

アニュアルレポート 2008

2008年3月期

What is **MC's** Value ?

目次

1 特集：

三菱商事の企業価値についての考察

2 コーポレート・プロフィール

3 組織体制

4 ネットワーク

15 財務ハイライト

17 株主ならびにステークホルダーの皆さまへ

30 営業の概況

30 営業グループの概要

34 イノベーション事業グループ

38 新産業金融事業グループ

42 エネルギー事業グループ

46 金属グループ

50 機械グループ

54 化学品グループ

58 生活産業グループ

62 地域戦略

64 コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

77 コーポレートセクション

86 財務セクション

159 コーポレートデータ

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている三菱商事の将来の収益計画・戦略・理念および業績見通しなどのうち、歴史的事実でないものは将来に関する見通しです。これらは、現在入手可能な期待・見積り・予想・計画および当社の経営者による判断に基づいています。これらの期待・見積り・予想・計画は、多くの潜在的リスク・不確実な要素・仮定を含んでおり、実際の業績は、これらの重要な要素の変動により、当社の見込みとは大きく異なる可能性があります。従って、読者の皆さまにおかれましては、これらの将来予測に関する記述について全面的に依拠することは控えるようお願いします。また、当社は新しい情報・将来の出来事あるいはその他動向に関するすべての見通しに関する注意事項を更新する責任を負うものではありません。

実際の業績に影響を与え得るリスクや不確実な要素・仮定には、上記の内容以外に、商品市況・為替レート・当社の事業領域を取り巻く世界経済情勢・係争中および将来の訴訟の結果・調達資金や金融商品・財源の継続的な有用性などがあります。ただし、業績に影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。

もし、あなたが投資分析を 生業とするアナリストであったなら、 あなたは**MC**をどう分析しますか？

三菱商事の企業価値についての考察

現在、最高益更新を続ける三菱商事の企業価値・競争力の源泉はどこにあるのか、
そして三菱商事は今後も持続的に成長可能なのか、以下に分析・検証する。

1. 三菱商事の資源権益、資源関連ビジネスを検証する。
2. 三菱商事の財務状況を検証する。
3. 三菱商事の非資源関連ビジネスおよびビジネスモデルの変革を検証する。
4. 三菱商事の投資実績およびリスクマネジメントを検証する。
5. 結論

本調査資料「三菱商事の企業価値についての考察」は、三菱商事アニュアルレポート2008の特集セクションを構成するものであり、三菱商事アニュアルレポート2008の一部です。

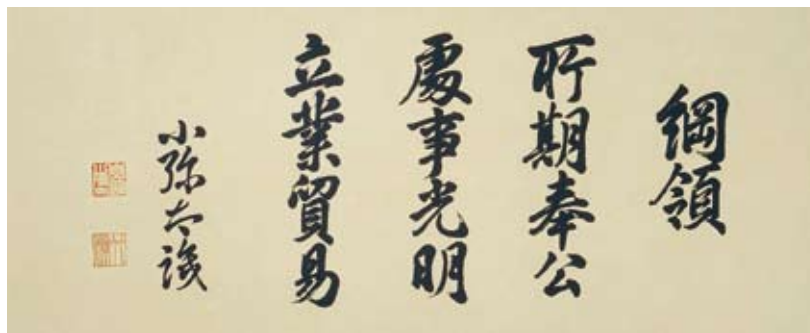
すべてのアニュアルレポート読者に三菱商事の企業価値を客観的にご理解いただくことを目的に、架空の企業分析レポートというスタイルをアニュアルレポートの特集セクションとしました。この特集セクション「三菱商事の企業価値についての考察」は、三菱商事からアニュアルレポート読者の皆さまへのメッセージです。是非ご覧ください。

コーポレート・プロフィール

三菱商事は、国内および海外約80カ国に200超の拠点を持つ最大の総合商社です。イノベーション事業、新産業金融事業、エネルギー事業、金属、機械、化学品、生活産業の7グループ体制で、幅広い産業を事業領域としており、500社を超える連結対象会社とともに、世界中のお客さまとビジネスを展開しています。

これからも私たちは常に公明正大で品格のある行動を信条に、豊かな社会の実現に貢献することを目指し、さらなる成長に向け全力で取り組んでいきます。

企業理念 — 三綱領



所期奉公

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえない地球環境の維持にも貢献する。

處事光明

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1月、三菱グループ28社で構成される金曜会にて申し合わされた現代解釈)

「三綱領」は、三菱四代社長岩崎小彌太の訓諭をもとに、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定されました。旧三菱商事は1947年に解散しましたが、三菱商事においてもこの三綱領は企業理念となり、その精神は役職員の心の中に息づいています。また三綱領は、三菱グループにおいても経営の根本理念となっています。さまざまな分野で活躍する三菱グループ各社は、同じ伝統と理念を共有するもの同士として、切磋琢磨を続けています。

当社の沿革

●設立～1970年代

1954年、総合商社・三菱商事が新発足し、東京・大阪両証券取引所に株式上場。1967年、当社初の経営計画を発表。1968年、拡大する組織・事業に対応した商品本部制を導入。同年、エネルギー安定供給の一翼を担うため、初の大型投資となるブルネイでのLNG開発事業への投資決定。オーストラリアやカ

ナダの鉄鉱石・原料炭、メキシコの塩田事業に代表される、単なる商取引にとどまらない開発投資型ビジネスをグローバルに展開。1971年、英文社名を「Mitsubishi Corporation」とする。1973年、社会環境室を設置し、企業の社会的責任を果たす姿勢を明確にした。

●1980年代

石油危機で日本経済が低迷する中、新たな収益体制の構築に向け、徹底した業務の合理化・効率化に着手。1986年、社内に売上高より収益重視の方針を徹底。

同時に、商権構造の再構築、事業領域の選別と機能の高付加価値化に重点を置いた経営計画「K-PLAN」を策定。また、1989年には、ロンドン証券取引所に上場。

●1990年代

グローバル化が加速する中、1992年「健全なグローバル・エンタプライズ」を目標とする経営方針発表。連結重視と資産の優良化を進めるとともに、組織・人材のグローバル化を強化。日本経済が金融システム不安に揺れる中、

1998年「21世紀への自己変革」を標榜する経営計画「MC2000」を策定、事業の選択と集中、戦略分野の強化、顧客志向重視の方針を打ち出し、足場固めに着手した。

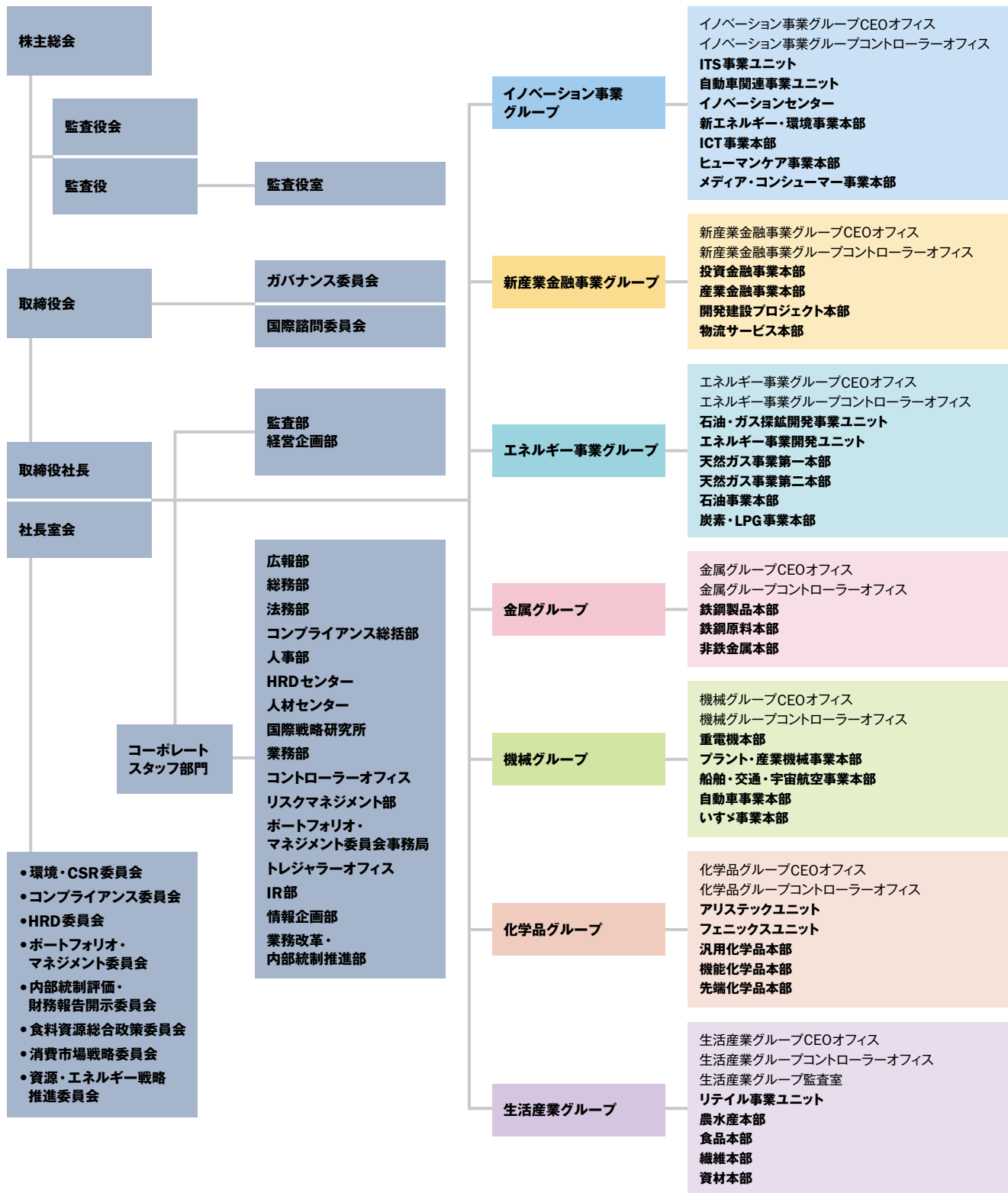
●2000年代

世界経済復調の兆しの中、2001年「新たな価値創造への挑戦」をテーマに経営計画「MC2003」を策定。バリューチェーンの拡大・収益力強化に加え、新規事業の創出を重点施策とするなど「攻めの経営」へ転じる。同年、戦略ミッションを明確化したビジネスユニット(BU)制を営業グループに導入。また客観的な業績評価指標「MCVA」を設定し、経営資源の配分最適化につなげた。2004年、「未来を創造し、社会と共に成長する“新・産業イノベーター”」をビジョンとする

経営計画「INNOVATION 2007」を策定。2007年、新エネルギー・環境、医療周辺、金融の3分野を「全社推進分野」に選定、イノベーション事業グループ、新産業金融事業グループを新設し営業部門を7グループ体制とするなど、次世代の成長分野に積極的に取り組む体制を整備。2008年4月、新経営計画「INNOVATION 2009」を発表。

組織体制

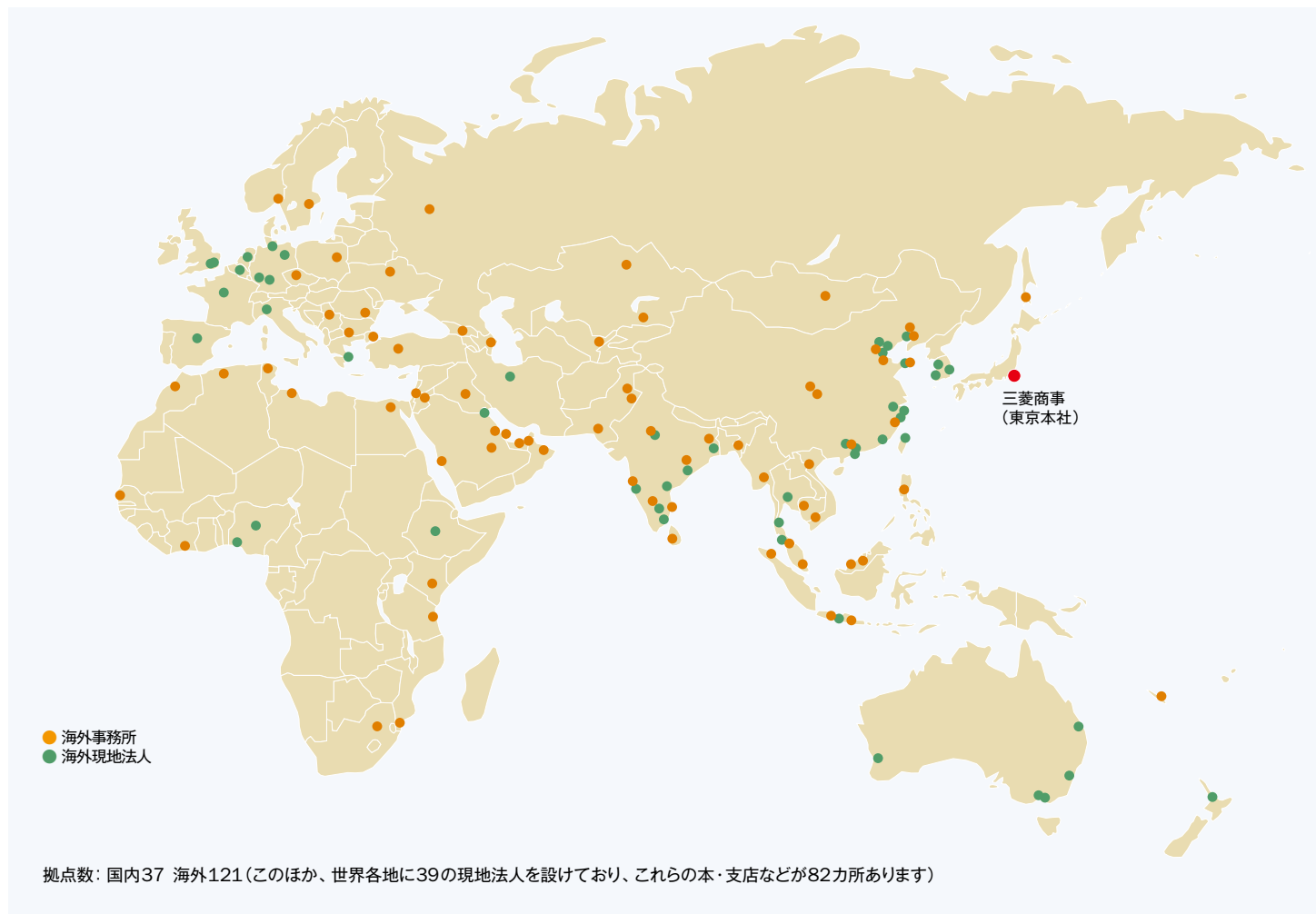
(2008年7月1日現在)



ネットワーク

(2008年4月1日現在)

三菱商事は、国内および海外約80カ国に200超の拠点をもちます。



国内拠点

東京
札幌
仙台
名古屋
新潟
富山
静岡
大阪
高松
広島
福岡
大分
長崎
那覇

海外拠点

北米

■ 海外現地法人
米国三菱商事会社
ニューヨーク
サンフランシスコ
シアトル
シリコンバレー
ロスアンゼルス
ヒューストン
シカゴ
ワシントン
ダラス
ピッツバーグ
ボストン
ツェンソン
デトロイト
カナダ三菱商事会社
バンクーバー
トロント
メキシコ三菱商事会社
メキシコシティ

中南米

■ 海外事務所
グアテマラシティ
サンサルバドル
キト
ラパス
アスンシオン
■ 海外現地法人
パナマ三菱商事会社
パナマシティ
ペルー三菱商事会社
リマ
コロンビア三菱商事会社
ボゴタ
智利三菱商事会社
サンチャゴ
ベネズエラ三菱商事会社
カラカス
ブエルト・オルダス
亜国三菱商事会社
ブエノスアイレス
伯国三菱商事会社
サンパウロ
リオデジャネイロ

欧州

■ 海外事務所
オスロ
プラハ
ストックホルム
ワルシャワ
ブカレスト
ベオグラード
ソフィア
イスタンブール
アンカラ
■ 海外現地法人
欧州三菱商事会社
ロンドン
スペイン三菱商事会社
マドリード
英国三菱商事会社
ロンドン
仏国三菱商事会社
パリ
オランダ三菱商事会社
アムステルダム

独国三菱商事会社
デュッセルドルフ
フランクフルト
ハンブルグ
ベルリン
ブリュッセル
イタリア三菱商事会社
ミラノ
ギリシャ三菱商事会社
アテネ

CIS

■ 海外事務所
キエフ
モスクワ
ユジノサハリンスク
バクー
タシケント
アスタナ
アルマトゥイ
トビリシ

アフリカ

■ 海外事務所
ヨハネスブルグ
ダカール
カサブランカ
アビジャン
アルジェ
チュニス
マプト
ナイロビ
ダルエスサラーム
■ 海外現地法人
ナイジェリア三菱商事会社
アブジャ
ラゴス
エチオピア三菱商事会社
アディスアベバ



セグメント別連結従業員数／

連結対象会社数（2008年3月31日現在）

	従業員数	連結対象会社数
イノベーション事業	4,054	46
新産業金融事業	2,600	92
エネルギー事業	2,024	67
金属	11,254	25
機械	9,460	134
化学品	4,194	61
生活産業	24,143	113
コーポレートスタッフ	2,935	12
		現地法人 33
計	60,664名	583社

・単体従業員数：5,454名

・連結対象会社数に、子会社にて連結される会社数は含まれていません。

中東

■ 海外事務所

トリポリ
カイロ
テルアビブ
ラマツラ
アンマン
リヤード
ジェッダ
アル・コバル
バグダッド
ドーハ
アブダビ
ドゥバイ
マスカット

■ 海外現地法人

クエート三菱商事会社
クエート
イラン三菱商事会社
テヘラン

アジア

■ 海外事務所

カラチ
イスラマバード
ラホール
ニューデリー
ムンバイ
コルカタ
チェンナイ
バンガロール
プバネシュワール
コロンボ
ダッカ
ヤンゴン
クアラルンプール
ピンツル
シンガポール
ブノンベン
ハノイ
ホーチミン
ジャカルタ
メダン
スラバヤ
バンドル・スリ・プガワン
(フルネイ)

マニラ
ウランバートル
北京
成都
重慶
広州
天津
青島
上海
大連
瀋陽

■ 海外現地法人

インド三菱商事会社
ニューデリー
チェンナイ
ムンバイ
コルカタ
バンガロール
ハイデラバード
プバネシュワール

■ 海外事務所

バンコク
ハジャイ
タイMC商事会社
バンコク
ハジャイ
シナール・ベルリアン
クアラルンプール
MCインドネシア
ジャカルタ
三菱商事(中国)有限公司
上海
北京
三菱商事(中国)商業有限公司
北京
三菱商事(広州)有限公司
広州
三菱商事(天津)有限公司
天津
北京

■ 海外事務所

青島
三菱商事(上海)有限公司
上海
南京
寧波
三菱商事(大連)有限公司
大連
香港三菱商事会社
香港
厦門
深圳
台湾三菱商事会社
台北
韓国三菱商事会社
ソウル
光陽
浦項

オセアニア

■ 海外事務所

スメラ
■ 海外現地法人
オーストラリア三菱商事会社
メルボルン
シドニー
パース
ブリスベン
マウントウェーバリー
ニュージーランド三菱商事会社
オークランド

* 本データには、プロジェクト事務所および国内の分室は含まれていません。

1. 三菱商事の資源権益、資源関連ビジネスを検証する。

現在、エネルギー・金属資源市場では、需給が逼迫し、価格が高騰している。三菱商事が保有する資源権益、そして三菱商事の資源関連ビジネスの特徴を以下に検証する。

三菱商事の資源権益

中国、インドをはじめとした新興国の旺盛な需要を背景に、エネルギー・金属資源価格が高騰している。三菱商事の資源関連ビジネスは、総合商社として、資源小国である日本への安定供給を目的に開始された。現在同社は、将来の資源需給を予測し、世界各地の石炭、鉄鉱石、銅、アルミなどの金属資源や原油、天然ガス、液化天然ガス(LNG)などのエネルギー資源権益に積極的に投資をしており、資源会社としての一面を有している。

三菱商事の保有する金属資源権益およびエネルギー資源権益それぞれを分析する。

— 金属資源権益 —

三菱商事は、石炭、鉄鉱石、ステンレス原料、銅、アルミ、ウランなどの資源権益を世界各地に保有している。中でも、特に同社が強い分野が石炭である。同社の石炭資源投資の起源はオーストラリアに100%出資会社MDP (Mitsubishi Development Pty Ltd)を設立した1968年に遡る。以降40年にわたり同社は、安定供給に努め、市場が変動する中においても投資を継続してきた。2001年には鉄鋼原料となる原料炭権益の将来性を見極め、権益拡大のためにMDPを通じ、石炭合弁事業体BMA (BHP BillitonとMDPが各々50%出資)に約1,000億円を投じた。この投資額は、当時の同社の純利益を超えており、この投資が同社にとり非常にリスクの大きいものであったことがわかる。この投資は結実し、BMAは年間輸出量約5,000万トン(世界の原料炭海上貿易量の約23%)を誇る世界最大の原料炭サプライヤーとなった。現在、価格高騰により原料炭事業から得る利益が大きくなっているが、同社は次代の原料炭をはじめとする金属資源の安定供給に向けて、再投資を続けている。

金属資源分野の展開



金属資源持分生産量

	2008年3月期
石炭*1	27.6百万トン／年
鉄鉱石	6.3百万トン／年
銅*2	14.8万トン／年
アルミ	24.0万トン／年

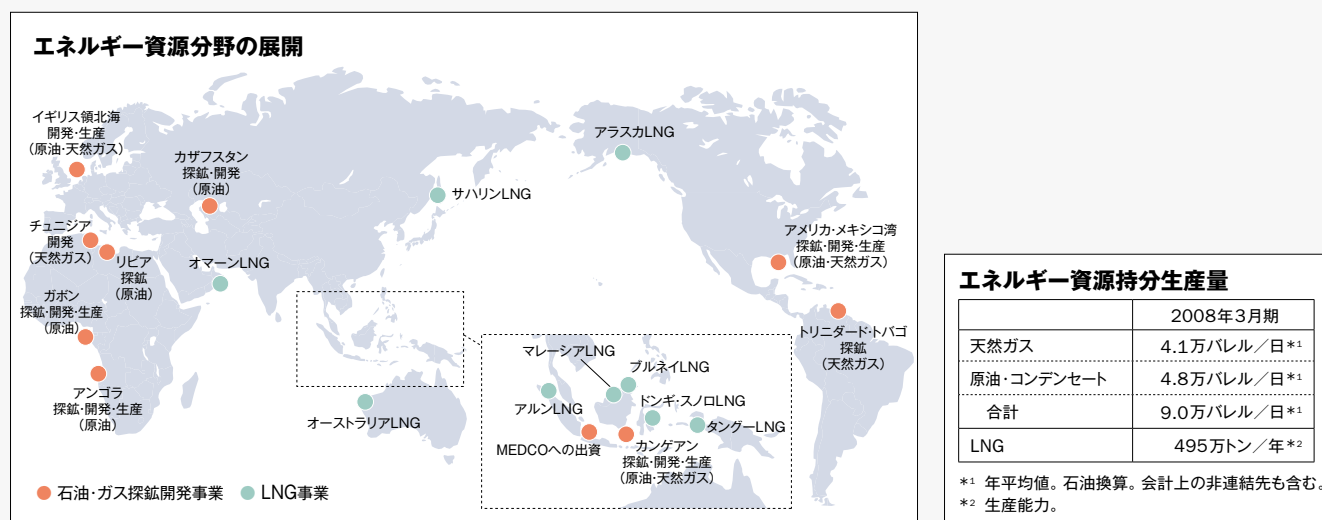
*1 石炭は原料炭(強粘炭・微粘炭)と一般炭の合計。

*2 銅は南米銅鉱山3社の持分生産量。

— エネルギー資源権益 —

三菱商事は、原油、天然ガスの資源権益や液化天然ガス(LNG)の権益を世界中に保有している。中でも同社が特に強い分野がLNGである。同社のLNG事業は、1960年代に資源が豊富なアラスカから資源小国である日本へLNGを輸入したアラスカプロジェクトから始まっている。このLNGの海上輸送は日本初、そして世界のLNG業界でも黎明期の試みであった。次のブルネイプロジェクトにおいては、当時の同社資本金をはるかに超える巨額投資を実行し、日本へのエネルギーの安定供給に資した。以来、同社はマレーシア、オーストラリアなど立て続けに有望な新規LNGプロジェクトに参画し、その規模を拡大していった。現在、日本は世界のLNG輸入量の約40%を占める世界最大のLNG輸入国であるが、その日本のLNG輸入量の約40%を取り扱っているのは、日本で最初にLNG事業を開始した同社である。

世界のLNG海上貿易量は、今後10年間に於いて、アジアなどの新興国やアメリカでの需要増などにより、現在の1.8億トンが倍増すると見込まれている。この見通しに対して、同社は安定供給を見据え、すでに増産計画を進めている。具体的には、現在のLNG年間持分生産能力495万トン近々約40%引き上げる予定である。



三菱商事の資源関連ビジネス

三菱商事のエネルギー・金属資源関連ビジネスは、権益を保有し、各資源を需要家に供給・販売するだけにとどまらない。鉄鋼分野を例に取れば、同社は需要家である鉄鋼メーカーに原料炭、鉄鉱石など原料を安定供給し、加えて、鉄鋼メーカーが製造した鉄鋼製品を、同社子会社の鉄鋼総合商社メタルワンを中心に加工・流通販売し、自動車メーカーなどの最終需要家に納めている。また、三菱商事は、このネットワークから将来の需給予測などさまざまな情報を得て、資源関連ビジネスの川上分野である権益への投資を実行する。これが三菱商事の資源関連ビジネスの特徴であり、同社の目利き力と実行力の源泉と考えられる。三菱商事はこの資源関連ビジネスを通じて、2008年3月期に2,524億円*の純利益をあげている。

*エネルギー事業グループおよび金属グループの2008年3月期純利益の合計。

**三菱商事は、エネルギー・金属資源の安定供給を目指し、
リスクをとって世界各地の資源権益へ積極的に投資を続けてきた結果、
現在、資源関連ビジネスにおいて大きな利益をあげている。**

2,524億円は三菱商事の純利益合計の何%であろうか？

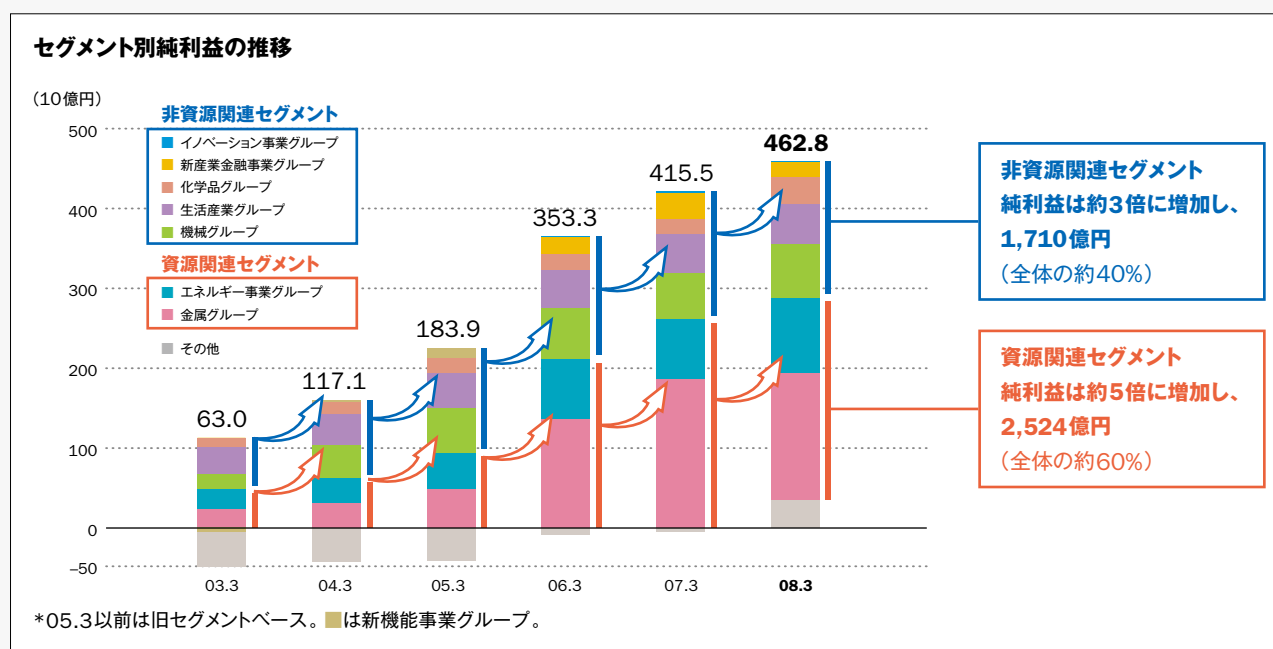
次節では三菱商事の財務状況の分析に入る。

2. 三菱商事の財務状況を検証する。

三菱商事は利益成長とともにその財務内容を大きく変化させている。
三菱商事の成長性と効率性、そして健全性を以下に検証する。

三菱商事の成長性

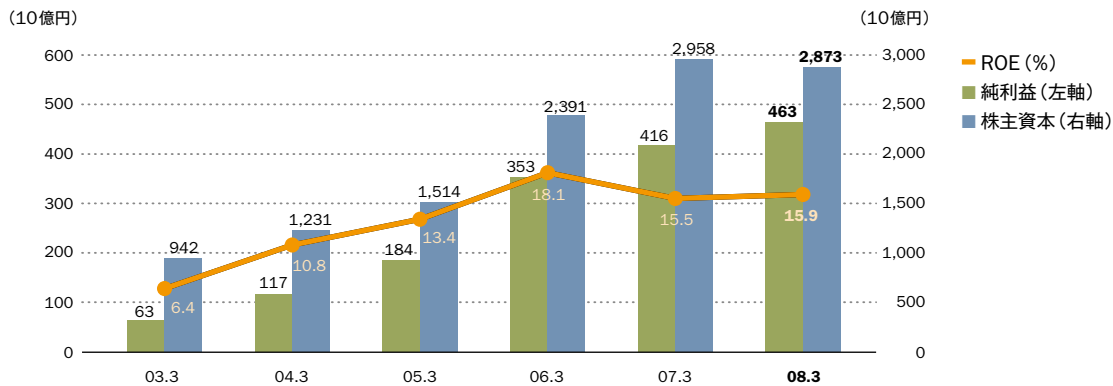
三菱商事は、5年連続して二桁増益を記録し、最高益を更新しており、2008年3月期の純利益は前期比11.4%増の4,628億円となっている。この利益成長は、資源価格高騰の追い風もあったものの、事業の選択と集中を進め、収益性の高い分野に経営資源を集中的に投下してきた成果と見られる。この5年間に於ける同社の利益成長分野を確認すると、資源関連セグメントの利益は約5倍に拡大し、現在全体の約60%と大きな比率を占めているが、非資源関連セグメントの利益も約3倍に拡大し、全体の約40%を占めており、着実に成長していることがわかる。同社は資源関連セグメントと非資源関連セグメントのバランスの取れた安定的な成長を目指している。



三菱商事の効率性

三菱商事は、資本の効率性という観点からROEを重視し、中長期的に平均で15%以上とすることを経営目標としている。2008年3月期のROEは15.9%となり、3年連続で15%以上となっている。株主資本が着実に積み上がっていることを勘案すれば、ROE15%というのは非常に高いハードルと言えるが、上記のとおり持続的な利益成長により、それを実現し、高い資本効率性を示していることがわかる。

ROEの推移

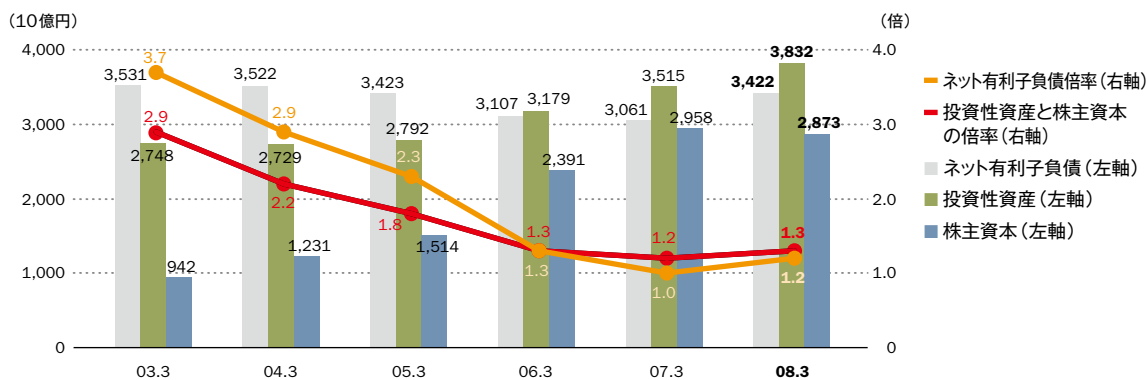


三菱商事の健全性

三菱商事は、財務健全性を保つために、ネット有利子負債倍率（株主資本に対するネット有利子負債の割合）を2.0倍以下、投資性資産と株主資本の倍率を1.5倍以下という管理基準を設定している。これはネット有利子負債および固定資産や投資有価証券などの投資性資産の拡大を会社の体力に当たる株主資本とのバランスで管理するというものである。

持続的に成長するための積極的な新規投資により、同社の2008年3月期の投資性資産は約3.8兆円、ネット有利子負債は約3.4兆円となっている。一方で株主資本が着実に積み上がり、2008年3月期の株主資本は約2.9兆円となっており、ネット有利子負債倍率、投資性資産と株主資本の倍率はそれぞれ1.2倍、1.3倍となり、同社の管理基準を満たしている。同社は、財務健全性を保ちながら利益成長を果たしてきたことがわかる。

ネット有利子負債倍率、投資性資産と株主資本の倍率の推移



三菱商事は、資源関連ビジネスのみならず、非資源関連ビジネスも着実に成長させている。また、資本効率性、財務健全性も高い。

三菱商事が非資源関連ビジネスにおいても成長できるのはなぜか？

次節では三菱商事のビジネスモデルの変革を検証する。

3. 三菱商事の非資源関連ビジネス およびビジネスモデルの変革を検証する。

総合商社である三菱商事のビジネスはその名のとおり多岐にわたり、
注目を集めている資源関連以外のビジネスも着実に成長している。
三菱商事の非資源関連ビジネス、そして、ビジネスモデルの変革を検証する。

三菱商事の非資源関連ビジネス

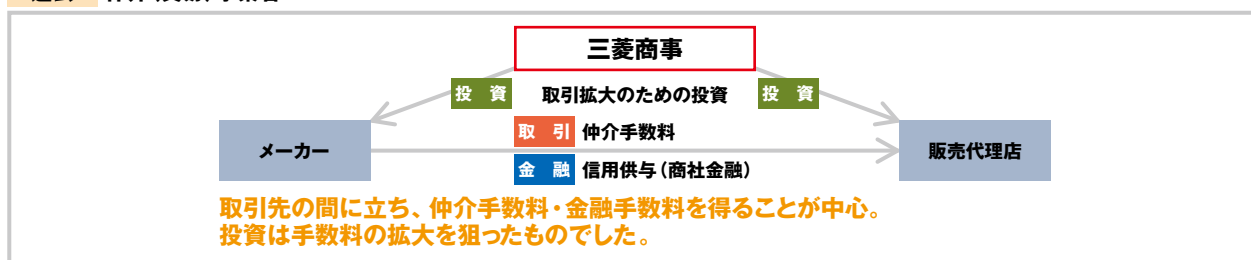
昨今の資源価格高騰という追い風もあり、「三菱商事=資源会社」という図式で理解される人もいるが、これは、三菱商事のある一面しか表しておらず、正しく同社を表現していない。確かに三菱商事の近年の利益成長は資源関連ビジネスによるところも大きいですが、2008年3月期で言えばその利益構成比率は約60%であり、残りの約40%は非資源関連ビジネスに由来している。非資源関連ビジネスは、海外電力、プラント、船舶、自動車、化学品、農水産、食品、紙関連、リテール事業、金融、医療周辺、環境などあらゆる産業領域に広がっている。資源／非資源にかかわらず、世界中に有するネットワークから得た知見・ノウハウを基に、収益性、成長性のある分野において事業活動を行うことが同社の最大の強みである。

三菱商事のビジネスモデルの変革

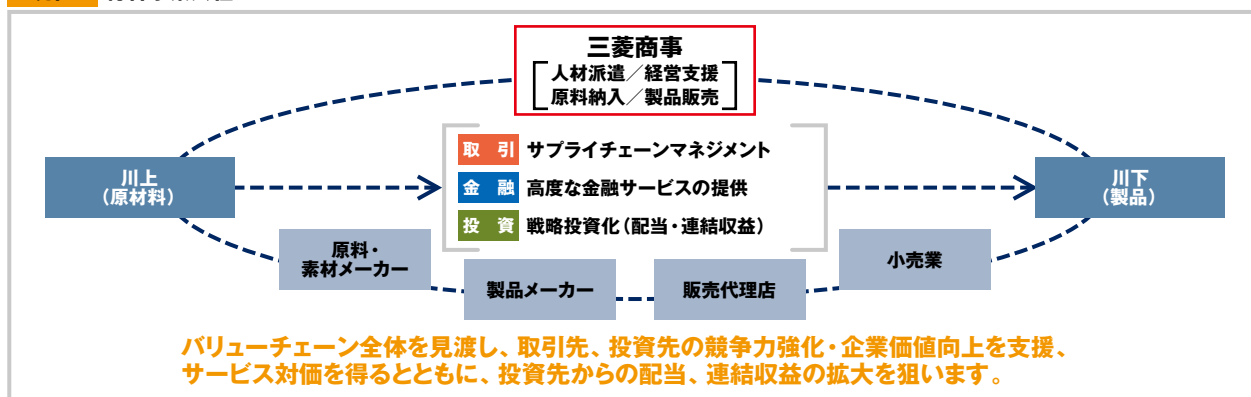
かつての三菱商事は、資源／非資源にかかわらず、仲介（貿易）事業者として、主として取引仲介と取引先への信用供与（商社金融）を中心とした事業で収益をあげており、投資はあくまで補完的、すなわち取引拡大の助けにするという位置づけであった。いわば、あまりリスクをとらない

ビジネスモデルの変革

過去 仲介（貿易）事業者



現在 総合事業会社



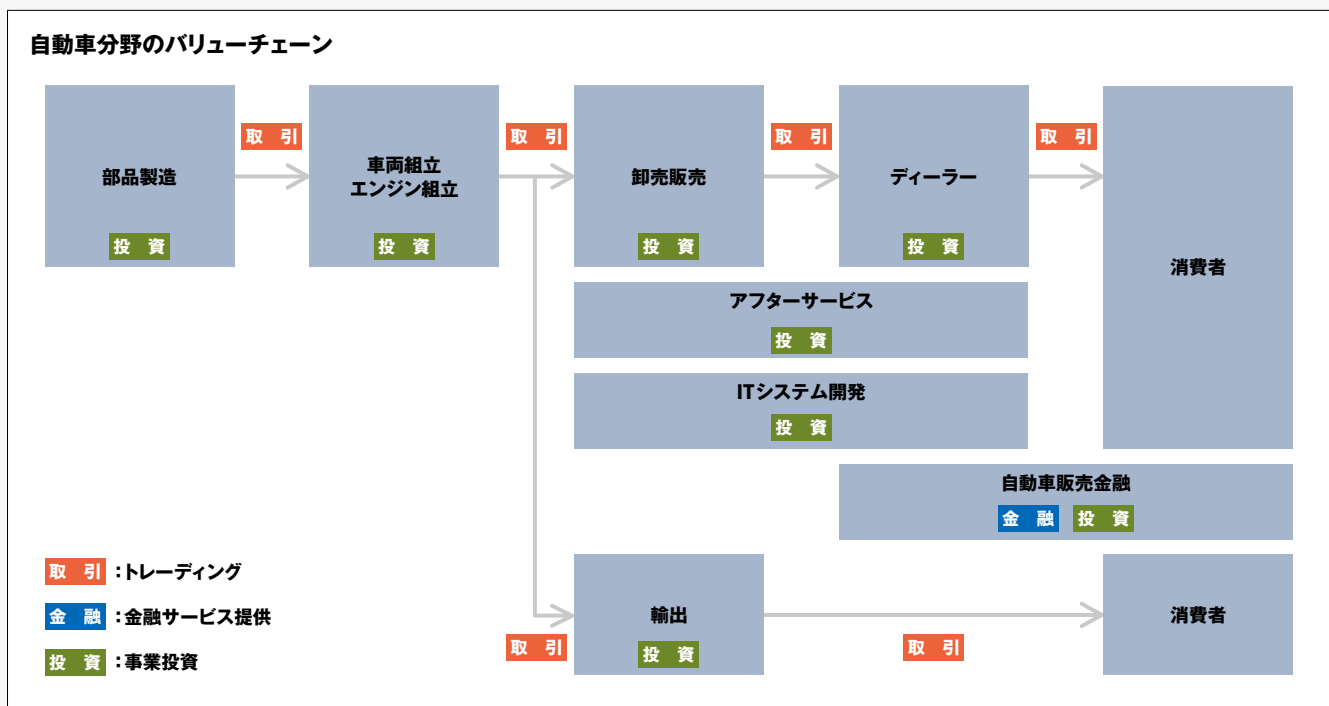
ローリスク・ローリターン型ビジネスを行ってきた。しかしながら1990年代に入りビジネス環境が厳しくなる中、取引先からもより高いレベルのサービス提供を求められるようになり、ビジネスモデルの変革を行ったわけである。

現在の同社は長年にわたり蓄積してきた情報や経験、知見などを有効活用し、川上から川下まで全体を俯瞰し、必要なところに同社の機能を提供するようになった。例えば、取引仲介だけではなく、取引先の物流や情報システムの効率化の支援などサプライチェーンマネジメントを提供している。また、単純な信用供与ではなく、より複雑な金融にかかわるサービス、例えば、合併事業設立や企業買収への協力・支援はもとより、不動産の売却支援や証券化の支援などをするようになった。一方、投資に関して言えば、経営人材を育成し、投資先へ派遣することで、企業価値を向上させ、配当や連結収益の拡大を狙う戦略的な投資を本格化させている。

このビジネスモデルの変革をまとめると、現在の同社は付加価値の連鎖であるバリューチェーンを構築し、収益の最大化を目指しており、ローリスク・ローリターンの「仲介（貿易）事業者」から、リスクを管理しつつ、より高いリターンを目指す、いわば「総合事業会社」への変革を進めたわけである。

その代表例として、同社の自動車分野のバリューチェーンを確認する。このバリューチェーンは、三菱自動車工業製車両やいすゞ自動車製車両などの海外における販売関連事業を中心とし、そのネットワークは、アジア・欧州を中心に世界各国に広がっている。特に三菱車においてはインドネシア、いすゞ車においてはタイが重要戦略地域となっており、川上分野の車両・エンジン組立事業から川下分野である自動車販売金融、ディーラー事業まで強固なバリューチェーンを構築している。さらに、タイにおいては、完成車を世界各国へ輸出しており、さらなるバリューチェーン強化を実現している。

石油化学、農水産・食品、不動産といったほかの非資源分野、および鉄鋼原料・製品、LNGといった資源分野においても同様に同社が主体となりバリューチェーンを展開・発展させている。



三菱商事はビジネスモデルを変革させている。現在はグローバルな総合事業会社であり、各分野でより強固なバリューチェーンの構築を目指している。

総合事業会社である三菱商事はどのような分野に経営資源を投下し、どのようにリスクマネジメントしてきたのか？

次節では三菱商事の投資実績およびリスクマネジメント手法を検証する。

4. 三菱商事の投資実績および リスクマネジメントを検証する。

三菱商事は事業領域を特定していないかのように見えるほど多岐にわたる事業活動をグローバルに行っているが、どのような分野に経営資源を投下し、どのようにリスクマネジメントしてきたのか、投資実績およびリスクマネジメント手法について以下に検証する。

三菱商事の投資実績

三菱商事は持続的成長を目指し、注力すべき投資分野を都度決定している。前中期経営計画『INNOVATION 2007』（2005年3月期～2008年3月期）の4年間においては、全社推進分野として「新エネルギー・環境」「医療周辺」「金融」、重点分野として「エネルギー」「金属資源」「海外電力事業」「自動車事業」「食糧・食品」「金属製品」「化学品」「紙関連」「リテイル事業」を指定し、同分野を中心に、約1.9兆円の投資を実行した。また、同社は資源／非資源分野のバランスの取れた成長を目指しており、資源分野への投資残高は、全体の投資残高の3分の1程度をめどにしている。

『INNOVATION 2007』投資実績		
		4年間 計
全社推進分野 ^(※)	新エネルギー・環境、 医療周辺、金融	1,980億円
重点分野	エネルギー	6,950億円
	金属資源	
資源分野	海外電力事業	950億円
	自動車事業	1,920億円
	食糧・食品	2,160億円
	金属製品	5,040億円
	化学品	
	紙関連	
	リテイル事業	
その他	その他投資	
合計(グロス)		1兆9,000億円

^(※) 新たな収益の柱として全社をあげて最優先で育成していく分野で、中長期的には本部またはグループに相応しい収益規模にすることを目指していく分野。

三菱商事のリスクマネジメント

三菱商事の事業は、産業的にも地理的にも幅広いがゆえにグローバル経済環境の変化、為替や商品市況変動などさまざまなリスクに直面している。同社は個別の事業や案件ごとにリスク類型に応じてリスクとリターンを分析・管理するとともに、同社全体の状況も定期的に把握しながら経営資源の配分を行い、持続的な成長に向けた事業戦略を推進している。

—個別投資のリスクマネジメント—

三菱商事では、事業投資の際に、さまざまなリスク変動を考慮した将来のキャッシュ・フローのシミュレーションを行った上で、案件ごとに要求する投資利回りを決定している。さらに、損失を未然に防止、または最小化するとともに、適切なタイミングでのExit(持分売却・清算)により、利益の極大化を図るべく、定量的なExitルールを設定し、最終的には定性面も考慮した上で事業継続かExitかを見極めている。

—BU単位のリスクマネジメント—

三菱商事は、営業組織を損益管理の最小単位であるビジネスユニット(BU)という単位で分類し、MCVAという同社独自の尺度により、各BUが持っている事業リスクに応じたリターンを得ているかを計測・管理している。同社は2002年3月期よりこのポートフォリオ管理を導入し、株主価値を毀損する事業の早期見極めや成長事業へのさらなる経営資源の配分など、選択と集中を継続して行っている。この成果は、2002年3月期において黒字BUの黒字額合計が約1,400億円、赤字BUの赤字額合計は約800億円であったのに対して、2008年3月期には黒字額合計約4,400億円、赤字額合計約200億円となったことに明確に表れている。

Mitsubishi Corporation Value Added (MCVA): 経済付加価値EVA®(株主の期待する以上の価値を創造したかを表す指標)の一種

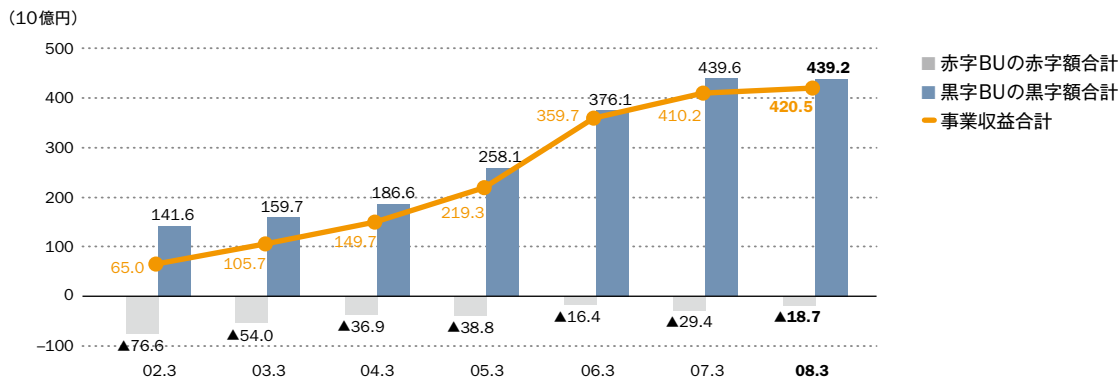
MCVA=事業収益-(実質リスク×株主資本コスト)

事業収益: 連結純利益より上場株式売却益を除いたものであり、本来の収益力を表す

実質リスク: 想定最大損失

株主資本コスト: 株主が当社に対し要求すると想定される利回り

黒字・赤字BUの事業収益合計の推移



—三菱商事全体のリスクマネジメント—

三菱商事全体のリスクマネジメントとして、想定最大損失である実質リスクが会社の体力に相当する株主資本以下に収まっているかを確認している。同時に前述のとおり固定資産や投資有価証券などの投資性資産は株主資本の1.5倍以内をめどに収めることにしており、こちらも定期的に確認している。

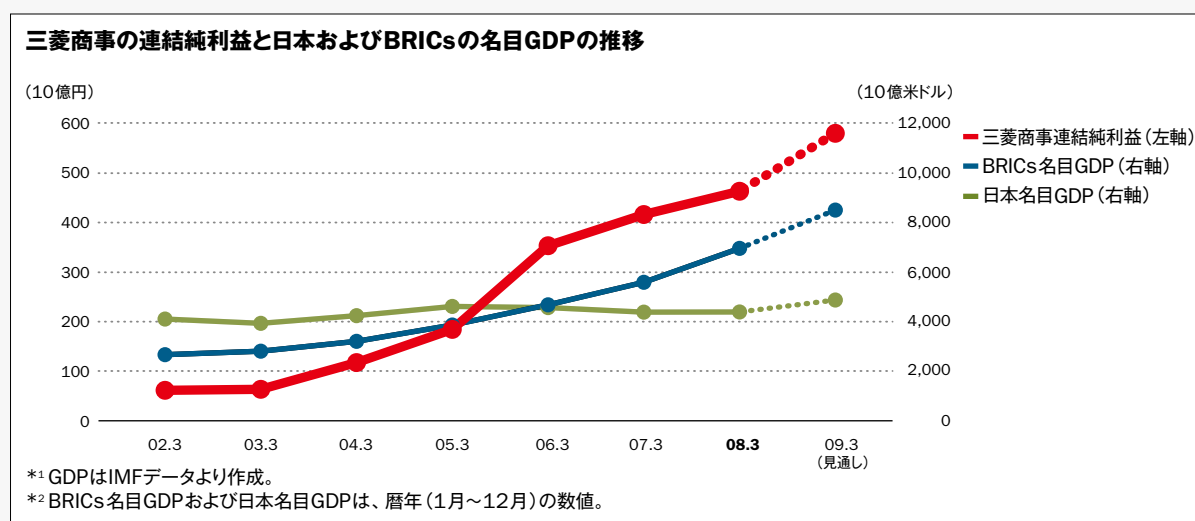
**三菱商事は注力分野を設定し、バランスのとれた投資を実行している。
また、さまざまな切り口でリスクマネジメントを行い、
リスクに見合うリターンを追求し、財務健全性を保っている。**

5. 結論

三菱商事の企業価値とは…

1. 三菱商事は、エネルギー・金属資源の安定供給を目指し、リスクをとって世界各地の資源権益へ積極的に投資を続けてきた結果、現在、資源関連ビジネスにおいて大きな利益をあげている。
2. 三菱商事は、資源関連ビジネスのみならず、非資源関連ビジネスも着実に成長させている。また、資本効率性、財務健全性も高い。
3. 三菱商事はビジネスモデルを変革させている。現在はグローバルな総合事業会社であり、各分野でより強固なバリューチェーンの構築を目指している。
4. 三菱商事は注力分野を設定し、バランスのとれた投資を実行している。また、さまざまな切り口でリスクマネジメントを行い、リスクに見合うリターンを追求し、財務健全性を保っている。

「三菱商事はグローバルな成長を取り込んで成長しており、今後も持続的な成長を実現していくことが可能である。」



財務ハイライト

三菱商事株式会社および連結子会社 3月31日に終了した事業年度

	単位:百万円					増減率	単位:百万米ドル
	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2008.3/2007.3	2008.3
経営指標:							
売上高 ^{*1}	¥15,177,367	¥17,122,034	¥19,069,181	¥20,526,570	¥23,103,043	12.6%	\$231,030
当期業績:							
売上総利益	766,080	878,707	1,052,990	1,145,532	1,172,222	2.3	11,722
営業利益	130,069	185,192	352,215	410,304	355,105	-13.5	3,551
継続事業からの税引前利益	151,718	213,944	488,143	602,107	544,505	-9.6	5,445
持分法による投資損益	56,272	97,287	119,011	146,855	148,958	1.4	1,489
当期純利益	117,105	183,879	353,286	415,518	462,788	11.4	4,628
基礎収益 ^{*2}	212,212	334,568	543,938	681,590	623,138	-8.6	6,231
事業年度末の財政状態:							
総資産	8,409,922	9,086,031	10,375,304	11,495,527	11,754,439	2.3	117,544
有利子負債 ^{*3}	4,017,130	4,040,199	3,763,741	3,827,760	4,183,592	9.3	41,836
ネット有利子負債 ^{*3}	3,521,951	3,423,498	3,107,336	3,060,934	3,421,924	11.8	34,219
株主資本	1,231,369	1,513,900	2,390,687	2,957,728	2,873,210	-2.9	28,732
1株当たり情報 (単位:円):							
1株当たり当期純利益:							
基本的	¥ 74.80	¥ 117.45	¥ 217.38	¥ 246.30	¥ 278.95	13.3%	\$ 2.79
希薄化後	69.04	108.48	207.53	244.96	277.71	13.4	2.78
1株当たり株主資本	786.54	966.89	1,418.16	1,751.89	1,750.67	-0.1	17.51
配当金	12.00	18.00	35.00	46.00	56.00	21.7	0.56
配当性向(%)	16.0	15.3	16.1	18.7	20.1		
期末株価	¥ 1,230	¥ 1,389	¥ 2,680	¥ 2,735	¥ 3,010	10.1%	\$ 30.10

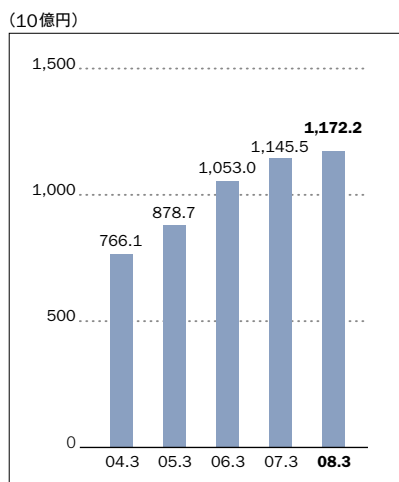
注記: 米ドル金額は、便宜的に1米ドル=100円で換算しています。

^{*1} 売上高は米国会計基準における売上高または収益を意味するものではありません。

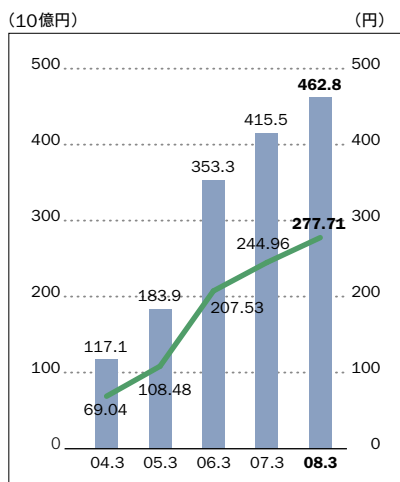
^{*2} 基礎収益=営業利益(貸倒引当金繰入額控除前)+利息収支+受取配当金+持分法による投資損益

^{*3} 有利子負債総額は短期借入金および長期借入金債務(1年以内の期限到来分を含む)から債務の時価評価の影響を除いた金額としています。ネット有利子負債は、有利子負債総額から現金および現金同等物と定期預金を差し引いたものです。

売上総利益

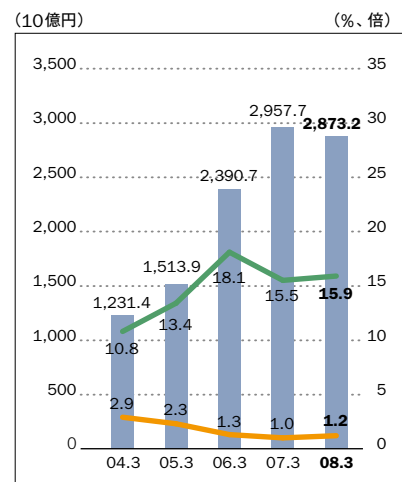


当期純利益と希薄化後1株当たり当期純利益



■ 当期純利益 [左軸]
 ● 希薄化後1株当たり当期純利益 [右軸]

株主資本、ROEとネット有利子負債倍率



■ 株主資本 [左軸]
 ● ROE (%) [右軸]
 ● ネット有利子負債倍率 (倍) [右軸]

2008年3月期決算の概要

当期純利益が5期連続で2桁増益を記録、過去最高益を更新

原料炭価格下落の影響や前期における株式売却益の反動など700億円を超える減益要因があったものの、こうした要因を除くと資源関連、資源関連以外を問わず、各事業で増益を達成したため、当期純利益は5年連続で2桁増益を確保し、過去最高益となる4,628億円（前期比11%増益）となりました。

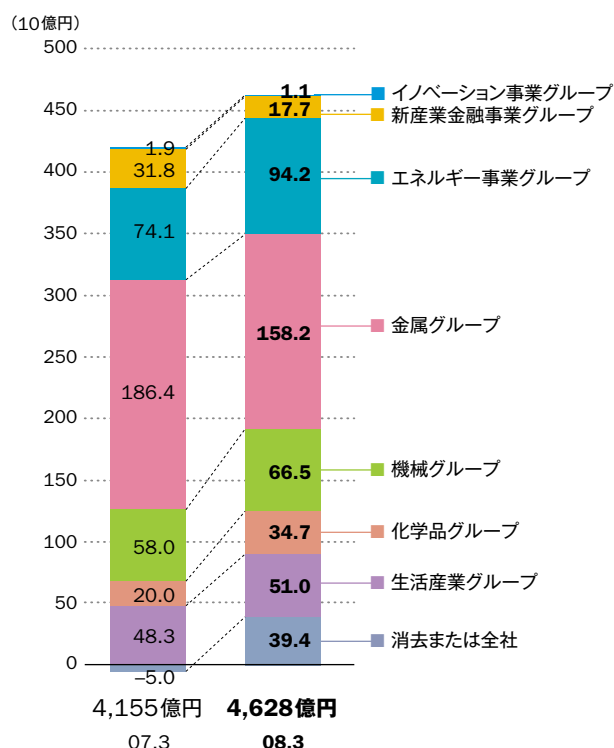
ROEは3期連続で15%を達成、ネット有利子負債倍率は1.2倍

株主資本は約2兆9千億円と前期末比横ばいとなりました。これに基づくROEは15.9%と3期連続して15%を達成しました。また、ネット有利子負債倍率は1.2倍となっています。

1株当たりの配当は56円

2008年3月期の1株当たりの配当金額は前期比10円増配の56円としました。（連結配当性向20.1%）

セグメント別当期純利益



<セグメント別増減理由>

イノベーション事業グループ:

42%減益。前期の株式売却益の反動減ほか。

新産業金融事業グループ:

44%減益。開発不動産の売却益やREIT関連収益の増加に加え、物流事業が全般的に好調であったものの、前期ダイヤモンドシティ株式売却益の反動により減少。

エネルギー事業グループ:

27%増益。海外資源関連子会社での原油価格上昇による影響や、サハリンエナジー株式売却益、および海外配当に関する税額控除メリットの計上による増加。

金属グループ:

15%減益。豪州資源関連子会社（原料炭）の減益による減少。

機械グループ:

15%増益。前期における株式売却益の反動減があったものの、海外IPP事業における新規連結、およびアジアにおける自動車市況の回復と為替の影響により増加。

化学品グループ:

74%増益。石化事業関連会社の持分上昇による税メリットの影響、および現地法人における取引好調による増加。

生活産業グループ:

6%増益。食料関連事業好調による増加ほか。

格付け情報 (2008年7月1日現在)

格付け機関名	長期(見通し)／短期
格付投資情報センター (R&I)	AA-／a-1+ (見通しポジティブ)
ムーディーズ・インベスターズ・サービス	A1／P-1 (見通し安定的)
スタンダード・アンド・プアーズ	A+／A-1 (見通し安定的)

『INNOVATION 2007』から 新中期経営計画『INNOVATION 2009』へ

株主ならびにステークホルダーの皆さまに2008年3月期のアニュアルレポートをお届けします。

当社は「新・産業イノベーター」というビジョンのもと、2005年3月期からの4カ年の中期経営計画である『INNOVATION 2007』を推進し、重点分野を中心とした中核ビジネスの徹底強化や将来の戦略分野への取り組みを進めてきました。その結果、連結純利益は5期連続で過去最高益を更新し、2008年3月期には4,628億円に達し、株主資本も約2.9兆円となり、格付けも改善するなど、収益体質のみならず、体力や健全性という面でも大幅に向上しています。このように充実した株主資本を活用して、4年間で約1.9兆円の投資を実行して持続的成長に向けた取り組みを強化すると同時に、イノベーション事業グループ、新産業金融事業グループの新設など、中期的な成長に向けて新たな事業の育成にも取り組んできました。また、人材育成面では、連結・グローバルベースでの人材開発を一元的に進めるHRD (Human Resources Development) センターを設立するなど、人材の育成や活用に注力してきたほか、内部統制体制の強化や、システムインフラの整備を進めるなど、経営基盤の継続的強化も行ってきました。この4年間を振り返ってみると、一応の及第点がつけられるのではないかと考えています。

当社は2008年4月に、2010年3月期までの2年間を対象とした新たな中期経営計画『INNOVATION 2009』を策定しました。これまで4年間進めてきた『INNOVATION 2007』の基本的な考え方を継承し、グローバルな総合事業会社として、連結ベースでの企業価値向上と持続的成長を図りながら、社会の持続的発展に貢献していくことを目指します。

新中期経営計画『INNOVATION 20 Pursuing More

『INNOVATION 2009 ～未来を拓く～』の基本骨格

新中期経営計画『INNOVATION 2009』（2009年3月期～2010年3月期）では、『INNOVATION 2007』に引き続き「新・産業イノベーター」というビジョンを掲げます。「新しい時代を切り拓く」という高い志を持ちながら成長を続けていくという意味で、このビジョンを掲げてきましたが、今まさにこのような考え方がますます必要な時代になっています。

この4年間、世界は同時好況を経験し、新興国が急速に発展して未曾有の高成長を遂げてきましたが、サブプライム・ローン問題を機に経済成長のスピードは世界的に減速傾向にあります。加えて、環境問題や経済格差など社会的な問題の深刻さも増しており、多極化も進んで政治・経済ともに一層不確実な時代になっています。

代表取締役社長

小島 順彦

09』により、さらなる「企業価値」「株主価値」を追求します。

Value Under INNOVATION 2009

当社は、資源高や世界的な好況にも恵まれて、これまで順調に成長してきました。しかし、これから不確実性の高い難しい時代を迎える中で持続的な成長を遂げていくためには、世界の変化を的確に捉えて、変化をチャンスに変えていくことが必要です。また、未来に対し確かな方向感を持つと同時に、スピード感を持って環境の変化に対応することも重要です。さらに、環境の変化に受身的に対応するだけでなく、社会・経済の変化を一步先取りして足を踏み出す先見性と勇気を持たなければ、グローバル経済の中で生き抜くことはできません。

加えて、CSR（企業の社会的責任）、とりわけ環境問題への取り

組みにおいて、企業がより積極的な役割を果たしていくことが求められる時代になっています。三綱領で「所期奉公」を掲げる当社としては、従来以上に社会の持続可能な発展に資する事業展開に力を入れていきたいと考えています。

したがって、「世界の変化を的確に捉えていくこと」「常に自ら変革を引き起こし、新しい時代の流れを創り出すこと」そして「事業を通じて社会や環境に役立ち、社会とともに成長すること」が今後ますます必要であり、そうした思いを込めて「新・産業イノベーター」というビジョンを改めて掲げました。

