

2008年4月30日

三菱商事株式会社

关于中期经营计划 “INNOVATION 2009～开创未来～”

- 力争为社会的持续发展做出贡献 -

三菱商事，完成了从2004年度到2007年度为期4年的中期经营计划“INNOVATION 2007”，又制定了2008年度及2009年度为期2年的新的中期经营计划“INNOVATION 2009”。

继承“INNOVATION 2007”的基本观点，作为全球性综合业务公司，在谋求合并经营范围的企业价值提升与持续增长的同时，力争为社会的持续发展做出贡献。

对于今后的2年，在迎来高度不确定性时代的形势下，将其定位为“面向下一个时代做好新的准备与巩固基础的时期”，通过开展更高层次的选择与集中，不断提高业务质量的同时，开创支撑下一时代发展的支柱业务。

另外，为了应对不断高涨的来自社会的要求，比以往更加强化CSR（企业社会责任）工作，通过各项业务为环保做出贡献等，以环保领域为中心，开展旨在促进社会的可持续性发展和增长的业务。

此外，作为量化目标，继续以实现“ROE中长期平均15%以上”为目标，力争使2008年度合并净利润达到5,800亿日元，2009年度在资源价格等当前经济环境无重大变化的情况下，合并净利润增长至6,000～7,000亿日元左右。

有关投资计划，在保持增长性、效率性、健全性的平衡的基础上，为了实现进一步的发展，计划在这2年中进行最高为15,000亿日元的投资。

I. 对中期经营计划 “INNOVATION 2007” 的总结

- ▶ 在“新产业开拓者”的前景目标指引下，通过彻底强化核心业务，不断推进对未来战略领域的开发，不仅在收益能力方面，在财务体系和健全性方面也有了大幅度的提高。运用充足的股东资本，4年中进行了近2兆日元的投资。
- ▶ 通过新设创新事业部门、新产业金融事业部门等，开展了为实现中期增长的新事业培育。
- ▶ 通过设立统一进行合并经营及全球范围内人才开发的HRD(Human Resources Development)中心等，倾力于人才培养及合理利用的同时，还通过强化内部统制体制、完善系统基础设施等，持续致力于加强公司的经营基础。

II. 新中期经营计划“INNOVATION 2009”

【前景目标与基本构想】

继续以“新产业开拓者”为前景目标，同时，继续以以下3点

1. 抓住变化，开创未来（=推进增长战略），
2. 活用人才，培养人才（=人才的培养与合理利用），
3. 巩固基础（=不断强化经营基础）

为基本方针，策划并实施各项措施。

【计划的概要】

1. 推进增长战略：

（1）融入全球性增长：

任命了及时对不断变化的世界动向统一进行掌握、并进行战略提议的地区战略担当董事，以及从经营的角度对其进行辅佐的地区总管，强化全公司体制。此外，还通过设置地区 CRO，将从各地发送的信息及时反映到经营战略之中。

（2）推进在新领域等的创新：

为了构建下一时代的收益支柱，以作为全公司推进领域（新能源及环保、医疗相关、金融）的3领域为中心，积极开展事业培育，同时，继续完善体制建设以便进一步开发新的领域。

（3）支撑发展的体制与制度：

从加强全公司经营职能的观点出发，任命从营业方面辅佐总裁并分担经营上重要课题的副总裁，同时，对执行委员会和董事会等经营会议进行重新评估。此外，为了建立使部门 CEO 能够更加专心于执行部门经营工作的体制，对部门 CEO 的职能进行重新评估，并通过扩大部门 CEO 的权限，谋求进一步充实和加快部门经营的决策和执行，不断推进经营与执行的分离。

