他社との提携や協業を企図するなど、オーガナイザーとしてリーダーシップも発揮しています。

かつては、調達や販売といった取引機能の提供が中心でしたが、現在では、取引と事業投資を連携することで自らの機能を高度化・複合化し、最上流の原材料分野から最下流の小売分野までの商流全体を最適化する「バリューチェーン経営」の実践が三菱商事の役割となっています。

### LNG(液化天然ガス)ビジネスのバリューチェーン



## 会社概要

### コーポレートデータ (2009年3月31日現在)

社 名: 三菱商事株式会社(証券コード 8058)  
 設立年月日: 1950年4月1日  
 資 本 金: 202,816,563,728円  
 本店所在地: 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号  
 従 業 員 数: 連結 60,095名、単体 5,690名 ※就業人員数を記載しています。  
 連結対象会社数: 590社

### ネットワーク (2009年4月1日現在)

拠点数: 国内 34  
 海外 123 (このほか、世界各地に現地法人を設けており、これらの本・支店等が81カ所あります。)



### 取締役及び監査役 (2009年6月24日現在)

取締役会長	佐々木 幹 夫	**取締役	堤 富 男
*取締役社長	小 島 順 彦	**取締役	野 間 口 有 (独立行政法人 産業技術総合研究所 理事長)
*取締役	上 野 征 夫	**取締役	伊 藤 邦 雄 (一橋大学大学院 商学研究科教授)
*取締役	井 上 彪 憲	**取締役	佃 和 夫 (三菱重工業(株) 取締役会長)
*取締役	吉 村 尚 憲	**取締役	加 藤 良 三 (日本プロフェッショナル野球組織コミッショナー)
*取締役	上 田 良 一	常任監査役 (常勤)	新 開 友 三
取締役	中 原 秀 人	監 査 役 (常勤)	大 嶋 英 二
取締役	伊 与 部 恒 雄	***監査役	中 島 茂 (弁護士)
取締役	藤 村 潔	***監査役	辻 山 栄 子 (早稲田大学商学部 商学研究科教授)
*取締役	小 宮 修	***監査役	長 友 英 資 ((株) ENアソシエイツ代表取締役)

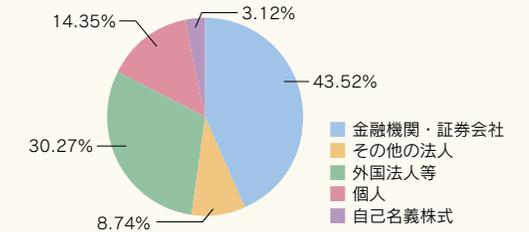
\*代表取締役を示しています。  
 \*\*会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。  
 \*\*\*会社法第2条第16号に定める社外監査役を示しています。

## 株式等の状況 (2009年3月31日現在)

### 株式数及び株主数

発行可能株式総数 25億株  
 発行済株式総数 1,696,046,684株  
 株 主 数 281,707名

### 株主構成比

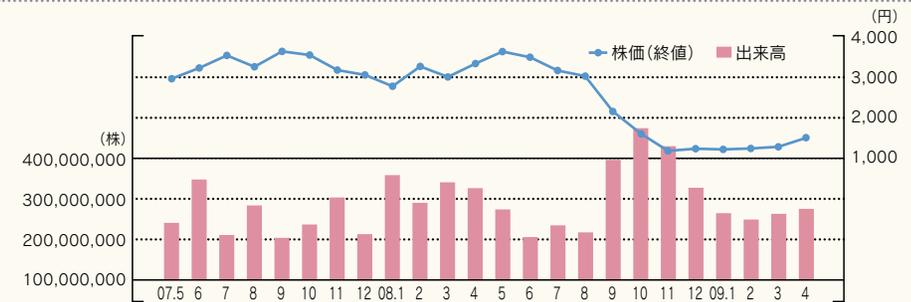


### 大株主の状況

株 主 名	株式数	比率
	千株	%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	98,227	5.97
東京海上日動火災保険株式会社	93,167	5.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	80,428	4.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	73,484	4.47
明治安田生命保険相互会社	72,052	4.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工業株式会社口・退職給付信託口)	48,920	2.97
株式会社三菱東京UFJ銀行	42,701	2.59
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	26,493	1.61
野村信託銀行株式会社(退職給付信託・三菱UFJ信託銀行口)	22,088	1.34
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	18,117	1.10

