

アニュアルレポート 2009

2009年3月期

No Matter
How the World Is Changing,

目次

2 特集



4 Supply

金属、エネルギー、食料などといった資源の安定供給に関し、当社が果たしてきた役割と挑戦について紹介します。



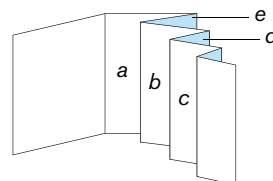
12 Demand

先進国のみならず、新興国においても需要サイドを軸としたパラダイムシフトが起きています。ここでは、需要喚起に向けた当社の取り組み事例を紹介します。



18 Alternatives

世界共通の喫緊な課題である新エネルギー、環境分野の開発について、当社の具体的な取り組み事例を紹介します。



- 1 a グローバルネットワーク
- b コーポレート・プロフィール
- c 組織体制
- d 2009年3月期の業績
- e 財務ハイライト

24 株主ならびにステークホルダーの皆さまへ

34 営業の概況

34 営業グループの業績

36 営業グループのプロフィール

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 金属・エネルギー資源データ集

64 地域戦略

66 コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

85 コーポレートセクション

94 財務セクション

175 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。

We're Always There.



グローバルネットワーク

当社は、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。500社を超える連結対象会社を持つ企業グループで、約60,000名の多国籍の人材が働いています。



コーポレート・プロフィール

当社は、創業以来の社是である「三綱領」を拠り所に、公正で健全な事業活動を推進しています。



組織体制

当社の組織体制について紹介します。2009年4月の組織改編により、全社開発機能を強化しました。



2009年3月期の業績

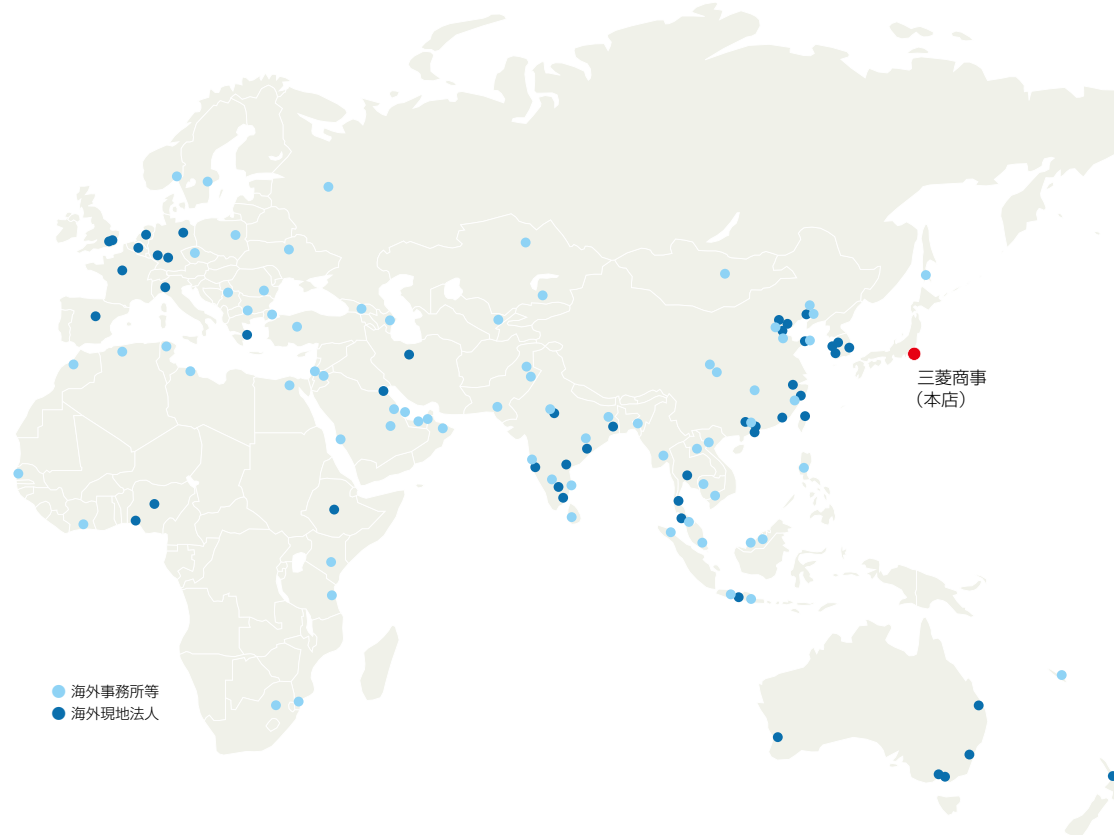
2009年3月期における当社の当期純利益は3,699億円となり、2008年3月期の4,709億円に比べて21%の減益となりましたが、依然として史上3番目の高水準の収益レベルにあります。

グローバルネットワーク

(2009年5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。

We're



● 海外事務所等
● 海外現地法人

→ 
グローバルネットワーク

当社は、国内および海外約80カ国に200超の拠点をもち最大の総合商社です。500社を超える連結対象会社を持つ企業グループで、約60,000名の多国籍の人材が働いています。

本店

東京

国内拠点 (34)

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

上記のほか
分室21

海外拠点 (200:事務所等 121 / 現地法人本店39、支店等40)

【北米】

■ 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
ビッツバーク
ボストン
ツーンソン
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】

■ 事務所 等

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

■ 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
プエルト・オルダス
英国三菱商事会社
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】

■ 事務所 等

オスロ
ブラハ
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

■ 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
マドリッド
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
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】

■ 事務所 等

キエフ
モスクワ
コジノサハリンスク
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】

■ 事務所 等

ヨハネスブルグ
ダカール
カサブランカ
アビジアン
アルジェ
チュニス
マプト
ナイロビ
ダルエスサラーム

■ 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（2009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	4,408	53
新産業金融事業	2,554	95
エネルギー事業	1,990	68
金属	11,381	27
機械	9,816	140
化学品	3,279	50
生活産業	23,378	110
コーポレートスタッフ	3,289	12
		現地法人 35
計	60,095名	590社

・単体従業員数：5,690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】

■ 事務所 等

トリポリ
カイロ
テルアビブ
ラマッラ
アンマン
リヤード
ジェッダ
アル・コバール
ドーハ
アブダビ
ドゥバイ
マスカット

■ 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】

■ 事務所 等

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
ピエンチャン
シンガポール
フノンペン
ハノイ
ホーチミン
ジャカルタ
メダン
スラバヤ

バンダル・スリ・プガワン
(ブルネイ)
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
長沙

■ 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

泰国三菱商事会社
バンコク
ハジャイ
泰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
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
三菱商事(青島)有限公司
青島

三菱商事(上海)有限公司
上海
南京
三菱商事(大連)有限公司
大連
香港三菱商事会社
香港
廈門
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
唐津

【オセアニア】

■ 事務所 等

ヌメア

■ 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
マウントウエーバリー
ニュージーランド
三菱商事会社
オークランド

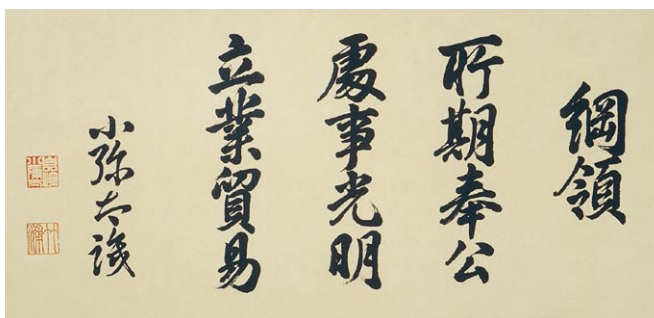
上記のほか
プロジェクト事務所34

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。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6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て全力で取り組んでいきます。

企業理念—三綱領



しょ き ほうこう 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、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

しょ じ こうめい 処事光明

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。

りつぎょうぼうえき 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。



コーポレート・プロフィール

当社は、創業以来の社是である「三綱領」を掲げ所に、公正で健全な事業活動を推進しています。

(2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱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

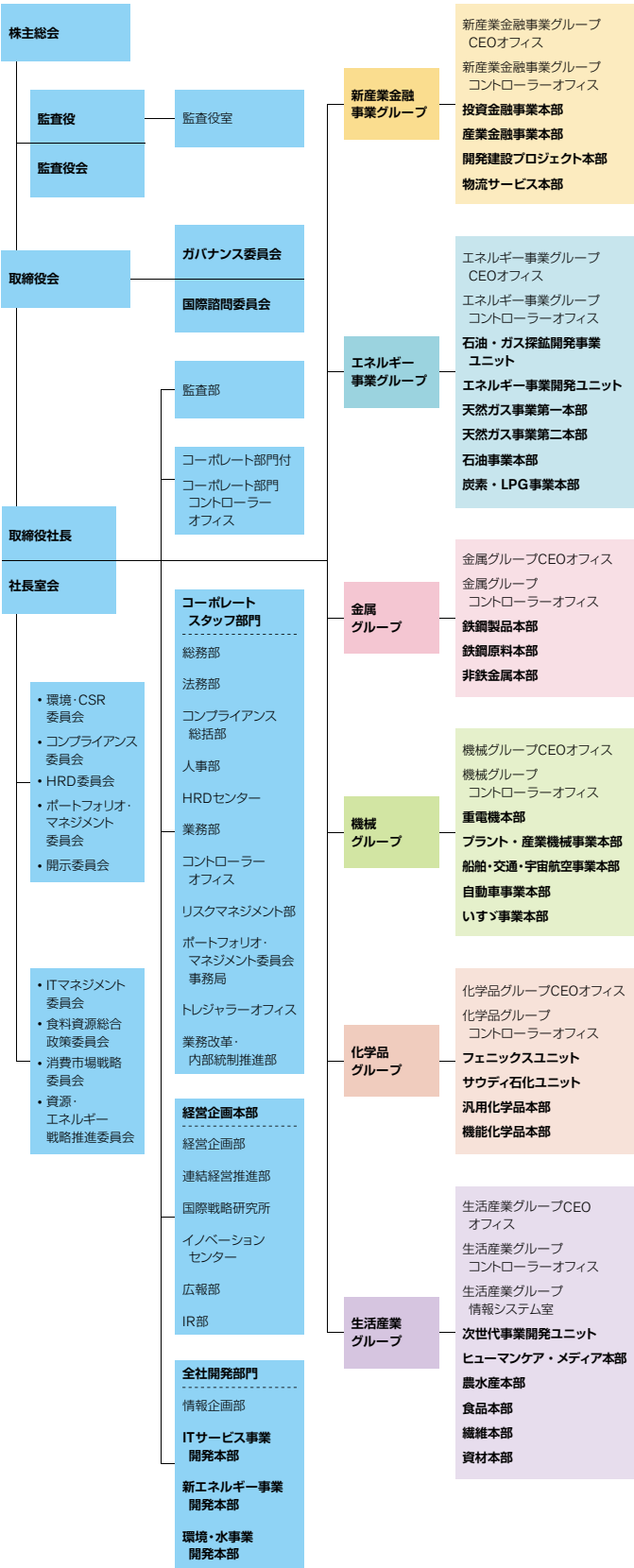
グローバル化が加速する中、1992年「健全なグローバル・エンタプライズ」を目標とする経営方針発表。連結重視と資産の優良化を進めるとともに、組織・人材のグローバル化を強化。日本経済が金融システム不安に揺れる中、1998年「21世紀への自己変革」を標榜する経営計画「MC2000」を策定、事業の選択と集中、戦略分野の強化、顧客志向重視の方針を打ち出し、足場固めに着手した。

● 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、社会とともに成長する“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、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。2008年、経営計画「INNOVATION 2009」を発表。2009年4月、全社的見地から新たなビジネスチャンスを迅速に捉えるため、イノベーション事業グループを発展的に改組し、全社開発部門を設置。

組織体制

(2009年7月1日現在)



There.

→ 組織体制

当社の組織体制について紹介します。
2009年4月の組織改編により、全社開発機能を強化しました。



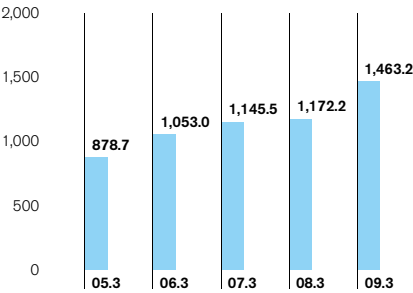
2009年3月期の業績

2009年3月期における当社の当期純利益は3,699億円となり、2008年3月期の4,709億円に比べて21%の減益となりましたが、依然として史上3番目の高水準の収益レベルにあります。

2009年3月期の業績

売上総利益

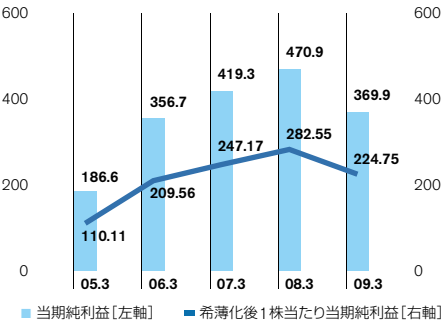
(単位：10億円)



当期純利益と希薄化後1株当たり当期純利益

(単位：10億円)

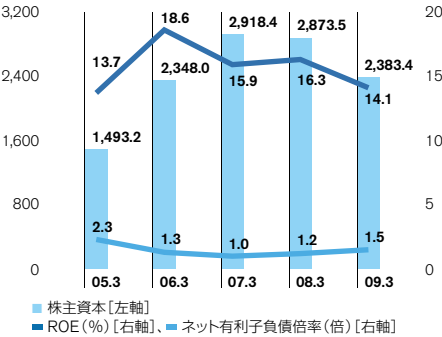
(単位：円)



株主資本、ROEとネット有利子負債倍率

(単位：10億円)

(単位：%、倍)



格付情報

(2009年6月1日現在)

格付機関名	長期(見通し)／短期
格付投資情報センター (R&I)	AA-／a-1+ (見通し安定的)
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)

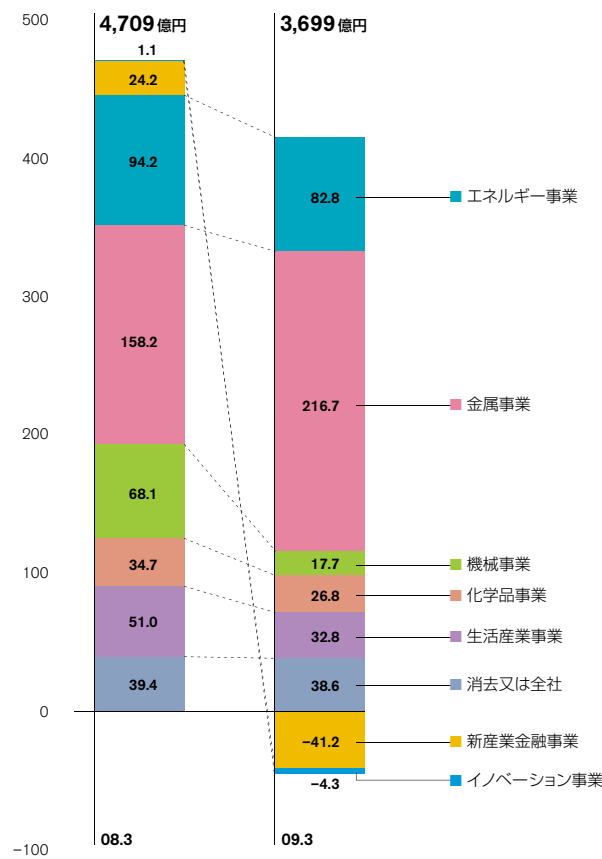
2009年3月期決算の概要

当期純利益は2002年3月期以来7年ぶりの減益

当期純利益は3,699億円と、最高益だった前期(4,709億円)比マイナス21%の減益となりましたが、2008年3月期、2007年3月期に次ぐ高水準を維持しました。売上総利益、営業利益、基礎収益という主要損益項目は過去最高益を更新したものの、上場株式減損896億円を含む1,800億円に上る資産を減損したこともあり、当期純利益は減益となりました。

セグメント別当期純利益

(単位: 10億円)



株主資本は減少

利益の積み上がりによる内部留保の増加があったものの、為替変動や株価変動などによる包括損益の減少により、株主資本は4,901億円減少の2兆3,834億円となりました。これに基づくROEは14.1%、ネット有利子負債倍率は1.5倍となりました。

1株当たりの配当は52円

2009年3月期の1株当たりの配当金額は前期比4円減配の52円(連結配当性向23.1%)としました。

<セグメント別増減理由>

イノベーション事業グループ:

53億円の減益。業容拡大に伴う営業費、新規投資の増加による先行費用の増加ほか。

新産業金融事業グループ:

654億円の減益。上場株式減損の計上、およびファンド投資関連収益・不動産関連収益の減少。

エネルギー事業グループ:

114億円(12.1%)減益。前期前半における原油価格上昇に伴う海外資源関連投資からの受取配当金、持分法損益の増加があったものの、海外資源関連子会社での固定資産減損損失の発生などにより減少。

金属グループ:

584億円(36.9%)増益。上場株式減損、資産価格下落による受取配当金の減少、メタルワン減益などがあったものの、オーストラリア資源子会社(原料炭)における販売価格上昇などにより増加。

機械グループ:

504億円(73.9%)減益。備船料収入の増加があったものの、上場株式減損や固定資産減損、海外自動車事業での販売減や為替の影響などにより減少。

化学品グループ:

79億円(22.8%)減益。前期における石化事業関連会社の持分上昇による税メリットの反動減、および現地法人における取引利益の減少。

生活産業グループ:

181億円(35.6%)減益。上場株式減損の計上、および資材関連会社での販売低調による利益減少ほか。

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

		2005.3
経営指標：		
売上高*1		¥17,122,034
当期業績：		
売上総利益		878,707
営業利益		185,192
継続事業からの税引前利益		213,944
持分法による投資損益		99,624
当期純利益		186,641
基礎収益*2		336,905
事業年度末の財政状態：		
総資産		9,048,561
有利子負債*3		4,040,199
ネット有利子負債*3		3,423,498
株主資本		1,493,175
キャッシュ・フロー：		
営業活動によるキャッシュ・フロー		145,700
投資活動によるキャッシュ・フロー		6,597
財務活動によるキャッシュ・フロー		(60,414)
1株当たり情報（単位：円）：		
1株当たり当期純利益：		
基本的	¥	119.21
希薄化後		110.11
1株当たり株主資本		953.65
配当金		18.00
配当性向（％）		15.1
株式（単位：千株）：		
期末発行済株式数*4		1,565,749
財務指標：		
株主資本利益率（ROE）（％）		13.7
総資本利益率（ROA）（％）		2.5
ネット有利子負債倍率（倍）		2.3
投下資本利益率（ROIC）（基礎収益ベース）（％）		6.1
株主資本配当率（DOE）（％）		2.1
株価情報：		
期末株価（円）	¥	1,389
株価収益率（PER）（倍）*5		11.65
株価純資産倍率（PBR）（倍）*5		1.5

注記：米ドル金額は、便宜的に1米ドル＝99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。

*4 当社が保有する自己株式は含んでいません。

*5 PERおよびPBRは、期末株価に期末発行済株式総数を乗じた時価総額から算出したものです。

単位：百万円				増減率	単位：百万米ドル
2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2009.3/2008.3	2009.3
¥19,069,181	¥20,526,570	¥23,103,043	¥22,389,104	-3.1%	\$226,153
1,052,990	1,145,532	1,172,222	1,463,152	24.8	14,779
352,215	410,304	355,105	588,896	65.8	5,948
487,180	601,562	552,549	388,228	-29.7	3,921
124,797	152,208	155,008	156,763	1.1	1,583
356,734	419,273	470,859	369,936	-21.4	3,737
549,314	686,398	628,535	855,785	36.2	8,644
10,299,588	11,423,924	11,750,441	10,918,003	-7.1	110,283
3,802,586	3,813,763	4,183,592	4,879,335	16.6	49,286
3,148,662	3,046,251	3,421,924	3,551,207	3.8	35,871
2,348,000	2,918,386	2,873,510	2,383,387	-17.1	24,075
384,278	440,434	319,068	550,441	72.5	5,560
(91,851)	(294,617)	(356,659)	(691,216)	93.8	(6,982)
(239,415)	(109,791)	69,472	650,546	836.4	6,571
¥ 219.50	¥ 248.52	¥ 283.82	¥ 225.24	-20.6%	\$ 2.28
209.56	247.17	282.55	224.75	-20.5	2.27
1,392.84	1,728.59	1,750.86	1,450.72	-17.1	14.65
35.00	46.00	56.00	52.00	-7.1	0.53
15.9	18.5	19.7	23.1		
1,685,767	1,688,303	1,641,203	1,642,904		
18.6	15.9	16.3	14.1		
5.0	5.5	4.8	3.4		
1.3	1.0	1.2	1.5		
10.0	11.5	10.0	14.4		
3.0	2.9	3.2	3.2		
¥ 2,680	¥ 2,735	¥ 3,010	¥ 1,285	-57.3%	\$ 12.98
12.21	11.01	10.61	5.71		
1.9	1.6	1.7	0.9		

No Matter How the World Is Changing,

三菱商事は、長年にわたり顧客と良好な関係を積み重ねていく中で、各種情報や人脈、人材、経験、知見など、いわば業界にかかわる無形の資産、ノウハウを培ってきました。そのノウハウを有効活用し、ビジネスの全体を俯瞰しながら、必要なところに当社の機能を提供するというバリューチェーン戦略を展開することで、ローリスク・ローリターンの「仲介貿易事業者」から、自ら事業を行い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」へと変革を進めています。

バリューチェーンにおいて当社が提供している機能には、資源や製品の新規開発や生産、その輸送や販売などがあります。そしてさらには、取引先とともに消費者ニーズを把握することで、新たな需要の掘り起こしに尽力しています。こうした機能を提供し、顧客を含むステークホルダーの皆さまのお役に立つことで、当社は長年にわたり高い評価をいただき、安定的に成長してまいりました。

We Are Always There.

この特集では、Supply（供給の役割を担う）、Demand（需要を創る）、Alternatives（新エネルギーの開発）という当社の役割の過去から現在までの変化、その中で確立してきたアイデンティティ、そして未来に向けての方向性について、ご説明したいと思います。



MC's Value Chain Strategy

バリューチェーン戦略

バリューチェーンとは、開発・調達・生産・販売・サービスの各段階で、商品の付加価値を高めながら、最終的に顧客に届けるまでのつながり(鎖=チェーン)を指します。バリューチェーン戦略とは、「いかに付加価値の高い商品やサービスを最も効率的に顧客に提供するか」を追求する工夫にほかなりません。

当社は、資源開発会社や物流会社に投資し経営に携わり、また消費者との接点を持つ小売業に参画するなど、川上から川下まで、さまざまな形で事業にかかわっています。そしてビジネスプロセス全体を見渡して、必要な部分に「金融」、「情報」、「物流」、「マーケティング」といった機能を提供することで、商品の付加価値を高めています。顧客が必要なときに、必要な量を、安定した価格でお届けしたり、消費者のニーズに素早く反応して、商品をスムーズに供給したり、コストを管理し、競争力のある価格で提供することが可能になる仕組みを作り上げています。

バリューチェーンにおいて個別の機能や特定の事業・分野ばかりに関心が向いてしまうと、得てして「部分最適」に走りがちになりますが、当社では、「部分最適」を図るのみならず、「全体最適」を実現するための調整や管理を行うほか、当社単独では弱い部分を補うために、他社との提携や協業を企図するなど、オーガナイザーとしてのリーダーシップも発揮しています。

例えば、LNG(液化天然ガス)ビジネスをみると、ガスが生産され、需要家に届けられるまでには、「ガス田開発」→「生産(液化)」→「輸送」→「販売」といったさまざまな価値プロセスが存在しており、当社は各プロセスで機能を提供すると同時に、ビジネスプロセス全体の効率を最大限に高める役割を担っています。

また、将来にわたって持続的な成長が見込まれる分野においては、太陽光事業をはじめ、新たなバリューチェーンの構築に努めています。

LNG(液化天然ガス)ビジネスのバリューチェーン



Sup

— 供給の役割を担う —

当社は長年にわたって、金属、エネルギー、食料などの資源を、日本のみならず世界中に安定供給しています。資源を持つ国から持たざる国へ、必要不可欠な資源を安定的に橋渡しすることで、グローバル経済の発展、そして人々の豊かな生活の実現に貢献してきました。



ply

今後も中長期的には新興国のけん引により、グローバル経済は継続して成長することが予想され、当社が果たすべき役割もますます重要性を増していきます。ここでは資源の安定供給に関して当社が果たしてきた役割と挑戦についてご紹介します。



Case 1 原料炭

Our Business

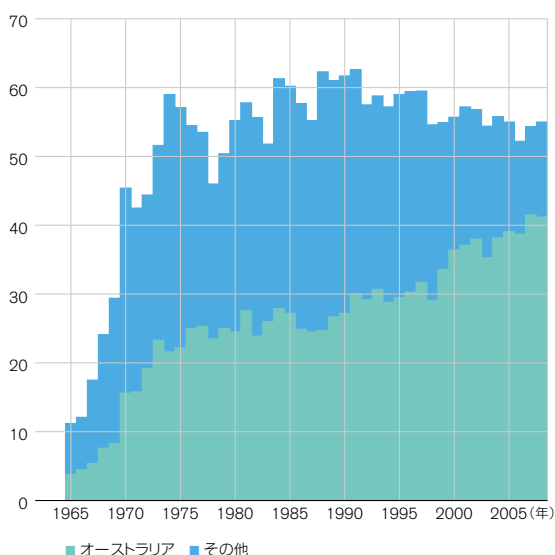
未知の地オーストラリアへ

1960年代半ば、日本はまさに高度成長期の真只中にありました。「鉄は国家なり」という言葉のとおり、製鉄会社が次々に新しい製鉄所を建設していたため、製鉄に必要な不可欠とされるコークスを作るための“原料炭”の需給は逼迫していました。当社は、この原料炭に対する製鉄会社の需要に応えるため、1968年にMDP(Mitsubishi Development Pty Ltd)を設立しました。資源開発面で、当時の日本ではまだ未知の地であったオーストラリアの東北部クィーンズランド州ボーエン炭田において、MDPを通じ、パートナーと協力して本格的な原料炭ビジネスに参画することになりました。

MDPが参画したボーエン炭田は、石炭層が地表に近く掘削コストが低いこと、石炭の品位が高かったこと、そして近隣に積出港を整備できたことなどを理由に、安定的に価格競争力のある原料炭を生産することが可能となり、順調に業績を伸ばしました。

日本のコークス用石炭輸入量推移

(単位:百万トン)



(出典:財務省貿易統計)

Market Potential

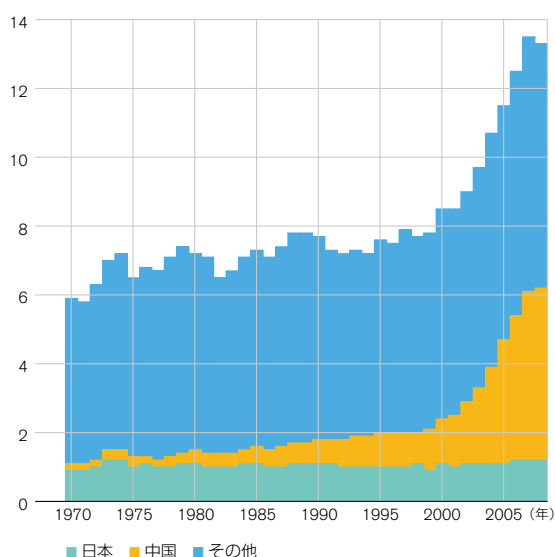
世界へ高品位の原料炭を安定供給するために

当社の原料炭ビジネスが大きな転機を迎えたのは、2001年のことです。原料炭の安定供給体制を強化するため、MDPは、当時の当社の当期純利益を上回る1,000億円という巨額を投じてボーエン炭田の権益を買い増し、現BHP Billitonと50:50の対等な立場にてBMAとして共同事業を開始しました。今やBMAは年間5,000万トン近くを世界約30カ国に輸出しています。また、BMAが生産する高品位の強粘炭*の市場では、世界の海上貿易量の約1/3のシェアを誇る世界No.1プレーヤーとなっています。すなわち当社に期待される安定供給の役割は、日本だけでなく世界に広がったのです。

世界の粗鋼生産量は、主に中国の経済成長を背景とした鉄鋼需要の伸びにけん引され、過去5年間で約4割も増加しました。リーマンショック以降の世界経済の急速な悪化により、インフラ事業や自動車産業などが低迷、鉄鋼需要も一時的に減少していますが、中長期的には、中国に加えインド・ブラジルなどの新興国が成長す

世界の粗鋼生産量推移

(単位:億トン)



(出典:World Steel Association)

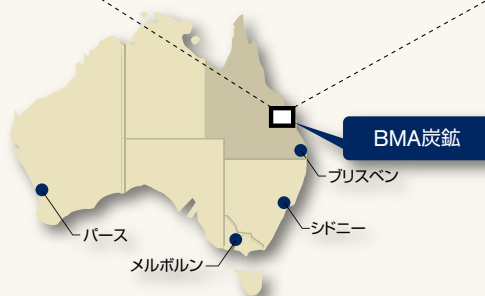
ることで、インフラ向けを中心に需要が増加していくものと思われます。

当社では、2008年にボーエン炭田の権益を拡張するなど、世界の鉄鋼需要に十分応えられるよう、新規の炭鉱開発および既存の権益の拡張、そして輸送に必要となる港湾の拡張プロジェクトに取り組んでいます。今後も、世界に広がる顧客のために安定供給のご期待に応えていくつもりです。

* 強粘炭：製鉄の際に必要なコークスの原料となる原料炭の中でも、特に品位の良いものが強粘炭と呼ばれる。



BMAが保有する炭鉱の様子



Case 2 LNG

Our Business

LNGビジネスの草分け

日本は、資源国から原油をはじめとする化石燃料を輸入することで、産業を発展させてきました。

当社は、資源供給ルートの多様化、さらには代替エネルギーの開拓というニーズに応え、1969年にアラスカから日本初となるLNG輸入を実現させました。LNGは天然ガスをマイナス162度まで冷却し液化したものです。体積が600分の1に減

少するので、遠隔地からタンカーなどで大量輸送することが可能となります。資源を多く持たない日本にとっては、まさに最適なエネルギーの一つなのですが、当時、LNGを含む天然ガスは、日本の一次エネルギー総供給量のわずか数%にすぎませんでした。当社は、このLNGに着目し、1972年にはShellとともにブルネイLNGプロジェクトに参画し、資源投資型ビジネ