2. 人才的培养与合理利用：建设充满活力的组织与企业文化

为了确保和培养奠定增长之基础的人才，并进一步提高员工的积极性，继续在合并经营和全球范围内建设可以使多种人才充分发挥自身能力的体制和环境。

此外，为了有效利用有限的人力资源，对于更具未来成长性的领域和地区灵活地进行适才适所的人才投入与再分配，进一步谋求组织与个人的灵活性。

3. 不断强化经营基础：合并经营的高水平化及深化

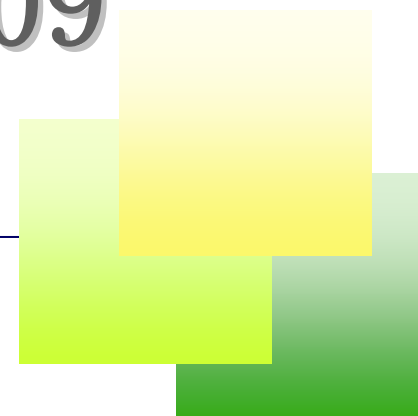
在进一步提高合并企业集团之一体感的同时，通过加强各公司的经营基础，构建由“信赖与责任”联系在一起的企业集团，谋求在合并经营基础上的综合企业价值的提升与持续增长，力争为社会的持续性发展做出贡献。

为此，就需要在合并经营的范围内推行促进国内外分支机构的职能高水平化、以及完善守法经营、内部统制和业务改革、系统基础设施等体制建设。

中期经营计划

INNOVATION 2009

…开创未来…



2008年4月30日

三菱商事株式会社

INNOVATION 2009 ～开创未来～ <目录>

- A. 计划的基本要点
 - 1. “INNOVATION 2009 ～开创未来～” 的基本要点
 - 2. 利益相关者三角形与环保・CSR
 - 3. INNOVATION 2009的量化目标
 - (1) 在增长性、效率性、健全性各方面取得平衡的持续性增长
 - (2) 量化目标的概要
 - (3) 收益计划
- B. 投资计划与资本政策
 - 1. 投资计划
 - (1) INNOVATION 2007的投资业绩
 - (2) 全公司投资计划的基本方针
 - 2. 资本政策与派息方针
- C. 基本概念的要點
 - 1. 增长战略的推进 “抓住变化开创未来”
 - (1) 吸收全球的增长
 - (2) 推进在新领域等的创新
 - (3) 奠定发展之基础的体制与制度
 - 2. 人才的培养与合理利用 “活用人才，培养人才”
 - (1) 合并经营及全球范围内的人才培养与应用
 - (2) 灵活机动的人才再分配
 - (3) 建设充满活力的组织及企业风尚
 - 3. 不断强化经营基础 “巩固基础”
 - (1) 合并经营的高水平化及深化
 - (2) 建设奠定合并经营基础的内部统制及业务改革机制和IT系统