『INNOVATION 2009 ～未来を拓く～』の基本骨格

【ビジョン】

世界のさらなる変化を捉えて、新しい時代の流れを創り出し、社会とともに成長を続ける

新・産業イノベーター

【基本コンセプトサマリー】

成長戦略の 推進

変化を捉えて未来を拓く

(1) グローバルな成長の取り込み (2) 新分野などのイノベーション推進 (3) 成長を支える体制・制度

人材の 育成と活用

人を活かし人を育てる

- (1) 連結・グローバル人材の育成・活用
- (2) ダイナミックな人材の再配置
- (3) 活力ある組織・風土作り

経営基盤の 継続的強化

足場を固める

- (1) 連結経営の高度化・深化
- (2) 連結経営を支える内部統制整備・業務改革・IT整備

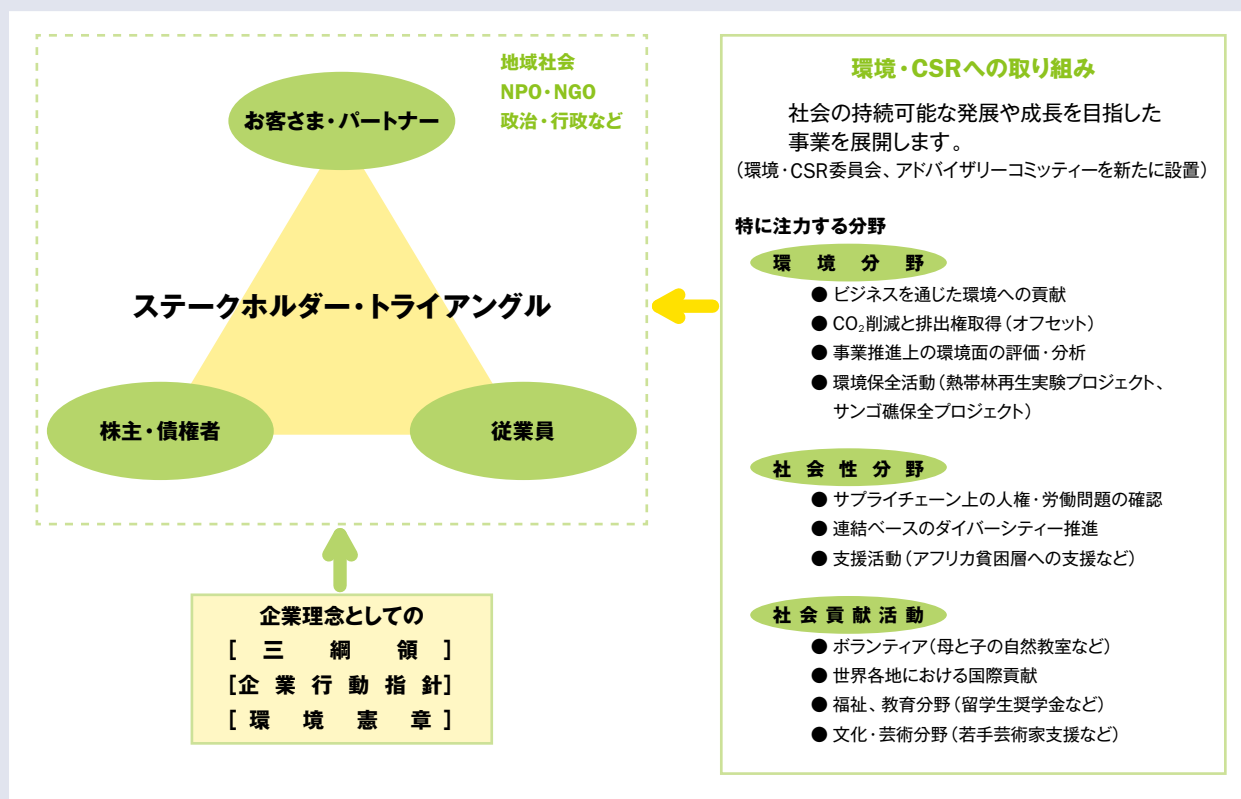
当社は、これからの2年間で近視眼的になることなく「次の時代に向けた新たな仕込みと足場固めを行っていく時期」と位置づけています。新たな仕込みについては、より高度な選択と集中を進めながら既存の中核事業領域を強化、拡大するとともに、イノベーションを全社一丸となって推進し、次の時代の成長の柱を創り上げたいと思います。また、足場固めについては、連結経営や内部統制システムなどの経営基盤を着実に強化し、持続的な成長を確実なものにしていきます。『INNOVATION 2009』の基本コンセプトの中身については後程ご説明します。

ステークホルダー・トライアングルと環境・CSR

当社は今後も三綱領をはじめとした企業理念をもとに、各ステークホルダーの間でバランスを取りながら、経営の舵取りを行っていききたいと考えています。

また、当社は、環境との共生を図ることと、社会的責任を果たしていくことは必須であると同時に企業の競争力の源ともなりうると考えています。当社の事業分野や事業内容が社会の持続可能な発展という観点からみて適正かどうか、新たに発足させた環境・CSR委員会において議論を行うとともに、アドバイザリーコミッティーには社外の見識者を招請し、外部の目を取り入れていくなど、連結ベースで環境・CSRへの取り組みを強化します。

ステークホルダー・トライアングルと環境・CSR



『INNOVATION 2009』定量目標

成長性・効率性・健全性のバランスを取った持続的成長

成長性・効率性・健全性の3つのバランスを取りながら持続的成長を目指すことを基本方針とします。

成長性の高い分野に経営資源を重点的に配分し、連結純利益の持続的な拡大を図っていきます。また、効率性を測る経営指標としては、ROEを重視し、『INNOVATION 2007』に引き続き中長期の平均として15%以上を実現することを目指します。健全性を測る指標としては、ネット有利子負債倍率を2.0倍以内、投資性資産と株主資本の比率を1.5倍以内に抑えることを目標とします。

定量目標の概要

連結純利益は、2009年3月期の見通しを5,800億円、2010年3月期の目標を6,000億円から7,000億円と設定しました。この2年間は、次の時代のさらなる成長に向けて足場固めを行う時

期として、さらなる選択と集中や内部統制基盤の整備などについても着実に進めていきたいと考えています。こうしたコストや先行きの経済環境の不確実性も勘案して設定したのが、前述の今後2年間の利益目標です。

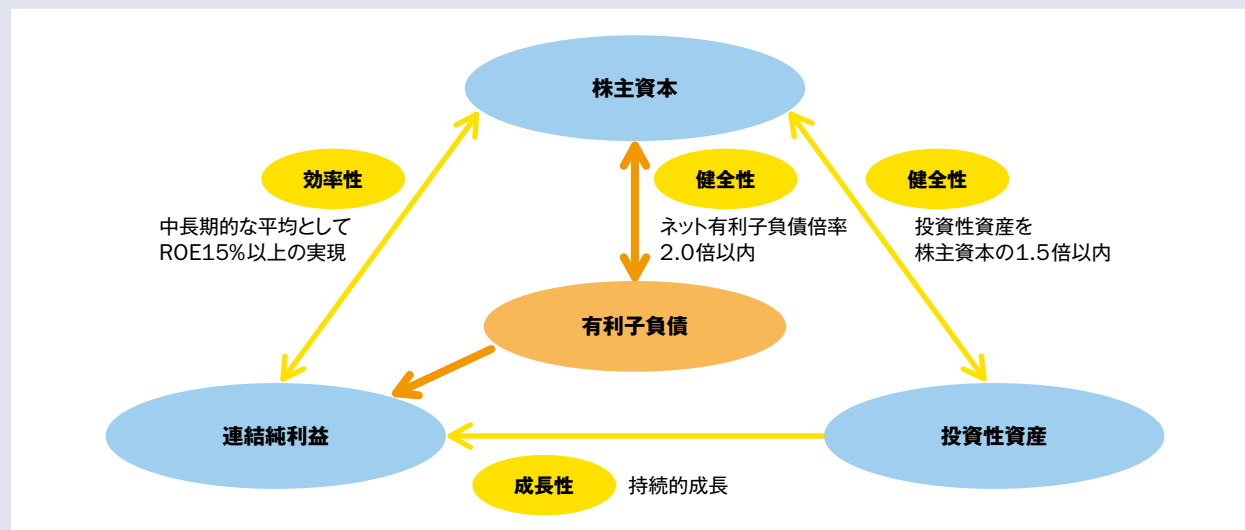
この連結純利益を前提とすると、株主資本は2009年3月期末で約3.3兆円、2010年3月期末に約3.8～3.9兆円にまで積み上がりますが、2009年3月期、2010年3月期ともにROEは15%以上を維持できると考えています。

投資性資産は2年間で1.5兆円程度の増加を見込んでいます。投資計画については後程ご説明します。

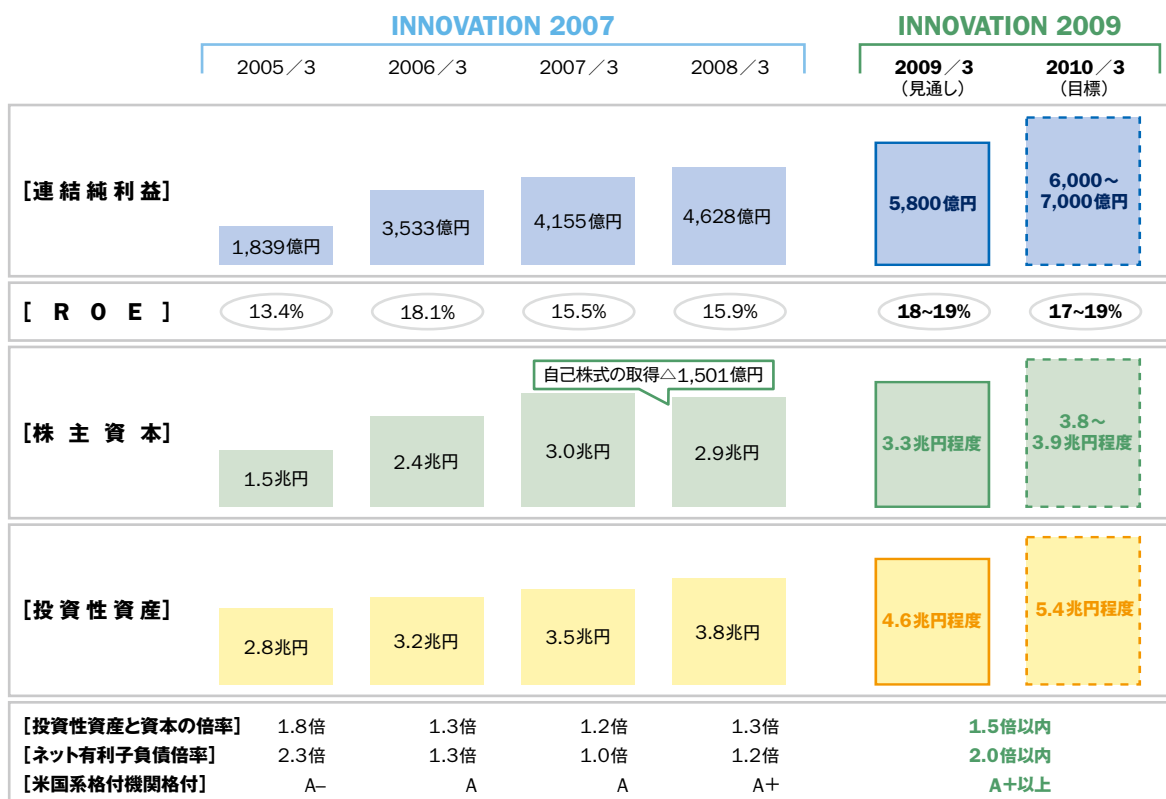
収益計画

2009年3月期は原料炭の価格上昇などもあり、資源関連セグメントであるエネルギー事業・金属グループの連結純利益が大きく増加し、全体の利益の約70%に達することを見込んでいますが、

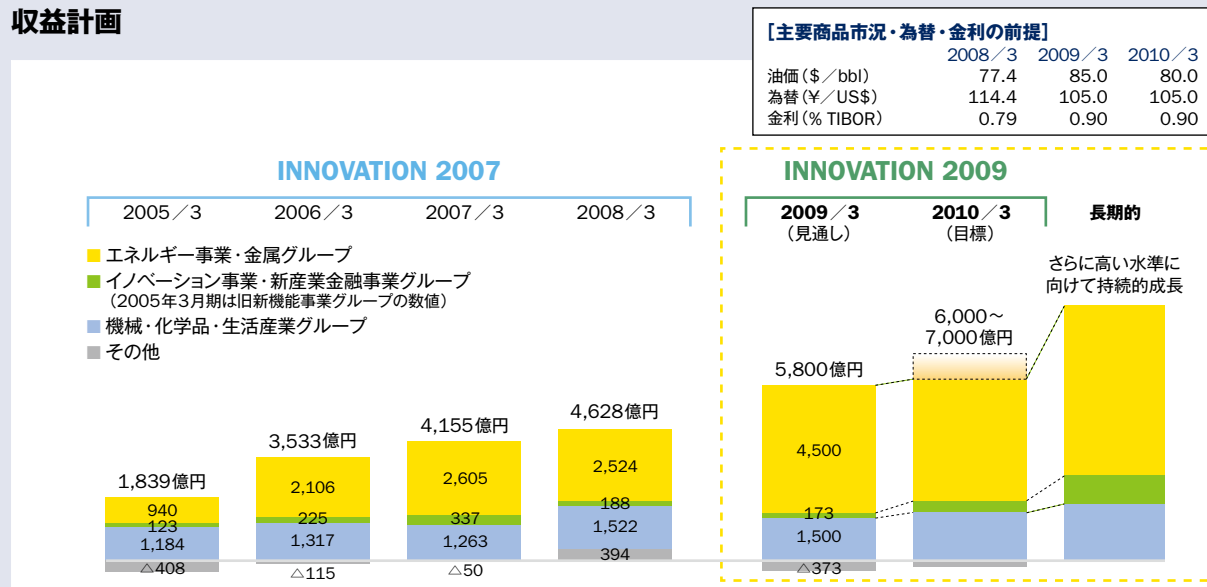
成長性・効率性・健全性のバランスを取った持続的成長



定量目標の概要



収益計画



2010年3月期には全社推進分野を担うイノベーション事業・新産業金融事業グループと資源関連以外の機械・化学品・生活産業グループの連結純利益が増加することで、6,000億円から7,000億円の目標を達成できるのではないかと考えています。

当面は収益に占める資源・エネルギーの比率が高くなる見込みですが、それ以外の成長が期待される分野も積極的に伸ばして、総合事業会社としてバランスの取れた収益構造を実現し、幅広い事業分野を持ちながら総合力を活かすことのできる会社として持続的成長を目指したいと思います。

投資計画

『INNOVATION 2007』の投資を総括すると、ホップ期間には約7,000億円、ステップ期間には約1兆2,000億円と4年間の合計で約1兆9,000億円の投資を実行しました。投資分野別には、エネルギー・金属資源関係が最も大きく6,950億円、金属製品・化学品・紙関連が5,040億円、食糧・食品が2,160億円、金融を含む新規分野が1,980億円となっています。なお、資産の売却や固定資産の減価償却などを控除した投資性資産の純増加額は1兆1,500億円となっています。

『INNOVATION 2007』投資実績

		「ホップ」期間 (2005/3～2006/3)	「ステップ」期間 (2007/3～2008/3)			4年間 計
			2007/3	2008/3	計	
全社推進分野 重点分野 その他	新エネルギー・環境 医療周辺、金融	100億円	280億円	1,600億円	1,880億円	1,980億円
	エネルギー	2,350億円	1,600億円	3,000億円	4,600億円	6,950億円
	金属資源					
	海外電力事業	850億円	100億円		100億円	950億円
	自動車事業	1,700億円	220億円		220億円	1,920億円
	食糧・食品	850億円	260億円	1,050億円	1,310億円	2,160億円
	金属製品					
	化学品					
	紙関連	1,150億円	2,040億円	1,850億円	3,890億円	5,040億円
	リテイル事業					
	その他投資					
	合計(グロス)	7,000億円	4,500億円	7,500億円	1兆2,000億円	1兆9,000億円
	削減ほか	▲2,500億円	▲1,000億円	▲4,000億円	▲5,000億円	▲7,500億円
	ネット増	4,500億円	3,500億円	3,500億円	7,000億円	1兆1,500億円
	投資性資産残高	3.2兆円	3.5兆円	3.8兆円		

全社投資計画の基本方針

【分野別の投資金額】		『INNOVATION 2009』計画	『INNOVATION 2007』実績	
1. 資源・エネルギー分野			「ホップ」期間 (2005/3～2006/3)	「ステップ」期間 (2007/3～2008/3)
エネルギー	天然ガス、 石油探鉱・開発事業など	5,000億円～8,000億円	2,350億円	4,600億円
金属資源	石炭、鉄鉱石、銅、アルミなど			
2. 全社推進分野			100億円	1,880億円
金融	アセットマネジメント事業、 リース事業、ファンドなど	2,000億円～4,000億円		
医療周辺、新エネルギー・環境	医療・介護事業、 新エネルギー、環境・水事業など			
3. 機械・化学品・生活産業ほかの分野			4,550億円	5,520億円
既存事業の拡大 バリューチェーンの発展 グローバル展開	鉄鋼製品、海外電力、プラント、 自動車、化学品、農水産、食品、 紙関連、リテイル事業など	3,000億円～5,000億円		
				7,000億円
		1兆5,000億円 程度		

『INNOVATION 2009』投資計画では、2009年3月期、2010年3月期の2年間に、財務の健全性およびポートフォリオバランスを維持しながら、ROE15%に貢献するような収益性の高い優良案件を厳選し、投資を実行することで持続的成長を目指していく方針です。投資金額は、2年間の合計で1兆5,000億円程度を予定しています。投資分野別には、資源・エネルギー分野で5,000億円から8,000億円、金融などの全社推進分野に2,000億円から4,000億円、資源以外の機械・化学品・生活産業ほかの分野に3,000億円から5,000億円の投資を行う計画です。

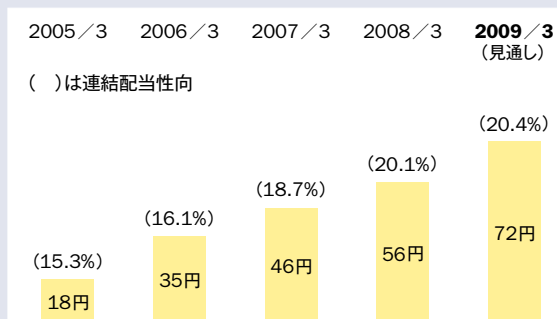
資本政策・配当方針

『INNOVATION 2009』における資本政策の基本的な考え方は、成長性・効率性・健全性の3つのバランスを取りながら、企業価値の最大化を目指していくことにあります。このため引き続き中長期的な平均として15%以上のROEを達成しながら、持続的な成長を目指していくために、できる限り内部留保を投資に活用してい

きます。配当方針については、連結配当性向を20%とし、利益成長により1株当たりの配当額を増加させていくことで、株主還元の内容も拡大していく方針です。収益計画どおりの連結純利益が達成できれば、2009年3月期の1株当たり配当額は72円となり2008年3月期より16円の増加となる予定です。

なお、利益成長や投資計画の進捗状況などによっては弾力的に自己株式の取得を行うことも考えています。

1株当たり配当額および連結配当性向の推移



『INNOVATION 2009』の基本コンセプトの概要

1. 成長戦略の推進 “変化を捉えて未来を拓く”

持続的な成長を目指し、中核事業領域の強化・拡大に加え、全社推進分野の事業育成を推進していきます。また、世界が複雑化し、不確実性が高まる時代の中で、環境変化を捉えて中長期の成長を促進するために、グローバルな成長の取り込みやさらなるイノベーションを推進する体制の強化、さらには経営と執行の分離を進めるための経営体制の見直しや、より高度な選択と集中の実行に向けた社内諸制度の改革を実施します。

グローバルな成長の取り込み

企業として今後の持続的成長を達成するには、日本にとどまることなく、世界の環境変化をいち早くつかみ、成長地域でのビジネス展開をしていくこと、すなわち、ますますグローバルな成長の取り組みを図る必要があると考えています。

今回、常に変化する全世界の動きを一元的に把握し、戦略提案を行う地域戦略担当役員と、それを経営の視点で補佐する地域統

括を任命しました。また、世界を8つの地域に分けて地域CROを設置し、現場から成長につながる情報発信を行い、タイムリーに営業戦略に反映していきます。

新分野などのイノベーション推進

当社は、既存の中核ビジネスの徹底強化を進めてきましたが、同時に21世紀に相応しい新しい収益の柱を作るための取り組みも積極的に進めていきます。

現在、全社推進分野（新エネルギー・環境、医療周辺、金融）を中心に事業の育成に取り組んでいます。さらなる新しい分野への取り組みを全社一丸となって推進する体制を強化します。

成長を支える体制・制度

成長を支える仕組みとして、経営と執行の分離をさらに進め、全社経営機能を強化するべく、営業面から社長を補佐して経営上の重要課題を分担する副社長2名（食料資源・消費市場戦略担当および資源・エネルギー戦略担当）を任命するとともに、社長室会や

食料資源・消費市場戦略担当副社長メッセージ



私のミッションは、食料資源および消費市場に関する当社の総合政策・戦略を立案・推進することであり、2008年6月10日付で社長室会の下部組織として私が委員長となる「食料資源総合政策委員会」および「消費市場戦略委員会」を設立しました。食料資源の分野については、昨今の価格高騰や環境問題などを受けて、地球的規模での課題が認識されています。当社が進めている、食料の調達力強化の施策やバイオ燃料への取り組みなどの事業をより高い次元から捉えて、社内の関係部局間の連携を一層進めることで、当社ならではの大きな総合政策を推進していく考えです。一方、消費市場は、社会・経済の新しい動きが反映される分野です。総合商社の強みを活かし、次世代を切り拓く戦略を実践重視で進めたいと思っています。

井上 彪

代表取締役副社長

井上 彪

資源・エネルギー戦略担当副社長メッセージ



昨今、資源・エネルギーおよび食料の安全保障問題や地球温暖化問題など、資源・エネルギー分野を取り巻く環境は大きく変化しています。このような状況下、私のミッションは、社長の補佐として資源・エネルギー分野に関する当社の政策・戦略を立案・推進することです。社内の関係部局間で連携し、業界・地域・関係官庁との関係を強化の上、事業のさらなる拡大を図り、資源・エネルギー分野での当社の競争力をより一層高めたいと思っています。このミッションの取り組み体制として、従来の組織を発展的に改組し、2008年4月1日付で社長室会の下部組織として私が委員長となる「資源・エネルギー戦略推進委員会」を設立しました。資源・エネルギー分野における当社の総合力を活用した取り組みを進めていく所存です。

吉村 尚憲

代表取締役副社長

吉村 尚憲

取締役会など経営会議を見直しました。具体的には取締役を兼務する執行役員は全社経営を担う役員（会長・社長・副社長・コーポレート担当役員）に絞り、取締役会は全社経営を担う社内取締役と社外取締役で構成することになりました（取締役数は20名から15名に変更）。社長室会は全社経営を担う役員で構成することになりました（社長室会は12名から8名に変更）。また、各営業部門の長であるグループCEOが、グループの経営執行に、より専念できる体制となるよう、グループCEOの役割を見直し、あわせてグループCEO権限を引き上げるにより、部門経営の意思決定や執行のさらなる充実とスピードアップを図りました。

加えて、グループ制・BU制は維持しつつ、中長期で拡がりのある戦略を考えるのに相応しい単位という観点から、本部を成長戦略の基本単位とし、その上で、限りある経営資源を有効に活用しながら、事業の質を高め中長期での成長を遂げていくために、本部

毎の位置づけを明確にして、それに基づき、経営資源のシフトを進めていきます。

2. 人材の育成と活用 “人を活かし人を育てる”

当社の最大の資産は人材であり、多様な人材が集い、切磋琢磨しながら成長することが当社の持続的成長には不可欠です。この人材の成長を実現するには、「活力ある組織・風土」という土壌が欠かせません。より「活力ある」職場を実現していくために、多様な人材が活躍できる体制・環境作りを、連結・グローバルベースで進めていきます。また、限られた人的資源を全社で有効に活用するため、より成長の見込める分野・地域への適材の投入・再配置をダイナミックに行い、組織と個人のさらなる活性化を図っていきます。さらに、社員個々人が、より活力を持って働くことのできる職場やキャリア形成のための具体策を実施していきます。

連結・グローバル人材の育成・活用

グローバルな成長の取り組みを担う海外ナショナル・スタッフのさらなる成長を積極的に支援し、長期にわたり活躍できる環境を整備する観点から、各地域での人事制度整備や、本社との人事交流・キャリア開発支援などを加速化していきます。また、連結ベースでの企業価値向上を担うグループ企業社員のさらなる成長や活躍を積極的に支援する観点から、各企業の人事制度整備支援や人材交流・グループ企業の合同研修などをさらに充実させていきます。

ダイナミックな人材の再配置

「より高度な選択と集中」に対応した人員再配置と、成長分野・地域への適材投入を全社施策として実行していきます。加えて、キャリア・パス整備による異動・再配置や、グループ・部門を超えた社内人材交流をさらに推進していきます。

活力ある組織・風土作り

マネジメントの組織運営力強化や、全社ベースの研修のさらなる充実・活用、ワークライフ・バランスを考慮した社員支援策、ダ

イバーシティに関する啓蒙活動、ベテラン層のさらなる活躍のための施策拡充などにより、より活力ある組織・風土作りを進めていきます。

3. 経営基盤の継続的強化 “足場を固める”

当社の業態がトレーディングから、より投資に軸足を置き、総合事業会社となる中で、連結経営の重要性がますます高まっています。

連結企業グループとの一体感をさらに高めるとともに、各社の経営基盤を強化し、「信頼と責任」で結ばれた企業グループを築いていくことで、連結ベースの総合的な企業価値向上と持続的成長を図りながら、社会の持続的発展に貢献していくことを目指します。

連結経営の高度化・深化

当社は、国内外拠点の機能の高度化、連結ベースの人事制度整備や人事交流の推進、グループファイナンスの拡充などを進めていきます。また、グループ各社は、当社と連携して内部統制をはじめとした一定水準以上の体制整備をさらに進めていき、連結ベースの経営基盤を強化していきます。

三菱自動車工業への取り組みについて

当社は、三菱自動車工業からの要請に基づき、2004年6月から2006年1月にかけて、合計1,400億円の増資引受を実行しました。同社は、2005年1月に「三菱自動車再生計画」を公表し、同計画の最終年度である2008年3月期の同社連結業績は、売上高2兆6,821億円、営業利益1,086億円、当期純利益347億円となっています。

同社は、2008年2月に成長への基盤作りのための新たな中期経営計画を公表していますが、当社は、同社との直接取引のほか、アジアにおける販売事業、欧州における販売金融事業など、主に海外で同社と事業を展開しており、引き続き同社のビジネスパートナーとして、同計画の達成に向け協力していく所存です。なお、当社の三菱自動車工業関連のリスクエクスポージャーは2008年3月末時点で約4,200億円となっています。

サハリンⅡプロジェクトへの取り組みについて

当社は、ガスプロム、ロイヤル・ダッチ・シェルおよび三井物産とともに、4社の合弁企業であるサハリンエナジーへの出資を通じて、「サハリンⅡプロジェクト」（ロシア・サハリン島におけるLNG・原油開発プロジェクト）に参画しています。当社は、2007年4月にガスプロムに対し、他の2社と共同でサハリンエナジーの株式の一部を譲渡しました。この結果、当社出資比率は10%となっています。本プロジェクトは、第一段階開発として1999年7月から原油の夏期半年生産を開始し、2003年5月に第二段階開発（原油の通年生産およびLNG生産）の最終的な投資決定を行い、2008年3月末時点で約90%超まで工事が進捗しています。当社は、他の株主とともに、引き続き本プロジェクトの完工に向けて尽力していく所存です。なお、当社のサハリンエナジーへの投資額は、2008年3月末時点で約2,000億円となっています。

連結経営を支える内部統制整備・業務改革・IT整備

2008年から施行される金融商品取引法(財務報告の内部統制)の対応に万全を期すとともに、その過程において、業務の標準化・共通化を進めていきます。こうした取り組みを通じて、連結ベースの業務の適正を確保するとともに、企業活動を進める上での要求水準の高まりに対応していきます。

また、『INNOVATION 2007』よりシステムインフラの全体的な見直しを進めてきましたが、今後は、連結経営の高度化・深化に対応するべく、その整備範囲を連結ベースに拡げていくとともに、業務の標準化・共通化を通じたシステムの統合化などを進めていきます。

三菱商事は、『INNOVATION 2007』の各施策を実行したことにより、新しいステージに到達できたと考えています。

今後、当社は、新中期経営計画『INNOVATION 2009』のもと、多様な事業を複合的に結びつけて価値を産み出すグローバルな総合事業会社として、企業の社会的責任を果たし、環境を強く意識しながらビジネスを推進し、社会に貢献できる企業として、持続的に成長し、さらなる「企業価値」「株主価値」向上を目指していきます。



小島 順彦

代表取締役社長

小島 順彦

営業の概況

- 30 営業グループの概要
- 34 イノベーション事業グループ
- 38 新産業金融事業グループ
- 42 エネルギー事業グループ
- 46 金属グループ
- 50 機械グループ
- 54 化学品グループ
- 58 生活産業グループ
- 62 地域戦略

営業グループの概要

イノベーション事業グループ



グローバルな産業構造・地球環境の変化や技術革新が急速に進む中、将来の事業基盤となり得る成長性・公共性の高い産業分野において、競争力のある事業を、社会性も考慮し、積極的・先行的に開発・推進しています。

新産業金融事業グループ



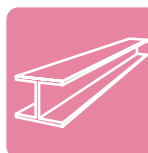
金融・開発建設・物流各分野の知見を結集・融合して、「新・産業イノベーター」として国内外の急速な環境変化や構造変化に対応した新たな産業金融モデルを創出します。

エネルギー事業グループ



石油・ガスのプロジェクト開発および投資を担うほか、原油、石油製品、LPG、LNG、炭素製品などの取引業務を行っています。

金属グループ



川上の原料から川下の製品まで一貫したバリューチェーンを構築し、「流通」と「投資」による事業展開を行っています。

機械グループ



幅広い事業領域でのネットワーク、信用力、知見を活かして、販売・金融から事業開発・事業投資へとバリューチェーンの拡大を行っています。

化学品グループ



あらゆる産業に必要な不可欠な化学品原料・製品（合成樹脂原料、合成繊維原料、化学肥料、無機原料、工業塩、合成樹脂、電子材料、生化学製品など）のビジネスを行っています。

生活産業グループ



食糧・食品・繊維および資材を扱っており、主に衣・食・住に関連するさまざまな分野で、皆さまの日々の生活を支えるビジネスを展開しています。

主な商品・サービス

- リチウムイオン電池、ネオジム磁石、自動車部品（ショックアブソーバー、バッテリー、モーター など）
- フラールン、電子産業関連事業、ベンチャー投資、産学官連携、研究開発アウトソース
- 太陽光事業（金属シリコン／ポリシリコン／シリコンウェハ／セル・モジュール／発電システム）、燃料電池、バイオマス燃料事業、排出権事業、浄水場運営、資源リサイクル事業
- ICTソリューション&サービス事業、ネットワークサービス関連事業、IT関連コンサル、情報セキュリティ事業、ASP事業、BPO事業 など
- 医薬品・医療材料調達、物品管理、医療機器調達コンサル、最先端医療機器、病院経営改善コンサル、病院PFI、調剤薬局、福祉用具レンタル卸、配食事業、人材派遣
- コンテンツ制作、ライセンス管理、携帯電話販売、TV・カタログ通販、屋外・ウェブ広告、決済インフラ、ポイントサービス など

- アセットマネジメント事業、バイアウト投資事業
- 不動産ファンド・インフラファンド関連事業、リース事業、エアライン関連事業、ヘルスケアファンド事業
- 不動産開発事業、賃貸用不動産事業、商業施設開発・運営、分譲住宅・賃貸住宅、建設、不動産コンサルティング、設備・ESCO事業、病院・PFI事業、海外不動産事業
- 部品・製品物流事業、不定期船（バラ積み船）事業、ターミナル事業、保険ソリューション事業 など

- LNG、LPG、原油、ガソリン、ナフサ、灯油、軽油、重油、潤滑油、アスファルト、その他石油製品、無煙炭、石炭コークス、石油コークス、カーボンブラック原料油、コールタール・タール製品、炭素繊維・活性炭、人造黒鉛電極、石油・ガス探鉱開発 など

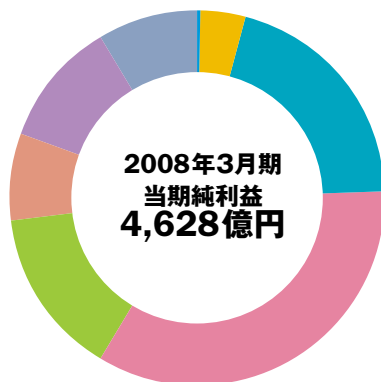
- 製鉄用原料炭、一般炭、鉄鉱石、副原料、ニッケル・クロムなどのステンレス原料、合金鉄、銅・アルミなどの非鉄金属原料、非鉄金属製品、貴金属、自動車部品、銑鉄、屑鉄、普通鋼材、鋼管、ステンレス鋼、その他鉄鋼製品 など

- 発電関連設備、送変電設備、原子燃料輸送・輸入、昇降機、海外IPP事業、国内電力小売事業、国内オンサイト発電事業
- 化学プラント関連設備、製鉄・非鉄・セメントプラント関連設備、鉱山機械、港湾設備、海洋構造物、農業機械、建設機械、工作機械、タイヤ製造機械、印刷機械
- 船舶、船用機械、船舶保有事業、鉄道用車両・関連設備、鉄道事業開発、交通管制システム、衛星通信事業、衛星地図情報事業、防衛関連航空機・搭載機器、防衛関連電子機器、宇宙関連機器、宇宙開発事業
- 自動車（完成車／組立部品／補用部品）の生産・輸出・販売・金融事業 など

- 石油化学品、肥料、無機化学品、合成樹脂・製品、機能性材料、電子材料、食品添加物、医薬・農業中間体、バイオ事業、先端素材 など

- 米穀、小麦、大麦、小麦粉、とうもろこし、砂糖類、澱粉・糖化品（医薬品グレードを含む）、コーングリッツ、その他の糖類、ビール原料（ホップ、モルト）、大豆、菜種、ゴマ、油脂製品、鶏・豚肉、食肉加工品、植物蛋白、槽糠類、粗飼料、鮭、水産物、青果物
- 加工食品、飲料、原料茶、缶詰、酒類、菓子、製菓原料、健康食品、ペットフード、低温食品、チーズ、乳製品、コーヒー・ココア原料、果汁
- 繊維原料、糸・繊維物、衣料品、靴、雑貨、家具、ブランド事業、産業繊維、高機能素材
- 製紙原料（チップ、パルプ）、紙、板紙、包装資材、住宅資材、セメント、ガラス原料、タイヤ、電子機器
- リテイル経営支援、マーケティングリサーチ、ロジスティクスエンジニアリング など

2008年3月期の業績



■ イノベーション事業グループ	0.2%
■ 新産業金融事業グループ	3.8%
■ エネルギー事業グループ	20.4%
■ 金属グループ	34.2%
■ 機械グループ	14.4%
■ 化学品グループ	7.5%
■ 生活産業グループ	11.0%
■ 消去または全社	8.5%

イノベーション事業グループ



売上高	287,960百万円	従業員数 ^{*1}
売上総利益	44,599百万円	連結 4,054名
持分法損益	1,802百万円	単体 394名
当期純利益	1,080百万円	
総資産	197,017百万円	連結対象会社数 ^{*2} 46

新産業金融事業グループ



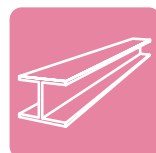
売上高	282,588百万円	従業員数 ^{*1}
売上総利益	60,471百万円	連結 2,600名
持分法損益	2,294百万円	単体 391名
当期純利益	17,686百万円	
総資産	799,698百万円	連結対象会社数 ^{*2} 92

エネルギー事業グループ



売上高	5,011,967百万円	従業員数 ^{*1}
売上総利益	81,641百万円	連結 2,024名
持分法損益	45,410百万円	単体 515名
当期純利益	94,206百万円	
総資産	1,705,803百万円	連結対象会社数 ^{*2} 67

金属グループ



売上高	5,713,773百万円	従業員数 ^{*1}
売上総利益	282,010百万円	連結 11,254名
持分法損益	41,679百万円	単体 311名
当期純利益	158,241百万円	
総資産	3,281,536百万円	連結対象会社数 ^{*2} 25

機械グループ



売上高	3,903,645百万円	従業員数 ^{*1}
売上総利益	192,639百万円	連結 9,460名
持分法損益	25,504百万円	単体 1,015名
当期純利益	66,532百万円	
総資産	2,215,642百万円	連結対象会社数 ^{*2} 134

化学品グループ



売上高	2,480,473百万円	従業員数 ^{*1}
売上総利益	97,903百万円	連結 4,194名
持分法損益	11,965百万円	単体 654名
当期純利益	34,728百万円	
総資産	831,746百万円	連結対象会社数 ^{*2} 61

生活産業グループ

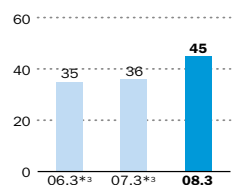


売上高	5,486,922百万円	従業員数 ^{*1}
売上総利益	411,978百万円	連結 24,143名
持分法損益	21,129百万円	単体 837名
当期純利益	50,966百万円	
総資産	2,274,109百万円	連結対象会社数 ^{*2} 113

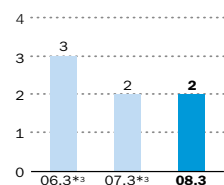
^{*1} 2008年3月31日現在のデータとなります。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結2,935名、単体1,337名となっており、合計すると連結60,664名、単体5,454名となっています。

^{*2} 2008年3月31日現在のデータとなります。子会社にて連結される会社数は含まれていません。記載されていない現地法人は33社、その他コーポレートスタッフ部門の連結対象会社は12社あり、合計すると583社となっています。

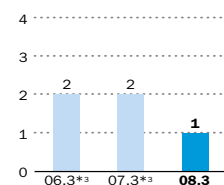
売上総利益
(単位:10億円)



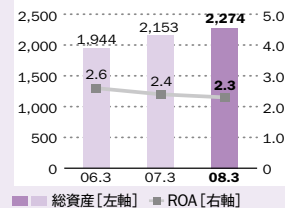
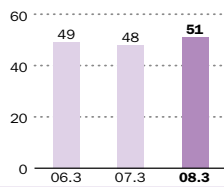
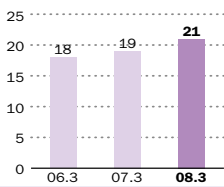
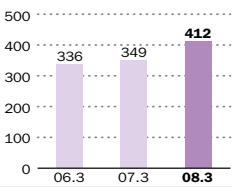
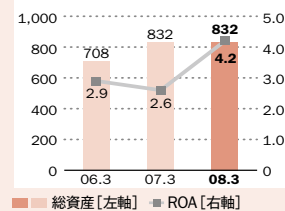
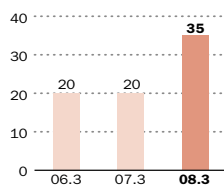
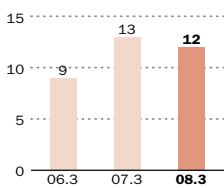
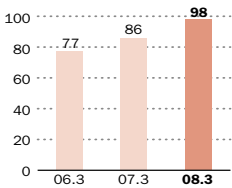
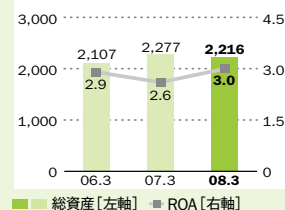
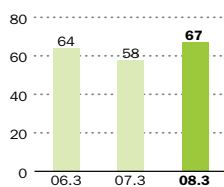
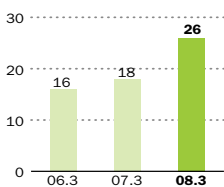
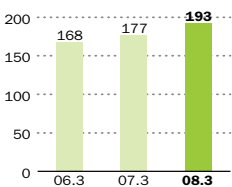
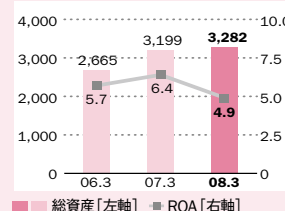
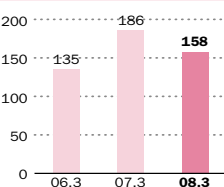
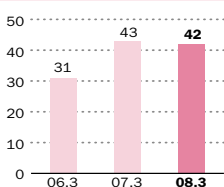
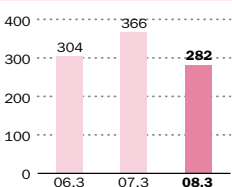
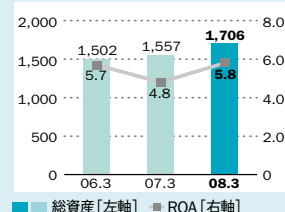
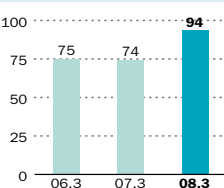
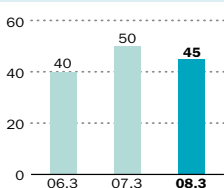
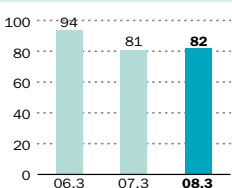
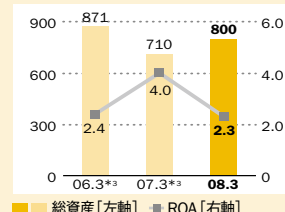
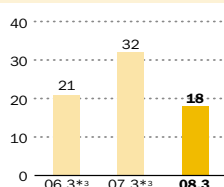
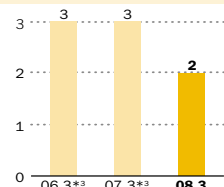
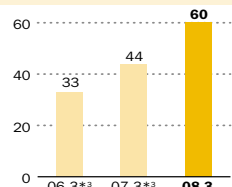
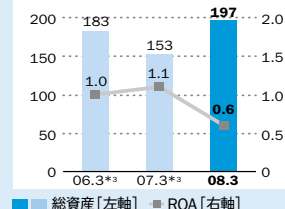
持分法損益
(単位:10億円)



当期純利益
(単位:10億円)



総資産、ROA
(単位:10億円[左軸]、%[右軸])



*3 イノベーション事業グループおよび新産業金融事業グループは2007年4月に発足しました。06.3期および07.3期の数値は、新組織ベースにリステイトした数値を表示しています。



イノベーション事業グループ



前列

小松 孝一

常務執行役員
イノベーション事業グループCEO

後列左より

中島 道也

理事
イノベーションセンター長

日下 茂樹

執行役員
ICT事業本部長

小島 信明

執行役員
新エネルギー・環境事業本部長

有吉 純夫

執行役員
ヒューマンケア事業本部長
兼 メディア・コンシューマー事業本部長

組織

イノベーション事業グループCEOオフィス
イノベーション事業グループコントローラーオフィス

ITS事業ユニット
自動車関連事業ユニット

イノベーションセンター

・事業開発部

新エネルギー・環境事業本部

・新エネルギー事業第一ユニット
・新エネルギー事業第二ユニット
・排出権事業ユニット・環境・水事業ユニット

ICT事業本部

・ICTサービス事業第一ユニット・ICTサービス事業第二ユニット
・ICTソリューションユニット
・情報セキュリティビジネスユニット

ヒューマンケア事業本部

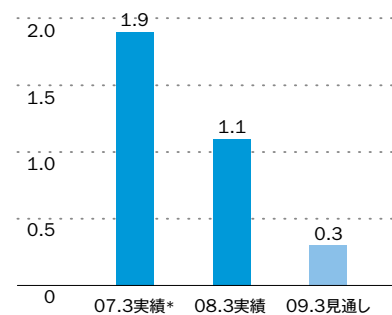
・ヘルスケア事業ユニット・ホスピタルソリューション事業ユニット・ライフケア事業ユニット

メディア・コンシューマー事業本部

・コマース事業ユニット・マーケティング事業ユニット
・ソリューション事業ユニット・コンテンツ事業ユニット

当期純利益

(単位:10億円)



*新組織ベースにリステイトした数値を表示しています。

グループCEOメッセージ

2008年3月期実績について

当グループは、グローバルかつダイナミックに産業構造が変化し技術革新が進む環境下、当社の将来の基盤となり得る成長性ないしは、公共性の高い産業分野において、競争力のある事業を、社会性も考慮して、積極的かつ先行的に開発・推進することをミッションとしています。したがって、将来を見据えた投資が先行し、収益貢献に時間を要する事業が多いことが特徴ですが、ヘルスケア、ICT(情報通信技術)などの事業は軌道に乗り出しているほか、排出権分野において当社は世界屈指のポジションを確立しています。

2008年3月期の連結純利益は、前期の19億円から減少して

11億円となりました。これは前期に計上した株式売却益の反動などによるものです。

一方、当期は新エネルギー分野で北海道におけるバイオエタノール製造事業、九州におけるバイオペレット製造事業などへの投資を行いました。医療周辺分野では、最先端医療デバイスの導入を図るべく、アメリカ・シリコンバレーのベンチャーファンド「Emergent Medical Ventures」への出資を行いました。また、事業投資先であるクオール、薬樹を通じて、調剤薬局チェーン事業への本格的な参入を図りました。

グループ戦略および2009年3月期見通しについて

当グループは、全社推進分野である「新エネルギー・環境」、「医療周辺」を担う中核組織であり、他の営業グループとの連携を強化して、事業基盤の拡大と、社会・環境への貢献に取り組んでいきます。

医療周辺分野においては、引き続き先端医療技術ベンチャーファンドへの出資や病院経営支援事業、調剤薬局事業も積極的に展開します。新エネルギー分野については、食料としては規格外の小麦や製材くずなどを原料としたバイオ燃料事業や太陽光発電事業、リチウムイオン電池事業を推進します。環境・水分野については、自治体からの浄水場運営受託において実績をあげている当社子会社ジャパンウォーターを核とし、バリューチェーンの強化を図ります。排出権については、現在約1,370万トン／年(CO₂換算)の国連登録案件があり、国内では最大手となっていますが、

2013年以降の世界的枠組み見直しも考慮しながら、総合的に地球温暖化問題に対応します。

なお、2009年3月期については、業容拡大、開発活動を活性化するための先行投資による大幅な費用増加により、連結純利益は当期よりも減少し、3億円となる見通しです。

小松 孝一

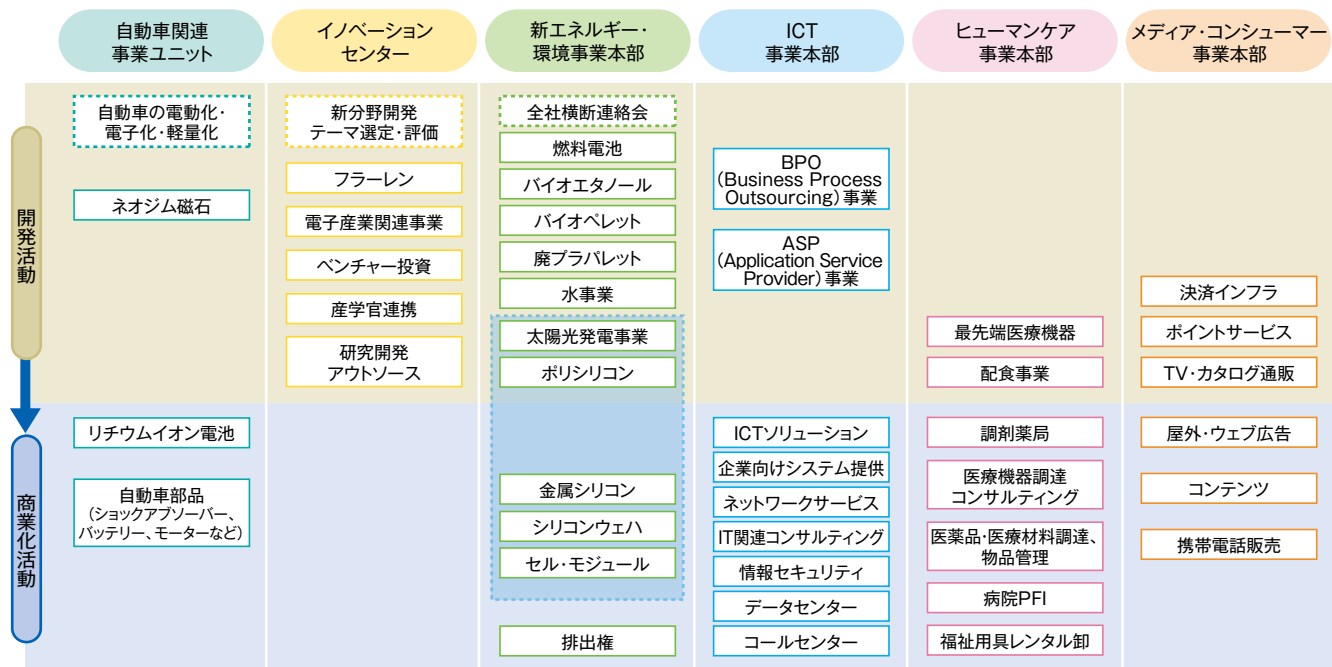
常務執行役員

イノベーション事業グループCEO

小松 孝一

注力事業紹介 — 開発→商業化—

成長性・社会性の高い分野における「開発・商業化プロフェッショナル集団」を目指し、将来の商業化を見据えた開発活動と既存ビジネスの推進（商業化活動）、両方に注力しています。



イノベーションセンター

当社の次世代の成長の柱となる事業を築くため、新分野などのイノベーション推進に自ら取り組むとともに、全社的に推進する取り組みの旗振り役を担うべく取り組んでいます。

イノベーションセンターは、全社の人材・知見・ネットワークを活用し、当社が取り組むべき分野や案件の選定およびその事業化と、新素材や革新的技術などの研究開発を両輪として運営しています。

現在、新エネルギー、ナノテクノロジー分野などでの技術革新を捉えた事業開発や、日本の一次産業、とりわけ農業の活性化などに注目しており、将来に向けた研究開発や事業投資を行う事により、当社の次世代の成長の柱になり得る分野の開拓に向け積極的に取り組みます。本推進に当たっては、アメリカ・バテル記念研究所との提携、東京工業大学をはじめとした産学官連携の取り組みやベンチャー・ファンド投資も活用しています。

具体的な取り組みの一例としては、2007年11月にマレーシア国営石油会社ペトロナス、アメリカのバテル記念研究所、バテルジャパン(バテル記念研究所と当社の合併会社)と共同で再生可能エネルギー研究所を新設することに合意しています。



アメリカ・バテル記念研究所

同研究所は世界最大の独立系研究機関です。当社は、バテルジャパンを通じて、企業・大学・研究機関との連携による革新的技術をベースとした新事業を創出しています。

新エネルギー・環境事業本部

当社のエネルギー関連事業での実績を活かし、新エネルギー・環境ビジネスを通じて地球環境問題の改善・解決に取り組んでいます。

当本部は、深刻化する地球環境の改善にビジネスを通じて貢献することをミッションとし、「新エネルギー」「排出権」「環境・水」の3つの分野を中心に取り組んでいます。

最近注目されている排出権分野においては、当社の海外拠点や社外ネットワークを活用して、世界中の温室効果ガス排出削減プロジェクトを発掘し、具体化を図っています。現在、当社は国連登録の排出権数量においてシェア約6%を確保し、国内においては最大、世界においても五指に入る規模となっています。

また、太陽電池、燃料電池、バイオマス燃料などの化石燃料を補完・代替する新エネルギーの開発にも取り組んでいます。

さらに循環型社会の形成を目指して、容器包装リサイクル法で回収される廃棄プラスチックを再資源化し、サンドイッチ成形技術により物流用パレットなどを製造する廃プラスチック再資源化事業なども推進しています。



バイオパレット

大分および宮崎において、有効利用方法が少ない杉樹皮などのバイオマス資源から、石炭代替のバイオパレットを製造・販売する事業を展開しています。

ICT事業本部

ICT(情報・通信)を核としたビジネスソリューションパートナーとして、お客さまに当社ならではのノウハウを活かした幅広いICTサービスを提供しています。

当本部は、企業向けICTソリューション、システム、ネットワーク、情報セキュリティなどにおけるコンサルティング・設計・構築・運用サービスを提供するとともに、ICT分野における知見と当社の幅広い関連機能を連携させた新たな事業の構築を推進して、お客さまにとっての「ICTを核としたビジネスソリューションパートナー」を目指しています。

2008年5月、当本部は新たにコンサルティング会社・シグマクスを設立して、「統合ITサービス事業体」構想を推進します。当社子会社であるアイ・ティ・フロンティアを中核としたITシステムの構築・運用と、当社関連会社であるネットワークサービスアンドテクノロジーズが提供するネットワークの構築・運用サービスの提供に加えて、新たにコンサルティングという上流機能を拡大整備し、統合的なサービスをお客さまに提供する予定です。また、海外においても、中国、ブラジル、アメリカ、アジアなどで事業を展開しています。



アイ・ティ・フロンティア

同社の本社のある晴海トリトン。約1,600人の社員が活躍しています。

ヒューマンケア事業本部

医療・介護、予防・健康分野において、経営支援から周辺サービスまでトータルソリューションを提供し、サービスの質の向上や効率化に貢献しています。

医療・介護、予防・健康といった分野では、従来さまざまなサービスが、それぞれ独立した事業体より供給されていたことから、運営が非効率であったり、利用者の利便性が悪かったりという問題がありました。そのような状況下、当本部では、総合商社ならではのトータルコーディネート能力と、バリューチェーンを構成する戦略子会社を最大限活用することでお客さまに最適なソリューションを提供しています。

2007年10月に当社関連会社であった調剤薬局エーベルは、同業のクオールと合併し、調剤薬局業界5位の新生クオールが誕生しました。また、2008年2月、当社は業界9位の薬樹にも25%資本参加しました。今後も医療環境の変化を見据え、地域に密着した付加価値の高い新しい薬局作りを目指していきます。

また、当社はアメリカ・シリコンバレーの最先端医療デバイスベンチャーファンドへ出資するなど、先端医療技術の導入を図っています。



病院PFI事業

当社は「東京都立駒込病院」において、病院経営を続けながら改修工事を行う、病院PFI事業に参画し、プロジェクト会社である駒込SPCを介して全体のマネジメントを実施しています。

メディア・コンシューマー事業本部

さまざまなメディアを活用して、消費者の視点から最適なモノやサービス・情報・コンテンツを提供することを目指しています。

当本部は、インターネットの普及に伴う流通革命とライフスタイルの多様化をビジネスチャンスとして捉え、楽しみ系から安心系までの生活全般の領域において、最適なモノやサービスを消費者視点から提供することを目指しています。具体的には、デジタルダイレクトなどによる「通信販売」、屋外広告事業会社MCDウコーなどによる「購買支援」、販促インセンティブとしてJALマイレージポイントを活用する事業を展開するイーマイルネットなどによる「決済・ポイント」、アニメの企画・制作・放映や関連商品の開発・販売を行うディーライツなどによる「コンテンツ」を注力分野と位置づけています。また、携帯電話販売を手掛けるMSコミュニケーションズは、2008年10月に同業のテレパークと合併し、国内業界シェアNo.1の新会社「ティーガイア」が誕生する予定です。



©2008 二馬力・GNDHDDT

ディーライツ

同社が制作・出資するスタジオジブリの映画「崖の上のポニョ」。

自動車関連事業ユニット

当ユニットは、当社の自動車産業関連ビジネスのプロフェッショナルで構成される組織であり、「自動車産業対応」の戦略的な事業開発を行っています。

当ユニットでは自動車業界の情報および当社グループの各営業最前線の情報を集中させ、自動車業界の将来像を描いた上で、自動車メーカー、自動車部品メーカー、自動車周辺産業に対して事業の効率化、企業価値向上のソリューションを提案し、また、当社自らも当事者として事業へ参画しています。

2007年12月、当社はジーエス・ユアサ コーポレーション、三菱自動車工業と合併で電気自動車用の大型リチウムイオン電池の開発、製造、販売会社リチウムエナジージャパン(LEJ)を設立しました。LEJは世界に先駆けて大型リチウムイオン電池の量産立ち上げに着手し、電気自動車やプラグインハイブリッド車などの環境対応車への供給、さらには電力貯蔵などの用途への展開も予定しており、持続可能な社会の実現を目指しています。



リチウムエナジージャパン

同社が量産を予定しているリチウムイオン電池LEV50は、三菱自動車が市場投入を目指している次世代電気自動車「i MiEV(アイ・ミーブ)」にも搭載される予定です。



新産業金融事業グループ



前列左より

小林 健

常務執行役員
新産業金融事業グループCEO

武内 英史

常務執行役員
新産業金融事業グループCOO
兼 投資金融事業本部長

後列左より

泉 道夫

理事
物流サービス本部長

坂田 保之

執行役員
産業金融事業本部長

有吉 泰

理事
開発建設プロジェクト本部長

組織

新産業金融事業グループCEOオフィス
新産業金融事業グループコントローラーオフィス

投資金融事業本部

- 投資ユニット
- プライベートエクイティ投資ユニット

産業金融事業本部

- 金融企画ユニット ● 不動産・事業金融ユニット
- リース事業ユニット ● エアラインビジネスユニット

開発建設プロジェクト本部

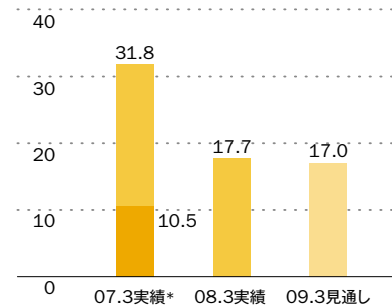
- 不動産開発事業ユニット
- 都市・住宅開発ユニット ● 建設・設備ユニット
- 海外不動産ユニット

物流サービス本部

- リスクエンジニアリングユニット
- 物流事業ユニット ● 不定期船事業ユニット
- ターミナル事業ユニット

当期純利益

(単位:10億円)



*新組織ベースにリステイトした数値を表示しています。

■ ダイヤモンドシティ株式売却益控除後

グループCEOメッセージ

2008年3月期実績について

当グループは、総合商社が得意とする「モノ」の知見に、「金融」を結びつけたアセットファイナンス事業をはじめとする、商社型産業金融ビジネスを展開しています。

グループ発足初年度となる2008年3月期の連結純利益は、目標の170億円を上回る177億円を達成いたしました。前期より141億円減ながら、ダイヤモンドシティ株式売却益を除いた前期実績105億円との対比では72億円の増益となりました。これは開発不動産の売却益や不動産投資信託(REIT)関連収益の増加に

加え、物流分野の好調によるものです。

また、航空機リース資産の取得、海外インフラファンドやアジア不動産ファンドへの出資、国内賃貸用不動産への投資など将来の収益獲得に向けた資産の積み上げを進めたほか、2007年10月には当社とUBSの合併によるREIT運用会社の三菱商事・ユービーエス・リアルティが、商業施設対象の日本リテールファンド法人に続く新たな上場REITとして、物流施設・インフラ施設などを対象とする「産業ファンド投資法人」を立ち上げました。

グループ戦略および2009年3月期見通しについて

『INNOVATION 2009』のもと、「金融」は全社推進分野の一つと位置づけられており、当グループでは、金融の知見に不動産・建設、物流などの知見も加え、他グループと協働しながら、引き続き商社型産業金融ビジネスを強化していきます。グループ設立2年目となる2009年3月期は、これまで中長期的な収益基盤の拡大に向け構築してきた案件が、順次実行段階に入ります。

パイアウト投資事業では、2008年4月に三菱UFJフィナンシャル・グループとの合併により、投資ファンド運営会社・丸の内キャピタルを設立し、同社が組成した投資ファンドに500億円の出資コミットを行いました。同ファンドは主に国内企業に投資を行い、投資先企業の経営陣と信頼関係を築きながら、持続的企業価値向上策などを提供します。

リース事業では、同じく2008年4月に国内大手リース会社の一社である三菱UFJリースの第三者割当増資を引き受け、同社株式持分は20%となりました。今後同社との協業関係を維持・発展させ、国内外で共同事業を推進していきます。

アセットマネジメント事業では、2008年5月にクレジット関連商

品を専門とするアメリカの投資運用会社・Aladdin Capital Holdings (ACH)の株式を19.5%取得し、同社が今後新規に組成するファンドに対するシードマネーとして最大3億ドルの出資コミットを行いました。これにより、ACHの運用資産拡大と企業価値向上、ならびに当社のアセットマネジメント事業強化を進めます。

これらに加え、既存事業の強化を推進し、注力すべき案件の選択と集中を行いながら、規模感のある収益を目指します。

2009年3月期業績は、リース事業などからの収益拡大が見込まれる一方、不動産開発案件の売却益減少や業容拡大に伴う営業費、利息負担の増加などにより、連結純利益は前期とほぼ同額の170億円となる見通しです。

小林 健

常務執行役員

新産業金融事業グループCEO

小林 健

注力事業紹介 ―リース事業の拡大―

当グループでは、リース事業分野を商社型産業金融ビジネスの主要な一分野と位置づけています。

2008年4月に、当社は従来から緊密な協業関係にある三菱UFJリースの第三者割当増資を引き受けました。当社の持つ幅

広い産業領域における「モノ」への知見や、グローバル・ネットワーク、金融ノウハウを活かしながら、同社とのさらなる協業によりリース事業を発展させていきます。

国内では、まず当社と三菱UFJリースの合併企業の三菱オートリース・ホールディ

ングを通じて、オートリース事業再編を図ります。

海外では、サウジアラビアにて、三菱UFJリースのほか、現地パートナー企業と合併で、総合リース事業会社を設立しました。引き続き、さらなる海外展開の検討を進めていきます。

また、当社は長年にわたる航空機関連取引を通じて得た知見をベースとして、航空機リース事業を展開しています。現在日本最大となる約2,000億円の航空機リース資産を保有しており、今後も資産の積み上げを行っていきます。



投資金融事業本部

総合商社ならではの多様な産業界との接点と、グローバルネットワークおよびノウハウを活かした金融仲介・投資事業を展開しています。

当本部では、内外の金融市場を巡るさまざまな環境変化の中、総合商社としての当社の強みを基盤とする金融仲介ビジネスを展開し、さまざまな顧客・投資家のニーズに応えています。主な事業分野としては、アセットマネジメント事業およびバイアウト投資事業があります。

アセットマネジメント事業は、「貯蓄から投資へ」の流れの中で、各種金融商品の仕入から販売までを手がけ、これらを仲介することにより、多様化する顧客・投資家のニーズに応える事業です。これに取り組むため、長年の投資活動を通じて接点を持つ優良なパートナーと提携し、共同でプラットフォームを構築しています。その一環として、2008年5月にクレジット関連商品を専門とするアメリカの投資運用会社・Aladdin Capital Holdingsの株式を19.5%取得するとともに、同社が今後新規に組成するファンドに対し、最大3億ドルのシードマネーを提供するための出資コミットを行いました。

一方、バイアウト投資事業は、再編が予想される業界においてリスクキャピタルやサービスを提供し、企業の発展や成長への支援を行う事業です。2008年1月には、欧州・北米の主要自動車メーカー向けブレーキホース製造・販売で世界最大規模のシェアを誇るフレキシテックを明治ゴム化成グループと共同で買収しました。また、2008年4月には、三菱UFJフィナンシャル・グループと共同で投資ファンド運営会社・丸の内キャピタルを設立し、同社が組成するバイアウト投資ファンドに対して500億

円の出資コミットを行いました。同ファンドは、大型案件にも対応できる資金力、三菱グループの信頼感、そして、事業会社と金融会社の双方のソリューション力を兼ね備えています。



フレキシテック・ホールディング

自動車用ブレーキホース製造・販売で世界最大規模を誇るフレキシテックを買収、同業界の再編主導を目指します。

産業金融事業本部

「モノ」「サービス」への知見と、アセットマネジメント、ファイナンスのノウハウを組み合わせ、金融サービス事業を展開しています。

当本部は、グローバルな構造変化から生じるさまざまな金融ニーズをビジネス機会と捉え、商社型産業金融事業の創出・拡大を目指しています。

不動産金融分野では、戦略子会社の三菱商事・ユービーエス・リアルティが、2002年に日本リテールファンド法人を組成、日本初の商業施設特化型REITとして業界トップの資産残高を運用しています。また、2007年10月に産業ファンド投資法人を組成し、物流施設、工場、研究開発施設、インフラ施設といった幅広い産業用不動産に投資するREITの運用を開始しました。

これらの上場REITに加え、私募不動産ファンドの運営、ファンドを通じた海外不動産・インフラへの投資など、アセットの拡充を推進しています。

リース事業分野では、当社と三菱UFJリースの合併で設立した三菱オートリース・ホールディングを通じたオートリース事業再編、2008年4月の増資引受による三菱UFJリースとのさらなる提携強化、サウジアラビアでの総合リース事業参入など、国内外でのリース事業基盤の拡大を進めています。

エアライン分野では、航空機リース事業のほか、エアライン機材マーケティングなど航空関連ビジネスにおけるワンストップ・サービスの拡充を図っています。2008年5月には三菱航空機に出資し、国産旅客機MRJプロジェクトを推進していきます。

さらに、金融マーケットのイノベーションによって、投資商品や金融サービスの多様化が進む中、ヘルスケア事業ファンドの運営、再保険金融事業など、新たなアセットファイナンス事業にも取り組んでいます。



産業REIT保有の羽田空港メンテナンスセンター

産業ファンド投資法人は物流施設、インフラ施設など、幅広い産業用不動産物件の価値向上に努めます。

開発建設プロジェクト本部

商業・住宅・オフィス・医療・複合施設など国内外の多様な不動産を対象とした開発機能に金融の観点が付加し、開発から流動化までのバリューチェーンを構築しています。

当本部は都市再生および不動産ディベロッパー分野のイノベーターとして、バリューチェーンのさらなる強化・高度化を図っていきます。

具体的には、引き続きREITや私募ファンドの資産の規模拡大と多様化に貢献すべく、開発不動産証券化案件を積極的に取り進めます。また、2007年5月に設立した三菱商事都市開発による都市型商業施設の開発・運営事業の推進に加えて、安定的な収益が期待できる賃貸用不動産事業に取り組めます。

都市・住宅開発分野では、住宅分譲事業を継続推進しつつ、短期売却型や賃貸事業用の住宅、オフィス、大規模複合施設、シニア住宅などの開発・取得に加え、流動化案件の推進にも注力していきます。

建設・設備分野では、新聞印刷工場の新設・改修の需要を取り込み、建設工事受注・設備納入につなげるほか、病院を中心としたPFI事業・医療ソリューションビジネスの推進を図ります。さらに東京電力との合併会社である日本ファシリティ・ソリューションとの連携を強化し、ESCO（省エネ）事業も積極的に推進します。

海外での取り組みは、まず主要市場のアメリカでは、市場動向を注視しながら、子会社DIAMOND REALTY INVESTMENTSを通じて、アパート・物流施設などへ継続投資していきます。欧州では、2007年12月にロンドンのオフィス・店舗複合ビル「ボウベルズ・ハウス」が無事竣工し、今後イギリ