スに着手しました。これは、当時の当社の資本金を超える450億円もの投資で、非常に挑戦的な試みと言えるものでした。

LNGは、1973年に第四次中東戦争勃発に起因する第一次オイルショックがあったことで、新たなエネルギー源として、一気に注目されるようになりました。

Market Potential

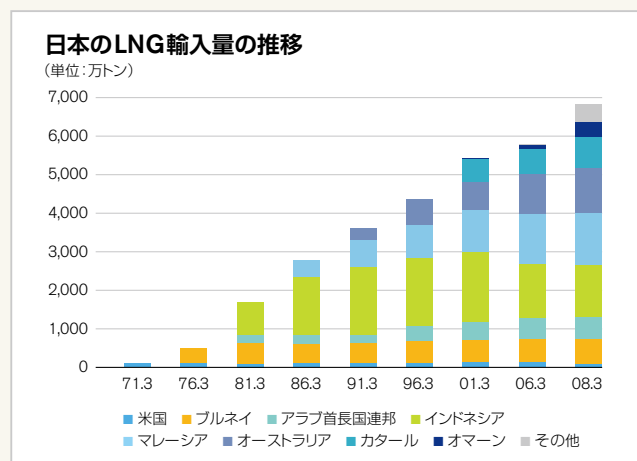
より重要性を増すLNGの供給

当社はその後も、マレーシア、オーストラリア、オマーン、サハリン、インドネシアと順調に権益を取得し、世界最大のLNG輸入国である日本の輸入量の約4割を取り扱うなど、電力や都市ガスの安定供給に貢献しています。供給先も日本だけではなく韓国、台湾、欧州へと広がっています。

LNGは通常の化石燃料に比べ地球温暖化の原因となるCO₂や、酸性雨の原因となる窒素酸化物の排出量が少ないだけでなく、硫黄酸化物については全く排出しないため、環境保全の観点から、次世代を担うエネルギーとして、世界中で積極的に導入が進められています。また、中国・インドなどの新興市場の台頭により、今後10年間で世界におけるLNGの海上貿易量は倍増するとも言われています。

当社では、こうした需要の増大に応えるべく、サハリンⅡなどのLNG権益への投資だけでなく、輸送船舶や受け入れ基地の確保も行っています。また、メキシコ湾岸受入基地の使用権の獲得に続き、2008年には米国のマーケティング会社CIMA Energyへ

資本参加するなど、LNGの需給調整や供給体制の拡充に努めています。



出典: 日本貿易月表

Raising Our Presence

リーマンショック以後の世界的な景気減速傾向を受けて、当社では、当面は財務体質の維持を優先し、投資計画を抑制しています。その一方で、市場の好転期を見極めつつ、全世界の顧客に対して資源を安定供給するための、着実な施策を打っていきます。

〈金属・エネルギー資源ビジネスの基本政策〉

取り扱い資源と顧客の多様化

当社では、当社が強みを持つ主要な金属・エネルギー資源において、2030年に向けた中期の需要を、さまざまな視点から予測した上で、2015年時点でのあるべきポートフォリオを検討しています。このポートフォリオでは、地球温暖化問題への対応も考慮し、低炭素社会実現に資する新エネルギーの比率も高める考えです。その計画の実現に必要な戦略を策定、実行し、引き続き、資源の安定供給ニーズに応えていく考えです(新エネルギーの

具体的な内容については、P.18以降の“Alternatives”にて詳しくご説明します)。

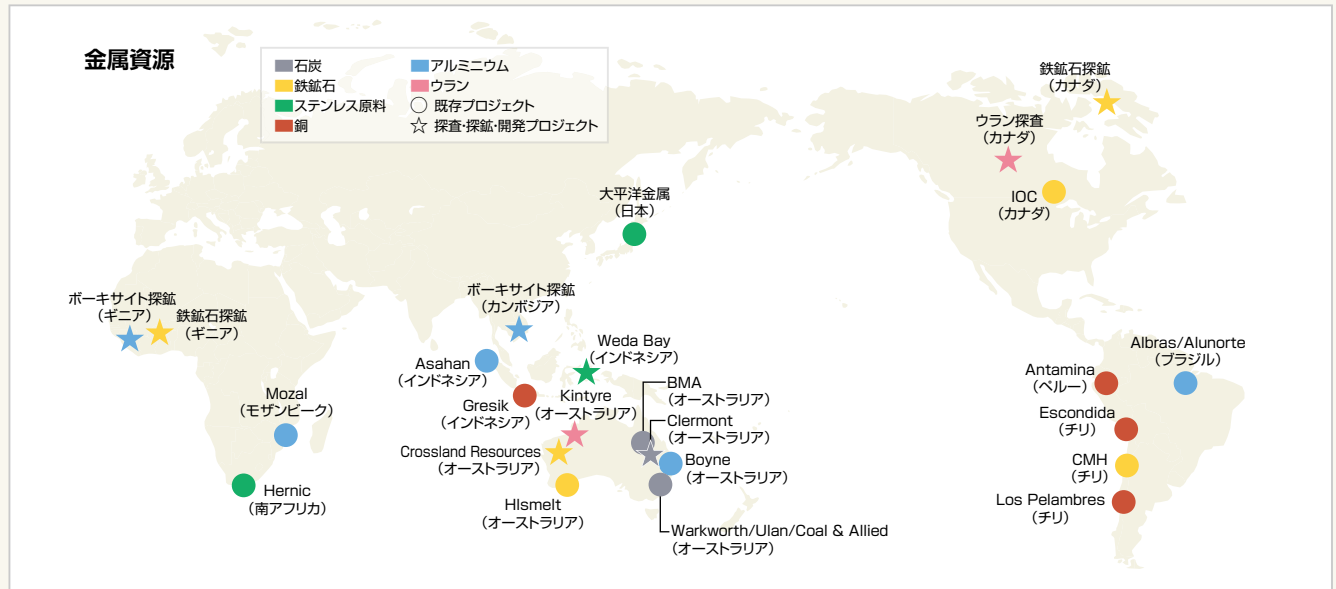
当社では、調達先と供給先の多様化がますます重要になると考えています。

調達先については、オーストラリア、インドネシア、マレーシア、ブルネイなど、すでに当社が強みを有する地域に加え、オマーン、カタール、イラクなどの中東諸国、ブラジル、ベネズエラ、チリなどの南米諸国、アフリカ諸国などへの取り組みを強化します。

供給先については、今後の需要増大が見込まれるアジア地域各国における当社プレゼンスをさらに高めます。具体的には製鉄会社、電力・ガス会社など、大口需要家との良好な関係を作り上げ、その維持・強化を追求していきます。

取扱資源の種類についても、さらに多様性が広がると考えています。

金属資源分野では、今まで取り組んできた石炭、鉄鉱石、銅、アルミニウムなどに加え、ウランやプラチナ・パラジウム・リチ



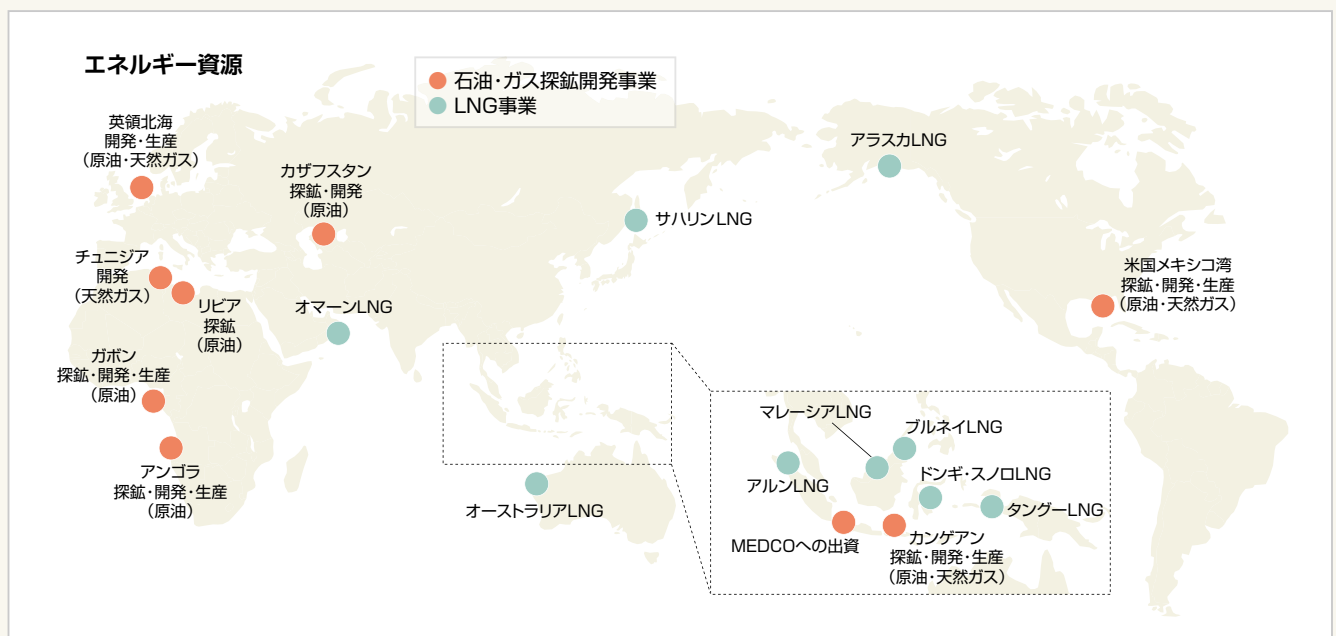
ウムなどの希少金属資源を今後の重点的な強化対象とします。また海底熱水鉱床についても、長期的な観点から研究・開発に取り組んでいきます。

エネルギー資源分野では、在来型の燃料は有限であり、また地政学的なリスクも存在するために、オイルサンド、オイルシェール、オリノコータル、CBM(コール

ベッドメタン)、メタンハイドレートなどの非在来型の化石燃料が注目を集めています。当社ではこれらの非在来型の化石燃料についても、積極的な取り組みを行います。

こうした事業戦略の推進には、資源国との関係強化が重要となります。当社では、資源国の「国造り」に貢献すべく、社会イン

フラの整備、産業振興への寄与、教育・医療の高度化、スポーツ・文化活動の支援など、当社の総合力を活用した複合的・多面的な取り組みを推進していきます。



Case 3 穀物資源

Our Business

穀物調達体制の拡充

当社では、戦後に食料輸入に携わるようになり、以降長年にわたり同事業を拡大させてきました。一方で、国内の食料バリューチェーンの構築に努め、数多くの日本の食品メーカーの事業拡大に貢献、消費者に対する安全な食品の供給を支援してきました。食料事業における取扱商品は多岐にわたり、当社の主要穀物(とうもろこし、小麦、大豆など)の取扱高は、年間1,000万トン前後と世界有数の規模です。

当社が穀物事業で最優先していることの一つは、安定供給の確保、つまり、顧客が望む品質の商品を、必要な時期に競争力のある価格で安定的に届けることです。この役割を果たすためには、今後も穀物供給地として有望な北米、南米、オーストラリアにおける集荷調達体制の強化が不可欠です。

当社では、世界最大の穀物生産・輸出国である米国において、1970年代初頭か

ら、内陸穀倉地帯での穀物集荷事業に取り組んできました。その中心となってきたのが、穀物集荷販売事業を展開する子会社・アグレックスです。2007年には、同社を通じて、アラバマ州モービルで穀物輸出施設を運営する穀物集荷販売会社・FGDIへの追加出資を実行し、一層強固な穀物調達体制を確立しています。

Market Potential

アジアでの需要拡大に対応

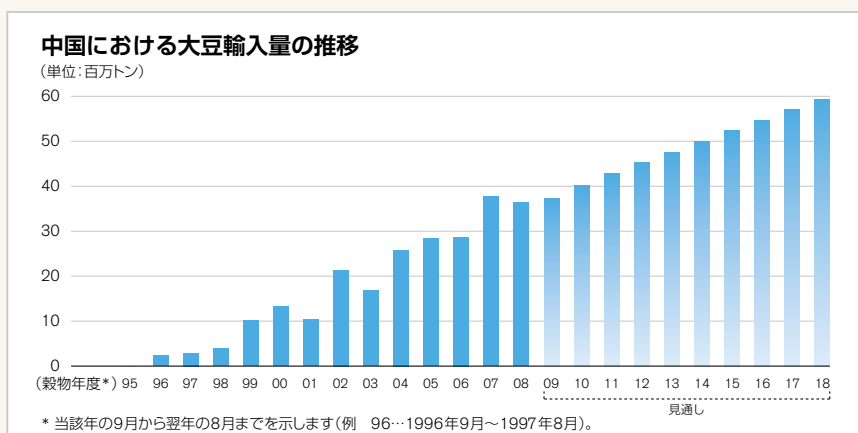
現在、中国、インドなどの新興国では経済発展と人口増加が加速しています。米農務省では、今後10年間で世界の人口は毎年平均1.1%ずつ、一人当たりGDPは3.2%ずつ増え、また、とうもろこし、小麦、大豆、米の4大穀物の消費量は、アジアの新興国を中心に、現在よりも10%以上増えると予想しています。生活向上に伴うカロリー摂取量の増加、特に肉類の摂取が増加傾向にあります。肉類生産が増える

ことで穀物消費量が増加し、食料需要には人口増を超える増加が起これと言われています。

当社では、今後、需要の中心地になると見られるアジアにおいて、拡大する需要に安定的に応えるための取り組みを進めています。需要の基盤が拡大することで、供給国に対する購買力が向上し、結果としてさらに安定的な供給が可能となります。市場拡大の著しい中国では、最大の食料関

連会社であるCOFCOグループの食糧関連事業を統括するチャイナ・アグリに出資するなど、同グループとの連携を強化しました。また、同様に需要が伸びている東南アジア地域では、シンガポールに設立したアグレックス・アジアを核に、拡大する需要への対応を図っています。

当社では、穀物生産事業への参画も視野に入れながら、調達体制を強化することで、穀物の安定供給に貢献していく考えです。



出典: 米国農務省

Raising Our Presence

日本および今後需要拡大が見込まれる中国・東南アジアの穀物市場を対象とし、北米・南米・オーストラリアを中心とした生産国を起点とするバリューチェーンを強化することで、引き続き食料の安定調達・供給に努めます。

〈食料資源ビジネスの基本政策〉

バリューチェーンをより上流へと拡大

世界的な人口・所得の急増に伴う需要拡大、投機資金の流入による食料価格の高騰、生産国による輸出規制などにより、食料資源の需給バランスを取ることが難しくなりつつあります。

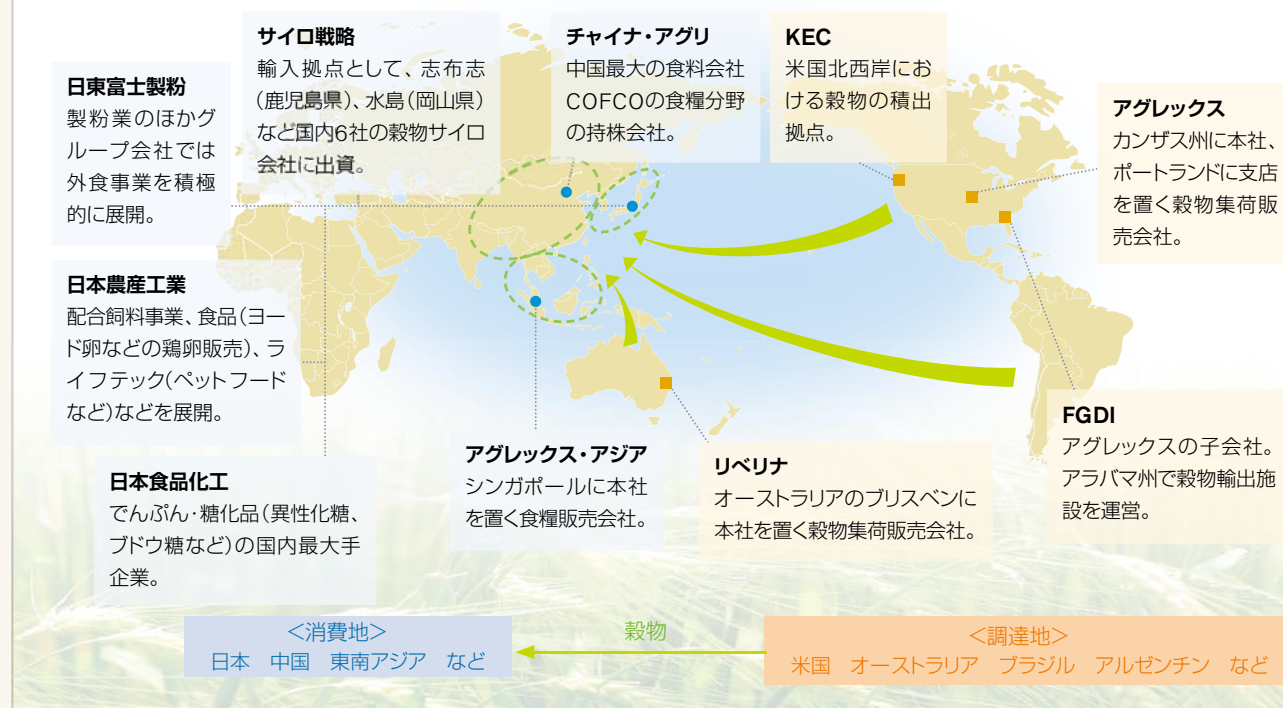
こうした中で、世界の食料資源の供給において、中期的には、物流インフラが整備されている北米・南米・オーストラリアを中心とした、従来の生産国がますますそのプレゼンスを高めていくと考えられます。当社では、そうした地域における集荷調達体制を

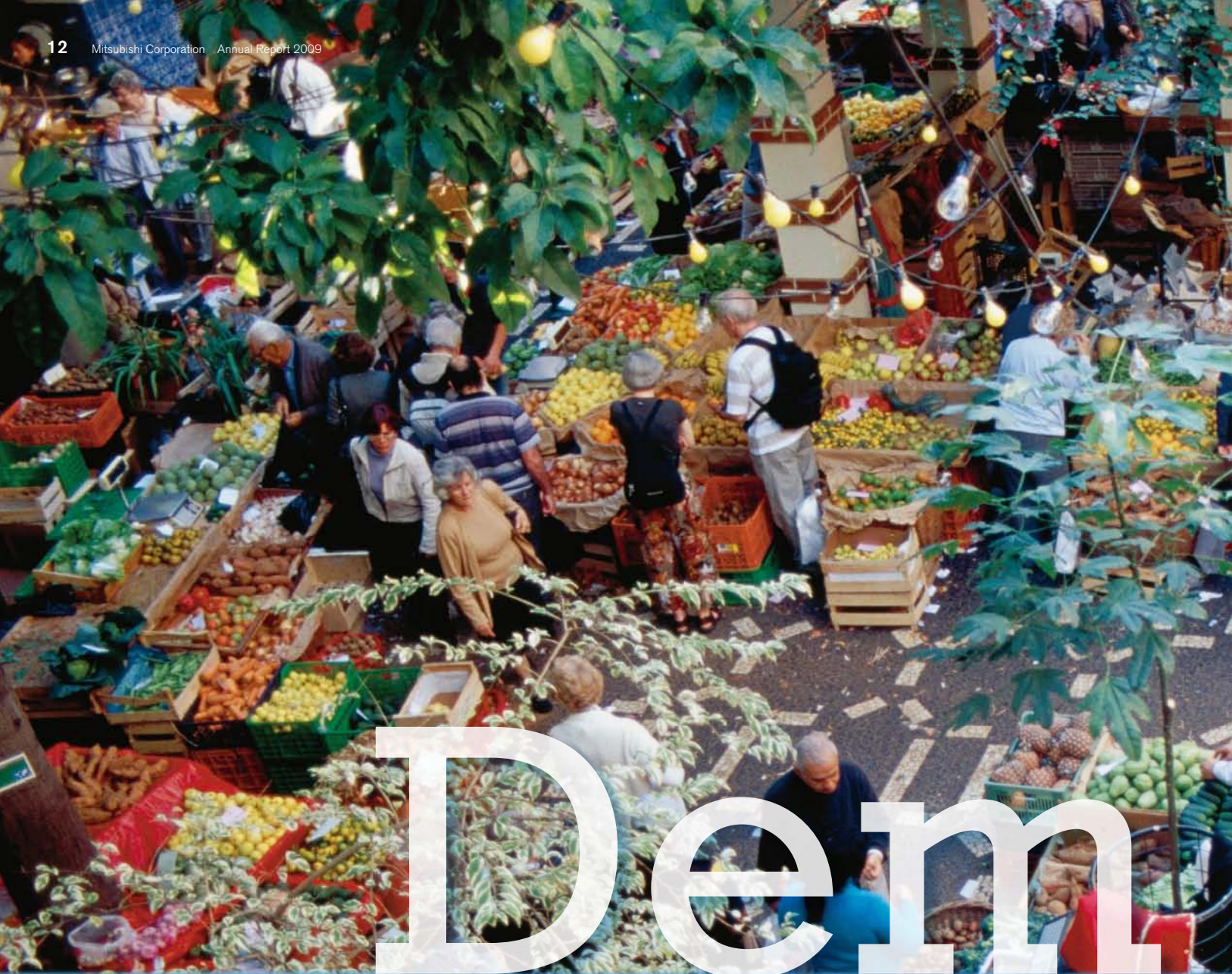
拡充することで、バリューチェーンをさらに強化し、日本を含むアジア地域を中心とした、食料需要国への安定供給の確保に努めています。

また、安定供給を図る上で、当社では、海外における穀物生産事業への参画も視野に入れながら、調達体制と需要拡大の双方を強化することを進めていきます。

穀物事業の世界展開

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





Dem

— 需要を創る —

当社はこれまで、国内外を問わず、川上、川中、川下におけるパートナーとともに、消費者の求める商品やサービスの提供に貢献してきました。

先進国では消費市場が成熟期に入ったとも言われていましたが、世界規模での競争激化や経済の急激な悪化に伴い、先進国のみならず新興国においても消費者の立場が強まり、需要





and

サイドを軸としたパラダイムシフトが起きています。当社はこうした環境の変化を捉え、消費者ニーズを軸としたバリューチェーンの構築を目指しています。ここでは、当社の事業の中でも特に消費者との接点が高い、タイにおける自動車事業と日本の消費市場での事業展開における需要喚起の取り組みについて、詳しくご説明します。

Our Business

タイいすゞ事業におけるバリューチェーン戦略 ― 海外における需要創造の例 ―

タイにおけるいすゞ事業は1957年に開始した、いすゞ自動車製大型トラックの完成車輸入に遡ります。当社は1963年に、タイ政府の自動車国産化政策を受けて自動車組立工場を建設し、タイでの自動車生産を開始しました。この組立工場にいすゞ自動車が出資して、泰国いすゞ自動車(IMCT: Isuzu Motors Co., (Thailand) Ltd.)を設立しました。1974年には泰国三菱商事の自動車販売部門が分社独立し、当社の事業投資先であるトリペッチいすゞセールス(TIS: Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.)が誕生しました。

マーケットを見つめ続ける

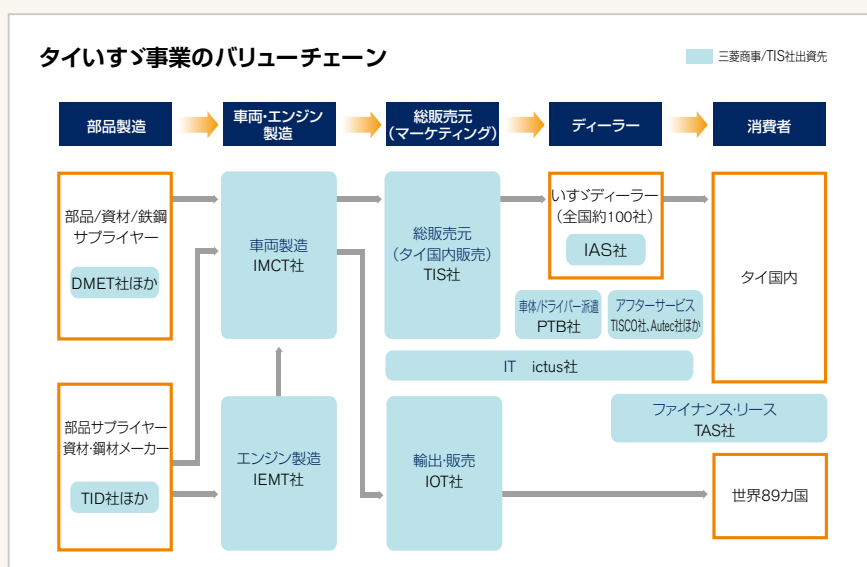
TISは、設立以来、タイのマーケットを見つめ続けてきました。タイでは、凹凸が激しく雨期にはぬかるむ地方の道路、年間10万キロも走り燃費に敏感なユーザー、修理を施しながら10年も20年も乗り続けられる車、といった固有の事情が存在します。TISは、販売網とともに、いつでもどこでも修理できるアフターサービス・部品供給体制を充実させながら、消費者の

ニーズを吸い上げて、製造サイドに対して発信を続けてきました。

今やタイにおけるベストセラーモデルとなっている小型ピックアップ・トラックの発売の際は、販売サイドであるTISと製造サイドのIMCTが日々激しい議論を戦わせました。この議論が、商品を磨き上げ、タイの消費者が求めるいすゞ車の高い商品力を生み出す原動力となったのです。議論の末、タイの消費者が求めている自動車は、ガソリンエンジンに比べて燃費が格段に良く、耐久性に優れるディーゼルエンジンを搭載したピックアップ・トラックであるという結論にたどり着きました。その後のピックアップ・マーケットの主流となった「スペースキャブ」、4輪駆動のピックアップ、座席が2列の「ダブルキャブ」など、業界初となる商品を発表し続け、「いすゞ」はピックアップの代名詞となりました。1990年度以降のタイの急速な経済成長の波にも乗って、販売を伸ばし、「いすゞのピックアップ」は、トップブランドの地位を確立していきました。

アジア通貨危機を乗り越えて

1997年、タイ経済を「アジア通貨危機」が襲い、いすゞ事業も深刻なダメージを受けました。この時期には多くの日本企業がタイから撤退しましたが、当社といすゞ自動車は現地にとどまり、現地の消費者と、引き続きじっくりと向き合う道を選びました。この頃に導入した地域密着型のマーケティング活動である「いすゞショー」は、いすゞ自動車の現地でのプレゼンスの向上に大きく貢献し、今では大人から子どもまで楽しめる一大イベントとなるまでに発展しています。この「いすゞショー」の人気企画の一つに地域の小中学校対抗のダンスコンテストがあります。このコンテストは、大人だけでなく、将来のいすゞファンである子どもに焦点を合わせたものです。手作りの衣装を着て、いすゞのCMソングに合わせて歌い、踊る子どもたちは真剣です。優勝したチームには、夜にメインステージで来場者全員の前でダンスを披露する栄誉が与えられます。



タイいすゞ事業の今後

タイのいすゞ事業は消費者の視点と長期的な経営理念を持って取り組み、商品競争力・販売力の強化に努めています。近年では、タイ国内での販売のみならず、タイで生産するピックアップ・トラックを全世界に輸出し、フィリピン、マレーシア、ベネルクス三国、スペイン、ポルトガル、ドイツ、オーストリア、メキシコ、オーストラリアなど世界各国でいすゞ製自動車の製造・販売事業を展開するまでになりました。世界各国のお客さまの生活を豊かにする上で、お役に立っているものと自負しています。

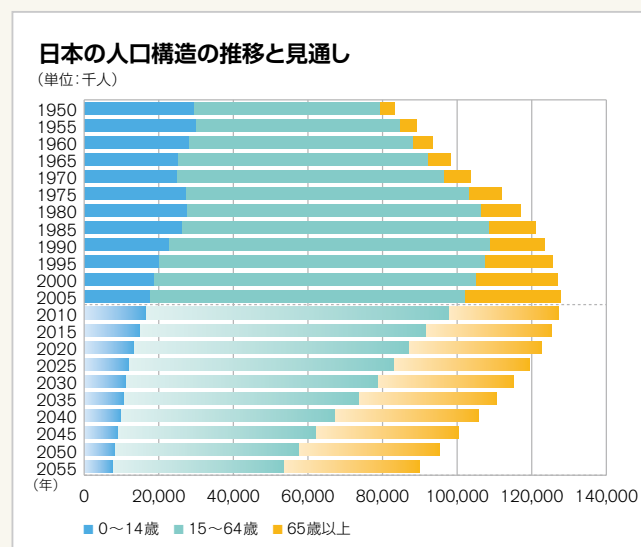
Market Potential

構造変化する日本の消費市場 — 消費市場のパラダイムシフトがチャンスを生む —

日本の消費市場が今、大きく変わろうとしています。長期的に人口減少が見込まれ、市場の成熟化が進む中で、消費者の立場で考え、新たな需要を掘り起こすことが、流通にかかわる企業にとっての重要課題となっています。こうした市場の変化をビジネスチャンスに結びつけるためには、これまで当社が取引先や投資先などのパートナーとともに築いてきたバリューチェーンを、より消費者のニーズを意識した形に進化させることが重要となります。

人口構造の変化と人口の減少

日本では、出生数の伸び悩みによる年少人口(0～14歳)の減少と老年人口(65歳～)の増加(少子高齢化)が急速に進行しています。日本の総人口に占める年少人口の割合は世界的にみても小さいと言われています。これらを背景に、日本では総人口の減少が懸念されています。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2005年の1億2,777万人が、2030年には1億1,522万人に減少することが見込まれています。

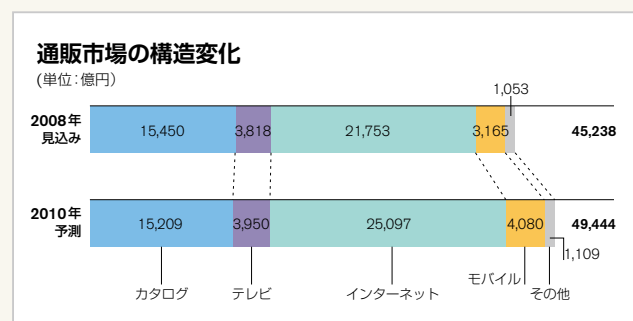


2005年までは総務省統計局「国勢調査」、2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2006年12月推計)による各年10月1日現在の推計人口([出生中位(死亡中位)]推計値)

消費を取り巻く環境の変化

消費者の支出構造にも大きな変化が見られています。消費支出の項目を1984年と2007年とで比べてみると、年間の消費支出総額が若干増加する中で、サービス支出の占める割合が32.6%から41.5%にまで高まっています。こうした消費支出の構造変化の背景には、ライフスタイルの多様化、女性の社会進出、インターネットや携帯電話などIT化の進展、高齢化などを背景とした「モノからサービスへの消費動向のシフト」(サービス化)があると言われています。

サービス化の流れの中で、サービス産業の拡大が目立ちます。とりわけ「広告」「調査」「情報サービス」といった分野の成長が顕著で、広告については、新聞・雑誌・テレビといった従来の媒体から、インターネット上の媒体にシフトする傾向が見られます。またインターネットをはじめとする情報メディアの発展により、ネット販売を中心とした通信販売市場が急速に拡大しています。



出典:富士経済「通販・e-コマースビジネスの実態と今後 2008-2009 市場編」より加工

「需要に応じて提供する時代」から「消費者を知り、需要を創り上げる時代」へのシフト

国内の人口減少が見込まれる中で、消費市場に直面する企業にとっては、需要をいかにして創り上げていくかが、成長に向けた、これまでにない重大な課題となっています。真に消費者のニーズに向き合い、消費者ニーズを起点としたビジネスを展開できる企業のみが生き残れる時代が到来したと言えます。

Raising Our Presence

これまで見てきたように、日本の消費市場に関しては、規模が縮小傾向にある中で消費の多様化・分散化が進み、市場での主導権がメーカーや卸売業などから消費者へとシフトしつつあります。当社ではこうした消費市場の変化に対応し、消費者ニーズをうまく取り込む仕組みをパートナーとともに作り上げ、消費者の期待に応えていきたいと考えています。