A-1. “INNOVATION 2009 ～开创未来～”的基本框架

INNOVATION 2009 ～开创未来～

<愿景目标> 及时捕捉世界的进一步变化，开创新时代的潮流，继续与社会同发展

新产业开拓者

<基本概念摘要>

增长战略的
推进

抓住变化开创未来

- (1) 吸收全球的增长 (2) 推进在新领域等的创新 (3) 奠定发展基础的体制与制度

人才的培养
与合理利用

活用人才，培养人才

- (1) 合并经营及全球范围内的人才培养与合理利用
(2) 灵活机动的人才再分配
(3) 建设充满活力的组织及企业文化

不断强化
经营基础

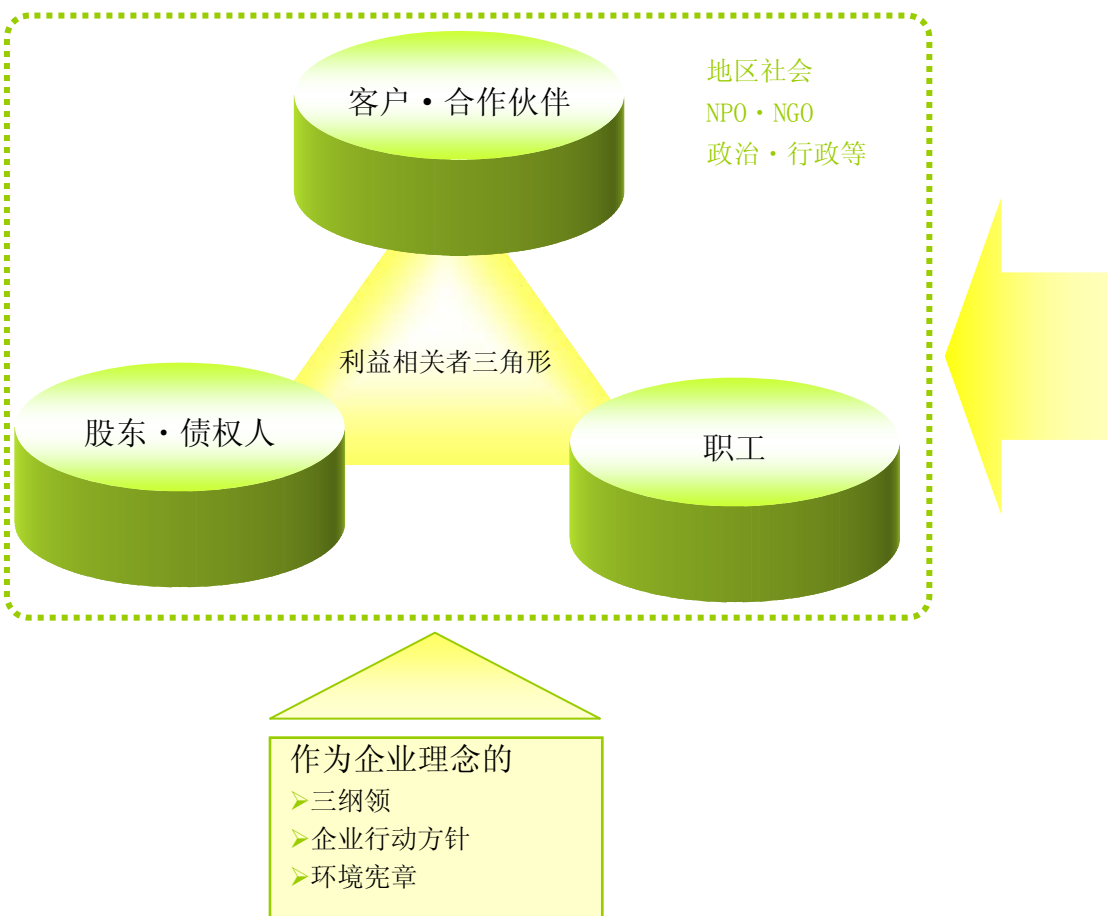
巩固基础

- (1) 合并经营的高水平化和深化
(2) 建设奠定合并经营基础的内部统制及业务改革机制和IT系统

A-2. 利益相关者三角形与环保·CSR

《基本方针》

- 通过摆正各利益相关者之间的平衡关系，把握好协调发展的经营方向。
- 为实现可持续发展的社会，在合并经营范围内，不断加强环保及CSR（企业社会责任）措施。



环保·CSR措施

开展旨在促进社会的可持续发展及增长的各项业务。

＜新设环保·CSR委员会、咨询委员会＞

尤其倾力开展的领域

环保领域

- 通过各项业务对环保做贡献
- 减排CO₂与收购排放权（抵消）
- 在各项业务的开展过程中对环保方面的评价和分析
- 环境保护活动（热带林再生实验项目、珊瑚礁保护项目）