スをはじめとする欧州の不動産事業に取り組んでいきます。その他の地域においても、優良な海外不動産ファンドへの投資に取り組んでいます。



ボウベルズ・ハウス

ロンドン・シティにおけるオフィス・店舗複合再開発ビル。2007年12月に無事竣工しました。

物流サービス本部

長年蓄積したノウハウと商流と一体となって構築した全世界170の拠点網による総合的物流機能・保険ソリューション機能が強みです。

当本部は、物流現場で培った知見に、金融ノウハウ・IT技術をからめた付加価値の高い当社ならではの物流事業・保険事業を目指しています。また、グループ内他本部と連携し、産業REIT事業にも取り組んでいます。

物流事業では、戦略子会社の三菱商事ロジスティクスが海外拠点を拡充し、アパレル・自動車分野などにおいて最適物流スキームの立案ならびにオペレーションの実行などにより顧客満足度の向上に努めています。

不定期船事業においては、船舶需給が逼迫する中、鉄鋼原料をはじめとする原料輸送において当社商流との連携を強化し、専用船（特定積荷を輸送）・専航船（特定航路を運航）事業の拡大により、日本への原料の安定供給に貢献しています。

保険分野では、子会社を通じて各種事業展開をしています。当社が外部保険会社へ付保した保険の一部を引き受けるキャプティブ保険事業をNew Century Insuranceを通じて推進しており、エム・シー インシュアランスセンターは総合リスクコンサルタントとして、法人・個人向けの保険ソリューションを提供しています。



大黒町物流センター

横浜市鶴見区大黒町に近代的な大型物流施設を開発中です。物流業界への新たなアセットソリューション展開を目指します。



エネルギー事業グループ



前列左より

水野 正幸

執行役員
石油事業本部長

加藤 晴二

常務執行役員
エネルギー事業グループ
CEO

柳井 準

常務執行役員
エネルギー事業グループ
COO

後列左より

林 良一

理事
炭素・LPG事業本部長

桑原 徹郎

執行役員
天然ガス事業第一本部長

西海 徹雄

執行役員
天然ガス事業第二本部長

真崎 宇弘

執行役員
エネルギー事業グループ
E&P担当

組織

エネルギー事業グループCEOオフィス
エネルギー事業グループコントローラーオフィス

石油・ガス探鉱開発事業ユニット
エネルギー事業開発ユニット

天然ガス事業第一本部

- ブルネイ事業ユニット • アラスカプロジェクトユニット
- マレーシア事業ユニット • オーストラリア事業ユニット
- インドネシアプロジェクトユニット

天然ガス事業第二本部

- オマーンプロジェクトユニット • サハリン事業ユニット
- 新規プロジェクト開発ユニット • グローバルガスユニット
- ドンギ・スノプロジェクトユニット

石油事業本部

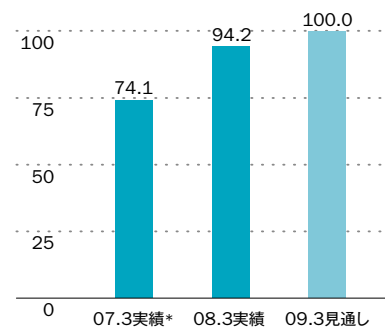
- 国内石油事業ユニット • 産業燃料ユニット
- 電力燃料ユニット • オリマルジョンユニット
- 石油原料ユニット • 海外石油事業ユニット

炭素・LPG事業本部

- 炭素原料ユニット • 石油コークスユニット
- LPG事業総括ユニット • 波方事業ユニット

当期純利益

(単位：10億円)



*新組織ベースにリステイトした数値を表示しています。

グループCEOメッセージ

2008年3月期実績について

当グループは、国内外の需要家や、産油・産ガス国、オイルメジャーとの長年にわたって築き上げてきた幅広いネットワークを活用し、エネルギーの安定供給を通じて社会に貢献する企業として発展していきたいと考えています。

石油・ガス価格の高騰や地政学リスクの高まりなど、変化の大きい事業環境の中、当グループの2008年3月期の実績は、原油価格高騰の影響もあり、連結純利益が前期比201億円増の942億

円と、当グループとしての過去最高益を更新しました。

2008年3月期に投資を実行した案件としては、アメリカ・メキシコ湾K2油田の権益取得(投資額約600百万米ドル)、インドネシア・カンゲアン石油・ガス鉱区の権益取得(投資額約180百万米ドル)、インドネシア・P.T. Medco Energi Internasionalへの資本参加(投資額約352百万米ドル)、イギリス領北海ダンリン油田群の権益取得などがありました。

グループ戦略および2009年3月期見通しについて

『INNOVATION 2009』スタートに当たり、当グループは「全ては豊かなエネルギー社会の創造のために」「SustainableでUniqueなエネルギー会社を目指して」という経営理念を掲げました。これは、さらなる価値向上を目指すには、エネルギー資源の確保、安定供給の実現、地球環境への配慮といった、未来のエネルギー社会との共存を念頭に置いて日々業務に取り組んでいくことを表現したものです。

今後も引き続きLNG事業や石油・ガス探鉱開発事業に注力しますが、優良な新規権益取得は、石油・ガス価格の高騰などにより、ますます厳しくなっています。このような状況下においても、当グループは既存プロジェクトを着実に推進するのに加え、サハリンⅡやインドネシアのタンゲーおよびドンギ・スノロなど開発中ないしは検討中のLNGプロジェクトにおいては確実なプロジェクト立ち上げによる収益の早期実現を目指します。また、バリューチェーンなど

当社独自の付加価値を提供することで、新規案件の参入機会も増やせると考えています。石油、炭素、LPGのトレーディングビジネスにおいては、引き続き業容拡大を目指していきます。

2009年3月期につきましては、為替の影響など不確定な要素があるものの、原油価格上昇の影響や受取配当金の増加により、連結純利益は前期比58億円増の1,000億円を見込んでいます。



常務執行役員

エネルギー事業グループCEO

加藤 晴二

注力事業紹介 — 安定供給に向けた保有埋蔵量および持分生産量の積み増し—

産業の発展と国民生活に欠くことのできないエネルギーを取り扱う当グループの最重要課題は、エネルギーの安定供給にあります。世界のエネルギー需要がますます高まる状況下、保有するエネルギー資源権益の埋蔵量は、生産量に合わせて年々減少していくため、エネルギーを中長期的に安定

的に供給していくためには、外部環境に左右されることなく石油・ガス保有埋蔵量を継続的に積み増し、石油・ガスおよびLNGの持分生産量を増やす必要があります。

具体的には、メキシコ湾、アフリカ、インドネシア、北海など当社の知見を活かすことのできる地域を注力エリアとし、探鉱、

資産買収、そして優良資源権益を保有する企業の買収などにより、石油・ガス保有埋蔵量および持分生産量の積み増しを図っています。また、LNG事業においては、西オーストラリア第5系列、サハリンⅡ、タンゲー、ドンギ・スノロなどの各プロジェクトを着実に立ち上げるとともに新規プロジェクトへの参入を図るなど持分生産量の積み上げを図っています。

また、これらを技術力で支えているのが当社子会社である三菱商事石油開発です。

同社には、地質学や地球物理学のエンジニアが現在約40名在籍し、30年以上の実績をもとに、当グループの上流分野全体を技術的にサポートしています。



石油・ガスを生産する海上プラットフォーム



生産されたガスからLNGを生産する液化設備

天然ガス事業第一本部

日本のLNG輸入量の約4割を取り扱う当本部は長年の経験を通じて培われたLNGプロジェクト遂行能力が強みです。

当本部は、世界の主なLNG輸出国・地域であるアラスカ、ブルネイ、マレーシア、オーストラリア、インドネシアで天然ガスの生産、液化、LNG船事業、日本における輸入代行業務など、LNGバリューチェーンの幅広い領域で事業を展開しています。LNGの需要は、アジアの新興国市場の拡大やアメリカでの需要増などから、今後10年間で現在の海上貿易量1.8億トンがおおよそ倍増する見通しです。

こうしたLNG市場の成長を取り込んでいくために、当本部では西オーストラリアにおいてLNG液化設備を増強するなど既存プロジェクトの増産体制を推し進めています。また、ガス保有埋蔵量積み増しのため、西オーストラリア、マレーシアなどで探鉱事業を推進しています。さらにインドネシアではタンゲプロジェクトの2009年3月期後半の立ち上げに取り組み、収益基盤の拡充を図っています。



タンゲLNGプロジェクト

インドネシアにおけるLNG生産基地として、2009年3月期後半の生産開始に向けて開発中です。生産能力は年間760万トンの予定です。(当社持分比率9.92%)

天然ガス事業第二本部

LNGバリューチェーンで培った豊富な知見をもとに新たなLNGビジネスモデルの確立を目指し、既存および新規プロジェクトを進めています。

当本部は、LNG市場のグローバルな成長を取り込み、LNGバリューチェーンを活用して、新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。具体的には、アメリカ・ルイジアナ州のレイクチャールズLNG受入基地や、2009年操業開始のテキサス州フリーポートLNG受入基地などを活用したグローバルトレーディングに取り組んでいます。また、当社はサハリンエナジーへの出資を通じて、サハリンIIプロジェクトに参画しています。2007年4月にガスプロムに対し、サハリンエナジーの株式を10%譲渡し、当社出資比率は10%となりました。引き続き完工に向けて尽力していきます。さらに現在検討中のインドネシアにおけるドンギ・スノロプロジェクトは、当社が過半数を有する最大株主として、実質的に液化プロジェクトのオペレーターとしての役割を担う画期的なプロジェクトとなる予定です。当社は本プロジェクトを通じ、事業開発・運営に係る高度なノウハウの蓄積およびLNG事業展開の拡大・多様化を図り、さらなるLNG事業の強化を目指しています。



サハリンIIプロジェクト

当社はサハリンエナジーへの出資を通じてプロジェクトに参画し、完工に向けて尽力しています。

石油事業本部

石油ビジネスの中流・下流の分野をカバーし、幅広い顧客層と多様な取引を通じて特に日本・アジア市場で高いプレゼンスを誇ります。

当本部は、原油・石油製品の貿易取引、昭和四日市石油への資本参加を通じた委託精製、石油製品の卸販売、さらには三菱商事石油を中心とした約1,200カ所のサービスステーション(SS)事業展開など、石油ビジネスの中流・下流分野においてバリューチェーンを構築しています。また、その取引先は、海外では産油国やオイルメジャー、国内では電力会社、石油元売、一般産業、そして石油卸販売・SS事業者と多岐にわたります。

人口減少などの影響で国内市場は縮小傾向にありますが、成長市場であるアジアをはじめとした新興国では石油需要の拡大が見込まれています。当本部は強みを有する日本国内での石油製品販売事業をさらに強化するとともに、独自のネットワークを活かして、アジア太平洋地域での原油・石油製品取引の拡大を目指していきます。



Diamond Tanker

2009年3月期中に4隻目の同社保有大型タンカーが就航予定です。2010年3月期には5隻目が就航し、電力会社向けの原油輸送能力を大幅に強化する予定です。

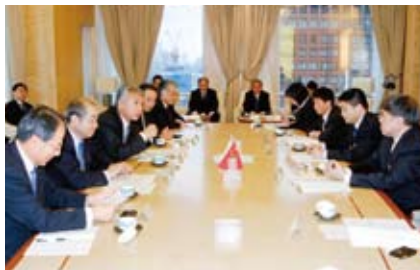
炭素・LPG事業本部

炭素事業

多種多様な炭素関連商品を幅広く取り扱い、業界のバリューチェーン全般にかかわりながら、炭素事業の拡大を目指します。

当本部の主要対面業界である鉄鋼・アルミ製錬産業は、中国・インドなどBRICsや中近東諸国の経済成長に牽引され、好調に推移しています。当本部は、2008年3月期にアルミ関連炭素事業と炭素繊維断熱材事業の投資を決定しました。具体的には、中国最大のコークス専業メーカーである鎮江コークスと合併会社・江蘇蘇菱アルミ用陽極有限公司を設立し、また、中国最大の鉄鋼集団である宝山鋼鉄の100%子会社とは、アルミ製錬用陽極の副原料である改質ピッチ工場を設立することで合意しました。さらにピッチ系炭素繊維最大手であるクレハが増設する炭素繊維断熱材新工場の設備投資に伴い、当社も既存工場に出資している比率(15%)に応じ増資を行いました。

当本部は、石油コークス、石炭コークス・タールおよびタール蒸留製品などのフロー取引と、高付加価値炭素関連商品への事業投資を両輪として炭素事業の拡大に取り組んでいます。



中国での改質ピッチ工場設立

中国最大の鉄鋼集団である宝山鋼鉄の子会社・宝钢化工と改質ピッチ工場の設立に合意しました。2009年の生産開始を目指します。

LPG事業

業界トップシェアのアストモスエネルギーを通して、LPG事業のさらなる成長を目指します。

誕生から3年目を迎えたアストモスエネルギーの業績は、順調に推移しています。LPG元売りとして業界トップシェアのアストモスエネルギーは、当社がLPG事業において長年培った実績やノウハウをそのまま継承して海外ビジネスが好調な上、LPG国内販売でも全国に広がる特約店と密接な関係

を構築しながら事業を展開しています。また、世界の大型LPG船の約2割にあたる輸送量を確保しているほか、中東に偏らないLPGの調達を実現し、安定供給で国内外の顧客の期待に応えています。

今後、世界各地での新規ガス田の立ち上がりに合わせて、LPGも大幅に増産されますが、当本部ではアストモスエネルギーの国内販売と海外ビジネスをサポートし、経営基盤をより強固なものとする中で、さらなる成長を目指します。

石油・ガス探鉱開発事業ユニット

当グループ子会社の三菱商事石油開発とともに世界各地で原油と天然ガスの探鉱・開発・生産事業を展開しています。

石油・ガス探鉱開発事業は『INNOVATION 2009』の中核ビジネスの一つであり、収益基盤の確立に向け積極的に事業を展開しています。

原油価格高騰と資源ナショナリズムにより、優良な上流資産の獲得競争は激しさを増しています。こうした環境下、当社では2008年3月期にアメリカ・メキシコ湾K2鉱区、およびインドネシア・カンゲアン鉱区、イギリス領北海ダンリン油田群の権益を取得しました。また、インドネシアのエネルギー会社P.T. Medco Energi Internasionalへ

資本参加しました。2009年3月期も引き続き、探鉱活動、生産・開発資産の買収、会社買収などを積極的に行い、保有埋蔵量および持分生産量の維持・拡大を図る方針です。

エネルギー事業開発ユニット

当ユニットはエネルギー業界の環境変化をチャンスと捉え、エネルギー関連の新規ビジネスモデルの開発に取り組んでいます。

当ユニットは、電力・都市ガスの規制緩和、地球温暖化対策の強化、化石燃料の価格高騰など、エネルギー業界を取り巻く大きな環境変化の中で、これらの変化を追い風と捉え、エネルギーに関連した新規ビジネスの開発に取り組んでいます。

具体的には、単独の発電所としては世界初となる石油コークス専焼発電事業会社・フロンティアエネルギー新潟への参加、機械グループと連携して国内オンサイト発電事業への参加、イノベーション事業グループとの連携による燃料電池、バイオディーゼル・バイオペレットなどの事業化、化学品グループとの連携によるエタノールの事業化、未利用石炭資源である褐炭のガス化など、さまざまなエネルギー事業の開発に取り組んでいます。



メキシコ湾K2鉱区

K2鉱区周辺の深海地域では大規模油・ガス田の発見、開発が相次いでおり、さらなる埋蔵量の増加が期待されています。



前列

小塚 睦実
常務執行役員
金属グループCEO

後列左より

田名 眞一
理事
非鉄金属本部長

衣川 潤
常務執行役員
金属グループCOO
兼 鉄鋼原料本部長

門倉 知弘
執行役員
鉄鋼製品本部長

組織

金属グループCEOオフィス
金属グループコントローラーオフィス

鉄鋼製品本部

- 鉄鋼製品事業ユニット・鉄鋼事業開発ユニット
- 部品事業開発ユニット

鉄鋼原料本部

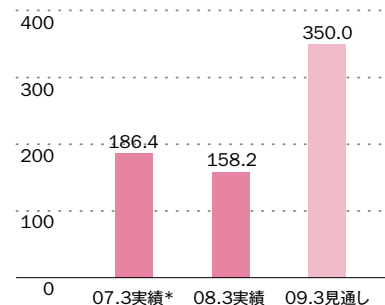
- 鉄鋼原料販売事業ユニット・一般炭事業ユニット
- 鉄鉱石事業ユニット
- ステンレス・特殊鋼原料事業ユニット・MDPユニット

非鉄金属本部

- ベースメタル事業ユニット・アルミ事業ユニット
- 商品市場事業ユニット
- 非鉄トレーディング事業ユニット
- 非鉄事業開発ユニット・TOTプロジェクトユニット

当期純利益

(単位:10億円)



*新組織ベースにリステイトした数値を表示しています。

グループCEOメッセージ

2008年3月期実績について

中国、インドなどのBRICs経済の好調を背景に、2008年3月期も金属資源の需給逼迫傾向は続き、特に、銅、アルミなどの非鉄金属では、現物需給の逼迫に加え、原油価格の高騰、投機資金の流入が続いたことで、価格は年間を通じて引き続き高値で推移しました。

このような環境下、当グループの2008年3月期の業績は、連結純利益が1,582億円と、前期の1,864億円に比べて282億円の減益(15%減)となりましたが、引き続き高いレベルの連結純利益を達成し、全社業績に貢献することができました。減益の主な要因としては、オーストラリアの資源関連子会社MDP (Mitsubishi Development Pty Ltd、当社100%出資)が、原料炭価格の下落

に加え、クイーンズランド州における豪雨の影響により、2008年3月期の当期純利益が前期比464億円減の617億円に落ち込んだことがあげられます。

また、今後のさらなる成長を目指して、金属資源分野では、西オーストラリア中西部地区における鉄鉱石資源開発の決定をはじめ、カナダの鉄鉱石関連子会社IOC (Iron Ore Company of Canada、当社26.18%出資)をはじめとする既存プロジェクトの拡張や新規案件の開発を積極的に推進し、トレーディング分野では、前期に子会社化した非鉄金属商社である金商の完全子会社化などを実行しました。

グループ戦略および2009年3月期見通しについて

当グループの基本戦略は、①グループの根幹である鉄と非鉄の2本のバリューチェーンの戦略的機能充実を図ること、②さらなる「足場固め」を行うための経営の効率化、選択と集中を推進することです。また前期に引き続き、(1)戦略的トレーディング分野の強化、(2)金属資源分野の強化、(3)連結経営基盤の強化、(4)R&Dの推進、(5)人材育成の推進を、2009年3月期の当グループの経営方針として掲げています。特に、トレーディング分野では、鉄鋼製品事業子会社であるメタルワン(当社60%出資)の機能・販売力を強化するとともに、鉄鋼原料および非鉄金属の分野でも、より付加価値の高いトレーディング機能の提供を目指します。金属資源分野では、オーストラリア原料炭事業のさらなる拡張をはじめ、一般炭、鉄鉱石、ステンレス原料、銅、アルミなど金属資源重点分野への積極投資を引き続き行い、資源の少ない日本への金属資源の安定供給を目指していきます。さらに、R&Dという面では、主要金属資源の確保はもとより、自動車・家電向けなどますます需要増大が予想される希少金属(白金族金属をはじめとしたレアメタル)・希土類(レアアース)、および世界的な原子力発電所

建設ブームに伴い需要増大が予想されるウランなど、希少性・偏在性が高い金属資源の長期安定確保のため、探査・探鉱活動を積極的に行い、将来の資源開発・生産に備えていきます。

当グループの2009年3月期の業績見通しは、原料炭価格の上昇によるオーストラリア資源関連子会社MDPの大幅増益に加え、引き続き堅調な商品市況を背景に、連結純利益が3,500億円と、前期比1,918億円増(121%増)となり、史上最高益を更新する見通しで、引き続き全社業績に対する大きな貢献を目指していきます。

小塚 睦実

常務執行役員

金属グループCEO

小塚 睦実

注力事業紹介 —トレーディング—

当グループでは、金属資源の安定供給を行うための金属資源分野への投資事業に加え、鉄鋼製品、鉄鋼原料および非鉄金属のトレーディング事業を中核事業とし

て位置づけており、それらは言わば車の両輪として相互補完の関係にあります。当グループのトレーディング事業の中で、鉄鋼製品取引を担うメタルワンや非鉄製品

取引を担う金商においては、単なる売買にとどまらず、製造、加工、在庫、JIT(Just in Time)といった機能を強化し、顧客へのさらなるサービス向上を目指しています。また、銅、アルミ、貴金属などの非鉄金属商品市況が高騰、変動する状況下、デリバティブ機能を活用した独自のサービスを提供することに加え、発電用一般炭取引においてもデリバティブ機能を活用するなど、より付加価値の高いトレーディング機能を強化し、顧客満足度のさらなる向上を目指しています。



ロンドン金属取引所(LME)ブローカーである当社子会社Triland Metals

鉄鋼製品本部

あらゆる産業に接点をもつ業界最大手の鉄鋼商社・メタルワンを擁し、鉄鋼製品の製造から最終ユーザーまでの幅広い流れの中で機能を発揮しています。

当本部は、鉄鋼製品販売分野において、子会社であるメタルワン(2003年に旧日商岩井と合併で設立)の経営を通じ、流通の合理化・バリューチェーンの強化を図る一方、主要産業との関係を強め、市場のニーズをいち早く捉え、ビジネスにつなげてきました。その間、資源価格の高騰に伴う鋼材価格上昇の追い風もありましたが、流通改革を進めた結果、2007年12月期にはメタルワンとして351億円の連結純利益をあげることができました。

2009年3月期はメタルワンにとって、第二次中期経営計画(2006~2008年)の最終年です。この計画期間は、「グローバル・バリューチェーンの構築を通じて、強靱で、健全な豊かさで成長力のあるメタルワングループを目指す」との目標を掲げ、さらなる成長の礎を築く努力をしてきました。当本部は、メタルワンの持続的成長を促し、経営基盤を固めながら、効率経営を推進できる体制構築に向けた支援を行っていきます。具体的には、供給サイドでは、鉄鋼メーカーと共同で海外の鉄鋼事業に資本参画するなど、メタルワンの仕入れ機能強化を支援します。一方、需要サイドでは、機械、イノベーション事業といった他グループと連携・協業し、タイの自動車部品製造販

売子会社DMETをはじめとした自動車産業などの重点需要分野における事業に参画するなど、メタルワンの販売強化を支援します。このように鉄鋼流通における供給側、需要側で事業を展開することで、メタルワンの機能強化を支援し、鉄鋼バリューチェーンのさらなる強化を進めます。

2009年3月期、当本部としては前期に引き続き、①鉄鋼流通のさらなる再編・合理化を進め、②メタルワンを含めた連結会社の効率経営を支援し、③より高いサービスの提供を目指し人材育成を行っていく方針です。鉄鋼製品販売分野の環境は、海外では大型鉄鋼メーカーの統合が進み、国内では旧来の商社の機能が問われる中、鉄鋼メーカー系商社のシェア拡大が進んでおり、再編の真只中と言えます。当本部としては、こうした環境変化をむしろチャンスと捉え、当社の総合商社としての情報力・事業開発力から生み出されるシナジーを最大限に活かし、メタルワンの育成を進め、名実ともに揺るぎない最大・最良の鉄鋼製品販売組織の構築を目指していきます。



メタルワン

メタルワンは、グループ経営・グループ人材育成をさらに強化するべく、企業理念を共有するグループ会社・社員がグループ経営のあり方を討議する場として、2008年4月より「メタルワンフォーラム」を設立しました。

鉄鋼原料本部

石炭、鉄鉱石、ステンレス・特殊鋼原料、ウランといった原燃料を製鉄・電力会社など、世界各国の顧客へ安定供給するために、資源開発投資・調達・輸送・販売事業に取り組んでいます。

当本部では、投資および販売の両事業の強化に力を注いでいます。投資事業は持続的成長を支える収益の柱となっており、世界最大の原料炭生産事業のBMAのさらなる拡張、ステンレス原料生産事業、鉄鉱石生産事業、発電用燃料である一般炭・ウラン生産事業への取り組みなど多岐にわたる事業投資を積極的に行っています。販売事業においては、2006年4月に設立した100%出資販売子会社のエムシーリソーストレードが、原料炭、鉄鉱石およびステンレス・特殊鋼原料などの鉄鋼原料のトレードを担当し、グローバルな販売活動を実施しています。

世界の鉄鋼原料・発電用燃料の需要は、アジアを中心とする発展途上国の伸びが著しく、長期的に拡大が続いています。とりわけ中国市場の拡大は目を見張るものがあります。鉄鋼原料本部は、このような世界の需要トレンドを見据え、世界各国の顧客へ原燃料の将来にわたる「安定供給」を果たすべく、一歩先んじた戦略的な事業展開を積極的に進めています。

具体的には、子会社MDPを通じて、2001年に資源メジャーであるBHP Billitonとの提携を強化し、日系事業者とし

て初めて石炭事業への本格的な参画を果たしました。また、南アフリカ・HERNICのフェロクロム生産4号炉増設(2005年完工/生産能力16万トン)、チリのCMH鉄鉱石プロジェクト拡張(2006年より40万トン増産)、カナダのIOC鉄鉱石プロジェクト拡張(2008年より90万トン増産)などの供給規模拡大プロジェクトを確実に実行に移してきました。また、近年ではオーストラリアクイーンズランド州のクレアモント一般炭炭鉱の開発を決定しました(2010年より出荷開始予定)。加えて、西オーストラリア中西部地区において、ジャックヒルズ鉄鉱床をはじめとする鉄鉱石資源ならびに鉄道・港湾インフラ開発を目的とし、現地企業Murchison Metalsと総事業開発費30億オーストラリアドル(約3,000億円)を超える規模での事業開発を進めています。今後とも世界における商社型資源プレーヤーとしての役割を担えるよう、さらなる進化を遂げていきます。



西オーストラリア鉄鉱石開発プロジェクト

2007年9月に西オーストラリア中西部地区における鉄鉱石資源ならびに鉄道・港湾インフラ開発を目的とし、Murchison Metalsと事業開発を進めるべく、50:50の合併事業を発足させました。

非鉄金属本部

銅・アルミの保有権益の拡大と地金・製品のトレーディング機能強化を進め、非鉄金属のバリューチェーン全体にアクセスしながら業界の発展に寄与していきます。

当本部は、①川上の資源分野における持分生産量増による収益拡大、②地金トレーディング分野における機能強化、③非鉄製品など川中・川下分野における基盤整備、④R&Dとしてレアメタル・レアアースの事業機会の追求、という4つの大きな切り口から銅・アルミニウム・貴金属に代表される非鉄金属のビジネス拡大にグローバルベースで取り組んでいます。2009年3月期の当本部の重点課題は以下のとおりです。

①銅・アルミニウムの資源分野においては、本邦企業No.1の持分生産量を誇っていますが、既存案件の拡張や新規優良案件への参画を通してさらなる数量の積み増しを図ります。資源価格が高騰している状況下、優良新規案件への参画は難易度を増していますが、これまで培ってきたノウハウと世界に張り巡らせたネットワークを活用し成果を出していきます。②地金のトレーディング分野においては、東京・ロンドン・ニューヨークの3拠点間の連携を深め、リスクマネジメント機能を高めながら先物などのデリバティブ取引の強化・拡充を図り、昨今ますます多様化してきている取引先からのニーズに高度なサービス提供で応えていきます。③川中・川下分野においては、2008年3月に完

全子会社化した金商を軸に基盤整備を進め、グローバルかつダイナミックに取引を拡大していきます。また、アルミニウム二次合金分野では、二年目に入る日本軽金属との合併会社である日軽エムシーアルミの統合シナジー効果をさらに追求していきます。

④R&D分野においては、レアメタル・レアアースは今や自動車産業などにおいて技術革新を支える重要な原材料となっていますが、その偏在性・希少性が顕著であり、海外での鉱山事業への参画機会を追求します。また、都市型鉱山と呼ばれているリサイクル事業への参画も検討していきます。

当本部の2008年3月期の業績は、新興国での非鉄金属の需要が旺盛であったことを主因として、資源権益分野および先物を含めたトレーディングがともに好調に推移しました。今後も安定した収益を確保するための基盤構築を進めるとともに、よりイノベティブな発想と行動力でさらなる成長を目指します。



モザール・アルミ製錬所

モザンビークの同製錬所における社会貢献プロジェクトにより、現地では学校・医療機関・文化施設などの建設が進んでいます。



機械グループ



前列左より

勝村 元
常務執行役員
機械グループCEO
銅島 英幸
常務執行役員
機械グループCO-CEO

後列左より

永井 康雄
理事
重電機本部長
白木 清司
執行役員
プラント・産業機械事業
本部長
小宮 修
執行役員
船舶・交通・宇宙航空事業
本部長
阪田 良
理事
いすゞ事業本部長
白地 浩三
自動車事業本部長

組織

機械グループCEOオフィス
機械グループコントローラーオフィス

重電機本部

- 重電機ユニット • 重電機輸出ユニット
- エレベーター事業ユニット • 海外電力事業ユニット
- 国内電力リテール事業ユニット

プラント・産業機械事業本部

- 化学プラントユニット • 重機ユニット
- プロジェクト開発ユニット • 産業機械ユニット
- レンタル・建機事業ユニット

船舶・交通・宇宙航空事業本部

- 船舶ユニット • 交通システムユニット
- 宇宙・空間事業ユニット • 防衛システムユニット

自動車事業本部

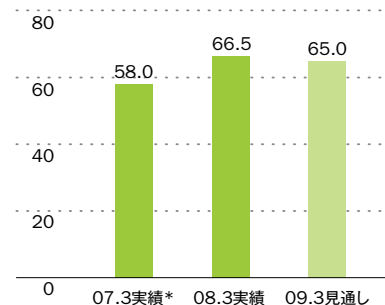
- 自動車アジア・アセアンユニット
- 自動車欧州・中東・アフリカユニット
- 自動車米州・豪州ユニット • 自動車国内ユニット

いすゞ事業本部

- タイ事業ユニット • 欧阿・中近東・米州ユニット
- アジア・大洋州ユニット

当期純利益

(単位:10億円)



*新組織ベースにリステイトした数値を表示しています。

グループCEOメッセージ

2008年3月期実績について

当グループの2008年3月期は、連結純利益665億円と前期より85億円(15%)の増益となりました。4期連続の最高益となった前期に続き、組織改編をはさんで実質5期連続でグループ最高益を更新しました。

これは、前期における株式売却益の反動減があったものの、海外IPP事業における新規連結、アジアにおける自動車市況の回復、プラント関連事業における取引の増大、堅調な船舶市況などに加え、為替の影響などにより増益となったものです。

また、中長期的な持続的成長に向けて、既存のビジネスを改め

て見直すとともに、グローバルな成長の取り込みに向けた各ビジネスの世界展開を推進するなど、成長が期待できる分野へ経営資源を積極的に投入しました。

具体的には、国内顧客向けに電力・蒸気の供給を行うオンサイト発電事業、海上での石油・ガス生産・貯蔵設備(FPSO)事業や、レンタルのニッケンの株式買い増しなどにより資産を積み上げました。一方、宇宙通信株式の売却などによる資産ポートフォリオの入替えもあわせて行いました。

グループ戦略および2009年3月期見通しについて

当グループでは、成長分野への事業投資などへ経営資源を優先的に投入しつつ、グループの基盤でもあるトレーディング機能のさらなる進化・高度化を図ることで、持続的な成長を目指します。また、これら事業投資とトレーディングの有機的な融合により、新たなビジネスモデルを開発し、顧客・パートナーに提供できる機能・付加価値を高めつつ、資源価格に大きく左右されない安定的な収益基盤の拡大や収益力の向上を図っていきます。具体的には、以下3つの成長戦略を実践していきます。

① グローバルな成長の取り組み

自動車や産業機械の販売会社、鉄道システムや発電・製鉄プラントなどの各事業において、BRICsをはじめとする新興国などへの展開を加速化します。そして、新市場における収益基盤を確立し、グローバルな成長を取り込みます。

② 新たなビジネスモデルの開発・推進

資本提携や戦略的提携により、顧客・パートナーと一体となった成長を目指すなど、新たなビジネスモデルを開発・推進します。

③ 戦略分野への取り組み

風力や太陽光発電などの新エネルギー・環境分野、顧客・パート

ナーのニーズを先取りした技術革新分野、世界各国での資源開発案件など、次の時代に向けた戦略分野への取り組みを強化します。

2009年3月期は、プラント関連ビジネスおよび船舶市況が堅調なことによる増益が見込まれる一方で、原材料価格の高騰によるコスト増や前期に比して円高に推移することが予想されるため、全体として前期比ほぼ横ばいとなる連結純利益650億円を見込んでいます。

勝村 元

常務執行役員

機械グループCEO

勝村 元

鍋島 英幸

常務執行役員

機械グループCO-CEO

鍋島 英幸

注力事業紹介 ―世界各地での鉄道事業―

鉄道は環境にやさしい大量輸送機関であり、インフラとしての重要性が見直され、世界的に新規鉄道建設や輸送能力増強の計画が進められています。この動きを捉え、当グループでは海外での鉄道案件の実現をさまざまな形で積極的に推進しています。

当グループの鉄道関連機器輸出の歴史は古く、1950年代のインドへの電気機関車の輸出、1960年代からのエジプト向け鉄道車両の輸出に始まり、最近ではエジプト国内企業との共同製作で、カイロ地下鉄向けの車両を納入しています。また、インド・香港などへの鉄道車両の納入、さらにシンガポールやドバイでは都市交通システム

の建設にも携わっています。また、世界の海運の要所であるパナマ運河を通過中の船舶の牽引用に使用される機関車なども取り扱っています。

車両以外にも車両用電機品・エアコン、

通信・信号設備、自動改札設備などの関連設備も取り扱うとともに、車両の保守ビジネス、リース事業にも取り組んでおり、あらゆる鉄道分野のニーズに対応できる体制をとっています。



ドバイ空港



ドバイメトロ



シンガポール・
チャンギ空港



インド・デリーメトロ



エジプト・
カイロ地下鉄2号線



台湾新幹線



香港地下鉄



シンガポール・
センカン線

重電機本部

国内外32の拠点に社員を配する世界規模のネットワークを駆使し、全世界向けの発電プラントや昇降機などのトレーディングと、電力の卸売り・小売事業などを推進しています。

2008年3月期は、サブプライム・ローン問題はあったものの世界の電力需要は堅調で、発電プラントなどのトレーディングビジネスは好調に推移しました。また、海外IPP事業はアメリカを中心にメキシコ・東南アジアでもニーズは高く、買収案件を中心に案件の具体化に傾注しました。

今後もプラント関連機器・設備などのサプライソースの多様化とともに、商社機能のさらなる強化を図り、全世界向け発電プラントの拡販に注力します。国内では引き続き電力会社のニーズに対応し、海外では旺盛な設備需要が続いている中国・アセアン・欧州・中東を中心に取引拡大を目指します。

海外IPP事業では、アメリカ・メキシコに加え、香港のCLP Holdingsと設立したOneEnergyをプラットフォームに電力需要の伸びが著しいアジアを中心に積極的に事業を拡大し、中核ビジネスに育成します。新規事業である国内オンサイト発電事業では、当社の総合力を活かしてさらなる拡大を目指します。国内電力小売事業では、子会社であるダイヤモンドパワーの保有電源のポートフォリオ管理により最適規模での運営の継続を図ります。エレベーター事業では引き続き三菱電機のグローバルパートナーとして事業の拡大を図ります。



オランダ・発電プラント

オランダのヌオンから出力約130万KWの天然ガス焚きガスタービン・コンバインドサイクル発電設備を三菱重工と共同で受注しました。環境に優しい石炭ガス化複合発電への変更も検討されています。

プラント・産業機械事業本部

トレーディングと事業投資を両輪として、対面する業界や分野でのバリューチェーンの拡大と世界展開を推進していきます。

2008年3月期は、資源・素材価格が高止まる環境のもと、国内外顧客の設備投資意欲が引き続き旺盛に推移しました。ほとんどの分野でプラントサプライヤーの供給力の制約がありましたが、プラント関連事業においては、ほぼ計画どおりの収益をあげることができました。量販機械系の事業については、アメリカにおいてサブプライム・ローン問題に起因する景気減速の影響を受けながらも工作機械の販売は健闘しました。一方、国内においては農業政策の変化により農業機械販売が不調であったことに加え、建設機械などのレンタル事業において税制改正による一時的な減価償却費の増大などの影響もあり、収益は計画を下回りました。

新中期経営計画『INNOVATION 2009』の期間である今後2年間も、各事業領域において、それぞれの業界のコアパートナーと一体となって営業力・技術力を強化の上、その成長を共有し、さらに新たなビジネスの創出を目指します。また、他の営業グループとの協業にも積極的に取り組み、トレー

ディングと事業投資を両輪として、それぞれの業界や分野でのバリューチェーンの拡大と地域横展開を推進し、世界の成長を取り込んでいきます。具体的には、2008年4月に千代田化工建設の第三者割当増資を引き受け、出資比率33.4%としました。本件の実行により同社の企業価値向上に伴うエンジニアリング業界の成長を取り込むとともに、エネルギー事業や化学品グループとのシナジーも期待しています。



サハリンⅡの天然ガス液化プラント

完成間近となったサハリンⅡの天然ガス液化プラント。今般関係が強化された千代田化工建設が建設中です。

船舶・交通・宇宙航空事業本部

陸・海・空の輸送機器関連ビジネスとともに、防衛・宇宙ならびに位置・空間情報に関連する幅広い事業を展開しています。

2008年3月期は、世界的な海運・造船市況の活況が続いたこと、大都市圏での大量輸送機関への需要の高まりによる鉄道建設および鉄道車両の新規需要が堅調であったこと、そして安全保障関連分野での新規案件が増えたことなどにより、収益を伸ばしました。今後も、これまで培ってきた顧客との信頼関係のもと、さらなる事業の拡大を目指していきます。

船舶の分野では、世界的に荷動き量が伸びており、引き続き積極的に経営資源を投入し、自社保有船や他社との船舶共同保有事業をさらに進めていきます。鉄道の分野

では、従来型の鉄道関連機器ビジネスに積極的に取り組んでいくことに加え、海外で民間資本を活用した官民協調プロジェクトが増えていることに対応して、事業運営などの新しいビジネスモデルにもチャレンジしていきます。防衛・宇宙の分野では、既存ビジネスに強固な体制で取り組むことを通じて一層の業績拡大を図るとともに、安全保障や宇宙の平和利用などの社会的ニーズに対応した新しいビジネスの開拓に取り組んでいきます。



船舶保有運航事業

船舶分野では、世界的な荷動き量の拡大に応えるべく、自社船保有事業を推進しています。2008年3月期は海運市況が堅調で好業績を残すことができました。

自動車事業本部

三菱自動車工業製車両などの取り扱いにおいて、事業投資を通じ幅広いバリューチェーンの構築を図り、付加価値の向上を目指しています。

2008年3月期は、回復の兆しが見られていたインドネシアにおいて、小型トラックおよびピックアップトラックの主力2モデルで新型車の導入を行いました。特に小型トラックの新モデルは10年ぶりであり、導入に万全を期した結果、マーケットシェア、販売台数ともに増加しました。また、ロシア・ウクライナ、中国、およびブラジルを中心とした中南米でも市場が拡大し、販売は全体的に好調に推移しました。

国内では、新産業金融事業グループとの協業で2007年に設立した三菱UFJリースとの折半出資による自動車リース会社「三菱オートリース・ホールディング」傘下の三菱オートリースとダイヤモンドオートリースを本格統合し、さらなる事業基盤の拡大と効率経営を目指す体制作りを行いました。イタリアでは、さらなる販売拡大を目指して現地の販売会社・MMAIに出資参画するなど、国内外でバリューチェーンの拡張を行いました。

また、イノベーション事業グループと協業でリチウムイオン電池製造会社・リチウムエナジー・ジャパンに出資参画し、三菱自動車工業の電気自動車「i MiEV」の国内外での販売に協力し、地球環境に配慮した商品をバリューチェーン上で展開していく予定です。

今後は、一層の販売拡大によって三菱自動車工業の再建を支援するのももちろんのこと、収益性向上を目指し、すでに全世界約20カ国で展開している自動車関連事業の強化・拡大と、潜在性の高いBRICs諸国での販売体制の整備にも力を注いでいきます。



イタリア販売MMAI (M.M. Automobili Italia S.p.A.)

イタリアにおいて、三菱自動車の一層の販売拡大と、自動車事業のバリューチェーン構築を目指しています。

いすゞ事業本部

タイをはじめとする海外でいすゞ自動車製車両・部品の製造・販売を行う事業投資を

中心に、同社製品の各国への輸出を行っています。

最重要市場であるタイでは、川上(部品製造・車両組立)から川下(小売り・販売金融)まで充実したバリューチェーンを構築し、幅広く自動車事業を展開しています。

2008年3月期は、前年から続く政情不安などによりタイ国内でのピックアップトラックおよび小型トラックの販売が前期比微減の約16万台となりましたが、タイから中東、欧州、中南米、アセアンなど世界各国へのピックアップトラックの輸出は前期比23%増の約6万台と順調に拡大しました。

また、将来を見据えてタイ以外の地域へも積極的に新規事業投資を行っています。2006年3月期から2007年3月期にかけていすゞ自動車との合併で設立したメキシコ輸入販売会社・Isuzu Motors de Mexico (IMEX)、ドイツ輸入販売会社・Isuzu Sales Deutschland (ISD)、そして欧州全域の販売戦略を立案遂行するマーケティング会社・Isuzu Automotive Europe (IAE)は、順調な歩みを続けています。

今後、タイでは一層の競争激化が予想されますが、いすゞ自動車と連携しつつ、商品競争力・販売力の強化に努め、引き続き高水準の車両の販売を目指していきます。また、タイ事業で培ったノウハウを他地域でも活用しながら、世界各国でいすゞ製車両の拡販を図り、いすゞ自動車との緊密な関係をさらに強化し、業務を拡大していく方針です。



タイいすゞ事業50周年

タイにおけるいすゞ車両販売が50周年を迎えました。今後もより一層の拡大を目指していきます。



化学品グループ



前列

清田 正昭
常務執行役員
化学品グループCEO

後列左より

五十嵐 忠彦
理事
機能化学品本部長

池田 純
執行役員
先端化学品本部長

宮内 孝久
執行役員
汎用化学品本部長

組織

化学品グループCEOオフィス
化学品グループコントローラーオフィス

アリステックユニット
フェニックスユニット

汎用化学品本部

- AALLC事業ユニット • オレフィン・アロマユニット
- 石化中間原料ユニット • ポリエステル原料ユニット
- メタノールユニット • アンモニアユニット
- 肥料ユニット • 無機原料ユニット
- クロールアルカリユニット

機能化学品本部

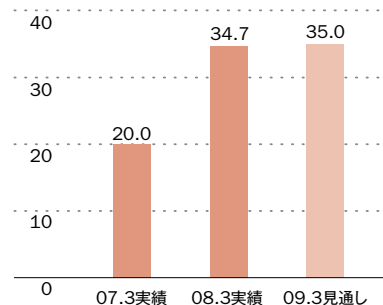
- サウディ石化ユニット • 塩化ビニールユニット
- 汎用樹脂ユニット • 工業樹脂ユニット
- PET樹脂ユニット • コーティングケミカルユニット
- 機能性ポリマーユニット • 機能材料ユニット
- 電子材料ユニット

先端化学品本部

- ファインケミカルユニット • 生化学製品ユニット
- バイオビジネスユニット
- 先端技術事業化推進ユニット

当期純利益

(単位：10億円)



グループCEOメッセージ

2008年3月期実績について

2008年3月期の連結純利益は、前期の200億円を大幅に上回る347億円となり、6期連続で過去最高益の更新となりました。ポリエチレンやエチレングリコールなどの市況が良く、サウジアラビアでの石油化学事業（当社関連会社・サウディ石油化学）など、当グループにおける川上分野である資源型化学品の事業投資先が堅調であったのに加え、現地法人によるトレーディングが好調に推移しました。また、2007年9月にサウディ石油化学株式を追加取得し、当社持分を30%強に上昇させたことによる持分利益の増加お

よび税メリットも、当期増益の大きなファクターとなりました。

このほかには、2007年8月に甘味料・調味料などを製造・販売している当社の食品化学関連子会社3社を統合して、新会社「三菱商事フードテック」を設立、また2008年1月には、宇部興産との合併にて紙パルプ漂白などに使われる過酸化水素の製造販売会社「宇部MC過酸化水素」の共同経営を開始するなど、積極的な事業展開や投資を行いました。

グループ戦略および2009年3月期見通しについて

2009年3月期については、不確実な経済情勢の中で厳しい舵取りが予想されますが、事業基盤を拡充・整備する諸施策を確実に進めて当期並みの連結純利益を目指します。

当グループは、トレーディングが主体ですが、事業投資も絡めて、世界23カ国31拠点のネットワークを活かしてグローバルな成長を取り込みます。

また、かかるグローバルな展開に加えて、成長市場を取り込む地場取引の強化に注力しています。グローバリゼーション+ローカリゼーション、すなわち「グローカリゼーション」を取引、投資、人材育成において推進し、一層の事業基盤の強化を図っていきます。

当グループではこのように積極的な打ち手を進める一方、危険物や食品関連を扱うため、レスポンスブルケア(*)やコンプライアンス対応、さらにはEUでの化学物質管理規制であるREACH対応

を最重要課題と位置づけ、継続的な管理体制の強化を図っています。「衣・食・住」すべての分野に接点のある化学品業界で、総合商社のプレゼンス向上に努め、さらなる飛躍を目指します。

(*) 化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄に至るまで、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表する環境安全活動

清田 正昭

常務執行役員

化学品グループCEO

清田 正昭

注力事業紹介 ―三菱商事フードテック―

当社は、国内の食品化学分野の子会社である東和化成工業、MCフードテック、中央フーズマテリアルの3社を統合し、新社名を「三菱商事フードテック」とする総合食品化学会社を2007年8月1日付で

設立しました。同社は、主にマルチトール・キシリトールなどの糖アルコール(低カロリー甘味料素材)、漬物用調味液・調味料、安定剤などの食品機能性素材を製造・販売します。

この統合により、R&Dのノウハウ集中や顧客ベースの共有化などの効果が見込まれ、食品化学分野における一層の事業拡大を図ります。また、顧客ニーズに応えた素材開発に重点をおいたビジネスの仕組みを作り上げます。加えて、三菱商事フードテックの子会社であるMC-TOWA International Sweetenersのタイ工場において、タピオカを原料としてマルチトールを生産するなど海外において糖アルコール事業を中心に各種商品のグローバル展開を目指します。



三菱商事フードテック



MC-TOWA International Sweetenersの
タイのマルチトール生産工場

汎用化学品本部

コモディティ・ケミカル分野でトレーディングと事業投資を行うAsset Holding Traderとしてグローバルに需給調整機能を発揮しています。

当本部は、石油化学、天然ガス誘導品、クロールアルカリ、無機・肥料の分野における商品のトレーディングと、これらに関連する事業投資を行っています。主な事業投資先としては、ベネズエラでメタノールを製造するMETANOL DE ORIENTE, METORやマレーシアでバラキシレン・ベンゼンなどのアロマ製品を製造するAROMATICS MALAYSIA、インドネシアでアンモニアを製造するKALTIM PARNA INDUSTRI、メキシコで工業塩を製造するEXPORTADORA DE SALなど全世界に広がっています。

また、工業用エタノール分野においては、市場での「食の安全」への関心の高まりの中、今後ますます重要となる製品のトレーサビリティを確保すべく、ブラジルでサトウキビを栽培し、エタノール製造を行うウジナ・ボア・ピスタに出資し、あわせて酒類用、食品用、化学品用エタノールに関する長期購入契約を締結するなど積極的に取り組んでいます。今後拡大が予想されている燃料用エタノールの分野においても、工業用ビジネスで培った当社の知見と優位性を活かして生産地から需要家までのバリューチェーンの構築を図るべく、環境問

題・食糧とのコンフリクトに十分配慮しながら取り組みを進めています。

化学品分野の世界需要は、中国とインドの成長に牽引され堅調に伸張しており、生産拠点も中東など産油国と中国・インドなど新興地域に移る傾向にあるため、当本部の事業領域は世界各地に広がってきています。

こうした中、当本部は、事業投資により資産を保有し、それを活かしてトレーディングの拡大を目指すAsset Holding Traderを標榜しています。基本方針として、「取引数量の拡大」と「取引の質の向上」を掲げており、数量増加による市場への直接関与により、品質と信頼性をスパイラル的に向上させる戦略をとっています。また、お客さまの求める需給調整機能を発揮するには、高い専門性と需給動向を的確に読む力に裏づけられた取引・事業投資の遂行が不可欠です。先見の明を強化し、刻々と変化し複雑化する世界市場の生の動きに直接関与することが重要であると考えています。



METANOL DE ORIENTE, METORの設備増強
同社では、生産能力75万トン/年の既存工場の隣接地で85万トン/年の増設プロジェクトが進行しています。2010年の第1四半期より商業運転開始予定です。

機能化学品本部

化学産業の川中・川下分野において、原料・素材から部品・最終製品に至るまでのバリューチェーンを展開しています。

当本部は、包装資材・建材・塗料・自動車・OA電子機器などに使われる原料・素材から部品、最終製品に至るまでの取引・事業投資を担当しており、いずれの分野においてもバリューチェーンはグローバル化しています。こうした中、当本部では顧客対応力を起点としたグローバルなバリューチェーンの強化・拡大を基本戦略として取り組んでいます。

2008年3月期の主な事業活動としては、宇部興産との過酸化水素における合併事業として、宇部ケミラ株式の49%を購入し、2008年1月に「宇部MC過酸化水素」を設立（社名変更）しました。過酸化水素は、分解生成物が水と酸素という極めてクリーンな材料であり、現在国内の紙パルプ業界において注目されています。

また、2008年3月にはシリコン製キーパッドを製造するインド信越ポリマーに15%出資するなど、電子材料の事業を強化しています。2008年4月には、それぞれ当社の連結子会社である三菱商事プラスチックと富士産業の合併を決定し、合成樹脂事業のバリューチェーンにおいて、顧客対応の最前線での競争力を強化します。サウジア

ラビアでの石油化学事業(当社関連会社・サウディ石油化学)は、包装資材・フィルム・PET樹脂分野のバリューチェーンの川上の原料ソースとして、当本部の最も重要な事業です。当社は2007年9月にサウディ石油化学の株式を約30%まで買い増し、国際協力銀行(JBIC)に次ぐ第2位の株主となりました。現在、サウジアラビアのプラントでは2009年3月期後半の完成を目標に第三次増設工事を進めています。完成後の年間生産能力はこれまでの倍となり、エチレン250万トン、ポリエチレン160万トン、エチレングリコール150万トンと単一工場として世界最大、エチレン生産能力ではほぼ日本の生産量の3分の1に相当する規模となります。増設完了後は従来の主要販売先である中国に加え、マーケットのさらなる拡大を目指し、販売網の構築に努めています。



宇部MC過酸化水素

環境にやさしい過酸化水素は、紙パルプの漂白剤のみならず、脱臭、殺菌、腐敗防止などさまざまな用途が期待されており、将来性の大きい事業です。

先端化学品本部

化学品業界の成長分野における新技術の用途開発・事業化に取り組んでいます。

消費者の「健康」「安全」「環境」に対する意識がますます高まる中、当社では当該分野を今後の成長領域と認識し、当本部を新規事業の積極的なインキュベーションと新しいビジネスモデル構築のための部署として設立しました。こうした事業目的のもと、当本部はバイオ・食品化学、ヘルスケア、医薬・診断薬、環境、ナノテクといった成長分野における市場ニーズを捉え、既存技術・事業と新技術・事業のシナジーを追求し、新たなバリューチェーンの構築を図り、さらには化学品業界における新産業インキュベーションを行っています。

2008年3月期は、バイオ分野では、臨床検査会社大手であるビー・エム・エルと設立したBMLライフサイエンス・ホールディングスの100%子会社BMLフード・サイエンス(BFS)が、食品衛生コンサルティングの分野において、2008年2月に中国のCCIC上海との業務提携を発表しました。日本との取引が多く、流通も活発な中国では、食品のリスクマネジメントを支援するサービスへのニーズが高まっており、BFSは厨房や工場衛生点検、微生物検査などのノウハウを提供して、こうしたニーズに応えます。

食品化学分野では、2007年8月に国内食品化学関連子会社3社を統合して新たな総合食品化学会社・三菱商事フードテックを設立しました(P55の注力事業参照)。食品化学事業は今後一層の市場拡大が見込まれるため、新会社のマーケティング力が重要になります。

そのほか、医農薬分野では、創業支援やバイオ医薬の事業化支援に加え、インド・中国での医農薬品原料の生産に取り組んでいます。環境分野では、省エネ・快適空間化システムやバイオ土壌浄化システムの商業化を、ナノテク分野では、アメリカの技術パートナーとの合併で、ナノ複合材料の商業生産化を図っています。



中国バイオベンチャーファンドへの出資

当社は中国企業を対象としたバイオ・ライフサイエンス分野のベンチャーキャピタルファンド「バイオビード・チャイナ・ファンドⅡ」に対し、300万ドルの出資をコミットしました。



生活産業グループ



前列

矢野 雅英

常務執行役員
生活産業グループCEO

後列左より

尾川 勝也

理事
繊維本部長

加賀 道夫

執行役員
資材本部長

成田 恒一

執行役員
食品本部長

垣内 威彦

農水産本部長

組織

生活産業グループCEOオフィス
生活産業グループコントローラーオフィス
生活産業グループ監査室

リテイル事業ユニット

農水産本部

- 農産ユニット ● 穀物ユニット ● 水産ユニット
- 糖質ユニット ● 油脂ユニット ● 飼料畜産ユニット

食品本部

- 食品事業ユニット ● 飲料原料ユニット
- 酪農食品ユニット ● 食品第一ユニット
- 食品第二ユニット

組織改編 (2008年4月1日付)

- 旧食糧本部に食品本部の生鮮品関連商権を移管、生鮮三品(水産品・青果物・食肉)を集約の上、『農水産本部』に呼称変更しました。
- 旧ライフスタイル本部を『繊維本部』『資材本部』に再編しました。

繊維本部

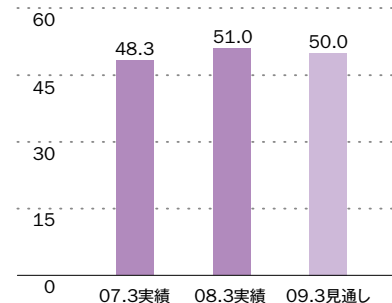
- ブランド・アパレルユニット ● S.P.A. 第一ユニット
- S.P.A. 第二ユニット ● S.P.A. 機能材ユニット

資材本部

- 生活資材ユニット ● 紙・パッケージングユニット
- 住宅資材ユニット

当期純利益

(単位:10億円)



グループCEOメッセージ

2008年3月期実績について

2008年3月期は、商品市況の上昇やサブプライム・ローン問題により、日本の景気に減速懸念が出てきました。また、安心・安全・環境保護への意識の高まりから、企業の社会的責任を問われる問題が相次いで発生するなど、消費市場は目まぐるしい環境変化に直面しました。そのような状況下、当グループは衣食住の分野において、消費者が望む安全な商品・サービスを安定的に調達・提供できる仕組みづくりに継続して取り組んできました。

当期純利益は、食料関連取引の好調、および資材関連会社への持分法適用の影響などにより510億円となり、前期比27億円の増

益を果たしました。

また、当期は、アメリカの穀物集荷販売会社であるFGDIを子会社化して食料の調達力を強化したのに加え、日本農産工業・日東富士製粉・日本食品化工の原料加工メーカー3社、および日本ケンタッキー・フライド・チキンを子会社化することにより、調達から加工、リテイルに至る食料バリューチェーンをさらに強固なものとししました。また、衣料品や紙・包装資材、建設用資材分野においては、中核子会社の機能強化により業容の拡大を図りました。

グループ戦略および2009年3月期業績見通しについて

BRICsを中心とする新興市場の経済発展により、食料、森林資源などの一次産品の世界的な需給バランスが大きく変化してきています。また、バイオ燃料の需要増加や投機的資金の流入もあり、穀物市況が高騰しています。一方、主要な対面市場である国内では、安心・安全・環境保護などに対する消費者の関心がさらに高まるとともに、食料資源の確保という命題にも直面しています。

当グループでは、こうした環境変化に柔軟かつ迅速に対応すべく、2008年4月に、食糧本部と食品本部を一部組み替えるとともにライフスタイル本部を再編し、従来の3本部から、農水産・食品・繊維・資材という4本部に再編成しました。これにGCEO直轄のリテール事業ユニットを加えた5つの事業戦略単位で、グループを経営していきます。

当グループの強みは、バリューチェーンの川上から川下に至るバランスのよい事業展開ですが、2009年3月期においては、バリューチェーンの起点である一次産品の調達能力のさらなる

拡大や、顧客の多様なニーズに柔軟に対応した流通・サービス機能の拡充により、収益基盤を一層強化します。また、成長が見込める海外市場においても、地域の特性や消費者のニーズに応じた事業展開を積極的に進めていきます。

2009年3月期連結純利益につきましては、食料関連取引で利益増が見込まれるものの、事業拡大に伴う経費負担増などにより、前期比ほぼ横ばいの500億円となる見通しです。

矢野 雅英

常務執行役員

生活産業グループCEO

矢野 雅英

注力事業紹介 ―コーヒー事業―

日本は、アメリカ、ドイツに次ぐ世界第三位のコーヒー輸入国です。レギュラー、インスタント、缶、チルドと飲料形態も多様であり、今後とも消費は拡大する見込みです。当社では、「安心・安全」かつ「おいしい」コーヒーを消費者に安定的に届けることが使命と考えています。

当社のコーヒービジネスの最大の強み

は、川上分野である世界中のコーヒー生産国に張り巡らせた強固なネットワークです。ブラジルには生豆輸出業者MC Coffee Do Brasil (100%子会社)を持つなど、コーヒー生豆の日本の輸入シェアの約20%を誇る輸入業者として、日本のお客さまのきめ細かいニーズに対応しています。

また、2008年1月にはアートコーヒーをグループ化して、川中分野である焙煎事業にも進出し、バリューチェーン強化に取り組んでいます。加えて、中国、マレーシアにもコーヒー加工拠点を構え、拡大が見込めるアジア市場への対応も進めています。



コーヒー生豆



MC Coffee Do Brasilのブラジル工場



アートコーヒーの山梨工場

農水産本部

穀物・青果物・水産物・畜産物などを取り扱い、原料調達から加工・流通までを中心にバリューチェーンを展開しています。

2008年3月期は、小麦などの穀物をはじめとした食料価格の高騰が注目される中、当本部は、主に原料の生産・集荷の現場から輸送・加工・製品の流通までを一貫して管理するバリューチェーンの強化を推し進めてきました。2007年6月にアメリカの穀物集荷販売会社のFGDIを子会社化し、米国穀物集荷・輸入事業の拡大に取り組んできました。国内では、2007年4月に米久の株式を追加取得して筆頭株主となり、同年6日には日東富士製粉・日本食品化工・日本農産工業という小麦粉・澱粉・飼料メーカーの三社を公開買付によって子会社化し、原料加工分野の事業基盤の強化を進めました。

今後とも国内外におけるバリューチェーンをさらに太く強くする戦略のもと、国内ではグループ企業の連結経営体制の拡充を図り、加工事業を一層強化する一方、世界的な食料需給の逼迫が続くと予想される中、アメリカなど主要産地での調達力の強化と調達先

の拡大を推進して安定供給の確保に努めていきます。また、引き続き成長が見込まれるアジア市場に対しても積極的に取り組んでいきます。

食品本部

食品原料の調達から製品販売まで、国内外に幅広いネットワークを構築し、消費者の多様なニーズに対応しています。

2008年3月期の食品業界は、少子高齢化による国内需要の縮小、世界的な需要急拡大による原材料の高騰といった厳しい環境にありましたが、乳製品や水産関連取引を中心に当本部の業績は好調に推移しました。また、コーヒー焙煎・販売会社であるアートコーヒーをグループ化するなど加工機能の強化などの施策も着実に実行しました。

今後とも、需給バランスの変化、安全・安心への対応に加え、消費者の環境問題に対する関心の高まりなど、業界環境は引き続き大きく変化していく局面にあります。当本部は、このような状況に的確に対応し、お客さまの多様なニーズに応えつつ、バリューチェーンを強化し、持続的成長を図ります。特に需給の逼迫が予想される海外からの食品原料の調達については、コーヒー・ココア・果汁・酪農品といった商品の供給先を上げるとともに、既存の調達拠点との関係強化を進めることにより、安定的かつ持続的な原料確保を目指します。また、国内外の消費市場においては、菱食や明治屋商事などの国内食品卸関連子会社

やイギリス有数の食品メーカーである子会社プリンセスが進めている、効率的な流通チャネルの拡充・整備を引き続きサポートしていく方針です。



キリンMCダノンウォーターズ

フランス・ダノングループとユニセフが共同で推進している「Volvic 1ℓ for 10ℓ」プログラムを通じ、マリ共和国での清潔で安全な水の供給活動を支援しています。

繊維本部

衣類など身の回りの生活関連商品をはじめ、原料・素材、高機能材まで国内外の幅広い商品と総合的なサービスをお客さまに提供しています。

当本部は衣類、靴、家具、雑貨などの生活関連分野の商品をはじめ、「繊維」を切り口に綿・糸・織物などの原料・素材から、光ファイバーなどの高機能材までを取り扱う本部として、柔軟で、かつスピード感をもって業界動向に対応できる組織を目指していきます。

2008年3月期は天候不順、原材料価格の高騰、チャイナリスクの高まりなど市場の環境変化は目まぐるしく、国内の繊維業界は全般的に苦戦を強いられた一年でした。このような状況の中、当本部は柱である



FGDI

穀物の一大輸出国であるアメリカにおいて、穀物集荷販売会社であるFGDIへの出資比率を75%に高め、穀物集荷機能を強化しました。

OEM事業を中心に、お客さまに対するブランド・新規事業提案や海外事業支援などを含む総合的なサポートを通じ、顧客満足度の向上に努めました。

今後とも、アパレル分野についてはOEM機能のさらなる進化で国内外市場へ優れた商品を提供していくとともに、環境関連製品、光通信素材などの高機能材分野では、引き続き、海外の成長市場での事業拡大を積極的に推進していきます。



三菱商事アパレル展

企画情報発信の場として展示会を開催し、多数のお客さまに好評をいただいています。今後もさらなる進化と内容の充実に努めていきます。

資材本部

製紙原料、セメント、木材などの川上の原料・素材から生活に身近な川下の各種製品に至る幅広いバリューチェーンを構築しています。

当本部は、チップ・植林・パルプといった製紙原料、各種紙・包装製品を取り扱う紙関連事業、セメント、シリカサンド、カオリン、木材・建材などを取り扱う住宅資材関連事業、タイヤ・ゴム工業資材などを取り扱う生活資材関連事業をコアビジネスとしています。

2008年3月期は、各事業分野における堅調な市況に支えられ、当初計画を上回る収益をあげることができました。また、アメリカのセメント事業への追加投資を決定するなど、将来への布石も打ちました。

今後は、原燃料費の高騰や円高など事業環境には厳しい面もありますが、主要取扱

商品の紙・セメント・タイヤの世界需要は年率2～4%の成長率で伸長する見通しであり、中長期的には事業を拡大していく十分なチャンスがあります。

かかる事業環境のもと、中核ビジネスの徹底強化、事業投資先の企業価値向上、人材の育成・活用、新規ビジネスの開拓などの各種施策を着実に実行することにより、持続的成長を達成していくことを目指していきます。



アルバック フォレスト プロダクツ

同社はカナダにおいて持続可能な森林管理で地域社会と共存するパルプ事業を展開する子会社で、2007年秋には、カナダの出版社が発表する「働きやすい職場ベスト100」に選出されました。

リテイル事業ユニット

小売・外食といったリテイル事業に投資し、原材料の調達から経営や店舗開発に至るまでの各種支援を行い、各投資先の企業価値向上をサポートしています。

主要な対面市場である国内では、少子高齢化に伴って消費の量的成長が鈍化する一方、多様化・分散化によってその質も大きく変化しています。また、原材料価格の高騰や店舗運営コストの上昇など、リテイル事業を取り巻く環境は厳しさを増しており、生き

残りを賭けた企業間の合従連衡が進行していくなど、今後の変化のスピードはますます加速すると考えられます。

2008年3月期は、消費動向や環境変化に対応したマーケティング施策が功を奏し、ローソン、ライフコーポレーション、日本ケンタッキー・フライド・チキンという主要関連会社の業績は順調に推移しました。

今後も事業環境が大きく変化すると予測されますが、引き続き原材料調達・商品開発・店舗開発・物流・IT・マーケティングなどの幅広い機能を提供することにより、リテ

イル分野でのプラットフォームを一層強化していく戦略を展開していきます。



日本ケンタッキー・フライド・チキン

2007年12月に日本ケンタッキー・フライド・チキンの公開買付を行い、子会社化（議決権所有割合65.39%）しました。

地域戦略



『INNOVATION 2009』では、次の時代に向けた仕込みと足場固めを行い、より高度な選択と集中を進めて事業の質を高めながら、新たな成長の柱を創り上げていくことを目指しています。当社の地域戦略の推進においても、この目標に向かって、『INNOVATION 2009』で掲げる最も大切な課題の一つである「グローバルな成長の取り込み」をさらに加速することを目指し、2008年4月1日付で「新たな地域戦略推進体制」を導入しました。

新体制では、コーポレート担当役員（地域戦略）が中心となり、地域戦略関連業務を一元的に把握します。また、海外を7つの地域（北米／中南米／欧州CIS／中東／アフリカ／中国／アジア・大洋州）に区分し直し、各地域の統括責任者として「地域CRO」（Chief Regional Officer）を設け、現場からの情報発信力をさらに強化し、営業戦略へのタイムリーな反映を推進します。