〈消費市場に対する基本戦略〉

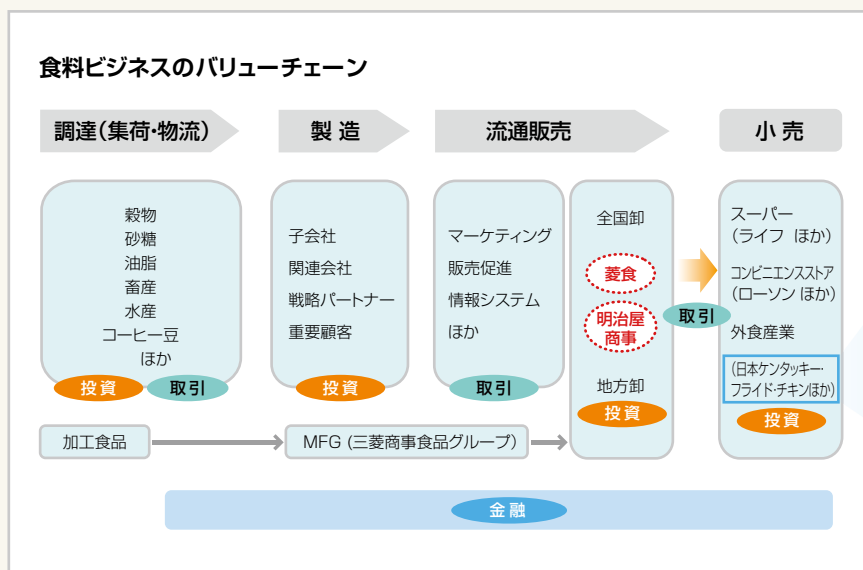
消費者ニーズを起点にビジネスを捉える

当社では、消費市場での需要喚起に向け、ビジネスの中に消費者ニーズをうまく取り込む仕組みを、製造、卸売、小売の方々とともに構築していきます。2009年4月に、生活産業グループCEO直轄の本部横断組織として流通市場・消費市場における総合的戦略の企画・立案を行う「次世代事業開発ユニット」を新設したほか、これまでイノベーション事業グループにあった医療周辺分野とインターネット・通信販売分野を担う組織を、ヒューマンケア・メディア本部として生活産業グループ内に移設し、多様化する消費者ニーズに応える仕組み作りを今後さらに加速させる考えです。

当社のリテイル事業分野では、コンビニエンスストアのローソン、スーパーマーケットのライフコーポレーション、外食事

業の日本ケンタッキー・フライド・チキンなどの事業投資先を中心に、各社が企業価値向上を目指す上での戦略的なパート

ナーとなっています。当社が長年にわたって強い基盤を作ってきた物流、調達の分野に加え、今後は新たにインターネットや



三菱商事の国内農業支援 — 新たなアグリ・インダストリーとしての可能性の高まり —

日本の農業は、低い収益性や就農者の高齢化の進行を背景とする就農人口の減少、耕作放棄の拡大による生産力の低下といったさまざまな問題を抱えているとされています。食料自給率の向上が国家的な課題として取り上げられる中で、国内農業の魅力・求心力の向上が今、社会から求められていると言えるでしょう。

当社は、国内農業の活性化においても、消費者起点の発想が必要だと考えています。当社の国内農業事業戦略は、いわゆる「地産地消」や「安全」などといった消費者ニーズ

の高まりを踏まえ、すでに行っている農業事業者に対する肥料や機材などの提供といった切り口だけではなく、国内農業事業全体の需要喚起と生産性の向上につながるようなビジネス展開を目指していきたいと考えています。具体的には、消費者のニーズに敏感な小売業との取り組み強化をベースとし、志の高い有力生産団体と組んで、消費者が求める産品を効率的に生産、輸送する仕組みを作り上げていくことを地道に進めていく考えです。

通信販売分野での新しい知見も活かしながら、市場のニーズの変化に対応した機能・サービスを提供することで、引き続き経営支援を強化していきます。例えばエンターテインメント、通信販売やポイント制度などといったサービスを、小売店舗と連動しながらさまざまなメディア上でも展開し、それらを通じ、消費者の利便性を向上させることを目指していきます。

より消費者に近いところでビジネスを展

開する小売業や外食チェーンとの連携を強めることで消費者の嗜好に合ったきめ細かなサービスを提供するとともに、消費者の声を卸売業やメーカーなどの投資先、取引先とのバリューチェーンの構築・運営に活かしていきます。これが、すでに基盤として確立している当社のバリューチェーンを着実に強化していくことにつながり、また、消費者のニーズに応える上で貢献できるものと考えています。

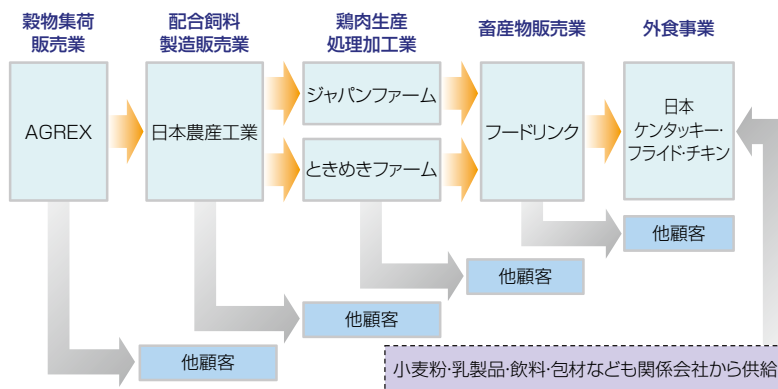
2009年1月に、当社は伊藤ハム・米久との3社間で包括業務提携契約を締結しました。一般消費者向け食肉加工品の開発・生産に強みを持ち、知名度の高いブランドを持つ伊藤ハムと、「感動を創る」という企業スピリッツのもと、特徴のある食肉加工品を開発する米久の事業に対して、飼料穀物から食肉に至るまで、当社が持つグローバルな調達力と小売業・外食チェーンに至る当社が展開するバリューチェーンを融合します。

この融合を通じて、当社が伊藤ハムと米久の原料調達・製造・物流の効率化を支援していく考えです。

当社のバリューチェーンを通じて、安全を確保した原料を安定供給し、伊藤ハム・米久の持つ強みを活かし、消費者のニーズを捉えた商品開発をサポートしていきます。

日本ケンタッキー・フライド・チキンにつながる飼料・畜産バリューチェーン

- 「飼料」「鶏肉」で川上から川下まで、当社グループ企業によるバリューチェーンを形成している。
- それ以外の商品でも他本部や他グループ企業との協業を実現している。



食料資源戦略・消費市場戦略管掌副社長メッセージ

2008年3月期より、営業グループ・コーポレート部門をまたがる「食料資源総合政策委員会」「消費市場戦略委員会」の委員長として、両分野における総合的な戦略を立案・推進してきました。食料資源は、人命や人々の生活に深く関係しており、さまざまなステークホルダーに配慮すべき分野と捉えています。環境・CSRの観点や食の安心・安全に配慮し、基礎食料の安定調達や流通の効率化に資するべく、継続して取り組みを強化してまいります。さらに、国内での農業生産活動をさまざまな形で支援することで、国内自給率の向上にも資していきたいと考えています。消費市場戦略では、生活者を起点に、社会・経済の変化を捉えたビジネスの構築を目指しています。モノとサービスを融合した取り組みや、総合商社ならではのリテイル分野への総合対面力の強化により、顧客企業や生活者の視点に基づいた、課題の解決や戦略的な取り組みに応えていきたいと考えています。



代表取締役 副社長執行役員
食料資源戦略・消費市場戦略管掌

井上 彪

Altern

—新エネルギーの開発—

当社は、時代の転換期を好機と捉え、新しいことに挑戦し、着実に実を結ぶことで成長してきました。地球温暖化対策、およびエネルギー安全保障の観点から、新エネルギー、環境分野の開発は、世界共通の喫緊な課題となっています。当社では、原料炭事業やLNG事業などを通じ、挑戦的な試みにチャレンジし、それを実現させるというアイデンティティを



activities

確立してまいりました。このアイデンティティを活かし、太陽光発電、バイオマス燃料、リチウムイオン電池などに取り組むことで、こうした課題の解決に貢献していきたいと考えています。

Our Business

大容量リチウムイオン電池への取り組み

地球環境に最もやさしいエコカーとして注目される電気自動車ですが、これまで充電1回当たりの走行距離が短い、価格が高いなどの点が、実用化の妨げとなってきました。こうした問題を解決し電気自動車の普及に貢献することを目的に、当社は大容量リチウムイオン電池の開発・製造に向けて取り組むこととなりました。

大容量リチウムイオン電池事業

当社は、ジーエス・ユアサコーポレーション、三菱自動車との共同出資による新会社リチウムエナジー ジャパン(LEJ)を2007年12月に設立しました。LEJは2009年4月から電池の量産を開始しています。

電気自動車市場には、LEJがリチウムイオン電池を最初に供給する顧客であり、2009年7月に「i-MiEV(アイ・ミーブ)」を

発売した三菱自動車をはじめ、複数の自動車メーカーが参入を予定しています。LEJとしては他の自動車メーカーへの納入、ひいてはデファクトスタンダード(業界標準)の獲得を目指し、マーケティング活動を続けています。

リチウムイオン電池は、電気自動車のみならず、建設機械をはじめとする一般産業などでも使用が期待され、CO₂排出減へ

の貢献度合いは高いものになるでしょう。

南米のポリビアで、リチウムイオン電池の原料であるリチウム資源の開発について同国政府との交渉を進めており、今後はリチウム資源の確保から、正極、負極などの電池材料分野への参入、そして電池の開発、製造、販売に至るまでのバリューチェーンを構築し、リチウムイオン電池事業を優位に展開していく考えです。



大容量リチウムイオン電池



三菱自動車製新世代電気自動車「i-MiEV(アイ・ミーブ)」

資源・エネルギー戦略管掌副社長メッセージ

私が委員長として2008年4月1日付で設立された「資源・エネルギー戦略推進委員会」では、中長期的な視点から当社の資源・エネルギービジネスにおける「ビジョン・基本政策・ポートフォリオ戦略」をまとめ、当社の総合力を活用した取り組みを進めています。また、2009年4月1日付で社長直轄の全社開発部門を新設し、私が管掌役員として新エネルギーならびに環境・水事業を次世代の柱とすべく積極的に推進しています。昨今、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。地球環境問題はエネルギー、食料、水などの問題と不可分であり、国際社会が一致団結して取り組むべき喫緊の最重要課題です。このような状況下、今後の資源・エネルギービジネスの推進にあたっては低炭素社会の実現に資する取り組みを強化していく所存です。



代表取締役 副社長執行役員
資源・エネルギー戦略管掌

吉村 尚憲

Market Potential

新エネルギー供給ビジネスの魅力

石油、石炭といった従来エネルギーは枯渇の心配があることに加え、CO₂排出をコストとして捉えれば、今後、その調達コストが高まっていく可能性があると言われています。これとは反対に、太陽光発電やバイオマス燃料といった、枯渇の心配が少ない新エネルギーを生み出すための設備コストは、技術革新の進展などによって低下しているのみならず、そのCO₂排出量も限定的です。しかしながら、全エネルギー供給に占める新エネルギーの割合は、特に日本ではまだまだ小さいというのが現状です。

世界の国家が主導する需要創出

世界的な経済危機の中、経済、気候変動、エネルギーの3つの危機に対して、「新エネルギー」を軸に解決しようとする、いわゆる「グリーン・ニューディール」が世界規模で実践されつつあります。例えば米国では、環境対策と経済活性化の両立を目指し、風力や太陽光発電といった新エネルギー分野へ投資し、新規雇用を創出するほか、新エネルギー発電事業者の増加に対応した送電網整備

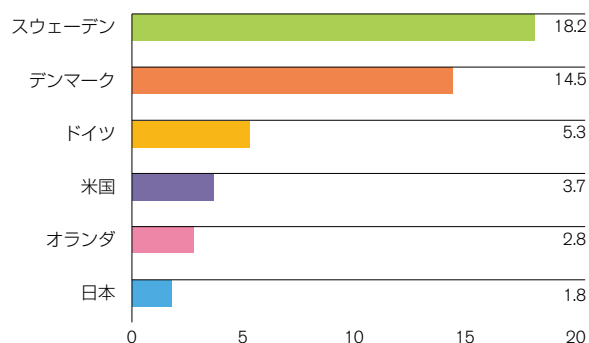
や、家庭用電源から充電できるプラグインハイブリッド車の普及も本格化させる考えのようです。こうした新エネルギーの普及を軸とした取り組みは、米国に限らず世界各地で広がっています。

フィードインタリフの効果

フィードインタリフ（Feed-in Tariff、固定価格買い取り制度、以下FIT制度）は、新エネルギーの普及・促進のため、例えば太陽光で発電された電力を通常より割高で買い取るという助成制度です。FIT制度は欧州で始まり、その他の地域に広がりつつあります。例えばドイツでは、1990年にFIT制度を導入しています。同制度を活用して太陽光発電を普及させた結果、同国の太陽光発電産業は世界シェア49%の規模にまで拡大しました。また、スペインでは、1980年からFIT制度の前身となる仕組みを取り入れ、産業としての育成を促したことで、国際的な風力や太陽光発電会社をいくつも誕生させました。

新エネルギーの対一次エネルギー供給シェア

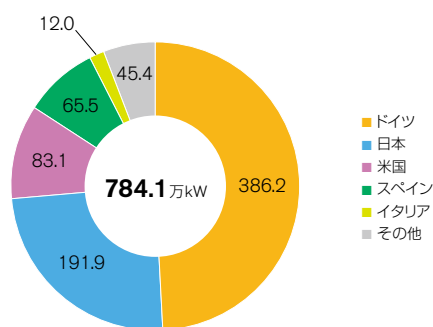
(単位:%)



出典:資源エネルギー庁「エネルギー白書2009」
2006年12月末現在

世界の太陽光発電の導入状況

(単位:万kW)



出典:資源エネルギー庁「エネルギー白書2009」
2007年12月末現在

Raising Our Presence

新エネルギーの普及が各国政府の主導で進む中、当社は2009年4月に「全社開発部門」を設置し、新エネルギービジネスを展開していく体制を強化しました。今後は戦略的なパートナーシップの構築と大胆な戦略投資の実行により、新エネルギービジネスを着実に伸ばし、中長期的かつグローバルな視点で、地球温暖化問題やエネルギー安全保障のお役に立てるよう、尽力していきます。

〈新エネルギー分野の基本戦略〉

バリューチェーン構築と環境問題の解決、エネルギー安全保障への寄与

当社は、企業理念である三綱領における「所期奉公」の精神に基づいて、地球温暖化問題の解決に寄与し、それぞれの国や地域のエネルギー安全保障に寄与すべく、新エネルギービジネスに取り組んでいく考えです。いくつかの事例をご紹介します。

太陽光発電、太陽熱発電、風力発電など

太陽光発電では、2009年3月に、スペインに本社を置く世界最大級の総合新エネルギー事業会社アクシオナが開発した太陽光発電事業（ポルトガル）に参画、今後は両社の包括的な戦略提携を通じて、全世界で総額20億ユーロ規模の新エネルギー関連プロジェクト創出を目指します。また、太陽光発電で必要となるパネルは、太陽電池セルをモジュール化したもので構成されていますが、川上においてはセルの原材料である金属シリコン、ポリシリコン、インゴット・ウェハの確保、川中においてはセル・モジュールの販売事業拡大を目指すことにより、太陽光バリューチェーンを強化していきます。

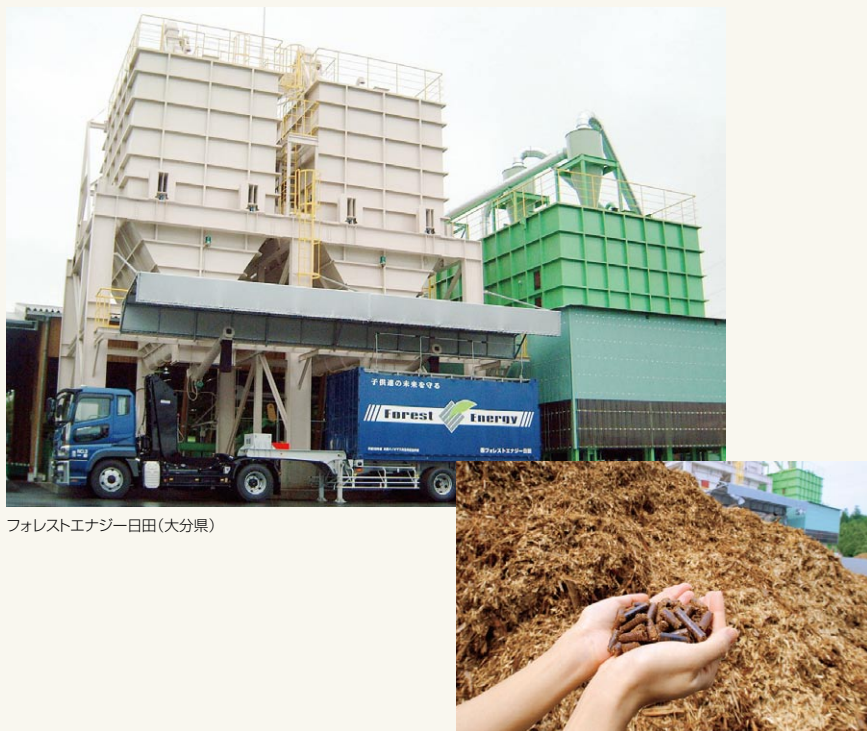
バイオ燃料

バイオペレット*1については、日本国内では日本初の石炭代替用ペレット製造会社となるフォレストエナジー日田（大分県）とフォレストエナジー門川（宮崎県）を設立しています。これらの国内工場は、それぞれ年間2万5千トンと日本最大のペレット製造能力を有しています。

バイオエタノール*2については、投資

先である北海道バイオエタノールを通じ、規格外小麦など、食との競合度合いの低い原料を用いた、バイオ燃料の生産力充実を図ります。

また、当社はすでに中国木材向けに、木質系バイオマス専燃発電所を活用したオンサイト発電事業を展開していますが、今後はさらなる事業拡大を目指します。



フォレストエナジー日田（大分県）

バイオペレット（木質ペレット）

*1 バイオペレット

樹皮などのバイオマスを細かく砕いて乾燥、さらに圧力を加えて2〜3センチほどのサイズにした固形燃料。

*2 バイオエタノール

植物資源を発酵させて作るエチルアルコール。

太陽光発電でプレゼンスを発揮 — スペイン・アクシオナとの提携 —

太陽光発電は、発電時に温室効果ガスを排出しない上、枯渇の心配もないクリーンな発電方法として注目され、年率30～40%で市場が拡大しています。特に欧州市場においてFIT制度が導入されたことで、風力、太陽光、太陽熱発電の市場が急速に拡大しており、これらの市場は長期的に見ても著しい拡大が期待されています。

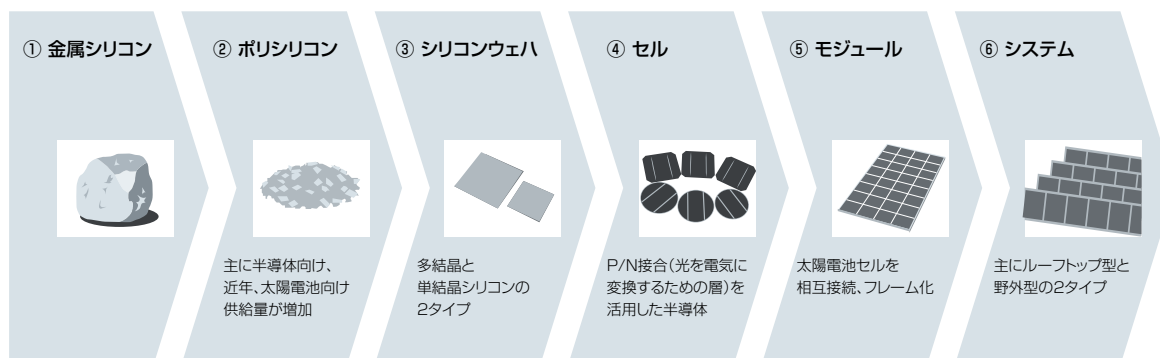
2009年3月、当社はスペインに本社を置く世界最大級の総合新エネルギー事業会社アクシオナが開発した太陽光発電事業に参画することで合意しました。アクシオナは、太陽光発電をはじめとして、風力発電や太陽熱発電などの新エネルギー発電事業を世界的に推進する世界トップの総合新エネルギー会社です。今回、当社が初の共同案件として参画するのは、アクシオナが保有する太陽光発電事業会社であるAmper Central Solar S.A. (本社ポルトガル)です。EU諸国内でも最も日射量が豊富な国の一つであるポルトガルのMOURA地区

にて、同国に導入されているFIT制度の適用を受けて、すでに商業運転が開始されています。当社はアクシオナとの提携を通じて、引き続き、全世界での新エネルギー・環境事業の展開の可能性を追求し、同事業におけるリーディングプレーヤーとなることを目指してまいります。



太陽光発電設備 (MOURA地区)

太陽光事業のバリューチェーン



原料担当

原料分野における既存パートナー、新規パートナーとの取引、協業など推進。新技術への支援、投資など。

- ・ 金属シリコン、太陽電池用ウェハ取引
- ・ 新技術の取り組み (冶金法、シリコン精製事業)
- ・ ポリシリコンメーカーとの協業模索

製品担当

セル、モジュール販売。変換効率向上に向けた新技術開発、投資。

- ・ 結晶系(単/多)セル、モジュールの欧米向け輸出
- ・ 薄膜系モジュールの欧米向け輸出
- ・ 集光型太陽光発電用部材開発

プロジェクト担当

発電事業への参画。有望EPC業者との関係強化、出資、買収検討。各地域有望パートナーとの大型案件共同開発・資産保有。

- ・ 原料、製品チームとの連携強化



Meeting society's
expectations from a solid
management base.

磐石な経営基盤のもと、
MCは社会の要請に応え続けていきます。

株主ならびにステークホルダーの皆さまへ

2009年3月期の当社の業績は、7年ぶりの減益となりました。年度後半に起きた世界経済の急減速による影響は大きく、この経済の低迷は、ここしばらくは続くと考えています。当社では2010年3月期を「事業環境の変化に対する緊急対応の年」と位置づけ、財務の健全性維持を最優先課題として、スピード感を持って各種対応策を実施します。その一方で、グローバルな構造変化を、次の時代の成長の柱を創り上げていく好機と捉え、中長期的に成長が見込まれる領域について、将来への布石として、全社をあげて取り組んでいきます。

当社は、これからも、安定的な資源の供給、需要の創生、新エネルギーや環境事業の開発など、社会からの要請に応え続けるため、強靱な体力と高い成長性を常に維持しながら、すべてのステークホルダーに認められる「新・産業イノベーター」*を目指していきます。

* 新・産業イノベーター：中期経営計画『INNOVATION 2009』で掲げるビジョン。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ことを目指すというもの。

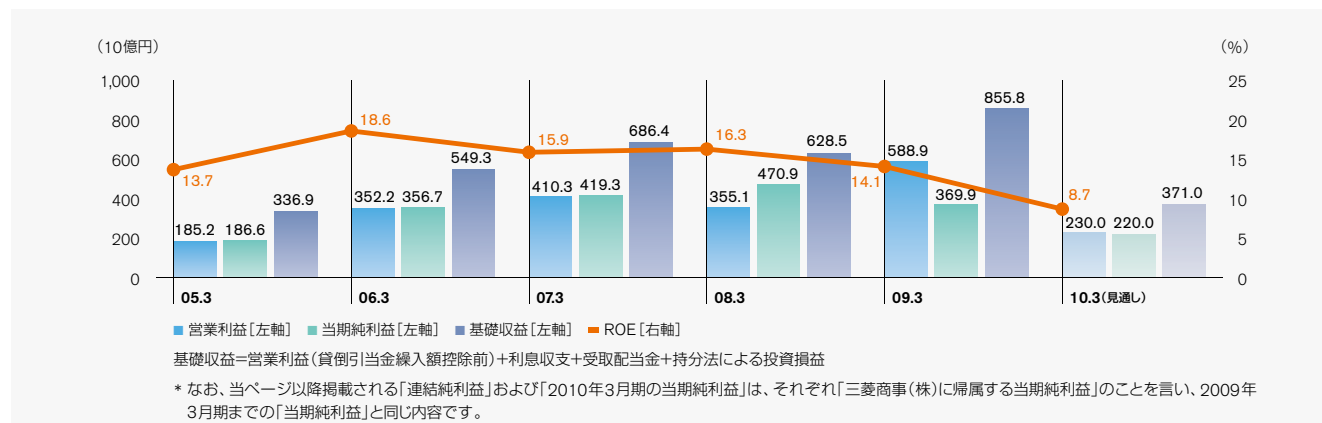
2009年3月期の業績

事業収益は伸長も、上場株や固定資産などの減損により減益

サブプライム・ローン問題が発生した2007年以降も、当社はしばらくの間、順調に収益を拡大してきました。しかし、2008年9月のリーマンショック以降、世界経済が大幅に悪化したことで、当社を取り巻く環境は全事業領域で大変厳しい状況になりました。この結果、2009年3月期の当社の当期純利益は3,699億円となり、前期の4,709億円に比して、21%の減益となりました。セグメント別に見ても、原料炭の年間契約価格が上昇した金属グループは585億円の増益になったものの、他のすべてのセグメントは減益となりました。

しかしながら当期純利益は、依然、当社史上3番目の高水準です。さらに売上総利益、営業利益、基礎収益といった主要損益は、当期も史上最高益を更新しました。営業利益が増益したにもかかわらず、当期純利益が減益となった最も大きな理由の一つは、上場株式減損896億円を含む1,800億円に上る資産を減損したことにあります。2010年3月期は引き続き厳しい年となりますが、経済環境が回復したときには、投資や新しいビジネス展開において、いち早く打って出なければなりません。そのための備えとして、懸念材料である不良資産の処理を可能な限り進めました。

営業利益、当期純利益、基礎収益、ROEの推移



2010年3月期の業績見通し

2010年3月期の当期純利益の見通しは、2009年3月期に比して約1,500億円の減益となる2,200億円としました。当社では、2008年10月に私自身がリーダーとなり「金融危機対応タスクフォース」を立ち上げ、国内外約80カ国にまたがる200超の拠点から、毎週、ビジネスの最前線でしか得られない生の情報を仕入れ、今後の経済環境をこと細かく分析してまいりました。その結果、今回の経済環境の低迷は相当深刻なものであり、実体経済が本格的に回復するまでには、それなりの時間を要す

るとの結論に至りました。その前提のもと、エネルギー事業・金属グループへの影響が大きい原油や原料炭を中心とした商品市況の悪化、そして機械・化学品・生活産業グループへの影響が大きい実体経済の悪化などを、業績見通しに織り込みました。

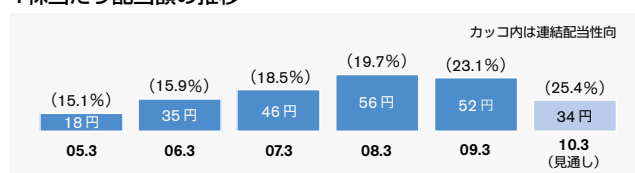
なお、2010年3月期のROEは、8.7%となる見込みです。この場合、2005年3月期から2010年3月期見込みまでの6年間の平均ROEは約14.5%となり、当社が中長期的な目標としている15%をほぼ満たすこととなります。

配当方針の変更および2010年3月期の配当

当社では各期の業績に連動した配当の考え方を取り入れています。昨今のグローバルベースでの投資環境の変化や、株主の皆さまの安定配当に対するご期待などを総合的に勘案し、連結配当性向をこれまでの20%から、当期は20%～25%の幅で運用する方針へと変更しました。この方針のもと、2009年3月期の1株当たりの配当額は52円としました。これは配当性向23%に相当します。また、2010年3月期の当期純利益が現状の見通

しである2,200億円となった場合には、1株当たりの配当額を34円とする予定です。これは配当性向25%に相当します。

1株当たり配当額の推移



事業環境の変化に対応する緊急対策—4つの緊急対応策

当社は、グローバルな総合事業会社として、連結ベース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すべく、2008年4月に2009年3月期～2010年3月期の新中期経営計画『INNOVATION 2009』を発表しました。

ただし、2008年9月の米国金融危機に端を発した世界的な経済危機により、外部環境が大きく変化したことから、ビジョンと基本コンセプトや環境・CSRへの取り組みは堅持しつつ、当面は健全性を最優先課題として取り組むこととし、一部計画の見直しを行いました。

中期経営計画『INNOVATION 2009』のビジョンと基本コンセプト

『INNOVATION 2007』に引き続き、「新・産業イノベーター」をビジョンに掲げるとともに、「変化を捉えて未来を拓く(=成長戦略の推進)」「人を活かし人を育てる(=人材の育成と活用)」「足場を固める(=経営基盤の継続的強化)」の3点を基本方針として、諸施策を設計・実行します。



INNOVATION 2009 ～未来を拓く～

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

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) 新分野等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

成長戦略の推進

変化を捉えて未来を拓く

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機能を強化するなど、グローバルな事業展開のための施策を進めていきます。また、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、全社開発部門などの中長期の成長が期待できる分野への経営資源のシフトを進めています。

人材の育成と活用

人を活かし人を育てる

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、多様な人材が活躍できる体制・環境作りを、引き続き連結・グローバルベ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・再配置を通じて、組織・個人のさらなる活性化を図っていきます。

経営基盤の継続的強化

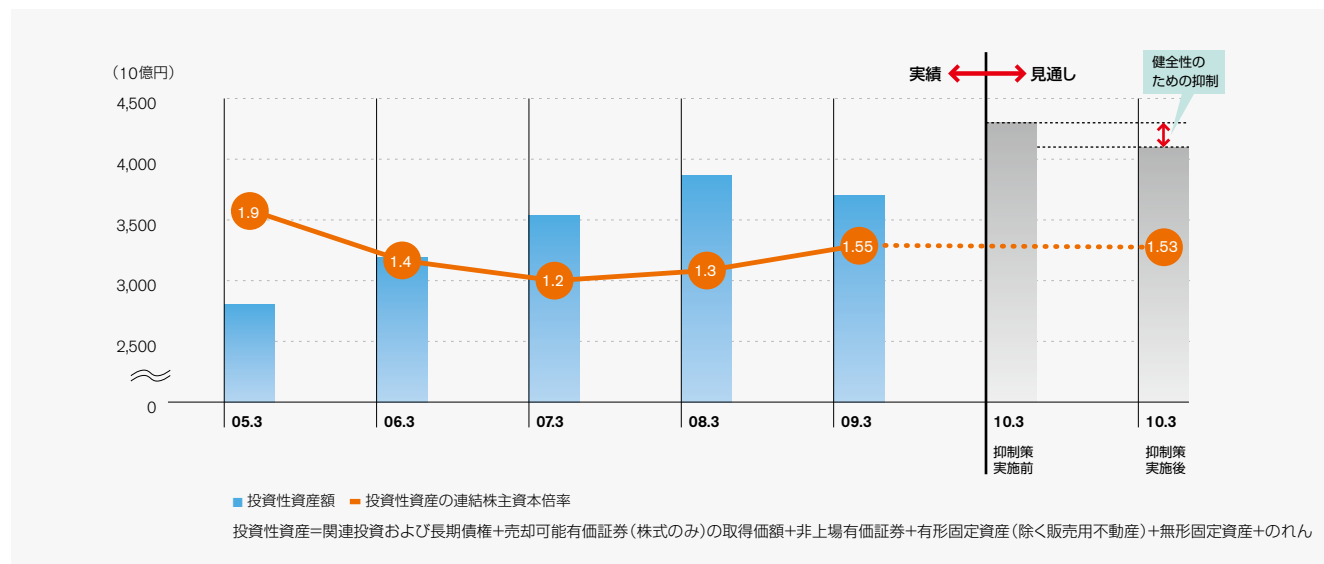
足場を固める

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い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。