社会性领域

- 对供应链中人权及劳动问题的检查
- 在合并经营范围内推行多样性
- 援助活动（对非洲贫困阶层的援助等）

社会奉献活动

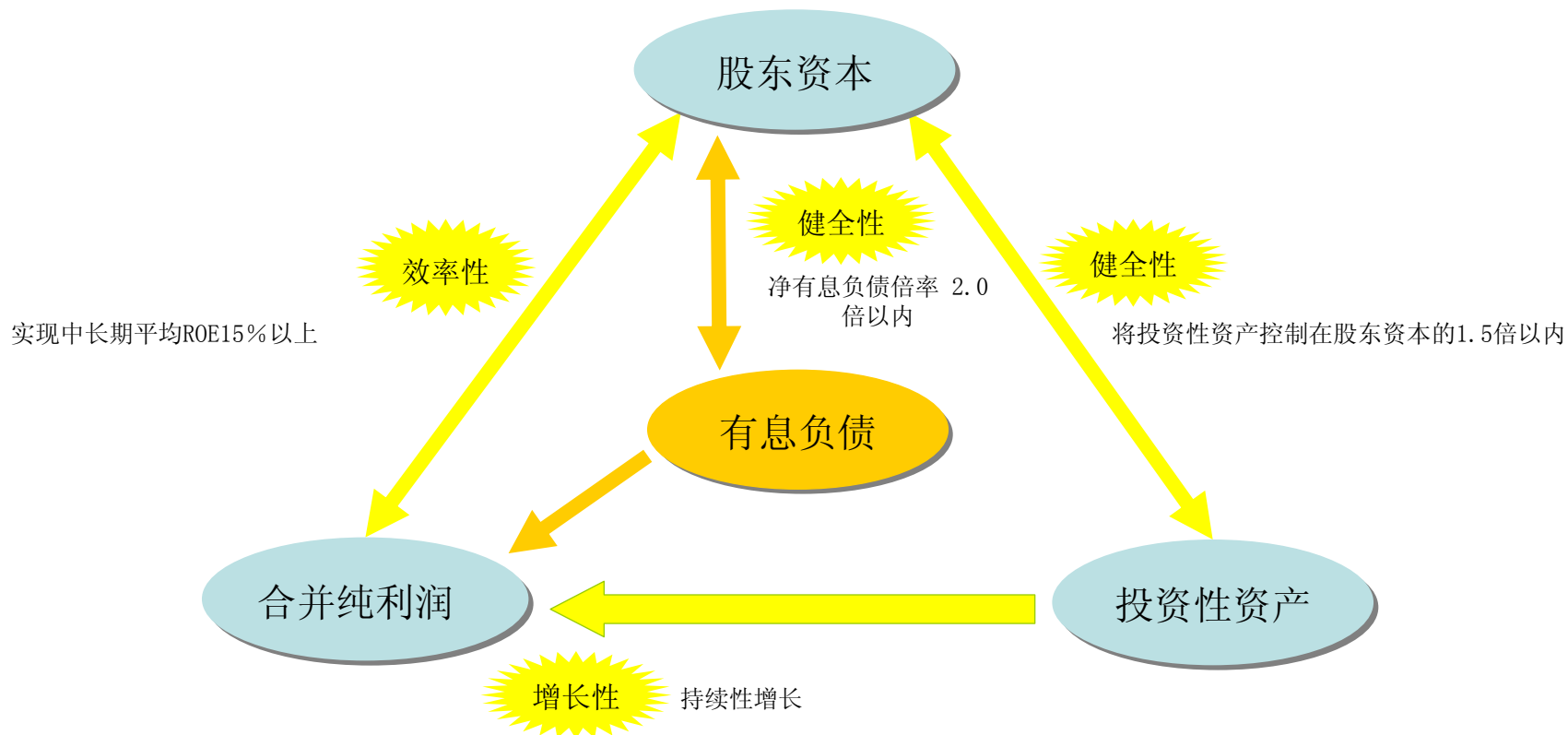
- 志愿者活动（母与子自然教室等）
- 在世界各地的国际奉献
- 福利、教育领域（留学生奖学金等）
- 文化·艺术领域（对年轻艺术家的援助等）