また、国内／米州／欧阿中東CIS／中国／アジア・大洋州の5つの地域に設ける「地域統括」は、コーポレート担当役員（地域戦略）が全社地域戦略を企画・立案・推進するに当たり、担当する地域についての知見なども踏まえてグローバルな視点から補佐するとともに、担当地域内外の情報共有を推進し、グローバルな連携・協業を促します。

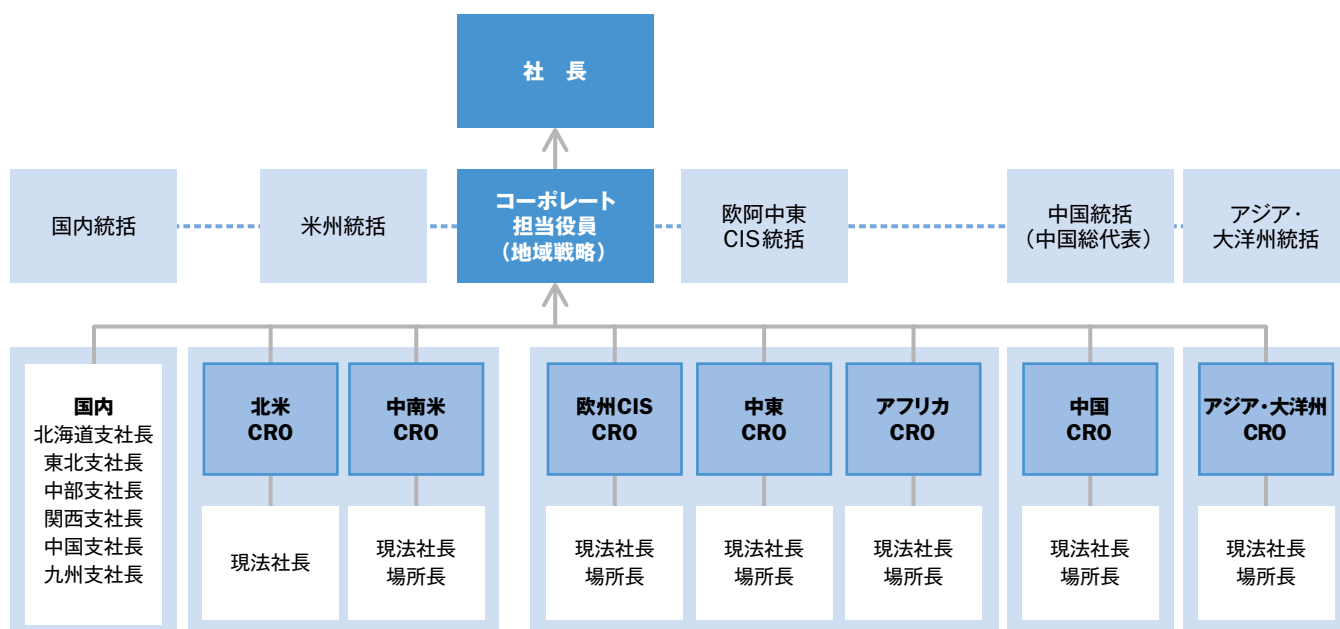
西澤正俊

常務執行役員

コーポレート担当役員（地域戦略）

西澤 正俊

地域戦略推進体制



国内

国内においては、市場の変化を取り込みながら、地域ごとに分社・事業投資先との連携を強め、MCが構築・関与するバリューチェーンの足元を固



井上 彪
副社長執行役員
国内統括



片山 善朗
常務執行役員
国内統括(副)

めるという観点から、顧客ネットワークの維持・強化をより一層推進し、新たなビジネスチャンスの開拓に取り組んでいます。

北米

北米市場を、成熟市場ではなく、「世界最大の成長市場」として捉え、既存ビジネスの強化、新規ビジネスの開発、積極的な投資を推進し、北米における連結ベースでの企業価値向上に取り組んでいます。また、先端ビジネスモデルやCSRの取り組みなど、今後のビジネス拡大やグローバルな企業経営に資する情報発信にも注力しています。



上田 良一
常務執行役員
北米CRO
米州統括

中南米

金属・エネルギー資源に加え、近年急速に資源化しつつある食糧などの一大供給地である中南米では、グループ間協業を積極的に推進し、食糧、新エネルギーを含む新たな資源関連ビジネスに注力するとともに、大きく成長を遂げつつある国内市場をターゲットとしたIT事業などにも取り組んでいます。



佐々木 修
理事
中南米CRO

欧州CIS

西欧市場では、金属、機械、化学品、生活産業などの中核ビジネスの強化ならびに、環境、新エネルギー、自動車関連、物流などの分野で、イノベーションの推進に取り組んでいます。また、中東欧・トルコ・ロシア・ウクライナなどの新興国では、消費市場の拡大に伴う対応を今後より一層強化します。



木島 綱雄
常務執行役員
欧州CIS CRO
欧阿中東CIS統括

中東

日本にとって重要な資源供給国との間で、石油、LNG、石化製品、リン鉱石などのビジネスに継続的に取り組んでいます。さらには、急速な経済発展を背景に、発電・造水事業などのインフラ関連ビジネスや、多角化する産業への協力、環境関連ビジネスにも注力しています。



今井 鉄郎
理事
中東CRO

アフリカ

金属・エネルギー資源分野での新規ビジネスの発掘・推進を進めるとともに、自動車・タイヤ・化学品・食料などのコマーシャル取引の拡大に注力します。さらにアフリカの地域社会との共生を目指し、CSR活動にも積極的に取り組み続けます。



是永 和夫
理事
アフリカCRO

中国

中国は当社にとって最も重要な市場の一つであり、新規ビジネスの開拓、中国優良企業との関係強化などに積極的に取り組んでいます。現在は「環境・省エネルギーに配慮した持続可能な成長モデルへの転換」、「輸出・投資依存から内需主導の経済成長への転換」といった今後の中国の方向性を踏まえつつ、グローバルな観点から中国の成長を取り込むことに注力しています。



中原 秀人
常務執行役員
中国総代表
(中国CRO、中国統括)

アジア・大洋州

金属・エネルギー資源への継続的な取り組みに加え、中核ビジネスの強化および地域の成長に不可欠なインフラ事業への取り組みを積極的に行うとともに、有力顧客との連携強化を進め、さらなる収益基盤の強化に取り組んでいます。中でもインドは中国とならび最重要市場であり、インフラ事業への対応と有望事業分野への新規投資の実現に注力しています。



西澤 正俊
常務執行役員
コーポレート担当役員
(地域戦略)
アジア・大洋州CRO
アジア・大洋州統括



寺村 元伸
常務執行役員
アジア・大洋州統括(副)
(アセアン担当)

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

- 65 三菱商事のコーポレート・ガバナンス
- 66 取締役
- 68 コーポレート・ガバナンスに対する取り組み
- 70 監査役
- 71 内部統制システム
- 74 環境・CSR（企業の社会的責任）
- 76 執行役員

三菱商事のコーポレート・ガバナンス



株主の皆さまおよびすべてのステークホルダーの皆さまに、取締役会を代表して三菱商事のコーポレート・ガバナンスに関する取り組み状況をご報告いたします。

私たち取締役は、当社の企業理念である「三綱領」を踏まえて適正な経営を行い、継続的に企業価値を向上させることが、株主およびすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えるものと認識しています。このため、当社では、経営の健全性、透明性、効率性確保の基盤となるコーポレート・ガバナンスの強化に努めており、過去数年にわたり、執行役員制度の導入、監査機能の強化、社外取締役の増員、ガバナンス委員会や国際諮問委員会による外部の視点を入れたチェック・アンド・バランス機能の強化などを通じ、取締役会の監督機能を充実させてまいりました。

また、本年には、経営と執行の分離をさらに進めて取締役数を絞り込み、取締役会の経営監督機能の強化を図っています。

私は、コーポレート・ガバナンスとは企業の日々の活動の礎となる重要な事項であり、企業文化を形作る重要な要素とも言える、と考えています。企業を取り巻く環境変化の中で、企業に求められる使命・役割も変化を続けていくと考えられますので、常にガバナンス体制を見直し、機能の強化を図っていくことが必要であり、これで完成ということはないと考えています。引き続き、これまで構築してきた体制を発展・強化させ、ステークホルダーの皆さまの信頼にお応えできるよう、努力していく所存です。

佐々木 幹夫

取締役会長

佐々木 幹夫

取締役

(2008年7月1日現在)

佐々木 幹夫

1960年 三菱商事(株)入社
2004年 取締役会長

小島 順彦*

1965年 三菱商事(株)入社
2004年 取締役社長

上野 征夫*

1968年 三菱商事(株)入社
2005年 副社長執行役員
2008年 コーポレート担当役員
(広報、総務、法務)
チーフ・コンプライアンス・オフィサー
環境・CSR担当

井上 彪*

1970年 三菱商事(株)入社
2006年 副社長執行役員
2008年 食料資源・消費市場戦略担当、
国内統括



伊与部 恒雄

1973年 三菱商事(株)入社
2008年 常務執行役員
コーポレート担当役員
(人事)

藤村 潔

1972年 三菱商事(株)入社
2008年 常務執行役員
コーポレート担当役員
(CIO、業務改革・
内部統制)



有馬 龍夫**

1962年 外務省入省
1997年 同省退官後、外務省参与
1998年 日本国政府代表
2001年 三菱商事(株)取締役



水野 一郎*

1966年 三菱商事(株)入社
 2003年 コーポレート担当役員(CFO)
 2006年 副社長執行役員

**吉村 尚憲***

1968年 三菱商事(株)入社
 2007年 副社長執行役員
 2008年 資源・エネルギー戦略担当

**西澤 正俊***

1971年 三菱商事(株)入社
 2005年 常務執行役員
 2008年 コーポレート担当役員
 (企画調査、地域戦略)
 兼 アジア・大洋州統括
 兼 アジア・大洋州CRO

**片山 善朗***

1971年 三菱商事(株)入社
 2007年 常務執行役員
 国内統括(副)
 兼 関西支社長

**堤 富男****

1962年 通商産業省入省
 1996年 同省退官
 2004年 三菱商事(株)取締役

**野間口 有****

1965年 三菱電機(株)入社
 2006年 三菱電機(株)取締役会長
 2007年 三菱商事(株)取締役

**伊藤 邦雄****

1992年 一橋大学教授
 2006年 一橋大学 大学院
 商学研究科教授
 2007年 三菱商事(株)取締役

**佃 和夫****

1968年 三菱重工業(株)入社
 2008年 三菱重工業(株)取締役会長
 三菱商事(株)取締役

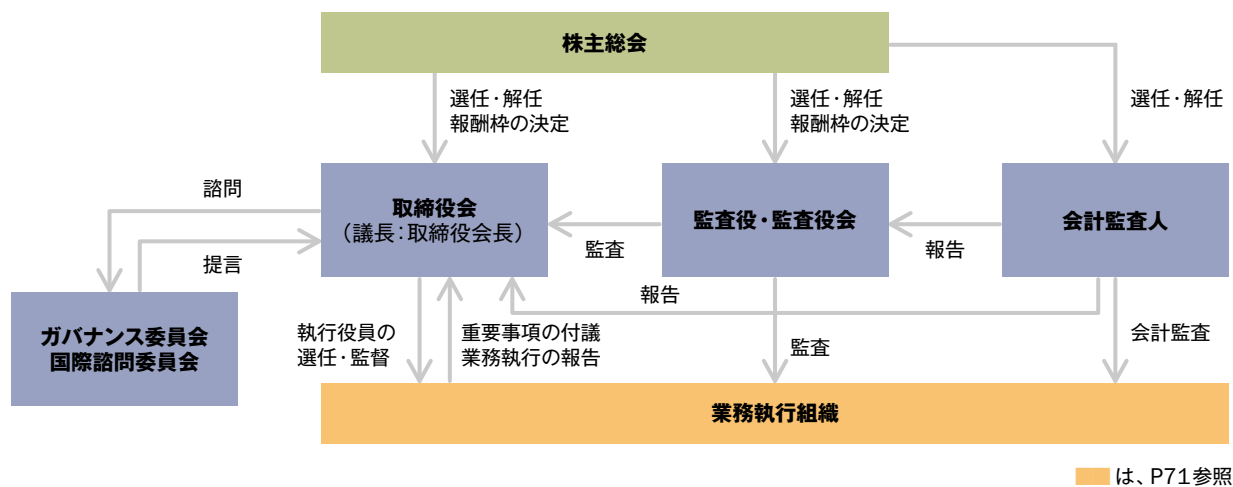


* 代表取締役を示しています。

** 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。

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

当社のコーポレート・ガバナンス体制



当社は、「三綱領（所期奉公、処事光明、立業貿易）」を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心ともに豊かな社会の実現に貢献することが、株主をはじめとするすべてのステークホルダーのご期待に応えるものと認識しています。

この実現のため、当社では、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの継続的強化を経営上の重要課題としており、監査役制度を基礎として、社外役員の増員などによる監督機能の強化や、執行役員制度の導入による経営と執行の分離の推進など、より実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

当社の取締役会は、社外取締役5名を含む取締役15名で構成され、原則として月1回開催し、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っています。

2001年に執行役員制度を導入し、取締役と執行役員の機能・責任の明確化を行ったほか、2004年には、機動的な取締役会体制の構築を目的に、取締役の任期を2年から1年に短縮し、2006年には、取締役会運営の機動性確保の観点から取締役会の書面

決議を可能とする定款変更を行い、社外役員の機能の明確化・強化を図るため、2007年に社外役員選任基準を制定しています。また、2008年には、取締役数をさらに絞り込み、取締役の経営監督機能を一層強化しています。

当社は、会社の最高責任者として社長を、経営意思決定機関として社長室会を置き、業務を執行していますが、経営上の重要事項については、社長室会（月2回程度開催）で決定後、取締役会の審議を経て決定しています。

取締役会の諮問機関であるガバナンス委員会および国際諮問委員会は、社内・社外役員の一部と社外有識者から構成されており、社外第三者の観点から種々の助言をいただいています。ガバナンス委員会は、2001年に設置後、年に2～3回程度開催し、コーポレート・ガバナンスに関する課題を審議しており、2008年3月期には、多様な人材活用、役員報酬体系のレビュー、環境・CSRの基本方針などにつき審議しました。

また、国際諮問委員会は2001年に設置後、年1回程度開催し、当社の国際化に関する課題を審議しています。

監査役監査については、社外監査役3名を含む5名の監査役が、



国際諮問委員会

前列左より

エルミニオ・ブランコ・メンドーサ

(メキシコ：元商工大臣)

ラタン・N・タタ

(インド：タタグループ会長)

トーマス・S・フォーリー

(アメリカ：元駐日大使)

ジョン・ボンド

(イギリス：ボーダフォン会長)

ハイメ・アウグスト・ゾベル・デ・アヤラ

(フィリピン：アヤラコーポレーション会長)

後列左より

堤 富男

(取締役)

槇原 稔

(相談役)

佐々木 幹夫

(会長)

小島 順彦

(社長)

有馬 龍夫

(取締役)

監査役直属の監査役室スタッフを活用しながら、取締役会および重要会議に出席し、国内外主要拠点を含む社内各局との対話を行うとともに、連結経営上重要な子会社などを中心に往査を実施しています。

内部監査については、監査部が全社的な見地から当社、現地法人および関係会社の監査を行っていることに加え、個々の営業グ

ループも各々内部監査組織を設けて、管下組織の監査を連結ベースで行っています。これらの内部監査は、年間の監査計画に基づき、監査先を選定の上実施しており、監査の結果については、都度社長および監査役などに報告するとともに、定期的に取り締役会および社長室会に報告しています。

役員報酬の内容

区 分	人員数 (名)	報酬等の額 (百万円)	摘 要
取締役 (うち社外取締役)	20 (5)	2,116 (100)	1. 左記の報酬等の額は、以下のものにより構成されています。 ① 2008年3月期中に支給した月例報酬額 取締役20名(うち社外取締役5名)に対して979百万円(うち社外取締役100百万円) 監査役5名(うち社外監査役3名)に対して133百万円(うち社外監査役31百万円) ② 2008年6月25日開催の定時株主総会で承認された取締役賞与 取締役15名(社外取締役を除く)に対して365百万円 ③ ストックオプションによる報酬額 取締役15名(社外取締役を除く)に対して601百万円 ④ 2008年6月25日開催の定時株主総会で承認された積立型退職時報酬 取締役15名(社外取締役を除く)に対して170百万円 2. 2008年3月期に退任した取締役および監査役に対する退任慰労金支給額(役員年金を除く)は、取締役344百万円、監査役30百万円で、上記の報酬等の額には含めておりません。また、退任した役員に対する役員年金の2008年3月期支給総額は、取締役278百万円、監査役9百万円で、それぞれ上記の報酬等の額には含めておりません。 3. 役員退任慰労金については、2005年3月期定時株主総会終了時をもって社外取締役および社外監査役に対する退任慰労金を、2007年3月期定時株主総会終了時をもって社内監査役に対する退任慰労金を廃止しました。また、社内取締役については、2007年3月期定時株主総会終了時をもって従来の退任慰労金制度を廃止し、新たに積立型退職時報酬を導入しています。それ以前の退任慰労金については、当該各総会において、在任取締役および在任監査役に対する支給決議を行い、各人の退任時に支給することとしており、当該決議に基づく支給見込額は次のとおりですが、それぞれ上記の報酬等の額には含めておりません。 ① 2005年3月期定時株主総会決議に基づき、社外取締役4名に対して総額3,950万円が、社外監査役3名に対して総額2,200万円が支給される見込みです。 ② 2007年3月期定時株主総会決議に基づき、社内の取締役10名に対して総額1,100百万円が、社内の監査役1名に対して80百万円が支給される見込みです。 なお、上記2.に記載の退任慰労金の支給は、上記①の決議および退任慰労金制度廃止前になされた2007年3月期定時株主総会での決議に基づくものです。
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	133 (31)	
合 計 (うち社外役員)	25 (8)	2,249 (131)	

(百万円未満切り捨て)

監査役

(2008年7月1日現在)

新開 友三	大嶋 英二	中島 茂*	辻山 栄子*	長友 英資*
1962年 三菱商事(株)入社 2001年 常任監査役(常勤)	1973年 三菱商事(株)入社 2007年 監査役(常勤)	1979年 弁護士登録 1983年 中島経営法律事務所代表 1984年 弁理士登録 2004年 三菱商事(株)監査役	2003年 早稲田大学商学部・ 商学研究科教授 2008年 三菱商事(株)監査役	1971年 東京証券取引所入所 2003年 (株)東京証券取引所 常務取締役 2007年 (株)東京証券取引所退職 (株)ENアソシエイツ 代表取締役 2008年 早稲田大学大学院 商学研究科 客員教授 三菱商事(株)監査役
				

* 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。

常任監査役からのメッセージ

新開常任監査役

当社の監査役は、それぞれの分野で経験豊かな3名の社外監査役と社内出身の2名の常勤監査役で構成され、常任監査役は監査役会の議長のほか特定監査役も務めています。監査役を補佐する独立の組織として監査役室があり、5名の専任スタッフが機動的に対応する体制を整えています。

社内の主要会議には監査役室員も含め幅広く出席し、社内関係者との円滑な意思疎通に心掛けています。また、会計監査人や内部監査部門とは定期的に会合を持ち、緊密な連携を通じて当社の状況を適時適切に把握するよう努めています。さらに主要な子会社および関連会社の常勤監査役とも定期的に意見交換の機会を設け、企業集団としての監査の環境整備にも努めるとともに、社外の有識者の方々から専門家の立場でのお話を伺う機会も定期的に設けています。

社会的要請に応えながら健全な成長を持続できる企業を目指し、当社の経営基盤の強化にできる限り寄与したいと思います。

社外監査役からのメッセージ

中島監査役

私は社外監査役として二つのことに注意しています。一つは、「社外」人として当社の事業遂行を客観的、公平に見守ることです。もう一つは、「監査役」として当社の皆さまと一体感を持ち、現場の担当者の方々の情熱を率直に受け止めることです。こうした二つの姿勢をあわせ持つことで初めて社外監査役としてのミッションを達成できるのではないかと考えています。

そこで、監査役や会計監査人の皆さまと定期的にお会いする一方、社長以下の役職員の方々からも機会あるごとにお話を伺っています。また、グループ会社の監査役の方々との情報交換会にもできるだけ出席しています。

こうして得た情報、理解をもとに、取締役会では「この点をもう少し調査したらどうですか」「別の観点からも、もっと議論したほうがよいのでは?」などと、積極的に発言するように努めています。

これからも当社の社会的信頼をより向上させるために、少しでもお役に立っていきたくと思っています。

内部統制システム

当社は、法令・定款に適合し、かつ、適正に業務を遂行するために、以下のとおり内部統制システムを構築・運用し、継続的に改善・向上に努めています。

効率的な職務遂行

社長は、経営の基本方針を示し、具体的な経営目標を定めるとともに、経営計画を策定して効率的に目標の達成に当たっています。経営目標を最も効率的に達成するよう柔軟に組織編成を行い、適材を配置するほか、組織の指揮命令系統を明確にし、目標達成に必要な範囲で各組織の長および所属員に権限を付与し、随時報告を求めています。

2008年3月期は、中期経営計画『INNOVATION 2007』の最終年度として同計画を遂行するとともに、新たな中期経営計画『INNOVATION 2009』に向けて、経営体制の一部見直しを行いました。

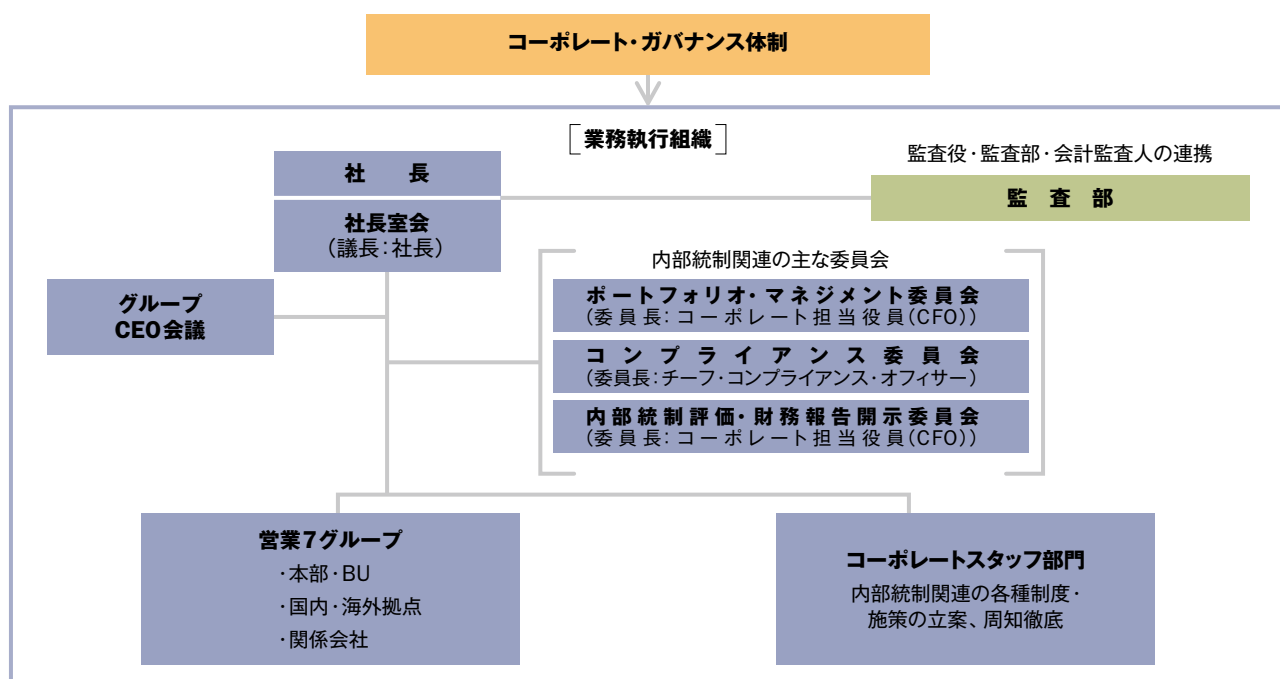
コンプライアンス

コンプライアンス、すなわち、法令を遵守し、社会規範に沿った行動をとることを職務遂行における最優先事項と位置づけ、企業理念の浸透を図るとともに、コンプライアンスに関する基本事項を定めた役職員行動規範を制定し、周知徹底を図っています。

コンプライアンスを推進するために、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを統括者とする社内横断的な体制を構築するとともに、各種法令に関する研修の実施など、予防・是正措置を講じています。さらに、2008年4月には、連結ベースの一元的コンプライアンス対応充実の観点から、専任組織を新設しました。

コンプライアンスにかかる状況については、各組織から報告を受ける体制のほか、内部通報の制度も設けており、これらを通じ課題の把握と情報共有を行い、取締役会へも定期的に報告を行っています。

当社の内部統制の体制



は、P68参照

リスク管理

職務遂行に伴うリスクについては、信用リスク、市場リスク、事業投資リスク、カントリーリスク、コンプライアンスリスク、リーガルリスク、情報管理リスク、環境リスク、自然災害リスクなど、さまざまなリスクの類型を定め、類型ごとに責任部局を設け、リスク管理のための方針・体制・手続を定めています。新たに発生したリスクについては、速やかに責任部局を定めて対応します。

個別案件の取り組みにおいては、担当部局の責任者が、全社的な方針・手続に沿って、案件ごとにリスクとリターンを分析・把握の上、所定の決裁権限に従って意思決定を行い、推進・管理しています。

個別案件ごとのリスク管理を行うほか、定量的に把握可能なリスクについては、当社としての全体的なリスク状況を把握し、必要に応じ見直しの上、適切な管理を行っています。

財務報告

財務諸表の適正かつ適時な開示のために、会計責任者を置き、法令および会計基準に適合した財務諸表を作成し、財務報告にかかわる委員会での討議・確認を経て開示しています。財務報告に関する内部統制整備については、社内に専任組織を設置し、金融商品取引法や米国企業改革法を踏まえ、全社的な内部統制の状況や、重要な事業拠点における業務プロセスなどを文書化し、評価・改善を行う取り組みを連結ベースで進めています。

情報の管理・保存

職務遂行に関する情報については、管理責任者が、内容の重要度に応じて個々に情報を分類して利用者に取り扱いを指示し、情報セキュリティの確保および効率的な事務処理と情報の共有化に努めています。

管理責任者は、法定保存文書および会社が定める内部管理上の重要な情報については、所定の期間保存します。定めのない情報については、管理責任者が保存の要否および期間を定め保存しています。

連結経営における業務の適正確保

子会社・関連会社ごとに管理担当部局を定め、毎年、各社の業績や経営効率などを定量的に把握し、さらに、コンプライアンスやリスクマネジメントなどの定性的な課題についても把握に努めています。

子会社・関連会社に対しては、役員派遣、合併契約締結、議決権行使などを通じて、業務の適正確保を図るほか、各社が持続的な成長を実現できるよう諸施策を講じ、連結ベースでの企業価値向上を目指しています。

監査、モニタリング

各組織では定期的に自らの責任において職務遂行の点検および改善を行っており、加えて、各組織の職務遂行をより客観的に点検および評価するために、内部監査組織を設置し、定期的に監査を行っています。

監査役

監査役は、取締役会および重要な経営会議に出席して意見を述べるほか、取締役・使用人などと意思疎通を図って情報の収集・調査に努め、取締役・使用人などはこれに協力しています。

一定額の損失発生や重大な問題が発生するおそれがある場合は、担当部局の責任者は所定の基準・手続に従い、速やかに監査役に報告しています。

監査役の監査の実効性を高めるために、監査役の職務遂行を補助する組織を設置し、職務補助者の評価・異動などの人事に際しては、監査役の意見を尊重するなど、独立性の確保に留意しています。



コンプライアンス体制

当社は、「三綱領」や「企業行動指針」（当社ホームページご参照）を基盤とし、法令遵守はもとより、適正かつ公正な事業活動を継続していくための体制作りに、かねてより取り組んできました。社会が企業に求めるコンプライアンスのレベルは日々高まっていますが、当社は2000年9月に「三菱商事役職員行動規範」（当社ホームページご参照）を制定するとともにコンプライアンス・オフィサー制度を導入し、役職員一人ひとりが、法令遵守はもとより社会通念に照らして適切な行動をとるという意識を徹底してきました。2006年3月には役職員行動規範を改訂するとともに、毎年、全役職員から規範遵守についての誓約書を取りつけることとし、社内コンプライアンス体制の充実・強化を進めてきています。さらに、2008年4月には、各種コンプライアンス業務に一元に対応するための専任組織としてコンプライアンス総括部を新設しました。

当社は連結ベースでの企業価値向上を実現するための重要施策の一つとして、当社関係会社の社員一人ひとりに至るまでコンプライアンス意識が浸透・徹底するよう、実効性のあるコンプライアンス施策のさらなる充実・強化を図っていきます。

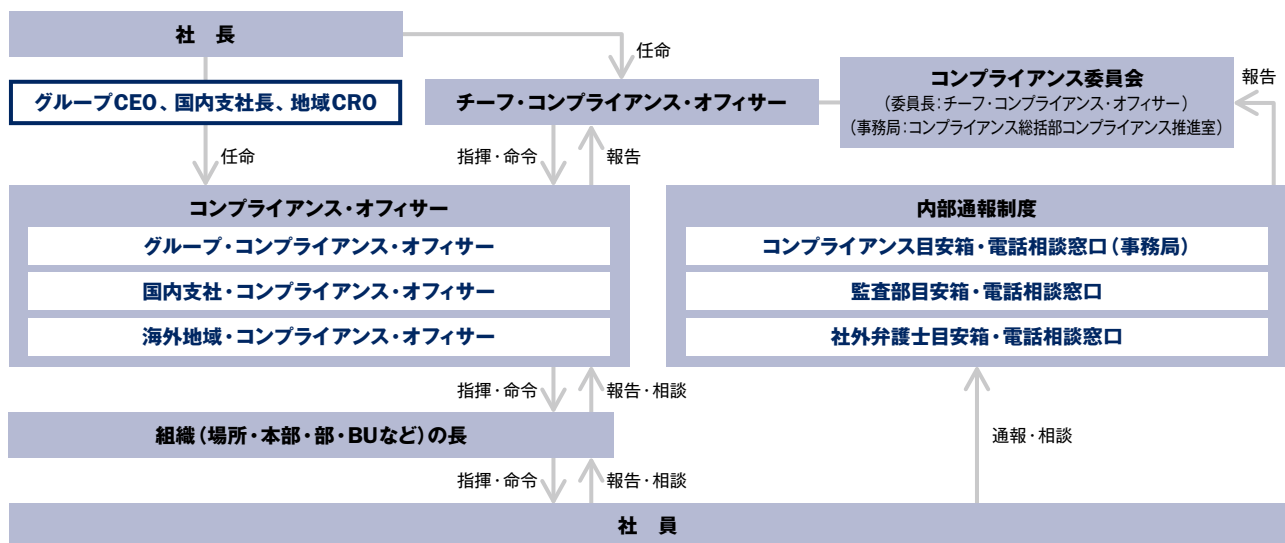
上野 征夫

副社長執行役員

チーフ・コンプライアンス・オフィサー

上野 征夫

コンプライアンス体制図



環境・CSR（企業の社会的責任）

三菱商事の企業文化には、真に豊かな社会作りに貢献するために地域社会や国際社会とともに発展していきたいという思いが根づいています。ますます高まる社会の要請に応えるべく、環境・CSRへの取り組みを強化し、ビジネスを通じた環境への貢献など社会の持続可能な発展や成長を目指した事業を展開していきます。

三菱商事は2009年3月期から「環境・CSR担当役員」を新たに任命しました。従来から環境・CSR分野を所管する役員はおいでしたが、役員の業務分担として明記するのは初めてのことです。

また、従来からあった社会・環境委員会の体制を拡充し、新たに「環境・CSR委員会」とその下部委員会「環境統合政策会議」「社会貢献委員会」を設置。環境・CSRの観点から見た三菱商事の事業領域のあり方、本業を通じての環境・CSRの実践、三菱商事の環境関連活動に対するスタンスの確認などの事項について討議も深めています。

さらに、三菱商事グループの環境・CSR活動などに対する助言や提言を行う機関として、「環境・CSRアドバイザリーコミッティー」を設置。環境・CSR分野については、社内における議論に加え、社外有識者の方々のご意見をもとに進めることが、ステークホルダーとのかかわりながらグローバルに事業を展開する三菱商事にとって、極めて重要なことと考え、当コミッティーを設けました。

当コミッティーの初回会合は2008年3月に開催。メンバーの皆さんからは「本業の中でCSRを行っていくべきである」、「ビジネスを持続可能なものにするための商社の機能が期待されている」など、さまざまな意見をいただいております。今後の取り組みに活用していきます。



環境・CSRアドバイザリーコミッティー

前列左より

勝 恵子

(キャスター)

鬼頭 宏

(上智大学大学院教授・地球環境研究所長)

海野 みづえ

(創コンサルティング代表取締役)

日比 保史

(コンサベーション・インターナショナル
日本プログラム代表)

後列左より

上野 征夫

(三菱商事副社長)

末吉 竹二郎

(UNEP金融イニシアティブ特別アドバイザー)

足達 英一郎

(日本総合研究所創発戦略センター副所長)

ピーター・D・ピーダーセン

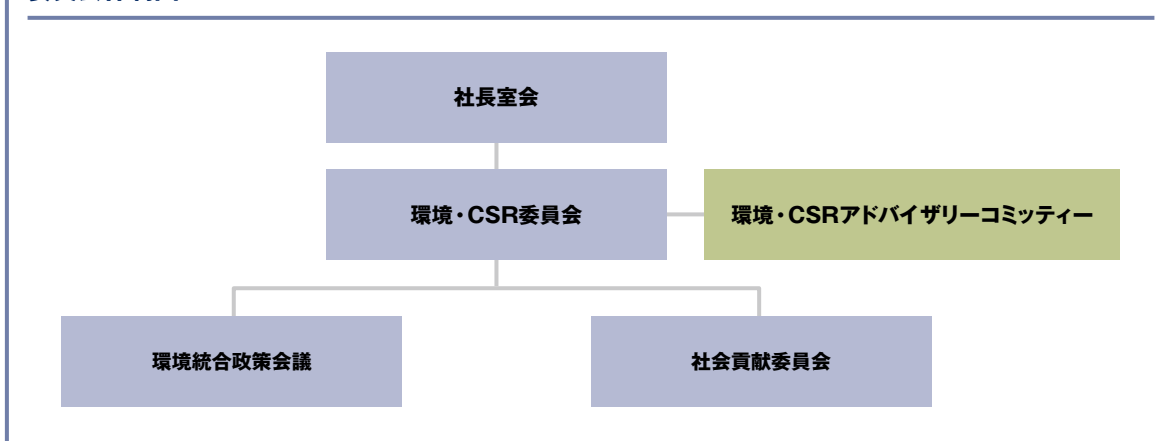
(イースクエア代表取締役社長)

*このほかのメンバー

ジェームズ・ブラム

(米国三菱商事Executive Advisor)

委員会体制図



具体的な取り組み

環境・CSRは、新中期経営計画『INNOVATION 2009』の柱の一つ。特に「環境分野」「社会性分野」「社会貢献活動」に注力します。

環境分野

- ビジネスを通じた環境への貢献
- CO₂削減と排出権取得（オフセット）
- 事業推進上の環境面の評価・分析
- 環境保全活動（熱帯林再生実験プロジェクト、サンゴ礁保全プロジェクト）



カナダの事業投資先「アルバックフォレスト プロダクツ」は、自然林の持続可能な管理を実施

社会性分野

- サプライチェーン上の人権・労働問題の確認
- 連結ベースのダイバーシティ推進
- 支援活動（アフリカ貧困層への支援など）



国際貢献活動の一つとしてセネガルに建設した産科病院

社会貢献活動

- ボランティア活動推進（母と子の自然教室など）
- 世界各地における国際貢献
- 福祉、教育分野（留学生奨学金など）
- 文化・芸術分野（若手芸術家支援など）



ひとり親家庭の母子が人や自然とのふれあいを体験する「母と子の自然教室」

社会的責任投資（SRI）インデックス

三菱商事はこれまでのCSRへの取り組みと情報開示における透明性を評価され、イギリス・Financial Timesとロンドン証券取引所の合弁会社であるFTSEの代表的な指標である“FTSE4Good”、アメリカ・Dow Jonesの“Dow Jones Sustainability Indexes（DJSI）”、日本・モーニングスターの“MS-SRI”など世界的な社会的責任投資（SRI: Socially Responsible Investment）のインデックスに組み込まれています（2008年7月現在）。



サステナビリティレポート

環境・CSRへの取り組みについての詳しい内容は、サステナビリティレポートをご参照ください。

また、当社ホームページでも紹介しています。

<http://www.mitsubishicorp.com/jp/csr/report/sustain.html>

執行役員

(2008年7月1日現在)

小島 順彦*
社長

【副社長執行役員】

上野 征夫*
コーポレート担当役員
(広報、総務、法務)
チーフ・コンプライアンス・
オフィサー
環境・CSR担当

井上 彪*
食料資源・消費市場戦略担当
国内統括

水野 一郎*
コーポレート担当役員 (CFO)

吉村 尚憲*
資源・エネルギー戦略担当

【常務執行役員】

勝村 元
機械グループCEO

西澤 正俊*
コーポレート担当役員
(企画調査、地域戦略)
兼 アジア・大洋州統括
兼 アジア・大洋州CRO

木島 綱雄
欧阿中東CIS統括
兼 欧州CIS CRO
兼 欧州三菱商會社取締役社長
兼 英国三菱商會社取締役社長

小塚 睦実
金属グループCEO

上田 良一
米州統括
兼 北米CRO
兼 米国三菱商會社取締役社長

小松 孝一
イノベーション事業グループCEO

矢野 雅英
生活産業グループCEO

清田 正昭
化学品グループCEO

片山 善朗*
国内統括 (副)
兼 関西支社長

武内 英史
新産業金融事業グループCOO
兼 投資金融事業本部長

加藤 晴二
エネルギー事業グループCEO

小林 健
新産業金融事業グループCEO

鍋島 英幸
機械グループCO-CEO

中原 秀人
中国総代表
兼 三菱商事 (中国) 有限公司
取締役社長

寺村 元伸
アジア・大洋州統括 (副)
(アセアン担当)
兼 ジャカルタ駐在事務所長

伊与部 恒雄*
コーポレート担当役員 (人事)

柳井 準
エネルギー事業グループCOO

安田 正介
中部支社長

衣川 潤
金属グループCOO
兼 鉄鋼原料本部長

藤村 潔*
コーポレート担当役員
(CIO、業務改革・内部統制)

【執行役員】

小宮 修
船舶・交通・宇宙航空事業本部長

小島 信明
新エネルギー・環境事業本部長

小野 誠英
経営企画部長

宮内 孝久
汎用化学品本部長

桑原 徹郎
天然ガス事業第一本部長

水野 正幸
石油事業本部長

垂水 裕之
米国三菱商會社取締役副社長

白木 清司
プラント・産業機械事業本部長

有吉 純夫
ヒューマンケア事業本部長
兼 メディア・コンシューマー事業
本部長

寺田 哲郎
金属グループCEOオフィス室長

武井 実
三菱商事フィナンシャルサービス (株)
取締役社長

池田 純
先端化学品本部長

西海 徹雄
天然ガス事業第二本部長

山口 力
中国副総代表
兼 三菱商事 (上海) 有限公司
取締役社長

安倍 寛信
関西支社 副支社長
兼 中国支社長

門倉 知弘
鉄鋼製品本部長

安藤 一郎
コントローラー

日下 茂樹
ICT事業本部長

加賀 道夫
資材本部長

藤山 知彦
国際戦略研究所長

吉川 恵章
業務部長

成田 恒一
食品本部長

中垣 啓一
インド三菱商會社取締役社長

田邊 栄一
トレジャラー

森山 透
(株)ローソン
取締役 専務執行役員

真崎 宇弘
エネルギー事業グループ E&P担当

坂田 保之
産業金融事業本部長

* の執行役員は取締役を兼務しています。

コーポレートセクション

78 株主情報

82 主要連結子会社および関連会社

株主情報

株式の状況

(1) 発行可能株式総数: 普通株式25億株

(2) 2008年3月末現在の発行済株式総数および株主数

	発行済株式総数(株)	株主数(名)
2007年3月期末現在	1,689,902,896	188,925
増減	4,421,013	-27,335
2008年3月期末現在	1,694,323,909	161,590

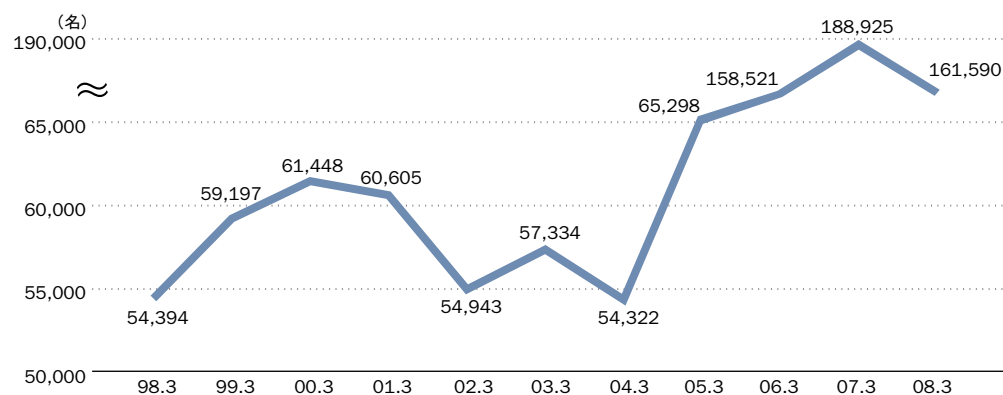
(注) 発行済株式総数の増加は、当期中における新株予約権の行使に伴うものです。

(3) 2004年9月1日付けで、1単元の株式の数を1,000株から100株に変更しました。

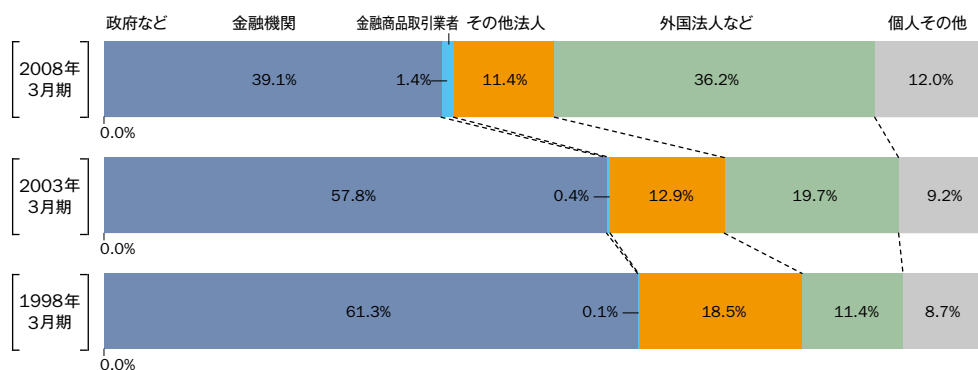
大株主の状況

株主名	所有株式の状況(千株未満切り捨て)	
	株式数(千株)	出資比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	98,226	5.98
東京海上日動火災保険株式会社	93,167	5.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	89,673	5.46
明治安田生命保険相互会社	72,052	4.38
三菱重工業株式会社	48,920	2.98
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	47,644	2.90
株式会社三菱東京UFJ銀行	42,701	2.60
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505103	26,241	1.59
ヒーローアンドカンパニー	25,450	1.55
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

株主数の推移



株主構成比

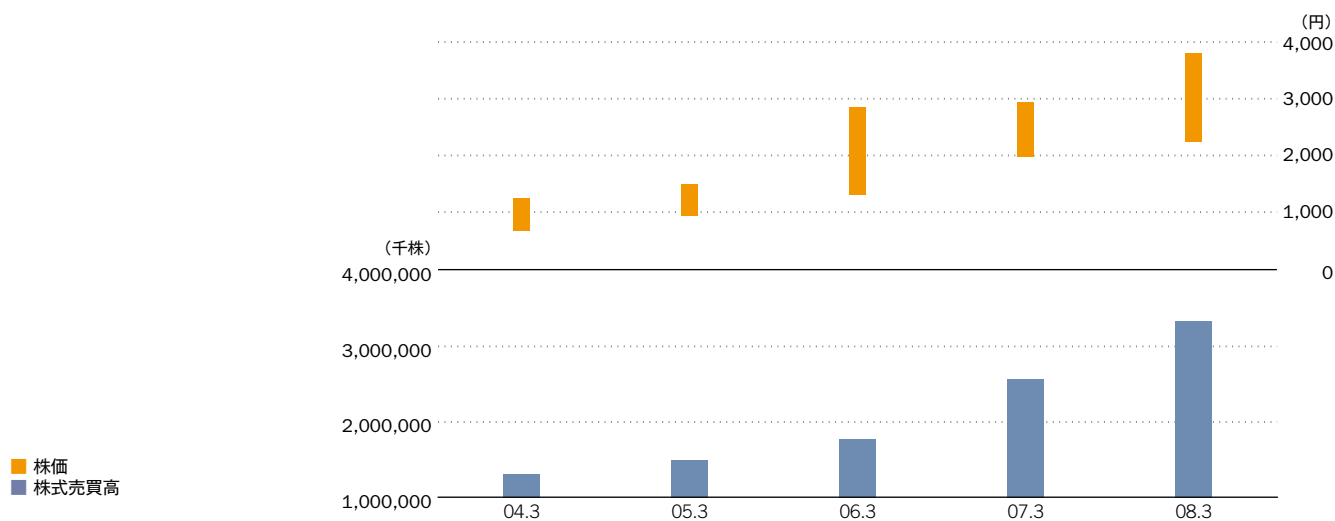


(単位)

	政府など	金融機関	金融商品取引業者	その他法人	外国法人など	個人その他	合計
2008年3月期	2	6,617,712	231,971	1,922,466	6,135,926	2,029,270	16,937,347
2003年3月期	0	901,619	6,267	201,447	307,325	143,506	1,560,164
1998年3月期	8	954,867	1,024	288,543	177,964	135,884	1,558,290

(注) 2008年3月期の各数値は単元(1単元の株式数は100株)

株価・売買高推移



	2004年3月期	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期
売買高(千株)	1,313,535	1,493,690	1,778,788	2,562,875	3,332,397
最高(円)	1,245	1,490	2,850	2,940	3,810
最低(円)	678	936	1,313	1,984	2,245

(注) 株価および株式売買高は、東京証券取引所(市場第一部)の市場相場および売買高によるものです。

新株予約権の状況

(1) ストックオプション

付与年月期	2000年8月7日	2001年8月1日	2002年8月15日	2003年8月15日	2004年8月13日	2005年8月10日	2006年8月10日
新株予約権の数	—	—	274個	656個	835個	10,909個	13,600個
新株予約権の目的となる株式の種類および数	普通株式 35,000株	普通株式 532,000株	普通株式 274,000株	普通株式 656,000株	普通株式 835,000株	普通株式 1,090,900株	普通株式 1,360,000株
新株予約権の発行価額	無償	無償	無償	無償	無償	無償	無償
権利行使時の1株当たり 払込金額(行使価額)	903円	1,002円	809円	958円	1,090円	1,691円	2,435円
権利行使期間	2002年6月30日から 2010年6月29日まで	2003年6月29日から 2011年6月28日まで	2004年6月28日から 2012年6月27日まで	2005年6月28日から 2013年6月27日まで	2006年6月25日から 2014年6月24日まで	2007年6月25日から 2015年6月24日まで	2008年7月22日から 2016年6月27日まで

(注) 1. 発行時に定めた条件により、行使価額は調整されることがあります。
2. 新株予約権の数は2008年3月末現在の残高を記載しています。
3. 2005年以降のストックオプションは、新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は100株です。

(2) 株式報酬型ストックオプション

付与年月期	2005年8月10日	2006年4月28日	2006年8月10日	2007年8月6日	2008年6月2日	2008年8月4日
新株予約権の数	2,944個	138個	1,649個	3,655個	266個	4,076個
新株予約権の目的となる株式の種類および数	普通株式 294,400株	普通株式 13,800株	普通株式 164,900株	普通株式 365,500株	普通株式 26,600株	普通株式 407,600株
新株予約権の発行価額	無償	無償	無償	無償	無償	無償
権利行使時の1株当たり 払込金額(行使価額)	1円	1円	1円	1円	1円	1円
権利行使期間	2005年8月11日から 2035年6月24日まで	2006年4月29日から 2035年6月24日まで	2006年8月11日から 2036年6月27日まで	2007年8月7日から 2037年6月26日まで	2008年6月3日から 2037年6月26日まで	2008年8月5日から 2038年6月25日まで

(注) 1. 2005年、2006年付与については、対象者は当社取締役および執行役員いずれの地位も喪失した日(以下「退任日」)の翌日から10年間に限り新株予約権を行使できます。2007年および2008年6月付与については、対象者は当社取締役、執行役員および理事の退任日の翌日から2009年6月27日のいずれか早い日から新株予約権の行使が可能となり、退任日の翌日から10年が経過した場合、行使ができなくなります。2008年8月付与については、対象者は当社取締役、執行役員および理事の退任日の翌日から2010年6月26日のいずれか早い日から新株予約権の行使が可能となり、退任日の翌日から10年が経過した場合、行使ができなくなります。
2. 新株予約権の数は2008年3月末現在の残高を記載しています。

(3) 新株予約権付社債(2011年満期円貨建転換社債型新株予約権付社債)

発行日	2002年6月17日
新株予約権の数	474個
新株予約権の目的となる株式の種類および数	普通株式1,994,949株
新株予約権の発行価額	無償
権利行使時の1株当たり払込金額(転換価額)	1,188円
権利行使期間	2002年7月1日から2011年6月3日まで

(注) 1. 発行時に定めた条件により、転換価額は調整されることがあります。
2. 新株予約権の数は2008年3月末現在の残高を記載しています。

取締役・監査役の所有持株の状況

役 位	氏 名	持株数(千株)	役 位	氏 名	持株数(千株)	役 位	氏 名	持株数(千株)
取締役会長	佐々木幹夫	132	取 締 役	片山 善朗	41	取 締 役	佃 和夫	3
取締役社長	小島 順彦	97	取 締 役	伊与部恒雄	23	常任監査役	新開 友三	29
取 締 役	上野 征夫	64	取 締 役	藤村 潔	9	監 査 役	大嶋 英二	5
取 締 役	井上 彪	64	取 締 役	有馬 龍夫	13	監 査 役	中島 茂	—
取 締 役	水野 一郎	71	取 締 役	堤 富男	9	監 査 役	辻山 栄子	—
取 締 役	吉村 尚憲	66	取 締 役	野間口 有	3	監 査 役	長友 英資	—
取 締 役	西澤 正俊	42	取 締 役	伊藤 邦雄	—			

(注) 持株数は2008年6月25日現在の数字です。千株未満を切り捨てています。

株主総会

定時株主総会は毎年6月に招集します。臨時株主総会は、必要がある場合に随時招集します。

配当金

- (1) 期末配当金支払株主確定日 3月31日
- (2) 中間配当金支払株主確定日 9月30日
- (3) 期末配当金および中間配当金が支払開始の日から満3年を経過しても受領されないときは、当社はその支払の義務を免れます。

株式の取り扱い

株式の名義書換、単元未満株式の買い取りおよび買い増しなどの株式の取り扱いについては、当社の株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行株式会社にご照会ください(外国居住株主については、日本における常任代理人を定め届け出る必要があります)。

(1) 郵便物送付先／電話照会先
〒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
フリーダイヤル:0120-232-711

(2) 住所変更届等諸届用紙ご請求先
フリーダイヤル:0120-244-479

IRサイトのご紹介

投資家情報につきましては、ホームページでも掲載しています。詳しくはこちらをご覧ください。

URL <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ir/> (日本語)
<http://www.mitsubishicorp.com/en/ir/> (英語)

主要連結子会社および関連会社

(2008年3月31日現在)

イノベーション事業グループ

会社名	議決権所有割合 (%)	事業内容
<連結子会社>		
ビーウィズ(日本)	100.00	電話、電子メール等 マルチコンタクト対応のコールセンター
ディーライツ(日本)	100.00	アニメーション等のコンテンツ制作・放映権販売・各種ライセンスビジネス
アイ・ティ・フロンティア(日本)	80.00	ビジネスソリューション、システム構築サービス、ITマネジメントサービス、プロダクトマーケティング
メイツホールディングス(日本)	66.67	人材派遣・人材紹介業
MC SILICON VALLEY (アメリカ)	100.00	投資案件への出資および有価証券管理業務
エム・シー・メディカル(日本)	100.00	医療機器の輸出入および国内販売
日本ホスピタルサービス(日本)	66.00	医療材料調達、物品管理・病院経営後方支援事業
日本ケアサブライ(日本)	65.37	福祉用具のレンタル卸・販売
<持分法適用関連会社>		
クリエイト・レストランツ(日本)	43.86	多業態・マルチブランドにわたるレストラン事業の展開
フロンティアカーボン(日本)	50.00	炭素素材の製造・販売会社
メモリーテック(日本)	25.19	CD、DVD等の光ディスクの受注製造・販売
エム・エス・コミュニケーションズ(日本)	50.00	各種通信サービスの加入契約の取り次ぎ・端末機器販売

新産業金融事業グループ

会社名	議決権所有割合 (%)	事業内容
<連結子会社>		
イー・アイ・キャピタル(日本)	61.00	プライベートエクイティ・ファンド投資
DIAMOND REALTY INVESTMENTS (アメリカ)	100.00	不動産投資会社
ダイヤモンド・リアルティ・マネジメント(日本)	100.00	投資法人資産運用業、コンサルティング業務および委託代行業務
ヘルスケアマネジメントパートナーズ(日本)	66.00	ファンド運営会社
ライフタイムパートナーズ(日本)	97.92	医療・介護の経営サポート事業
MC AVIATION FINANCIAL SERVICES (EUROPE) (オランダ)	100.00	航空機リース・ファイナンス
MC CAPITAL EUROPE (イギリス)	100.00	投資会社
MC CAPITAL (アメリカ)	100.00	投資会社(米国におけるファンド投資・貸付等を行う)
MC FINANCE INTERNATIONAL (オランダ)	100.00	証券投資等
MC FINANCIAL SERVICES (アメリカ)	100.00	M&Aアドバイザリーおよびプライベートエクイティ投資
MC GLOBAL VOYAGER FUND (イギリス領ケイマン諸島)	100.00	ファンド・オブ・ファンズ
エム・シー・インシュアランスセンター(日本)	100.00	保険代理業
エムシー・マーチャントサービス(日本)	100.00	クレジットカード売上代金の決済事業
エム・シー・ターミナル(日本)	100.00	タンクヤード事業
エムシー・エアクラフト・マネジメント(日本)	100.00	航空機リース関連サービス業
三菱商事証券(日本)	100.00	証券業および投資顧問業
三菱商事ロジスティクス(日本)	100.00	倉庫、総合物流業
三菱商事・ユービーエス・リアルティ(日本)	51.00	投資法人資産運用業、コンサルティング業務および委託代行業務
NEW CENTURY INSURANCE (イギリス領バミューダ諸島)	98.80	保険業
ポートサウス・エアクラフト・リーシング(日本)	100.00	航空機リース・ファイナンス
瀬戸埠頭(日本)	61.65	港湾運送事業、倉庫業
スカイポートサービス(日本)	100.00	空港グラウンドハンドリング事業
ティー・アール・エム・エアクラフト・リーシング(日本)	100.00	航空機リース・ファイナンス
YEBISU (イギリス領ケイマン諸島)	100.00	航空機リース・ファイナンス
ゾネット・アビエーション・フィナンシャル・サービス(日本)	100.00	航空機リース・ファイナンス
<持分法適用関連会社>		
三菱オートリース・ホールディング(日本)	50.00	子会社を通じた各種自動車リース・割賦、その他金融業務
三菱鉱石輸送(日本)	39.32	石炭・鉄鉱石・自動車等の外航不定期船の運航および船舶貸渡業

エネルギー事業グループ

会社名	議決権所有割合 (%)	事業内容
<連結子会社>		
エイジョコ エクスプロレーション(日本)	55.00	アンゴラ共和国における石油開発および生産
エイジェックス石油(日本)	55.00	アンゴラ共和国における石油開発および生産
アンゴラ石油(日本)	51.00	アンゴラ共和国における石油開発および生産
DIAMOND GAS RESOURCES (オーストラリア)	100.00	JALP社の原油・コンデンサートの販売窓口および再投資会社
DIAMOND GAS SAKHALIN (オランダ)	100.00	サハリンIIプロジェクトへの投資会社
DIAMOND TANKER (シンガポール)	100.00	海運業その他
エムシー・エネルギー(日本)	100.00	アスファルトおよび石油製品販売業
MCX NEW VENTURES (アメリカ)	100.00	石油天然ガスの探鉱開発販売
三菱商事石油(日本)	100.00	石油製品卸売業
エムビーディーシー・ガボン(日本)	100.00	石油卸売業
小名浜石油(日本)	80.00	石油類倉庫業、土地・設備賃貸業、石油輸入・販売業
PACIFIC ORCHID SHIPPING (パナマ)	100.00	原重油輸送船舶保有
ペトロダイヤモンドジャパン(日本)	100.00	石油製品卸売業
PETRO-DIAMOND INC. (アメリカ)	100.00	石油販売業
PETRO-DIAMOND SINGAPORE (シンガポール)	100.00	石油販売業

<持分法適用関連会社>

アストモスエネルギー(日本)	49.00	LPガスの輸入・トレーディング、国内物流、販売
BRUNEI LNG(ブルネイ)	25.00	液化天然ガスの製造・販売
BRUNEI SHELL TANKERS(ブルネイ)	25.00	LNG船舶の保有
ENCORE ENERGY(シンガポール)	39.40	石油ガス探鉱開発事業会社の株式保有会社
ENERGI MEGA PRATAMA(インドネシア)	25.00	石油・ガス探鉱開発事業
JAPAN AUSTRALIA LNG(MIMI)(オーストラリア)	50.00	西豪州北西大陸棚における天然ガス・コンデンサート・LPG・原油の開発販売

金属グループ

会社名	議決権所有割合(%)	事業内容
<連結子会社>		
HERNIC FERROCHROME(南アフリカ共和国)	50.98	南アフリカ産フェロクロム生産販売
ジエコ(日本)	70.00	エスコンディーダ銅鉱山(チリ)への投資会社
金商(日本)	100.00	商社
M.C. INVERSIONES(チリ)	100.00	ロス・コロラドス鉄鉱山事業への投資会社
MC COPPER HOLDINGS(オランダ)	100.00	ロス・ベランプレス銅鉱山(チリ)への投資会社
三菱商事フューチャーズ証券(日本)	100.00	商品先物取引業
MC IRON ORE SALES(アメリカ)	100.00	IOC鉄鉱石販売PARTNERSHIP(IOC OS)のPARTNER
エムシーリソーストレード(日本)	100.00	鉄鋼原料販売およびサービス業
メタルワン(日本)	60.00	鉄鋼製品事業
MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY(オーストラリア)	100.00	金属資源投資会社
三菱商事軽金属販売(日本)	100.00	アルミニウム地金および非鉄地金の販売業
PETRO-DIAMOND RISK MANAGEMENT(イギリス)	100.00	エネルギー関連商品のリスクマネジメント業
RYOWA DEVELOPMENT(オーストラリア)	100.00	ポインアルミ製錬所への投資およびアルミ地金販売
RYOWA DEVELOPMENT2(オーストラリア)	100.00	ポインアルミ製錬所への投資およびアルミ地金販売
SIAM MCT TELECOM(タイ)	100.00	通信機器リース業
TRILAND METALS(イギリス)	100.00	ロンドン金属取引所(LME)ブローカー
TRILAND USA(アメリカ)	100.00	商品先物取引業
<持分法適用関連会社>		
IRON ORE COMPANY OF CANADA(カナダ)	26.18	鉄鉱石生産販売業
MOZAL(モザンビーク)	25.00	アルミニウム地金製造・販売
日軽エムシーアルミ(日本)	45.00	アルミニウム次合金地金製造・販売
<メタルワン連結子会社>		
五十鈴(日本)	56.60	鋼材加工販売
九州製鋼(日本)	55.00	鋼材(建材)製造
九州スチールセンター(日本)	55.29	鋼材(厚板)加工
MC METAL SERVICE ASIA(THAILAND)(タイ)	100.00	鋼材加工販売
METAL ONE HOLDINGS AMERICA(アメリカ)	80.00	鋼材加工・販売事業の統括
メタルワン建材西日本(日本)	100.00	鋼材(建材)加工販売
メタルワン菱和(日本)	100.00	鋼材加工販売
メタルワン特殊鋼(日本)	100.00	特殊鋼加工販売
METAL ONE STAINLESS(ASIA)(シンガポール)	96.70	鋼材(ステンレス)加工販売
メタルワン・スチールサービス(日本)	67.33	鋼材加工販売
メタルワン建材(日本)	100.00	鋼材(建材)加工販売
オトフジ(日本)	100.00	鋼管、同付属品の販売
サステック(日本)	64.48	鋼材(ステンレス)加工販売
玉造(日本)	93.74	鋼材(厚板)加工販売
<メタルワン持分法適用関連会社>		
交邦磨棒鋼センター(日本)	33.33	鋼材(磨棒鋼・特殊鋼他)販売
エムオーテック(日本)	39.41	建設資材の賃貸・販売
三和鉄鋼(日本)	39.79	鋼材加工販売
SIAM HI-TECH STEEL CENTER(タイ)	50.00	鋼材加工販売

機械グループ

会社名	議決権所有割合(%)	事業内容
<連結子会社>		
AUTO TECHNIC(THAILAND)(タイ)	100.00	自動車整備業
CONSTRUCTORA GEOTERMoeLECTRICA DEL PACIFICO(メキシコ)	100.00	発電プラント建設・リース
DIAMOND CAMELLIA(パナマ)	100.00	船舶保有運航
DIAMOND GENERATING CORPORATION(アメリカ)	100.00	電力事業
ダイヤモンドパワー(日本)	100.00	電力小売事業
ISUZU OPERATIONS(THAILAND)(タイ)	80.00	自動車販売
MAC FUNDING(アメリカ)	100.00	産業機械の販売金融
MC AUTOMOBILE(EUROPE)(オランダ)	100.00	欧州自動車オペレーション統括会社
MC AUTOMOBILE HOLDING ASIA(オランダ)	100.00	アジア・アセアン自動車オペレーション統括会社
MC MACHINERY SYSTEMS(アメリカ)	100.00	放電加工機・レーザー加工機の販売およびサービス
MCE BANK(ドイツ)	100.00	自動車販売金融
MC-V BETEILIGUNG VERWAL TUNGS(ドイツ)	100.00	自動車関連持株会社
三菱商事マシナリ(日本)	100.00	機械部品の輸出入および三国間取引

三菱商事テクノス(日本)	100.00	工作機械・産業機械販売
MMC AUTOMOVILES ESPANA(スペイン)	75.00	自動車輸入販売
MMC CAR POLAND(ポーランド)	100.00	自動車輸入販売
エム・エス・ケー農業機械(日本)	100.00	農業機械・酪農施設等の販売・サービス
レンタルのニッケン(日本)	96.83	建設機械等の賃貸および販売
NORELEC DEL NORTE(メキシコ)	100.00	発電プラント建設・リース
ORIENT GAS TRANSPORT(リベリア)	100.00	船舶金融
DIPO STAR FINANCE(インドネシア)	85.00	自動車販売金融
TIGA BERLIAN AUTO FINANCE(インドネシア)	85.00	自動車販売金融
PETRO DIA I(パナマ)	100.00	船舶金融
PETRO DIA TWO(パナマ)	100.00	船舶金融
SPITALGATE DEALER SERVICE(イギリス)	51.00	自動車販売金融
SUN SYMPHONY(パナマ)	100.00	船舶金融
TEAM DIAMOND HOLDING(フィリピン)	51.21	発電資産管理
THAI AUTO SALES(タイ)	93.50	自動車販売金融
TRI PETCH ISUZU SALES(タイ)	88.73	自動車輸入販売
<持分法適用関連会社>		
CURACAO ENERGY(イギリス領ケイマン諸島)	50.00	民間発電事業目的投資会社
ELECTRICIDAD AGUILA DE TUXPAN(メキシコ)	50.00	電力卸売業
ISUZU ENGINE MANUFACTURING (THAILAND)(タイ)	15.00	エンジン製造
ISUZU MOTORS (THAILAND)(タイ)	27.50	車輛製造
ISUZU PHILIPPINES(フィリピン)	35.00	自動車輸入製造販売および付帯業務
KUALAPURA (M)(マレーシア)	25.00	自動車関連持株会社
MITSUBISHI ELEVATOR HONG KONG(香港)	25.00	昇降機の輸入販売・据付・保守
MMC CHILE(チリ)	40.00	自動車輸入販売
MITSUBISHI MOTORS DE PORTUGAL(ポルトガル)	50.00	自動車輸入販売
ONEENERGY(イギリス領ケイマン諸島)	50.00	電力事業
KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS(インドネシア)	40.00	自動車輸入販売
MITSUBISHI KRAMAYUDHA MOTORS AND MANUFACTURING(インドネシア)	32.28	自動車用エンジン部品・板金部品の製造・販売
THE COLT CAR(イギリス)	49.00	自動車輸入販売
VINA STAR MOTORS(ベトナム)	25.00	自動車組立・販売
CARNET 2000(ロシア)	40.00	自動車輸入販売