まずは、2008年12月に世界各地域および各営業グループの責任者を呼び集め、現場からの生の情報をもとに当面の危機対応として必要な措置をいち早く実行に移しました。次に、2009年4月にあらためて経営陣が一堂に会し、新たに対応すべき課題について徹底的に議論を行いました。『INNOVATION 2009』では、成長性、効率性、健全性の3つのバランスをとりながら、持続的な成長、企業価値の最大化を図ることを基本方針として

いますが、2008年来の世界的な経済危機という環境下、2010年3月期を「事業環境の変化に対する緊急対応の年」と位置づけ、まずは健全性の維持を最優先課題としました。具体的には、①投資計画の見直し、②上場株式の管理制度の導入、③低採算事業・赤字事業の改善、④経費削減策の実施の4つの緊急対応策に取り組むことで、この厳しい経済環境に対処することとしました。

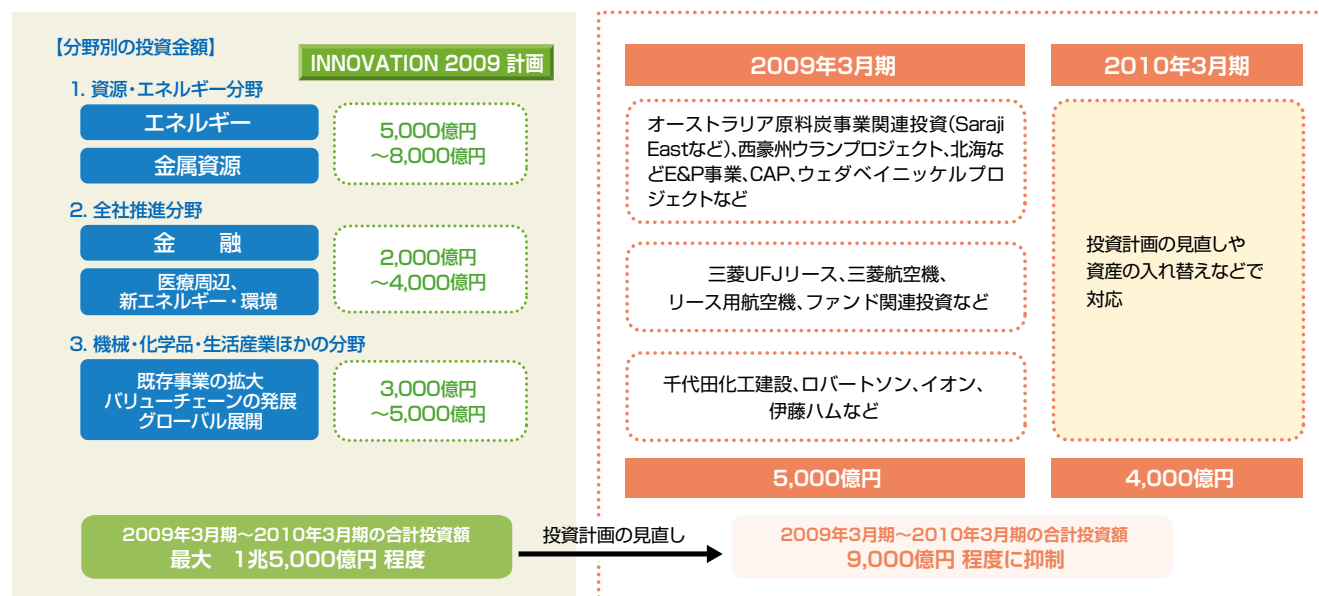
投資計画の見直し



投資計画の見直し」まずは、『INNOVATION 2009』の投資計画を見直し、投資環境の変化に合わせ、投資性資産残高の増加を抑制します。2009年3月末時点の投資性資産残高は約3兆7,000億円となり、一方、株価下落や為替変動などにより株主資本が減少したことで、投資性資産の連結株主資本に対する

倍率は、当社の財務規律である1.5倍を超える、1.55倍となりました。株主資本および投資性資産残高は、今後も為替や株式市況の影響により変動する可能性はありますが、2010年3月期末での投資性資産の連結株主資本倍率を、1.5倍に近づけるべく、投資性資産の積み上げを抑制していきます。

投資計画



2010年3月期においては、具体的には、グロスで6,000億円程度の投資額を見込んでいますが、2,000億円程度の減価償却・資産入れ替えを行うことで、ネット投資額を4,000億円程度に抑える方針です。このネット投資額4,000億円については、従前同様、資源関連を全体の3分の1以内とする方針に変更はありませんが、案件を厳選し経営として判断をしていくつもりです。なお、当初『INNOVATION 2009』では2009年3月期、2010年3月期の2年間で最大1兆5,000億円程度の投資を行う計画でしたが、2010年3月期の投資を抑制することで、この2年間の投資額は9,000億円程度になる計画です。その結果、投資性資産残高は、2010年3月期末には4兆1,000億円になると見込んでおり、投資性資産の連結株主資本倍率は1.53倍と、当期末の1.55倍に比べ若干改善する見込みです。

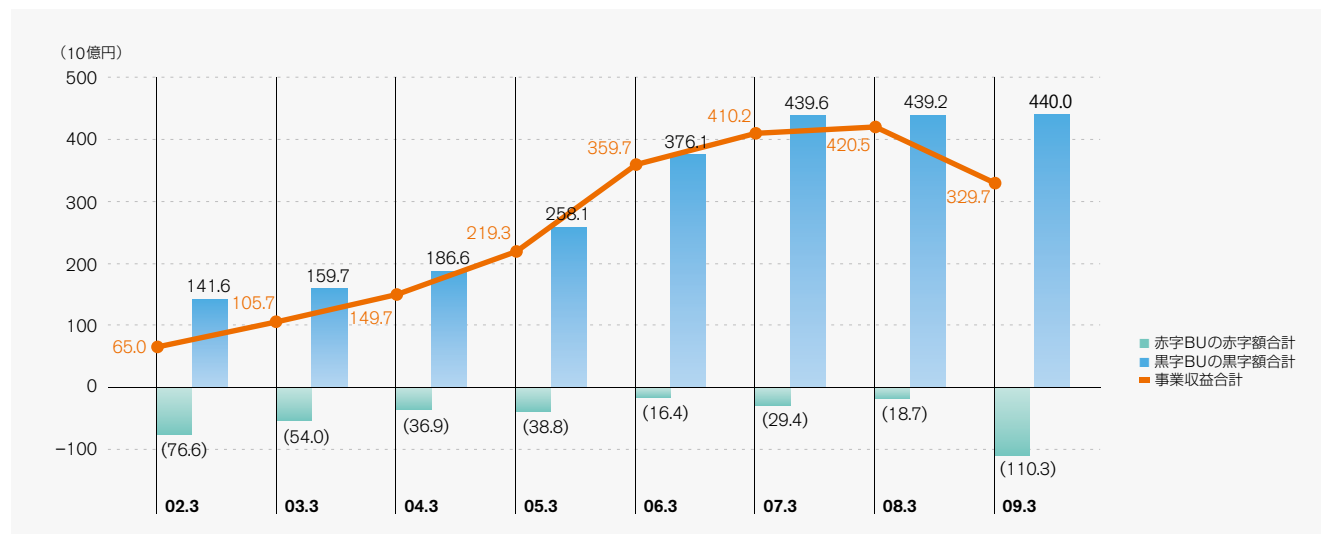
上場株式の管理制度の導入 上場株式の保有には、急激な株価下落による減損リスクや、株価変動による包括損益の減少リスクがあります。当期は、損益面のみでなく、未実現有価証券評価益が2,832億円減少したことで株主資本にも影響を与えました。

そのリスクの低減に向けた対応として、上場株式の戦略的保有意義や採算性の観点から、新規取得・継続保有・売却の是非を決定する「上場株式の管理制度」を導入し、より厳格な管理を行うこととします。

低採算事業・赤字事業の改善 過去5年ほどは、右肩上がりの経済環境を踏まえ、さらなる成長を目指した活発な投資と事業の拡大を行ってまいりました。しかしながら、昨年の急激な世界経済の悪化に伴い、低採算事業や赤字に陥る事業が増加しました。当社組織の最小単位はビジネスユニット(BU)ですが、今般の緊急対応の一環として、あらためて各BUの採算性に対するモニタリングを強化し、事業価値の改善や黒字化に向けたアクションプランを策定し、実行します。

経費削減策の実施 経費については、人件費・設備費・システム経費などを除く、旅費・交通費・交際費などの一般管理費について、連結ベースで見直し、コスト削減を目指します。

黒字・赤字BUの事業収益合計の推移

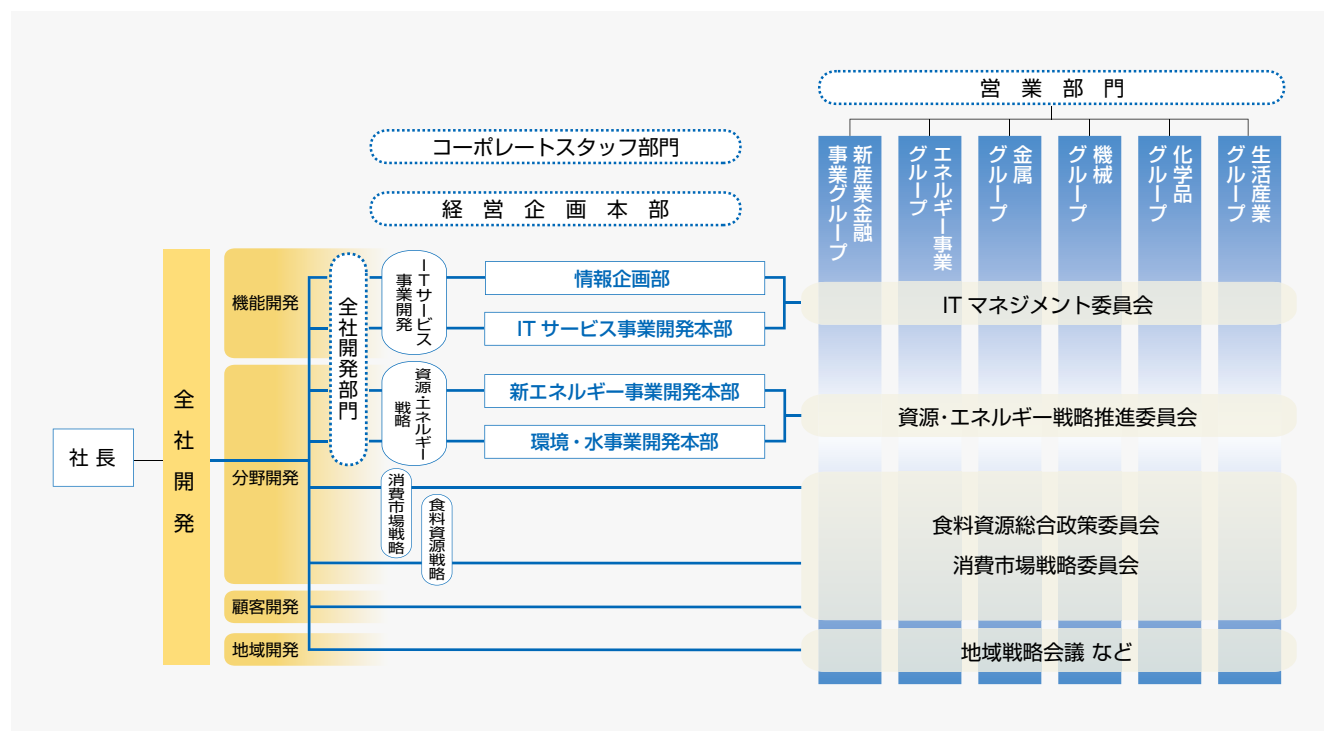


将来の成長に向けた布石—4つの全社開発

事業環境は厳しさを増していますが、一方で、グローバルな構造変化の中で新しい産業のニーズが生まれており、次の時代の成長の柱を創り上げていく好機とも考えています。当社では、財務健全性の維持を優先し、協を締める一方で、将来の成長の

芽を見逃さず、将来への布石を全社的に推進していくため、「機能」「分野」「顧客」「地域」の4つの開発を、全社開発と位置づけました。この全社開発は私自身が直掌し、担当の管掌役員のもと、各委員会などを通じて、全社をあげて、関係営業グループ横断的かつ機動的に推進していきます。

全社開発への取り組み体制



機能開発 機能開発については、当社の「全社ITインフラ」、「営業グループの営業活動を支えるIT」そして「次世代のITビジネスの開発」のそれぞれの強化が主な狙いです。連結ベースでの経営の効率化・高度化のためには、新時代のIT基盤の強化が必要です。また、各営業グループでの営業活動でも、ITを駆使し

た仕組みの構築や提案がますます重要になっており、当社がお客さまに提供するメニューの一つとして、ITサービスそのものを強化します。

機能開発を担う情報企画部、ITサービス事業開発本部、およびその傘下のアイ・ティ・フロンティア、シグマクスなどが全社

横串機能としてITの高度化に取り組みます。また、同時にコンサルティングやシステムインテグレーターといった機能を強化することで、ITサービス事業そのものの、新しいビジネスモデルの開発を目指します。

分野開発 » 分野開発については、昨年立ち上げた「資源・エネルギー戦略推進委員会」、「食料資源総合政策委員会」、「消費市場戦略委員会」で議論を深めながら取り組んでいます。

特に新エネルギー事業開発や環境・水事業開発については、ビジネスとしてのみならず、今私たちが享受しているレベルの地球環境を次の世代に引き継いでいくために、そして地球その

ものを守り続けていくために、取り組むべき意義が大変大きい分野だと考えています。太陽光、太陽熱、風力などの新エネルギー事業や、電気自動車のためのリチウムイオン電池事業などについては、新エネルギー源の創造や確保につながり、かつ地球環境問題の解決にも貢献できるため、積極的に推進する考えです。

また、同時に世界中で食料資源分野、消費市場分野が変わろうとしています。安全・安心をはじめとする食への関心の高まりや、消費者ニーズの高度化・多様化を踏まえ、あらゆる取り組みを強化する考えです。

三菱自動車について

当社は、三菱自動車工業の要請に応じて、2004年6月から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2009年3月末で約1,700億円となっています。

同社の2009年3月期連結業績は、世界金融危機の影響もあり、売上高1兆9,736億円、営業利益39億円、当期純損失549億円となりました。

なお、当社は同社とアジア・欧州を中心に世界各国でタ

イアップし、主に現地での販売会社およびその先の川下分野での事業を展開しています。このような事業への出資・融資や営業債権など関連事業のリスクエクスポージャーは2009年3月末で約2,400億円となっています。

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2009年3月末で約4,100億円となっています。

顧客開発※ 顧客開発については、商社活動の原点とも言える真の顧客対応に取り組めます。経済環境の変化を受けて、世界中の多くの企業が、今までとは異なる、いろいろな課題を抱えるようになっていきます。このような厳しい環境下にあっても、変革・変身を目指しているお客さまも少なくありません。

当社は幅広い産業に接し、グローバルに張り巡らされたネットワーク、充実したコーポレート部門などを持ち、独自の知見と機能を有しています。お客さまからの要請に基づき、まずはお客さまの視点に立ち、お客さまの事業の全体像や抱える経営課題を正確に理解します。その上で、当社の知見と機能を駆使して、お客さまに貢献し、さらには新たなビジネスにつなげていきます。

地域開発※ 地域開発については、分野開発、顧客開発とも連携し、地域戦略上重要性の高い新規案件の取り組みに注力します。世界各国のインフラプロジェクトは、金融危機に伴うファイナンス面の制約で計画どおり進まないケースも散見される一方で、各国が外需依存から内需型へシフトする中、経済対策の一環として取り組む国・地域もあります。また、中長期的には、途上国を中心としたインフラ整備のニーズは旺盛で、当社にとっても商機につながる可能性が高いと考えています。

インフラ事業は短期間でなし得るものではなく、入札、工事・建設、引き渡しまで、長いスパンで取り組む必要があります。そしてまた、最近では多くの国で、IPP、PPP、BOT*など長期のインフラ経営参画が求められることが増えてきました。これらは一本部、グループだけでなし得るものではなく、全社の知見とノウハウをフル稼働して各国・地域と面に対応していくべきものです。全社一丸となり、インフラ需要への対応や、資源確保について、粘り強く取り組んでいきます。

* IPP (Independent Power Producer): 独立系発電事業者、PPP (Public Private Partnership): 官民協業による社会資本整備・運営手法、BOT (Build-Operate-Transfer): 建設運営譲渡

金融危機に端を発する今回の外部環境の変化は、百年に一度とも言われていますが、当社の歴史を振り返ると、むしろ大きな変化の時代にこそ、その変化をてこに、大きく成長してきました。オーストラリア原料炭事業やLNG事業への参画、ローソンへの出資など、時代の変わり目に新しいものに取り組むことは、当社のアイデンティティーそのものであり、この経済危機にあってもそれに変わりはありません。こういう環境下だからこそ、中期経営計画『INNOVATION 2009』で掲げた“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」”というビジョンを見失わず、前向きに取り組むことが大事だと考えます。

当社の「新・産業イノベーター」としての原点は、あらゆる資源の安定供給、需要の創生、そして新たな事業への取り組みなどの活動を通じて、取引先やお客さまのお役に立つことにあります。その結果、皆さまの信頼を得て、パートナーとして認めていただき、情報を共有させていただくとともに、変化を捉えて、一緒に次の新しい流れやビジネスを作る、または既存のビジネスをより強いものにしていくことができるのです。世界中の取引先やお客さまのお役に立つことで、いただいている信頼という資産と、長年にわたって蓄積してきた収益力のある投資性資産という強みを活かして、この大きな事業環境の変化の先にある、次の成長に向かってしっかりと歩んでいきたいと考えています。

2009年7月

小島 順彦

代表取締役社長

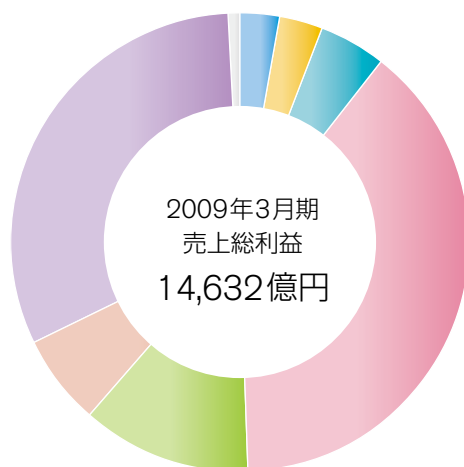
小島 順彦



営業の概況

営業グループの業績 (2009年3月31日まで)

連結売上総利益に占める割合



イノベーション事業グループ	2.9%
新産業金融事業グループ	3.1%
エネルギー事業グループ	4.7%
金属グループ	38.9%
機械グループ	12.0%
化学品グループ	6.5%
生活産業グループ	31.4%
消去または全社	0.5%

2009年3月期の業績



イノベーション事業グループ

売上高	292,881 百万円
売上総利益	42,200 百万円
持分法損益	2,007 百万円
当期純利益	(4,262) 百万円
総資産	191,859 百万円
従業員数*1:	
連結	4,408 名
単体	405 名
連結対象会社数*2	53



新産業金融事業グループ

売上高	235,065 百万円
売上総利益	45,002 百万円
持分法損益	3,109 百万円
当期純利益	(41,205) 百万円
総資産	836,701 百万円
従業員数*1:	
連結	2,554 名
単体	391 名
連結対象会社数*2	95



エネルギー事業グループ

売上高	5,163,085 百万円
売上総利益	68,832 百万円
持分法損益	69,776 百万円
当期純利益	82,778 百万円
総資産	1,342,270 百万円
従業員数*1:	
連結	1,990 名
単体	480 名
連結対象会社数*2	68



金属グループ

売上高	5,456,704 百万円
売上総利益	569,650 百万円
持分法損益	47,944 百万円
当期純利益	216,690 百万円
総資産	2,901,728 百万円
従業員数*1:	
連結	11,381 名
単体	354 名
連結対象会社数*2	27



機械グループ

売上高	3,546,668 百万円
売上総利益	175,544 百万円
持分法損益	5,896 百万円
当期純利益	17,742 百万円
総資産	2,009,585 百万円
従業員数*1:	
連結	9,816 名
単体	1,075 名
連結対象会社数*2	140



化学品グループ

売上高	2,138,726 百万円
売上総利益	95,033 百万円
持分法損益	10,772 百万円
当期純利益	26,797 百万円
総資産	629,690 百万円
従業員数*1:	
連結	3,279 名
単体	665 名
連結対象会社数*2	50

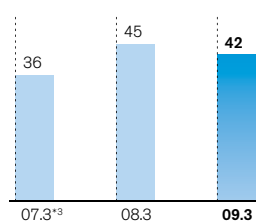


生活産業グループ

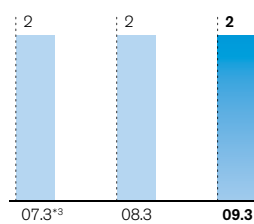
売上高	5,586,320 百万円
売上総利益	458,908 百万円
持分法損益	18,813 百万円
当期純利益	32,819 百万円
総資産	2,110,062 百万円
従業員数*1:	
連結	23,378 名
単体	872 名
連結対象会社数*2	110

*1 2009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3,289名、単体1,448名となっており、合計すると連結60,095名、単体5,690名となっています。
*2 2009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35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590社となっています。

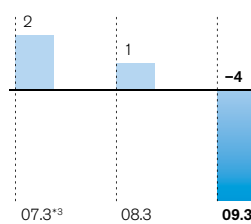
売上総利益 (単位: 10億円)



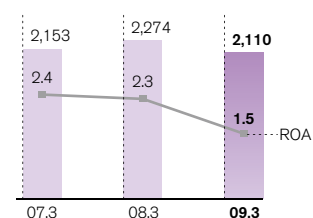
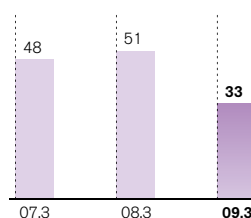
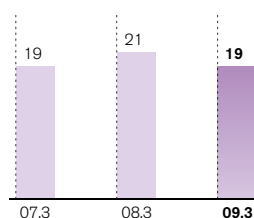
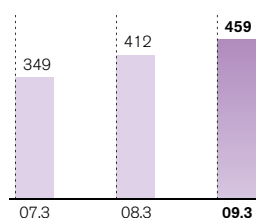
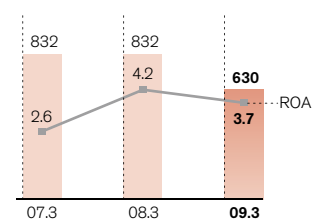
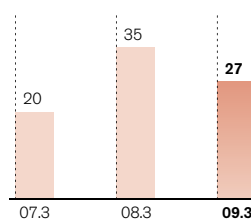
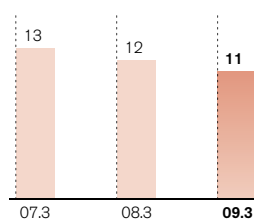
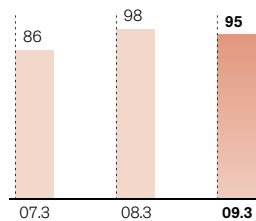
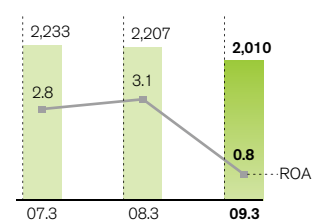
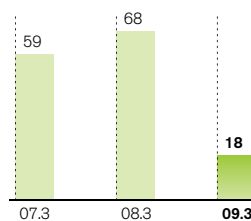
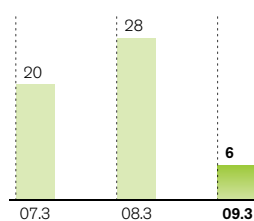
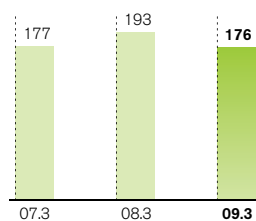
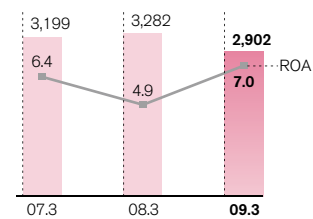
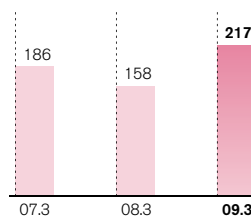
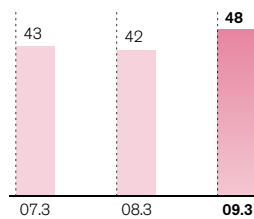
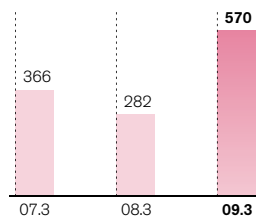
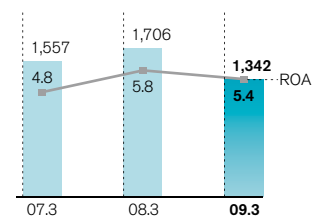
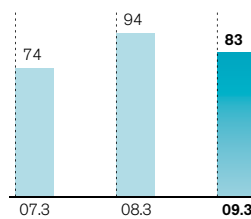
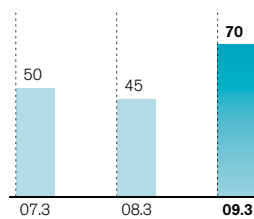
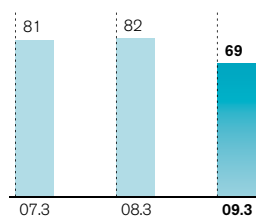
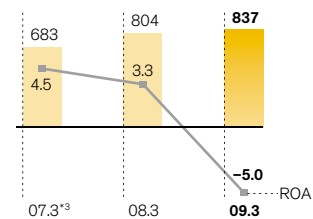
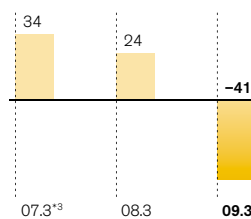
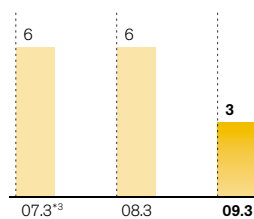
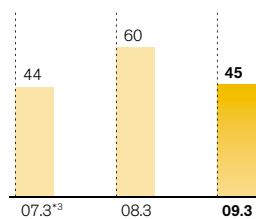
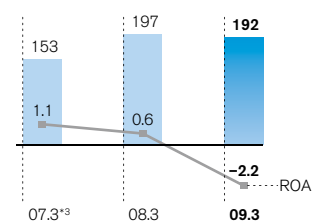
持分法損益 (単位: 10億円)



当期純利益 (単位: 10億円)



総資産、ROA (単位: 10億円、%)



*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。07.3期の数値は、同グループ発足後の組織ベースにリステイトした数値を表示しています。

営業グループのプロフィール

2009年4月、全社開発への取り組みを強化するため、イノベーション事業グループを発展的に改組し、営業部門を6グループ体制としました。



新産業金融事業グループ

→ page 38

アセットマネジメント、バイアウト投資などの投資金融、リース、不動産ファンドなどの産業金融、不動産の開発・保有・運営、物流・保険などの分野において、商社型産業金融ビジネスを展開しています。

主な商品・サービス

- 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、再保険金融事業
- 不動産開発事業、収益不動産投資、商業施設開発・運営、分譲住宅、複合都市開発、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、保険事業 など



エネルギー事業グループ

→ page 42

石油・ガスのプロジェクト開発および投資を行うほか、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。

主な商品・サービス

- 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



金属グループ

→ page 46

薄板、厚板などの鉄鋼製品、石炭、鉄鉱石などの鉄鋼原料、銅、アルミなどの非鉄金属原料・製品の分野において、販売取引、事業開発、投資などを行っています。

主な商品・サービス

- 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、鋅鉄、屑鉄、普通鋼材、鋼管、ステンレス鋼、その他鉄鋼製品 など



機械グループ

→ page 50

電力・ガス・石油・化学・製鉄などの主要産業素材の製造にかかわる大型プラントから、船舶・鉄道・自動車などの物流・輸送機器、宇宙・防衛産業向け機器、建設機械・工作機械・農業機械などの一般産業用機器まで、幅広い分野の機械の販売取引、事業開発、投資などを行っています。

主な商品・サービス

- 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
- 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、宇宙関連機器、防衛関連機器、衛星画像・地図事業
- 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



化学品グループ

→ page 54

石油化学品、オレフィン・アロマ、メタノール、アンモニア、クロールアルカリ、肥料、無機原料などの汎用化学品や、合成樹脂、機能材料、電子材料、食品素材、医薬品などの機能化学品の分野において、取引業務および投資などを行っています。

主な商品・サービス

- 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・農薬中間体、バイオ事業、先端素材 など



生活産業グループ

→ page 58

衣食住の分野を主体に医療分野やメディアの活用も含めて、原料調達から消費市場に至るまでの幅広い領域で、食料品、衣料品、紙・包装材、セメント・建材、医療材料などの商品を取り扱い、さまざまなサービスを提供しています。

主な商品・サービス

- 流通市場・消費市場における戦略立案・推進、リテール経営支援、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
- 病院向け各種アウトソースサービス・支援事業、医療機器、医療材料、医薬品、調剤薬局事業、福祉用具レンタル卸事業、予防・健康サービス事業、通販・マーケティング事業、ポイント・決済等金融関連サービス事業、顧客データを活用した各種事業、消費者向けの各種商材・サービスの開発・流通
- 米穀、小麦、大麦、小麦粉、とうもろこし、マイロ、青果物、水産物(鮪・えび・魷・たこ・いかなど)、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、塩、ビール原料(ホップ、モルト)、大豆、菜種、ゴマ、油脂、油脂製品、鶏・豚・牛肉、食肉加工品、植物蛋白、動物蛋白、糟糖類、粗飼料
- コーヒー原料、製菓原料、果汁、茶類、チーズ、乳製品、加工食品、低温食品、飲料、菓子、缶詰、酒類、ペットフード
- ブランド事業、衣料品、履物、家具・インテリア、雑貨、綿、糸、織物、ニット編地、産業資材、高機能材
- 紙製品(印刷・情報用紙など)、板紙(段ボール原紙、白板紙)、包装資材(食品パッケージなど)、製紙原料(チップ、パルプ)、印刷感材・写真感材、印刷関連資機材、木材、建設・建築資材、珪砂、カオリン、セメント・セメント製品、生コン、タイヤ、ゴム工業資材、エアコン など