A-3. INNOVATION 2009的量化目标 (1)在增长性、效率性、健全性各方面取得平衡的持续性增长

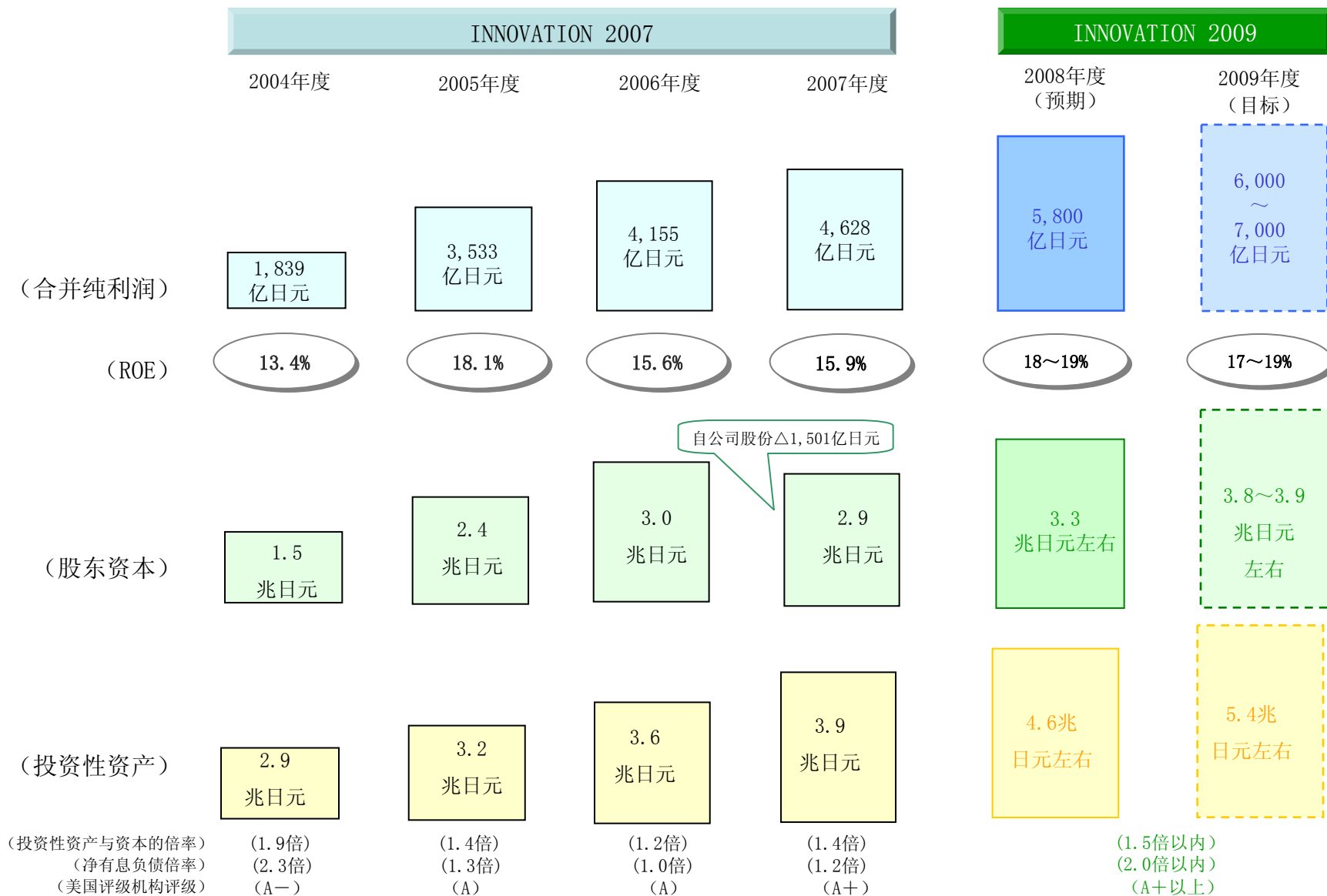
《基本方针》

在保持增长性、效率性及健全性3个平衡的基础上、力争实现持续性增长。

- 增长性： 合并净利润的持续性扩大（通过向增长性高的领域重点分配经营资源，力争实现持续性增长）。
- 效率性： 作为经营指标，重视ROE，力争实现中长期平均15%以上。
- 健全性： 将投资性资产和有息负债控制在股东资本的一定倍率以内。