化学品グループ

会社名	議決権所有割合(%)	事業内容
<連結子会社>		
ARSH(アメリカ)	100.00	化学工業企業持株会社
中央化成(日本)	100.00	化学品製造・販売
富士産業(日本)	96.96	合成樹脂・化学品の仕入販売
吉比化成(日本)	96.55	合成樹脂原料製品、工業薬品卸売商社
興人(日本)	73.09	化学紙・フィルム・発酵・化成品製造
MC LIFE SCIENCE VENTURES(アメリカ)	100.00	投融資業務
MITENI(イタリア)	91.11	フッ素化合物製造販売
三菱商事ケミカル(日本)	100.00	溶剤、コーティングレジン他販売
三菱商事フードテック(日本)	100.00	食品・食添および化学品製造および販売
三菱商事プラスチック(日本)	100.00	合成樹脂原料製品の販売
<持分法適用関連会社>		
AROMATICS MALAYSIA(マレーシア)	30.00	バラキシレン・ベンゼン製造・販売
EXPORTADORA DE SAL(メキシコ)	49.00	製塩業
明和産業(日本)	33.15	商社
METANOL DE ORIENTE, METOR(ベネズエラ)	25.00	メタノール製造・販売
日本レヂボン(日本)	20.00	砥石・研磨布紙事業、機械工具事業、材料・その他事業
KALTIM PARNA INDUSTRI(インドネシア)	50.00	アンモニア製造業
サウディ石油化学(日本)	30.39	投資および石油・石化関連事業

生活産業グループ

会社名	議決権所有割合(%)	事業内容
<連結子会社>		
AGREX(アメリカ)	100.00	穀物貯蔵販売
ALPAC FOREST PRODUCTS(カナダ)	70.00	ハルブ製造・販売
ALPAC PULP SALES(カナダ)	100.00	ハルブ販売
CALIFORNIA OILS(アメリカ)	100.00	植物油脂精製・販売
CAPE FLATTERY SILICA MINES(オーストラリア)	100.00	珪砂の採掘および販売
大日本明治製糖(日本)	100.00	製糖業
フードサービスネットワーク(日本)	100.00	CVS向け食品卸売業
フードリンク(日本)	99.39	畜産物販売業
グリーンハウザー(日本)	100.00	木材製品、建材、住宅機器の販売
INDIANA PACKERS(アメリカ)	80.00	豚肉処理・加工・販売業
日本ケンタッキー・フライド・チキン(日本)	65.39	飲食店(フライドチキンレストラン)、宅配ピザ店

ライフギアコーポレーション(日本)	100.00	履物販売
エム・シー・ビバレッジ・フーズ(日本)	100.00	飲料缶詰製造販売
エム・シー・ニット(日本)	100.00	ニット製品製造・販売およびニット原糸卸売業
エム・シー・テキスタイル(日本)	100.00	テキスタイル販売
明治屋商事(日本)	80.00	食品卸売業
三菱商事建材(日本)	100.00	建設用資機材販売・施工
三菱商事パッケージング(日本)	88.22	各種包装資材、段ボール原紙、段ボール製品の販売および紙・板紙製品の輸出入
エム・アール・エス(日本)	100.00	超低温運搬船運航業
日本食品化工(日本)	59.77	コーンスターチおよび同加工品製造
日東富士製粉(日本)	64.02	製粉業
日本農産工業(日本)	56.22	配合飼料製造販売、畜水産物生産・加工・販売、家畜飼育・販売
PRINCES(イギリス)	100.00	食品飲料製造販売
RIVERINA(AUSTRALIA)(オーストラリア)	100.00	穀物集荷販売・配合飼料製造販売
菱食(日本)	50.94	食品卸売業
サンエス(日本)	91.93	菓子・パン類卸売業
三洋食品(日本)	100.00	食品製造販売業
TH FOODS(アメリカ)	53.16	米菓・スナック製造業
トーショー(日本)	100.00	ペットフード・用品の販売
東洋冷蔵(日本)	80.82	水産物加工販売
TREDIA FASHION(中国)	100.00	繊維製品生産管理および販売
<持分法適用関連会社>		
ATUNES DE LEVANTE(スペイン)	49.00	鮪蓄養業
コカ・コーラ セントラルジャパン(日本)	22.71	清涼飲料の製造・販売
塩水港精糖(日本)	31.26	製糖業
北海道糖業(日本)	27.16	ビート糖製造業
北越製紙(日本)	24.09	紙類・パルプ等の製造、加工および販売
かどや製油(日本)	27.40	ゴマ油・食品ゴマ製造販売
麒麟MCダノンウォーターズ(日本)	24.00	ボトルドウォーター・ミネラルウォーターの製造販売
ローソン(日本)	32.68	コンビニエンスストア「ローソン」のチェーン展開
ライフコーポレーション(日本)	21.29	食品を中心としたスーパーマーケットチェーン
マルイチ産商(日本)	20.01	食品卸売業
松谷化学工業(日本)	30.00	澱粉加工業
MCC DEVELOPMENT(アメリカ)	30.00	生コンクリート・骨材製造販売関連を行う投資会社
MITSUBISHI CEMENT(アメリカ)	28.71	セメント製造・販売
日清オйлリオグループ(日本)	16.63	製油事業、加工油脂事業、ヘルシーフーズ事業、ファインケミカル事業
TOYO TYRE & RUBBER AUSTRALIA(オーストラリア)	25.60	タイヤ輸入販売等
米久(日本)	23.55	食肉類、加工食品の製造・販売

コーポレートスタッフ部門

会社名	議決権所有割合(%)	事業内容
<連結子会社>		
ビジネス・トリップ・インターナショナル(日本)	100.00	旅行業
ヒューマンリンク(日本)	100.00	人事関連業務のサービス
MC FINANCE & CONSULTING ASIA(シンガポール)	100.00	職能サービス
エム・シー・ファシリティーズ(日本)	100.00	総合オフィス管理・ビジネスサポート
MITSUBISHI CORPORATION FINANCE(イギリス)	100.00	トレジャリー業務
三菱商事フィナンシャルサービス(日本)	100.00	財務・経理・審査業務受託、企業金融、経営コンサルティング業務
RED DIAMOND CAPITAL PARTNERS(アメリカ)	100.00	投資ファンド

現地法人

会社名	議決権所有割合(%)	事業内容
<連結子会社>		
欧州三菱商事会社	100.00	欧州現地法人の持株会社
オーストラリア三菱商事会社	100.00	貿易業
香港三菱商事会社	100.00	貿易業
英国三菱商事会社	100.00	貿易業
韓国三菱商事会社	100.00	貿易業
米国三菱商事会社	100.00	貿易業
独国三菱商事会社	100.00	貿易業
台湾三菱商事会社	100.00	貿易業
泰MC商事会社	65.80	貿易業

財務セクション

- 88 財政状態および経営成績についての経営陣による検討および分析
- 114 6年間の主要財務データ
- 116 連結貸借対照表
- 118 連結損益計算書
- 119 連結包括損益計算書
- 120 連結資本勘定計算書
- 121 連結キャッシュ・フロー計算書
- 122 連結財務諸表に対する注記
- 158 独立監査人の監査報告書(訳文)

当社が財務報告を作成するに当たって、その適正性を担保するための体制の基礎となっているのは当社の企業理念です。当社には、企業理念として「三綱領」および「企業行動指針」があり、それらに基づいて社内規程を定め、その遵守を全役職員に周知徹底しています。また、金融商品取引法、会社法などの法令や東京証券取引所の規則に基づいた重要な情報の開示については、当社の基本方針を記した「情報開示指針」を策定して公表しています。

経営上重要な事項については、会社の最高経営意思決定機関である社長室会で協議・決定し、取締役会に付議すべき事項については、その議を経て決定する体制としています。また、業務執行状況など重要な経営情報についても、社長室会および取締役会に報告が行われています。業務の手続き、管理状況については、監査部および個々の営業グループや海外拠点内の内部監査組織が、関係会社も含めて内部監査を行っており、その結果については都度報告を受けています。

このような社内の体制を基礎として、財務報告を作成する上でその業務分担と責任部署を明確化しており、各責任部署において適切な業務体制を構築の上、社内規程に則った会計処理を行っています。

また、2005年3月期より私が委員長となり、財務報告の内容作成に関連する部局の代表者により構成される内部統制評価・財務報告開示委員会を設置しています。この委員会で2008年3月期の本レポートの財務セクションについてもその開示内容について評価を行った結果、適正な内容であることを確認しています。また、添付の連結財務諸表については、監査法人による厳正な監査が行われ、監査法人より適正意見を表明する旨の監査報告書を受領しました。

当社の経営陣は、上述のとおり適切な内部管理および財務報告の体制構築に責任を持って取り組んでいます。



水野 一郎

三菱商事株式会社
副社長執行役員、CFO
水野 一郎

財政状態および経営成績についての経営陣による検討および分析

1. 業績概況

2008年3月期における経済環境を概観しますと、国際商品市況の上昇が続く中、前半は中国・インドなどの高成長、資源国の好景気、先進国経済の好調により世界経済は順調に推移しました。しかし、2007年半ば以降、サブプライム・ローン問題による国際金融市場の混乱が続き、さらに米国経済の不調が明らかとなり、対米輸出比率の高い中国・アジアの経済へのマイナスの影響が懸念されるなど世界経済の先行きに不透明感が強まりました。

輸出に支えられた緩やかな景気拡大が続いていた日本経済も、住宅投資の落ち込みや輸出の増勢鈍化が見られ、加えて2008年3月期末には急激な円高もあり、景気減速懸念が高まりました。

このような環境の下、当社の2008年3月期決算は、主力事業である原料炭事業で価格の下落による減益があったものの、その他の事業で好調な商品市況にも支えられ、資源関連、資源関連以外を問わず各事業で増益を達成し、当期純利益は2007年3月期に引き続き過去最高益となる4,628億円となりました。2006年5月に見直しを行った中期経営計画『INNOVATION 2007』では、2009年3月期から始まる「ジャンプ期間」に4,000億円以

上の当期純利益を上げることを目標としていましたが、その前の「ステップ期間」中に2年連続して、この目標を達成したことになります。

セグメントごとで見ますと、2007年3月期に全社の45%の純利益を稼いだ金属グループは、2008年3月期は原料炭の価格下落により15%の減益となり、1,582億円の純利益という結果となりました。一方、エネルギー事業グループは油価の高騰などを背景に順調に利益を伸ばしたほか、機械、化学品、生活産業などの非資源セグメントも増益となり、純利益の増加に寄与しました。イノベーション事業グループ、新産業金融事業グループは2007年3月期における株式売却益計上の反動などにより減益となっています。

また、基礎収益*は2007年3月期と比較して、584億円の減益となりました。これは、原料炭価格の下落による総利益の減少が主な要因です。株主資本は2兆8,732億円となり、2007年3月末とほぼ横ばいで3兆円近い高水準を維持しています。

*営業利益(貸倒引当金繰入額控除前)+利息収支+受取配当金+持分法による投資損益

基礎収益

単位:百万円					
	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
売上総利益—販売費および一般管理費	¥136,926	¥194,732	¥356,861	¥411,602	¥351,196
支払利息(受取利息控除後)	(10,463)	(1,732)	(4,409)	(14,411)	(12,292)
受取配当金	29,477	44,281	72,475	137,544	135,276
持分法による投資損益	56,272	97,287	119,011	146,855	148,958
基礎収益	¥212,212	¥334,568	¥543,938	¥681,590	¥623,138

2007年3月期と2008年3月期との比較

1) 収益

2008年3月期の収益は2007年3月期から9,621億円(19.0%)増加し6兆308億円となりました。このうち、商品販売および製造業などによる収益は9,352億円(21.5%)の増加、売買取引にかかわる差損益および手数料は269億円(3.7%)の増加となりました。主な増加理由は以下のとおりです。

- エネルギー事業グループでは、原油価格上昇による親会社での石油関連取引の増加や新規連結の影響により、商品販売および製造業などによる収益が増加した結果、グループ全体の収益は3,043億円の増加となりました。

- 機械グループでは、アジアや欧州の自動車事業において商品販売および製造業などによる収益の増加があった結果、全体で1,154億円の収益増加となりました。
- 化学品グループは価格上昇による親会社での石油化学品の取引増加により、商品販売および製造業などによる収益が増加した結果、収益が1,671億円の増加となりました。
- 生活産業グループでは日本農産工業などの新規連結の影響により、商品販売および製造業などによる収益が増加したため、収益が2,471億円の増加となりました。

2) 売上総利益

2008年3月期の売上総利益は、2007年3月期から267億円(2.3%)増加し、過去最高の1兆1,722億円となりました。これは、原料炭価格下落の影響があったものの、商品市況が概ね堅調に推移し、また、生活産業グループで食料関連子会社の新規連結の影響もあったことによるものです。

3) 販売費および一般管理費

2008年3月期の販売費および一般管理費は、8,210億円と2007年3月期より871億円(11.9%)の負担増となりました。これは、新規連結の影響に加え、事業拡大に伴う人件費の増加などによるものです。

4) 貸倒引当金繰入額

2008年3月期の貸倒引当金繰入額は39億円(利益)となりました。2007年3月期の13億円(費用)から52億円の改善となりました。これは、貸倒引当金の一部取崩しなどがあったことによるものです。

5) 支払利息(受取利息控除後)

2008年3月期の受取利息控除後の利息は、2007年3月期より21億円の改善となり、123億円の負担となりました。円金利上昇による支払利息の増加はありましたが、海外子会社での受取利息増の影響が大きく、差引きでは負担減となりました。

6) 受取配当金

2008年3月期の受取配当金は1,353億円となり、2007年3月期より22億円(1.6%)の減少となりました。これは資源関連のプロジェクトからの配当が減少したことが主な要因です。

7) 有価証券損益

2008年3月期の有価証券損益は487億円の利益となり、2007年3月期の856億円の利益から369億円の悪化となりました。これは、2007年3月期にあったダイヤモンドシティ株式の売却益(438億円)の反動などによるものです。

8) 固定資産損益

2008年3月期の固定資産損益は59億円の損失となり、2007年3月期の31億円の損失から28億円の悪化となりました。2007年3月期にあった連結子会社での減損の反動はあったものの、同じく2007年3月期にあった土地・船舶などの売却益の反動もあり、全体では損失の増加となりました。

9) その他の損益

2008年3月期のその他の損益は、236億円の利益と2007年3月期の139億円の損失から374億円の改善となりました。これは海外子会社で為替関連損益の改善があったことなどによるものです。

10) 継続事業からの税引前利益

2008年3月期の税引前利益は、上記の売上総利益の増加に加え、支払利息(受取利息差引後)の改善、その他の損益の改善があったものの、販売費および一般管理費の増加、受取配当金の減少、有価証券損益、固定資産損益の悪化により、最終的には2007年3月期から576億円(9.6%)減少して5,445億円となりました。

11) 法人税等

2008年3月期の法人税等は、2007年3月期比1,074億円の負担減となりました。これは税引前利益の減少、2007年3月期の大口配当による税負担増の反動、および2008年3月期の税額控除メリットの実現などによるものです。この結果、実効税率は2007年3月期より低下して約32%となっています。

12) 少数株主持分

2008年3月期の少数株主持分は514億円となり、2007年3月期から62億円増加しました。これは、生活産業グループでの新規連結が主な要因です。

受取配当金、持分法による投資損益、支払利息

	単位:10億円		
	2006年	2007年	2008年
受取配当金	¥ 72.5	¥137.5	¥135.3
持分法による投資損益 (税引後)	119.0	146.9	149.0
支払利息 (受取利息控除後)	(4.4)	(14.4)	(12.3)

13) 持分法による投資損益

2008年3月期の持分法による投資損益は、2007年3月期から21億円(1.4%)増加し、1,490億円となりました。これは、海外IPP事業での事業拡大や石油化学事業関連会社の業績好調によるものです。

14) 当期純利益

これらの結果、当期純利益は4,628億円と2007年3月期から473億円(11.4%)増加し、2007年3月期に続いて過去最高の数字を記録しました。この結果、株主資本当期純利益率は2007年3月期の15.5%からやや上昇して15.9%となっています。

EPS、配当金、ROE、PER (高低)

	2006年	2007年	2008年
一株当たり当期純利益 (希薄化後)(円)	¥207.53	¥244.96	¥277.71
配当額(円)	35.00	46.00	56.00
ROE(%)	18.1%	15.5%	15.9%
PER(高)(倍)	12.4	11.1	10.8
PER(低)(倍)	1.9	1.6	1.7

2006年3月期と2007年3月期との比較

1) 収益

2007年3月期の収益は2006年3月期から2,566億円(5.3%)増加し5兆687億円となりました。このうち、商品販売および製造業などによる収益は2,210億円(5.4%)の増加、売買取引にかかわる差損益および手数料は356億円(5.2%)の増加となりました。主な増加理由は以下のとおりです。

- エネルギー事業グループでは、親会社のLPG取引を新規に設立したアストモスエネルギーに会社分割により移管したことで、商品販売および製造業などによる収益が減少し、グループ全体の収益は2,813億円の減少となりました。
- 金属グループでは、価格上昇により親会社での金属関連取引が増加したほか、MDPで取引が増加した結果、商品販売および製造業などによる収益が増加して、グループ全体で収益は2,248億円の増加となりました。
- 化学品グループは価格上昇による親会社での石油化学品などの取引増加により、商品販売および製造業などによる収益が増加した結果、収益が1,265億円の増加となりました。
- 生活産業グループでは、親会社や海外食品関連子会社で食料関連取引が増加したことにより商品販売および製造業などによる収益の増加などにより、収益は1,130億円の増加となりました。

2) 売上総利益

2007年3月期の売上総利益は、2006年3月期から925億円(8.8%)増加し、過去最高の1兆1,455億円となりました。これは、原料炭価格や原油価格の上昇により資源関連子会社が好調だったこと、海外自動車関連子会社の新規連結があったこと、ならびに当社および国内子会社における食料関連取引の好調などによるものです。

3) 販売費および一般管理費

2007年3月期の販売費および一般管理費は、7,339億円と2006年3月期より378億円(5.4%)の負担増となりました。当社では人件費・設備費などが減少しましたが、米国現地法人での新規連結の影響、欧州自動車関連子会社の新規連結の影響に加え、食料関連子会社で物流センター稼働に伴うコスト増加があったことによるものです。

4) 貸倒引当金繰入額

2007年3月期の貸倒引当金繰入額は13億円となり、2006年3月期の46億円から33億円の改善となりました。

5) 支払利息(受取利息控除後)

2007年3月期の受取利息控除後の利息は、2006年3月期より100億円の悪化となり、144億円の負担となりました。これは主に当社、および子会社において調達金利上昇により利息負担が増加したことによるものです。

6) 受取配当金

2007年3月期の受取配当金は1,375億円となり、2006年3月期より651億円(89.8%)の大幅増加となりました。これは原油価格上昇や非鉄金属価格上昇に伴う資源関連投資先の業績好調により、配当額が大幅に増加したことによるものです。

7) 有価証券損益

2007年3月期の有価証券損益は856億円の利益となり、2006年3月期の517億円の利益から339億円の増加となりました。このうち最も影響が大きかったのはダイヤモンドシティ株式の売却益(438億円)です。

8) 固定資産損益

2007年3月期の固定資産損益は31億円の損失となり、2006年3月期の21億円の損失から10億円の悪化となりました。

9) その他の損益

2007年3月期のその他の損益は、139億円の損失と2006年3月期の183億円の利益から322億円の悪化となりました。これは主に海外の子会社で為替の評価損益が悪化したことによるものです。

10) 継続事業からの税引前利益

2007年3月期の税引前利益は、上記の売上総利益の増加に加え、受取配当金の増加、有価証券損益の改善があり、支払利息（受取利息差引後）、固定資産損益、その他の損益は悪化したものの、最終的には2006年3月期から1,140億円（23.4%）増加して6,021億円となりました。

11) 法人税等

2007年3月期の法人税等は、2006年3月期比694億円の負担増となりました。これは税引前利益の増加に伴うものと、子会社からの追加配当に伴う負担増によるものです。この結果、実効税率は2006年3月期より若干上昇し約47%となっています。

12) 少数株主持分

2007年3月期の少数株主持分は452億円となり、2006年3月期から86億円増加しました。これは、メタルワン、ジエコなどの子会社での利益が拡大したことによるものです。

13) 持分法による投資損益

2007年3月期の持分法による投資損益は、2006年3月期から278億円（23.4%）増加し、1,469億円となりました。LNG、石油化学品などの持分法適用会社が商品市況の好調により利益を増やしたことが主な要因です。

14) 当期純利益

これらの結果、当期純利益は4,155億円と2006年3月期から622億円（17.6%）増加し、2006年3月期に続いて過去最高の数字を記録しました。ちなみに株主資本当期純利益率は2006年3月期の18.1%からやや低下して15.5%となっています。

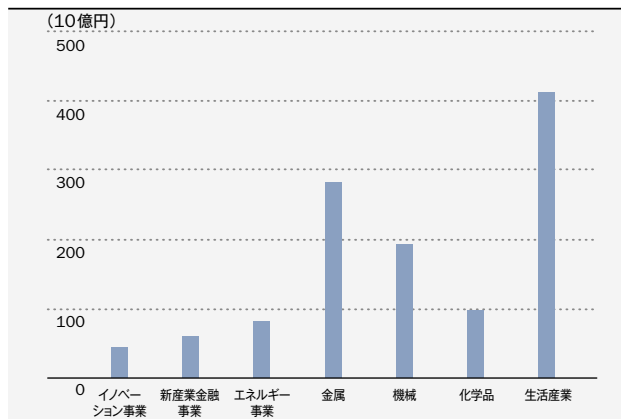
2. 2008年3月期のセグメント別業績概況

オペレーティング・セグメント

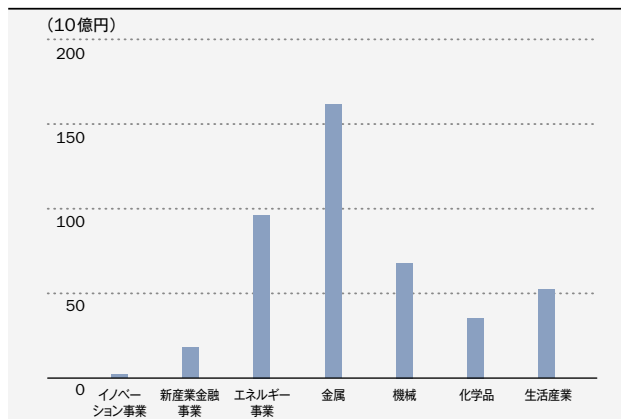
1) イノベーション事業グループ

2008年3月期の当期純利益は11億円となり、2007年3月期と比較して8億円（42.1%）の減少となりました。人材派遣事業関連会社の子会社化の影響、およびIT関連子会社での取引堅調による増益効果はあったものの、2007年3月期における株式売却益の反動減などにより減益となりました。

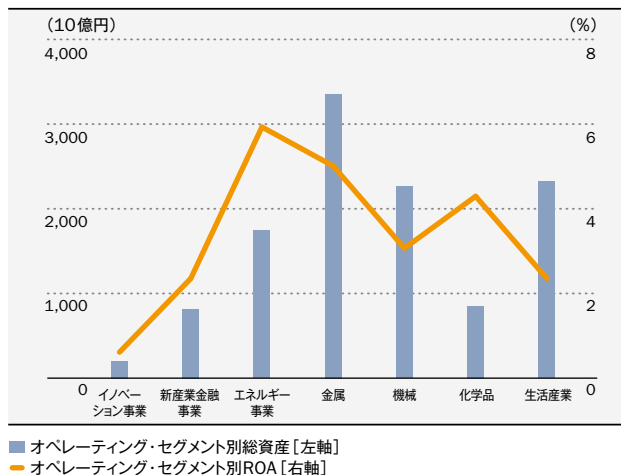
オペレーティング・セグメント別売上総利益（2008年3月期）



オペレーティング・セグメント別純利益（2008年3月期）



オペレーティング・セグメント別総資産およびROA（2008年3月期）



2) 新産業金融事業グループ

2008年3月期の当期純利益は177億円となり、2007年3月期と比較して141億円(44.3%)の減少となりました。開発不動産の売却益やREIT関連収益の増加に加え、物流事業が全般的に好調であったものの、2007年3月期におけるダイヤモンドシティ株式売却益の反動により減益となりました。

3) エネルギー事業グループ

2008年3月期の当期純利益は942億円となり、2007年3月期と比較して201億円(27.1%)の増加となりました。海外資源関連子会社での原油価格上昇による影響やサハリンエナジー株式売却益、海外配当に関する税額控除メリットの計上により増益となりました。

4) 金属グループ

2008年3月期の当期純利益は1,582億円となり、2007年3月期と比較して282億円(15.1%)の減少となりました。オーストラリアの石炭事業関連子会社の純利益が原料炭の販売価格下落などにより大幅に減少したことにより、銅、フェロクロムなどの他の金属資源関係会社の増益はあったものの全体では減益となりました。

5) 機械グループ

2008年3月期の当期純利益は665億円となり、2007年3月期と比較して85億円(14.7%)の増加となりました。2007年3月期における株式売却益の反動減があったものの、海外IPP事業における新規連結、およびアジアにおける自動車市況の回復と為替の影響により増益となりました。

6) 化学品グループ

2008年3月期の当期純利益は347億円となり、2007年3月期と比較して147億円(73.5%)の増加となりました。石化事業関連会社の持分上昇による税メリットの影響、および現地法人における取引好調により増益となりました。

7) 生活産業グループ

2008年3月期の当期純利益は510億円となり、2007年3月期と比較して27億円(5.6%)の増加となりました。関連会社の子会社化の影響を含め食料関連事業の好調、および資材関連会社への持分法適用の影響により増益となりました。

連結対象会社の損益状況

	単位: 10億円		
	2006年	2007年	2008年
利益合計.....	¥349.9	¥417.6	¥423.7
利益計上会社数.....	443	457	454
損失合計.....	¥(17.8)	¥(30.4)	¥(29.9)
損失計上会社数.....	107	116	129
黒字会社率.....	81%	80%	78%

地域別セグメント

1) 日本

売上高は、親会社における金属および機械関連取引の増加およびメタルワンにおける取引増加に加え、新規連結の影響により、2007年3月期に比べ1兆9,403億円(12.0%)増加し、18兆1,506億円となりました。また売上総利益は、食料関連子会社の新規連結の影響などにより、2007年3月期に比べ722億円(10.4%)増加し、7,663億円となりました。

2) アメリカ

売上高は、食料関連会社の子会社化の影響により、2007年3月期に比べ2,210億円(16.0%)増加し、1兆6,008億円となりました。売上総利益は、現地法人における化学品取引の増加および新規連結の影響により、2007年3月期に比べ115億円(17.5%)増加し、774億円となりました。

3) その他

売上高は、中国現地法人、欧州子会社における自動車関連取引の増加、アジアの自動車関連子会社における取引増加および為替による影響により、2007年3月期に比べ4,152億円(14.1%)増加し、3兆3,516億円となりました。一方、売上総利益は、オーストラリアの資源関連子会社における原料炭価格の低下により、2007年3月期に比べ570億円(14.8%)減少し、3,285億円となりました。

(注) 上記解説文のうち、売上高については、日本の会計慣行に従って表示しています。(連結財務諸表に対する注記1をご参照ください。)

3. 2007年3月期のセグメント別業績概況

オペレーティング・セグメント

1) イノベーション事業グループ

2007年3月期の当期純利益は19億円となり、2006年3月期から約1億円(5.6%)の増加となりました。携帯電話事業、ITソリューション事業などの関係会社の業績改善が寄与したことによるものです。

2) 新産業金融事業グループ

2007年3月期の当期純利益は318億円となり、2006年3月期から111億円(53.6%)の増加となりました。ダイヤモンドシティ株式の大口売却益の計上があり、海外金融子会社での為替評価損の発生はあったものの、全体では大きく増益となりました。

3) エネルギー事業グループ

2007年3月期の当期純利益は741億円となり、2006年3月期から11億円(1.5%)の減少となりました。原油価格および天然ガス価格の上昇により、資源開発・生産会社からの持分利益の増加はあったものの、プロジェクトの進捗に伴う開発費用増や、2006年3月期の権益売却益の反動によるものです。

4) 金属グループ

2007年3月期の当期純利益は1,864億円となり、2006年3月期から510億円(37.7%)の大幅増加となりました。銅価格の高騰により銅関連投資先からの受取配当金が大幅に増加したこと、アルミ価格の上昇によりアルミ関連事業投資先の持分利益が増加したこと、オーストラリアの石炭事業関連子会社の業績が引き続き堅調に推移したことによるものです。さらに、2006年3月期に引き続きメタルワンの市況堅調に伴う好決算も寄与しました。

5) 機械グループ

2007年3月期の当期純利益は、580億円となり、2006年3月期から55億円(8.7%)の減少となりました。2006年3月期のイラク債権切捨てに伴う税負担軽減の反動があったことが主な要因です。

6) 化学品グループ

2007年3月期の当期純利益は200億円となり、2006年3月期から4億円(2.0%)の増加となりました。米国連結子会社での償却費用増加はあったものの、石油化学品を中心に市況が2006年3月期に続いて好調に推移したことにより、当社の総利益が増加したことに加え、マレーシアおよびベネズエラの石油化学品関連会社の持分利益の増加があったことによるものです。

7) 生活産業グループ

2007年3月期の当期純利益は483億円となり、2006年3月期とほぼ同じ水準となりました。当社では食料取引が好調に推移して増益となり、また資材関連会社の新規連結による利益の増加があったものの、食料関連子会社が減益となったことによるものです。

地域別セグメント

1) 日本

売上高は、市況商品の価格上昇による親会社での取引増加および子会社の新規連結の影響により、2006年3月期に比べ4,735億円(3.0%)増加し、16兆2,103億円となりました。売上総利益は、金属市況が堅調だったことにより、親会社およびメタルワンで増加したことから、2006年3月期に比べ155億円(2.3%)増加し、6,941億円となりました。

2) アメリカ

売上高は、現地法人および石油関連子会社における取引の増加により、2006年3月期に比べ4,242億円(44.4%)増加し、1兆3,798億円となりました。売上総利益は、現地法人における金属関連取引の増加および新規連結の影響により、2006年3月期に比べ125億円(23.4%)増加し、659億円となりました。

3) その他

売上高は、欧州現地法人における金属関連取引の増加およびアジアの自動車関連子会社における通貨高の影響などにより、2006年3月期に比べ5,597億円(23.5%)増加し、2兆9,365億円となりました。売上総利益は、オーストラリア原料炭事業が堅調だったことにより増加したほか、新規連結の影響などにより、2006年3月期に比べ646億円(20.1%)増加し、3,855億円となりました。

(注) 上記解説文のうち、売上高については、日本の会計慣行に従って表示しています。(連結財務諸表に対する注記1をご参照ください。)

主要連結対象会社の内訳 (10億円以上の当社持分利益または5億円以上の当社持分損失を計上した会社)

利益計上会社

グループ		会社名	議決権 当社持分損益(億円)			主な事業内容
			所有割合 (%)	2008年 3月期	2007年 3月期	
国内:						
金属	ジエコ		70.00	261	260	エスコンディーダ銅鉱山(チリ)への投資会社
金属	メタルワン		60.00	210	239	鉄鋼製品事業
化学	サウディ石油化学		30.39	85	52	投資および石油・石化関連事業
生活産業	ローソン		32.68	70	65	コンビニエンスストア「ローソン」のフランチャイズチェーン展開
エネルギー	エムビーディーシー・ガボン		100.00	56	60	ガボン国における石油の探鉱・開発・生産業
イノベーション	エム・エス・コミュニケーションズ		50.00	27	26	各種通信サービスの加入契約の取次ぎ・端末機器販売
エネルギー	アストモスエネルギー		49.00	18	15	液化石油ガスの輸入・仕入・販売、船舶の所有・賃貸借・売買
新産業金融	三菱商事ロジスティクス		100.00	17	19	倉庫、総合物流業
イノベーション	アイ・ティ・フロンティア		80.00	16	12	IT関連のビジネスソリューション、システム構築サービスなど
化学	三菱商事プラスチック		100.00	15	12	合成樹脂原料製品の販売
金属	エムシーリソーストレード		100.00	15	15	鉄鋼原料の売買および輸出入
生活産業	三菱商事パッケージング		88.22	14	10	各種包装資材、段ボール原紙、段ボール製品、紙製品販売
機械	三菱商事テクノス		100.00	14	13	産業機械・設備販売業
生活産業	菱食		50.94	13	1	食品卸売業
生活産業	日本農産工業		56.22	12	2	配合飼料製造販売、畜水産物生産・加工・販売、家畜飼育・販売
生活産業	北越製紙		24.09	11	6	紙類・パルプ等の製造、加工および販売
エネルギー	アンゴラ石油		51.00	11	6	アンゴラ共和国における石油の探鉱・開発・生産業
新産業金融	三菱鉱石輸送		39.32	11	7	石炭・鉄鉱石・自動車等の外航不定期船の運航および船舶貸渡業
生活産業	日東富士製粉		64.02	10	4	製粉業
海外:						
金属	MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY (オーストラリア)		100.00	617	1,081	石炭採掘販売
金属	MCA METALS HOLDING GMBH (オーストリア)		100.00	139	161	モザールアルミ製錬所(モザンビーク)への投資会社
エネルギー	DIAMOND GAS RESOURCES (オーストラリア)		100.00	113	106	原油およびコンデンサートの販売
機械	TRI PETCH ISUZU SALES (タイ)		88.73	111	71	自動車輸入販売業
コーポレート	米国三菱商事会社		100.00	110	64	貿易業
金属	M.C. INVERSIONES (チリ)		100.00	79	70	コロラド鉄鉱山事業への投資会社
金属	MC COPPER HOLDINGS (オランダ)		100.00	75	68	ロスベランプレス銅鉱山(チリ)への投資会社
金属	IRON ORE COMPANY OF CANADA (カナダ)		26.18	59	71	鉄鉱石生産販売業
生活産業	PRINCES (イギリス)		100.00	54	50	食品飲料製造販売
機械	ISUZU OPERATIONS (THAILAND) (タイ)		80.00	48	40	自動車輸出販売
機械	ONEENERGY (イギリス領ケイマン諸島)		50.00	42	-	電力事業
機械	ISUZU MOTORS CO. (THAILAND) (タイ)		27.50	39	20	車輛生産統括
コーポレート	三菱商事(上海)有限公司		100.00	31	11	貿易業
生活産業	ALPAC FOREST PRODUCTS (カナダ)		70.00	29	11	パルプ製造・販売
機械	P.T. KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS (インドネシア)		40.00	28	17	自動車販売業
化学	METANOL DE ORIENTE, METOR (ベネズエラ)		25.00	26	31	メタノール製造・販売
金属	TRILAND METALS (イギリス)		100.00	26	20	ロンドン金属取引所(LME)ブローカー
生活産業	MCC DEVELOPMENT (アメリカ)		30.00	26	27	生コンクリート・骨材製造販売関連を行う投資会社
金属	RYOWA DEVELOPMENT 2 (オーストラリア)		100.00	23	24	アルミニウム製錬事業への投資およびアルミ地金の販売
機械	DIAMOND GENERATING CORPORATION (アメリカ)		100.00	23	21	電力事業
金属	HERNIC FERROCHROME (南アフリカ共和国)		50.98	22	(7)	南アフリカ産フェロクロム生産販売
生活産業	AGREX (アメリカ)		100.00	19	5	穀物貯蔵販売
コーポレート	香港三菱商事会社		100.00	16	7	貿易業
コーポレート	英国三菱商事会社		100.00	16	32	貿易業
機械	MCE BANK (ドイツ)		100.00	14	13	自動車販売金融業
エネルギー	DIAMOND TANKER (シンガポール)		100.00	14	12	海運業その他
コーポレート	オーストラリア三菱商事会社		100.00	14	5	貿易業
金属	RYOWA DEVELOPMENT (オーストラリア)		100.00	13	15	アルミニウム製錬事業への投資およびアルミ地金の販売
生活産業	MITSUBISHI CEMENT CORPORATION (アメリカ)		28.71	13	13	セメント製造・販売
新産業金融	DIAMOND REALTY INVESTMENTS, INC (アメリカ)		100.00	13	15	不動産投資会社
機械	MC MACHINERY SYSTEMS (アメリカ)		100.00	12	14	工作機械の販売・アフターサービス
コーポレート	独国三菱商事会社		100.00	11	9	貿易業
コーポレート	台湾三菱商事会社		100.00	10	10	貿易業

損失計上会社

グループ		会社名	議決権	当社持分損益(億円)		主な事業内容
			所有割合 (%)	2008年 3月期	2007年 3月期	
国内:						
機械	エム・エス・ケー農業機械	100.00	(20)	(1)	農業機械・酪農施設などの販売・サービス	
生活産業	明治屋商事	80.00	(25)	(29)	食品・酒類卸売業	
海外:						
金属	MC IRON AND STEEL (オーストラリア)	100.00	(15)	(11)	製鉄業	
コーポレート	MITSUBISHI CORPORATION FINANCE (イギリス)	100.00	(23)	(19)	トレジャリー業務	

4. 2008年3月期のセグメント別の事業環境と2009年3月期以降の見通し

1) イノベーション事業グループ

イノベーション事業グループは、サービス業の進化や、ビジネス環境（応用技術モデル含む）、国内外の法令の変化などをチャンスと捉え、新しい商品・サービスの創出や社会のニーズに対応するビジネスモデルを開発し、商業化を推進していきます。

医療周辺の分野では、医療費の抑制政策が続き、医療行為以外のさまざまな業務がアウトソースされる中、病院に対し、経営支援から周辺サービスまでのトータルソリューションを提供していきます。2007年12月には、東京都立駒込病院のPFIに関し、東京都との間で事業契約を締結しました。日本ホスピタルサービス、アプリアといった主要子会社による、医療材料や医薬品などの調達・物品管理、医療機器調達コンサルなどのサービスを強化しつつ、次なる病院PFIの受注を目指しています。

新エネルギー・環境の分野では、世界的に環境への意識が高まる中、欧州を中心とする各国で新エネルギー導入を促進する政策（EU-ETS、Feed in Tariff、RPS法、バイオ燃料導入義務化など）や、資源リサイクル関連の法令が施行されています。

欧州市場を中心として立ち上がりつつある、新エネルギー関連市場でのポジション確立を目指し、排出権ビジネスのさらなる強化と、太陽光発電やバイオ燃料製造などに取り組んでいくとともに、環境の改善に寄与するべく、リサイクル・水関連事業にも取り組んでいきます。

太陽光発電では、既存のセル・モジュール取引をベースとし、川下（IPP事業への参画など）から川上（金属シリコン・ポリシリコンなどの原材料）まで、バリューチェーンを強化するビジネスを展開していきます。また、大分・宮崎でのバイオペレット製造、北海道でのバイオエタノール製造などへの先行投資も展開中です。

ICT／メディア・コンシューマーの分野では、事業インフラとして求められるICT機能の高度化・複雑化、2009年3月期から施行されたJ-SOXに伴う内部統制関連の業務の拡大、さまざまなメディアの発達に伴う消費者への直接販売の動きなどを背景に、アイ・ティ・フロンティアを中心とした企業向けITシステム提供や、顧客の抱える課題に最適なソリューションを提案・実行するコンサルテーション機能の強化、ならびに、生産者と消費者を直接つな

ぐプラットフォーム（TV通販、ポイント共通化、決済インフラなど）の開発に努めていきます。

また、将来を見据えた分野の開発として、環境対策車の普及を視野に入れ、リチウムイオン電池製造・ネオジム磁石関連のビジネスなどにも取り組んでいきます。

2) 新産業金融事業グループ

2007年4月1日に発足した新産業金融事業グループは、これまで商流の中のツールとして捉えてきた金融をビジネスとして展開していくグループです。

2007年中盤以降、米国サブプライム・ローン問題に起因する不透明感の拡大が、金融市場のみならずグローバルな経済動向に影響を与えています。これまでに欧米金融機関を中心に数十兆円に上る損失計上が伝えられており、引き続きこの帰趨を注視していく必要があります。一方、一時的な調整局面はあったとしても、①企業の資金ニーズに対応するノンバンクやファンドなど銀行以外のプレーヤーの台頭、②家計の「貯蓄から投資へ」の流れ、③過剰債務を抱える公的セクターへの民間資本の流入などが、国内の金融を取り巻く環境の中長期的なトレンドであることに変わりはありません。総合商社の強みであるさまざまなアセットへの知見、全産業との接点やグローバルのネットワークを活用して、当社ならではのバリューチェーンを構築し、こうした環境変化をビジネスチャンスと捉え、金融機関とは異なるアプローチで新たな金融ビジネスの展開を図っていきます。

当社が先駆者の一つである不動産証券化・流動化関連ビジネスにおいては、グループ内の金融・開発建設・物流が連携し、主要事業投資先である三菱商事・ユービーエス・リアルティにて物流施設、工場・製造業施設などの産業用不動産を投資対象とした産業ファンド投資法人（J-REIT）を2007年10月に上場しました。

不動産関連以外の金融ビジネスとしては、「モノ」や商流の知見を活用できるリース事業において、2008年3月期後半にイギリス系大手銀行からの航空機リース資産の取得、2008年4月に三菱UFJリースの第三者割当増資引受を行いました。また、総合商社の総合力を活かしたバイアウトビジネスでは、2008年4月に三菱UFJフィナンシャル・グループと、主に国内バイアウト投資を展開する丸の内キャピタルを設立しました。その他、海外インフラ施設を対象としたファンド、海外不動産ファンド、アセットマネジメントなどの事業に取り組んでいます。

開発建設分野では、不動産マーケットの動向や建築基準法改正の影響を踏まえながら、当社の優位性である、開発から管理・運営、証券化に至るバリューチェーンを活かし、販売用不動産と賃貸用不動産のバランスが取れた優良資産の積み上げに取り組んでいきます。北米を中心とした海外不動産事業にも、慎重なマーケット感を持って取り組んでいきます。

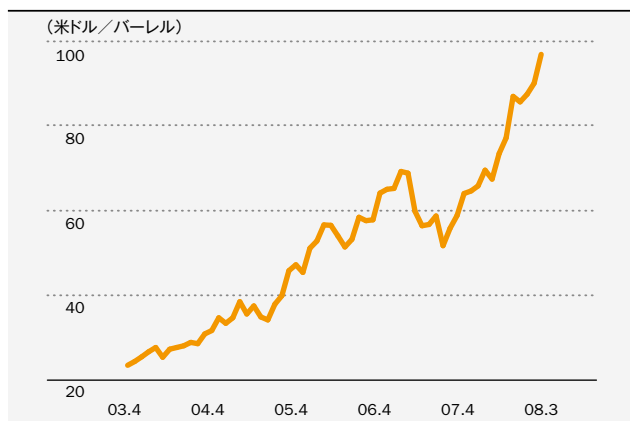
物流分野では、商品・サービスの多様化が進み木目細かい対応がこれまで以上に重要となっている環境の中で、豊富な顧客ニーズの情報や国内外に有する物流拠点ネットワークを駆使して高度な商社物流を進化させていきます。

3) エネルギー事業グループ

2008年3月期の原油価格は2007年3月期以上に高いレベルで推移しました。ニューヨーク先物市場WTI原油の2007年平均価格は1バーレル当たり72米ドルを超え、前年平均比6米ドル以上の上昇となりました。さらに2008年に入り100米ドルを突破した後は、一段と騰勢を強める結果となりました。

原油価格高騰の背景としては、世界経済の順調な伸びに伴う旺盛な石油需要、特に中国、インド、米国などの急激な伸びが続く一方、中東を中心とした地政学的リスクの存在、OPEC（石油輸出国機構）の限定的な余剰生産能力、新規油田の開発・生産コストの増大などの将来的な供給不安、需給逼迫感が根本にあります。これに加え、近年は、ヘッジファンドをはじめとした投機マネーが原油先物市場へ大幅に流入し、この投機マネーの活発な動きが原油価格高騰に拍車をかけているという構造があります。

原油価格（ドバイスポット価格）の推移



特に、2007年後半からは米国でのサブプライム・ローン問題をきっかけにドル安が進行、2008年に入りさらに加速され、投機マネーが株式や債券などドル建ての金融商品から原油や穀物などの実物資産へ大量に移動し始めました。この結果、原油先物相場が大幅に上昇し原油価格が一段と押し上げられました。

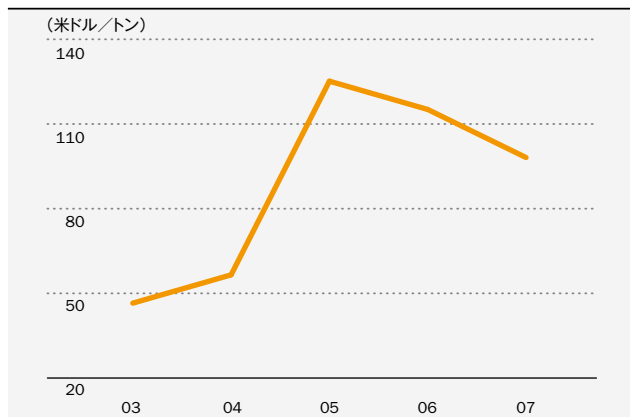
このような世界の原油市場における需給逼迫感と原油先物の金融商品化というべき投機マネーの動きは、2008年4月期以降においても継続すると思われ、原油価格は引き続き高値で堅調に推移すると思われます。幾つかの調査機関も2008年のニューヨーク原油先物市場の年間平均価格は前年比大幅に上昇する事を予測しています。

なお、2009年3月期の業績見通しの算出に際しては、原油価格をドバイ原油1バーレル当たり85米ドルを前提としています。当グループは西オーストラリア、マレーシア、ブルネイ、米国メキシコ湾、ガボン、アンゴラなどにおいてLNGや原油の上流権益あるいはLNG液化設備を保有しており、上記の原油価格の変動により、当グループの業績は影響を受けることになりますが、原油価格1バーレル当たり1米ドルの変化が、主に持分法損益の変動を通して連結純利益10億円程度の変動をもたらすと試算しています。ただし、この価格変動が当グループの業績に影響を及ぼすのにタイムラグがあるため、この価格変動がただちに同じ期の業績に反映されるとは限りません。

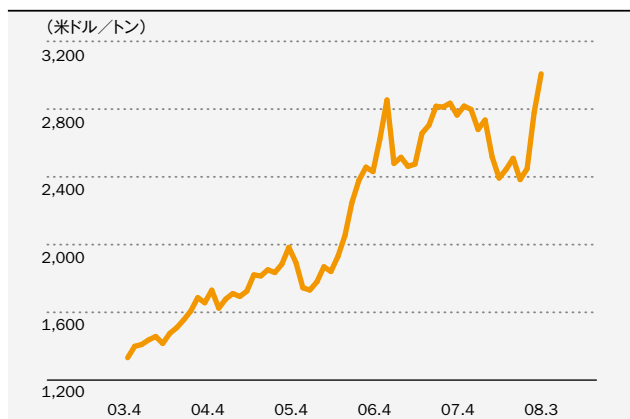
4) 金属グループ

金属資源事業においては、中国、インドなどのBRICs経済の急成長を背景に、2003年後半から金属資源の需給逼迫が顕著となっていますが、2008年3月期もその傾向は続き、特に、銅、アルミなどの非鉄金属では、原油価格の高騰に加え、現物需給の逼迫に投機資金の流入が続いたことで、価格が年間を通じて引き続き高値で推移しました。2008年3月期の年間平均価格は、銅地金が2007年3月期のポンド当たり3.2米ドルから同3.4米ドルとなったほか、アルミ地金も2007年3月期のトン当たり2,665米ドルから同2,624米ドルと、ほぼ2007年3月期並となりました。市況の高値での維持を受けて、2008年3月期は、銅、アルミ関連投資先からの受取配当金は引き続き高水準となった一方、主力のオーストラリア資源関連子会社MDPの業績が、原料炭価格の下落に加え、クイーンズランド州における豪雨の影響により、2008年3月期の当期純利益が前期比464億円減の617億円に落ち込んだため、金属資源事業としては減益となりましたが、引き続き高いレベルの連結純利益を達成しました。

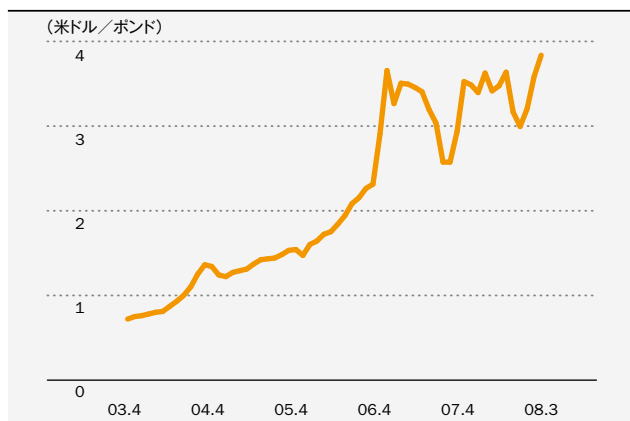
日本向けオーストラリア原料炭価格の推移



アルミ価格の推移



銅価格の推移



現在、需給の逼迫と市況の高騰を受けて、金属資源分野では鉱山の増産計画が相次いでいますが、増産効果が顕在化するまでには数年のリードタイムを要することや、鉱山の増産ペースに地金製錬の能力拡大が追いつかないこと、また資機材価格高騰などプロジェクトコストの上昇により案件の実現が難しくなっていることなどから、2008年の需給状況も引き続きタイトであることが予想されます。2009年3月期の金属資源事業の業績見通しは、原料炭価格の上昇によるMDPの大幅増益に加え、引き続き堅調な商品市況を背景に、連結純利益は引き続き高いレベルになると予想しています。

鉄鋼製品事業は、中国における鉄鋼需要の急増を背景に、2007年に世界の粗鋼生産が13億トンを突破し(前期比7%増)、鉄鋼製品価格も高騰するという環境の下、2003年1月に設立されたメタルワン(当社60%、双日40%の共同出資会社)は、2007年12月期の当期純利益として、前期の特別利益などの反動減などの影響により2006年12月期の399億円から351億円(決算期変更のため、2008年3月期までの15ヵ月決算では391億円)へと減益となりましたが、引き続き高い水準を達成しました。

2009年3月期は、引き続き堅調な国内需要を背景に、数量・鋼材市況とともに底堅く推移する見通しであり、業績も好調に推移すると予想しています。

5) 機械グループ

2008年3月期における機械グループを取り巻く環境は、後半にサブプライム・ローン問題による米国経済の減速や、資源・材料高、円高の進行などによる影響を一部で受けましたが、新興国などでの旺盛な設備需要や、活況を呈する海運・造船市況など、世界経済が概ね好調に推移した恩恵を受け、全体的に良好な状況でした。

プラントビジネスでは、2007年3月期と同様、アジア・中東・欧州などで活況が続き、サプライソースの多様化を図りながら多くの発電プラントや地中電線案件などを受注しました。また、化学プラント、製鉄プラントや交通システム案件などの受注も好調で、当グループの2008年3月期のプラント受注実績は、2007年3月期に引き続き1兆円超えを達成しました。世界的に旺盛な設備・インフラ需要は2010年頃までは続くものと予想され、当社機能のさらなる強化を図りながら、多くの成約を目指しています。

量販機械ビジネスでは、米国サブプライム・ローン問題の影響を受けながらも、国内外の事業投資先を通じた機器供給からアフターサービスまでの事業展開により工作機械販売は健闘しました。一方、国内農業政策の変化や、税制改正による一時的な減価償却費増大の影響を一部で受けました。

また、海運・造船市況も好調に推移しました。今後も引き続き保有船舶の増強や海上石油ガス生産・貯蔵設備案件(FPSO)などの拡大を通じ、優良資産の積み上げを図っていきます。

三菱自動車関連事業では、アジアにおける自動車市場の回復、ロシア・ウクライナや中南米を中心とした大幅な需要増により好調な販売となりました。今後とも既存マーケットはもちろんのこと、BRICsなどの新興市場開拓に注力し、三菱自動車と協力して販売拡大に努めていきます。

いすゞ自動車と合併で行っているタイの商用車製造・販売ビジネスでは、前年から続く政情不安などの影響を受けましたが、適切なマーケティングにより2007年の販売台数は前年比微減に留まりました。タイのマクロ経済は、一時的な踊り場を迎えてはいますが概ね堅調に推移し、中長期的には成長市場であり、今後も一層の拡販に注力していきます。また、タイからの完成車輸出ビジネスでは、中東・欧州・中南米などの地域で好調で、年々順調に輸出台数を伸ばしています。この完成車輸出についても、世界各国での販売拡大を狙っていきます。

6) 化学品グループ

化学品業界を取り巻くマクロ環境認識としては、継続する原料・燃料コスト高に対する厳しい対応が迫られているおり、金融のグローバル化は米国を中心に世界経済に不確実性を与えています。他方産油国は自国における資源をベースとした石化事業を次々と立ち上げ、また潤ったオイルマネーで大型の化学事業買収を行っています。一方、中国、インド、トルコ、ロシア、東欧などの経済成長地域における需要は継続して拡大しています。

また、地球環境、温暖化への対応と暮らし、とりわけ食に対する安全・安心や健康への関心はさらに高まっています。

化学産業の動向については、基本的には需要は世界経済の伸びに支えられ中長期的には着実な成長が見込まれます。2008年も4%超の成長率を維持すると考えると、さまざまな業界に直面している化学産業も同様の成長が見込まれると考えられます。例えば全世界のエチレンの需要が4%超で増加すると少なくとも4百万トンの需要増が見込まれます。

一方、中東や中国における大規模な増設計画は遅れ気味ではありますが、2008～2009年以降となっており、近年装置の大型化が進み需給ギャップの拡大を増長する傾向にあります。市況は2009年以降の不安要因を先取りしてしまうことが懸念されます。

また、欧州REACH規制の影響が、今後欧州域内での化学品事業のみならず、ひいては米国やアジアにも同様の規制が拡大していくことも予想されます。

当社は、このような経済環境と化学産業の動向を踏まえ、ビジネスチャンスが生じるすべての場所・地域を重点地域と捉え、成長市場を取り込む地場取引の強化に注力しています。

サウジアラビアの石化事業やベネズエラのメタノール、マレーシアのアロマ事業といった中核ビジネスのさらなる強化を図ると同時に、川中・川下分野でのバリューチェーンや連結事業強化を継続的に推進します。さらに、高まる時代のニーズに対応した検査・診断ビジネスなど、新分野への積極的な取り組みの推進によりさらなる収益向上を図るべく、トレーディングの一層の強化と関連する事業投資などの具体的施策を進めていきます。

7) 生活産業グループ

生活産業グループの主要な対面市場である国内においては、少子高齢化に伴う総需要が頭打ちにある一方、消費者の価値観の多様化・分散化しており、さらには安心・安全・環境保護等への関心が高まってきています。また、BRICsを中心とする新興市場の経済発展や投機的資金の流入などによって原材料価格が高止まりしており、消費財関連業界を取り巻く環境は厳しさを増しています。このような事業環境の下、生き残りを賭けた企業間の競争は激化しており、業態を超えた合従連衡が進行していくなど、今後の変化のスピードはますます加速すると考えられます。

当グループではこれらの環境変化に柔軟かつ迅速に対応し、現在のビジネスモデルの変革と新しい事業展開に積極的に取り組んでいきます。

食料分野では、世界的な需給の逼迫が続くと予想される中、米国・南米・豪州などの主要産地での調達力の強化と調達先の拡大を推進して安定供給の確保に努めていくとともに、国内における加工分野、中間流通分野において菱食を始めとする中核子会社の強化をさらに進め、国内外におけるバリューチェーンをさらに太く強くしていきます。また、引き続き成長が見込まれる海外の成長市場に対してもAGREXやPrincesといった子会社の機能を梃子にし、積極的に取り組んでいきます。

小売・外食分野では、ローソン、ライフコーポレーション、日本ケンタッキー・フライド・チキンといった主要関係会社の企業価値を高めるべく、経営支援を強化していきます。

繊維本部では、SPA型企業（製造小売業）とのアライアンスを引き続き強固なものとし、アパレル分野のOEM機能をさらに進化させて国内外市場へ優れた製品を提供していきます。また、環境関連製品や光通信素材等の高機能材の販売を積極的に推進していきます。

資材本部では、北越製紙や三菱商事パッケージング、およびカナダの子会社であるALPACを中心に据えた紙関連事業の強化、引き続き業績が好調な米国・中国でのセメント事業の拡充、海外成長市場におけるタイヤの販売拡大などを進めていきます。

5. 研究開発活動

2008年3月期の研究開発費は32億円でした。この研究開発費の中には、化学品関連連結子会社の興人で計上した発酵・化成製品などの商品開発費用、食料関連連結子会社の日本農産工業で計上した飼料事業における製品開発費、さらに同じく食料関連連結子会社の日東富士製粉で計上した製菓・製パンメーカー、冷凍食品メーカーおよびファーストフード向けの業務用商品・家庭用商品の開発費用などが含まれています。

6. 流動性と資金の源泉

1) 資金調達方針と流動性マネジメント

当社では事業活動を支える資金調達に際して、低コストでかつ安定的に資金が確保できることを目標として取り組んでいます。資金調達にあたっては、CPや社債などの直接金融と銀行借入などの間接金融とを機動的に選択・活用しており、その時々でのマーケット状況での有利手段を追求しています。当社は資本市場でのレピュテーションも高く、低利での資金調達が可能となっていますが、加えて間接金融についても、メインバンク以外に外銀・生保・地銀などの金融機関とも幅広く好関係を維持しており、調達コストは競争的なものとなっています。

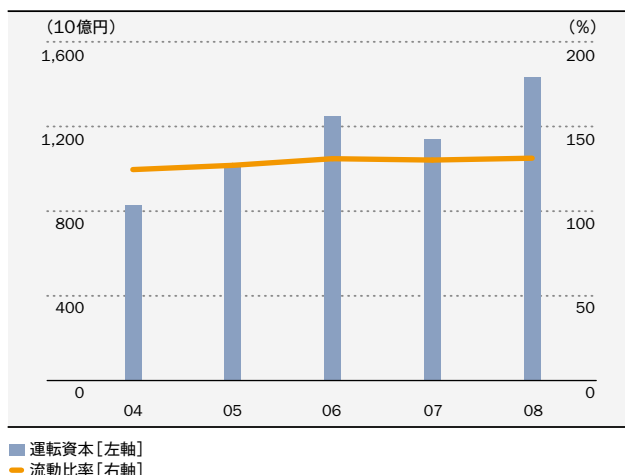
2008年3月期は、サブプライム・ローン問題を契機に発生したグローバルな市場の混乱、信用収縮といった問題はありましたが、当社の調達の中心である国内市場の混乱は相対的に小さかったこと、機動的なCP活用などによる調達タイミングの工夫により、生保・地銀借入、社債、シンジケートローンの各調達手段をバランス良く実行することができました。

このような資金調達活動の結果、2008年3月末の親会社でのグロス有利子負債残高は、2007年3月末と比較して約3,000億円増加し、約2兆8,000億円（連結ベースでは約4兆2,000億円）となっています。このうち約91%が長期資金となっており（連結ベースでは約82%）、その平均残存期間は約5年となっています。

2009年3月期は、新中期経営計画『INNOVATION 2009』に基づき積極的な投資を実行する計画であり、引き続き旺盛な資金需要が見込まれます。従って、調達ソースの多様化を図りながら、長期資金中心の調達を進める方針です。また、商品市況の高騰、投資案件の大型化により、期中に大きく変動する資金需要へ機動的に対応するため、流動性補完については一層の充実を図ります。

連結ベースでの資金管理体制については、親会社を中心に、国内外の金融子会社、海外現地法人などにおいて集中して資金調達を行い、子会社への資金供給をするというグループファイナンス方針を原則としています。2008年3月期末では、原則化の対象となる子会社の総有利子負債に占めるグループファイナンスの比率は約65%となっています。今後も、連結経営の高度化を進めるという経営方針も踏まえ、連結ベースでの資金管理体制のさらなる充実を図ります。

運転資本、流動比率



2008年3月末の流動比率は連結ベースで131%となっており、流動性の点で当社の財務健全性は高いと判断しています。また、2008年3月末時点の親会社、米国三菱商事、Mitsubishi Corporation FinanceでCPおよび1年以内に償還を予定している社債を合わせた短期の市場性資金が4,259億円であるのに対して、現預金、1年以内に満期の到来する公社債、売買目的有価証券、フィーを支払って確保しているコミットメントラインが合計で8,209億円あり、カバー率は193%と十分な水準にあると考えています。ちなみに親会社のコミットメントラインについては、円貨で4,100億円を国内主要銀行より、外貨で10億ドルを欧米主要銀行などより取得しています（外貨は米国三菱商事と共用）。

当社ではグローバルな資金調達とビジネスを円滑に行うため、格付投資情報センター（R&I）、ムーディーズ・インベスターズ・サービス（ムーディーズ）、スタンダード・アンド・プアーズ（S&P）の3社から格付けを取得しています。3社の現在の当社に対する格付け（長期／短期）は、R&IがAA-／a-1+（見通しポジティブ）、ムーディーズがA1／P-1（見通し安定的）、S&PがA+／A-1（見通し安定的）となっています。

2008年3月にS&Pが、2007年9月の当社とのアニュアル・レビュー・ミーティングなどの結果を踏まえ、長期価格付けをそれまでのAから1ノッチ引き上げ、A+とすると発表しました。また、2008年5月にはムーディーズが、同じく長期価格付けをA2からA1に1ノッチ引き上げ、R&Iがアウトルックを「安定的」から「ポジティブ」に引き上げると発表しました。このように当社の格付けは全面的に改善傾向にあります。これは、投資残高を拡大する中でも、リスク量と資本のバランスに留意し、不採算投資を整理しつつ、優良投資を選別して実行するという当社の強固なリスク管理システムが評価されたものと考えます。

格付け情報（2008年7月1日現在）

格付け機関名	長期（見通し）／短期
格付投資情報センター（R&I）	AA-／a-1+（見通しポジティブ）
ムーディーズ・インベスターズ・サービス	A1／P-1（見通し安定的）
スタンダード・アンド・プアーズ	A+／A-1（見通し安定的）

インタレストカバレッジレシオ

	単位：10億円		
	2006年	2007年	2008年
営業利益	¥352.2	¥410.3	¥355.1
受取利息	46.1	59.9	74.3
受取配当金	72.5	137.5	135.3
合計	470.8	607.7	564.7
支払利息	(50.5)	(74.3)	(86.6)
インタレスト カバレッジレシオ（倍）	9.3	8.2	6.5

（注）営業利益＝売上総利益－（販売費および一般管理費＋貸倒引当金繰入額）

2) 資産および負債・資本

2008年3月期末の総資産は2007年3月期末より2,589億円（2.3%）増加の11兆7,544億円となり、2007年3月期に続き10兆円の大会を超えました。

流動資産は2007年3月期比2,198億円（3.7%）増加して6兆914億円となりました。エネルギー事業での原油価格上昇やメタルワンでの鋼材価格上昇などに伴う売上債権・棚卸資産の増加が主な要因です。

投資および長期債権は2007年3月期比2,140億円（5.5%）減少して3兆7,097億円となりました。サハリンIIプロジェクトで持分売却があり、インドネシア石油ガス関連会社への資本参加があったものの、2007年3月期比で減少となりました。

有形固定資産については、2007年3月期比2,296億円（16.6%）増加して1兆6,106億円となりました。メキシコ湾K2油田権益取得、航空機リース用資産の取得、食料関連子会社の新規連結などにより増加したものです。

一方、負債については、2007年3月期より3,165億円（3.8%）増加し、8兆5,468億円となりました。

流動負債は2007年3月期より1,290億円（2.8%）増加して4兆6,607億円となりました。資金需要に応じた親会社・現地法人、メタルワンでの短期借入金増加に加え、食料関連子会社の新規連結の影響があったことによるものです。

長期借入債務は2007年3月期と比較して2,344億円（8.2%）増加し、3兆968億円となりました。親会社で資金調達増加があったことに加え、食料関連子会社の新規連結による増加がありました。

年金および退職給付債務は2007年3月期より51億円(10.9%)増加して517億円となりました。

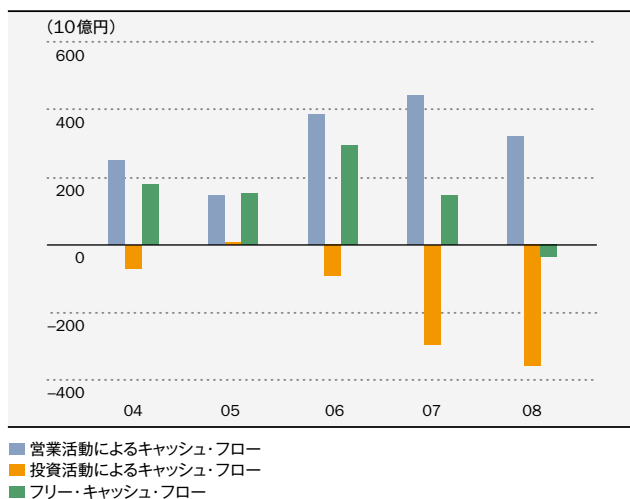
長期繰延税金負債は2007年3月期から1,615億円(28.5%)減少して4,052億円となりました。

少数株主持分は270億円(8.8%)増加して3,345億円となりました。これは新規連結の子会社があったことなどによるものです。

資本合計は2007年3月期比845億円(2.9%)減少し、2兆8,732億円となりました。当期純利益による増加はあったものの、保有している上場株式の未実現有価証券評価益が株価下落により1,810億円減少したことに加え、為替換算調整勘定のマイナス額が1,028億円増加したこと、さらに2007年8月に約1,500億円の自己株式取得を実施したことで、資本合計は若干の減少となりました。

また、有利子負債総額から現金および現金同等物を控除した有利子負債額(ネット)は、2008年3月期末は3兆4,219億円となり、2007年3月期末と比較して3,610億円の増加となっています。この結果、有利子負債額(ネット)を期末資本合計で除した有利子負債倍率(ネット)は2007年3月期末の1.0倍から1.2倍に上昇しています。

キャッシュ・フロー



有利子負債、有利子負債倍率、ROIC

	単位: 10億円		
	2006年	2007年	2008年
短期借入金	¥ 860.7	¥ 975.8	¥1,126.9
長期借入金	2,885.1	1,988.1	2,258.6
株主資本	2,390.7	2,957.7	2,873.2
有利子負債倍率			
(ネット)(倍)	1.3	1.0	1.2
ROIC(基礎収益)(%)	8.8	10.0	8.8