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 坂田 保之
執行役員
産業金融事業本部長

宮原 一郎
執行役員
開発建設プロジェクト本部長

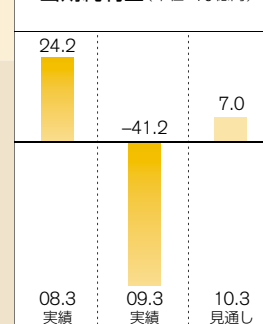
佐々木 伸
理事
物流サービス本部長



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
- 産業金融事業本部
- 開発建設プロジェクト本部
- 物流サービス本部

当期純利益 (単位: 10億円)



グループCEOメッセージ

2009年3月期の活動内容について

当グループは、総合商社が得意とする「モノ」の知見に、「金融」を結びつけた商社型産業金融ビジネスを展開しています。主な事業は、アセットファイナンスや企業のバイアウト投資から、リース、不動産（開発・金融）、物流、保険まで多岐にわたっています。幅広い産業界との接点と、事業やモノに対する目利き・知見を活かした金融ビジネスの展開力が、金融機関にはない当社の強みです。

当グループの事業は、金融市場のみならず、不動産市場や物流の実体経済と密接な関係にあり、2008年秋以降の金融・経済危機による市況の急速な悪化の影響を大きく受けることとなりました。その結果、2009年3月期の当期純利益は412億円の損失となり、2008年3月期と比較して654億円の減少となりました。2008年3月期に発生した三菱UFJリースの株

式見直し売却益と、2009年3月期に計上した上場株式減損を除いた利益を比較すると、374億円の減益となっています。これは、主にファンド投資や不動産関連収益が減少したことによるものです。

2009年3月期の主な活動としては、事業基盤の確立に向け、金融関連ビジネスでは、投資ファンド運営会社・丸の内キャピタルの設立や、三菱UFJリースに対する増資引き受け、そして航空機リース事業をグローバルかつ機動的に推進するためのMCアビエーション・パートナーズの設立を行いました。また米国Aladdin Capital Holdingsへの出資、アント・キャピタル・パートナーズ(旧日興アントファクトリー)や、英国ヘッジファンドのCapula Investment Managementへ資本参加することで、当社がアセットマネジメントビジネスを展開する上での戦略的なパートナーシップを国内外に広げました。不動産関連ビジネ

スでは、当社の商業施設の開発・運営機能を活かし、不動産価値の再生を行うバリューアップ事業の第1号案件として、大阪の商業施設「イーマ」を取得し、内装工事やテナントの入れ替えを図り、リニューアルオープンによる商業施設の再生を行いました。

今後の見通しと『INNOVATION 2009』について

金融市場や実体経済の混乱も2010年3月期に入って徐々に安定化の兆しが見られますが、市況の本格的回復までには、しばらく時間を要するものと考えています。

こうした環境の中、2010年3月期は、当グループは保有資産価値の維持・向上を図りながら、金融・経済危機回復後の事業環境を見据え、それぞれの事業の足場固めと機能の強化・高度化を行っていきます。特に、不動産ビジネスにおいては、当グループが保有する不動産開発・運営、金融、物流の機能を一層融合させ、高度化を図ることにより、当社の強みを活かした、有機的なバリューチェーンの構築を目指していきます。

2009年4月以降の主なトピックとしては、金融関連ビジネスでは、金融機能と保険機能とを融合させ、ペンテリア キャピタル

マネジメントとともにバミューダにて保険ファンド専門の運用会社ペンテリア ダイヤモンド キャピタル マネジメントを設立し、日本企業としては初めて本格的に保険ファンド事業に参入しました。また、丸の内キャピタルでは、第1号案件としてタカラトミーへ出資を行いました。不動産関連ビジネスでは、2009年春には、名古屋において、イオングループと共同し、新しい都市型ショッピングセンター「mozo wondercity」を開業させるなど、当社の持つ機能を発揮し、着実に実績を積み上げています。

2010年3月期については、このような活動を通じ、またファンドや不動産関連分野の当期の損失の反動を見込み、70億円の当期純利益を計画しています。

小林 健

常務執行役員
新産業金融事業グループCEO
小林 健

事業を通じた社会・環境貢献

人と環境に配慮した mozo wondercity

当社とイオンモールが共同で取り組んできた名古屋のショッピングセンター「mozo wondercity (モゾ ワンダーシティ)」が、2009年4月21日にグランドオープンしました。このショッピングセンターでは、「人と環境に配慮したSC」をスローガンとして掲げることにより、ユニバーサルデザインの導入など、さまざまな施策を実施しています。

大きな特長としては、高効率冷凍機(インバーターターボ冷凍機)や電力会社が推奨する氷蓄熱空調システムを導入することにより、年間約1,975トンのCO₂削減と電力の平準化を実現したことがあげられます。そのほか、建物の外壁には合計約1,700m²に及び壁面緑化を実施し、緑化によるCO₂削減や、外壁に緑の潤いを与えることによる、建物の圧迫感軽減を図っています。また、2009年3月には、ショッピングセン

ターの敷地内で植樹祭を行い、約2,500名の地域の皆さまとともに、地域に適した樹木を中心に約2万本の苗木を植樹しました。こうした活動を通じて、ショッピングセンターを緑あふれる憩いの場とすべく努めています。



人と環境に配慮したショッピングセンター
mozo wondercity (モゾ ワンダーシティ)

新産業金融事業グループ



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

当本部では、国内外の金融市場を巡るさまざまな環境変化の中、総合商社ならではの多様な産業界との接点と、グローバルなネットワークやノウハウを活かし、金融仲介・投資事業を展開しています。アセットマネジメント事業*¹およびバイアウト投資事業*²を中心に、さまざまな顧客・投資家のニーズに応えています。

アセットマネジメント事業においては、2008年5月にクレジット関連商品を専門とする米国Aladdin Capital Holdingsへ出資(19.5%)したのに続き、2008年10月には債券アービトラージ分野*³に強みを持つ英国の有力ヘッジファンド運用会社Capula Investment Managementと資本提携を行い、同社持分の5%を取得しました。

バイアウト投資事業においては、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である丸の内キャピタルを2008年4月に設立しました。同社はその第1号案件として、2009年5月にタカラトミーと戦略的資本・事業提携を結び、丸の内キャピタルの組成する投資ファンドがタカラトミーに対し、約15%出資することとなりました。また、2008年11月には、アント・キャピタル・パートナーズ(旧日興アントファクトリー)への出資を行いました。2009年2月には、当社の子会社でプライベートエクイティファンドのゲートキーパー事業*⁴を行っているイー・アイ・キャピタルが、三井住友銀行と資本・業務提携を結び、資産運用ビジネスの強化・発展に取り組んでいます。

*¹ 各種金融商品の仕入から販売までを手掛け、これらを仲介することにより顧客・投資家ニーズに応える事業

*² 既存企業に出資し、経営をサポートすることで、企業価値向上を通じてリターンを得る投資事業

*³ 国債、社債、地方債などの金利関連商品に生じる、価格の歪みを利用してリターンを得る投資分野

*⁴ 機関投資家などから委託を受け、未公開株式などを取得し、経営をサポートする内外のファンドを選別し、投資モニタリングを行う事業



丸の内キャピタルは、総額1,000億円のファンドを組成して、主に国内企業への投資を行っています。

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

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、「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た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、三菱商事・ユービーエス・リアルティが、商業施設特化型REITとしては業界トップの資産残高を保有する日本リテールファンド投資法人と、物流施設・インフラ施設などの幅広い産業用不動産を保有する産業ファンド投資法人の、二つのREITを運用しています。また、当社100%子会社であるダイヤモンド・リアルティ・マネジメントでは、商業施設・賃貸住

宅・物流施設などを対象とした不動産私募ファンドを組成・運用しています。

リース事業分野では、2008年8月にトルコの大手自動車リース会社Ekim Turizm Ticaret Ve Sanayi A.S.(ブランド名Intercity)に対し、当社と三菱UFJリースで共同して合計45%の出資をしました。また、国内オートリース事業再編の一環として、当社と三菱UFJリースの合併企業である三菱オートリースが、三菱UFJリースの100%子会社であるセントラルオートリースと事業統合しました。

エアライン分野では、これまで当社本体で展開してきた航空機リース事業と関連サービス事業を営む子会社とを集約し、2008年8月にMCアビエーション・パートナーズを設立しました。同社は、資産残高約2,000億円、保有・管理機数100機以上の国内最大規模を誇る航空機専門リース会社です。

再保険金融分野では、業界優良プレイヤーであるペンテリア キャピタル マネジメントとともに保険ファンド専門の運用会社ペンテリア ダイヤモンド キャピタル マネジメントを設立しました。日本企業としては初めて、人員派遣・経営参画まで踏み込んで本格的に事業参入することになります。



MCアビエーション・パートナーズを設立し、航空機リース事業を集約しました。

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

当本部は、商業施設・住宅・オフィス・医療施設・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を付加し、開発から流動化まで一貫したバリューチェーンを構築しています。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。

不動産開発分野では、三菱商事都市開発とともに都市型商業施設をはじめとする不動産の開発・運営事業の推進に取り組むほか、不動産証券化事業などを推進しています。

都市・住宅開発分野では、従来からの住宅分譲事業に加え、収益不動産の投資・運営や、短期売却型のオフィス開発、不動産企画・コンサルティングにも注力しています。

建設・設備分野では、新聞印刷工場の建設工事や設備納入のほか、PFI事業・医療ソリューションビジネス、大規模複合施設の企画・設計、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により、ESCO(省エネ)事業などを推進しています。

海外では、主に米国の子会社DIAMOND REALTY INVESTMENTSを通じて、アパート・物流施設などへの投資を行っています。

2009年3月期においては、大阪梅田の既存商業施設「イーマ」を取得し、リニューアルオープンを行いました。本件では、30年以上にわたる商業施設の開発お

よび運営事業を通じて蓄積してきた、当社独自のノウハウや知見を最大限に活用し、テナントの入れ替えや建物・設備の更新などに取り組んでいます。また、名古屋ではイオンモールと共同して旧「ワンダーシティ」を建て替え、新たなショッピングセンターとして「mozo wondercity」を2009年4月に開業させました。



大阪の商業施設「イーマ」は、当社のバリューアップ事業の第1号案件です。

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

当本部は、長年蓄積してきた物流・保険業務におけるノウハウと、当社グループの商流と一体となって構築した拠点網による物流事業・保険事業が強みです。物流現場で培った知見に、金融ノウハウをからめた付加価値の高いサービスを展開しています。また、当グループ内他本部と連携し、物流施設を含む産業不動産への投資を行うJ-REITの産業ファンド投資法人や、2009年新たに立ち上げた日本企業初の保険ファンドのエオリア・ダイヤモンドの運用にも取り組んでいます。

物流事業では、三菱商事ロジスティクスを中核に、アパレルなどの生活財や自動車・化学品の工業財分野などの部品・製品物流において、最適な物流スキームの立案ならびにオペレーションを実行することで、顧客満足度の向上に努めています。

不定期船事業では、石炭、穀物などの原料輸送において当社商流との連携を強化し、専用船事業や専航船(特定航路を運航)事業を通じて、日本への原料の安定供給に貢献しています。

保険事業では、主に子会社を通じて各種事業を展開しています。NEW CENTURY INSURANCEではキャプティブ再保険事業を推進しています。また、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ティングとして、法人・個人向けの保険ソリューションを提供しています。さらに保険ファンドのエオリア・ダイヤモンドでは、企業が抱える自然災害などのリスクヘッジニーズと新たな投資ニーズを橋渡しする役目を担い、機関投資家のみならず企業や保険会社からも注目されています。

そのほか、物流業界を対象としたアセットファイナンス事業や外航船舶の保有・運航事業、船腹仲介業、リスクコンサルティング、貿易保険業務なども提供しています。



Mitsubishi Corporation LT (Thailand)は、海外物流の重要拠点として、タイにおける自動車関連の物流事業を展開しています。

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
桑原 徹郎
執行役員
天然ガス事業第二本部長

林 良一
理事
炭素・LPG事業本部長

真崎 宇弘
執行役員
エネルギー事業グループ
E&P担当

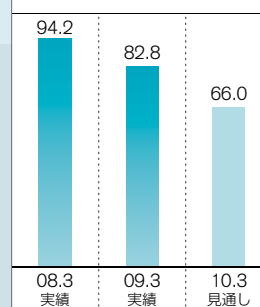
森 和之
天然ガス事業第一本部長



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
- 天然ガス事業第二本部
- 石油事業本部
- 炭素・LPG事業本部

当期純利益 (単位: 10 億円)



グループCEOメッセージ

2009年3月期の活動内容について

当グループは国内外の需要家や、産油・産ガス国、オイルメジャーなど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したいと考えています。

2009年3月期は、上半期において石油・ガス価格の高騰が見られたものの、下半期においてはリーマンショックに端を発した世界経済の急速な悪化のほか、海外の資源関連子会社での固定資産減損などの影響により、当期純利益は前期比114億円減の828億円となりました。

新規事業としては、年産960万トンのLNG生産設備を有するサハリンIIからの出荷開始、年産440万トンの生産設備を有

する西オーストラリアNWS (North West Shelf) プロジェクト第5液化系列の生産開始、米国CIMA Energyへの資本参加を足がかりとした、ガスマーケティング事業への本格参入などがありました。

今後の見通しと『INNOVATION 2009』について

当グループでは、「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ています。この経営理念には、エネルギー資源の確保、資源の安定供給、地球環境への配慮を通じて、未来のエネルギー社会との共存を実現していくことへの、当グループの強い意志が込められています。

2010年3月期は中期経営計画『INNOVATION 2009』の締め括りの年に当たりますが、世界的な景気後退を受けて石油・ガス需要が縮小する中、高コストの石油・ガス田開発、LNGプロジェクト、新規製油所などの大型案件のうち、コストに見合わないものについては、スケジュールの遅延や計画自体を見直す動きが見られます。こうした厳しい事業環境の中で、当グループでは、短期的には、リスク管理の徹底による既存事業の維持・強化を図ることに加え、インドネシアのタングーやドンギ・スノロといった開発中ないしは検討中の新規案件の着実な立ち上げを目指します。また中長期的には、エネルギー需要増に対応するため、新規LNG事業や非在来型ガス事業への取り組みを継続します。このほか、石油、炭素、LPGのトレーディングビジネスにおいては、パートナーリングの強化などを通じ、引き続き業容拡大を目指します。

2010年3月期については、為替の影響などの不確定要素があるものの、原油価格下落の影響などにより、当期純利益は前期比168億円減の660億円を見込んでいます。

加藤 晴二

常務執行役員
エネルギー事業グループCEO

加藤 晴二

事業を通じた社会・環境貢献

ブルネイでの太陽光発電実証プロジェクト

2008年8月、当社と同国総理府エネルギー局は、大規模太陽光発電の共同実証プロジェクトに関する覚書を締結しました。このプロジェクトは、ブルネイのベライト地区セリアに東南アジア地域で最大となる定格出力1.2MWの太陽光発電設備を設置し、運転開始から3年間にわたり、総理府エネルギー局および電力局と共同で実証研究・運用評価を行うものです。大規模太陽光発電の設置はブルネイで初めての取り組みです。当社はブルネイでの太陽光発電の普及促進に協力すべく、当プロジェクトにかかる資金を拠出し、また太陽光発電に関する技術移転および人材育成への協力を行います。

当社とブルネイにおける事業の歴史は古く、1969年に同国初のLNGプロジェクトに関与して以来、40年の長きに

わたって友好関係を継続しています。また、同国の石油・ガス埋蔵量の積み増しを目指し、探鉱開発分野でも積極的に取り組んでいます。



太陽光発電の共同実証プロジェクトに関する覚書の調印式

エネルギー事業グループ



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

当本部では、長年の経験を通じて培われたLNGプロジェクトの遂行能力を強みとして、日本のLNG輸入量の約4割を取り扱っています。

当本部では、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(アルン、タングー)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。引き続き、既存事業のガス保有埋蔵量の積み増しなど、LNGバリューチェーンのさらなる機能強化に取り組み、収益基盤の拡充を目指します。

当期は、マレーシア・サラワク州沖合いでの探鉱活動に注力したほか、2008年9月には西オーストラリアNWS(North West Shelf)プロジェクトのカラサガスプラント第5液化系列からLNG生産を開始しました。

またブルネイでは、大規模太陽光発電の共同実験プロジェクトを実施するため、当社は本件の実証プロジェクトに関する資金を拠出するとともに、太陽光発電に関する技術移転や人材育成への協力をを行う予定です。



NWSプロジェクトの生産能力増強は、極東をはじめとする地域へのエネルギー安定供給に貢献します。

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・スノロプロジェクトユニット

当本部では、ロシア・サハリンIIプロジェクトやオマーンプロジェクトに参画する一方、LNG市場のグローバルな成長を取り込むべく、新たなLNGビジネスモデルの構築に取り組んでいます。2009年3月には、サハリンIIからLNGの出荷を開始しました。同プロジェクトのLNG生産設備(液化系列2系列)は年間最大生産能力960万トン有し、そのうち約6割が日本に供給される予定です。インドネシアで推進中のドンギ・スノロプロジェクトでは、オペレーターとして事業全体を取りまとめる新しい試みに挑戦中です。また、アジア・オセアニアはもとより、南米、中東、アフリカなどにおける新規LNG事業機会も追求しています。これらに加えて、コールベッドメタンやシェールガスなどの非在来型ガス田の開発や、FPSO(Floating, Production, Storage and Offloading system)コンセプトによる天然ガスの洋上開発にも積極的に取り組んでいます。

このほか、2009年1月より、米国フリーポートLNG受入基地の使用権を獲得しています。2008年に資本参加した米国ガスマーケティング会社CIMAの活用と合わせ、天然ガスのグローバルトレーディングの拡大を目指しています。



サハリンIIからLNGの出荷が開始されました。アジア・太平洋地域へのエネルギー安定供給、ならびに、供給源の多様化への貢献が期待されます。

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

当本部では、石油の中流・下流事業分野で多様な取引を展開し、特に日本・アジア市場で高いプレゼンスを誇っています。

原油・石油製品のトレーディング(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、オイルタンカー・石油基地の運営、石油製品の電力・一般産業向け販売、さらには三菱商事石油を中心とした全国約1,200カ所のサービスステーション(SS)事業まで、全てのバリューチェーンで幅広い事業を展開しています。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。

国内の石油ビジネスは、人口減少・低炭素社会志向などの影響などから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する新興国では、石油需要の拡大が見込まれます。当本部では日本国内での石油製品販売事業に強みを有していますが、今後はこれをさらに強化するとともに、当社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ます。



Diamond Aspire号を含めた、大型タンカーを運航し、原重油輸送能力の強化に努めています。2010年3月期には2隻目の自社船が就航予定です。

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

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。

炭素事業では、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、多岐にわたる炭素原料・製品の輸出入や外国間取引、国内取引を行っています。こうしたフロー取引と、高付加価値炭素関連製品への事業投資を両輪として、さらなる事業の拡大に取り組んでいます。

当期は、アルミ関連炭素事業において、中国最大のコークス専門メーカーである鎮江コークスと合併会社を設立し、アルミ製錬用陽極の生産準備を進めました。また、炭素繊維断熱材事業では、クレハと当社との共同出資会社が、炭素繊維断熱材の製造拠点を増設しました。

LPG事業

業界トップシェアのアストモスエネルギーを通じて、LPG(液化石油ガス)事業のさらなる成長を目指します。同社では、LPGの環境性の高さや災害時の有用性を活かし、当社が長年培ってきた実績やノウハウを継承し海外ビジネスを、また全国の特約店との強固なパートナーシップを活用し国内ビジネスを展開しています。また、家庭用燃料電池エネファームの普及促進など、LPGの需要拡大にも積極的に取り組んでいます。

2009年1月には、同社は東京ガス、大阪ガス、東邦ガス、西部ガス、新日本石油と6社共同で、エネファームの販売開始および普及促進に向けた共同宣言を行いました。



アストモスエネルギーは、世界に先駆けて、東京ガスなどとともに、家庭用燃料電池「エネファーム」の販売を開始しました。

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。

西アフリカのガボン・アンゴラ、米国メキシコ湾、英領北海、インドネシアにおいて、探鉱や開発、生産事業に取り組むとともに、インドネシアのエネルギー会社P.T. Medco Energi Internasionalへ資本参加しています。

当期は100%子会社エムピーディーシー・ガボンが、権益の50%を保有するガボン南西部沖合エベン鉱区において、新たにロシュ・イースト・マリン油田を発見しま

した。今後は本格的な開発に着手し、生産量を日量2,000バレル以上に引き上げる予定です。



新たに発見されたガボンの新油田の可採埋蔵量は、生産開始後10年間で最大750万バレル程度、操業期間全体では最大1,400万バレル程度になる見通しです。

エネルギー事業開発ユニット

エネルギー業界を取り巻く大きな環境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。

当ユニットは、フロンティアエネルギー新潟の設立やオンサイト発電事業を通じた二次エネルギー供給分野や、液体燃料分野、固体燃料分野、未利用石炭事業を通じた代替エネルギー分野に取り組んでいます。

固体バイオ燃料であるバイオペレットは、地球温暖化ガス削減のための有効な手段の一つとして、今後も石炭の代替としての需要の伸張が見込まれています。一方、日本では約1億トンの石炭がボイラーで燃焼されており、代替エネルギーの導入を義務づけられている電気事業者を中心に、その一部が今後固体バイオ燃料に置き換えられていく可能性があると考えられています。当ユニットでは、国内外の有力バイオペレットメーカーや木材チップメーカーと連携し、拡大する需要を捉えていきます。

金属グループ



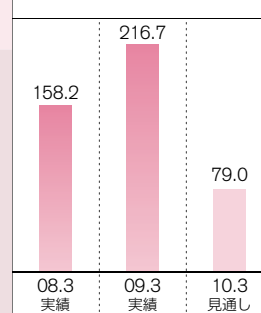
後列左より

高田 光進
鉄鋼製品本部長戸出 巖
鉄鋼原料本部長前列 衣川 潤
常務執行役員
金属グループCEO谷 謙二
執行役員
非鉄金属本部長
兼 非鉄トレーディング事業
ユニットマネージャー

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
- 鉄鋼原料本部
- 非鉄金属本部

当期純利益 (単位: 10 億円)



グループCEOメッセージ

2009年3月期の活動内容について

当グループは、鉄鋼製品、鉄鋼原料ならびに非鉄金属分野において、「投資」と「販売」の両側面からさまざまな事業を展開しています。この「投資」と「販売」のそれぞれの事業が、いわば車の両輪の役割を果たし、当グループの大きな強みにもなっています。

まず投資の主な事業としては、オーストラリアでの石炭を中心とした金属資源への投資や、その生産および販売を行っているMDP (Mitsubishi Development Pty Ltd)、チリやペルーにおける銅鉱山の権益保有などがあります。一方、販売事業の主な事業としては、鉄鋼製品販売事業を行う子会社のメタルワン、非鉄地金・製品の販売事業を行う子会社の三菱商事ユニメタルズなどがあげられます。

2009年3月期における当グループの当期純利益は、前期比

584億円の増益で2,167億円となり、グループとしての過去最高益を更新しました。2009年3月期の増益は、株式減損の計上、非鉄資源価格下落による受取配当金の減少、景気の落ち込みによるメタルワンの減益などがあったものの、石炭価格の上昇によりMDPにおける収益が大幅に増加したことが理由です。

2008年秋の金融危機に端を発し、商品市況は世界的に低迷しており、この状況はしばらく続くものと考えられます。一方、中長期的には中国やインドなどの新興国の経済成長に支えられた粗鋼生産や自動車生産などの着実な伸びに基づき、金属資源・製品の需要は堅調に伸びていくものと考えられます。当グループとしてはこの中長期的な需要の伸びに対応した安定供給体制を築くため、継続的に資源権益への投資を行っています。2009年3月期においては、MDPがカナダのカメコと共同で、西豪州キンタイアのウランプロジェクト権益を獲得しまし

た。また、MDPが50%の権益を保有するBMAが、オーストラリアのサラジ・イースト原料炭鉱区の100%権益を取得しました。そのほか、インドネシアのウェダベイニッケルの90%を保有するストランドに対し、33.4%の出資をしました。

今後の見通しと『INNOVATION 2009』について

上述のとおり、金融危機などが原因で世界的に低迷している商品市況は、短期的には続くものと思われますが、中長期的には金属資源・製品の需給環境は徐々に回復するものと思われます。

2010年3月期が「事業環境の変化に対する緊急対応の年」と位置づけられたことを受け、当グループではバランスシートの健全化維持を重視し、既存資産の見直しや資産の入れ替えなどについて、慎重に対応していきます。ただし、「金属資源分野の強化」、「戦略的トレーディング(販売)分野の強化」、「連結経営基盤の強化」など、基本的な経営方針自体に変化はありません。

当面は、過去数年で取得した石炭、鉄鉱石、ウラン、ニッケルなどの優良プロジェクト具現化に注力しつつ、最適な機会をうかがいながら、優良な案件に対する戦略投資を継続していきます。販売取引では戦略の高度化を進め、与信管理などのリスクマネジメント機能を充実していきます。

2010年3月期の当期純利益の見通しは、石炭価格下落によるMDPにおける収益減少や、その他の資源価格下落の影響により、前期比1,377億円減益の790億円となる見込みです。

衣川 潤

常務執行役員
金属グループCEO

衣川 潤

事業を通じた社会・環境貢献

「モザール」と「ハーニック」プロジェクト

当グループがアフリカで展開する「モザール」と「ハーニック」の両プロジェクトは、事業の成長性への期待に加え、社会貢献の色彩が強いプロジェクトとして注目を集めています。

モザールは、モザンビークの首都マプトを拠点とする世界最大級のアルミ製錬プロジェクトであり、当社が25%を出資しています。同事業は2000年の操業開始以来、生産量の伸びに伴い現地の雇用を創出することでモザンビークの再建を後押しし、現在ではGDPの約20%を生み出すまでに成長しました。モザールでは、株主により組成された非営利団体「モザール地域発展基金(MCDT)」を通じて、小規模ビジネスや社会インフラ、教育、衛生・環境、スポーツ・文化などの支援に取り組んでいます。

一方、ハーニックは、南アフリカのヨハネスブルグ郊外にあるクロム鉱石採掘およびフェロクロム製造販売会社であり、当社は同社株式を51%取得し、経営権を持って

資源開発および製錬事業を推進しています。ハーニックでは、当社と共同で、小学校への寄付、HIV／エイズに関する教育プログラム実施のサポート、職業トレーニングプログラムの提供、奨学金制度や地域経済の育成に取り組んでいます。



ハーニックでは「野菜菜園計画」として、校内に菜園を作り、野菜作りの技術指導を行っています。

金属グループ



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

当本部は、当社の総合力を活かし、主力事業投資先であるメタルワン(鉄鋼製品の流通分野において業界最大手の商社・2003年に旧日商岩井と合併で設立)とともに、「鉄鋼グローバル バリューチェーン」の構築・拡充に取り組んでいます。バリューチェーンの川上分野では、当本部から直接、ブラジル、チリなどの鉄鋼事業に資本参画し、鉄鋼メーカーとの関係を深めています。また、川下分野では、タイ、オーストラリアで、自動車プレス部品事業を展開しています。川中の鉄鋼流通分野においては、当本部の収益の柱となっている、主力事業投資先のメタルワンの経営を通じ、鉄鋼製品流通の合理化や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て市場のニーズをいち早く捉え、ビジネスを展開しています。

そのメタルワンの2009年3月期の業績は、上半期に資源価格の高騰、鉄鋼製品需給の逼迫に伴って鋼材価格も上昇していましたが、下半期は世界的景気後退に伴う鋼材需要の急減により減益となり、当期純利益が200億円強となりました。

世界の鉄鋼製品市況は2008年秋以降の世界的景気後退により、一時的に急落していますが、中長期的にはBRICsなど、新興国の需要増により堅調に推移すると予想されています。このような変化に富むビジネス環境に対応すべくメタルワンでは短期、中長期の戦略を遂行していきます。

短期的には、2010年3月期を「環境の激変を耐え抜く年」と位置づけ、リスクおよびコストの管理の徹底や業務改革を遂行します。

中長期的には、国内での鉄鋼流通のさらなる再編や合理化へ取り組み、海外では北中南米、中国、インドなどでの鉄鋼製品需要増加へ対応すべく、鉄鋼製品加工拠点の拡充、新エネルギーなど新規需要分野への展開を推進します。

2009年3月期にメタルワンの海外戦略拡充の一環として、同社は中国で建機メーカー向けの厚板溶断事業を開始、インドではメタルワンインド(本社：ニューデリー、支店：ムンバイ・チェンナイ・コルカタ)を設立、ベトナムでは、鉄骨加工事業を開始しました。今後拡大が期待される各市場での新規取引の拡大やビジネスモデルの構築を図り、バリューチェーン戦略をさらに推進していく方針です。



メタルワンでは、植樹、海浜清掃、町内清掃などの環境ボランティア活動を毎年行っています。

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

当本部では、投資および販売の事業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います。子会社MDPを通じたオーストラリアの原料炭事業は世界最大の生産量を誇り、今後もさらなる拡張を図っています。その他、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や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行っています。特に、南アフリカのハーニックにおけるフェロクロム生産事業や、チリのCMH鉄鉱石プロジェクト、カナダのIOC鉄鉱石プロジェクトなど、当本部は、世界の需要増加に応じ、プロジェクトの供給規模を確実に拡大しています。

販売事業においては、原料炭・一般炭、鉄鉱石、さらにはステンレスや特殊鋼原料などの取引業務をグローバルに展開しています。

世界の鉄鋼原料や発電用燃料の需要は、2008年秋以降の実体経済の悪化に伴って落ち込んでいますが、アジアを中心とする新興国の伸びは底堅く、中長期的には需要が回復し、さらに増加していくと予想されています。当本部では、こうした需給トレンドを見据え、原料・燃料の将来にわたる「安定供給」を果たすべく、戦略的な事業展開を進めています。

例えば、オーストラリアのクリアモントー炭炭鉱では、2010年に出荷を開始すべく開発を進めています。同じくオーストラリアのジャックヒルズ鉄鉱床においては、鉄鉱石資源への投資や同プロジェクトの鉄道や港湾インフラの開発を目的として、現地企業マーチソンメタルズとの協業を進めています。

2008年7月には、子会社MDPを通じて、カナダのカメコと共同で、リオ・ティントより西豪州キンタイアのウラン権益を獲得しました。また2008年9月には、MDPを通じて50%の権益を保有するBMAが、オーストラリアのサラジ・イースト原料炭鉱区の権益100%を取得しました。同鉱区はBMAサラジ炭鉱に隣接する未開発の原料炭鉱区であり、大規模かつ高品位な原料炭炭鉱として大きな潜在力があります。

2009年2月には、シンガポールのストランド株式33.4%をフランスのエラメットから取得しました。ストランドは、インドネシアのハルマヘラ島におけるウェダベイニッケルプロジェクトの開発・推進母体であるウェダベイニッケルの90%を保有しています。当社とエラメットは、今後開発に向けた投資を決定する上で必要なプロジェクトの事業調査を共同で行います。