A-3. INNOVATION 2009的量化目标 (2) 量化目标的概要



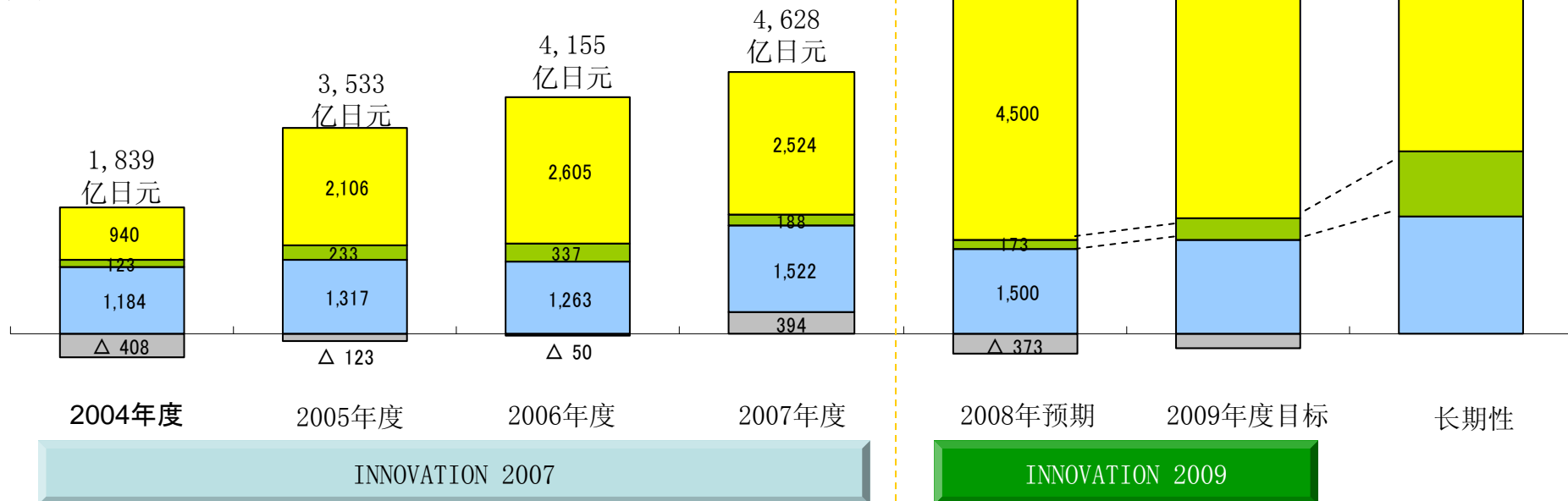
A-3. INNOVATION 2009的量化目标 (3) 收益计划

【主要商品市况、汇率，利率的前提】	2007年	2008年	2009年
油价 (\$/bb1)	77.4	85.0	80.0
汇率 (¥/US\$)	114.4	105.0	105.0
利率 (% TIBOR)	0.79	0.90	0.90

《基本方针》

通过对增长领域的优良项目进行重点投资，构建平衡的收益基础的同时，力争实现持续性增长。

- 能源事业・金属部门
- 创新事业・新产业金融事业部门
(2004年度为原新机能事业部门的数据)
- 机械・化学品・生活产业部门
- 其他



迈向更高水平的持续性增长

6,000~7,000 亿日元

5,800 亿日元

4,500

173

1,500

△ 373

2008年预期

2009年度目标

长期性

INNOVATION 2007

INNOVATION 2009

B-1. 投资计划 (1) INNOVATION 2007的投资业绩

	“起步”阶段 (2004~2005)	“跨步”阶段 (2006~2007)			4年 小计
		2006年度	2007年度	小计	
全公司推进领域	100亿日元	280亿日元	1,600亿日元	1,880亿日元	1,980亿日元
重点领域	2,350亿日元	1,600亿日元	3,000亿日元	4,600亿日元	6,950亿日元
其他	850亿日元	100亿日元		100亿日元	950亿日元
	1,700亿日元	220亿日元		220亿日元	1,920亿日元
	850亿日元	260亿日元	1,050亿日元	1,310亿日元	2,160亿日元
	1,150亿日元	2,040亿日元	1,850亿日元	3,890亿日元	5,040亿日元
合计(总)	7,000亿日元	4,500亿日元	7,500亿日元	12,000亿日元	19,000亿日元
削减及其他	▲2,500亿日元	▲1,000亿日元	▲4,000亿日元	▲5,000亿日元	▲7,500亿日元
净增长	4,500亿日元	3,500亿日元	3,500亿日元	7,000亿日元	11,500亿日元
投资性资产余额	3.2兆日元	3.6兆日元	3.9兆日元		

B-1. 投资计划 (2) 全公司投资计划的基本方针

《基本方针》

在维持财务健全性及资产组合平衡的同时，通过严格筛选能够为实现ROE15%做出贡献的收益性高的优良项目进行投资，力争在INNOVATION 2009以后依然能够确保持续性的增长。