3) キャッシュ・フロー

2008年3月期の現金および現金同等物の期末残高は、2007年3月期末に比べ36億円(0.5%)減少し、7,501億円となりました。

2008年3月期では、営業活動により資金は3,191億円増加しました。これは資源関連を中心とした投資先からの配当収入、資源関連子会社での営業取引収入が堅調に推移した結果、資金が潤沢に創出された結果によるものです。

投資活動では、資金は3,567億円の大きな減少となりました。サハリンIIプロジェクトの持分売却による収入があったものの、インドネシア石油・ガス関連会社への新規投資、メキシコ湾K2油田権益の取得、航空機リース用資産の取得などがあり、投資キャッシュ・フローはマイナスとなりました。

上記の結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計額であるフリー・キャッシュ・フローの金額は376億円のマイナスとなり、2007年3月末の1,458億円のプラスから1,834億円の減少となりました。

財務活動では、自己株式の取得や配当金の支払いがあったものの、運転資金や新規投資への資金需要に対し、主に親会社や財務拠点で調達を拡大したことから、財務キャッシュ・フローは695億円のプラスとなりました。

7. 戦略関連事象

1) 経営課題と今後の方針

1. 中期経営計画『INNOVATION 2007』の総括

■『INNOVATION 2007』4年間の総括

当社は「新・産業イノベーター」というビジョンの下、2005年3月期からの4カ年の中期経営計画である『INNOVATION 2007』を推進し、重点分野を中心とした中核ビジネスの徹底強化や将来の戦略分野への取り組みを進めてきました。その結果、連結純利益は5期連続で過去最高益を更新し、4,628億円に達し、株主資本も約2.9兆円となり、格付けも改善するなど、収益体質のみならず、体力や健全性という面でも大幅に向上しています。このように充実した株主資本を活用して、4年間で2兆円近くの投資を実行して持続的成長に向けた取り組みを強化すると同時に、イノベーション事業グループ、新産業金融事業グループの新設など、中期的な成長に向けて新たな事業の育成にも取り組んできました。また、人材育成面では、連結・グローバルベースでの人材開発を一元的に進めるHRD (Human Resources Development) センターを設立するなど、人材の育成や活用に注力してきたほか、内部統制体制の強化や、システムインフラの整備を進めるなど、経営基盤の継続的強化も行ってきました。

■『INNOVATION 2007』4年間の投資

『INNOVATION 2007』の4年間においては、前半の2年間（「ホップ期間」〔2004～2005年〕）では約7,000億円、後半の2年間（「ステップ期間」〔2006～2007年〕）では約1兆2,000億円、4年間の合計では約1兆9,000億円の投資を実行しました。

この内、ステップ期間に行った主な投資としては、全社推進分野においては金融事業を中心に1,880億円を投資しています。重点分野では、エネルギー・資源分野において、米国のメキシコ湾やインドネシアでの石油・ガス鉱区、オーストラリア原料炭事業などに4,600億円の投資を実行したほか、食糧・食品関連の上場会社への出資や子会社化、北越製紙やサウディ石油化学の株式取得、金属製品事業の強化に関する投資などを実行しました。

なお、資産売却などを差し引いた投資性の資産（固定資産および投資有価証券など）の純増加額は『INNOVATION 2007』の4年間を通じて約1兆1,500億円となっています。

2. 新中期経営計画『INNOVATION 2009』

当社は2008年4月に、2010年3月期までの2年間を対象とした新たな中期経営計画『INNOVATION 2009』を策定しました。これまで4年間進めてきた『INNOVATION 2007』の基本的な考え方を継承し、グローバルな総合事業会社として、連結ベースでの企業価値向上と持続的成長を図りながら、社会の持続的発展に貢献していくことを目指します。

■ビジョン

本計画では、『INNOVATION 2007』に引き続き「新・産業イノベーター」というビジョンを掲げています。「新しい時代を切り拓く」という高い志を持ちながら社会とともに成長を続けていくという意味で、このビジョンを掲げてきましたが、引き続き世界のさらなる変化を捉えて、新しい時代の流れを創り出し、社会とともに成長を続ける企業を目指していきたいという趣旨で、改めてこのビジョンを掲げています。

■2年間の位置づけ

これからの2年間は、不確実性の高い時代を迎える中で、「次の時代に向けて新たな仕込みと足場固めを行っていく時期」と位置づけており、より高度な選択と集中を進めて事業の質を高めながら、次の時代の成長の柱を創り上げていくとともに、連結経営や内部統制システムなどの経営基盤を着実に強化していきます。

■定量目標

定量目標としては、引き続き「中長期的な平均としてROE15%以上」を実現していくことを目指し、2009年3月期は連結純利益5,800億円、2010年3月期は資源価格など現在の経済環境に大きな変化がない場合には6,000～7,000億円程度まで成長させていくことを目標にしています。

■基本コンセプト

本計画では引き続き以下の3つの基本コンセプトごとに重要課題をあげており、各々の実現のために、経営施策を実行していきます。

① 変化を捉えて未来を拓く（成長戦略の推進）

a. グローバルな成長の取り組み

常に変化する全世界の動きを一元的に把握し、戦略提案を行う地域戦略担当役員と、それを経営の視点で補佐する地域統括を任命して全社体制を強化します。また、地域CROを設置し、現場からの情報発信をタイムリーに営業戦略に反映していきます。

b. 新分野などのイノベーション推進

次の時代の収益の柱の構築を目指し、全社推進分野（新エネルギー・環境、医療周辺、金融）を中心に事業の育成に取り組んでいます。さらなる新しい分野へ全社一丸となって推進していくための体制整備を継続していきます。

c. 成長を支える体制・制度

全社経営機能の強化や意思決定のスピードアップのために、経営体制や社内諸制度の改革を実施します。具体的には、2008年4月1日より経営と執行の分離を進め、全社経営機能の強化と部門執行力の強化を行うために、社長室会や取締役会など経営会議の見直しや営業面から社長を補佐して経営上の重要課題を分担する副社長の任命、GCEOの裁量権限の見直しなどを実行しました。また、本部を成長戦略の基本単位とし、その上で、限りある経営資源を有効に活用しながら、事業の質を高め中期での成長を遂げていくために、本部ごとの位置づけを明確にして、それに基づき、経営資源のシフトを進めていきます。

② 人を活かし人を育てる（人材の育成と活用）

成長を支える人材の確保や育成、社員のさらなる活力向上に向けて、多様な人材が活躍できる体制・環境作りを、引き続き連結・グローバルペースで進めていきます。

また、限られた人的資源を有効に活用するため、より成長の見込める分野・地域への適材の投入・再配置をダイナミックに行い、組織・個人のさらなる活性化を図っていきます。

③ 足場を固める（経営基盤の継続的強化）

連結企業グループとしての一体感をさらに高めるとともに、各社の経営基盤を強化しながら「信頼と責任」で結ばれた企業グループを築き、連結ベースの総合的な企業価値向上と持続的成長を図りながら、社会の発展に貢献していくことを目指します。そのために、国内外拠点の機能の高度化や、コンプライアンス、内部統制や業務改革、システムインフラといった体制整備を連結ベースで進めていきます。

2) 利益配分に関する基本方針

■投資計画

当社は、持続的な成長を目指して、今後も収益の柱として期待される資源・エネルギー分野や将来の収益の柱として期待する全社推進分野（新エネルギー・環境、医療周辺、金融）、ならびに成長が

見込まれる機械・化学品・生活産業などの分野に、積極的に投資を行っていく方針としており、中期経営計画『INNOVATION 2009』の2年間で最大1兆5,000億円程度の投資を計画しています。

■資本政策ならびに配当方針

当社は成長性・健全性・効率性の3つのバランスを取りながら、グローバルな成長を取り込むことで、持続的な成長・企業価値の最大化を図っていく方針です。このため、引き続き内部留保を成長のための投資に活用し、中長期的な平均として15%以上のROE達成を目指していきます。また、連結配当性向を20%とし、利益成長により1株当たりの配当額を増加させていくことで、株主還元の金額も拡大していく方針です。なお、利益成長や投資計画の進捗の状況によっては、弾力的に自己株式の取得も行うこととします。

2008年3月期の1株当たりの配当金額は、2007年10月に公表した業績見通しを上回る連結純利益が4,628億円となったことを踏まえ、当初の見通しである52円から56円にしました。

また、2009年3月期の1株当たりの配当金額は、上記の方針のもと、連結純利益が現状の見通しである5,800億円となった場合には72円とする予定です。

【参考：年間配当金額の推移】

2003年3月期	=8円
2004年3月期	=12円
2005年3月期	=18円
2006年3月期	=35円
2007年3月期	=46円
2008年3月期	=56円

■自己株式取得

当社では、資本政策の自由度の確保の点から、2007年8月に、発行済株式総数の約3%に相当する約51.8百万株の自己株式を1,501億円で取得しました。当面、消却はせず、成長戦略におけるM&Aへの活用などを視野に置いて金庫株として保有する方針です。

3) 主たる投資活動

当社は2007年5月に、当社の米国子会社MCX Gulf of Mexicoを通じて、新日本石油開発の子会社であるNippon Oil Exploration U.S.A.と共同入札により、米国アナダルコがメキシコ湾に保有するK2油田の権益65%のうち23.2%（当社取得権益は11.6%）を買収しました。買収したK2油田は、ルイジアナ州沖合い約200キロメートル、水深約1,300メートルの深海に位置しており、同油田周辺の深海地域では、大規模油田・ガス田の発見、開発が相次いでおり、今後さらなる探鉱、開発により埋蔵量の増加が期待されています。当社は、生産中の油田・ガス田が多く、かつ今後の探鉱、開発余地も大きい米国メキシコ湾を、従来から石油・天然ガス開発における重点地域のひとつと位置づけ事業活動を継続してきました。今後も埋蔵量が豊富な同地域での事業をさらに拡充するとともに、その他の東南アジア、北・西アフリカ、およびイギリス領北海などの重点地域においても積極的に事業を展開していきます。

2007年6月には、当社はTOBにより日本農産工業の株式を公開買付けにより追加取得し、出資比率を56.22%として同社を当社の連結子会社としました。日本農産工業は、飼料畜産業界において、良質な配合飼料の製造および安定供給を行ってきました。当社と同社は、飼料原料・配合飼料の取引に加え、同社の競争力のある生産体制構築のための協業も行い、国内食肉生産・加工事業および食肉販売事業におけるパートナーとして、長らく良好な関係を築いてきています。同社の持つ配合飼料の生産技術開発力、生産技術力、生産インフラと当社の持つ飼料原料調達力、食肉生産・加工技術力、および食肉販売力を連携させ、川上から川下までの一貫した事業体制をさらに強化することで、同社の収益基盤を一層拡充し、企業価値の向上を達成できると考えています。また、当社は同時期に日本食品化工、日東富士製粉も公開買付けにより、同様に連結子会社としています。

また、当社は2007年9月に、サウディ石油化学（SPDC）の株式を、国際協力銀行を含む他株主より追加取得し、出資比率を21.09%から30.39%に引き上げました。当社はSPDC設立当初より、同社が50%出資する在サウディアラビア石油化学事業会社のSHARQの事業運営・拡大に中核企業の一社として貢献してきましたが、2004年に追加的に12.4%の株式を取得、2007年にさらに9.3%の株式を取得して、国際協力銀行に次ぐ第二位の株主となっています。SHARQは、サウジアラビアの豊富な石油・天然ガス資源に立脚した競争力のある原料価格をベースとしてエチレン、エチレングリコール、ポリエチレンなどの石油化学製品の生産を行っています。同社は2008年にこれらの製品の生産力を倍増させる第三次増設工事を推進中であり、増産開始後には当社はSPDCの起用商社としてSHARQ製品の、中国をはじめとした世界各国への拡販を図るとともに、これらの製品を出発点として川中・川下取引を含むバリューチェーンの強化を目指していきます。

4) 2009年3月期の見通し

2009年3月期の売上高は、2008年3月期より1兆8,970億円増加し25兆円を予想しています。売上総利益については、原料炭価格の上昇により2008年3月期を4,778億円上回る1兆6,500億円を見込んでいます。

営業利益は、販売費および一般管理費が、新規連結の影響や事業拡大に伴い1,390億円増加することを見込むものの、売上総利益の伸びがこれを上回ることから、2008年3月期を3,299億円上回る6,850億円を見込んでいます。

以上の結果、当期純利益は、2008年3月期を1,172億円上回る5,800億円を予想しています。なお、業績見通しの算出に際しては、為替レートは105.0円／米ドル、原油価格は85.0米ドル／BBL、金利（TIBOR）は0.90%を前提としています。

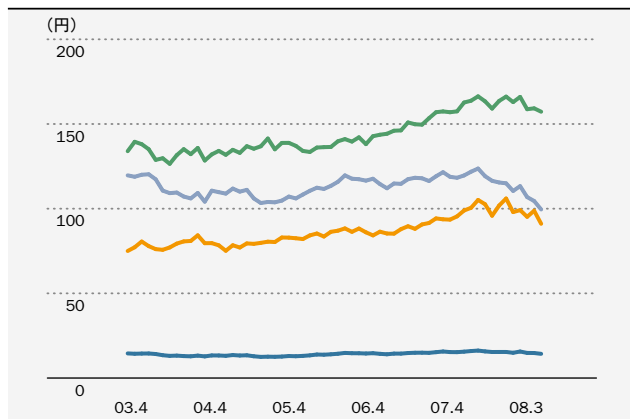
（参考）前提条件の推移

	2009年3月期（予想）	2008年3月期（実績）	増減
為替レート	105.0円／米ドル	114.4円／米ドル	▲9.4円／米ドル
原油価格	85.0米ドル／BBL	77.4米ドル／BBL	7.6米ドル／BBL
金利（TIBOR）	0.90%	0.79%	+0.11ポイント

（注意事項）

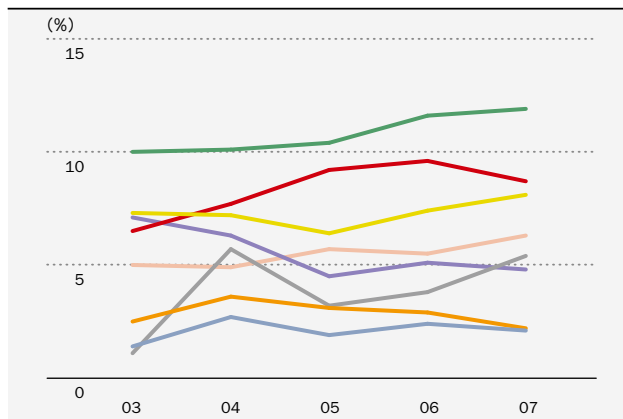
本アニュアルレポート資料における業績予想や将来の予想等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき合理的と判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。従いまして、実際の業績は見通しと大きく異なる結果となる可能性があります。

主要通貨の為替レート推移



— 米ドル — 豪ドル
— ユーロ — 元

主要取引国・地域の実質GDP成長率



— 日本 — インド
— アメリカ — 中国
— ブラジル — タイ
— ロシア — インドネシア

8. 事業等のリスク

1) 世界マクロ経済環境の変化によるリスク

当社はグローバルにビジネスを展開しており、当社の業績も世界のいくつかの国々の景気動向と関連しています。日本の景気動向が重要なこととは言ってもありませんが、海外における事業に注力した結果、海外諸国の経済動向が当社の業績に与える影響も大きくなっています。特に、貿易相手国の中心であり、事業投資も数多く行っているアジア諸国の景気動向の当社業績への影響は増大しています。

足元では米国経済の減速懸念が高まっていますが、米国経済の成長鈍化が直接当社の業績に与える影響はそれほど小さくなく、むしろそれが中国などのアジア新興国にマイナスの影響を及ぼした場合、当社の業績も影響を受ける可能性があります。

中国はプラント、建設機械用部品、鉄鋼製品、鉄鋼原料、化学品などの主要輸出先であるので、中国経済の動向は当社の業績に直接的に影響を及ぼすのに加え、LNG・原油などのエネルギー資源、原料炭・銅・アルミなどの金属資源の価格は中国の需要動向で大きく左右され、その点で当社の資源ビジネスも影響を受けるということが言えます。

タイ、インドネシアでは、当社は日本の自動車メーカーと協同で自動車の組立工場、販売会社、販売金融会社を設立し、広範な自動車事業を展開しています。自動車の販売数量はこれらの国の内

需に関連するため、タイ、インドネシア両国の経済動向は当社の自動車事業から得られる収益に大きく影響を与えることになります。

2) 市場リスク

(以下、連結純利益への影響額の試算は、ほかに記載のない限り当社の2008年3月期の連結業績に基づいています。)

① 商品市況リスク

当社では商取引や、資源エネルギーの権益を保有して生産物を販売すること、事業投資先の工業製品の製造・販売をすることなどの活動においてさまざまな商品価格変動リスクを負っています。当社の業績に大きな影響を与える商品分野として次のようなものがあげられます。

(エネルギー資源)

当社は西オーストラリア、マレーシア、ブルネイなどにおいてLNGや原油の上流権益あるいはLNG液化設備を保有しており、LNGや原油の価格変動はそれらの事業の業績に大きな影響を与えます。

LNGの価格は基本的に原油価格にリンクしており、1バーレル当たりの原油価格が1米ドル変動することで、当社の連結純利益は主に持分法による投資損益の変動を通してLNG・原油合わせて10億円程度変動します。ただし、LNGや原油の価格変動が当社の業績に影響を及ぼすまでにはタイムラグがあるため、価格変動が直ちに業績に反映されるとは限りません。

(金属資源)

当社はオーストラリアの100%子会社MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY (MDP)を通じて、鉄鋼原料となる原料炭を中心に年間28百万トン強の石炭を販売していますが、石炭価格の変動はMDPの収益変動を通じて当社の連結業績に影響を与えることになります。石炭の販売については、大半が年間契約ベースになっており、年1回の需要家との交渉によって決定された価格が、向う1年間の船積みにも適用されることになっています。よって、2009年3月期についてはすでに販売価格が決まっている割合が高いため、年度内での市況変動が当社業績に及ぼすインパクトは小さいといえます。また、MDPの業績は石炭の価格以外に豪ドル・米ドル・円の為替レートや生産コスト、および販売数量等の変動によっても大きく影響を受けるため、石炭の価格のみで単純に決定されるものではありません。

銅・アルミニウムについても、生産者としての価格変動リスクを負っています。銅については1トン当たりの価格が100米ドル変動すると連結純利益で8億円の変動、アルミニウムについては1トン当たりの価格が100米ドル変動すると連結純利益で10億円の変動をもたらすと試算されます。

(石油化学製品)

当社はナフサや天然ガスを原料として製造される石油化学製品の貿易取引を広範に行っています。石油化学製品はこれら原料市況ならびに需給バランスなどの要因から、製品ごとに固有の市況を形成しており、その変動は当該取引から得られる収益に影響を及ぼします。

また、サウジアラビア、マレーシア、ベネズエラではエチレングリコール、パラキシレン、メタノールなど石油化学品の製造・販売会社に出資しており、これらの会社の業績も市況の影響を受け、当社の持分法投資損益に影響を与えます。

② 為替リスク

当社は輸出入、および外国間などの貿易取引において外貨建ての決済を行うことに伴い、円に対する外国通貨レートの変動リスクを負っています。これらの取引では先物為替予約などによるヘッジ策を講じていますが、それによって完全に為替リスクが回避される保証はありません。

また、海外における事業からの受取配当金や海外連結子会社・持分法適用関連会社の持分損益の連結純利益に占める割合が比較的高く、これらの収益の多くが外貨建てであり当社の報告通貨が円であることから、外国通貨に対して円高が進むと連結純利益にマイナスのインパクトを与えます。当社の試算によると米ドル・円のレートが1円変動すると、連結純利益に約27億円の変動をもたらします。

さらに、当社の海外事業への投資については、円高が進行すると為替換算調整勘定を通じて自己資本が減少するリスクがあります。このため、大口の投資については必要に応じて為替リスクのヘッジをするなどの施策を実行していますが、完全にリスクが回避できるわけではありません。

③ 株価リスク

当社は2008年3月末時点で、取引先や関連会社を中心に約1兆6,500億円(時価ベース)の市場性のある株式を保有しており、株価変動のリスクを負っています。同時点での市場価格により評価すると約8,000億円の評価益となっていますが、株価の動向次第で評価益は減少するリスクがあります。

また、当社の企業年金では、年金資産の一部を市場性のある株式により運用しています。よって、株価の下落は年金資産の目減りを通じて、年金費用を増加させるリスクがあります。

④ 金利リスク

当社の2008年3月末時点の有利子負債総額は4兆1,836億円であり、一部を除いて変動金利となっているため、金利が上昇する局面では利息負担が増加するというリスクがあります。

しかし、この有利子負債の相当部分は金利の変動により影響を受ける営業債権・貸付金等と見合っており、金利が上昇した場合に、これらの資産から得られる収益も増加するため、金利の変動リスクは、タイムラグはあるものの、相殺されることになります。また、純粋に金利の変動リスクにさらされている部分についても、見合いの資産となっている投資有価証券や固定資産からもたらされる取引利益、配当金などの収益は景気変動と相関性が高いため、景気回復の局面において金利が上昇し支払利息が増加しても、見合いの資産から得られる収益も増加し、結果として影響が相殺される可能性が高いと考えられます。

ただし、金利の上昇が急である場合には、利息負担が先行して増加し、その影響を見合いの資産からの収益増加で相殺しきれず、当社の業績は一時的にマイナスの影響を受ける可能性があります。

このような金利などの市場動向を注視し、機動的に市場リスク対応を行う体制を固めるため、当社ではALM (Asset Liability Management) 委員会を設置し、資金調達政策の立案や金利変動リスクの管理を行っています。

3) 信用リスク

当社ではさまざまな営業取引を行うことによって、売掛金、前渡金などの取引与信、融資、保証および出資などの形で取引先に対して信用供与を行っており、取引先の信用悪化や経営破綻などによる損失が発生する信用リスクを負っています。また、当社は主としてヘッジ目的のためにスワップ、オプション、先物などのデリバティブ取引を行っており、デリバティブ取引の契約先の信用リスクというものも負っています。

当社では当該リスクを管理するために取引先ごとに信用限度額・成約限度額を定めると同時に、社内格付制度を導入し、社内格付と与信額により定めた社内規程に基づき、与信先の信用状態に応じて必要な担保・保証などの取り付けを行うことによりリスクヘッジを講じています。

しかしながら、こうしたリスクヘッジ策により、信用リスクが完全に回避されるという保証はなく、取引先の破綻などにより債権等が回収不能になった場合には当社の業績は影響を受けることになります。

4) カントリーリスク

当社では海外の会社との取引や出資に関連して、当該会社が所在している国の政治・経済情勢に起因した、代金回収や事業遂行の遅延・不能等が発生するカントリーリスクを負っています。

カントリーリスクについては、保険を付保するなど第三者へのヘッジを原則とし、案件の内容に応じて適切なリスクヘッジを講じています。また、リスクを管理するために、カントリーリスク委員会を設置し、本委員会の下にカントリーリスク対策制度を設けています。カントリーリスク対策制度では、国ごとの信用度(国別レーティング)およびカントリーリスク管理上の裸リスクマネー(出資、融資、保証、および貿易債権額からヘッジ額を控除した額の合計)に基づき取引対象国を6つの管理区分に分類し、区分ごとに裸リスクによる枠を設定することでリスクの積み上がりをコントロールしています。

しかしながら、上記のようなリスクヘッジ策を講じていても、当社の取引先や出資先、もしくは当社の進行中のプロジェクト所在国や地域の政治・経済・社会情勢の悪化によるリスクを完全に回避することは困難です。そのような事態が発生した場合、当社の業績は大きな影響を受ける可能性があります。

5) 事業投資リスク

当社は、株式・持分を取得して当該企業の経営に参画し、事業の拡大やキャピタル・ゲイン獲得などを旨とする事業投資活動を行っていますが、この事業投資に関連して投下資金の回収不能、撤退の場合に追加損失が発生するリスク、および計画した投資採算が確保できないなどのリスクを負っています。事業投資リスクの管理については、まず新規の事業投資を行う場合には、投資のリスクを定量的に把握し、リスクの度合いに応じて社内にて定めた最低期待収益率を上回っているか否かを評価し、選別を行っています。投資実行後は、事業投資先ごとに、毎年定期的に「経営計画書」を策定し、投資目的の確実な達成のための管理を行う一方で、早期の持分売却・清算による撤退を促す「EXITルール」を採用することで、効率的な資産の入れ替えを行っています。

このような投資の段階での案件の選別、投資実行後の管理を厳格に行ってはいますが、期待する採算が上がらないというリスクを完全に回避することは不可能であり、当該案件からの撤退等に伴い損失が発生する可能性があります。

6) 重要な投資案件に関するリスク

① 三菱自動車工業への取り組み

当社は、2004年5月に公表された三菱自動車工業の「事業再生計画」、また、その後2005年1月に公表された「三菱自動車再生計画」の評価を行い、同社の要請に応じて、2006年1月までに合計1,400億円の増資引受を実行しました。この結果、同社に対するリスクエクスポージャーは2008年3月末で約2,050億円となっています。

上記「三菱自動車再生計画」の最終年度にあたる2008年3月期の同社連結業績は、売上高2兆6,821億円、営業利益1,086億円、当期純利益347億円となっています。また、同社は2008年2月に新たな中期経営計画を発表し、成長への基盤作りに努めています。

なお、当社は三菱自動車工業との直接取引のほか、アジアでの販売会社事業、欧州での販売金融事業など、世界各国でタイアップし、主に現地での販売会社およびその先の川下バリューチェーン分野での事業を展開しています。このような取引に関わる営業債権、事業への出資や融資など関連事業のリスクエクスポージャーは2008年3月末で約2,150億円となっています。

上記の三菱自動車工業本体へのリスクエクスポージャーと関連事業のリスクエクスポージャーを合わせると、当社の三菱自動車工業関連でのリスクエクスポージャーは2008年3月末で約4,200億円となっています。

② サハリンⅡプロジェクトへの投資

当社は、ガスパロム、ロイヤル・ダッチ・シェル、三井物産とともに、4社合弁企業サハリンエナジーを通じて、サハリンⅡプロジェクト(ロシア／サハリン島におけるLNG・原油開発プロジェクト)に参画しています。

本プロジェクトは、1999年7月より第一段階開発として原油生産を開始し、2003年5月に第二段階開発(現在半年生産中の原油の通年生産、およびLNG生産)の最終投資決定を行いました。その後着工された第二段階開発工事は、現在約9割超まで進捗しています。

なお、2008年3月末時点で10%の株式を保有する当社のサハリンエナジーへの投資額は、約2,000億円となっています。ガスパロムへの株式譲渡により、サハリンエナジーは当社の持分法適用対象から外れています。

7) コンプライアンスに関するリスク

当社は、国内外で多くの拠点をもち、あらゆる産業を事業領域としてビジネスを展開していることから、関連する法令・規制は多岐にわたっています。具体的には日本の会社法、税法、金融商品取引法、独占禁止法、貿易関連諸法、環境に関する法令や各種業法を遵守する必要があり、また海外で事業を展開する上では、それぞれの国・地域での法令・規制に従う必要があります。

当社はコンプライアンス委員会を設け、その委員会を統括するチーフ・コンプライアンス・オフィサーが連結ベースでの法令・規制遵守を指揮・監督し、コンプライアンス意識を高めることに努めています。

しかしながら、このような施策を講じてもコンプライアンス上のリスクは完全に回避できない可能性があり、関連する法令・規制上の義務を実行できない場合には、当社の事業および業績は影響を受けることとなります。

8) 自然災害によるリスク

地震、大雨、洪水などの自然災害により当社の事業所・設備・システムや社員などに対する被害が発生し、営業・生産活動に支障が生じる可能性があります。

当社では社員の安否確認やBCP(事業継続計画)実行のための災害対策マニュアルの作成、建物・設備・システム等の耐震対策(データなどのバックアップを含む)および防災訓練などの対策を講じてきていますが、これによっても自然災害による被害を完全に回避できるわけではなく、被害が発生した場合には当社の業績は影響を受けることがあります。

9. 重要な会計上の見積もり

財務諸表の作成に当たり、経営者は、決算日における資産および負債の報告金額、偶発資産および負債の開示、報告期間における収益および費用の報告金額に影響を与える様な見積もりを行う必要があります。当社の経営者は、債権、投資、長期性資産、棚卸資産、収益の認識、法人税、資金調達業務、事業再構築に伴う費用、退職給付制度、偶発事象および訴訟などについて見積もりおよび判断を行っており、これらを継続的に検証しています。これらの見積もりおよび判断は、過去の経験やその時点の状況として妥当と考えられるさまざまな要素に基づき行っており、他の情報源からは得られない資産および負債の帳簿価額について当社の判断の基礎となっています。但し、前提条件や事業環境などに変化が見られた場合には、見積もりと将来の実績が異なることもあります。

当社における重要な会計方針および見積もりは以下のとおりです。以下の項目は、不確定要素が極めて多い時点で、見積もりを行う目的から前提条件を決定する必要があり、また、当期使用することが可能であった他の仮定に基づいた場合などには財政状態または経営成績に対して重大な影響を与え得ることから、当社は以下の項目を重要と判断しています。

1) 債権の評価

当社の売上債権、受取手形および貸付金の残高は多額であるため、債権の評価は会計上の見積もりにおいて重要なものとなっています。

当社は、顧客の評価を継続して行っており、支払実績および信用情報の査定に基づく現在の顧客の与信能力に基づき、個々の与信限度枠を調整しています。当社は、顧客の支払および回収状況を常にモニタリングしており、回収が問題視される債権の内容、過去の貸倒実績、回収の趨勢、債権残高に対する損失発生の可能性の評価、格付機関による評価およびその他の情報に基づき、それぞれの顧客に対して与信枠と貸倒引当金を設定しています。また当社は、特定の顧客に対して、貸倒引当金の見積もりをより適切に行うべく、その財政状態や与信の状況、債権の回収状況を個々にモニタリングしています。さらに、長期債権の評価については割引キャッシュ・フロー法に基づく評価を実施しており、評価に当たっては将来の返済計画予想および割引率などの前提条件を使用しています。

貸倒引当金は、2007年3月期末では、2006年3月期末比149億円(15.4%)減少し、819億円となり、2008年3月期末では、2007年3月期末比114億円(13.9%)減少し、705億円となりました。貸倒引当金の全債権(長期短期合計)に占める割合は、2007年3月期末および2008年3月期末において、それぞれ2.0%、1.6%となっています。

経営者は、債権の評価に当たり行っている見積もりは合理的であり、貸倒引当金は十分に計上され、債権が回収可能な額として計上されていると判断しています。但し、これらの評価には経営者としても管理不能な不確実性を含んでおり、予測不能な前提条件の変化などにより債権の評価に関する見積もりが変化した場合には、将来当社が追加で貸倒引当金を設定する可能性もあります。

2) 投資の評価

投資の評価は、時価の変動の影響を受けやすい中で経営者に回復可能性の判断を要求することに加え、当社の投資残高は多額であるため、会計上の見積もりにおいて重要なものとなっています。

投資の減損判定については、価値の下落が一時的か否かを検討しています。その際には、公正価値が投資の帳簿価額を下回っている期間および下落の程度、公正価値の回復が充分見込まれる期間まで投資を保有し続ける意思と能力が当社にあるかなどを基に、時価が帳簿価額を上回るまで回復可能かどうかを検討しています。具体的には、売却可能有価証券については市場価格を、持分法により会計処理された投資およびその他の投資については、これに加えて、発行企業の財政状態、経営成績、経営環境、事業計画およびこれらを基にした将来の見積キャッシュ・フローなどの要素を考慮しています。

投資価値に一時的でない下落が認められた場合、投資の公正価値と帳簿価額の差額について評価減を実施しています。

2006年、2007年および2008年3月期において、当社は、上記に関する見積もりおよび判断の下、主に売却可能有価証券、関連会社に対する投資およびその他の投資の一部について評価減を実施しており、それぞれ81億円、43億円および149億円を、連結損益計算書上、有価証券損益に計上しています。

経営者は、投資の公正価値、およびその下落が一時的か否かの評価は合理的であると判断しています。但し、これらの評価には経営者としても管理不能な不確実性を含んでいるため、予測不能な前提条件の変化などにより投資の評価に関する見積もりが変化した場合には、結果として将来当社が追加で評価減を実施する可能性もあります。

3) 長期性資産の減損

当社は、保有しかつ使用する長期性資産および売却による処分予定の長期性資産の帳簿価額について、帳簿価額を回収できないことを示すような事業環境の変化や事象が発生した場合には、減損の有無の判定のため再評価しています。継続使用の長期性資産については、帳簿価額と当該資産に係る割引前の将来見積キャッシュ・フロー総額を比較することにより、その回収可能性を検討しています。また、売却による処分予定の長期性資産は、帳簿価額と、売却費用控除後の公正価値のいずれか低い額により評価しており、減価償却の対象とはしていません。売却以外の方法による処分予定の長期性資産は、継続使用の長期性資産として取り扱っています。

当該資産の帳簿価額が将来見積キャッシュ・フローを上回る場合には、その資産の公正価値と帳簿価額の差額を減損損失として認識しています。

長期性資産の公正価値は、主に第三者による鑑定評価または割引キャッシュ・フロー法に基づき見積っています。これらの評価には、将来の市場の成長度合、収益と費用の予想、資産の予想使用期間、割引率等の前提条件を使用しています。

2006年、2007年および2008年3月期において、当社は、上記に関する見積りおよび判断の下、保有する長期性資産について減損損失を認識しています。これらは2006年、2007年および2008年3月期において、それぞれ53億円、95億円および79億円となっており、連結損益計算書上、固定資産損益に計上しています。

当社は、2008年3月期において、主に競争激化による事業環境悪化に伴う収益性の低下や、経営方針の変更に関連して、減損の兆候が認められた連結子会社の保有する給油所および土地に対して再評価を実施し、これらに対して減損損失を認識しました。

経営者は、減損の事実の有無に関する判断、および割引キャッシュ・フローや公正価値の見積りに関する評価は合理的であると判断しています。但し、これらの見積りには経営者としても管理不能な不確実性を含んでいるため、予測不能な前提条件の変化などにより長期性資産の評価に関する見積りが変化した場合には、結果として将来当社が追加で減損損失を認識する可能性があります。

4) 年金債務

従業員の退職給付債務および費用は、年金数理人が計算に用いる前提条件の影響を受けます。特に割引率と長期期待収益率は、退職給付債務および費用を決定する上で重要な前提条件であり、当社では、少なくとも年に一度、または重要な前提条件に大きな影響を与える事象が発生した場合には、これらを再評価しています。

割引率は、測定日時点における、従業員への給付が実行されるまでの予想平均期間に応じた優良債券の利回りに基づき決定しています。当社は、2007年3月期において、これを0.4ポイント引上げ3.0%に設定しました。2008年3月期には、期末における長期金利水準の上昇を受け、これを0.1ポイント引上げ3.1%に設定しました。

長期期待収益率は、投資方針、運用収益の過去の実績、資産の配分、およびこれらの将来見通しを考慮の上決定しています。当社は、2007年3月期において、これを4.2%として退職給付費用を計上しましたが、2008年3月期には、国内株式市況の上昇傾向の落ち着きなどを背景として運用収益が悪化したことから、これを0.5ポイント引下げ3.7%として退職給付費用を計上しました。

米国会計基準上、実績と前提条件との差異については、累積され、将来の期間にわたって償却することになるため、通常将来に認識される退職給付費用に影響を及ぼすことになります。

経営者は、年金数理計算上使用される前提条件と方法は適切であると判断しています。但し、前提条件と実際の結果が異なる場合、または前提条件の変更がある場合には、当社の退職給付債務および費用に影響を与えることもあります。

5) 収益の認識

当社は、多種多様な商品取引およびこれに伴う販売先または仕入先に対してのファイナンスや、国際的なプロジェクト案件の構築等に取り組んでいます。鉄鋼原料、非鉄金属、石油およびガス製品、機械、情報技術およびエレクトロニクス、化学品、食品および一般消費財など幅広い製品について、輸出入、国内外での製造、販売、マーケティング、流通業務などを行うほか、コンサルティング、情報技術サービス、技術支援、輸送や物流といったサービス業務も行っています。収益の認識方法については、いくつもの会計指針が複雑に絡みあっていることから、最も適切な会計方針を決定するに当たっては難しい判断を行う必要がありますが、当社は、収益が実現または実現可能となり、かつ稼得された時点、すなわち(i)契約に関する説得力のある証拠があり、(ii)顧客に対する商品の引渡しあるいは役務の提供が完了しており、(iii)販売価格が確定または確定し得る状況にあり、かつ(iv)対価の回収が合理的に確保された時に収益を認識しています。具体的な認識基準は次のとおりです。

・商品販売および製造業等による収益

当社は、商品販売、製造業およびその他の事業において収益を得ています。製造業およびその他の事業は、主として連結子会社で行われています。

商品販売

当社は、自らが契約当事者となり在庫を保有し、商品の売値と買値の差額を損益として計上するさまざまな商取引を行うことにより収益を得ています。

製造業

製造業には、電化製品、金属、機械、化学品、一般消費財等、多岐にわたる製品の製造や、資源開発が含まれています。

商品販売および製造業に係る収益は、顧客と合意した受渡に関する条件を充足した時点で認識しています。受渡に関する条件は、通常、顧客に商品が引渡された時点、倉庫証券が交付された時点、または試運転が完了してそれ以降の義務がなくなり契約に関する顧客の最終受入が確実となった時点で充足したとみなしています。長期の建設工事に関しては、その契約内容によって、完成までに要する原価および当該長期契約の進捗度を合理的に把握できる場合には工事進行基準により、そうでない場合には工事完成基準により、収益を計上しています。

その他の事業

その他の事業には、サービス関連事業およびリース事業が含まれています。サービス関連事業には、金融、物流、情報通信、技術支援などさまざまな役務の提供が含まれています。また、当社は、オフィスビル、航空機、その他事業用資産などのリース事業にも携わっています。

サービス関連事業に係る収益は、契約上の役務が顧客に提供された時点で計上しています。リース事業に係る収益は、当該リース期間にわたって定額法により計上しています。

・売買取引に係る差損益および手数料

当社は、契約当事者あるいは代理人として関与するさまざまな商取引に関する手数料収益を得ています。これは、商取引において顧客の商品売買のサポートを行い、その対価として手数料を得ているものです。売買取引に係る差損益および手数料は、冒頭記載の条件を充足した時点で認識しています。

6) デリバティブ

当社では、主として金利変動リスクや為替変動リスクの軽減、商品や取引契約の相場変動リスクの回避を目的として、デリバティブ取引を利用しており、これらについては財務会計基準審議会基準書（以下「基準書」）第133号「デリバティブおよびヘッジ

活動に関する会計処理」（基準書第138号、第149号および第155号による改訂後）（以下「基準書第133号」）に基づき処理しています。

基準書第133号は、デリバティブおよびヘッジ活動に関する会計処理および開示を規定するものであり、全てのデリバティブを貸借対照表上公正価値により資産または負債として計上することを要求するとともに、ヘッジ関係の指定と有効性に関する基準を定めています。

基準書第133号の適用に当たり、当社は、市場価格のないデリバティブまたはヘッジ対象について公正価値を見積る際には、前提条件を置く必要があります。

当社は、通常、デリバティブの契約日において、ヘッジ会計の要件を満たす限り、当該デリバティブを公正価値ヘッジまたはキャッシュ・フローヘッジとしてヘッジ指定しています。公正価値ヘッジとして指定したデリバティブの公正価値の変動額は、損益計上し、ヘッジ対象の資産、負債および確定契約の公正価値の変動額による損益と相殺しています。キャッシュ・フローヘッジとして指定したデリバティブには、変動金利付負債を固定金利付負債に変換する金利スワップや、特定の債務に対する円ベースのキャッシュ・フローの変動を軽減する通貨スワップ契約などが含まれていますが、その公正価値の変動額は、ヘッジ対象取引が実行され損益に計上されるまで「累積その他の包括損益」として繰り延べています。

7) 新会計基準

2006年9月、審議会は基準書第157号「公正価値の測定」を発行しました。基準書第157号は、公正価値を定義し、公正価値を測定するための枠組みを確立するとともに、公正価値の測定に関する開示を拡大しています。基準書第157号は、2007年11月15日より後に開始される会計年度から適用されます。連結会社は、基準書第157号を2008年4月1日より適用開始する予定です。基準書第157号の適用による連結会社の財政状態および経営成績へ与える影響は軽微と考えています。

2007年2月、審議会は基準書第159号「金融資産および金融負債に関する公正価値の選択—基準書第115号の改訂を含む」を公表しました。基準書第159号は、特定の金融資産および金融負債を公正価値で測定することを選択できることを規定しており、

公正価値を選択した項目に関する未実現損益は損益に計上されることになります。基準書第159号は、2007年11月15日より後に開始する会計年度より適用されます。連結会社は、2008年4月1日より基準書第159号を適用開始する予定です。連結会社は、基準書第159号の適用による連結会社の財政状態および経営成績に与える影響は軽微と考えています。

2007年12月、審議会は基準書第141号「企業結合」の改訂版(以下「基準書第141号(2007年改訂)」)を公表しました。基準書第141号(2007年改訂)は、買収者がその財務諸表において、取得した識別可能な資産、引き受けた負債、被取得事業の非支配持分および取得したのれんの認識および測定に関する原則および要求を規定しています。また、基準書第141号(2007年改訂)は、企業結合の内容および財務諸表に対する影響の評価を可能にする開示を規定しています。基準書第141号(2007年改訂)は、2008年12月15日より後に開始する会計年度より適用されます。連結会社は、2009年4月1日より基準書第141号(2007年改訂)を適用開始する予定です。連結会社は、基準書第141号(2007年改訂)の適用が将来の連結会社の財政状態および経営成績に与える影響を判定するため、現在基準書第141号(2007年改訂)の規定を検討中です。

2007年12月、審議会は基準書第160号「連結財務諸表における非支配持分—ARB第51号の改訂」を公表しました。基準書第160号は、親会社以外が保有する子会社の所有持分、親会社および非支配持分に帰属する連結純利益の金額、親会社の保有持分の変動、および子会社が連結除外された場合の、継続保有される非支配持分投資の評価に対する会計処理および報告の基準を規定しています。また、基準書第160号は、親会社持分と非支配持分を明確に識別および区別することを開示の要件として規定しています。基準書第160号は、2008年12月15日より後に開始する会計年度より適用されます。連結会社は、2009年4月1日より基準書第160号を適用開始する予定です。連結会社は、基準書第160号の適用が将来の連結会社の財政状態および経営成績に与える影響を判定するため、現在基準書第160号の規定を検討中です。

6年間の主要財務データ

三菱商事株式会社および連結子会社
3月31日に終了した事業年度

	2003年 遡及適用後 *3*4	2004年 遡及適用後 *3*4
業績指標:		
売上高 *1	¥13,604,304	¥15,177,367
当期業績:		
収益	¥ 3,313,554	¥ 3,475,848
売上総利益	723,615	766,080
継続事業からの当期純利益	52,323	116,224
当期純利益	62,969	117,105
事業年度末の財政状態:		
総資産	¥ 8,113,317	¥ 8,409,922
運転資本	682,715	828,971
長期債務(1年内期限到来分を除く)	3,119,391	3,033,276
資本合計	942,067	1,231,369
1株当たり情報:		
継続事業からの1株当たり当期純利益:		
基本的	¥33.41	¥74.24
希薄化後	31.30	68.52
1株当たり当期純利益:		
基本的	40.21	74.80
希薄化後	37.69	69.04
配当金	8.00	12.00
株式:		
期末発行済株式数 *2	1,565,647	1,565,557
米ドルとの交換レート: (米国ニューヨーク連邦銀行による)		
期末	¥118.07	¥104.18
期中平均	121.10	112.75
変動範囲:		
安値	133.40	120.55
高値	115.71	104.18

(注) 米ドル金額は、便宜的に1米ドル=100円で換算しています。

*1 売上高は日本の商社が通常自主的に開示する指標であり、米国会計基準における売上高または収益を意味するものではありません(連結財務諸表に対する注記1をご参照ください)。

*2 当社が保有する自己株式は含んでいません。

*3 EITF第06-9号「親会社と被連結事業体または投資会社と持分法適用被投資会社との間の決算期の既存の差異に係わる修正(または解消)の報告」および米国財務会計基準審議会基準書(以下「基準書」)第154号「会計上の変更および誤謬の訂正—APB第20号および基準書3号の置換」に基づき、2008年3月期に実施した連結子会社における決算期の変更を過去に遡って連結財務諸表に対して適用しています。この結果、2007年3月期以前の一部項目につき修正しています。

*4 基準書第144号「長期性資産の減損または処分に関する会計処理」に基づき、2008年3月期に非継続となった事業について、2007年3月期以前の連結経営指標等における収益、売上総利益、継続事業からの税引前利益、売上高の数値を組み替えて表示しています。

単位:百万円				単位:百万 米ドル
2005年 遡及適用後*3*4	2006年 遡及適用後*3*4	2007年 遡及適用後*3*4	2008年	2008年
¥17,122,034	¥19,069,181	¥20,526,570	¥23,103,043	\$231,030
¥ 4,133,338	¥ 4,812,087	¥ 5,068,749	¥ 6,030,806	\$ 60,308
878,707	1,052,990	1,145,532	1,172,222	11,722
185,671	356,949	420,745	466,392	4,664
183,879	353,286	415,518	462,788	4,628
¥ 9,086,031	¥10,375,304	¥11,495,527	¥11,754,439	\$117,544
1,017,681	1,246,194	1,339,852	1,430,739	14,307
2,975,701	2,875,398	2,862,408	3,096,818	30,968
1,513,900	2,390,687	2,957,728	2,873,210	28,732
単位:円				単位:米ドル
¥118.59	¥219.63	¥249.39	¥281.13	\$2.81
109.53	209.69	248.04	279.87	2.80
117.45	217.38	246.30	278.95	2.79
108.48	207.53	244.96	277.71	2.78
18.00	35.00	46.00	56.00	0.56
単位:千株				
1,565,749	1,685,767	1,688,303	1,641,203	
単位:円				
¥107.22	¥117.48	¥117.56	¥ 99.85	
107.28	113.67	116.55	113.61	
114.30	120.93	121.81	124.09	
102.26	104.41	110.07	96.88	

連結貸借対照表

三菱商事株式会社および連結子会社
2007年および2008年3月31日現在

単位：百万
米ドル
(注記1)

資産の部	単位：百万円		2008年 米ドル (注記1)
	2007年	2008年	
流動資産:			
現金および現金同等物(注記4)	¥ 753,690	¥ 750,128	\$ 7,501
定期預金	13,136	11,540	115
短期運用資産(注記4)	129,343	87,862	879
営業債権(注記22):			
受取手形および短期貸付金	605,902	587,627	5,876
売掛金および未収入金	2,819,925	2,956,017	29,560
関連会社に対する債権	232,058	210,387	2,104
貸倒引当金(注記6)	(35,773)	(29,948)	(299)
棚卸資産	918,635	1,075,563	10,756
取引前渡金	164,552	129,469	1,295
短期繰延税金資産(注記13)	38,414	62,573	626
処分予定資産(注記16)		6,526	65
その他の流動資産(注記14)	231,698	243,651	2,436
流動資産合計	5,871,580	6,091,395	60,914
投資および長期債権:			
関連会社に対する投資および長期債権(注記5)	1,304,949	1,084,393	10,844
その他の投資(注記4)	2,187,327	2,150,718	21,507
長期貸付金および長期営業債権(注記22)	477,603	515,202	5,152
貸倒引当金(注記6)	(46,173)	(40,580)	(406)
投資および長期債権合計	3,923,706	3,709,733	37,097
有形固定資産—減価償却累計額控除後(注記7、22)	1,381,006	1,610,621	16,106
のれん(注記9)	34,744	54,089	541
その他の無形固定資産—純額(注記9)	65,336	73,532	735
その他の資産(注記13、14)	219,155	215,069	2,151
資産合計	¥11,495,527	¥11,754,439	\$117,544

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

単位:百万
米ドル
(注記1)

負債および資本の部	単位:百万円		2008年
	2007年	2008年	
流動負債:			
短期借入金(注記12)	¥ 630,334	¥ 742,421	\$ 7,424
1年以内に期限の到来する長期借入債務(注記12)	346,403	384,810	3,848
営業債務:			
支払手形	240,830	197,302	1,973
買掛金および未払金	2,459,280	2,511,048	25,110
関連会社に対する債務	147,624	123,281	1,233
取引前受金	146,330	134,880	1,349
未払法人税等	138,163	62,309	623
未払費用(注記14)	139,571	158,626	1,586
処分予定負債(注記16)		2,081	21
その他の流動負債(注記13、15)	283,193	343,898	3,439
流動負債合計	4,531,728	4,660,656	46,606
固定負債:			
長期借入債務(1年内期限到来分を除く)(注記12)	2,862,408	3,096,818	30,968
年金および退職給付債務(注記14)	46,599	51,724	517
長期繰延税金負債(注記13)	566,706	405,242	4,053
その他の固定負債(注記15)	222,898	332,277	3,323
固定負債合計	3,698,611	3,886,061	38,861
負債合計	8,230,339	8,546,717	85,467
少数株主持分	307,460	334,512	3,345
契約残高および偶発債務(注記25)			
資本(注記17、18、26):			
資本金—普通株式:授權株式数2,500,000,000株、 発行済株式総数2007年3月末—1,689,902,896株、 2008年3月末—1,694,323,909株: 2007年3月末(自己株式控除後)—1,688,302,815株 2008年3月末(自己株式控除後)—1,641,203,155株	199,228	201,825	2,018
資本剰余金	254,376	259,571	2,596
利益剰余金:			
利益準備金	38,649	41,295	413
その他の利益剰余金	1,838,742	2,208,947	22,089
累積その他の包括損益:			
未実現有価証券評価益	627,922	446,941	4,469
未実現デリバティブ評価損益	2,759	12,505	125
確定給付年金調整額	2,225	(38,740)	(387)
為替換算調整勘定	(4,787)	(107,630)	(1,076)
小計	628,119	313,076	3,131
自己株式—取得価額: 2007年3月末— 1,600,081株 2008年3月末—53,120,754株	(1,386)	(151,504)	(1,515)
資本合計	2,957,728	2,873,210	28,732
負債および資本合計	¥11,495,527	¥11,754,439	\$117,544

連結損益計算書

三菱商事株式会社および連結子会社

2006年、2007年および2008年3月31日に終了した事業年度

	単位：百万円			単位：百万 米ドル (注記1)
	2006年	2007年	2008年	2008年
収益：				
商品販売および製造業等による収益	¥4,123,981	¥4,345,002	¥5,280,155	\$52,802
売買取引に係る差損益および手数料	688,106	723,747	750,651	7,506
収益合計	4,812,087	5,068,749	6,030,806	60,308
売上高(注記1、5、20)：				
2006年—19,069,181百万円；				
2007年—20,526,570百万円；				
2008年—23,103,043百万円—231,030百万米ドル				
商品販売および製造業等による収益に係る原価	3,759,097	3,923,217	4,858,584	48,586
売上総利益(注記20)	1,052,990	1,145,532	1,172,222	11,722
その他の収益・費用：				
販売費および一般管理費(注記14)	696,129	733,930	821,026	8,210
貸倒引当金繰入額(注記6)	4,646	1,298	(3,909)	(39)
支払利息(受取利息控除後：受取利息金額)				
2006年—46,111百万円；				
2007年—59,882百万円；				
2008年—74,293百万円—743百万米ドル)	4,409	14,411	12,292	123
受取配当金	(72,475)	(137,544)	(135,276)	(1,353)
有価証券損益(注記4)	(51,664)	(85,649)	(48,743)	(487)
固定資産損益(注記7、9)	2,143	3,086	5,882	59
その他の損益—純額(注記9、10、21)	(18,341)	13,893	(23,555)	(236)
その他の収益・費用合計	564,847	543,425	627,717	6,277
継続事業からの税引前利益	488,143	602,107	544,505	5,445
法人税等(注記13)：				
当期税金	180,318	246,998	205,529	2,055
繰延税金	33,278	35,980	(29,886)	(299)
法人税等合計	213,596	282,978	175,643	1,756
継続事業からの税引後利益	274,547	319,129	368,862	3,689
少数株主持分利益	(36,609)	(45,239)	(51,428)	(514)
持分法による投資損益(注記5)	119,011	146,855	148,958	1,489
継続事業からの当期純利益	356,949	420,745	466,392	4,664
非継続事業に係る損益(税効果後)(注記16)	(3,663)	(5,227)	(3,604)	(36)
当期純利益	¥ 353,286	¥ 415,518	¥ 462,788	\$ 4,628
単位：円				単位：米ドル (注記1)
1株当たり利益(注記19)：				
基本的	¥217.38	¥246.30	¥278.95	\$2.79
希薄化後	207.53	244.96	277.71	2.78

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

連結包括損益計算書

三菱商事株式会社および連結子会社

2006年、2007年および2008年3月31日に終了した事業年度

単位：百万
米ドル
(注記1)

	単位：百万円			
	2006年	2007年	2008年	2008年
当期純利益	¥ 353,286	¥415,518	¥ 462,788	\$ 4,628
その他の包括損益:				
未実現有価証券評価益(注記4):				
期中発生額	483,906	161,362	(295,364)	(2,954)
当期純利益への組替額	(36,563)	(31,960)	(16,347)	(163)
期中変動額	447,343	129,402	(311,711)	(3,117)
税効果(注記13)	(183,379)	(53,061)	130,730	1,307
合計	263,964	76,341	(180,981)	(1,810)
未実現デリバティブ評価損益(注記10):				
期中発生額	(7,175)	7,523	14,242	142
当期純利益への組替額	(6,947)	6,363	3,343	33
期中変動額	(14,122)	13,886	17,585	175
税効果(注記13)	4,082	(3,969)	(7,839)	(78)
合計	(10,040)	9,917	9,746	97
最小年金債務調整額(注記14)	77,364	2,007		
税効果(注記13)	(41,491)	(176)		
合計	35,873	1,831		
確定給付年金調整額(注記14):				
期中発生額			(73,741)	(737)
当期純利益への組替額			1,611	16
期中変動額			(72,130)	(721)
税効果(注記13)			31,165	312
合計			(40,965)	(409)
為替換算調整勘定:				
期中発生額	125,661	87,986	(106,863)	(1,068)
当期純利益への組替額	2,379	1	135	1
期中変動額	128,040	87,987	(106,728)	(1,067)
税効果(注記13)	147	(7,890)	3,885	39
合計	128,187	80,097	(102,843)	(1,028)
その他の包括損益合計	417,984	168,186	(315,043)	(3,150)
包括損益合計	¥ 771,270	¥583,704	¥ 147,745	\$ 1,478

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

連結資本勘定計算書

三菱商事株式会社および連結子会社

2006年、2007年および2008年3月31日に終了した事業年度

単位：百万
米ドル
(注記1)

	単位：百万円			
	2006年	2007年	2008年	2008年
資本金—普通株式：				
期首残高—発行済株式総数				
2006年—1,567,399,508株、				
2007年—1,687,347,445株、				
2008年—1,689,902,896株	¥ 126,705	¥ 197,818	¥ 199,228	\$ 1,992
ストックオプション行使に伴う新株発行—				
発行済株式総数期中増加				
2006年—861,300株、				
2007年—893,000株、				
2008年—902,500株(注記23)	375	423	507	5
社債転換による普通株式発行—				
発行済株式総数期中増加				
2006年—119,086,637株、				
2007年—1,662,451株、				
2008年—3,518,513株(注記2.v、12)	70,738	987	2,090	21
期末残高—発行済株式総数				
2006年—1,687,347,445株、				
2007年—1,689,902,896株、				
2008年—1,694,323,909株	¥ 197,818	¥ 199,228	¥ 201,825	\$ 2,018
資本剰余金：				
期首残高	¥ 179,632	¥ 251,598	¥ 254,376	\$ 2,544
ストックオプション発行に伴う報酬費用(注記23)	786	1,302	1,608	16
ストックオプション行使に伴う新株発行(注記23)	374	423	506	5
ストックオプションの買取(注記23)		(56)		
社債転換による普通株式発行(注記2.v、12)	70,738	987	2,090	21
自己株式処分差益	68	122	991	10
期末残高	¥ 251,598	¥ 254,376	¥ 259,571	\$ 2,596
利益準備金：				
期首残高	¥ 37,187	¥ 37,704	¥ 38,649	\$ 386
その他の利益剰余金からの振替額	517	945	2,646	27
期末残高	¥ 37,704	¥ 38,649	¥ 41,295	\$ 413
その他の利益剰余金：				
期首残高	¥1,142,032	¥1,456,781	¥1,838,742	\$18,387
会計原則変更による累積影響額—税効果後(注記2.j、13)		(4,563)		
当期純利益	353,286	415,518	462,788	4,628
合計	1,495,318	1,867,736	2,301,530	23,015
処分額：				
現金配当支払額(1株当たり：				
2006年—25.0円；				
2007年—40.0円；				
2008年—54.0円—0.54米ドル)	40,546	67,475	89,937	899
利益準備金への繰入額	517	945	2,646	27
合計	41,063	68,420	92,583	926
子会社決算期変更による影響額—税効果後(注記2.y、13)	2,526	39,426		
期末残高	¥1,456,781	¥1,838,742	¥2,208,947	\$22,089
累積その他の包括損益(税効果後)：				
期首残高	¥ 29,274	¥ 447,903	¥ 628,119	\$ 6,281
その他の包括損益	417,984	168,186	(315,043)	(3,150)
新会計基準適用による調整(注記2.k、13)		2,948		
子会社決算期変更による影響額(注記2.y、13)	645	9,082		
期末残高	¥ 447,903	¥ 628,119	¥ 313,076	\$ 3,131
自己株式：				
期首残高	¥ (930)	¥ (1,117)	¥ (1,386)	\$ (14)
取得—純額(注記18)	(187)	(269)	(150,118)	(1,501)
期末残高	¥ (1,117)	¥ (1,386)	¥ (151,504)	\$ (1,515)
資本合計	¥2,390,687	¥2,957,728	¥2,873,210	\$28,732

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

連結キャッシュ・フロー計算書

三菱商事株式会社および連結子会社

2006年、2007年および2008年3月31日に終了した事業年度

単位：百万
米ドル
(注記1)

	単位：百万円			
	2006年	2007年	2008年	2008年
営業活動によるキャッシュ・フロー:				
当期純利益	¥ 353,286	¥ 415,518	¥ 462,788	\$ 4,628
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整:				
減価償却費等	127,043	135,631	154,277	1,543
貸倒引当金繰入額	4,646	1,298	(3,909)	(39)
退職給付費用	23,391	16,391	16,633	166
有価証券損益	(51,664)	(85,649)	(48,743)	(487)
固定資産損益	2,143	3,086	5,882	59
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	(53,063)	(61,573)	(43,498)	(434)
繰延税金	33,278	35,980	(29,886)	(299)
営業活動に係る資産・負債の増減:				
短期運用資産	(13,349)	24,692	6,005	60
受取手形および売掛金	(140,737)	(203,183)	(64,876)	(649)
棚卸資産	(125,357)	(74,316)	(156,063)	(1,561)
支払手形および買掛金	160,789	185,846	4,437	44
取引前渡金	18,406	(1,473)	(24,082)	(241)
取引前受金	488	(6,528)	40,262	402
未収入金	(7,460)	27,866	(35,425)	(354)
未払金	44,161	(17,313)	34,165	341
未払費用	3,616	267	4,073	41
その他の流動資産	(21,404)	(16,372)	(64,219)	(642)
その他の流動負債	59,714	47,101	(6,837)	(68)
その他の固定負債	(26,037)	(4,170)	32,081	321
その他(純額)	(7,612)	17,335	36,003	360
営業活動によるキャッシュ・フロー	384,278	440,434	319,068	3,191
投資活動によるキャッシュ・フロー:				
有形固定資産等の取得による支出	(220,635)	(166,104)	(358,205)	(3,582)
有形固定資産等の売却による収入	37,681	46,763	32,028	320
関連会社への投資および貸付による支出	(182,090)	(215,762)	(239,267)	(2,393)
関連会社への投資の売却および貸付金の回収による収入	62,760	120,065	290,416	2,904
売却可能有価証券の取得による支出	(86,920)	(251,372)	(97,860)	(978)
売却可能有価証券の売却および償還による収入	241,525	162,100	115,945	1,160
その他の投資の取得による支出	(51,267)	(26,561)	(103,010)	(1,030)
その他の投資の売却による収入	29,641	34,342	29,825	298
貸付金の実行による支出	(186,057)	(189,748)	(240,556)	(2,406)
貸付金の回収による収入	224,100	194,417	221,615	2,216
定期預金の増減	39,411	(2,757)	(7,590)	(76)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(91,851)	(294,617)	(356,659)	(3,567)
財務活動によるキャッシュ・フロー:				
短期借入金の増減(純額)	(8,228)	(8,290)	134,189	1,342
長期借入債務による調達(社債発行費用控除後)	488,262	487,006	659,979	6,600
長期借入債務の返済	(665,106)	(497,099)	(464,745)	(4,648)
配当金の支払	(40,546)	(67,475)	(89,937)	(899)
子会社による少数株主への配当金の支払	(14,483)	(24,675)	(22,342)	(223)
ストックオプション行使による新株発行	749	846	1,013	10
ストックオプションの買取に伴う支出(注記23)		(56)		
自己株式の取得—純額	(63)	(48)	(148,685)	(1,487)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(239,415)	(109,791)	69,472	695
現金および現金同等物に係る為替変動の影響額	25,019	18,716	(35,443)	(354)
子会社決算期変更による影響額(注記2.y)	(1,634)	49,846		
現金および現金同等物の純増加額	76,397	104,588	(3,562)	(35)
現金および現金同等物の期首残高	572,705	649,102	753,690	7,536
現金および現金同等物の期末残高	¥ 649,102	¥ 753,690	¥ 750,128	\$ 7,501

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

連結財務諸表に対する注記

三菱商事株式会社および連結子会社

1. 事業内容および連結財務諸表の基本事項

事業内容—三菱商事株式会社(以下、「当社」)および国内外の連結子会社(以下、まとめて「連結会社」)は、国内外のネットワークを通じて、エネルギー、金属、機械、化学品、生活産業関連の多種多様な商品の売買や製造、資源開発、プロジェクト開発を行うほか、金融、新エネルギー・環境、医療周辺分野における新しいビジネスモデルや新技術の事業化、総合商社の持つ機能を活かした各種サービスの提供など、広範な分野で多角的に事業を展開しています。

連結財務諸表の基本事項—当連結財務諸表は当社の所在地であり、主たる活動の拠点である日本の通貨(円)により行っています。2008年3月31日終了の事業年度に係る米ドル金額は、日本国外の本レポートの利用者の便宜のため2008年3月31日現在の円相場1米ドル=100円で換算しています。これらが米ドル建てで表示されているからといって、上記あるいはその他のレートで円金額が米ドルに換金できるということを意味するものではありません。

当社および国内の連結子会社は、本邦において一般に公正妥当と認められた会計基準に基づき、会計帳簿を保持し財務諸表を作成しています。海外連結子会社は、それぞれ所在国の会計基準に基づき、会計帳簿を保持し財務

諸表を作成しています。そのため、当連結財務諸表の作成にあたっては、米国において一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠するべく、一定の調整または組替を加えています。これらの調整または組替事項は、法定帳簿には記帳されていません。

当連結損益計算書上に「売上高」を表示していますが、これは日本の商社が通常自主的に開示する指標であり、連結会社が契約当事者または代理人として関与した取引高または売買契約の取引金額の合計額を表すものです。「売上高」は、連結会社の役割が仲介人としてのみの関与に限定されている取引額の契約額は含まれていません。この「売上高」は、米国会計基準における「収益」を意味するものではなく、米国会計基準における「収益」と同等またはその代用となるものではありません。しかし、発生問題専門委員会は、EITF第99-19号の結論の中で、「報告された収益についてその取引額を自主的に開示することは、財務諸表利用者にとって有用ともいえる」と述べています。経営者は、「売上高」の情報は財務諸表利用者にとって有用であると考えています。

2008年3月期の表示方法に合わせ、過年度の連結財務諸表を一部組替表示しています。

2. 重要な会計方針の要約

当連結財務諸表の作成にあたり採用した重要な会計方針の要約は以下のとおりです。

a. 連結の基本方針ならびに子会社、関連会社に対する投資の会計処理

当連結財務諸表は、当社および当社が直接・間接に議決権の過半数を所有する国内外の子会社の各勘定を連結したものです。また、連結会社は、米国会計基準会計審議会解釈指針(Financial Accounting Standards Board Interpretation、以下「解釈指針」)第46号「変動持分事業体の連結」および2003年12月に発行されたその改訂版に基づき、連結会社が主たる受益者となる変動持分事業体についても連結をしています(注記24「変動持分事業体の連結」参照)。資産について不可分の持分を所有し、持分に比例して負債を負担する非会社組織の共同事業体について、連結会社は比例連結しています。関連会社(当社が20%以上50%以下の議決権を所有する会社、20%未満であっても重要な影響力を行使しうる会社、コーポレートジョイントベンチャー)に対する投資は持分法を適用しています。連結会社間の重要な内部取引ならびに債権債務は、相殺消去しています。

当連結財務諸表の作成に当たり、一部の連結子会社については12月31日、または12月31日から当社の決算日である3月31日までに終了する会計年度の財務諸表を用いています。これら子会社の決算日と連結決算日との間に、当連結財務諸表を修正または開示すべき重要な事項はありません。