キンタイアウランプロジェクトは、安定的かつ低コストの原子力燃料を日本などへ供給します。原子力発電は、温暖化ガスの排出レベルが低く、環境負荷の小さいエネルギー源と評価されています。

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

当本部は、資源投資事業、販売事業、先物取引事業という三本柱を通じて、銅・アルミニウム・貴金属(金・銀・プラチナなど)に代表される非鉄金属のグローバルなビジネス拡大に取り組んでいます。資源投資事業においては、優良資産の確保による収益拡大を目指しています。販売事業においては、非鉄地金・製品の販売機能の強化と収益基盤の整備を行っています。先物取引事業においては、先物などデリバティブ取引を強化していきます。

銅・アルミニウムなどの資源投資事業においては、当社は日本企業の中で最大の持分生産量を誇っています。銅に関しては、2008年9月のリーマンショックに端を発した金融危機以降、鉱山会社の資金繰り悪化などで、新規の鉱山開発計画や既存鉱山の拡張計画が見直されています。その結果、過度の生産縮小が起き、将来予想される需要の増加に対する供給力の確保が困難になってきています。アルミニウムも同様に、金融危機以降の価格下落を受け、世界のアルミ製錬所が厳しい事業環境下にあります。しかし当社は南米のチリやペルーにおいて、エスコンディータ、ロスペランブレス、アンタミナといった今後20～50年間採掘可能な銅鉱山を有しており、また、アフリカのモザンビークやオーストラリアには、それぞれモザール、ポインといった優良なアルミ製

錬所を保有しています。つまり将来中長期的に見て予想される需要の増加が起きた場合にも当社はそれに十分対応できる安定的な供給ソースを確保しているわけです。

非鉄地金・製品の販売事業においては、当社は東京・ロンドン・ニューヨークの三拠点の連携を深めつつ、現物取引ならびに先物を含むデリバティブ取引の強化・拡充を図っており、今後ますます多様化する取引先からのニーズに対して高度なサービスを提供していきます。

先物取引事業においては、ロンドンのLME、ニューヨークのNYMEX、そして東京の東京工業品取引所に代表される世界の主要な商品先物取引所に対し、当社はそれぞれトライランド・メタルズ、トライランドUSA、三菱商事フューチャーズ証券といった先物取引の子会社を有しており、グローバルで組織的な展開をしています。また取引の豊富なノウハウと経験をもとに、高度なリスクマネジメント手法を駆使し、各社の機能強化と収益拡大に努めています。

なお、当社の非鉄地金・製品の販売事業の中核をなす金商は、2009年4月1日付で三菱商事ユニメタルズへと社名を変更し、三菱商事グループとしての一体感をさらに深め、事業の成長・拡大を図っていく方針です。



エスコンディータ(チリ)は、年間100万トン超の銅を産出し、今後50年以上の操業が可能な埋蔵資源を有する世界最大の銅鉱山です。

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

鍋島 英幸
常務執行役員
機械グループCO-CEO

後列左より 石山 博嗣
船舶・交通・
宇宙航空事業本部長

白木 清司
執行役員
プラント・
産業機械事業本部長

永井 康雄
理事
重電機本部長

白地 浩三
執行役員
自動車事業本部長

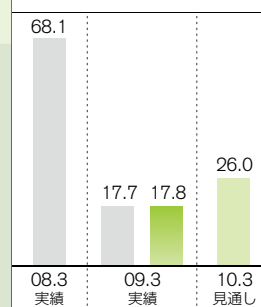
一寸木 守一
執行役員
いすゞ事業本部長



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
- プラント・産業機械事業本部
- 船舶・交通・
宇宙航空事業本部
- 自動車事業本部
- いすゞ事業本部

当期純利益 (単位: 10 億円)



■ 旧組織ベース ■ 新組織ベース

* 組織改編により、一部設備取引が化学品グループから移管されました。

グループCEOメッセージ

2009年3月期の活動内容について

当グループは、主要産業素材の製造にかかわる大型プラントから一般産業用機器、自動車まで、幅広い分野の機械を取り扱っています。これまでに築いてきた実績とネットワーク、信用力、そしてそれぞれの分野における知見を活かし、機械の販売から金融、物流、さらには事業開発・事業投資へとバリューチェーンの拡大を図っています。

2009年3月期の当グループは、上期は新興国での旺盛な需要や、活況を呈する海運・造船市況など、世界経済が好調に推移した恩恵を受け、順調なすべり出しとなりました。しかし、下期は9月に顕在化した金融危機以降の実体経済の悪化に伴う世界的な需要減、資源価格の下落など、急激なスピードで環境変化が起こり、プラント、量販機械、船舶、自動車など、当グループのビジネスのほぼ全般で大きな影響を受けました。こうした状

況下、当グループの2009年3月期の業績は、備船収入の増加があったものの、株式減損や固定資産減損、海外での自動車販売減や為替の影響などにより、当期純利益(旧組織ベース)は177億円と、2008年3月期比504億円の減益となりました。

このような環境下ではありましたが、中長期的な成長に向けた施策も実行しました。具体的には、2008年4月の千代田化工建設の第三者割当増資の引き受けや、ブラジルの国営石油会社、ペトロブラスとのドリルシップ共同保有事業への参画、中国での自動車販売会社の設立などを行いました。

今後の見通しと『INNOVATION 2009』について

現下の厳しい経済環境は、少なくとも2010年3月期全体にわたって継続するものと見られ、引き続き厳しい舵取りが求められる一年になると認識しています。

機械グループは、「①成長分野での事業投資等へ経営資源を優先的に投入しつつ、グループのビジネス基盤であるトレーディング機能のさらなる進化・高度化を図る、②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する、③これらを通じて顧客・パートナーに提供できる機能・付加価値を高め、資源市況に大きく左右されない安定的な収益基盤の拡大を実現する」、という基本方針を今後も維持していきます。しかし、現状の経済環境に対応するため、短期的には「足元を固める」ことを最優先とし、リスク管理の強化やコスト削減、既存の事業投資先における在庫適正化や資金確保などの基盤強化に徹底的に取り組めます。

一方、中長期的な、将来の成長に向けた施策についても、引き続き着実に実行していきます。基本方針としては、当社が機能を発揮でき、かつ、その成果として一定規模の収益と、将来の成長が期待できる分野や地域として、世界的に需要が旺盛なインフラ分野や資源・エネルギー開発分野、さらには自動車関連事業の新規市場展開に積極的に取り組んでいきたいと考えています。具体的には、電力事業、原子力、新エネルギー、プラント、鉄道事業、船舶事業、量販品事業、新興国市場を含め

た自動車関連事業などですが、経済環境も踏まえた上で、着実に推進していきたいと考えています。

2010年3月期については、備船市況の下落による船舶事業の収益が減少するものの、当期における株式減損や固定資産減損の反動により、当期純利益(新組織ベース)は、2009年3月期(新組織ベース178億円)比約80億円増の260億円を見込んでいます。

* トレーディング: 国内外における、機械類(プラント・設備・機器・船舶・鉄道車輛・自動車・部品など)の売買取引ならびに同取引に関連するアフターサービス業務

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

事業を通じた社会・環境貢献

政府開発援助(ODA)への取り組み

ODAは、第二次世界大戦後に被援助国となっていた日本が、国際社会の平和と発展に寄与するとともに、自国の安全と繁栄の確保にも資するとの理念に基づいて1954年に始めたものです。

国際ビジネスを展開する総合事業会社である当社も、国際社会の一員としての責務を果たすべく、発展途上国の持続可能な経済開発や福祉向上を実現するための一助として本ODAに取り組んでいます。

特に発展途上国向けの援助を行う無償資金協力(無償ODA)では、社会の基盤となる道路や橋、環境・水、電力、医療、放送、気象、文化などの幅広い分野で、その国の発展に寄与できるように各案件を推進しています。

当グループは、当社の企業理念たる三綱領の一つ「所期奉公」の精神のもと、発展途上国とわが国の双方の国益に貢献するべく、引き続きODAに取り組んでいます。



ザンビア共和国ルアバ州地下水開発計画。
村に初めて井戸ができて喜ぶ子ども達。

機械グループ



重電機本部

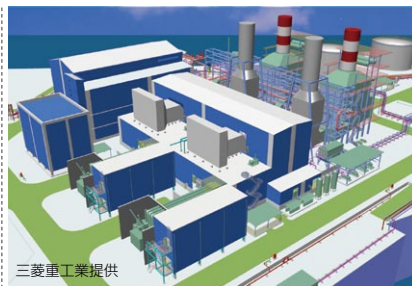
- 重電機ユニット
- 重電機輸出ユニット
- エレベーター事業ユニット
- 海外電力事業ユニット
- 国内電力リテール事業ユニット

当本部は、国内外32の拠点到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・小売事業などを推進しています。

2009年3月期は世界的な金融危機・経済環境の悪化に見舞われましたが、日本を含む世界の電力需要は堅調で、EPC*1・トレーディング型ビジネスや国内オンサイト発電事業は比較的堅調に推移しました。一方で株価下落による上場株式の減損を計上したため、業績は厳しい結果となりました。

2010年3月期も外部環境の急速な回復は期待できないものの、一部には世界同時不況の底打ち感もあり、事業環境も緩やかにではありますが好転していくものと予想しています。

このような事業環境に対する認識を踏まえ、プラント関連機器や設備などのサプライソースの多様化、商社機能のさらなる強化を図りながら、EPC・トレーディング型ビジネスへの取り組みを堅持・拡大します。海外IPP*2事業、国内オンサイト発電事業などの事業投資型ビジネスでは、投資環境に対応してポートフォリオの最適化を図りつつ、将来のさらなる成長に向けた施策を実行していきます。国内電力小売事業では、保有電源の最適化を図りながら運営を継続していきます。また2008年にオランダに設立したファンドを通じて、欧州での風力発電案件の開発を継続する一方、CO₂の回収や貯蔵などの新技術関連ビジネスにも取り組みながら、低炭素社会の実現に向けた事業も積極的に推進していきます。エレベーター事業では、引き続き三菱電機とのグローバルパートナーシップのもとで事業の拡大を図ります。



三菱重工業提供

当本部では、インドネシア電力庁より75万kWタンジュンプリオク複合火力発電設備を、三菱重工業ほかと共同で受注しました。この取り組みは、老朽発電設備を最新発電設備に置き換える、環境にやさしいプロジェクトです。

プラント・産業機械事業本部

- 化学プラントユニット
- 重機・鉄構ユニット
- 産業機械ユニット
- 建設・鉱山機械事業ユニット

プラント・産業機械事業本部では、基礎産業および社会基盤整備分野において、内外顧客の事業投資計画実現のために、三菱商事が持つ総合力を活かしたベストなソリューションを提供しています。

2009年3月期の前半は、設備投資意欲の旺盛さを背景に、プラントビジネス、量販機械事業ともに好調でしたが、後半に入ってから世界的な金融・経済危機に起因する設備投資計画の延期や凍結、量販品の需要減少により、当本部も大きく影響を受けました。2010年3月期も、厳しい事業環境が続く中、まずは足元固めを最優先の方針とし、プラントビジネスでは与信管理を徹底し、受注済み案件を着実に遂行していきます。また、量販機械事業では、景気回復後を見据え、三菱商事テクノスやレンタルのニッケンといった、中核となる事業投資先の基盤強化を図っていきます。

当本部では、「EPC*1・トレーディング型ビジネスと事業投資型ビジネスを両輪として、幅広い対面業界のお客さま／パートナー／社内他グループとも協調し、中・長期的視野を持って日本経済や世界の発展に寄与する」との基本方針を堅持し、将来の

成長を目指して必要な施策をしっかりと打っていきます。

具体的には、①2008年4月に出資比率を33.4%とした千代田化工建設と一体となった企業価値向上、②新技術や資源関連分野への取り組み強化、③中国メーカーをはじめとするプラントサプライヤーの多様化による新規プロジェクトの開拓などに取り組んでいきます。



当本部では、中国メーカーとの初の本格的協業案件として、金属資源メジャー向け鉱石搬送設備の販売を行っています。写真は、世界最大級の鉱山に納入予定の設備です。

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
- 宇宙航空第一ユニット
- 宇宙航空第二ユニット

当本部では、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。

2009年3月期は、後半に金融危機の影響を受けましたが、船舶関連事業では、前半の海運市況の活況により前期を上回る業績となりました。交通関連事業は、世界的な鉄道需要の高まりにより堅調に推移しました。防衛・宇宙関連事業では、主要取引の端境期にあるため一時的に業績は低下しました。以上の結果、当本部の業績は、ほぼ前期と同水準となりました。

今後も、市況の動きを慎重に見極めつつ、景気回復後の機会を捉えて事業を拡大させていきます。船舶関連事業では、市況

の変化に左右されにくい収益構造への転換を図り、より安定的な収益を確保するための取り組みを行います。交通関連事業では、環境にやさしい輸送手段としての鉄道への期待と需要の高まりを捉え、EPC^{*1}・トレーディング型ビジネスの拡大とともに、事業投資案件への取り組みを強化します。防衛・宇宙関連事業では、宇宙基本法の施行に伴い、安全保障、宇宙の利活用などの社会的ニーズに対応した新しいビジネスを開拓していきます。



当社が受注した、湾岸諸国初の都市鉄道であるドバイメトロは、2009年9月の開業を目指して、現在建設中です。当社では、当プロジェクトでの経験と実績を活かし、鉄道システムの拡販を図ります。

自動車事業本部

- 自動車アセアン・南西アジアユニット
- 自動車北アジアユニット
- 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

当本部では、三菱自動車工業製車両製造・販売などの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。

2009年3月期の自動車業界は、米国発の金融危機の影響により下期から世界的に自動車販売台数が減少したことや、急激な円高が加わり、厳しい事業環境となりました。

当本部の中核市場の一つであるインドネシアにおいては、2008年の初頭から販売が好調に推移してきたものの、金融危機の影響による販売金融の縮小や商用車需要の

減退などもあり、2009年3月期の終盤では減速しました。また、西欧各国の市場は年初からの低迷が続き、前期まで好調だったロシア・ウクライナの市場も成長が鈍化しました。

こうした中にあっても、自動車市場のさらなる成長を見込む中国においては、輸入完成車の販売拡大を目指し、三菱自動車工業との合併による輸入・販売会社、三菱汽車 銷售(中国)有限公司を設立しました。

また、英国において自動車販売を行う The Colt Car Company (CCC) や自動車販売金融を行う Spitalgate Dealer Service (SDS) の100%子会社化や、韓国で自動車販売を行う MMSK Corporation の設立に参画しました。

2010年3月期の事業環境はさらに厳しくなっていますが、全世界約20カ国で展開している既存事業の基盤強化に取り組んでいきます。



三菱汽車 銷售(中国)有限公司は、三菱自動車と合併で設立した自動車販売会社です。中国における輸入完成車の販売拡大と、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

当本部では、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や、同社製品の各国への輸出を行っています。

2009年3月期は、金融危機による世界

自動車市場の急激な落ち込みに見舞われました。

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・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。しかし、タイ国内の販売台数は、前年から続く政情不安も加わり、前期比14%減の約13万台と3年連続の減少となりました。また、タイからの輸出台数も、前期比ほぼ横ばいの約6万台にとどまる結果となりました。

タイ以外では、欧州・メキシコ・アセアンなどでの既存事業に加え、2008年には、新たにオーストラリアにいすゞピックアップの販売会社である Isuzu Ute Australia (IUA) を設立しました。タイ事業で培ったノウハウを活用しながら、世界各国でいすゞ製車両の拡販を図るべく、いすゞ自動車との緊密な関係のもと、業務を拡大しています。

金融危機による自動車市場の落ち込みの影響は少なくありませんが、これを足場固めの好機と捉え、最重要市場であるタイのみならず、既存事業投資先の強化を図っていきます。また、今後の世界での一層の競争激化に打ち克つべく、いすゞ自動車と連携して商品競争力の強化にも努め、販売力の強化とともに、来るべき市場回復期におけるさらなる飛躍を目指します。



オーストラリアピックアップ市場進出のために設立された Isuzu Ute Australia (IUA) は、2008年10月からピックアップの販売を開始しました。今後より一層の拡大を目指していきます。

^{*1} EPC: Engineering, Procurement, Construction (設計・調達・建設)

^{*2} IPP: Independent Power Producer (独立系発電事業者)

化学品グループ



前列 宮内 孝久
常務執行役員
化学品グループCEO

後列左より 櫻井 秀一
理事
汎用化学品本部長

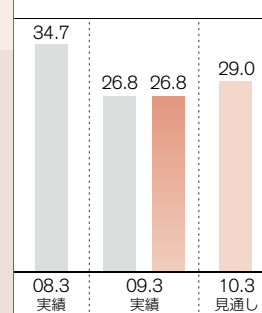
五十嵐 忠彦
理事
機能化学品本部長



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
- フェニックスユニット
- サウディ石化ユニット
- 汎用化学品本部
- 機能化学品本部

当期純利益 (単位: 10 億円)



■ 旧組織ベース ■ 新組織ベース

* 組織改編により、一部設備取引を機械グループに移管しました。

グループCEOメッセージ

2009年3月期の活動内容について

当グループは、石油化学品、オレフィン・アロマ、メタノール、アンモニア、クロールアルカリ、肥料、無機原料などの汎用化学品や、合成樹脂、機能材料、電子材料、食品素材、医薬品などの機能化学品の分野において、トレーディングおよび投資などを行っています。

当グループでは、製品の川上から川中、川下へとつながるチェーンの中で、各種商品のトレーディングを中心に、それを強化・拡大するための事業投資を行い、市場のグローバルな成長を取り込むことを基本戦略としています。

2009年3月期の当期純利益(旧組織ベース)は268億円となり、2008年3月期と比較して79億円の減少となりました。これは、2008年3月期にサウディ石油化学の株式を追加取得し、当社持分を30%強に上昇させたことによる税メリットの反動

や、当期後半以降の化学品市況の大幅な下落に伴い、米国などの海外現地法人において、取引利益が減少したことなどによるものです。

2009年3月期の主な活動としては、多様化する日本の肥料市場と農業現場のニーズに応えるべく、2008年8月に国内の肥料製造販売の子会社5社を統合し、新会社エムシー・ファティコム(出資比率72.8%)を設立したほか、合成樹脂事業の一層の強化・拡大を図るべく、連結子会社の三菱商事プラスチックと富士産業を2009年1月に統合しました。

今後の見通しと『INNOVATION 2009』について

世界金融危機が実体経済に波及し、さらには原油とナフサの大幅な価格下落により、昨年後半以降、世界的に化学品市況の下落と需要の縮小が起きています。中国においては、回復基

調を一部取り戻していますが、長期的には予断を許さない状況にあります。加えて、今後中東における競合プラントの新設・増設が完了し、本格的に稼働することが見込まれ、需要回復のタイミングが不透明な中で、引き続き厳しい事業環境が予想されます。

上記のような環境下で、当グループは、従来以上に案件の精査に努め、当社が知見を持ち、十分に機能を発揮できる分野へと、投資対象を絞りこんでいきます。2010年3月期には、サウディ石油化学が50%出資する、ポリエチレン、エチレングリコール製造会社であるSHARQにおいて増設を実施し、増設完了後には生産量が倍増する見込みです。また、当社25%出資のベネズエラのメタノール製造会社METANOL DE ORIENTE, METOR (METOR)では、年間85万トンの生産増を見込んだ増設を実施し、2010年前半から商業生産を開始する予定です。

2010年3月期の当期純利益(新組織ベース)の見通しは290億円で、2009年3月期(新組織ベース268億円)比22億円の増益となる見通しです。これは、化学品市況の下落に伴い取引利益が減少するものの、サウディ石油化学における税制改正メリットの計上による持分損益増加などによるものです。

なお2009年4月1日付で、当グループは組織変更を行い、サウディ石化ユニットを、従来の機能化学品本部から独立させ、グループ直轄としました。また、先端化学品本部を発展的に解消し、機能化学品本部に統合しました。

宮内孝久

常務執行役員
化学品グループCEO

宮内 孝久

事業を通じた社会・環境貢献

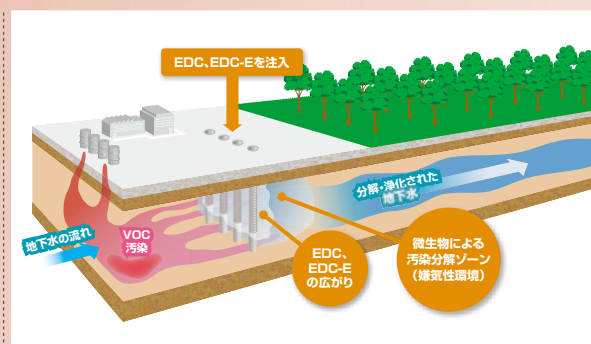
CO₂(二酸化炭素)ポリマー

当社では、東京大学などと産学連携で、二酸化炭素を原料にしてプラスチックを作る技術開発を進めています。石油から作られる従来のプラスチックに比べ、CO₂排出量を約30%以上減らせる点が特徴です。太陽電池パネルの部材や自動車用ガラスなど、幅広い用途で活用が期待されています。

土壌浄化栄養剤(EDC)

当社は2004年から、エコサイクルが開発、製造する土壌浄化栄養剤(EDC)の販売総代理店となり、土壌浄化を施工するエンジニアリング会社などへ販売しています。バイオの力を利用した本商品は、環境にやさしく、かつ低コストという特長があり、VOC(有機塩素化合物)や六価クロ

ムで汚染された土壌や地下水に対して、いわば漢方薬のように安全に浄化する作用があり、幅広い顧客の評価を得ています。



EDCの注入イメージ:

EDCを水に溶かして汚染地に添加すると、土中の微生物が増殖・活性化し、VOC汚染を浄化することができます。

* EDC-Eは、EDCの補助・補強剤として、EDCと併用することで、速効性、持続性を高めます。

化学品グループ



汎用化学品本部

- 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

当本部は、石油化学、メタノール、アンモニア、クロールアルカリ、無機原料、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。今後貿易市場や需給のインバランスが拡大する商品・分野で取引数量やシェアの拡大を目指します。

また、トレーディングを強化するための事業投資や、物流の機能強化にも取り組んでいます。

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 (METOR)、マレーシアでパラキシレン・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 (KPI)、メキシコで工業塩を製造するEXPORTADORA DE SAL (ESSA)などがあります。

当本部の活動は、トレーディング・事業投資ともに海外の割合が高まっており、その領域も世界各地に広がっています。お客さまのニーズに応えるべく、高い専門性と需給動向を的確に読む力に裏づけられたトレーディングや事業投資を遂行しながら、世界各地との広範なネットワークと高度な専門性の集積に努めています。

当期のトピックスとしては、2008年8月に、肥料製造販売の国内子会社5社を統合し、新会社エムシー・ファティコム(出資比率72.8%)を設立しました。当社では、海外に偏在する肥料原料を、国内ならびに成長する海外市場に安定供給するとともに、多様化する日本の肥料市場・農業現場のニーズに応えていく方針です。



METOR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予定です。

機能化学品本部

- 合成樹脂ユニット
- 塩化ビニールユニット
- 機能材料ユニット
- 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
- 電子材料ユニット
- バイオ・ファインケミカルユニット
- 生化学製品ユニット

当本部は、プラスチック、機能商品、食品化学、バイオ・ファインケミカルの各分野で使われる原料・素材から、部品、最終製品に至るまで、化学産業の川中・川下分野において、バリューチェーンをグローバルに強化・拡大するためにトレーディングとそれらを補強する事業投資を行っています。

当本部の特徴は、プラスチックだけでなく、鉱物資源を化学処理した微粒子酸化チタンや研磨材など、対面業界が広範であることです。また、グローバルに取引を展開していることも特徴です。現在では、当本部が対面する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。例えば、中東で生産された樹脂が中国でレジ袋に加工され、ローソンなど日本のコンビニで消費されています。また、OA機器、液晶テレビ分野では日本メーカーをはじめとする最終製品メーカーや部品メーカーが海外に展開しています。

こうした製造業や加工業の海外シフトに伴い、原材料のグローバル調達が進展しているため、お客さまの要望する場所において、世界共通品質の製品をグローバルに供給する機能が必要となっています。また、海外を中心としたビジネスチャンスは拡大している一方、商社やメーカーといった業種を問わず、プレーヤー自身の優劣による淘汰も進行しており、当社がより強くなるためには、メーカー単独ではなし得ないような、きめ細かで丁寧な対応が必要となってきました。

2009年3月期のトピックスとしては、2009年1月に、合成樹脂事業における連結子会社、三菱商事プラスチックと富士産業を、新生三菱商事プラスチックとして統合しました。合成樹脂事業の強化・拡大は当本部の重要課題であり、この統合により、競争力と機能の一層の強化を図ります。両者の持つ強みと当社の海外ネットワークを最大限に活用してバリューチェーンを展開し、事業の拡大を目指します。



丸の内の本社オフィスにおける新生三菱商事プラスチックの発足式。

サウディ石化事業

当社が30%強の出資をしている関連会社のサウディ石油化学は、サウジアラビアのポリエチレン、エチレングリコール製造会社であるSHARQに出資しています。本事業は、包装資材・フィルム・PET樹脂分野のバリューチェーンにおける川上の原料ソースとして、当グループの最も重要な事業の一つとなっています。

現在SHARQでは、第3次増設を推進しており、2009年内に予定されている増設完了後には、生産量がほぼ倍増する計画で

す。当社では、SHARQで生産されたポリエチレン樹脂を、中国を中心としたアジアおよびヨーロッパに販売展開しています。また、樹脂の販売強化策の一環として、フィルムや袋など、川下加工業への投資を行っています。同時にこれらのコスト競争力のある製品を、子会社の三菱商事プラスチックを経由して国内の需要家向けに輸入販売し、包装資材のバリューチェーンを展開しています。

国内販売については、三菱商事パッケージングなど、生活産業グループとも密接に連携を取りながら取引拡大に努めています。

今後のSHARQの増設に対応して、さらなる販売拡大と原料から製品に至るまでのバリューチェーンの強化・拡大を目指していきます。



SHARQの増設工事完成後の年間生産能力は、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、従来のほぼ倍となり、単一工場としては世界最大の規模となります。

生活産業グループ



前列左より 矢野 雅英
常務執行役員
生活産業グループCEO

森山 透
執行役員
生活産業グループCEO補佐
(次世代事業開発担当)

後列左より 三須 和泰
食品本部長

垣内 威彦
農水産本部長

加賀 道夫
執行役員
資材本部長

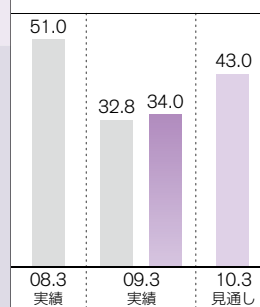
尾畑 守伸
執行役員
繊維本部長

有吉 純夫
執行役員
ヒューマンケア・
メディア本部長

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
情報システム室
- 次世代事業開発ユニット
- ヒューマンケア・メディア本部
- 農水産本部
- 食品本部
- 繊維本部
- 資材本部

当期純利益 (単位: 10 億円)



■ 旧組織ベース ■ 新組織ベース

* 組織改編により、ヒューマンケア事業、メディア・コンシューマー事業が旧イノベーション事業グループから移管されました。

グループCEOメッセージ

2009年3月期の活動内容について

当グループでは、衣食住の分野において消費者が望む商品やサービスを安定的に調達・提供できる仕組み作りに継続して取り組んでいます。資源調達から小売に至るまでの幅広い領域で食料品、衣料品、紙・包装材、セメント・建材などの商品を取り扱い、川上から川下までつながるバリューチェーンを構築していることが当グループの強みですが、各事業領域において機能やサービスの拡充を続けることによってバリューチェーンを一層磐石なものとし、収益基盤の強化につなげています。

2009年3月期の当期純利益(旧組織ベース)は、328億円と前期比181億円の減益となりました。上場株の減損を計上したことや、全般的な景気低迷により資材関連会社での販売が減少したことなどによるものです。

厳しい事業環境となりましたが、2009年3月期は「資源調達力の強化」「バリューチェーンの強化と業界再編への対応」「海外市場への取り組み」という3つの基本方針を掲げ、各施策を実行しました。具体的にはオーストラリアの穀物集荷子会社リベリナの西豪州拠点新設をはじめ、集荷拠点・加工拠点の充実の継続、伊藤ハムの持分法適用会社化ならびに米久(当社持分法適用会社)を加えた3社間での包括業務提携締結、小売業大手イオンとの資本業務提携締結の実行、海外では欧州の子会社である大手食品メーカー、プリンセスにおける事業拡大や、新興国でのタイヤ事業の本格展開など、着実に事業基盤を強化しています。

今後の見通しと『INNOVATION 2009』について

金融危機の影響による消費の低迷や消費者の価値観の多様化に加え、商品の安全や環境保護への関心の高まりなど事業環境が大きく変化しており、小売業では進行する少子高齢化、消費意欲の鈍化、激甚なる価格競争、提供する機能の多様化などの問題に直面しています。生活者の消費行動・価値観の変化は、当グループのビジネスモデルにも影響することから、新たな対応を検討すべきであり、2009年4月、小売業のこうした問題への総合的に対処を強化するため、従来の商品縦割組織から本部をまたがる喫緊の課題を集約し、本部横断的な戦略の推進や消費市場への対応を担う「次世代事業開発ユニット」を新設しました。

また、同時に旧イノベーション事業グループから医療周辺分野やメディアを通じて各種サービスを提供する「ヒューマンケア・メディア本部」を受け入れ、当社の消費者対面事業は当グ

ループに略一元化されたと考えています。プラットフォームとしての活用を図る当本部のサービスやインフラの事業と、実取引を行う従来の当グループの事業を有機的に組み合わせ、変貌を遂げつつある消費市場にスピード感を持って取り組み、グループの成長につなげていきます。

2010年3月期の当期純利益（新組織ベース）につきましては430億円となる見通しです。景気後退の中チャレンジングな計画となりますが、2009年3月期（新組織ベース340億円）比では上場株式減損の反動増もあり、約100億円の増益を見込んでいます。

矢野 雅英

常務執行役員
生活産業グループCEO

矢野 雅英

事業を通じた社会・環境貢献

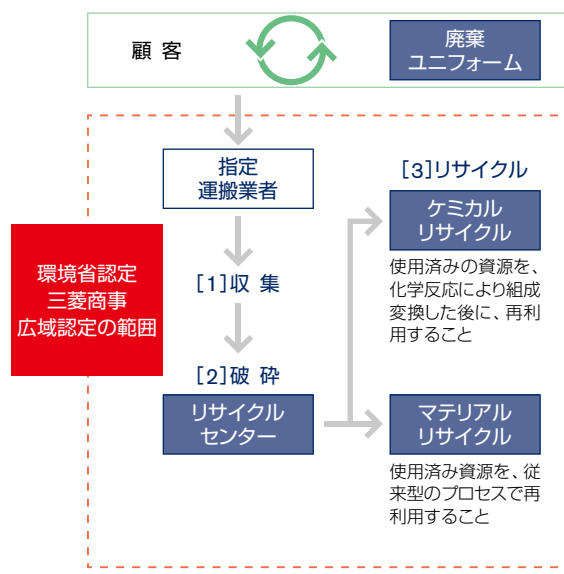
使用済みユニフォームのリサイクル事業

当グループでは使用済みユニフォームのリサイクル事業を行っています。ケミカルリサイクル技術を活用することで、廃棄物を分子レベルまで化学的に分解し、残渣（ゴミ）ゼロの100%再生リサイクルを実現しました。