(注) 1. 上記のほか、当社が保有している自己株式が52,916,114株あります。(千株未満切捨て)  
 2. 出資比率は、自己株式保有総数を除いて算出しております。

## 株価・出来高推移 (2007年5月～2009年4月)



### 三菱商事株主通信 第28号 発行/三菱商事株式会社 2009年6月24日発行

この冊子に関するお問い合わせは、下記までお願いいたします。  
 住所 〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号 三菱商事株式会社 総務部  
 電話 03-3210-2121 (受付案内台) ホームページ <http://www.mitsubishicorp.com>

# 静嘉堂文庫美術館の展覧会

## 唐三彩と 古代のやきもの

2009年5月30日(土)～  
7月26日(日)

休館日:毎週月曜日  
(7月20日は開館)、7月21日(火)

中国古代の王侯貴族の墳墓に副葬された陶磁器は、当時の文化や暮らしを今に伝える貴重な遺産です。本展では、世界的に知られる唐三彩の名品を中心に、戦国時代こくとうの黒陶・漢～南北朝かさいりよくゆうとうきの加彩・緑釉陶器や陶俑など古代の息吹を宿すやきものの数々をご覧ください。

◆講演会 地階講堂にて先着150名  
弓場 紀知氏(京都橋大学教授・兵庫陶芸美術館副館長)  
「唐三彩—その誕生と変貌」6月28日(日)午後1時30分～

◆列品解説 展示室にて  
6月13日(土)、7月11日(土)午前11時～ 6月25日(木)、7月23日(木)午後2時～



重要美術品 三彩獅子 一對  
唐時代(8世紀)

## 静嘉堂の古典籍 第8回 源氏物語の世界

2009年9月12日(土)～  
10月12日(月・祝)

休館日:毎週月曜日(9月21日、  
10月12日は開館)、9月24日(木)

『源氏物語』は、平安時代に書かれた日本を代表する古典です。全54帖。光源氏をめぐる当時の宮廷の有様や信仰生活が生生きと描かれています。源氏物語の研究は鎌倉時代から盛んになり、後の日本文学に大きな影響を与えました。本展示では、鎌倉時代の書写本や注釈書、江戸時代の美しい嫁入本など、多彩な『源氏物語』の世界をご紹介します。



『源氏物語』および源氏物語時絵筆箱  
江戸時代

## 筆墨の美—水墨画展 第二部

2009年10月24日(土)～  
12月20日(日)

休館日:毎週月曜日(11月23日は開館)、  
11月24日(火)、25日(水)

春秋にわけて水墨画の魅力を多角的に紹介する展覧会の第二部です。中国・日本・朝鮮半島の作品を山水、花鳥、人物などテーマごとに展示し、「筆(線の表現)」と「墨(面的表現)」がつくる美の世界をお楽しみいただきます。また紙・絹・サテン地など素材の違いを比較するコーナーを設け、各々の水墨の効果を見ていきます。



酒井抱一筆 波図屏風(右隻部分)  
銀地墨画着色 江戸時代(19世紀)

## 静嘉堂文庫美術館ご案内



住所:東京都世田谷区岡本2-23-1  
TEL:03-3700-0007

開・休館日:開館は展覧会期間。  
開館期間中は毎週月曜日休館  
(月曜日の場合開館し、翌日火曜日休館)

開館時間:午前10時～午後4時30分(入館は午後4時まで)

料金:一般800円・大高生500円  
(20名以上団体割引)、  
中学生以下無料

URL: <http://www.seikado.or.jp/>