連結子会社あるいは持分法適用会社が、第三者割当増資により、連結会社の当該会社に対する1株当たりの持分額を超える、あるいは下回る価格で株式を発行することがあります。このような取引による連結会社の持分の増減額は、株式の発行が行われた会計年度の損益として計上しています。

b. 外貨換算

外貨建財務諸表の項目は、米国会計基準書(Statement of Financial Accounting Standards、以下「基準書」)第52号「外貨換算」に基づき換算しています。当基準に基づき、海外子会社および関連会社の資産および負債は、それぞれの決算日の為替レートにより、収益および費用は、期中平均レートにより円貨に換算しています。換算により生じる為替換算調整勘定については、税効果後の金額を「累積その他の包括損益」に計上しています。また、外貨建債権債務は、決算日の為替レートで円貨に換算し、その結果生じる換算損益は連結損益計算書の「その他の損益—純額」に計上しています。

c. 短期運用資産およびその他の投資

すべての債券および市場性のある株式は、基準書第115号「負債証券および特定の持分証券への投資の会計処理」に基づき、売買目的有価証券(公正価値で評価し、未実現評価損益は当期の損益として認識)または売却可能有価証券(公正価値で評価し、未実現評価損益は損益に含めず、税効果後の金額を「累積その他の包括損益」に計上)に分類しています。この分類の妥当性については、基準書第115号に基づき、決算日ごとに再検討しています。

売却した有価証券の原価は、移動平均法によっています。

連結会社は、売却可能有価証券について定期的に減損の有無を検討しています。各々の投資の公正価値が投資原価を下回り、その下落が一時的なものではないと判断された場合には、公正価値と投資原価の差額について、減損損失を認識しています。また、連結会社は、公正価値の下落が一時的か否かの判断について、市場価額が帳簿価額を下回る期間や程度、投資先の財政状態や将来の見通し、予測される市場価額の回復期間にわたり当該証券を保有する意思と能力の有無等を考慮して判断しています。時価の下落が一時的でないと判断された場合には、その期において減損損失を認識しています。

d. 貸倒引当金

貸倒引当金は、主として過去における貸倒実績および債権の期末残高に対する貸倒見積高に基づき必要額を計上しています。貸付金に関しては、契約条件に従って全額を回収できない可能性がある場合に、引当を行っています。引当額は、将来の見積キャッシュ・フローを実効利率で割り引いた現在価値、または当該貸付金の市場価額あるいは担保物件の公正価値に基づき、算出しています。

e. 棚卸資産

棚卸資産は、主として商品および原材料からなり、移動平均法または個別法に基づく原価、あるいは直近の再調達原価に基づく時価のいずれか低い額により評価しています。

f. 有形固定資産

有形固定資産は、取得原価で表示しています。鉱業権以外の有形固定資産の減価償却は、当該資産の見積耐用年数（主として建物は10年から50年、機械および装置は5年から20年、航空機および船舶は12年から24年の期間）に基づき、主として当社および国内子会社は定率法、海外子会社は定額法を用いて、それぞれ算出しています。鉱業権の減価償却は、見積埋蔵量に基づき、生産高比例法を用いて算出しています。リース資産の改良に伴う費用は、見積耐用年数または当該資産のリース期間のいずれか短い期間で償却しています。多額の改良費および追加投資は取得原価で資産計上していますが、維持修繕費および少額の改良に要した支出については発生時に費用処理しています。

g. 長期性資産の減損

連結会社は、基準書第144号「長期性資産の減損または処分に関する会計処理」に基づき、長期性資産の帳簿価額が回収できない可能性を示す事象や状況の変化が生じた場合に、その減損の有無を検討しています。継続使用の長期性資産については、帳簿価額と当該資産に係わる割引前の将来見積キャッシュ・フロー総額を比較することにより、その回収可能性を検討しており、当該資産の帳簿価額が将来見積キャッシュ・フローを上回る場合には、その資産の公正価値と帳簿価額の差額を減損損失として認識しています。また、売却による処分予定の長期性資産は、帳簿価額と、公正価値から処分費用を控除した価額のいずれか低い額により評価しており、減価償却の対象とはしていません。売却以外の方法による処分予定の長期性資産は、継続使用の長期性資産として取り扱っています。

h. のれんおよびその他の無形固定資産

企業結合は、基準書第141号「企業結合」に基づき、パーチェス法により会計処理しています。のれん（持分法を適用している関連会社投資に係るのれんを含む）および耐用年数の確定できない無形固定資産は、基準書第142号「のれんおよびその他の無形固定資産」に基づき、償却を停止するとともに少なくとも年1回減損の判定を行っています。償却対象となるその他の無形固定資産は、耐用年数にわたって償却するとともに、基準書第144号に基づき、減損の判定を行っています。

i. 石油・ガスの探鉱および開発

石油・ガスの探鉱および開発費用は、成功成果法に基づき会計処理しています。利権鉱区取得費用、試掘井および開発井の掘削・建設費用、および関連生産設備は資産に計上し、生産高比例法により償却しています。試掘井にかかる費用は、事業性がないことが判明した時点で、地質調査費用等のその他の探鉱費用は、発生時点で費用化しています。確認利権鉱区については、企業環境の変化や経済事象の発生により帳簿価額の回収可能性が損なわれたと推定される場合には、基準書第144号に基づき、減損処理の要否を検討し、減損が発生している場合には公正価値に基づく減損損失を認識しています。未確認利権鉱区については、基準書第19号「石油・ガス産出会社の財務会計と報告」中のガイダンスに基づき、少なくとも会計年度ごとに減損の要否の検討を行い、減損が発生している場合には減損損失を認識しています。

j. 鉱物探掘活動

鉱物の探掘費用は鉱物の探掘活動の商業採算性が確認されるまで発生時に費用認識しています。商業採算性が確認された後に発生した探掘活動に関する費用については、開発費用として資産計上し、確認鉱量および推定鉱量に基づき生産高比例法により償却しています。

連結会社は、EITF第04-6号「鉱山業における生産時に発生した剥土費用に関する会計処理」に基づき、生産期に発生した剥土費用は発生した期間における変動生産費として、当該鉱業資産の棚卸資産原価として処理しています。EITF第04-6号の適用に伴う累積影響額（税後）は、EITF第04-6号に従い、2007年3月31日終了の事業年度のその他の利益剰余金の期首への調整として処理しています。その結果、「その他の利益剰余金」が4,563百万円減少しています。

k. 従業員退職金および年金制度

連結会社は、確定給付型年金制度、確定拠出型年金制度および退職一時金制度を採用しています。確定給付型年金制度に係わる年金費用は、年金数理計算に基づき算定しています。確定拠出型年金制度に係わる年金費用は、発生時に費用として計上しています。退職一時金制度に係わる費用は、原則として確定給付債務（貸借対照表日における自己都合期末要支給額）に基づき計上しています。

連結会社は、2007年3月31日終了の事業年度末より、基準書第158号「確定給付型年金およびその他の退職後給付制度に関する事業主の会計—基準書第87号、第88号、第106号および第132号（R）の改訂」に基づき、年金資産の公正価値と退職給付債務の差額である給付制度の積立状況を貸借対照表上で資産および負債として認識しています。また、基準書第158号の適用により、従来は連結貸借対照表上で未認識であった数理計算上の差異および過去勤務債務を、連結会社は2007年3月31日終了の事業年度末に

において税効果考慮後の金額で累積その他の包括損益に認識しています。その結果、2007年3月31日終了の事業年度末の「累積その他の包括損益—税効果後」が2,948百万円増加しています。

l. 資産の除却債務

連結会社は、基準書第143号「資産の除却債務に関する会計処理」に基づき、資産の除却債務について、その発生時に公正価値で負債として認識するとともに、関連する長期性資産を増加させています。また、認識した負債については時間の経過に伴い毎期現在価値まで増額し、資産についてはその経済的耐用年数にわたって減価償却しています。

m. 撤退または処分活動に関連する費用

撤退または処分活動については、基準書第146号「撤退または処分活動に関する費用の会計処理」に基づき会計処理しています。当基準書は、撤退または処分活動に関する費用を、撤退計画の決定時ではなく負債の発生時に認識することを要求するもので、当該関連費用に係わる負債はその発生時に公正価値で認識することを要求しています。

n. 株式に基づく報酬制度

連結会社は、基準書第123号（2004年改訂）「株式に基づく支払」に基づき、株式に基づく支払いを従業員が報酬の対価としてサービスを提供する期間にわたって費用計上しています。報酬費用は、権利付与日の公正価値に基づき算定しています。基準書第123号（2004年改訂）を適用するにあたり、連結会社は、修正将来法を採用しています（注記23「株式に基づく報酬制度」参照）。

o. 収益の認識基準

連結会社は、収益が実現または実現可能となり、かつ稼得された時点、すなわち(i)契約に関する説得力のある証拠があり、(ii)顧客に対する商品の引渡しあるいは役務の提供が完了しており、(iii)販売価格が確定または確定し得る状況にあり、かつ(iv)対価の回収が合理的に確保された時に収益認識しています。具体的な認識基準は次のとおりです。

商品販売および製造業等による収益—連結会社は、商品販売、製造業およびその他の事業において収益を得ています。製造業およびその他の事業は、主として連結子会社で行われています。

商品販売—連結会社は、自らが契約当事者となり在庫を保有し、商品の売値と買値の差額を損益として計上するさまざまな商取引を行うことにより収益を得ています。

製造業—製造業には、電化製品、金属、機械、化学品、一般消費財等、多岐にわたる製品の製造や、資源開発が含まれています。

商品販売および製造業に係る収益は、顧客と合意した受渡に関する条件を充足した時点で認識しています。受渡に関する条件は、通常、顧客に商品が引渡された時点、倉荷証券が交付された時点、または試運転が完了してそれ以降の義務がなくなり契約に関する顧客の最終受入が確実となった時点で充足したと見なしています。

長期の建設工事に関しては、その契約内容によって、完成までに要する原価および当該長期契約の進捗度を合理的に把握できる場合には工事進行基準により、そうでない場合には工事完成基準により、収益を計上しています。

その他の事業—その他の事業には、サービス関連事業およびリース事業が含まれています。サービス関連事業には、金融、物流、情報通信、技術支援などさまざまな役務の提供が含まれています。また、連結会社は、オフィスビル、航空機、その他事業用資産などのリース事業にも関わっています。

サービス関連事業に係る収益は、契約上の役務が顧客に提供された時点で計上しています。リース事業に係る収益は、当該リース期間にわたって定額法により計上しています。

売買取引にかかわる差損益および手数料—連結会社は、契約当事者あるいは代理人として関与するさまざまな商取引に関する手数料収益を得ています。これは、商取引において顧客の商品売買のサポートを行い、その対価として手数料を得ているものです。売買取引に係わる差損益および手数料は、冒頭記載の条件を充足した時点で認識しています。

p. 広告宣伝費

広告宣伝費は発生した時点で費用として計上しています。2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度の広告宣伝費は、それぞれ6,440百万円、9,504百万円および17,070百万円（171百万米ドル）です。

q. 研究開発費

研究開発費は発生した時点で費用として計上しています。2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度の研究開発費は、それぞれ2,274百万円、2,734百万円および3,213百万円（32百万米ドル）です。

r. 法人税等

法人税等は、連結損益計算書上の税引前利益に基づき算出しています。会計上と税務上の資産負債の差額に係わる一時差異および税務上の繰越欠損金に対する税効果は、将来、当該一時差異が課税所得に影響を与えると見込まれる期間に対応する法定実効税率を用いて算出しています。繰延税金資産のうち、将来の実現が見込めないと判断される部分に対しては評価性引当金を設定しています。

連結会社は、2007年4月1日から解釈指針第48号「法人税等の不確実性に関する会計処理—基準書第109号の解釈」を適用しています。これにより、税法上の技術的な解釈に基づき、税務ポジションが、税務当局による調査において50%超の可能性をもって認められる場合に、その財務諸表への影響を認識しています。税務ポジションに関連するベネフィットは、税務当局との解決により、50%超の可能性で実現が期待される最大金額で測定されます。未認識税務ベネフィットに関連する利息および課徴金については、連結損益計算書の「法人税等」に計上しています。

s. デリバティブ

連結会社は、主として金利変動リスクや為替変動リスクの軽減、商品や取引契約の相場変動リスクの回避を目的として、デリバティブ取引を利用しており、基準書第133号「デリバティブおよびヘッジ活動に関する会計処理」（基準書第138号、第149号および第155号による改訂後）に基づき処理しています。基準書第133号は、デリバティブおよびヘッジ活動に関する会計処理および開示を規定するものであり、すべてのデリバティブを貸借対照表上公正価値により資産または負債として計上することを要求するとともに、ヘッジ関係の指定と有効性に関する基準を定めています。

連結会社は、通常、デリバティブの契約日において、ヘッジ会計の要件を満たす限り、当該デリバティブを公正価値ヘッジまたはキャッシュ・フローヘッジとしてヘッジ指定しています。公正価値ヘッジとして指定したデリバティブの公正価値の変動額は、損益計上し、ヘッジ対象の資産、負債および確定契約の公正価値の変動額による損益と相殺しています。キャッシュ・フローヘッジとして指定したデリバティブの公正価値の変動額は、ヘッジ対象取引が実行され損益に計上されるまで「累積その他の包括損益」として繰り延べています。ヘッジ指定されないデリバティブや、トレーディング目的のデリバティブの公正価値の変動額は、損益に計上しています（注記10「デリバティブ取引およびヘッジ活動」参照）。

t. 連結財務諸表作成にあたっての見積りの使用

連結財務諸表を一般に公正妥当と認められる会計基準に基づき作成する際には、報告金額に影響を与えるような見積りまたは前提を用いる必要があります。見積りに内在する不確実性により、実績が見積りと異なる場合があります。当連結財務諸表における重要な見積りには、貸倒引当金の設定、投資の評価、長期性資産の評価、年金および資産の除却債務、不確実な税務ポジション等があります。

u. 1株当たり利益

1株当たり利益は、当期純利益を各算定期間における発行済普通株式の加重平均株式数で除して算出しています。潜在株式調整後1株当たり利益は、潜在的普通株式であるストックオプションや転換社債型新株予約権付社債の希薄化効果の影響を勘案して算出しています（注記19「1株当たり利益」参照）。

v. 現金および現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書における現金同等物とは、換金が容易で、かつ価値変動リスクが僅少な流動性の高い投資であり、短期の定期預金を含んでいます。

キャッシュ・フローに関する補足情報は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
年間支払額:				
利息（資産計上額を除く）	¥ 50,953	¥ 73,536	¥ 83,010	\$ 830
法人税等	133,095	195,661	283,242	2,832
キャッシュ・フローを伴わない投資および財務活動:				
投資先の企業統合および再編に伴う株式の交換:				
取得株式の公正価値	719	4,060	896	9
交換に供した株式の原価	189	888	105	1
子会社の買収:				
取得資産の公正価値（のれんを含む）	138,080	143,541	243,647	2,436
取得負債の公正価値	106,657	102,069	165,866	1,659
少数株主持分の発生	4,921	11,162	43,648	436
純支出額	26,502	30,310	34,133	341
事業分離による株式取得:				
抛出諸資産		77,296		
抛出諸負債		68,609		
取得株式		8,687		
転換社債型新株予約権付社債の株式転換による新株発行	141,476	1,974	4,180	42

w. 保証

連結会社は、解釈指針第45号「第三者の債務に対する間接保証を含む保証に関する保証人の会計処理および開示—基準書第5号、第57号および第107号の解釈、および解釈指針第34号の廃止」に従い、保証の履行義務を保証開始時に公正価値にて負債として認識しています。

x. 非継続事業に係る損益

連結会社は、基準書第144号に基づき、非継続となった事業に関する損益を、連結損益計算書上、非継続事業に係る損益として区分表示しています（注記16「非継続事業」参照）。

y. 子会社決算期の変更

当社は、適正な期間損益を連結財務諸表に反映させるため、3月決算以外の一部の連結子会社について決算期を当社の決算月である3月に変更しています。

2006年および2007年3月31日終了の事業年度については、決算期変更子会社の12カ月を超える期間損益は「その他利益剰余金」に直入しています。また、12カ月を超える期間のその他の包括損益、およびキャッシュ・フローの変動に関しても、関連する連結財務諸表に独立した項目として別表記しています。

連結会社は、2007年4月1日よりEITF第06-9号「親会社と被連結事業体または投資会社と持分法適用被投資会社との間の決算期の既存の差異に係わる修正（または解消）の報告」を適用しました。EITF第06-9号は、親会社に対して、被連結事業体との間の決算期の既存の差異に係わる解消については、基準書第154号「会計上の変更および誤謬の訂正—APB第20号および基準書第3号の置換」の規定に基づき、会計原則の変更として報告することを要求しています。基準書第154号は、実行不可能でない限り、会計原則の

自主的な変更については、遡及的報告を要求しています。EITF第06-9号および基準書第154号に基づき、当社では、2008年3月31日終了の事業年度に実施した連結子会社における決算期の変更の影響を反映させるため、過去の連結財務諸表を遡及的に調整しています。

なお、2006年および2007年3月31日終了の事業年度の遡及適用前および遡及適用後の金額は、以下のとおりです。

	単位：百万円			
	2006年		2007年	
	遡及適用前 ^(注)	遡及適用後	遡及適用前 ^(注)	遡及適用後
連結貸借対照表：				
資産合計	¥10,411,241	¥10,375,304	¥11,485,664	¥11,495,527
負債合計	7,764,285	7,719,523	8,217,662	8,230,339
少数株主持分	267,692	265,094	317,071	307,460
資本合計	2,379,264	2,390,687	2,950,931	2,957,728
連結損益計算書：				
継続事業からの当期純利益	353,708	356,949	421,122	420,745
当期純利益	350,045	353,286	415,895	415,518
連結キャッシュ・フロー計算書：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	348,209	384,278	479,104	440,434
投資活動によるキャッシュ・フロー	(94,471)	(91,851)	(281,640)	(294,617)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(199,811)	(239,415)	(157,567)	(109,791)
現金および現金同等物の期末残高	646,317	649,102	754,776	753,690
単位：円				
1株当たり利益：				
継続事業からの当期純利益				
基本的	¥217.63	¥219.63	¥249.61	¥249.39
潜在株式調整後	207.78	209.69	248.26	248.04
当期純利益				
基本的	215.38	217.38	246.52	246.30
潜在株式調整後	205.62	207.53	245.18	244.96

(注) 非継続事業に係る損益等の組替再表示後

遡及適用の結果として、2005年4月1日現在の利益剰余金は、遡及適用前の1,175,682百万円から、1,179,219百万円に増加しました。

z. 新会計基準

2006年9月、審議会は基準書第157号「公正価値の測定」を公表しました。基準書第157号は、公正価値を定義し、公正価値を測定するための枠組みを確立するとともに、公正価値の測定に関する開示を拡大しています。基準書第157号は、2007年11月15日より後に開始される会計年度より適用されます。連結会社は、基準書第157号を2008年4月1日より適用開始する予定です。基準書第157号の適用による連結会社の財政状態および経営成績へ与える影響は軽微と考えています。

2007年2月、審議会は基準書第159号「金融資産および金融負債に関する公正価値の選択—基準書第115号の改訂を含む」を公表しました。基準書第159号は、特定の金融資産および金融負債を公正価値で測定することを選択できることを規定しており、公正価値を選択した項目に関する未実現損益は損益に計上されることになります。基準書第159号は、2007年11月15日より後に開始する会計年度より適用されます。連結会社は、2008年4月1日より基準書第159号を適用開始する予定です。基準書第

159号の適用による連結会社の財政状態および経営成績へ与える影響は軽微と考えています。

2007年12月、審議会は基準書第141号「企業結合」の改訂版（以下「基準書第141号（2007年改訂）」）を公表しました。基準書第141号（2007年改訂）は、買収者がその財務諸表において、取得した識別可能な資産、引き受けた負債、被取得事業の非支配持分および取得したのれんの認識および測定に関する原則および要求を規定しています。また、基準書第141号（2007年改訂）は、企業結合の内容および財務諸表に対する影響の評価を可能にする開示を規定しています。基準書第141号（2007年改訂）は、2008年12月15日より後に開始する会計年度より適用されます。連結会社は、2009年4月1日より基準書第141号（2007年改訂）を適用開始する予定です。連結会社は、基準書第141号（2007年改訂）の適用が将来の連結会社の財政状態および経営成績に与える影響を判定するため、現在基準書第141号（2007年改訂）の規定を検討中です。

2007年12月、審議会は基準書第160号「連結財務諸表における非支配持分—ARB第51号の改訂」を公表しました。基準書第160号は、親会社以外が保有する子会社の所有持分、親会社および非支配持分に帰属する連結純利益の金額、親会社の保有持分の変動、および子会社が連結除外された場合の、継続保有される非支配持分投資の評価に関する会計処理および報告の基準を規定しています。また、基準書第160号は、親会社持分と非支配

持分を明確に識別および区別することを開示の要件として規定しています。基準書第160号は、2008年12月15日より後に開始する会計年度より適用されます。連結会社は、2009年4月1日より基準書第160号を適用開始する予定です。連結会社は、基準書第160号の適用が将来の連結会社の財政状態および経営成績に与える影響を判定するため、現在基準書第160号の規定を検討中です。

3. 企業の買収

北米での未公開事業会社への投資—2007年3月31日終了の事業年度において、未公開事業会社への投資を進めている北米の連結子会社は、Avon Automotive Holdings, Inc. (自動車業界向けゴム・ポリマー製品製造会社)、P&O Packaging, Ltd. (包装業界およびフィルム加工業界向けポリエチレンフィルム製造・販売会社)の2社を取得しました。

獲得純資産の公正価値は合計で12,974百万円であり、また取得価額は合計で16,873百万円です。取得した償却性無形固定資産は1,362百万円であり、主に顧客関係1,199百万円です。顧客関係は13年から15年の間で、定額償却を行っています。また、取得日に認識したのれんは3,899百万円となっています。なお、のれんは、その他セグメントに含めて報告しています。

日本農産工業—連結会社は、2007年6月、公開買付により飼料畜産業界において配合飼料の製造を主力事業とする日本農産工業 (以下、「当該会社」) の持分34.05%を追加取得し、持分の56.22%を保有する子会社としました。追加取得以前は、連結会社は当該会社の22.17%を保有し、関連会社として持分法を適用していました。連結会社は、当公開買付により、当該会社の有する配合飼料の技術開発力、生産技術力、および生産インフラと、連結会社の有する飼料原料調達力、食肉生産・加工技術力、および食肉販売力を連携させ、飼料畜産業界において川上から川下まで一貫した事業体制を強化する方針です。

当該企業結合は、2008年3月31日終了の事業年度において基準書第141号に従い処理しており、その結果、15,793百万円 (158百万米ドル) の取得価額を取得日現在の公正価値に基づき取得した資産と引き継いだ負債に配分しています。取得日現在の取得した資産の総額および受け入れた負債の総額は、それぞれ74,406百万円 (744百万米ドル) および42,412百万円 (424百万米ドル) です。取得日に認識したのれんは8,028百万円 (80百万米ドル) となっています。なお、のれんは生活産業セグメントに含めて報告しています。買付価格は、第三者のフィナンシャル・アドバイザーによる株式価値算定書 (ディスカунテッド・キャッシュ・フロー法等で算定) や、当該会社に対するデュー・デリジェンスの結果等を総合的に勘案の上、決定しています。当該会社の業績は、取得日より当社の連結業績に含められています。

日本ケンタッキー・フライド・チキン—連結会社は、2007年12月、公開買付によりフライドチキン、加工チキンおよびピザの販売を事業とする日本ケンタッキー・フライド・チキン (以下、「当該会社」) の持分33.15%を追加取得し、持分の64.26%を保有する子会社としました。追加取得以前は、連結会社は当該会社の31.11%を保有し、関連会社として持分法を適用していました。連結会社は、当公開買付により、当該会社の有する人的支援、食材供給・物流面の支援、商品開発・マーケティング面での支援、連結会社とのシナジーの追求を従来にも増して強力に推進し、当該会社の一層の収益拡大と企業価値向上を目指す方針です。

当該企業結合は、2008年3月31日終了の事業年度において基準書第141号に従い処理しており、その結果、14,971百万円 (150百万米ドル) の取得価額を取得日現在の公正価値に基づき取得した資産と引き継いだ負債に配分しています。取得日現在の取得した資産の総額および受け入れた負債の総額は、それぞれ48,386百万円 (484百万米ドル) および17,594百万円 (176百万米ドル) となります。取得した償却性無形固定資産はフランチャイズ契約7,274百万円 (73百万米ドル) で、17年で定額償却を行っています。また、取得日に認識したのれんは3,315百万円 (33百万米ドル) となっています。なお、のれんは生活産業セグメントに含めて報告しています。買付価格は、第三者のフィナンシャル・アドバイザーによる株式価値算定書 (市場株価法等で算定) を基に決定しています。当該会社の業績は、取得日より当社の業績に含められています。

自動車用ブレーキホース事業会社—連結会社は、2008年1月、本邦で新たに設立した持ち株会社を通じて、自動車用ブレーキホース事業に従事しているFlexitech Europe SAS (フランス)、Flexitech RO S.R.L. (ルーマニア)、Flexitech, Inc. (アメリカ) の3社を取得しました。この買収により、自動車用ブレーキホース業界における世界的な再編の動きの中で、連結会社は主導的な地位が獲得できるものと期待しています。

獲得した純資産は総額で2,119百万円 (21百万米ドル: 少数株主持分711百万円 (7百万米ドル) 控除後) であり、取得価額は総額で7,301百万円 (73百万米ドル) です。また、取得日に認識したのれんは5,182百万円 (52百万米ドル) となっています。なお、のれんは新産業金融事業セグメントに含めて報告しています。

4. 短期運用資産およびその他の投資

債券および市場性のある株式—基準書第115号に基づき、連結会社が保有するすべての債券（主に社債やコマーシャル・ペーパー）および市場性のある株式は、売買目的有価証券に分類される一部を除き、売却可能有価証券に分類されています。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における売却目的有価証券および売却可能有価証券に分類された有価証券に関する情報は以下のとおりです。

2007年3月31日現在	単位：百万円			
	取得原価	未実現評価益	未実現評価損	公正価値
売却目的有価証券				¥ 86,772
売却可能有価証券:				
株式	¥538,924	¥1,116,677	¥(759)	1,654,842
債券	446,329	5,704	(300)	451,733

2008年3月31日現在	単位：百万円			
	取得原価	未実現評価益	未実現評価損	公正価値
売却目的有価証券				¥ 63,135
売却可能有価証券:				
株式	¥596,572	¥837,234	¥(24,187)	1,409,619
債券	316,453	765	(7,824)	309,394

2008年3月31日現在	単位：百万米ドル			
	取得原価	未実現評価益	未実現評価損	公正価値
売却目的有価証券				\$ 631
売却可能有価証券:				
株式	\$5,966	\$8,372	\$(242)	14,096
債券	3,165	7	(78)	3,094

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、連結貸借対照表の現金および現金同等物に含まれている売却可能有価証券—債券の帳簿価額は、それぞれ212,566百万円および127,620百万円(1,276百万米ドル)です。

2008年3月31日終了の事業年度末における売却可能有価証券に分類された債券の貸借対照表価額の期日別内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円	単位：百万米ドル
1年以内	¥151,814	\$1,518
1年超5年以内	91,042	910
5年超10年以内	63,284	633
10年超	3,254	33
合計	¥309,394	\$3,094

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における売却可能有価証券の売却収入額、売却益および売却損の総額は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：百万米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
売却収入	¥241,525	¥162,100	¥115,945	\$1,159
売却益	¥ 38,317	¥ 35,652	¥ 27,106	\$ 271
売却損	(838)	(345)	(1,102)	(11)
売却損益(純額)	¥ 37,479	¥ 35,307	¥ 26,004	\$ 260

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度の当期純利益には、売却目的有価証券の未実現評価損益の変動により、それぞれ10,306百万円、1,874百万円および2,894百万円(29百万米ドル)の利益が含まれています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、売却可能有価証券に分類された市場性のある株式および債券のうち、時価の下落が一時的ではないと判断し、連結損益計算書上に計上した評価損はそれぞれ572百万円、2,568百万円および9,382百万円(94百万米ドル)です。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、一時的な下落と判断される未実現評価損を有する投資の総未実現評価損および公正価値を、投資分類および未実現評価損が継続している期間別に集計すると以下のとおりです。

	単位：百万円					
	下落期間12カ月未満		下落期間12カ月以上		合計	
	公正価値	未実現評価損	公正価値	未実現評価損	公正価値	未実現評価損
2007年3月31日現在						
市場性のある株式	¥ 5,289	¥(652)	¥ 639	¥(88)	¥ 5,928	¥ (740)
債券	17,939	(293)	8,261	(7)	26,200	(300)
合計	¥23,228	¥(945)	¥8,900	¥(95)	¥32,128	¥(1,040)
	単位：百万円					
	下落期間12カ月未満		下落期間12カ月以上		合計	
	公正価値	未実現評価損	公正価値	未実現評価損	公正価値	未実現評価損
2008年3月31日現在						
市場性のある株式	¥101,030	¥(23,684)	¥ 2,319	¥(503)	¥103,349	¥(24,187)
債券	110,269	(7,351)	12,404	(473)	122,673	(7,824)
合計	¥211,299	¥(31,035)	¥14,723	¥(976)	¥226,022	¥(32,011)
	単位：百万米ドル					
	下落期間12カ月未満		下落期間12カ月以上		合計	
	公正価値	未実現評価損	公正価値	未実現評価損	公正価値	未実現評価損
2008年3月31日現在						
市場性のある株式	\$1,010	\$(237)	\$ 23	\$(5)	\$1,033	\$(242)
債券	1,103	(73)	124	(5)	1,227	(78)
合計	\$2,113	\$(310)	\$147	\$(10)	\$2,260	\$(320)

市場性のある株式—市場性のある株式の未実現評価損は、主に約250社の顧客および仕入先の普通株式で生じており、市場価格の変動により生じているものです。個々の投資の公正価値は投資簿価からおおよそ1%から49%の下落となっています。当社は、これらの投資を公正価値の回復を合理的に見込める期間にわたり、保有する能力および意思を有していることと、2008年3月31日終了の事業年度半ばから発生した金融市場の混乱にも係わらず、当初の下落と比較して、国内の株式市場は徐々に回復の兆候を見せ始めていることから、2008年3月31日終了の事業年度末において、これらの投資については、一時的でない下落による減損ではないと判断しています。

債券—債券の未実現評価損は、2008年3月31日終了の事業年度末において7,824百万円(78百万米ドル)となっています。未実現評価損は、約70銘柄の社債で生じており、個々の投資の公正価値は投資簿価からおおよそ0.2%から30%の下落となっています。未実現評価損は、主に2008年3月31日終了の事業年度半ばから発生した金融市場の混乱による過度の信用収縮によるものと考えており、当社は継続的な評価により、現在のところ、これらの投資が償還期限に全額償還されると考えています。当社は、これらの投資を公正価値の回復を合理的に見込める期間にわたり、保有する能力および意思を有していることから、2008年3月31日終了の事業年度末において、これらの投資については、一時的でない下落による減損ではないと判断しています。

当社の投資先で、取得株式の公正価値と帳簿価額との差額に基づき株式交換損益の認識が必要となる企業結合および再編が行われたことにより、2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、それぞれ株式交換益530百万円、3,172百万円および791百万円(8百万米ドル)を計上しました。

債券および市場性のある株式以外の投資—「その他の投資」は、市場性のない非関連会社、すなわち顧客、仕入先および金融機関に対する投資からなり、優先株式を含んでおり、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末の残高はそれぞれ273,992百万円および508,983百万円(5,090百万米ドル)です。また「その他の投資」には、差入保証金や長期の定期預金なども含んでおり、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末の残高はそれぞれ61,897百万円および75,069百万円(751百万米ドル)です。

市場性のない非関連会社に対する投資は公正価値を容易に入手することが困難なため、取得原価で計上しています(「原価法投資」)。しかし、公正価値に重要な影響を及ぼす事象の発生や状況の変化が見られ、公正価値が下落したと評価され、その下落が一時的でないとは判断された場合は、公正価値を入手するとともに、当該見積公正価値まで評価減を行っています。

減損の判定を実施しなかった原価法投資の残高は、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末で、それぞれ269,262百万円および505,782百万円(5,058百万米ドル)です。減損の判定を実施しなかったのは、公正価値に重要な影響を及ぼす事象の発生や状況の変化が見られず、かつ公正価値を見積ることが実務上困難なためです。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度に計上された原価法投資の評価損はそれぞれ7,497百万円、1,698百万円および5,518百万円(55百万米ドル)です。

5. 関連会社に対する投資および長期債権

関連会社（連結会社が20%以上50%以下の議決権を所有する会社、20%未満であっても重要な影響力を行使しうる会社、コーポレートジョイントベンチャー）に対する投資は持分法を適用しています。

これらの投資先には、ローソン(32.68%)、Japan Australia LNG (MIMI) (50.00%)、ONEENERGY (50.00%)、MI Berau (56.00%)、北越製紙(24.09%)、サウディ石油化学(30.39%)、MOZAL (25.00%)、ENCORE ENERGY (39.40%)などがあります。

関連会社の事業は主として製造、資源開発およびサービスの各分野にわたっており、主に連結会社の取引に購入者または供給者として参加しています。その営業地域は主として日本、アジア、オセアニア、ヨーロッパおよび北米です。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における関連会社に対する投資および長期債権の残高は以下のとおりです。

	単位: 百万円		単位: 百万米ドル
	2007年	2008年	2008年
投資	¥1,266,167	¥1,040,575	\$10,406
長期債権	38,782	43,818	438
合計	¥1,304,949	¥1,084,393	\$10,844

上記の関連会社に対する投資額には、のれん残高が含まれています。2007年および2008年3月31日終了の事業年度末におけるのれん残高は、それぞれ105,229百万円および119,328百万円(1,193百万米ドル)となっています。

また関連会社に対する投資額には、市場性のある株式が含まれています。2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における市場性のある株式の簿価は、それぞれ268,672百万円および260,157百万円(2,602百万米ドル)です。また、これらの市場価額の総額についてはそれぞれ、302,933百万円および244,075百万円(2,441百万米ドル)です。このうち、ローソンの株式に関しては、帳簿価額がそれぞれ131,230百万円および134,563百万円(1,346百万米ドル)です。また、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における市場価額については、それぞれ146,769百万円および142,881百万円(1,429百万米ドル)となっています。

連結会社は、Tangguh LNGプロジェクトとよばれるインドネシアでのLNG事業に参画しているMI Berau (オランダ企業)の株式を56%保有しており、国際石油開発株式会社(以下「インベックス社」)が少数株主として株式を44%保有しています。インベックス社との合併契約書において、MI Berau社の経営上の重要事項の決定に関しては連結会社に加えて、インベックス社の同意を必要とする旨が規定されています。

合併契約書にて付与された権利により、インベックス社はMI Berau社に対して、重要な影響力を行使し得ることとなり、連結会社は、単独での支配権を行使する立場にありません。これに伴い、EITF第96-16号「少数株主が拒否権等の実質的参加権を有している場合の子会社に関する会計処理」に従い、連結会社はMI Berau社に対して持分法を適用しています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における、持分法を適用している関連会社の要約財務情報は以下のとおりです。

	単位: 百万円		単位: 百万米ドル
	2007年	2008年	2008年
流動資産	¥2,595,360	¥2,599,353	\$25,994
有形固定資産(純額)	4,123,287	2,776,518	27,765
その他の資産	1,353,182	1,406,264	14,062
資産合計	¥8,071,829	¥6,782,135	\$67,821

流動負債	¥2,328,111	¥2,186,843	\$21,868
固定負債	1,590,735	1,694,365	16,943
少数株主持分	32,697	171,459	1,715
資本勘定	4,120,286	2,729,468	27,295
負債および資本合計	¥8,071,829	¥6,782,135	\$67,821

	単位: 百万円			単位: 百万米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
収益	¥3,884,096	¥4,757,672	¥4,991,267	\$49,913
売上総利益	¥1,370,868	¥1,564,962	¥1,602,852	\$16,029
当期純利益	¥ 379,294	¥ 464,788	¥ 487,203	\$ 4,872

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における、連結会社の関連会社からの収益は、それぞれ249,582百万円、307,672百万円および363,217百万円(3,632百万米ドル)となっています。また、2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における、連結会社の関連会社からの仕入高は、それぞれ486,926百万円、552,419

百万円および666,893百万円(6,669百万米ドル)となっています。

また、2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における関連会社からの受取配当金は、それぞれ65,948百万円、85,282百万円および105,460百万円(1,055百万米ドル)です。

6. 貸倒引当金

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における貸倒引当金の推移は以下のとおりです。

	単位:百万円			単位:百万米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
期首残高	¥157,045	¥ 96,866	¥ 81,946	\$ 819
貸倒引当金繰入額	4,646	1,298	(3,909)	(39)
取崩額:				
切捨	(74,076)	(20,683)	(13,303)	(133)
回収	8,554	4,517	4,940	49
小計	(65,522)	(16,166)	(8,363)	(84)
その他 ^(注)	697	(52)	854	9
期末残高	¥ 96,866	¥ 81,946	¥ 70,528	\$ 705

(注)「その他」には、主に新規連結、連結除外および為替変動の影響が含まれています。

基準書第114号「貸付金の減損に対する債権者の会計」で規定されている、減損が生じていると判断される貸付金の合計残高(1年超の売掛金を含む)は、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、それぞれ47,801百万円および38,470百万円(385百万米ドル)であり、これに対する貸倒引当金はそれぞれ41,137百万円および33,969百万円(340百万米ドル)です。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度における減損が生じた債権の期中平均残高は、それぞれ57,751百万円および43,136百万円(431百万米ドル)です。

減損債権にかかる受取利息は、原則として現金主義により計上しており、2007年および2008年3月31日終了の事業年度に計上した金額は僅少です。

7. 有形固定資産

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末の有形固定資産の内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円		単位:百万米ドル
	2007年	2008年	2008年
販売用不動産	¥ 80,598	¥ 96,432	\$ 964
土地	263,881	293,956	2,940
建物(リース資産の改造費などを含む)	594,724	696,462	6,965
機械および装置	733,198	899,523	8,995
航空機および船舶	367,865	429,014	4,290
鉱業権	187,982	261,365	2,614
建設仮勘定	55,446	59,628	596
合計	2,283,694	2,736,380	27,364
減価償却累計額	(902,688)	(1,125,759)	(11,258)
有形固定資産—減価償却累計額控除	¥1,381,006	¥ 1,610,621	\$ 16,106

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における減価償却費は、それぞれ104,721百万円、111,110百万円および132,443百万円(1,324百万米ドル)です。

2008年3月31日終了の事業年度における長期性資産の減損損失には、主に連結子会社が保有する化学製品加工設備、同じく連結子会社が保有す

る給油所、土地などに対する減損損失が含まれており、2007年3月31日終了の事業年度における長期性資産の減損損失には、主に連結子会社が保有する通信事業関連設備、化学製品加工設備に対する減損損失が含まれています。2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における減損は、主に競争激化による事業環境悪化に伴う収益性の低下や、連結子会社の経営方針の変更に関連しています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における減損損失のセグメント別の内訳は以下のとおりです。

セグメント	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
イノベーション事業	¥ 15	¥ 26	¥ 641	\$ 6
新産業金融事業	37	603		
エネルギー事業	693	1,227	2,759	28
金属	267	6,066	739	7
機械	1,775	1,278	797	8
化学品		4,621	4,892	49
生活産業	2,509	277	1,047	10
その他 ^(注)	3	(4,620)	(2,954)	(29)
合計	¥ 5,299	¥ 9,478	¥ 7,921	\$ 79

(注)「その他」は、特定の事業セグメントに割り振ることの出来ない共用資産の減損損失を表しており、「非継続事業に係る損益(税効果後)」に従って組み替えを行っています。

これらの減損損失額は連結損益計算書の「固定資産損益」に含まれており、当該資産の帳簿価額と見積公正価値との差額として算定しています。見積公正価値は主に第三者による鑑定評価または割引キャッシュ・フロー法に基づき算定しています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において資産化された支払利息は、それぞれ1,798百万円、42百万円および223百万円(2百万米ドル)です。

8. 担保差入資産

2008年3月31日終了の事業年度末における短期借入金、長期借入債務および取引保証等に対する担保差入資産は以下のとおりです。

	単位:百万円	単位:百万 米ドル
受取手形、貸付金および売掛金(短期および長期)	¥ 53,834	\$ 538
投資有価証券(貸借対照表計上額)	11,093	111
有形固定資産(減価償却累計額控除後)	205,556	2,056
その他	47,138	471
合計	¥317,621	\$3,176

上記の担保差入資産を見合債務の種類別に分類すると以下のとおりです。

	単位:百万円	単位:百万 米ドル
短期借入金	¥ 22,879	\$ 229
長期借入債務	230,260	2,302
取引保証等	64,482	645
合計	¥317,621	\$3,176

連結会社は、輸入金融の方法として、通常は銀行にトラスト・レシート(輸入担保荷物保管証)を差し入れ、その銀行に対して輸入商品またはその売却代金に対する担保権を付与しています。輸入業務が量的に膨大であることから、手形を期日に決済するにあたり、個々に当該手形とその売却代金との関連付けは行っていません。従って、これらトラスト・レシートの対象となっている資産総額を確定することは実務上困難です。

また貸付銀行の中には、当該注記に記載された担保差入資産の他に担保差入(あるいは追加担保差入)を設定する権利を要求するものがあります。これらについては、注記12をご参照下さい。

9. のれんおよびその他の無形固定資産

連結会社は基準書第142号に従い、のれんおよび耐用年数を確定できない無形固定資産については償却を行なっていません。また、連結会社は償却対象の無形固定資産については耐用年数にわたって償却を行なっています。

その他の無形固定資産

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末におけるその他の無形固定資産の帳簿価額、償却累計額の主な資産種類別の内訳は以下のとおりです。

2007年3月31日現在	単位：百万円		
	取得原価	償却累計額	帳簿価額
償却対象の無形固定資産:			
ソフトウェア	¥ 65,440	¥(36,965)	¥28,475
製造・販売・サービス実施権、および商標権	51,650	(34,933)	16,717
顧客関係	3,045	(239)	2,806
その他	12,042	(6,083)	5,959
合計	¥132,177	¥(78,220)	¥53,957

耐用年数が確定できない無形固定資産:

借地権	¥ 2,743
顧客関係	2,365
その他	6,271
合計	¥11,379

2008年3月31日現在	単位：百万円			単位：百万米ドル		
	取得原価	償却累計額	帳簿価額	取得原価	償却累計額	帳簿価額
償却対象の無形固定資産:						
ソフトウェア	¥ 80,308	¥(43,536)	¥36,772	\$ 803	\$(436)	\$367
製造・販売・サービス実施権、および商標権	53,886	(35,819)	18,067	539	(358)	181
顧客関係	1,564	(29)	1,535	16		16
その他	12,105	(6,428)	5,677	121	(64)	57
合計	¥147,863	¥(85,812)	¥62,051	\$1,479	\$(858)	\$621

耐用年数が確定できない無形固定資産:

借地権	¥ 2,691	\$ 27
顧客関係	2,365	23
その他	6,425	64
合計	¥11,481	\$114

2007年3月31日終了の事業年度に取得した償却対象の無形固定資産は、合計で16,710百万円です。2007年3月31日終了の事業年度に取得した主なものは、ソフトウェア9,819百万円、アジア自動車事業における製造および販売実施権3,887百万円、顧客関係1,199百万円です。ソフトウェアの加重平均償却年数は5年、製造および販売実施権の加重平均償却年数は4年、顧客関係の加重平均償却年数は13年～15年の間です。

2008年3月31日終了の事業年度に取得した償却対象の無形固定資産は、合計で25,494百万円(255百万米ドル)です。2008年3月31日終了の事業年度に取得した主なものは、ソフトウェア15,691百万円(157百万米ドル)、および「製造・販売・サービス実施権、および商標権」に含まれる日本ケ

ンタッキー・フライド・チキンに係るフランチャイズ契約7,274百万円(73百万米ドル)です。ソフトウェアの加重平均償却年数は5年、日本ケンタッキー・フライド・チキンに係るフランチャイズ契約の償却年数は17年です。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度に取得した耐用年数を確定できない無形固定資産は、それぞれ合計で537百万円および191百万円(2百万米ドル)です。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における無形固定資産償却費は、それぞれ合計で17,032百万円、18,089百万円および17,161百万円(172百万米ドル)です。

2008年3月31日終了の事業年度末において、翌5年間の見積償却費は以下のとおりです。

	単位:百万円	単位:百万米ドル
3月31日に終了する事業年度:		
2009年	¥14,427	\$144
2010年	11,480	115
2011年	8,036	80
2012年	5,890	59
2013年	3,973	40

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度においてこれらの無形固定資産について減損テストを行いました。その結果、2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度においてそれぞれ、1,863百万円、1,688百万円および151百万円(2百万米ドル)の減損が発生しました。

2006年3月31日終了の事業年度に発生した減損のうち主なものはサービス実施権の公正価値が下落したことにより発生したサービス実施権の減損であり、1,652百万円で、機械グループで発生しています。

なお、当該減損損失は、連結損益計算書上、「固定資産損益」に含まれています。

公正価値の見積りには割引将来キャッシュ・フローを使用しています。

のれん

2007年および2008年3月31日終了の事業年度における報告セグメント別ののれんの推移は以下のとおりです。

2007年3月31日終了の事業年度					
	単位:百万円				
セグメント	期首残高	取得	減損	その他 ^(注)	期末残高
イノベーション事業	¥ 682	¥ 11			¥ 693
新産業金融事業	97			¥ (1)	96
エネルギー事業	278			(278)	
金属	8,255	336		64	8,655
機械	1,185	118			1,303
化学品	1,493			(831)	662
生活産業	9,811	3,927		438	14,176
その他	5,638	4,695	¥(838)	(336)	9,159
合計	¥27,439	¥9,087	¥(838)	¥(944)	¥34,744

2008年3月31日終了の事業年度										
	単位:百万円					単位:百万米ドル				
セグメント	期首残高	取得	減損	その他 ^(注)	期末残高	期首残高	取得	減損	その他 ^(注)	期末残高
イノベーション事業	¥ 693	¥ 1,491		¥ 66	¥ 2,250	\$ 7	\$ 15		\$ 1	\$ 23
新産業金融事業	96	5,523		(96)	5,523	1	55		(1)	55
エネルギー事業										
金属	8,655	4,409		(136)	12,928	86	44		(1)	129
機械	1,303	1,076			2,379	13	11			24
化学品	662			(28)	634	7				7
生活産業	14,176	13,444	¥(99)	(858)	26,663	142	134	\$(1)	(9)	266
その他	9,159	(431)		(5,016)	3,712	91	(4)		(50)	37
合計	¥34,744	¥25,512	¥(99)	¥(6,068)	¥54,089	\$347	\$255	\$(1)	\$(60)	\$541

(注)「その他」には、売却、為替換算調整額が含まれています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、のれんの年次減損テストを行った結果、それぞれ683百万円、838百万円、99百万円(1百万米ドル)の減損損失を計上しました。なお、当該減損損失は、

連結損益計算書上、「その他の損益—純額」に含まれています(注記21)。

公正価値の見積りには割引将来キャッシュ・フローを使用しています。

10. デリバティブ取引およびヘッジ活動

リスク管理全般—連結会社は、通常の営業活動において、金利変動、為替変動および商品相場変動などの市場リスクに晒されています。これらのリスクを管理するため、連結会社は、原則として、リスクの純額を把握して、ナチュラルヘッジを有効に活用しています。さらに、取引相手先に関するリスク管理方針に則ってさまざまなデリバティブ取引を締結し、特定リスクの軽減を図っています。

連結会社の利用しているデリバティブ取引は、主に金利スワップ、為替予約、通貨スワップ、商品先物取引です。これらヘッジ手段の公正価値の変動は、その一部もしくは全部が、対応するヘッジ対象取引の公正価値の変動またはキャッシュ・フローの変動によって相殺されます。実務上可能な場合には常に、ヘッジ会計の適用要件を満たすべく特定リスクに対してヘッジ指定を行っています。こうした状況下、連結会社は、ヘッジの開始時および継続期間中にわたって、ヘッジ手段のデリバティブ取引がヘッジ対象取引の公正価値の変動またはキャッシュ・フローの変動と高い相殺関係があるかどうかに関する有効性評価を実施しています。デリバティブ取引に関してヘッジとしての有効性が認められないと判断した場合は、そのデリバティブに対するヘッジ会計の適用を中止しています。

連結会社は、デリバティブ取引にかかる信用リスクを最小限に抑えるために、取引相手先を信用度の高い主要な国際金融機関に限定するとともに、特定の取引相手先への集中を抑え、また相手先の信用状況を常時把握しています。

金利変動リスクの管理—連結会社のファイナンス、投資活動、資金管理などの業務は、金利変動に伴う市場リスクに晒されています。これらのリスクを管理するために、連結会社は金利スワップ契約を締結しています。金利スワップは、多くの場合、固定金利付資産・負債を変動金利付資産・負債に変換するために、また一部の変動金利付資産・負債を固定金利付資産・負債に変換するために利用しています。固定金利付および変動金利付の資産・負債の割合を維持することによって、資産・負債に関するキャッシュ・フローの全体の価値を管理しています。

為替変動リスクの管理—連結会社は、グローバルに企業活動を行っており、各社が拠点とする現地通貨以外による売買取引、ファイナンス、投資に伴う為替変動リスクに晒されています。連結会社は、ナチュラルヘッジを有効に利用して資産や負債、未認識の確定契約に対する為替リスクを相殺すること、および非機能通貨のキャッシュ・フローの経済価値を保全するべく為替予約などの契約を利用することにより、為替変動リスクを管理しています。これら外貨建契約が基準書第133号の下ではヘッジ手段として指定されていない場合であっても、連結会社は、これらの取引が為替変動による影響を有効に相殺していると判断しています。ヘッジ対象となる主な通貨は、米ドル、ユーロ、豪ドルです。

商品相場変動リスクの管理—連結会社は、売買取引およびその他の営業活動において、さまざまな商品の相場変動リスクに晒されています。連結会社

は、リスク管理方針に基づき、商品相場のリスクをヘッジするべく商品先物、商品先渡、商品オプション、商品スワップを利用しています。これらの契約は、キャッシュ・フローヘッジとしてヘッジ指定された一部の取引を除き、基準書第133号におけるヘッジ指定はしていません。

公正価値ヘッジ—公正価値ヘッジとして指定されるデリバティブは、主として固定金利付資産・負債を変動金利付資産・負債に変換する金利スワップです。ヘッジ対象の資産・負債およびヘッジ手段であるデリバティブ取引の公正価値の変動は、「その他の損益—純額」として計上しています。2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、公正価値ヘッジとして指定されたデリバティブ取引のうち、損益に計上した公正価値ヘッジの非有効部分の金額は、それぞれ8百万円の利益、79百万円および29百万円(0百万米ドル)の損失となっています。また、当該期間において、確定契約に対する公正価値ヘッジのうち、ヘッジ会計の要件を満たさなくなった結果、損益計上したものはありません。

キャッシュ・フローヘッジ—キャッシュ・フローヘッジとして指定したデリバティブは、主として変動金利付負債を固定金利付負債に変換する金利スワップ、および特定の債務に係る機能通貨ベースのキャッシュ・フローの変動を減殺する通貨スワップです。また、商品スワップおよび先物契約も利用しており、キャッシュ・フローヘッジとして指定しています。現在の未決済となっている契約は、2020年までの予定取引をヘッジしています。「累積その他の包括損益」に計上されたデリバティブ関連の損益は、対応するヘッジ対象取引が連結損益計算書で認識された時点で損益に振替えています。2008年3月31日終了の事業年度末において、「累積その他の包括損益」に含まれているデリバティブの純利益のうち約3,200百万円(32百万米ドル:税効果後)の利益は、翌連結会計年度中に損益に振替えられる見込みです。2008年3月31日終了の事業年度において、発生が見込まれなくなった予定取引に対するキャッシュ・フローヘッジ取引はありません。

在外事業体に対する純投資のヘッジ—当社は、在外事業体に対する純投資の為替変動リスクを回避するべく、為替予約を利用しています。ヘッジ手段であるデリバティブ取引の公正価値の変動は、「累積その他の包括損益」に含まれる為替換算調整勘定に計上されています。2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、為替換算調整勘定に含まれたヘッジ手段であるデリバティブの純損益の金額は、それぞれ14,881百万円および20,508百万円の損失、9,718百万円(97百万米ドル)の利益となっています。

ヘッジ活動以外に用いられるデリバティブ取引—当社および一部の子会社は、トレーディング活動の一環として金融デリバティブ契約を締結しています。連結会社は、トレーディングを目的とするデリバティブ取引とリスク管理目的で利用するデリバティブ取引とを明確に区分しています。また、連結会社は、内部統制上の方針として、デリバティブ取引に伴う潜在的な損失を最小化するため厳格なポジションの限度枠を設定し、その準拠状況をみるために定期的にポジションを監視しています。

11. 金融商品の公正価値

連結会社は、通常業務としてさまざまな金融商品を取り扱っています。通常の営業活動において世界各地でさまざまな業界に属する多数の顧客と取引を行っており、これら取引に伴う債権や保証の種類も多岐にわたっています。そのため、特定の地域や取引先に対して重要な信用リスクの集中は生じないと経営者は判断しています。取引先の債務不履行時に生じる金融商品の信用リスクは、信用リスク管理方針に則り、与信限度の承認、設定および定期的な信用調査を通じて管理しています。また、連結会社は、必要に応じて取引先に対し担保等の提供を要求しています。

金融商品の見積公正価値は、利用可能な市場情報または評価手法に基づき算定しています。但し、市場データから公正価値を導き出すには主観的な判断が必要とされることから、見積額は必ずしも実現される額ではなく、また実際の市場での交換価値を示すものでもありません。また、異なった前提条件や算出方法を使用して公正価値を算出した場合には、算出結果が大きく異なることもあります。

金融商品の見積公正価値の算定にあたり使用した算定方法および前提条件は以下のとおりです。

短期運用資産以外の短期金融資産および負債—現金および現金同等物、定期預金、営業債権債務および短期借入金は、比較的短期間で満期が到来するため、これらの公正価値は帳簿価額とほぼ同額です。

短期運用資産およびその他の投資—「短期運用資産」および「その他の投資」に含まれる市場性のある有価証券の公正価値は、市場価格に

基づいています。有価証券の保有目的区分毎の公正価値は、注記4に記載しています。また「その他の投資」は、市場性のない非関連会社、すなわち顧客、仕入先および金融機関に対する投資からなり、優先株式、差入保証金および長期の定期預金なども含まれています。非関連会社に対する市場性のない投資は、容易に価値を算定できない約1,000件におよぶ取引先に対する小口の投資であるため、その公正価値を見積もることは実務上困難です。

長期貸付金および長期営業債権並びに関連会社に対する債権—これらの金融商品の公正価値は、内包するリスクに見合う利率を適用して、将来の見積キャッシュ・フローを割引くことにより算定しています。

長期債務—長期債務の公正価値は、連結会社が新たに同一残存期間の借入を同様の条件の下で行う場合に適用される利率を使用して、将来の見積キャッシュ・フローを割引くことにより算定しています。

デリバティブ—デリバティブの公正価値は、ブローカーから入手した気配値または連結会社にとって利用可能な情報に基づく適切な評価方法により算定しています。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における、基準書第107号「金融商品の公正価値の開示」に基づく金融商品の帳簿価額および見積公正価値は以下のとおりです。従い、金融商品として分類されないものに関しては表に含めていません。

	単位：百万円				単位：百万米ドル	
	2007年		2008年		2008年	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
金融資産：						
短期運用資産以外の短期金融資産						
（貸倒引当金控除後）	¥4,388,938	¥4,388,938	¥4,485,751	¥4,485,751	\$44,858	\$44,858
短期運用資産およびその他の投資：						
公正価値の見積が可能なもの	1,985,511	1,985,511	1,658,644	1,658,644	16,586	16,586
公正価値の見積が実務上困難なもの	331,159		579,936		5,799	
長期貸付金および長期営業債権並びに						
関連会社に対する債権（貸倒引当金控除後）	434,120	438,758	418,564	422,313	4,186	4,223
デリバティブ資産（「その他の流動資産」および						
「その他の資産」に含む）	46,690	46,690	101,656	101,656	1,017	1,017
金融負債：						
短期金融負債	3,755,802	3,755,802	3,794,987	3,794,987	37,950	37,950
長期債務（1年内の期限到来分および						
「その他の固定負債」に含まれる						
長期営業債務を含む）	3,350,824	3,344,551	3,695,209	3,694,358	36,952	36,944
デリバティブ負債（「その他の流動負債」および						
「その他の固定負債」に含む）	33,024	33,024	43,857	43,857	439	439

12. 短期借入金および長期借入債務

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末の短期借入金の内訳は以下のとおりです。

	2007年		2008年		2008年
	単位:百万円	金利率	単位:百万円	金利率	単位:百万 米ドル
銀行借入金	¥596,425	2.7%	¥632,029	2.4%	\$6,320
コマーシャル・ペーパー	33,909	5.4	110,392	1.8	1,104
合計	¥630,334		¥742,421		\$7,424

利率は、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末の借入金残高を基準とした加重平均利率で表示しています。担保を差し入れている短期借入金については注記8をご参照下さい。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末の長期借入債務の内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2007年	2008年	2008年
担保付長期借入債務(注記8参照):			
民間銀行および保険会社			
最終返済期限2034年、年利率主として1%~1.9%	¥ 96,547	¥ 108,026	\$ 1,080
政府系金融機関			
最終返済期限2022年、年利率主として1%~2.9%	26,266	23,124	231
民間銀行およびその他金融機関(外貨建)			
最終返済期限2014年、年利率主として2%~6.9%	43,265	40,794	408
政府系金融機関(外貨建)			
最終返済期限2013年、年利率主として6%~6.9%	20,404	11,242	113
円建普通社債(2007~2008年満期、変動利率、 2007年3月31日終了の事業年度末現在1.29%~1.36%)	10,400		
円建普通社債(2008~2009年満期、固定利率0.56%~1.5%)	1,600	1,100	11
円建普通社債(2010~2013年満期、変動利率1.12%~2.96%)		2,600	26
米ドル建社債(2021年満期、固定利率6.09%)	9,081	8,339	83
小計	207,563	195,225	1,952
無担保長期借入債務:			
銀行および保険会社			
最終返済期限2023年、年利率主として0%~1.9%	1,435,023	1,725,755	17,258
政府系金融機関			
最終返済期限2023年、年利率主として1%~1.9%	129,226	95,794	958
政府系金融機関(外貨建)			
最終返済期限2019年、年利率主として2%~5.9%	85,351	66,651	667
銀行およびその他金融機関(外貨建)			
最終返済期限2020年、年利率主として2%~4.9%	293,353	235,608	2,356
円建期限前償還条項付社債			
(2015年満期、変動利率、2008年3月31日終了の事業年度末現在0.381%)	10,000	10,000	100
円建期限前償還条項付社債(2008年満期、可変固定利率0.6%)	10,000	10,000	100
円建期限前償還条項付社債(2013年満期、可変固定利率1.23%)	10,000		
円建期限前償還条項付社債(2013年満期、可変固定利率0.7%)	14,000		
円建期限前償還条項付社債(2013年満期、可変固定利率1.3%)	10,000		
円建期限前償還条項付社債(2014年満期、可変固定利率1.04%)	15,000	15,000	150
円建期限前償還条項付社債(2015年満期、可変固定利率1.5%)	10,000	10,000	100
円建期限繰上償還条項付社債			
(2009年満期、変動利率、2008年3月31日終了の事業年度末現在1.195%)	34,400	34,400	344
円建普通社債(2009~2010年満期、変動利率、 2008年3月31日終了の事業年度末現在1.01%~2.154%)	59,200	57,100	571
円建普通社債(2013~2014年満期、変動利率、 2008年3月31日終了の事業年度末現在1.41%~1.887%)	65,000	65,000	650

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2007年	2008年	2008年
円建普通社債(2015~2016年満期、変動利率、 2008年3月31日終了の事業年度末現在1.541%~2.078%)	¥ 55,000	¥ 55,000	\$ 550
円建普通社債(2017年満期、変動利率、 2008年3月31日終了の事業年度末現在1.076%~1.374%)	30,000	30,000	300
円建普通社債(2008年満期、固定利率2.11%~2.125%)	61,000	60,000	600
円建普通社債(2009年満期、固定利率2.08%~2.58%)	120,000	120,000	1,200
円建普通社債(2010~2019年満期、固定利率1.74%~3.18%)	167,000	252,000	2,520
円建普通社債(2008~2011年満期、固定利率0.2%~1.02%)	35,000	10,650	106
円建普通社債(2011~2015年満期、固定利率0.91%~1.43%)	57,000	57,160	572
タイバツ建社債(2008~2009年満期、固定利率3.35%~5.84%)	15,827	10,931	109
円・米ドル・リバースデュアルカレンシー社債(2009年満期、固定利率3%)	15,000	15,000	150
円建新株予約権付社債(2011年満期、ゼロクーポン)	6,550	2,370	24
円・豪ドル・デュアルカレンシー社債(2007年満期、固定利率3.17%)	2,786		
円建ミディアム・ターム・ノート (2007年3月31日終了の事業年度末2007~2019年満期、年利率0.5%~5.35%、 2008年3月31日終了の事業年度末2008~2019年満期、年利率0.38%~3.05%)	90,719	85,341	853
米ドル建ミディアム・ターム・ノート (2007年3月31日終了の事業年度末2007~2009年満期、年利率4.08%~5.16%、 2008年3月31日終了の事業年度末2008~2018年満期、年利率3.2%~5.5%)	3,541	10,945	109
円建コマーシャル・ペーパー(平均利率0.652%)	149,000	210,000	2,100
小計	2,988,976	3,244,705	32,447
合計	3,196,539	3,439,930	34,399
加算:プレミアム未償却残高	52	(17)	
加算:基準書第133号による公正価値への修正	12,220	41,715	417
合計	3,208,811	3,481,628	34,816
差引:1年内期限到来分	(346,099)	(384,477)	(3,845)
差引:1年内期限到来分に関する公正価値への修正	(304)	(333)	(3)
長期債務(1年内期限到来分控除後)	¥2,862,408	¥3,096,818	\$30,968

2002年6月17日、当社は総額150,000百万円の2011年満期円貨建
 転換社債型新株予約権付社債を発行し、149,910百万円を調達しました。
 当社債の所有者は、2002年7月1日以降の権利行使期間において、1株当
 たり転換価額1,188円で当社債を当社普通株式に転換することが可能です
 (但し、所定の事由が生じた場合には転換価額は適宜調整されます)。また当
 社は、所定の償還条件に基づき、2006年6月17日から2007年6月16日
 までの期間においては額面金額の104%(2007年6月17日から2008年6
 月16日までの期間においては103%)で当社債を償還することができます。
 2007年および2008年3月31日終了の事業年度中に、当社債のうち、それ

ぞれ1,974百万円および4,180百万円(42百万米ドル)が1株当たり転換
 価額1,188円で普通株式に転換されました。当社は当社債を3,750百万円
 のプレミアム付で発行しましたが、本プレミアムは、社債の一部として負債に
 計上し、社債の期間にわたり償却することで毎期利益認識しています。

一方、当社は当社債に関する発行費用として3,750百万円を支払いました
 が、本社債発行費用は「その他の資産」に計上し、社債の期間に亘り支払利
 息として毎期費用認識しています。

2008年3月31日終了の事業年度末における長期債務の契約上の返済年
 度別内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円	単位:百万 米ドル
2009年3月31日まで(流動負債に含む)	¥ 384,477	\$ 3,845
2010年3月31日まで	420,080	4,201
2011年3月31日まで	360,513	3,605
2012年3月31日まで	316,942	3,169
2013年3月31日まで	599,450	5,994
2013年4月1日以降	1,358,468	13,585
合計	¥3,439,930	\$34,399

連結会社は、金利および為替の変動に起因する市場リスクを軽減する目的から、短期借入金および長期借入債務の一部に対し金利スワップおよび通貨スワップ契約を締結しています。2008年3月31日終了の事業年度末において、銀行借入金1,002,867百万円(10,029百万米ドル)、社債744,000百万円(7,440百万米ドル)、ミディアム・ターム・ノート97,521百万円(975百万米ドル)に対して金利スワップおよび通貨スワップ契約を締結しており、これらのスワップ契約締結後の実効金利率は、主として3カ月物LIBOR (London Interbank Offered Rate)に基づいています。

連結会社は、さまざまな銀行との間で融資と信枠を設定しており、その設定額には、2008年3月31日終了の事業年度末において、当社が保有している円建協調融資枠410,000百万円(4,100百万米ドル)、国内連結子会社が保有している円建協調融資枠119,705百万円(1,197百万米ドル)、および当社および米国連結子会社が保有している米ドル建外貨協調融資枠1,599百万米ドルが含まれています。当社、国内連結子会社および米国連結子会社は、これらの協調融資枠設定の対価として銀行に対し手数料を支払っていますが、2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度については支払金額に重要性はありません。なお、協調融資枠設定に係る手数料には、当社の信用格付に基づき決定されるものがあります。国内連結子会社は上記の円建協調融資枠の保有にあたり、一定の財務制限の維持を求められています。上記の協調融資枠や当座借越契約を含む未使用融資と信枠は、2007年3月31日終了の事業年度末において短期946,443百万円および長期330,372百万円、2008年3月31日終了の事業年度末において短期1,029,317百万円(10,293百万米ドル)および長期352,827百万円(3,528百万米ドル)となっています。

当社は2012年12月に契約満期を迎える上記の長期未使用融資と信枠、

合計210,000百万円を、コマーシャル・ペーパーのために全枠使用することとしています。当該と信枠に対応するコマーシャル・ペーパーの残高は、2007年3月31日終了の事業年度末において149,000百万円、2008年3月31日終了の事業年度末において210,000百万円(2,100百万米ドル)です。このコマーシャル・ペーパーは、当社の運転資金およびその他一般資金需要に充当すべく発行しているものであり、また、当社が、本融資と信枠を背景にしたコマーシャル・ペーパーの継続発行によりこれらを長期的に借り替える意図と能力を有していることから、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、当該コマーシャル・ペーパーの残高を長期借入債務として計上しています。