リサイクルセンターで破碎された使用済みユニフォームを、当社では製鉄会社のコークス炉で処理し、「コークス炉ガス」、「炭化水素油」、「コークス」に再商品化して、製鉄所内の発電所などでの燃料、プラスチック原料、鉄鉱石還元剤など、すべて有効な資源として再利用しています。

当社は、環境省から「広域認定制度」の認可を受けており、複数の都道府県にまたがって、産業廃棄物である使用済みユニフォームを回収・リサイクルしています。

三菱商事ユニフォームリサイクルの概要



生活産業グループ

ヒューマンケア・メディア本部

- ヘルスケアユニット
- ホスピタルソリューションユニット
- ライフケアユニット
- 新流通チャネル開発ユニット
- 消費者サービスユニット
- メディアコンテンツユニット

当本部では、規制緩和や民間企業の活力導入が進む医療・介護分野において、病院のアウトソースサービス・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、サービスの向上や効率化に貢献しています。

また、テレビ・雑誌、インターネット、携帯電話などさまざまなメディアを通じて消費者の方々と接し、消費者ニーズに沿った情報や商品をご提供するほか、ポイントサービスやコンテンツを活用した販売促進手段ならびに消費者が安心して利用できる決済の仕組みなどを提供していきます。

2008年10月には、日本最大のSNS（ソーシャル・ネットワーキングサービス）『mixi』を提供するミクシィと共同で、ネクスパスを設立しました。同社は、インターネットユーザーに対して、利便性の高いウェブ決済サービスを提供していきます。



©Takafumi Adachi, MFBBProject, TV Tokyo

ディーツがタカラトミーの現代版ベーゴマ玩具と連携して企画・制作したアニメ放送「ベイブレード」は、2001年以降世界100カ国以上で展開されましたが、2009年4月から新たなテレビシリーズ「メタルファイト ベイブレード」の放送を開始しました。

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

当本部では、穀物・米・青果物・水産物・糖質・油脂・飼料・畜産物などを取り扱い、集荷から輸送・加工・販売に至るまで、一貫したバリューチェーンを展開しています。

国内では、原料加工分野で子会社である日東富士製粉、日本食品化工、日本農産工業を核に事業基盤を強化し、食肉関連分野においては生産から加工・販売にまたがる事業を展開するなど、事業拡大に取り組んでいます。一方、北米、南米、オーストラリアなど主要産地では、調達力の強化と調達先の拡大を推進し、安定供給の確保に努めています。

2008年7月には、大手精米業のミツハシの株式を33.4%取得しました。当社と連携して安全な精米を供給するための一貫したチェーンの構築を目指しています。

また、2009年1月には伊藤ハムの株式を追加取得して筆頭株主（20.06%）となり、伊藤ハム、米久、当社の3社で包括業務提携契約を締結しました。調達、生産、物流などの分野で、今後各社の企業価値向上につながる具体的な取り組みを進めていきます。



2009年1月、当社は伊藤ハムの筆頭株主となり、米久と3社で包括業務提携契約を結びました。

食品本部

- 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

当本部では、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。主な事業会社としては、菓子卸のサンエス、英国の大手食品メーカーであるプリンスなどがあります。

現在、国内市場の縮小が進行する中で、急激な景気低迷によって消費者の購買動向が変化し、食の安全の重要性も増すなど、食品を取り巻く業界環境は大きく変わりつつあります。当本部では、コーヒー・果汁・酪農品などの食品原料について、持続的な安定供給に加えて、品質管理の強化に努めてきました。また、原料取引や製品販売を通じて、取引先をあらゆる面からサポートし、取り組みを強化しています。

海外では、プリンスをはじめとする事業投資先の基盤拡充、ならびに今後も成長が見込めるアジアなどの有望市場においても、有力パートナーと連携しながら、それぞれの市場ニーズにあった取り組みを進めています。



サンエスは、菓子卸業界のリーディングカンパニーです。菓子専門卸ならではのネットワークを活かし、日本全国・世界各地の多種多様なお菓子をお届けすることで、安らぎと楽しさを提供しています。

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

当本部では、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・織物などの原料や素材から、光ファイバーなどの高機能材まで、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。

当本部の主力事業は、日本国内市場向けの衣料品およびその周辺雑貨などのOEM（相手先ブランドによる商品供給）ビジネスです。日本の消費者の方々のファッションライフを充実させるため、国内はもとより、中国をはじめとした世界各国から品質の高い商品をタイムリーかつ安定的に供給することが当本部のミッションです。

海外では、日本国内で培ったOEM機能を展開するだけでなく、環境関連製品や光通信素材などの高機能材分野などにおいて、成長市場における事業拡大を推進しています。

今後とも、柔軟で、かつスピード感を持って業界動向に対応できるビジネスモデルを追求していきます。



当社は米国トリーバーチ商品の日本向け独占輸入契約を締結しました。国内における独占販売権はルックが取得しており、2009年9月より百貨店、専門店などで販売が開始されます。

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

当本部の主要事業は紙関連事業・セメント事業・タイヤ事業の3つで、紙関連事業では、カナダのALPAC（パルプ製造）など川上の製紙原料分野から紙・板紙製品の製造分野、さらには川下の製品流通・販売を担う三菱商事パッケージングまで、一貫した事業展開を行っています。セメント事業では、三菱マテリアルとの合併事業として、米国のMitsubishi Cement CorporationやMCC Development Corporation、中国の烟台三菱セメントなどを有しており、国内販売は総合建材商社の三菱商事建材が行っています。またタイヤ事業では、欧州やアジア・中国において合併事業を展開しています。

2009年3月期は、紙製品の輸出版売体制強化や米国セメント事業への追加投資実行、ロシアでの合併タイヤ販売会社設立など、当本部事業の将来への布石を打つことができました。中長期的には、北米や、中国・ロシアなどの新興国で主要取扱商品である紙・セメント・タイヤの需要拡大が見込まれており、引き続き事業強化に向けた取り組みを継続していきます。



環境にやさしい森林資源の確保を目的に、すでに行っているオーストラリアやチリに加え、南アフリカ共和国においても、合併で植林事業を開始しました。

次世代事業開発ユニット

日本の消費市場は、少子高齢化と成熟化、さらには今般の世界同時経済不況の影響も受けて、激しいスピードとダイナミズムを伴って変化をしています。こうした激しい変化に迅速に対応するには、従来の商品ごとの縦割り組織に加えて、消費者を起点としてグループ横断的に対応する組織が必要であるとの判断から、当ユニットが設立されました。

当ユニットでは、コンビニエンスストアのローソンやスーパーマーケットのライフコーポレーション、外食業界の日本ケンタッキー・フライド・チキンなどの事業投資先を中心に、消費者に総合的に対面する事業を展開していきます。加えて、インターネット販売や通販といった無店舗チャネルも含んで小売や中間流通に対応し、特に小売からの要請が一段と高まっている生鮮品の調達や国内農業への対応など、組織に横串を通す形で、当社の機能を充実させる方針です。

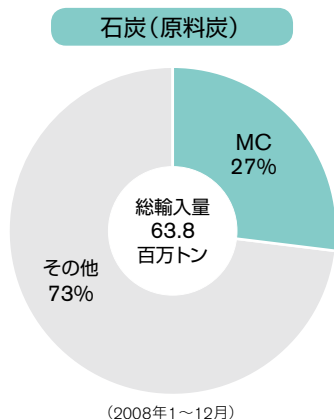


ローソンは2008年9月に、生鮮食品を含む食料品を主体としたシングルプライス・ストアの九十九プラスを公開買付により子会社化しました。

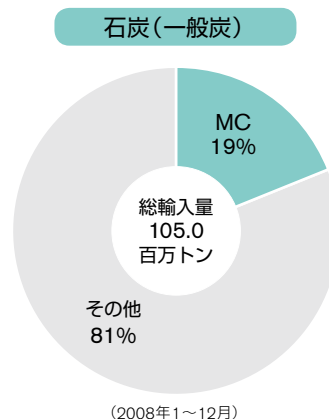
金属・エネルギー資源データ集

石炭資源

日本向け総輸入量および当社シェア*

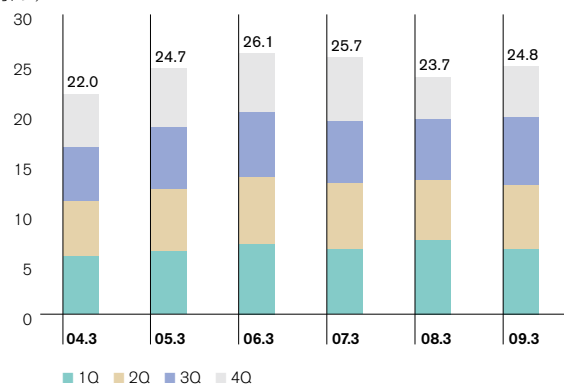


* 当社シェアに関しては、当社がトレーディングにのみ関与しているものを含む。



BMA年間生産量(50%ベース)推移

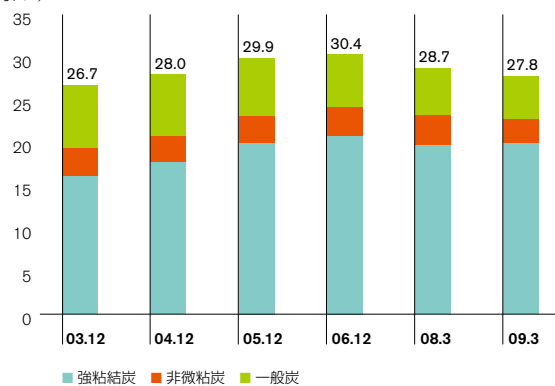
(百万トン)



* 当社決算期ベースの4～3月累計生産量。

MDP年間販売量の推移

(百万トン)

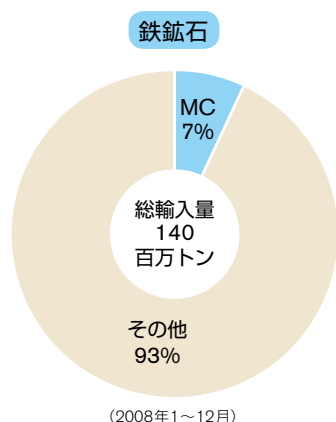


* BMA以外の一般炭持分販売量も含む。

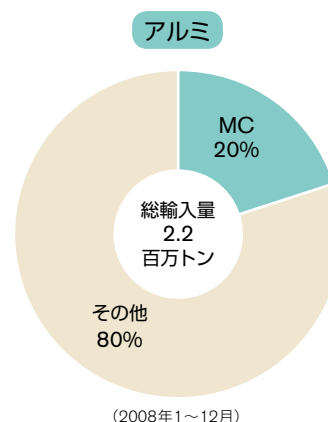
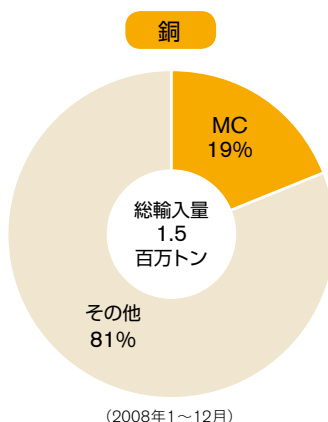
** 2006年12月期以前は1～12月累計、2008年3月期以降は当社決算期ベースの4～3月累計販売量。

その他の金属資源

日本向け総輸入量および当社シェア*

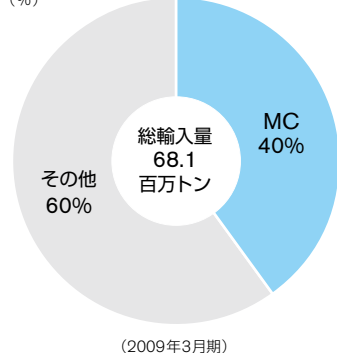


* 当社シェアに関しては、当社がトレーディングにのみ関与しているものを含む。



エネルギー資源

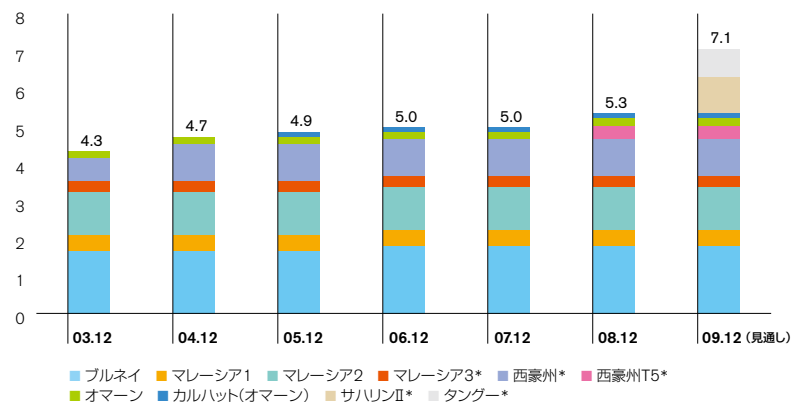
LNGの日本向け総輸入量および
当社シェア*



* 当社シェアに関しては、当社がトレーディングにのみ関与しているものを含む。

LNG持分生産能力

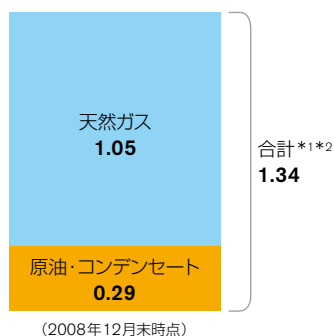
(百万トン/年)



* 上流権益も保有。

当社保有埋蔵量

(十億バレル)

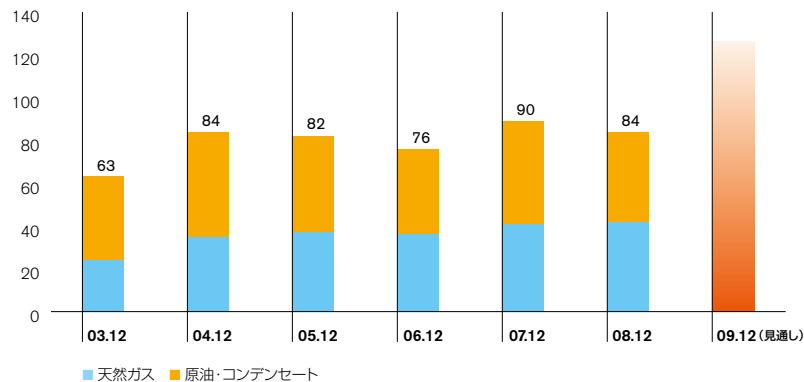


*1 石油換算。会計上の非連結先も含む。

*2 権益保有見合い。算定基準はSEC基準によるものではなく一部当社独自の基準による。

石油・ガス上流持分生産量(年平均値)*

(千バレル/日)

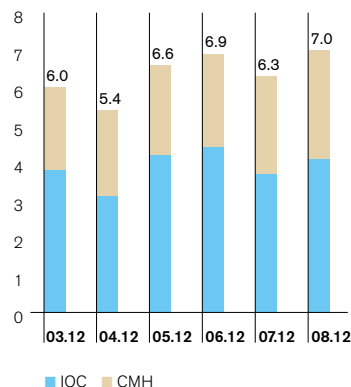


* 石油換算。会計上の非連結先も含む。

持分生産量

鉄鉱石

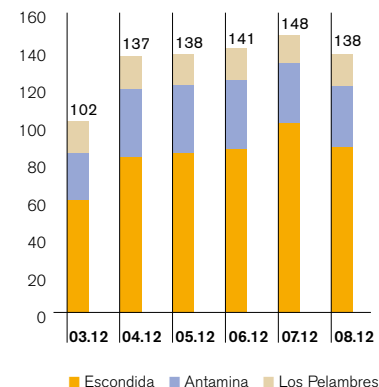
(百万トン)



* 1～12月累計生産量。

銅

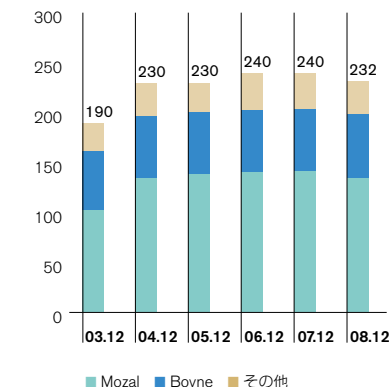
(千トン)



* 1～12月累計生産量。

アルミ

(千トン)

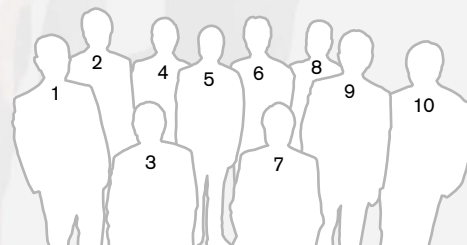


* 1～12月累計生産量。

地域戦略



- | | | | | |
|--------------------------------------|--|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| 1 小宮 修
代表取締役
常務執行役員
国内統括(副) | 2 小松 孝一
常務執行役員
米州統括 | 3 井上 彪
代表取締役
副社長執行役員
国内統括 | 4 佐々木 修
理事
中南米CRO | 5 寺田 哲郎
常務執行役員
欧阿中東CIS統括 |
| 6 今井 鉄郎
理事
中東CRO | 7 中原 秀人
取締役
常務執行役員
コーポレート担当役員
(地域戦略) | 8 垂水 裕之
執行役員
アフリカCRO | 9 木島 綱雄
常務執行役員
中国総代表 | 10 寺村 元伸
常務執行役員
アジア・大洋州統括 |



コーポレート担当役員(地域戦略)メッセージ

2008年9月の金融危機後、当社を取り巻く経済環境は日々変化しており、今後ますます不確実性の高い、難しい時代を迎えることは間違いありません。しかし、そのような時代だからこそ、リスクをコントロールしながら地域の成長を取り込むとともに、連結ベースでの経営体制を整備することが、地域戦略上最大の課題となります。この課題を達成するために、的確な状況把握と経営判断を行うため、2008年に導入した地域戦略推進体制を一部見直し、地域統括の機能を強化する広域統括体制を2009年6月1日より敷くこととしました。具体的には、国内統括に加え、海外を4地域(米州、欧阿中東CIS、中国、アジア・大洋州)に区分し、各々で地域統括が統括責任者として域内の拠点を統括し、連結ベースでの当社の活動の最適化を

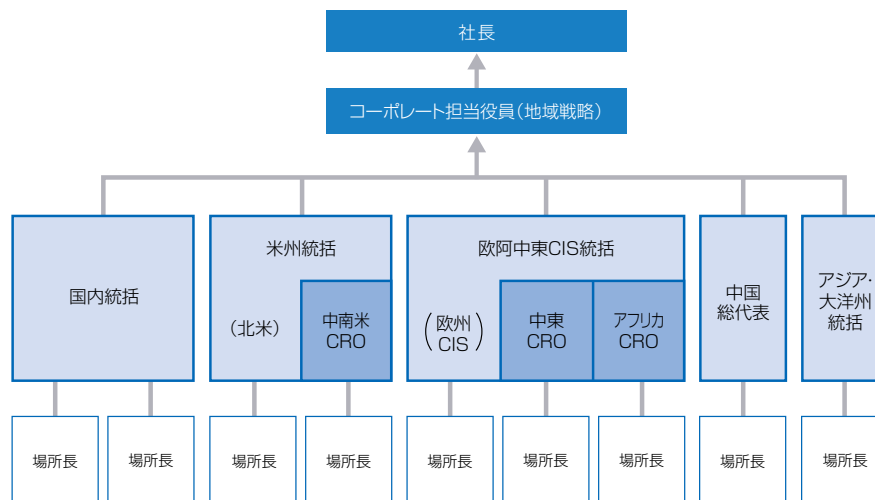
図ることとしました。一方、米州・欧阿中東CISのうち、中南米・中東・アフリカについては、従来同様地域CROが地域統括の分掌業務を担当地域において分担することとしました。本体制を通じて国内を含む各地域からの発信をさらに強め、より高度な地域戦略の推進・連結経営の強化を目指します。

中原秀人

取締役
常務執行役員
コーポレート担当役員(地域戦略)

中原 秀人

地域戦略推進体制



* 国内・海外拠点の長を「場所長」と総称します。

国内

国内のオペレーションに関する当社の強みは、日々顧客に対面し、顧客の変化に接する支社・支店を持っていることです。

当社では、このような強みを活かして、地域の産業や顧客のさまざまなニーズに対応すべく、当社グループ企業と協力して提案力の向上を目指し、顧客対応力を強化していきます。

顧客との関係強化を通じて、コビジネスへの取り組み強化や、有望なビジネスへの取り組みを展開していきます。

北米

米国は、2008年9月の金融危機に端を発する景気後退局面にあるものの、一方では、環境・新エネルギー分野を中心に、オバマ大統領主導による「米国再生」の動きもあり、既存ビジネスの足場固めとともに、将来の産業構造の変化を先取りしたビジネス開拓にも注力しています。

中南米

金属・エネルギー資源のみならず食料資源の豊富な中南米は、グローバル・ベースの資源供給基地としてその存在価値を高めつつあります。かかる分野でのビジネス発掘に継続的に取り組むとともに、持続可能な社会の形成に資する新エネルギー・環境・水関連ビジネス、CSR活動などにも注力しています。

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維持と強化、また、中東欧・トルコ・ロシア・ウクライナなどでは、新規案件の開拓・推進に積極的に取り組んでいます。さらに注力分野として、太陽光、風力などの再生可能エネルギーや電気自動車・次世代バッテリーなどの分野にも取り組んでいます。

中東

エネルギー資源の開発およびその取引に加え、機械・化学品などのビジネスも継続的に取り組んでいます。中東でも新エネルギーの導入が国家戦略になりつつあることから、インフラ整備や環境ビジネスとともに、積極的に取り組んでいます。

アフリカ

自動車、資材、食料、化学品原料などのコマーシャル取引の推進に加え、地域の成長に不可欠なインフラ開発事業への取り組み、金属・エネルギー資源確保を視野に入れた次世代案件の推進に注力しています。また、地域社会との共生を目指したCSR活動にも積極的に取り組んでいます。

中国

有力企業と連携しつつ、成長する国内市場向けの取引の拡大や、競争力のある中国製品の輸出取引の推進などに積極的に取り組んでいます。また、中国政府が注力している各種インフラの整備や、医療、教育、環境、省エネルギー、サービス産業などのビジネスの創出を目指しています。

アジア・大洋州

厳しい経済環境下でも、比較的堅調かつ成長しつつある内需関連ビジネス、インフラ案件の推進を図り、また、資源・エネルギー分野へのさらなる取り組みと、将来への布石として、環境・新エネルギー・農業など、新分野への取り組みも強化しています。重要顧客との連携強化も継続します。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制

67 三菱商事のコーポレート・ガバナンス

72 取締役

74 コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

77 監査役

78 内部統制システム

82 環境・CSR(企業の社会的責任)

84 執行役員

三菱商事のコーポレート・ガバナンス

佐々木会長と
伊藤取締役との

対談

世界経済が大きく変動する中、広範な分野で事業を展開するグローバル企業として、当社におけるコーポレート・ガバナンスの重要性はますます増えています。そこで、当社のコーポレート・ガバナンスをより深くご理解いただくべく、当社の佐々木会長と社外取締役の伊藤邦雄教授（一橋大学大学院商学研究科）による対談を実施しました。

三菱商事における コーポレート・ガバナンス

伊藤：世界同時不況は、多かれ少なかれ企業に影響を与えています。企業経営は経営環境から独立してあるものではなく、環境に適した経営を行うべきだと思います。

また、短絡的な視点ではなく、「短期的な収益改善策」と「中長期的な改革に資する施策」の双方向から対策を打つ視点が非常に重要ではないでしょうか。

佐々木：コーポレート・ガバナンスについても、経営環境に合わせてさまざまな視点から議論すべきだと思います。昨今、「米国型」「英国型」または「日本型」のようにガバナンス体制を類型化した議論もなされていますが、私は、一方を頭から否定したり、他方を形だけ真似したりすることは賢明ではなく、各々の良さを良く分析し、取り入れられるところは取り入れるなど、日本の法制度や会社の実情に合わせて、地に足のついた議論と検討をすべきだと思います。

伊藤：日々激変する経営環境下では、企業が確固たる経営の軸を持つことも重要です。私が取締役として常に意識しているのは、「中長期的な会社の企業価値の向上に貢献する」ということです。企業価値とは、狭い意味では株主価値や株式時価総額を指しますが、より広い「ステークホルダー価値」であるべきです。株主や投資家はもちろんですが、社員、お客さま、世界の地域社会からの支持があって初めて、企業価値は高まると思います。どこか一部の利益に偏るようでは、結局は全体のスパイラルアップにはなりません。特に、グローバルに事業を展開している三菱商事では、地域社会の理解を得ることも非常に重要となるでしょう。

佐々木：当社では、「三綱領」という理念に基づいて、経営を推進しています。この理念は、公明正大な企業活動を通じて、継続的に企業価値の向上を図り、社会の持続的な発展に貢献しようというものです。当社では、三綱領に基づいて適切に経営を進めていくことが、コーポレート・ガバナンスの基本であると考えています。

また、どのステークホルダーにとっても透明性が高く、納得性の高いガバナンス・システムを構築することが不可欠であると考えています。日本の法制度では、

会社自らがガバナンス体制を比較的自由に設計できるという特徴があるため、その時点の経営の実態に合わせ、最も実効性の高いガバナンス体制を追求することが肝要であると考えています。

ガバナンス委員会の役割

伊藤: 確かに、三菱商事は、その時々を経営環境に合わせてガバナンス体制の見直しを図り、さまざまな施策を行ってきましたね。

佐々木: ご存知のとおり、当社では、これまでの中期経営計画を通して、主に①経営監督機能の強化、②監督と執行の分離、③意思決定の迅速化・効率化の3つの観点から継続的な体制強化を行ってきました。

経営監督機能の強化という意味では、社外役員(社外取締役／社外監査役)の増強と諮問機関としてのガバナンス委員会の設置を通して、外部視点を積極的に取り入れています。

伊藤: 三菱商事は、社外取締役が5名で全取締役の3分の1を占めていますが、これは監査役型の企業の中では比較的高い割合ですし、実際、会社の経営監督機能をレベルアップしていると思います。また、経営監督という意味では、ガバナンス委員会も重要な機能を持っています。設置当初から「経営諮問委員会」ではなく「ガバナンス委員会」と呼んでいるところに、経営陣がガバナンスを重視している“思い”が



佐々木 幹夫

1960年 三菱商事(株)入社
2004年 取締役会長

“どのステークホルダーにとっても透明性が高く、納得性の高いガバナンス・システムを構築することが不可欠であると考えています。日本の法制度では、会社自らがガバナンス体制を比較的自由に設計できるという特徴があるため、その時点の経営の実態に合わせ、最も実効性の高いガバナンス体制を追求することが肝要であると考えています。”

うかがえます。この思いの強さこそ、この委員会が長い期間変わらずに、重要な機能を維持し続けている所以と言えるのではないのでしょうか。

佐々木: 当社では、社外役員の役割を非常に重視していますので、どのような方に社外役員となっていただくべきか、ガバナンス委員会でも議論し、社外役員の選任基準を定めています。社外取締役については、「企業経営者としての豊富な経験に基づく実践的な視点を持つ者、および世界情勢、社会・経済動向などに関する高い見識に基づく客観的かつ専門的な視点を持つ者から複数選任し、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る」と規定しています。5名の社外取締役の皆さんには、それぞれのご専門をベースに、さまざまな観点から取締役会でご発言・ご議論をいただいております。当社の適切な意思決定および経営監督の実現に貢献していただいております。

伊藤: 社外役員それぞれが専門性を持ち、さまざまな視点から議論を交わすことは非常に重要ですね。加えて、その多様性を上手く活かしかれる会社の体制というもの、もちろん大切です。三菱商事では、取締役会やその諮問機関としてのガバナンス委員会も含めて、各メンバーの専門性を活かした有用な議論がなされているのではないのでしょうか。

佐々木: ガバナンス委員会では、当社のガバナンス体制のあり方について議論するとともに、役員報酬制度や取締役会の人数規模や構成についての議論などを行っており、実質的には、報酬委員会や指名委員会的な機能を果たしています。この点は、委員会型の良い点を取り入れた実例と言えます。先ほど申し上げたとおり、「社外役員の選任基準」についても、伊藤さんを含め、社外役員の役割や独立性について議論した結果制定されたものですね。

伊藤: 役員報酬のスキームについてガバナンス委員会で議論している点も、委員会の重要な機能の一つだと思います。三菱商事では「業績連動型」の役員報酬(賞与)を導入していますが、特徴的なのは、単に純利益が黒字かどうかではなく、「企業価値の向上」を評価の基準の一つとしている点です。役員報酬について、これほど「企業価値」を意識したスキームを有する日本企業は、非常に少ないと思います。



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

“日本は環境技術ですすでに他国を一步リードしていると言われていますが、その技術は、大きな事業の一部として取り入れられなければ生きてきません。今こそ、豊かなビジネスマインドを持った「商社パーソン」の力が必要です。日本の環境技術を海外でシステムとして組み立て、世界中の国や地域に貢献するということに、三菱商事はもっと関与すべきだと思います。”

役員報酬のあり方

佐々木: 高い評価をいただきうれしく思います。ところで、日本企業の役員報酬については、伊藤さんはどう分析されていますか。

伊藤: 欧米企業と比べると金額の水準が低く、インセンティブが少ないと言われてますよね。個人的には、多角的、全世界的な事業内容を考えると、もっと報酬水準を上げていいのではないかと思います。

ただし、一つ言えることは、経営トップの報酬水準と経営に対するコミットメントは必ずしも比例するものではないということです。報酬が低いからコミットメントが低いと考えるならば、それは誤解です。

佐々木: 全く同意見です。私自身は、報酬のみがインセンティブではないと考えています。日本の多くの企業経営者は、内部昇進者です。自らが育った会社を発展させようという使命感や、従業員や取引先を含め、企業が対面する社会に対する責任感などがモチベーションとして大きいのではないかと考えます。グローバルに見ても、このような考え方が、今後は徐々に再評価されていくのではないのでしょうか。



“株主や投資家はもちろんですが、社員、お客さま、世界の地域社会からの支持があって初めて、企業価値は高まると思います。どこか一部の利益に偏るようでは、結局は全体のスパイラルアップにはなりません。”（伊藤取締役）



当社が大事にしているのは、役員に対し、その責任や業績に応じて過不足なく報いているかということです。さらに、株主をはじめとするステークホルダーから見ても、中長期的な企業価値に資するものであると納得できるものでなくてはなりません。この考えを踏まえて、当社の役員報酬は、月例報酬、連結業績との連動性を持つ取締役賞与、株主との価値共有と中長期的な企業価値の向上を考慮したストックオプション、さらに積立型の退任時報酬という4種類で構成しています。

三菱商事の今後の課題

佐々木：伊藤さんにはこれまで、取締役会やガバナンス委員会などを通じて当社の経営に深く関与していただいています。社外取締役という立場で見て、当社の今後の課題はどのようなところにあるとお考えですか。