【各领域的投资金额】

(1) 资源及能源领域

能源

天然气、石油勘探及开发业务等

金属资源

煤炭、铁矿石、铜、铝等

(2) 全公司推进领域

金融

资产管理业务、租赁、基金等

医疗相关、新能源及环保

医疗及护理业务、新能源、环保及水相关业务等

(3) 机械、化工品、生活产业及其他领域

现有业务的扩大
发展价值链
全球展开

钢铁产品、国外电力、成套设备、汽车、化工品、农产及水产品、食品、纸品相关、零售业务等

“INNOVATION 2009”计划

5,000亿日元
~ 8,000亿日元

2,000亿日元
~ 4,000亿日元

3,000亿日元
~ 5,000亿日元

最大 15,000亿日元 左右

以5~6月的业务战略会议为基础，具体决定如何分配

“INNOVATION 2007”业绩

“起步”阶段
(2004~2005)

“跨步”阶段
(2006~2007)

2,350亿日元

4,600亿日元

100亿日元

1,880亿日元

4,550亿日元

5,520亿日元

7,000亿日元

12,000亿日元

B-2. 资本政策与派息方针

《基本方针》

资本政策观点

在保持增长性、效率性、健全性3个平衡的基础上，力争实现企业价值的最大化。

因此，为了在继续实现ROE中长期平均15%以上的同时，确保持续性的增长，尽可能将内部留存应用于投资。

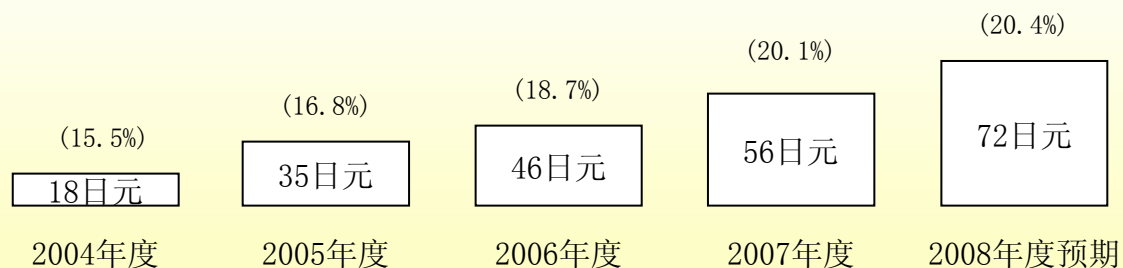
派息方针

将合并派息比率保持在20%以上，随着收益的增长，通过不断增加每股派息金额，不断扩大向股东还原的金额。

此外，还将根据收益增长及投资计划的进展情况等，灵活地进行自公司股份的收购。

〈每股派息金额的变化〉

括号内为合并派息比率



— <基本方针> —

以持续的增长为目标，在强化及扩大核心业务领域之外，还积极开展在全公司推进领域的事业培育。在世界不断复杂化、不确定性不断上升的时代，为了及时捕捉环境的变化，促进中长期的增长，需要不断强化吸收全球增长的措施和进一步推进创新的体制，并且，对促进经营与执行分离的经营体制的重新评估，为实现选择与集中不断推进公司内部各项制度的改革。

(1) 吸收全球的增长

- 任命了对不断变化的世界动向统一进行掌握并进行战略提议的地区战略担当董事和从经营的角度对其进行辅佐的地区总管。
- 将世界分为 8 个地区，分别设置地区 C R O，从现场发送促进增长的信息，并及时将其反映到经营战略之中。

(2) 推进在新领域等的创新

- 为了构建下一时代的收益支柱，以全公司推进领域（新能源及环保、医疗相关、金融）为中心，积极开展事业培育，同时，不断强化全公司协调一致推进对更新领域进行开发的体制。