大部分の長短銀行借入は銀行取引約定に基づき行われていますが、この約定には、本邦における慣行上、銀行は一定の条件下において借手に対して担保(または追加担保)若しくは保証人を要求することができる旨の規定が含まれています。さらに、担保が借手の特定債務に対して差し入れられた場合でも、銀行は当該担保を借手の全債務に対して供されたものとして取り扱うことができる旨の規定が含まれています。一部の長期借入契約には、銀行から請求があった場合、借手は剰余金の配当および処分に関する議案を株主総会前に提出し、予めその承認を受けるとの条項が付されています。また、一部の借入契約の債務不履行条項には、借手の動産に関して銀行に所定の優先権を認めているものがあります。主として政府系金融機関との間で締結された借入契約には、貸手は、借手の期間損益の増加、あるいは増資または社債発行による調達資金をもって借入金の期前弁済が可能と判断した時には、借手に対し返済期限以前の借入残高圧縮を要求する旨の条項が付されているものもあります。2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、連結会社は上記の要求を受けたことはなく、また今後も受けることはない判断をしています。

13. 法人税等

日本における法人税等は、法人税、事業税および住民税から構成されており、これら日本における税金の法定税率を基礎として算出した法定実効税率は41%です。また、海外子会社に対しては、その所在国における法人所得税が課せられています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度の継続事業からの税引前利益に対する法定実効税率と連結財務諸表上の継続事業に係る法人税等の実効税率との差異要因は以下のとおりです。

	2006年	2007年	2008年
継続事業からの税引前利益に対する法定実効税率	41.0%	41.0%	41.0%
税務上の損金不算入額	0.9	1.0	0.9
税効果を認識しない子会社の当期損失	0.9	1.4	1.3
当期に認識した子会社の過年度損失の税効果	(1.5)	(0.4)	(0.7)
低税率諸国にある海外子会社の当期利益	(5.6)	(4.5)	(4.8)
持分法投資に係る税効果	1.1	1.9	(2.4)
受取配当金	4.5	7.1	1.8
特定の繰延税金資産に対する評価性引当金の取崩	(3.3)	(0.9)	
過年度法人税等	6.6		(3.3)
その他	(0.8)	0.4	(1.5)
継続事業に係る法人税等の実効税率	43.8%	47.0%	32.3%

当社は2006年3月31日終了の事業年度において、2000年3月31日終了の事業年度から2005年3月31日終了の事業年度までの6事業年度におけるオーストラリア関係会社との間の取引に関して移転価格税制に基づく更正税金23,385百万円およびタイ国関係会社の出資形態変更に係る更正税金8,605百万円の引当を行いました。この金額には更正によって創出される外国税額控除の影響を含めています。

当社は東京国税局より、2006年6月30日に上記6事業年度のうち2000年3月31日終了の事業年度の取引に関する移転価格の更正通知を、2007年6月29日に2001年3月31日終了の事業年度の取引に関する移転価格の

更正通知を受領しました。東京国税局によれば、これは国税庁がオーストラリア税務当局と日豪租税条約に基づく情報交換を行うことになったため、6事業年度のうち除斥期間の経過によって更正する権利が消滅する2000年および2001年3月31日終了の事業年度の更正処分だけを行ったとのこととです。

その後数カ月にわたる情報交換を経て、2006年11月に当社は日豪租税条約に基づく相互協議の申立てを行いました。これにより日豪の税務当局間の協議が開始され、現在も継続しています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度に認識された法人税等の総額は、次の各科目に計上しています。

	単位：百万円			単位：百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
継続事業に係る法人税等	¥213,596	¥282,978	¥ 175,643	\$ 1,756
非継続事業に係る損益	734	320	194	2
その他の包括損益	220,641	65,096	(157,941)	(1,579)
その他の利益剰余金	2,842	17,156		
累積その他の包括損益	459	4,502		
合計	¥438,272	¥370,052	¥ 17,896	\$ 179

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における繰延税金資産および負債の主な構成項目は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：百万 米ドル
	2007年	2008年	2008年
繰延税金資産：			
貸倒引当金	¥ 3,182	¥ 5,854	\$ 59
年金および退職給付	20,245	21,976	220
固定資産減損	10,761	4,145	41
繰越欠損金	33,456	26,520	265
未払費用等	80,854	105,730	1,057
繰延税金資産（総額）	148,498	164,225	1,642
評価性引当金	(31,244)	(26,471)	(265)
繰延税金資産（評価性引当金控除後）	117,254	137,754	1,377
繰延税金負債：			
減価償却費	32,843	32,613	326
有価証券およびその他の投資	459,757	320,363	3,203
有形固定資産および無形固定資産	58,279	55,335	553
年金および退職給付	25,029	3,365	34
その他	53,599	48,263	483
繰延税金負債（総額）	629,507	459,939	4,599
繰延税金負債（純額）	¥(512,253)	¥(322,185)	\$(3,222)

評価性引当金は、将来税務上減算される一時差異および繰越欠損金について認識した繰延税金資産のうち、実現が不確実と判断される部分に対して設定したものであり、2006年3月31日終了の事業年度において10,658

百万円減少、2007年3月31日終了の事業年度において4,393百万円増加、2008年3月31日終了の事業年度において4,773百万円（48百万米ドル）減少しています。

繰延税金資産および負債（純額）は、2007年および2008年3月31日終了の事業年度の連結貸借対照表上、以下の各科目に計上しています。

	単位：百万円		単位：百万 米ドル
	2007年	2008年	2008年
流動資産—短期繰延税金資産	¥ 38,414	¥ 62,573	\$ 626
その他の資産	17,408	25,704	257
流動負債—その他の流動負債	(1,369)	(5,220)	(52)
固定負債—長期繰延税金負債	(566,706)	(405,242)	(4,053)
繰延税金負債（純額）	¥(512,253)	¥(322,185)	\$ (3,222)

当社では、連結子会社の未分配利益のうち現時点において配当することが予定されていないもの、並びに配当された場合に現行の本邦税法において追加課税の対象とならないものについては、繰延税金負債を認識していません。2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、連結財務諸表上、繰延税金負債を認識していない子会社の未分配利益はそれぞれ907,075百万円および983,689百万円(9,837百万米ドル)です。なお、海外子会社

の未分配利益のうち認識していない繰延税金負債の算出は実務的に困難です。

2008年3月31日終了の事業年度末において、連結会社の有する税務上の繰越欠損金は総額83,614百万円(836百万米ドル)であり、これらは将来発生する課税所得を減額するために使用することが可能です。2008年3月31日終了の事業年度末における失効期限別の繰越欠損金額は以下のとおりです。

	単位：百万円	単位：百万 米ドル
失効期限：		
2009年3月31日まで	¥ 3,806	\$ 38
2010年3月31日まで	4,943	49
2011年3月31日まで	3,312	33
2012年3月31日まで	5,172	52
2013年3月31日まで	6,039	60
2013年4月1日から2018年3月31日まで	40,972	410
2018年4月1日から2023年3月31日まで	7,316	73
2023年4月1日以降	12,054	121
合計	¥83,614	\$836

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における継続事業からの税引前利益の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：百万米ドル		
	当社および 国内子会社	海外子会社	合計	当社および 国内子会社	海外子会社	合計
2006年3月31日終了の事業年度	¥227,591	¥260,552	¥488,143			
2007年3月31日終了の事業年度	¥326,924	¥275,183	¥602,107			
2008年3月31日終了の事業年度	¥263,902	¥280,603	¥544,505	\$2,639	\$2,806	\$5,445

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における継続事業に係る法人税等の内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円			単位:百万米ドル		
	当社および 国内子会社	海外子会社	合計	当社および 国内子会社	海外子会社	合計
2006年3月31日終了の事業年度:						
当期税金	¥106,726	¥73,592	¥180,318			
繰延税金	28,998	4,280	33,278			
合計	¥135,724	¥77,872	¥213,596			
2007年3月31日終了の事業年度:						
当期税金	¥162,385	¥84,613	¥246,998			
繰延税金	38,260	(2,280)	35,980			
合計	¥200,645	¥82,333	¥282,978			
2008年3月31日終了の事業年度:						
当期税金	¥124,103	¥81,426	¥205,529	\$1,241	\$814	\$2,055
繰延税金	(26,976)	(2,910)	(29,886)	(270)	(29)	(299)
合計	¥ 97,127	¥78,516	¥175,643	\$ 971	\$785	\$1,756

連結会社は2007年4月1日より、解釈指針第48号「法人税等の不確実性に関する会計処理—基準書109号の解釈」を適用しています。

2008年3月31日終了の事業年度末における未認識税務ベネフィットの変動の内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円	単位:百万 米ドル
期首残高	¥ 32,269	\$ 323
当期の税務ポジションに関連する増加	198	2
過年度の税務ポジションに関連する増加	940	9
過年度の税務ポジションに関連する減少	(12,770)	(128)
解決	(5,058)	(51)
その他	60	1
期末残高	¥ 15,639	\$ 156

2008年3月31日終了の事業年度末の未認識税務ベネフィットの合計額15,353百万円(154百万米ドル)については、認識された場合、実効税率を改善させます。

2008年3月31日終了の事業年度末において、今後12カ月以内の未認識税務ベネフィットの重要な変動を合理的に予想することはできません。

未認識税務ベネフィットに関する利息および課徴金については、連結損益計算書の法人税等を含めています。2008年3月31日終了の事業年度末現

在における、連結貸借対照表上の未払法人税等およびその他の固定負債に含まれる未払利息および課徴金、および連結損益計算書上の法人税等に含まれる利息および課徴金の金額には重要性がありません。

連結会社は日本および諸外国の税務当局に法人税等の申告をしています。日本国内においては、2006年3月31日終了の事業年度以前の事業年度について税務当局による通常の税務調査が終了しています。また、2002年3月31日終了の事業年度以降について、税務当局は移転価格税制に関する税務調査を実施する権限があります。

14. 年金および退職給付債務

当社および一部の連結子会社は、役員を除くほぼ全従業員を対象とした確定給付型年金制度を設定しています。確定給付型年金制度の主なもの、日本の確定給付企業年金法に基づく企業年金基金制度です。企業年金基金制度における給付額は従業員の給与水準や勤続年数等に基づき算定されます。

なお、当社が加入している企業年金基金制度については、2006年4月以降、その一部を確定拠出年金制度に段階的に移行することとしています。

また、上記確定給付型年金制度に加え、多くの国内の連結子会社は、役員を除く従業員を対象とする非積立型退職一時金制度を設定しています。この制度は、定年退職または早期退職の際に、対象者に対し退職一時金を支給するものです。これらの制度における給付額は、従業員の給与水準や勤続年数等に基づき算定されます。

連結会社の年金制度では、主に3月31日を測定日としています。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、連結会社の給付債務および年金資産の変動、年金制度の財政状況および連結貸借対照表計上額の内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2007年	2008年	2008年
給付債務の変動:			
期首予測給付債務	¥406,059	¥411,579	\$4,116
勤務費用	12,425	12,358	123
利息費用	10,866	12,382	124
従業員拠出額	236	243	2
制度改定	5,382	302	3
数理計算上の差異	(10,097)	(7,385)	(74)
退職給付支払額	(15,683)	(16,931)	(169)
退職一時金の支払および清算、制度解散	(3,793)	(2,843)	(28)
新規連結および連結除外の影響	3,136	27,100	271
為替換算調整	3,048	(5,071)	(51)
期末予測給付債務	411,579	431,734	4,317
年金資産の変動:			
期首年金資産公正価値	471,480	500,407	5,004
年金資産運用損益	22,447	(70,028)	(700)
会社拠出額	21,413	25,010	250
従業員拠出額	236	243	2
退職給付支払額	(13,260)	(14,504)	(145)
退職一時金の支払および清算	(4,003)	(2,843)	(28)
新規連結および連結除外の影響等	(773)	20,344	203
為替換算調整	2,867	(5,474)	(55)
期末年金資産公正価値	500,407	453,155	4,531
年度末時点の財政状況	¥ 88,828	¥ 21,421	\$ 214
連結貸借対照表計上額の内訳:			
前払年金費用(「その他の流動資産」および「その他の資産」を含む)	¥127,230	¥ 67,542	\$ 675
未払費用	(373)	(947)	(9)
年金および退職給付債務	(38,029)	(45,174)	(452)
連結貸借対照表に計上した純額	¥ 88,828	¥ 21,421	\$ 214

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末の累積その他の包括損益(税効果考慮前)における認識額は、以下のとおりです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2007年	2008年	2008年
数理計算上の差異	¥12,156	¥(59,452)	\$ (595)
過去勤務債務	(5,350)	(4,912)	(49)
累積その他の包括損益(税効果考慮前)認識額	¥ 6,806	¥(64,364)	\$ (644)

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、連結会社の年金制度および退職一時金制度に係る期間純年金費用は以下のとおりです。

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
勤務費用	¥10,984	¥ 12,425	¥ 12,358	\$ 123
利息費用	9,511	10,866	12,382	124
年金資産の期待運用収益	(6,828)	(11,126)	(10,910)	(109)
数理計算上の差異の償却費用	8,762	2,755	557	6
過去勤務債務の償却費用	70	334	654	6
清算/制度解散による損益	247	(349)	362	4
期間純年金費用	¥22,746	¥ 14,905	¥ 15,403	\$ 154

2008年3月31日終了の事業年度における、その他包括利益（損失）における、年金資産と予測給付債務のその他の変化は以下のとおりです。

	単位:百万円 2008年	単位:百万米ドル 2008年
数理計算上の差異の当期発生額	¥72,527	\$726
数理差異の償却費用	(557)	(6)
清算／制度解散による損益	(362)	(4)
制度改訂による過去勤務債務の当期発生額	216	2
過去勤務債務の償却費用	(654)	(6)
合計	¥71,170	\$712

2008年3月31日終了の事業年度末の累積その他の包括損益のうち、2009年3月31日に終了する事業年度に期間純年金費用として償却予定である数理計算上の差異および過去勤務債務残高は以下のとおりです。

	単位:百万円 2009年	単位:百万米ドル 2009年
数理計算上の差異	¥1,879	\$19
過去勤務債務	379	4
合計	¥2,258	\$23

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、連結会社の累積給付債務はそれぞれ388,306百万円および403,484百万円(4,035百万米ドル)です。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、累積給付債務が年金資産を超過する年金制度の予測給付債務、累積給付債務、年金資産の公正価値の合計額は以下のとおりです。

	単位:百万円		単位:百万米ドル
	2007年	2008年	2008年
予測給付債務	¥70,570	¥89,760	\$898
累積給付債務	69,931	82,795	828
年金資産の公正価値	35,733	47,832	478

年金資産

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における連結会社の資産カテゴリー別の年金資産の内訳は以下のとおりです。

	資産配分	
	2007年	2008年
資産カテゴリー:		
持分証券	63%	55%
負債証券	15	17
オルタナティブ投資	15	17
現預金	5	10
その他	2	1
合計	100%	100%

投資方針

連結会社の確定給付型年金制度における投資方針は、そのリスク許容度を適切に活用し、持分証券、負債証券、オルタナティブ商品などにバランスよく分散したポートフォリオを構成し、将来の給付義務を全う出来る水準の収益を長期的・安定的に確保することにあります。

なお、投資方針については、確定給付型年金制度の財政状況や運用環境を勘案しながら、必要に応じて見直しを行うこととしています。また、各資産

の運用を実行する際にも、連結会社は戦略・ファンドマネージャーに係わるリスク分散に留意し、継続的なモニタリングを通じて運用面の効率性を追求することとしています。

前提条件

2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、退職給付債務の測定上使用した前提条件(加重平均値)は以下のとおりです。

	2007年	2008年
割引率	3.0%	3.1%
昇給率	2.6	2.6

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、期間純年金費用の計算上使用した前提条件（加重平均値）は以下のとおりです。

	2006年	2007年	2008年
割引率	2.4%	2.6%	3.0%
昇給率	2.4	2.4	2.6
長期期待運用収益率	3.3	4.2	3.7

連結会社は、投資方針、運用収益の過去の実績、資産の配分、およびこれらの将来見通しを考慮の上、長期期待運用収益率を決定しています。

拠出金

連結会社は、年金制度の積立にあたり、税務上損金算入できる範囲で拠出することを基本方針としています。拠出額は過去の役務提供に対する給付

に加え、将来の役務提供に対する給付をまかなうことを志向しています。

連結会社は、2009年3月31日に終了する事業年度において、約24,000百万円（240百万米ドル）の拠出を見込んでいます。

予想将来給付額

予想将来給付額は、以下のとおりです。

	単位：百万円	単位：百万米ドル
3月31日に終了する事業年度：		
2009年	¥ 26,666	\$ 267
2010年	21,268	213
2011年	22,925	229
2012年	24,115	241
2013年	23,102	231
2014年～2018年	118,827	1,188

確定拠出年金制度費用処理額

当社および一部の連結子会社では、確定拠出年金制度を採用しています。連結会社は、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、これら確定拠出年金制度に対してそれぞれ2,029百万円、1,717百万円（17百万米ドル）支出しました。

早期退職制度

当社は従業員に対する早期退職制度を有しています。当制度関連費用の未払金額は、予想される将来キャッシュ・フローの割引現在価値で計上してい

ます。この未払金額は、2007年3月31日終了の事業年度末において12,582百万円、2008年3月31日終了の事業年度末において9,758百万円（98百万米ドル）であり、連結貸借対照表上はこれらをその支払時期により「未払費用」および「年金および退職給付債務」に計上しています。また、当制度関連費用は、2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、それぞれ645百万円、1,486百万円および1,230百万円（12百万米ドル）であり、連結損益計算書上はこれらを「販売費および一般管理費」に計上しています。

15. 資産の除却債務

連結会社は基準書第143号「資産の除却債務に関する会計」に基づき、主に設備の除却、土地の埋立、廃坑に関連する資産除却債務を計上しています。連結会社の資産除却債務は、石炭、石油、ガスの採掘設備等を通常使用する際に生じる法的義務に関連するものであり、連結貸借対照表上「その他の流動負債」および「その他の固定負債」に計上しています。また、連結会社

は、関連する長期性資産の帳簿価額を増加させることにより資産除却費用を資産化し、これらについて、関連する資産の使用開始時点からの減価償却累計額を控除しています。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度における除却債務残高の推移は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：百万米ドル
	2007年	2008年	2008年
期首残高	¥17,940	¥25,815	\$258
増価費用	1,222	1,809	18
支払額	(968)	(665)	(7)
新規発生額	300	4,879	49
見積キャッシュ・フローの変更	1,399		
子会社決算期変更による影響額	3,780		
その他 ^(注)	2,142	(1,557)	(15)
期末残高	¥25,815	¥30,281	\$303

(注)「その他」には、主に為替変動、および新規連結の影響が含まれています。

16. 非継続事業

連結会社は、米国財務会計基準書第144号「長期性資産の減損または処分に関する会計処理」に従い、連結会社が売却し、または売却予定とした結果、非継続となった事業については、当該事業の損益を連結損益計算書上、非継続事業として組み替えて表示しています。

連結会社は、2008年3月に化学品セグメントに属する米国の化学品製造事業の売却を決定したことにより、化学品製造事業の損益を非継続事業とし

て組み替えて表示しています。この結果、過年度の連結財務諸表および関連する注記を一部組み替えて表示しています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における非継続事業に係わる損益、および2008年3月31日終了の事業年度末における処分予定資産・負債に含めた内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
非継続事業に係わる損益				
収益	¥17,688	¥18,196	¥16,332	\$163
非継続事業に係わる損益(税引前)	(2,926)	(5,452)	(3,410)	(34)
法人税等	(734)	(320)	(194)	(2)
少数株主持分損益	(3)	545		
非継続事業に係わる損益(税引後)	(3,663)	(5,227)	(3,604)	(36)

	単位：百万円	単位：百万 米ドル
	2008年	2008年
処分予定資産、負債の内訳		
売掛金および未収入金	¥2,050	\$20
棚卸資産	3,082	31
有形固定資産(減価償却累計額控除後)	1,338	13
その他	56	1
処分予定資産	¥6,526	\$65
買掛金および未払金	¥ 937	\$ 9
その他	1,144	12
処分予定負債	¥2,081	\$21

17. 資本金および資本剰余金

日本の会社法では、資本金の額は、原則として、株主となる者が払込み・給付した財産の額となりますが、例外として、払込みまたは給付に係る額の2分の1を超えない額は、資本金として計上せず、資本準備金とすることができます。

会社法では、取締役会決議により自己株式を取得、または処分することができます。ただし、自己株式の取得と引き換えに交付する金銭等の総額は、特定の計算式に基づき算出された分配可能額の範囲内とされています。

会社法では、資本金および準備金、剰余金について、株主総会決議等、一定の要件を満たす場合には、相互に組入れることができます。

18. 利益剰余金および配当金

利益準備金—会社法では、その他利益剰余金を原資とする配当額の10分の1を、資本準備金および利益準備金の合計が資本金の4分の1に達するまで、利益準備金として積立てることになっています。

配当金—会社法では、剰余金の配当の支払額と自己株式を取得するのと引き換えに交付する金銭等の総額については、分配可能額を超えてはならないとされており、この金額は、日本で一般に認められた会計原則に準拠して記帳された会計帳簿上の剰余金の額に基づき算定されます。米国会計基準に則った連結財務諸表への修正額は、会社法上の分配可能額の算定に影響はありません。2008年3月31日現在の会社法上の分配可能額は、701,616百万円(7,016百万米ドル)です。なお、会社法上の分配可能額は、配当の効力発生日までに変わる可能性があります。

会社法では、株主総会の決議により事業年度中いつでも配当を行うことができ、当社は、取締役会決議により、中間配当を行うことができます。

連結資本勘定計算書の現金配当支払額および利益準備金への繰入額は、各事業年度中の支払額および繰入額を表示しています。

自己株式の取得—会社法では、当社は、取締役会決議により、市場取引等により自己株式を取得することができます。

当社は、資本政策の自由度を確保するため、2007年8月に取締役会決議を行い、51,759,000株の自己株式を市場取引により取得しました。

19. 1株当たり利益

1株当たり利益および潜在株式調整後1株当たり利益の調整計算は以下のとおりです。

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
分子:				
継続事業からの当期純利益	¥356,949	¥420,745	¥466,392	\$4,664
希薄化効果のある証券の影響:				
円建新株予約権付社債	(1,446)	(29)	(32)	
希薄化効果のある証券の影響考慮後の継続事業からの当期純利益	¥355,503	¥420,716	¥466,360	\$4,664
非継続事業に係わる損益(税効果後)	(3,663)	(5,227)	(3,604)	(36)
当期純利益	¥353,286	¥415,518	¥462,788	\$4,628
希薄化効果のある証券の影響:				
円建新株予約権付社債	(1,446)	(29)	(32)	
希薄化効果のある証券の影響考慮後の当期純利益	¥351,840	¥415,489	¥462,756	\$4,628
単位:千株				
	2006年	2007年	2008年	
分母:				
加重平均普通株式数	1,625,211	1,687,066	1,659,008	
希薄化効果のある証券の影響:				
ストックオプション	2,691	2,933	3,456	
円建新株予約権付社債	67,485	6,184	3,873	
希薄化効果のある証券の影響考慮後の加重平均株式数	1,695,387	1,696,183	1,666,337	
単位:円				
	2006年	2007年	2008年	単位:米ドル
1株当たり当期純利益:				
継続事業からの当期純利益				
基本的	¥219.63	¥249.39	¥281.13	\$ 2.81
潜在株式調整後	209.69	248.04	279.87	2.80
非継続事業に係わる損益(税効果後)				
基本的	(2.25)	(3.09)	(2.18)	(0.02)
潜在株式調整後	(2.16)	(3.08)	(2.16)	(0.02)
当期純利益				
基本的	¥217.38	¥246.30	¥278.95	\$ 2.79
潜在株式調整後	207.53	244.96	277.71	2.78

20. セグメント情報

オペレーティング・セグメント情報

基準書第131号「企業のセグメントおよび関連情報に関する開示」では、企業のオペレーティング・セグメントに関する情報の開示を規定しています。オペレーティング・セグメントは、企業の最高経営意思決定者が経営資源の配分や業績評価を行うにあたり通常使用しており、財務情報が入手可能な企業の構成単位、として定義されています。

オペレーティング・セグメントは商品および提供するサービスの性質に基づき決定されています。連結会社の報告セグメントは以下の7グループにより構成されています。

イノベーション事業—新しい分野での事業開発に取り組むとともに、新エネルギー、環境、医療周辺、ICT（情報・通信技術）、メディア・コンシューマーなどの分野において、投資および取引業務に携わっています。

新産業金融事業—アセットマネジメント、バイアウト、リース、REIT、不動産投資、建設・不動産開発や物流、保険などの各種事業分野で、商社型産業金融ビジネスを展開しています。

エネルギー事業—石油・ガスのプロジェクト開発および投資を担う他、原油、石油製品、LPG、LNG、炭素製品等の取引業務に携わっています。

金属—主に鉄鋼、アルミ、銅といった金属および非鉄金属等の資源開発、製造、マーケティング、取引業務に携わっています。

機械—電力、船舶、自動車、プラント、量販機械、輸送機械等の多岐に亘る事業分野において、プロジェクトへの投資・参画および取引業務に携わっています。

化学品—化学品関連プロジェクトの発掘や投資を担う他、化学合成繊維の原料となる基礎化学製品や、石油化学製品、無機化学品、化学肥料、スペシャリティケミカルなどの取引業務に携わっています。

生活産業—食料、繊維、木材および資材に関わる事業分野において、投資および取引業務に携わっています。

各オペレーティング・セグメントにおける会計方針は、「(1)連結財務諸表」の「連結財務諸表に対する注記事項」の「2.重要な会計方針の要約」に記載のとおりです。なお、一部項目については、マネージメントアプローチに従い、経営者による内部での意思決定のために調整しています。

経営者は管理上、米国会計基準に基づく当期純利益を主要な指標として、いくつかの要素に基づき各セグメントの業績評価を行っています。また、内部での経営意思決定を目的として、当社独自の経営管理手法を取入れています。

なお、セグメント間の内部取引における価額は、外部顧客との取引価額に準じています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における連結会社のオペレーティング・セグメント情報は以下のとおりです。

単位:百万円											
2006年	イノベーション 事業 ^(注1)	新産業金融 事業 ^(注1)	エネルギー事業	金属	機械	化学品	生活産業	計	その他 ^(注2)	調整 ^(注3) 消去 ^{(注3)(注4)}	連結金額
収益	¥ 75,850	¥103,574	¥1,528,113	¥ 694,976	¥ 630,301	¥ 710,663	¥1,078,541	¥ 4,822,018	¥ 5,056	¥ (14,987)	¥ 4,812,087
売上総利益	34,683	32,850	93,876	303,830	168,054	76,977	336,216	1,046,486	5,125	1,379	1,052,990
持分法損益	2,548	3,456	40,004	31,400	15,807	9,108	18,446	120,769	338	(2,096)	119,011
当期純利益(損失)	1,836	20,737	75,158	135,432	63,541	19,595	48,571	364,870	(9,567) ^(注7)	(2,017)	353,286
総資産	182,580	870,873	1,501,723	2,665,403	2,107,267	707,681	1,943,991	9,979,518	1,078,465	(682,679)	10,375,304
関連会社に対する投資	17,330	37,196	388,943	97,944	158,177	75,549	256,613	1,031,752	7,139	2,921	1,041,812
減価償却費	4,318	15,480	10,346	30,839	25,298	3,634	15,566	105,481	21,486	76	127,043
資本的支出	2,063	41,600	13,980	65,640	44,850	4,009	18,641	190,783	13,744	189	204,716
.....											
売上高 ^(注4)											
外部顧客に対する売上高	¥229,632	¥186,397	¥4,524,941	¥4,155,763	¥3,212,507	¥1,940,335	¥4,785,136	¥19,034,711	¥ 32,617	¥ 1,853	¥19,069,181
セグメント間の内部売上高	19,376	24,834	8,449	3,855	2,115	4,758	5,334	68,721	3,197	(71,918)	
合計	¥249,008	¥211,231	¥4,533,390	¥4,159,618	¥3,214,622	¥1,945,093	¥4,790,470	¥19,103,432	¥ 35,814	¥ (70,065)	¥19,069,181

単位:百万円											
2007年	イノベーション 事業 ^(注1)	新産業金融 事業 ^(注1)	エネルギー事業	金属	機械	化学品	生活産業	計	その他 ^(注2)	調整 ^(注3) 消去 ^{(注3)(注4)}	連結金額
収益	¥ 70,976	¥108,724	¥1,246,837	¥ 919,828	¥ 702,123	¥ 837,236	¥1,191,536	¥ 5,077,260	¥ 9,547	¥ (18,058)	¥ 5,068,749
売上総利益	36,258	44,264	80,907	365,719	176,530	86,252	348,655	1,138,585	9,523	(2,576)	1,145,532
持分法損益	2,135	2,729	49,745	43,227	18,249	13,456	19,399	148,940	274	(2,359)	146,855
当期純利益(損失)	1,914	31,830	74,109	186,429	58,000	19,994	48,286	420,562	(5,050)	6	415,518
総資産	153,247	710,285	1,556,896	3,199,298	2,276,943	831,606	2,153,026	10,881,301	1,269,665	(655,439)	11,495,527
関連会社に対する投資	21,490	43,585	511,654	114,555	183,470	87,152	297,863	1,259,769	3,051	3,347	1,266,167
減価償却費	3,929	16,005	12,950	34,541	25,716	5,224	17,400	115,765	19,706	160	135,631
資本的支出	2,391	9,698	19,106	54,886	28,863	4,828	19,490	139,262	9,973	1,299	150,534
.....											
売上高 ^(注4)											
外部顧客に対する売上高	¥224,484	¥183,482	¥4,370,967	¥5,228,948	¥3,308,534	¥2,196,880	¥4,946,527	¥20,459,822	¥ 57,914	¥ 8,834	¥20,526,570
セグメント間の内部売上高	18,702	28,199	6,243	6,718	1,534	5,642	6,721	73,759	2,233	(75,992)	
合計	¥243,186	¥211,681	¥4,377,210	¥5,235,666	¥3,310,068	¥2,202,522	¥4,953,248	¥20,533,581	¥ 60,147	¥ (67,158)	¥20,526,570

単位:百万円											
2008年	イノベーション 事業 ^(注1)	新産業金融 事業 ^(注2)	エネルギー事業	金属	機械	化学品	生活産業	計	その他 ^(注3)	調整 ^(注4) 消去 ^(注5)	連結金額
収益	¥ 69,068	¥194,795	¥1,551,052	¥ 980,544	¥ 817,455	¥1,004,349	¥1,438,572	¥ 6,055,835	¥ 13,473	¥ (38,502)	¥ 6,030,806
売上総利益	44,599	60,471	81,641	282,010	192,639	97,903	411,978	1,171,241	13,450	(12,469)	1,172,222
持分法損益	1,802	2,294	45,410	41,679	25,504	11,965	21,129	149,783	146	(971)	148,958
当期純利益(損失)	1,080	17,686	94,206	158,241	66,532	34,728	50,966	423,439	34,802	4,547	462,788
総資産	197,017	799,698	1,705,803	3,281,536	2,215,642	831,746	2,274,109	11,305,551	1,206,029	(757,141)	11,754,439
関連会社に対する投資	22,493	47,318	244,432	140,041	182,218	113,357	290,985	1,040,844	1,421	(1,690)	1,040,575
減価償却費	3,054	15,990	15,355	40,173	29,363	5,516	24,781	134,232	20,045		154,277
資本的支出	5,716	99,186	93,510	58,416	44,878	4,039	27,178	332,923	3,822	(3,762)	332,983
売上高 ^(注4) :											
外部顧客に対する売上高	¥255,553	¥253,233	¥5,000,063	¥5,707,493	¥3,900,738	¥2,472,522	¥5,478,620	¥23,068,222	¥ 71,379	¥ (36,558)	¥23,103,043
セグメント間の内部売上高	32,407	29,355	11,904	6,280	2,907	7,951	8,302	99,106	2,706	(101,812)	
合計	¥287,960	¥282,588	¥5,011,967	¥5,713,773	¥3,903,645	¥2,480,473	¥5,486,922	¥23,167,328	¥ 74,085	¥(138,370)	¥23,103,043

単位:百万米ドル											
2008年	イノベーション 事業 ^(注1)	新産業金融 事業 ^(注2)	エネルギー事業	金属	機械	化学品	生活産業	計	その他 ^(注3)	調整 ^(注4) 消去 ^(注5)	連結金額
収益	\$ 691	\$1,948	\$15,510	\$ 9,805	\$ 8,175	\$10,043	\$14,386	\$ 60,558	\$ 135	\$ (385)	\$ 60,308
売上総利益	446	605	816	2,820	1,926	979	4,120	11,712	135	(125)	11,722
持分法損益	18	23	454	417	255	120	211	1,498	1	(10)	1,489
当期純利益(損失)	11	177	942	1,582	665	347	510	4,234	348	46	4,628
総資産	1,970	7,997	17,058	32,815	22,157	8,318	22,741	113,056	12,060	(7,572)	117,544
関連会社に対する投資	225	473	2,444	1,400	1,822	1,134	2,910	10,408	15	(17)	10,406
減価償却費	30	160	153	402	294	55	248	1,342	201		1,543
資本的支出	57	992	935	584	449	40	272	3,329	38	(37)	3,330
売上高 ^(注4) :											
外部顧客に対する売上高	\$2,556	\$2,532	\$50,001	\$57,075	\$39,007	\$24,725	\$54,786	\$230,682	\$ 714	\$ (366)	\$231,030
セグメント間の内部売上高	324	294	119	63	29	79	83	991	27	(1,018)	
合計	\$2,880	\$2,826	\$50,120	\$57,138	\$39,036	\$24,804	\$54,869	\$231,673	\$ 741	\$ (1,384)	\$231,030

- (注) 1. 2007年4月1日付で、「その他」に含めていた「イノベーションセンター」および「新機能事業グループ」をその他関係グループ(「エネルギー事業」、「金属」および「機械」)と発展的に再編し、「イノベーション事業グループ」および「新産業金融事業グループ」を新設したため、関連する各々のセグメントの2006年および2007年3月31日終了の事業年度について組替再表示を行っています。
2. 「その他」は、主に当社および関係会社に対するサービスおよび業務支援などを行うスタッフ部門を表しています。また当欄には、各オペレーティング・セグメントに配賦できない、財務・人事関連の営業活動による収益および費用も含まれています。総資産のうち「その他」に含めた全社資産は、2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、それぞれ1,078,465百万円、1,269,665百万円および1,206,029百万円(12,060百万米ドル)であり、主に財務・投資活動に係わる現金・預金および有価証券により構成されています。なお、2007年3月31日終了の事業年度において、当社は資金効率化の観点から、子会社の剰余金の一部について、配当を促進しました。この追加配当に伴う税金費用も「その他」に含めています。
3. 「調整・消去」には、各オペレーティング・セグメントに配賦できない収益および費用やセグメント間の内部取引消去が含まれています。
4. 「売上高」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います。なお、「売上高」は連結会社が契約当事者または代理人等として行った取引額の合計となっています(注記1「事業内容および連結財務諸表の基本事項」参照)。
5. EITF第06-9号および基準書第154号に基づき、2008年3月31日終了の事業年度に実施した連結子会社における決算期の変更の影響を反映させるため、過去の連結財務諸表を遡及的に調整しています。なお、遡及適用に伴う調整額はすべて「調整・消去」に含めています。
6. 基準書第144号に基づき、2008年3月31日終了の事業年度末までに非継続となった事業に関し、2006年および2007年3月31日終了の事業年度の一部項目を組み替えて表示しています。なお、非継続事業に係わる損益(税効果後)への組み替えは、「調整・消去」に含めています。
7. 2006年3月31日終了の事業年度の「その他」には、過年度の「エネルギー事業」におけるオーストラリア関係会社との間の取引に関する移転価格税制に基づく更正税金23,385百万円および「機械」におけるタイ国関係会社の出資形態変更に係わる更正税金8,605百万円の引当金が含まれています。これらの金額には、更正によって創出される外国税額控除の影響を含めています。

地域別情報

地域別の売上高は、収益の発生原因となる資産の所在する地域により区分しています。2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における売上高、売上総利益および長期性資産は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
売上高 ^(注1) ：				
日本	¥15,736,828	¥16,210,290	¥18,150,592	\$181,506
アメリカ	955,576	1,379,801	1,600,815	16,008
タイ	534,932	611,895	721,362	7,213
その他	1,841,845	2,324,584	2,630,274	26,303
合計	¥19,069,181	¥20,526,570	¥23,103,043	\$231,030
売上総利益：				
日本	¥ 678,636	¥ 694,070	¥ 766,336	\$ 7,663
オーストラリア	154,494	178,641	87,860	879
アメリカ	53,397	65,919	77,436	774
その他	166,463	206,902	240,590	2,406
合計	¥ 1,052,990	¥ 1,145,532	¥ 1,172,222	\$ 11,722
長期性資産：				
日本	¥ 627,019	¥ 614,991	¥ 712,280	\$ 7,123
オーストラリア	240,330	294,685	301,152	3,012
アメリカ	91,699	97,649	168,524	1,685
カナダ	71,011	69,987	82,233	822
その他	240,137	223,096	250,000	2,500
合計	¥ 1,270,196	¥ 1,300,408	¥ 1,514,189	\$ 15,142

- (注) 1. 「売上高」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います。なお、「売上高」は連結会社が契約当事者または代理人等として行った取引額の合計となっています(注記1「事業内容および連結財務諸表の基本事項」参照)。
2. EITF第06-9号および基準書第154号に基づき、2008年3月31日終了の事業年度に実施した連結子会社における決算期の変更の影響を反映させるため、過去の連結財務諸表を遡及的に調整しています。
3. 基準書第144号に基づき、2008年3月31日終了の事業年度末までに非継続となった事業に関し、2006年および2007年3月31日終了の事業年度の一部項目を組み替えて表示しています。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、連結会社のいずれのセグメントにおいても、単一の顧客として連結売上高の10%を超過する取引先はありません。

21. その他の損益—純額

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における「その他の損益—純額」の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円			単位：百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
為替関連損益(純額)	¥ (9,915)	¥17,446	¥(18,242)	\$(183)
売掛金および貸付金売却損益	(3,347)			
PCB処理費用引当 ^(注)	249			
のれん減損額(注記9)	683	838	99	1
事業売却に付帯する収益分配金	(1,594)			
その他	(4,417)	(4,391)	(5,412)	(54)
合計	¥(18,341)	¥13,893	¥(23,555)	\$(236)

- (注) 当社は、「ポリ塩化ビフェニル(PCB)廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」により、2016年7月までにPCB廃棄物を処理することが義務付けられており、2005年3月31日終了の事業年度中に当該処理に係る費用を見積もり、2006年3月31日終了の事業年度に引当を行ったものです。

22. リース取引

賃貸人としてのリース取引

連結会社は、車輛、船舶、その他の産業用機械および装置を賃貸していますが、これらには基準書第13号「リースの会計処理」における直接金融リースに該当するものが含まれます。

直接金融リースの純投資額は、連結貸借対照表の「営業債権」および「長期貸付金および長期営業債権」に含まれており、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における残高は以下のとおりです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2007年	2008年	2008年
将来最小受取りリース料総額	¥267,268	¥252,171	\$2,522
見積無保証残存価額	1,671	2,291	23
差引:未実現リース利益	(43,218)	(35,790)	(358)
直接金融リースへの純投資額	225,721	218,672	2,187
差引:貸倒引当金	(905)	(1,168)	(12)
直接金融リース純投資額	¥224,816	¥217,504	\$2,175

また、連結会社は、航空機、船舶およびその他の産業用機械をオペレーティングリースの形態で賃貸しています。

2008年3月31日終了の事業年度末においてオペレーティングリースに供されている賃貸用固定資産の内訳は以下のとおりです。

	単位:百万円			単位:百万米ドル		
	取得価額	減価償却累計額	純額	取得価額	減価償却累計額	純額
土地	¥ 21,394		¥ 21,394	\$ 214		\$ 214
建物	33,425	¥ (8,187)	25,238	334	\$ (82)	252
機械および装置	69,407	(40,599)	28,808	694	(406)	288
航空機および船舶	360,066	(124,041)	236,025	3,601	(1,240)	2,361
合計	¥484,292	¥(172,827)	¥311,465	\$4,843	\$(1,728)	\$3,115

2008年3月31日終了の事業年度末において、年度別将来の最低受取りリース料は以下のとおりです。

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	直接金融 リース	オペレーティング リース	合計	合計
3月31日に終了する事業年度:				
2009年	¥ 80,080	¥ 45,791	¥125,871	\$1,259
2010年	65,909	31,204	97,113	971
2011年	42,597	29,075	71,672	717
2012年	21,699	23,873	45,572	456
2013年	12,842	21,027	33,869	338
2014年以降	29,044	63,433	92,477	925
合計	¥252,171	¥214,403	¥466,574	\$4,666

賃借人としてのリース取引

連結会社は、機械装置および不動産などをキャピタルリースにより賃借しています。2007年および2008年3月31日終了の事業年度末におけるキャピタルリースにより賃借している資産は以下のとおりです。

2007年3月31日終了の事業年度	単位:百万円		
	取得価額	減価償却累計額	純額
建物	¥ 6,268	¥ (2,595)	¥ 3,673
機械	30,690	(13,149)	17,541
船舶および車輛	8,030	(4,939)	3,091
器具および備品	33,002	(17,944)	15,058
合計	¥77,990	¥(38,627)	¥39,363

2008年3月31日終了の事業年度	単位:百万円			単位:百万米ドル		
	取得価額	減価償却累計額	純額	取得価額	減価償却累計額	純額
建物	¥ 6,074	¥ (2,649)	¥ 3,425	\$ 61	\$ (27)	\$ 34
機械	29,814	(13,040)	16,774	298	(130)	168
船舶および車輛	8,739	(5,165)	3,574	87	(52)	35
器具および備品	30,008	(15,646)	14,362	300	(156)	144
合計	¥74,635	¥(36,500)	¥38,135	\$746	\$(365)	\$381

2008年3月31日終了の事業年度末におけるキャピタルリースに係る将来最小支払リース料の支払年度別内訳並びに現在価値の構成要素は以下のとおりです。なお、転貸リースに係わる将来最小受取リース料18,494百万円(185百万米ドル)は控除されていません。

	単位:百万円	単位:百万米ドル
3月31日に終了する事業年度:		
2009年	¥ 13,457	\$ 134
2010年	10,783	108
2011年	8,287	83
2012年	6,079	61
2013年	4,287	43
2014年以降	15,628	156
将来最小支払リース料総額	¥ 58,521	\$ 585
利息相当額	(3,781)	(38)
将来最小支払リース料の現在価値	54,740	547
短期キャピタルリース債務	(11,913)	(119)
長期キャピタルリース債務	¥ 42,827	\$ 428

連結会社は、2005年3月31日に終了する事業年度において、品川三菱ビルを110,178百万円で売却し、その一部をおよそ4年半の期間でリースバックしています。このリース取引は、オペレーティングリースとして会計処理されています。将来の最低支払リース料の現在価値に相当する売却益を繰り延べており、リース料の支払に応じて取り崩しています。

また、オフィスビル等をオペレーティングリースの形態で賃借しています。上記セール・アンド・リースバック取引を含むこれらのリース料合計額は、2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、それ

ぞれ30,266百万円、32,245百万円および36,494百万円(365百万米ドル)です。また、2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における転貸受取リース料はそれぞれ4,224百万円、5,096百万円および5,214百万円(52百万米ドル)です。

2008年3月31日終了の事業年度末において、解約不能なリース契約に基づき発生する将来の最低支払リース料は以下のとおりです。なお、解約不能な転貸リースに係る将来最小受取リース料28,986百万円(290百万米ドル)は控除されていません。

	単位:百万円	単位:百万米ドル
3月31日に終了する事業年度:		
2009年	¥ 32,905	\$ 329
2010年	27,942	279
2011年	17,008	170
2012年	14,654	147
2013年	12,001	120
2014年以降	63,320	633
合計	¥167,830	\$1,678

23. 株式に基づく報酬制度

当社は従来、2種類のストックオプション制度を導入していましたが、制度内容の見直しを行い、2007年7月20日開催の取締役会において決議された2008年3月31日終了の事業年度における新株予約権(ストックオプション)よりストックオプション制度を一本化しています。

2007年6月以前に取締役会で決議されたストックオプション

従来導入していた2種類のストックオプション制度のうち、一つは、当社取締役(社外取締役は除く)、執行役員および従業員のうち理事の職にある者に対して、権利付与日の東京証券取引所の終値、または付与日1カ月前の平均終値のいずれが高い方を基に算出された権利行使価格で当社の普通株式を

購入する権利が与えられます。このストックオプションは権利付与日より23カ月間の据置期間の後、権利が確定し、確定と同時に権利行使可能であり、権利行使期間は8年間となっています。

もう一方は、当社取締役（社外取締役は除く）および執行役員に対して、行使価格1円で当社の普通株式を購入する権利が与えられます。このストックオプションの権利行使期間は権利付与日より30年間となっていますが、このストックオプションを保有する者は、取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日より10年間に限り行使可能となり、上記にかかわらず、付与日から25年後までに権利行使日を迎えなかった場合には、その翌日より行使可能となります。また、権利付与後、翌年6月30日までに取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した場合には、当初割当個数の内、上記期間中の在任月数に応じた数のストックオプションのみが行使が可能となります。

2007年7月以降に取締役会で決議されたストックオプション

2007年7月以降に取締役会で決議されたストックオプションについては、当社取締役（社外役員は除く）、執行役員および従業員のうち理事の職にある者に対して、行使価格1円で当社普通株式を購入する権利が与えられる制度

に一本化しています。このストックオプションの権利行使期間は権利付与日より30年間となっており、権利付与日から23カ月後または取締役、執行役員および理事のいずれの地位をも喪失した日の翌日の、いずれか早い日から行使が可能となっており、取締役、執行役員および理事のいずれの地位をも喪失した日の翌日から10年間に限り行使可能となっています。また、権利付与後、翌年6月30日までに取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した場合には、当初割当個数の内、上記期間中の在任月数に応じた数のストックオプションのみが行使が可能となります。

連結会社は、2005年7月1日より基準書第123号（2004年改訂）の適用を開始し、修正将来法に基づいて会計処理を行っています。2005年7月以前は、連結会社は、意見書第25号に基づき本源の価値法および関連する解釈指針に従って会計処理を行っており、行使価格が付与日時点の市場価額を超えていたため、報酬費用を計上していませんでした。基準書第123号「株式を基礎とした報酬の会計処理」に基づき、当社のストックオプション制度による報償を付与日の公正価値で費用認識すると仮定した場合、2006年3月31日終了の事業年度の当期純利益、1株当たり利益および潜在株式調整後1株当たり利益は以下に示す想定数値のように減少します。

	単位: 百万円 2006年
当期純利益:	
報告数値	¥353,286
差引: 公正価値法によるストックオプション費用合計	125
想定数値	¥353,161
	単位: 円 2006年
1株当たり利益:	
報告数値	¥217.38
想定数値	217.30
潜在株式調整後1株当たり利益:	
報告数値	207.53
想定数値	207.45

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において計上された株式に基づく報酬費用はそれぞれ786百万円、1,302百万円および1,608百万円（16百万米ドル）です。これらの費用計上に伴い認識したタックスベネフィットは、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、それぞれ112百万円および383百万円（4百万米ドル）となっています。2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、株式に基づく報酬費用のうち資産計上したものはありません。

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、当社のストックオプション制度に基づき発行されたストックオプションの加重平均公正価値はそれぞれ783円、977円および3,062円（30.62米ドル）です。

ストックオプションの公正価値はブラック・ショールズ価格モデルにて算出しています。公正価値の計算における前提条件は以下のとおりです。

	2006年	2007年	2008年
リスクフリー利子率	1.02%	1.69%	1.50%
見積ボラティリティ	37.20%	35.67%	33.74%
見積配当率	1.06%–1800%	1.44%–3500%	4600%
加重平均配当率	1.32%	1.63%	4600%
見積権利行使期間	7.00年	7.00年	7.00年

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における当社のストックオプションの付与状況は以下のとおりです。

	2006年		2007年		2008年		
	株式数	加重平均 行使価格	株式数	加重平均 行使価格	株式数	加重平均行使価格	単位: 米ドル
3月31日に終了する事業年度	単位:円		単位:円		単位:円		
期首未行使残高	4,820,000	¥ 964	5,543,800	¥1,093	6,159,600	¥1,379	\$13.8
付与数	1,585,100	1,365	1,539,800	2,151	367,600	1	
買取数			(31,000)	944			
キャンセルまたは喪失数					(3,200)	1	
行使数	(861,300)	870	(893,000)	947	(902,500)	1,123	11.2
年度末未行使残高	<u>5,543,800</u>	1,093	<u>6,159,600</u>	1,379	<u>5,621,500</u>	<u>1,331</u>	<u>13.3</u>
年度末行使可能残高	<u>2,798,000</u>	938	<u>3,065,200</u>	985	<u>3,531,800</u>	<u>1,181</u>	<u>11.8</u>

2008年3月31日終了の事業年度末における当社のストックオプションの残高は以下のとおりです。

	行使価額	株式数	残余期間	期末公正価額	
	単位:円		年数	単位: 百万円	単位: 百万米ドル
未行使残高	¥1-2,435	5,621,500	9.3	¥9,438	\$94
行使可能残高	¥1-1,691	3,531,800	5.8	¥6,460	\$65

2006年、2007年および2008年3月31日終了の事業年度に行使されたストックオプションの本源価値合計は、それぞれ1,012百万円、1,283百万円および1,797百万円(18百万米ドル)です。また、2008年3月31日終了の事業年度までに付与され、行使権利が未確定のストックオプションの内、費用計上されていない報酬費用の総額は425百万円(4百万米ドル)で

あり、今後、この報酬費用が計上される加重平均期間は0.3年間です。

2007年3月、当社は当社取締役が付与していたストックオプションの一部について、買取を行いました。買取価額は、売買契約締結日の見積公正価値に基づき、総額56百万円となっています。

24. 変動持分事業体の連結

解釈指針第46号(2003年改訂)「変動持分事業体の連結」に従い、連結会社が主たる受益者と推定されることから連結した変動持分事業体に関する情報、および連結会社が主たる受益者とは推定されないことから連結を行なわなかったものの、重要な変動持分を有している事業体に関する内容は以下のとおりです。

連結した変動持分事業体

連結会社は、変動持分事業体を経由し、不動産に付加価値をつけるための管理および開発を行なった上で将来的に売却することを目的として、不動産あるいは不動産の権益を取得しています。これらの不動産関連取引において変動持分事業体を使用することにより、第三者によるノン・リコースローンを組成し、当該不動産取引にかかる連結会社のリスクを限定しています。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度において、これらの変動持分事業体に対する議決権の無い持分投資額はそれぞれ27,335百万円および48,312百万円(483百万米ドル)であり、また、これらの事業体の総

資産はそれぞれ92,958百万円および102,205百万円(1,022百万米ドル)となっています。

連結されなかった変動持分事業体

連結会社が主たる受益者ではなく、連結をしていない変動持分事業体についても、投資、保証、または貸付という形態により重要な変動持分を保有しているものがあります。これらの変動持分事業体はさまざまな活動を行っており、代表的なものとして、2000年代に設立し、インフラ事業におけるプロジェクト・ファイナンスを遂行するための事業体があります。2007年および2008年3月31日終了の事業年度におけるこれらの変動持分事業体の規模は総資産でそれぞれ379,069百万円および389,831百万円(3,898百万米ドル)です。

また、2007年および2008年3月31日終了の事業年度における連結会社がこれらの変動持分事業体への関与から被る可能性のある最大損失額はそれぞれ約57,000百万円および約43,000百万円(430百万米ドル)です。

25. 契約債務および偶発債務

長期契約

連結会社は、通常の営業活動を行うにあたり、金属、化学品、機械などのさまざまな商品に関して、固定価格または市況に合わせて調整可能な基本価格に基づく多額の長期買付契約を締結しています。また、当該契約の大部分については、見合となる商品販売契約を締結しています。2008年3月31日終了の事業年度末における長期買付契約残高は4,828,803百万円(48,288百万米ドル)であり、契約上の受渡は2028年までの期間にわたっています。

さらに、連結会社は、貸付契約、投資契約、および設備代金延払い等の長期の資金供与契約を締結しています。2008年3月31日終了の事業年度末における総額は234,191百万円(2,342百万米ドル)です。

保証

連結会社は、保証の提供によって、債務を引き受けることとなるさまざまな契約の当事者となっています。そうした保証は関連会社や顧客や取引先に対して提供するものです。

信用保証

連結会社は、主に信用状(Standby letter of credit)や取引履行保証の形態により、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末において、顧客や取引先に対して、それぞれ195,213百万円および195,443百万円(1,954百万米ドル)、関連会社に対して、それぞれ111,373百万円および56,304百万円(563百万米ドル)の信用保証を行っています。これらの信用保証は、顧客や取引先、および関連会社による第三者との取引または第三者からの資金調達を可能にすることを目的としています。多くの保証契約は10年以内に満期を迎えるものであり、残りの信用保証も2033年までに満期となります。仮に被保証者である顧客や取引先、または関連会社が取引契約ま

たは借入契約に基づく義務の履行を怠った場合には、連結会社が被保証者に代わって債務を履行する必要があります。

これらの保証契約の中には、連結会社が被保証先より再保証または担保資産の提供を受けているものもあります。2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における、再保証または担保資産により担保されている残高の合計額は、それぞれ9,367百万円および8,379百万円(84百万米ドル)です。

また、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末における上記の信用保証に係わる負債計上額は、それぞれ7,865百万円および4,450百万円(45百万米ドル)です。

損失補償

連結会社は、事業売却や譲渡の過程において、環境や税務などに関する偶発損失を補償する契約を締結することがあります。補償の性質上、これらの契約に基づく連結会社の最大負担額を予想することはできません。これらの契約による連結会社の補償義務については、一部すでに請求行為を受けているものを除いて、大方は発生可能性が低くかつ見積不能であるため、負債は計上していません。

また、すでに請求行為を受け、2007年および2008年3月31日終了の事業年度末に負債計上を行なった額は、それぞれ123百万円および241百万円(2百万米ドル)です。

製品保証引当金

一部の子会社は、製品販売後の無償修理費用の支出に備えるため、製品保証費用の見積もりに基づいて製品保証引当金を計上しています。

2007年および2008年3月31日終了の事業年度における製品保証引当金の推移は次のとおりです。

	単位:百万円		単位:百万米ドル
	2007年	2008年	2008年
期首残高	¥ 1,792	¥ 5,149	\$ 51
当期増加	3,151	2,058	21
当期使用	(1,027)	(1,243)	(12)
その他 ^(注)	1,233	(2,180)	(22)
期末残高	¥ 5,149	¥ 3,784	\$ 38

(注)その他には、主に為替変動、および新規連結の影響が含まれています。

訴訟

連結会社にはいくつかの係争中の事件がありますが、経営者は、これらの事件が最終的に解決され、仮に連結会社が債務を負うことになったとしても、連結会社の財政状態および経営成績に重要な影響を及ぼすことはないと考えています。

26. 後発事象

配当—2008年6月25日開催の株主総会において、2008年3月31日現在の株主に対し、1株当たり30円(0.30米ドル)、総額49,243百万円(492百万米ドル)の現金配当を行うことが決議されました。

ストックオプション—2008年6月25日開催の株主総会において、普通株式125,600株を上限として2008年6月26日から2038年6月25日を権利行

使期間、行使価格を1円とした株式報酬型ストックオプションを当社取締役(社外取締役は除く)に対して付与することが決議されました。

また、2008年5月16日開催の取締役会において、普通株式442,600株を上限として同種類の株式報酬型ストックオプションを取締役を兼務しない執行役員および理事の職にある者に対して付与することを決議しました。

石油およびガスについての補足情報(非監査事項)

当社の石油およびガスの探査・開発・生産活動は、連結子会社および持分法適用会社を通じて、環太平洋圏、アメリカ、アフリカおよびヨーロッパの海上または沿岸において行われています。以下の2006年、2007年および

2008年3月31日終了の事業年度における子会社および持分法適用会社の当社持分に関する補足情報は、基準書69号「石油およびガスの生産活動に関する開示」の規定に基づいて作成されています。

表1—石油・ガス生産活動に関連して資産計上された原価

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
未確認利権鉱区	¥ 2,206	¥ 2,703	¥ 52,685	\$ 527
確認利権鉱区	28,483	42,133	78,845	788
小計	30,689	44,836	131,530	1,315
減価償却、減耗償却、償却の累計額および評価引当金	(7,939)	(13,454)	(24,300)	(243)
資産計上した原価の純額	¥ 22,750	¥ 31,382	¥107,230	\$1,072
持分法適用会社の資産計上した原価のうち 当社および連結子会社持分 ^(注1)	¥346,580	¥441,292	¥219,285	\$2,193

表2—石油・ガスの利権鉱区の取得、探査、開発に関連して発生した原価

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
利権鉱区の取得	¥ 7,640	¥ 18	¥ 20,565	\$ 206
未確認利権鉱区の取得	1,205	78	50,423	504
探査費	951	3,534	8,547	86
開発費	5,573	15,749	14,718	147
小計	¥15,369	¥19,379	¥ 94,253	\$ 943
持分法適用会社の利権鉱区の取得、探査、開発に関連して 発生した原価のうち当社および連結子会社持分 ^(注1)	¥88,827	¥98,561	¥109,406	\$1,094

表3—石油・ガス産出活動の経営成果

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
収益:				
第三者への売却	¥24,018	¥21,707	¥44,534	\$445
関連会社への売却	3,555	11,570	12,273	123
費用:				
産出原価	6,152	11,202	19,604	196
探査費	2,270	2,947	7,030	70
減価償却、減耗償却、償却および評価引当金	3,909	6,283	10,890	109
税金費用	5,895	5,503	7,746	77
石油・ガス産出活動の経営成果(共通経費および利息費用を除く)	¥ 9,347	¥ 7,342	¥11,537	\$116
持分法適用会社の産出活動の経営成果のうち 当社および連結子会社持分 ^(注2)	¥37,006	¥32,695	¥31,554	\$316

表4—埋蔵量の量的情報

米国会計基準に則り、確認済みガス埋蔵量は、厳密な販売契約に関する量のみに制約されています。そのため、各事業年度末時点の天然ガス埋蔵量は、長期の販売契約とそれに基づく開発継続の決定により将来的に期待され

る全体量の、ごく一部となっています。また、2006年、2007年および2008年3月31日時点の確認済み石油埋蔵量のごく一部に関しては、簡便法をもって計算しています。

	原油および天然ガソリン (百万バレル)			天然ガス (10億立方フィート)		
	2006年	2007年	2008年	2006年	2007年	2008年
既開発および未開発確認埋蔵量:						
期首	21	31	22	46	38	39
過去の見積量の修正	5	(5)	17	(4)	(14)	(3)
拡張および発見	5		7		14	5
購入	3		5	2	7	3
生産	(3)	(4)	(6)	(6)	(6)	(5)
期末残高	31	22	45	38	39	39
既開発確認埋蔵量—期末残高	21	22	31	20	18	20
持分法適用会社の埋蔵量に対する当社および 連結子会社の期末現在の比例持分—期末残高	109	105	56	2,675	2,640	1,595

表5—石油・ガスの確認埋蔵量に関する標準キャッシュ・フローによる将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値および当期における変動

米国会計基準に則り、確認埋蔵量に関する将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値について標準化された測定方法は、各事業年度末時点の価格、費用、現時点の実効税率、および年率10%の割引計数に基づくものです。天然ガス事業に関する将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値について標準化された測定方法では、統合的生産分与契約に基づく資産の開発および運用のための決定済み費用をすべて含みます。一方、収益は、表4「埋蔵量の量的情報」に記載のとおり、すでに確認済みの埋蔵量の見積りのみに対

して算出されます。確認済みガス埋蔵量は、確定した販売契約の量のみに制約されています。また、各事業年度末時点の天然ガスの埋蔵量は、長期の販売契約見込みとそれに基づく開発継続が決定している全体量の一部に過ぎません。そして確認埋蔵量の見積りも、新たな販売契約の締結に伴い、長期的に変更となる可能性があります。よって、ここに記載した情報は、当社の将来キャッシュ・フロー見積りや確認埋蔵量の価値に対する経営陣の見通しを示すものではありません。

(1) 標準化された測定方法による将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値	単位: 百万円			単位: 百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
将来キャッシュ・インフロー	¥240,220	¥180,306	¥ 440,708	\$ 4,407
将来の産出原価	(95,266)	(83,968)	(203,946)	(2,040)
将来の開発費用	(22,972)	(18,560)	(56,433)	(564)
将来の税金費用	(45,356)	(25,643)	(47,522)	(475)
割引前の将来の純キャッシュ・フロー	76,626	52,135	132,807	1,328
年率10%での割引計算による影響額	(23,802)	(14,642)	(42,895)	(429)
標準化された測定方法による将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値	¥ 52,824	¥ 37,493	¥ 89,912	\$ 899
持分法適用会社の標準化された測定方法による 将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値のうち 当社および連結子会社持分 ^(注2)	¥263,838	¥431,753	¥ 348,072	\$ 3,481

(2) 当期変動の詳細	単位: 百万円			単位: 百万 米ドル
	2006年	2007年	2008年	2008年
4月1日時点の割引現在価値	¥ 33,325	¥ 52,824	¥ 37,493	\$ 375
産出された石油・ガスの販売または移転(産出原価控除後)	(21,343)	(15,316)	(36,758)	(368)
発生した開発費	5,856	13,368	12,195	122
埋蔵量の購入	6,837		19,920	199
販売価格、開発費および産出原価の変動	34,068	9,370	38,273	383
拡張および発見、産出技術の改良(関連費用差引後)	1,695	5,016	12,740	127
過去見積量の修正	920	(46,094)	9,937	99
ディスカウント(10%)	3,934	5,117	4,946	50
税金の変動	(16,162)	12,882	(7,838)	(78)
外国為替レートの変動	3,694	326	(996)	(10)
3月31日時点の割引現在価値	¥ 52,824	¥ 37,493	¥ 89,912	\$ 899

(注) 1. 天然ガス事業にはLNG生産関連費用を含みます。

2. 天然ガス事業にはLNG生産関連の収益および費用を含みます。

独立監査人の監査報告書(訳文)

三菱商事株式会社の取締役会および株主各位

私どもは添付の三菱商事株式会社および子会社の2007年および2008年3月31日現在の連結貸借対照表、ならびに2008年3月31日をもって終了した3年間の各事業年度の連結損益計算書、連結包括損益計算書、連結資本勘定計算書および連結キャッシュ・フロー計算書(すべて日本円表示)について監査を行った。これらの連結財務諸表は、会社の経営者の責任で作成されている。私どもの責任は、実施した監査に基づき、これらの連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

私どもは、米国において一般に公正妥当と認められた監査基準に準拠して監査を実施した。これらの基準は、財務諸表に重要な記載誤りが無いかどうかについて合理的な確証を得るため、私どもが監査を計画し実施することを要求している。監査は状況に適した監査手続を計画するための基礎としての財務報告に関する内部統制の検討を含んでいるが、それは財務報告に関する内部統制の有効性に対する意見を表明することを目的とするものではない。よって、私どもは内部統制の有効性に対する意見は表明しない。監査は、財務諸表上の金額および開示の基礎となる証拠の試査による検証、経営者が採用した会計方針および実施した会計上の重要な見積りの検討ならびに財務諸表全体の表示についての評価を含んでいる。私どもは、私どもの監査が監査意見に対する合理的な基礎を提供していると確信している。

私どもの意見では、上記の連結財務諸表は、すべての重要な点において、三菱商事株式会社および子会社の2007年および2008年3月31日現在の連結財政状態ならびに2008年3月31日をもって終了した3年間の各事業年度の連結経営成績および連結キャッシュ・フローの状況を、米国において一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して適正に表示している。

私どもの監査はまた、2008年3月31日をもって終了した事業年度の連結財務諸表に含まれる日本円金額の米ドル金額への換算も含むが、私どもの意見では、これらの換算は注記1に記載の方法に従ってなされている。この米ドル金額は海外の読者の便宜のためのみに表示されている。

デロイト トウシュ トーマツ

日本 東京

2008年6月20日(注記26については2008年6月25日)

(注)本監査報告書は、Mitsubishi Corporation Annual Report 2008に掲載されている"Independent Auditors' Report"を和文に翻訳したものである。

コーポレートデータ

(2008年3月31日現在)

社名:三菱商事株式会社

設立年月日:1950年4月1日

資本金:¥201,825,117,909

発行済株式総数:1,694,323,909株

本店所在地:

丸の内オフィス

〒100-8086

東京都千代田区丸の内二丁目3番1号

電話:03-3210-2121(代表)

品川オフィス

〒108-8228

東京都港区港南二丁目16番3号

従業員数:

単独: 5,454名

連結: 60,664名

独立監査法人:

監査法人トーマツ

株主数:161,590名

上場証券取引所:

東京、大阪、名古屋、ロンドン

株主名簿管理人:

三菱UFJ信託銀行株式会社

〒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

フリーダイヤル:0120-232-711

ADR:

比率:1ADR=2普通株

上場市場:OTC(店頭取引)

シンボル:MSBHY

CUSIP番号:606769305

ADR名簿管理人:

The Bank of New York Mellon

101 Barclay Street,

New York, NY 10286, U.S.A.

電話:(201) 680-6825

フリーダイヤル(米国内):888-269-2377

(888-BNY-ADRS)

URL:<http://www.adrbnymellon.com>

連絡先:

三菱商事株式会社IR部

〒100-8086

東京都千代田区丸の内二丁目3番1号

電話:03-3210-8683

ファクシミリ:03-3210-8583

ホームページ

最新のAnnualレポート、会社業績、ニュースリリースなどの情報は投資家向けホームページでご覧いただけます。

URL:<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ir/>(日本語)

<http://www.mitsubishicorp.com/en/ir/>(英語)