(3) 奠定发展之基础的体制与制度

- 从加强全公司经营职能的观点出发，任命从营业方面辅佐总裁并分担经营上的重要课题的副总裁，同时，对执行委员会和董事会等经营会议进行重新评估。此外，为了建立使作为各营业部门之长的部门CEO能够更加专心于部门的经营执行的体制，对部门CEO的职能进行重新评估，并通过扩大部门CEO的权限，谋求进一步充实和加快部门经营的决策和执行，不断推进经营与执行的分离。
- 在维持部门制和BU(业务单元)制的同时，从适合研究中长期扩张战略的单位之观点出发，将本部定为增长战略的基本单位，在此基础上，为了在有效应用有限之经营资源的同时提高业务质量，实现中长期的增长，对每一本部进行明确定位，并依此对经营资源进行调配。

《基本方针》

本公司最大的资产即“人才”，多种多样的“人才”汇聚一起，相互切磋琢磨不断成长，这是本公司持续性增长所不可缺少的。要使这些人才不断成长，“充满活力的组织及企业文化”这种环境是不可或缺的。为了建设更“有活力”的工作场所，在合并经营及全球范围内创建使多种人才能够充分发挥自身能力的体制和环境。

此外，为了有效利用有限的人力资源，对于更能够预见增长的领域和地区灵活地进行适才适所的人才投入与再分配，进一步谋求组织与个人的灵活性。此外，还要实施具体措施，以便形成一种能够使每一位职工更加充满活力地工作的工作场所和职业。

(1) 合并经营及全球范围的人才培养与合理利用

- 对肩负吸收全球增长的国外当地职员的进一步成长给予积极的支援，从建设能够长期工作之环境的角度出发，加速完善各地区的人事制度，并加速与总公司的人事交流和支持职业开发等。
- 从积极帮助肩负提升合并企业价值之重任的集团企业职工的进一步成长和充分发挥其自身能力观点出发，通过帮助建设各企业的人事制度并进一步充实人才交流与集团企业的联合研修等，为增进集团企业的一体感做贡献。

(2) 灵活的人才再分配

- 作为公司的整体措施，进行适应“业务选择与集中”的人员再分配，以及对增长领域和地区进行适才适所的人才投入。
- 根据职工各自的职业规划进行调动和再分配，并进一步推进跨部门的公司内部人才交流。

(3) 建设充满活力的组织及企业文化

- 通过加强管理的组织运营能力，进一步充实和有效利用全公司范围的研修，采取兼顾工作与生活之平衡的员工帮助措施，个性化的启蒙活动，扩充促进有经验的员工进一步发挥作用的措施等，不断建设更具活力的组织及企业文化。

C-3. 不断强化经营基础 “巩固基础”

不断强化
经营基础

巩固基础

《基本方针》

在进一步提高合并企业集团之一体感的同时，通过加强各公司的经营基础，构建由“信赖与责任”联系在一起的企业集团，谋求在合并经营基础上的综合企业价值的提升与持续性增长，力争为社会的持续发展做贡献。

(1) 合并经营的高水平化及深化

- 为提高合并企业集团的一体感，积极推进本公司各国内外分支机构职能的高水平化，以及合并经营范围内的人事制度建设及人事交流，并不断扩充集团金融等。
- 各集团公司，通过与本公司联合进一步建设以内部统制为主的一定水平以上的体制，不断加强合并经营范围的经营基础。

(2) 建设奠定合并经营基础的内部统制及业务改革机制和IT系统

- 在应对自今年开始的金融商品交易法（财务报告的内部统制）中努力确保万无一失，同时，在此过程中，积极推进业务的标准化和共通化。通过这些措施，不断推进业务改革并加强内部统制，在确保合并经营范围内业务之合理性的同时，积极应对企业活动中水准不断升高的社会要求。
- 自INNOVATION 2007开始一直在对原有系统基础设施从整体上进行重新评估，今后，为了应对合并经营的高水平化和深化，在将其建设范围扩展至合并经营范围的同时，通过业务的标准化和共通化，推进各系统的统一化等。

（注）本资料中所公布各类数据和对未来的预测，是基于本公司在本资料公布之日的判断及可获得之信息而编制的，根据各种具体原因，有可能会出现变化，因此，不能保证一定能够实现既定目标、预期及未来的业绩。故，在利用本信息和资料时，还望对照通过其他途径获得的信息，由使用者自己作出判断。对于因使用本资料所产生的任何损失，本公司概不负责。