伊藤：一つには、幅広いビジネスを展開する総合商社とはいえ、もう少し選択と集中を効かせてもいいのではないかと思います。21世紀に入り、ビジネス環境は大きく変わりつつあります。つまり、環境問題と真正面から向き合うことで、大きなビジネスチャンスが生まれる時代の幕開けです。三菱商事は、21世紀的な新エネルギーの分野に対し、これまでよりも積極的・集中的に関与すべきではないでしょうか。日本は環境技術ではすでに他国を一步リードしていると言われていますが、その技術は、大きな事業の一部として取り入れられなければ生きてきません。例えば、海水を淡水化するフィルターについて、非常に高い技術を持っていたとしても、それが水事業というシステムに汲み上げられて初めてビジネスにつながります。今こそ、豊かなビジネスマインドを持った「商社パーソン」の力が必要です。日本の環境技術をシステムとして組み立て、世界中の国や地域に貢献するということに、三菱商事はもっと関与すべきだと思います。

佐々木：貴重なご意見をありがとうございます。今、当社が強く求められていることは、この世界的な不況に対して、新たな産業の創生というテーマでグローバルに貢献することではないかと私は考えています。

一方、当社の事業が国内外で大きく広がる中で、サプライチェーン上の人権・労働問題や、気候変動をはじめとする環境問題など、当社が意識しなければならない大きな課題が年々増えています。今後、国際諮問委員会や環境・CSRアドバイザリーコミッティーなどを通じて、国内外の有識者から意見を集約し、経営判断の重要な指針として活用していきます。

今後も、形式的な議論に陥ることなく、当社にとって最も相応しい「MC型コーポレート・ガバナンス」のあり方を追求していきます。

国際諮問委員からの手紙

“私を含む委員会の各メンバーの見識と経験が、中長期的な成長機会を追求する三菱商事にとって、困難な局面にあっても適正な戦略を実行する上で、お役に立てることを願っています。”

ジョン・ボンド卿
ボーダフォングループ会長



2009年6月

ステークホルダーの皆さまへ

年1回開催される三菱商事の国際諮問委員会において、われわれは、取締役会への諮問機関として、同社の経営課題について話し合い、また、グローバル経済や各国政治の見通しについて、さまざまな視点から意見交換を行っています。本委員会の第8回会議は、正に金融危機が世界経済の根底を揺るがし始めた直後の2008年10月20日に開催されました。私としては2回目の出席となりましたが、各委員の間では、世界経済が直面する諸問題について、前回にも増して積極的に話し合われ、三菱商事がいかにこの危機を乗り越え、前進すべきかについて討議が行われました。

私は、今回の金融危機への対応は、企業経営者の真価を問うものと考えています。グローバル企業は、常に世界を見渡し、事業環境の急激な変化に迅速に対応しなければなりません。

三菱商事は、投資計画を含め、新中期経営計画『INNOVATION 2009』の見直しを行っています。現下の世界経済の見通しでは、財務の健全性維持を最優先する方針への変更は、当然のアクションと言えます。一方で、この危機の時代でも、太陽光発電やリチウムイオン電池、バイオペレットなどの再生可能エネルギーを含め、既存・新規いずれの事業領域においても、成長機会は数多く存在すると感じています。三菱商事はこうした成長機会から後退したり、投資計画や持続的な成長の追求を放棄したりすべきではありません。目下の経済情勢は投資機会を多く生み出す好機でもあるからです。

今回の会議は、三菱商事の経営陣からエネルギーや天然資源、食料および農業資源、代替エネルギーや再生可能エネルギーに関する収益機会について、また、これらの分野に関する三菱商事の戦略と具体的な取り組みについて説明を受ける貴重な機会でした。三菱商事が将来に向けて前向きな施策を実行していること、それらの施策が中長期的に見て必ずや社会に役立つであろうことを知り、私は強い感銘を受けました。

例えば、三菱商事は、幅広い分野における世界的な需給にかかわるマクロ的視点を有しているため、グローバルな規模で、資源を「持つ国」と「持たざる国」の間の需給調整システムを構築するといった貴重な役割を担うことができます。これは、「社会への貢献」という三菱商事の経営理念にも合致するものです。

私を含む委員会の各メンバーの見識と経験が、中長期的な成長機会を追求する三菱商事にとって、困難な局面にあっても適正な戦略を実行する上で、お役に立てることを願っています。

ジョン・ボンド卿
ボーダフォングループ会長

取締役

(2009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

上田 良一*



1973年 三菱商事(株)入社
2006年 常務執行役員
2009年 コーポレート担当役員(CFO)

中原 秀人



1973年 三菱商事(株)入社
2007年 常務執行役員
2009年 コーポレート担当役員(地域戦略)、
地域開発管掌

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(2009年4月 同社取締役)
2007年 三菱商事(株)取締役
2009年 独立行政法人 産業技術総合研究所理事長

* 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。

上野 征夫*



1968年 三菱商事(株)入社
2005年 副社長執行役員
2009年 コーポレート担当役員(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、ITサービス事業開発管掌

井上 彪*



1970年 三菱商事(株)入社
2006年 副社長執行役員
2009年 食料資源戦略・消費市場戦略管掌、
顧客開発管掌、国内統括

吉村 尚憲*



1968年 三菱商事(株)入社
2007年 副社長執行役員
2009年 資源・エネルギー戦略管掌

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
2009年 コーポレート担当役員(業務改革・内部統制)、
ITサービス事業開発管掌(CIO)

小宮 修*



1973年 三菱商事(株)入社
2009年 常務執行役員
国内統括(副) 兼 関西支社長

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**



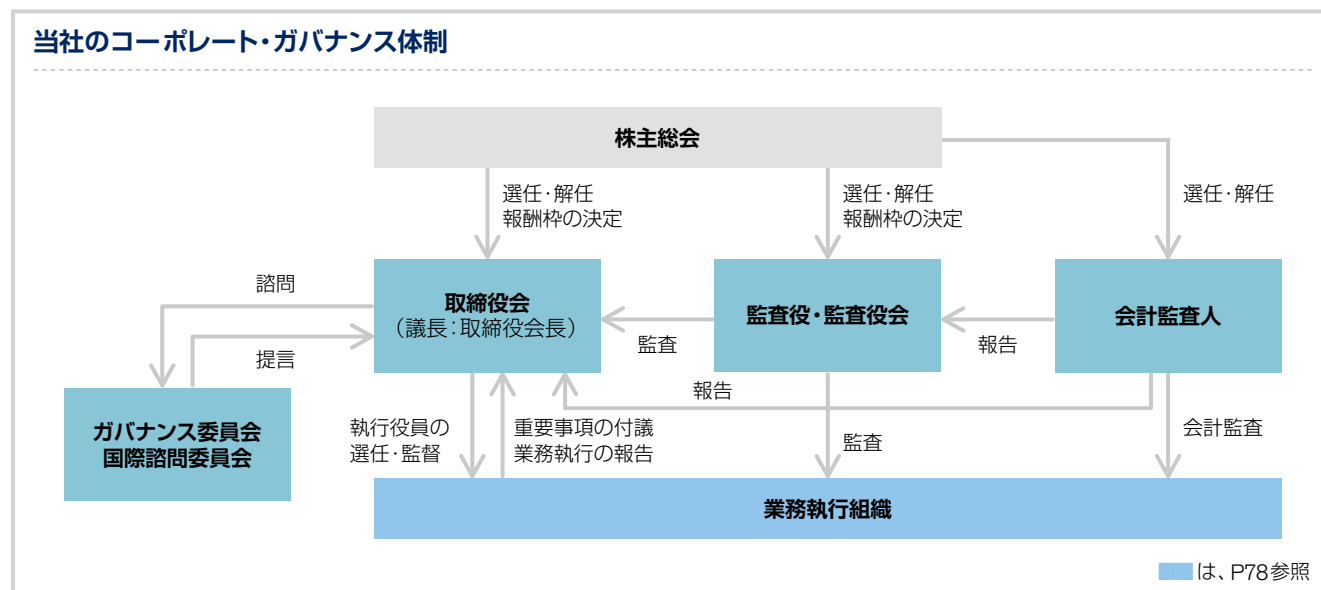
1968年 三菱重工業(株)入社
2008年 三菱重工業(株)取締役会長
三菱商事(株)取締役

加藤 良三**



1965年 外務省入省
2008年 同省退官
日本プロフェッショナル野球組織コミッショナー
2009年 三菱商事(株)取締役

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み



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、株主の皆さまやお客さま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。

具体的には、社外役員選任基準を制定し、社外役員の役割・選任方針を明確化しており、この基準に基づく社外取締役は、現在、取締役総数の3分の1を占めています。

また、取締役会の諮問機関として、社外役員・社外委員を中心とするガバナンス委員会および国際諮問委員会を設置しています。ガバナンス委員会では、取締役会のあり方や役員報酬水準の妥当性をはじめとするガバナンス関連の課題につき広く議論を行い、国際諮問委員会では、グローバルな観点から当社経営への助言をいただいています。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

2001年	執行役員制度を導入し、取締役と執行役員の機能・責任を明確化 ガバナンス委員会の設置 国際諮問委員会の設置
2004年	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
2007年	社外役員の機能の明確化・強化を図るため、社外役員選任基準を制定 社外取締役の増員
2008年	取締役数を絞り込み、取締役の経営監督機能を強化

これら諮問委員会の議論なども踏まえ、2008年6月には、全社経営機能の強化と事業執行の迅速化・効率化のため、社内取締役を全社経営を担う役員に絞り込み、事業の執行を行うグループCEO（執行役員）への権限委譲を進めています。

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。

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。

ガバナンス委員会は、年に2回開催し、コーポレート・ガバナンスに関する課題を審議しており、2009年3月期には、株主総会の運営課題、取締役会の運営課題、役員報酬制度などにつき審議しています。国際諮問委員会は年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、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部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ます。監査部監査は、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。また、各営業グループもそれぞれ必要に応じ内部監査組織を設けて、グループ特性に応じたテーマを設定するなどにより、管下組織の業務を対象として監査を行っています。

社外取締役・社外監査役の選任基準

社外取締役の選任基準

1. 社外取締役は、企業経営者としての豊富な経験に基づく、実践的な視点を持つ者、および世界情勢、社会・経済動向などに関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者から複数選任し、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る。
2. 社外取締役選任の目的にかなうよう、その独立性確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しない。
3. 広範な事業領域を有する三菱商事として、企業経営者を社外取締役とする場合、当該取締役の本務会社との取引において利益相反が生じる可能性もあるが、個別案件での利益相反には、取締役会での手続において適正に対処するとともに、複数の社外取締役を置き、多様な視点を確保することにより対応する。

社外監査役の選任基準

1. 社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任し、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより、経営の健全性を確保する。
2. 社外監査役選任の目的にかなうよう、その独立性確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外監査役として選任しない。



国際諮問委員会 (2009年3月期)

前列左より

エルミノ・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

(米国: 元駐日大使)

ジョン・ボンド卿

(英国: ボーダフォングループ会長)

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

(取締役会長)

小島 順彦

(代表取締役社長)

有馬 龍夫

(取締役)

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)	23 (6)	1,665 (114)	1. 左記は、2008年6月25日開催の2008年3月期定時株主総会終結時をもって退任した取締役8名(うち社外取締役1名)、社外監査役2名を含めて記載しています。なお、2009年3月期末現在の人員数は、取締役15名(うち社外取締役5名)、監査役5名(うち社外監査役3名)です。
監査役 (うち社外監査役)	7 (5)	161 (37)	2. 左記の報酬等の額は、2009年3月期に係る以下の報酬等により構成されています。 ① 2009年3月期中に支給した月例報酬額 取締役23名(うち社外取締役6名)に対して866百万円(うち社外取締役114百万円) 監査役7名(うち社外監査役5名)に対して161百万円(うち社外監査役37百万円) ② ストックオプションによる報酬額(2009年3月期費用計上額) 取締役17名(社外取締役6名は支給対象外)に対して419百万円 ③ 2009年6月24日開催の定時株主総会で承認された取締役賞与 2009年3月期末における取締役10名(社外取締役5名は支給対象外)に対して250百万円 ④ 2009年6月24日開催の定時株主総会で承認された積立型退任時報酬 2009年3月期末における取締役10名(社外取締役5名は支給対象外)に対して129百万円
合 計 (うち社外役員)	30 (11)	1,826 (151)	3. 左記の報酬等の額のほか、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2009年3月期の支給総額は以下のとおりです。 なお、役員年金制度を含む退任慰労金制度は2007年3月期定時株主総会終了時をもって廃止しています。 取締役132名(社外取締役は支給対象外)に対して244百万円 監査役13名(社外監査役は支給対象外)に対して25百万円

(百万円未満切り捨て)

監査役

(2009年7月1日現在)

新開 友三



1962年 三菱商事(株)入社
2001年 常任監査役(常勤)

大嶋 英二



1973年 三菱商事(株)入社
2007年 監査役(常勤)

中島 茂*



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

辻山 栄子*



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

長友 英資*



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アンシエツ
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、それぞれの分野でご経験豊かな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がけています。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を心がけています。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、少しでもお役に立てていきたいと思っています。

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。

2009年3月期は、中期経営計画『INNOVATION 2009』の初年度として同計画を遂行していますが、2008年9月に発生した米国金融危機に端を発した世界的な経済危機により、外部環境が大きく変化したことから、一部計画の見直しを行っています。

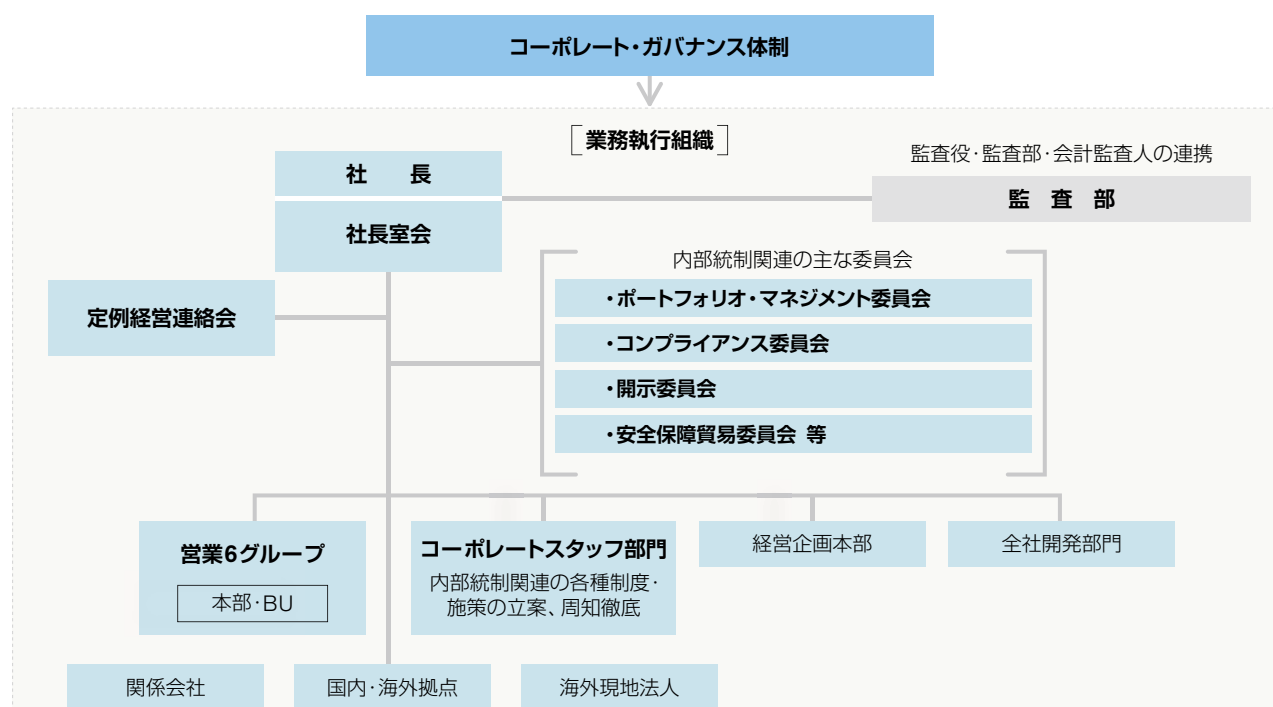
コンプライアンス

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、専任組織を設置し、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。

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、P74参照

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。

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。

2009年4月には、連結経営に関する基本方針策定や具体的施策の検討を一元的に行う専任組織を新設しました。

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。

財務報告

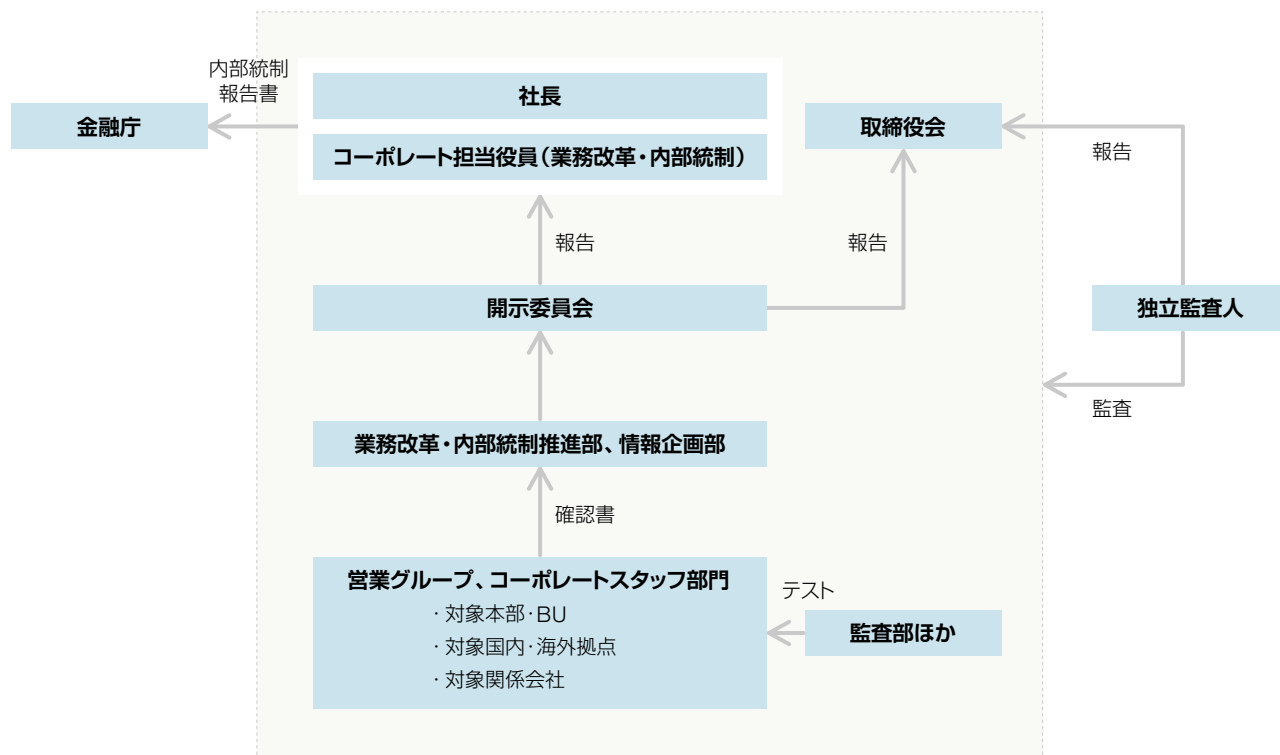
財務報告の適正かつ適時な開示のために、会計責任者を置き、法令および会計基準に適合した財務諸表を作成し、財務報告にかかわる委員会での討議・確認を経て開示しています。

財務報告に係る内部統制については、社内に専任組織を設置し、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に従い、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た上で評価・改善を行い、財務報告の信頼性の一層の向上を連結ベースで図っています。

2009年3月期においては、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度の導入初年度であることも踏まえ、専任組織を中心として、統制活動の推進やモニタリングの実施などを行い、財務報告に係る内部統制の有効性確保のための取り組みを連結ベースで進めた結果、当社の財務報告に係る内部統制は十分機能し有効であると判断し、その旨、「内部統制報告書」に記載しています。

また、この「内部統制報告書」については、独立監査人による監査が行われた結果、「監査報告書及び内部統制監査報告書」を受領し、当社の有価証券報告書に掲載しています。

財務報告に関する内部統制 評価体制図



コンプライアンス体制



当社は、企業理念である「三綱領」に基づき、「企業行動指針」（当社ホームページで参照）を定め、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より、かねてより取り組んできました。2000年9月に「三菱商事役職員行動規範」（当社ホームページで参照）を制定し、これを掲載した小冊子を全役職員に携帯させるほか、毎年、全役職員から規範遵守の誓約書を取り付けることを通じて、役職員一人ひとりに対して、法令遵守のみならず、社会通念に照らして適切な行動をとるというコンプライアンス意識の徹底を行ってきました。また、コンプライアンス・

オフィサー制度を導入し、各グループおよび国内外の各地域にコンプライアンス・オフィサーを置き、さらにコンプライアンス・オフィサーを補佐するコンプライアンス関連業務担当者を配置し、日常業務におけるコンプライアンスの実践に努めています。2009年3月期には、この実践活動の一環として、営業グループの本社各組織につきコンプライアンス・リスク分析を実施したほか、全役職員を対象にコンプライアンス浸透度調査を実施し、この際に全役職員に今後のコンプライアンス活動につき提言を求め、これを検討するなど、さまざまな活動を行いました。

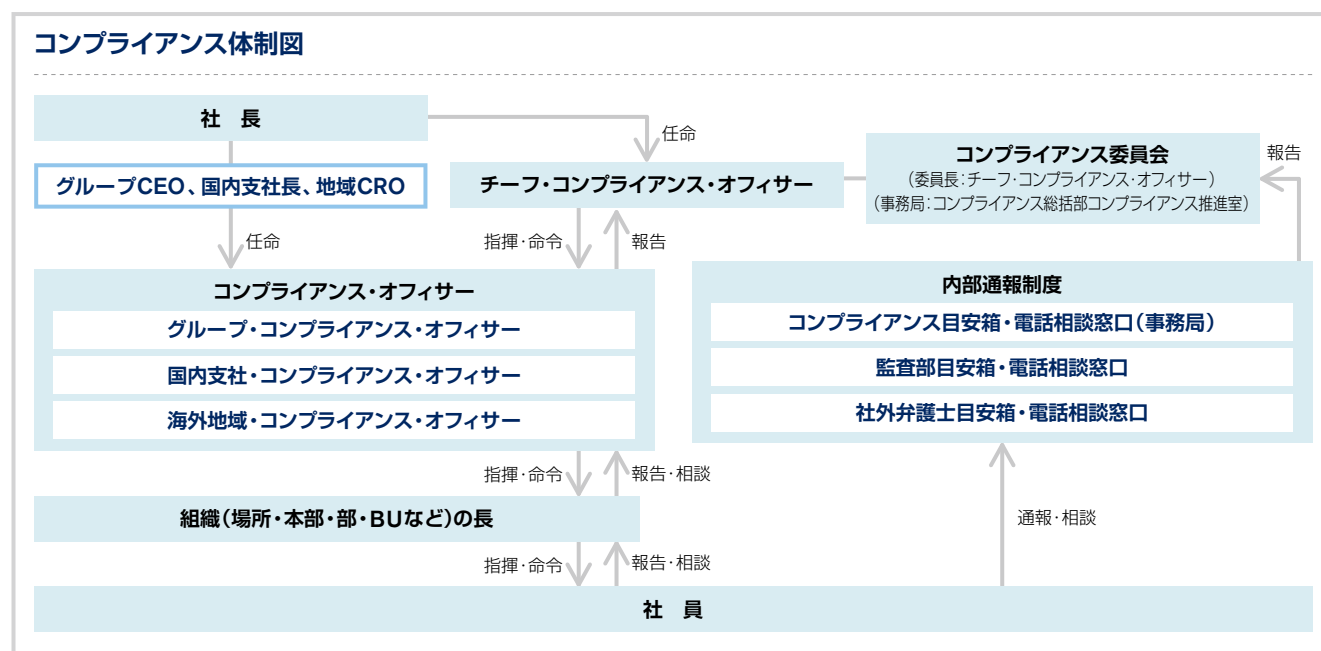
当社は、全役職員をあげてのコンプライアンス活動を、当社のあらゆる企業活動の前提となるものであり、当社の連結ベースでの企業価値向上を実現するための重要施策の一つとして捉えています。これまで実践してきたコンプライアンス活動をもとに、今後も当社全役職員はもとより、当社関係会社の社員一人ひとりに至るまでコンプライアンス意識が浸透・徹底するよう、実効性のあるコンプライアンス施策のさらなる充実・強化を図っていきます。

上野 征夫

代表取締役 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）

当社では、地域社会・国際社会とともに発展し、豊かな社会を実現していくために、幅広い地域や分野において、環境・CSRを推進しています。ますます高まる社会の要請に応えていくべく、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。

当社では、社長室会の下部組織として「環境・CSR委員会」を設置しています。さらにその下部委員会として「環境・CSR検討委員会」を設置。環境・CSRに関する基本方針、リスクマネジメントなどを討議し、社会貢献活動についての当年度のレビューと来年度の内容決定を行っています。

また、当社の環境・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かかわりながらグローバルに事業を展開する当社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。当コミッティーは社外の有識者8名をメンバーとして継続的に会合を開催しており、環境・CSR分野、社会貢献活動など、広範囲にわたりアドバイスをいただいています。



環境・CSRアドバイザリーコミッティー（2009年3月期）

前列左より

勝 恵子

（キャスター）

海野 みづえ

（創コンサルティング代表取締役）

ピーター・D・ピーダーセン

（イースクエア代表取締役社長）

ジェームズ・E・ブラム

（米国三菱商事会社Executive Advisor）

後列左より

足達 英一郎

（日本総合研究所創発戦略センター副所長）

鬼頭 宏

（上智大学大学院教授・地球環境研究所長）

末吉 竹二郎

（UNEP金融イニシアティブ特別アドバイザー）

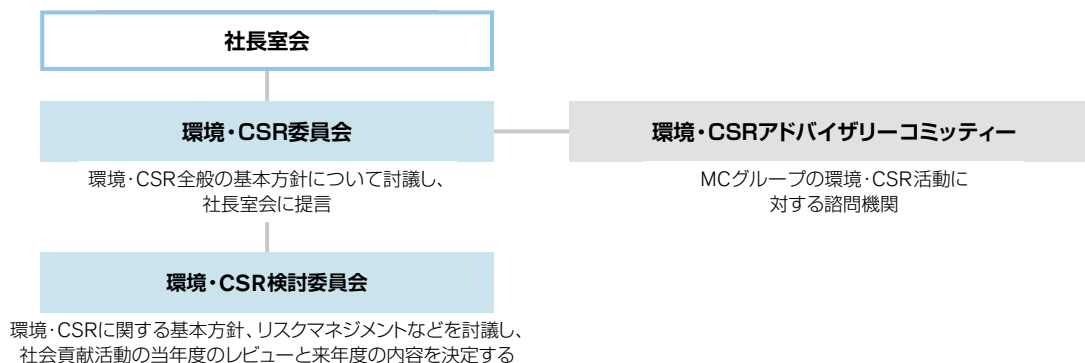
日比 保史

（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）

上野 征夫

（当社代表取締役 副社長執行役員）

委員会体制図



具体的な取り組み

環境分野では、気候変動を重要課題と捉え、グループ企業も含めCO₂排出量の削減に努めています。また、ビジネスの面においても、2009年4月には、次世代の柱となる事業に取り組む「全社開発部門」を設置し、太陽光発電や風力発電などのクリーンエネルギー開発やバイオマス燃料ビジネスを通じて、低炭素社会の実現に向けた多角的な取り組みを進めています。

また、社会貢献活動については、「自ら考え、社員が汗を流し、継続する社会貢献活動(母と子の自然教室など)」、「世界各地における国際貢献活動(マレーシアでの植林活動など)」、「福祉、教育分野での社会貢献活動(外国人留学生に対する奨学金制度など)」および「文化・芸術分野での社会貢献活動(三菱商事アート・ゲート・プログラムなど)」を重点分野として、積極的に活動を推進しています。社員一人ひとりが社会貢献に対する意識を高めていくことが重要であると考え、社員のボランティア活動への参加を促進するさまざまな取り組みも行っています。



母と子の自然教室



マレーシアでの植林活動



三菱商事アート・ゲート・プログラム

社会的責任投資(SRI)インデックスやSRIファンドへの組み入れ状況

当社はこれまでのCSRへの取り組みと情報開示における透明性を評価され、英国・Financial Timesとロンドン証券取引所の合併会社であるFTSEの代表的な指標である“FTSE4Good”、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。



FTSE4Good



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/ja/csr/library/>

執行役員

(2009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
(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、
ITサービス事業開発管掌

井上 彪*
食料資源戦略・消費市場戦略管掌、
顧客開発管掌、国内統括

吉村 尚憲*
資源・エネルギー戦略管掌

【常務執行役員】

勝村 元
機械グループCEO、
地域開発管掌

木島 綱雄
中国総代表
兼 三菱商事(中国)有限公司
取締役社長

上田 良一*
コーポレート担当役員(CFO)

小松 孝一
米州統括
兼 米国三菱商社会社取締役社長

矢野 雅英
生活産業グループCEO

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*
コーポレート担当役員(地域戦略)、
地域開発管掌

寺村 元伸
アジア・大洋州統括
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CEO

藤村 潔*
コーポレート担当役員
(業務改革・内部統制)、
ITサービス事業開発管掌(CIO)

小宮 修*
国内統括(副)
兼 関西支社長

小野 誠英
経営企画本部長

宮内 孝久
化学品グループCEO

寺田 哲郎
欧阿中東CIS統括
兼 欧州三菱商社会社取締役社長
兼 英国三菱商社会社取締役社長

【執行役員】

小島 信明
新エネルギー事業開発本部長

桑原 徹郎
天然ガス事業第二本部長

水野 正幸
石油事業本部長

垂水 裕之
アフリカCRO
兼 ヨハネスブルグ支店長

白木 清司
プラント・産業機械事業本部長

有吉 純夫
ビュー マンケア・メディア本部長

武井 実
三菱商事フィナンシャル
サービス(株)代表取締役社長

西海 徹雄
米国三菱商社会社取締役副社長

山口 カ
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

安藤 一郎
コントローラー

加賀 道夫
資材本部長

藤山 知彦
経営企画本部
国際戦略研究所長

吉川 恵章
業務部長

成田 恒一
生活産業グループ
CEOオフィス室長

中垣 啓一
インド三菱商社会社
取締役社長

田邊 栄一
トレジャラー

森山 透
生活産業グループCEO補佐
兼 次世代事業開発ユニット
マネージャー

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

杉浦 康之
経営企画本部 広報部長

内野 州馬
三菱自動車工業(株)
常務執行役員

占部 利充
中国副総代表
兼 香港三菱商社会社
取締役社長

一寸木 守一
いすゞ事業本部長

浅井 恵一
エネルギー事業グループ
CEOオフィス室長

宮原 一郎
開発建設プロジェクト本部長

白地 浩三
自動車事業本部長

松井 俊一
独国三菱商社会社
取締役社長
兼 欧阿中東CIS統括補佐

尾畑 守伸
繊維本部長

谷 謙二
非鉄金属本部長

* 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

86 株主情報

90 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) 2009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)
2008年3月期末現在	1,694,323,909	161,590
増減	1,722,775	120,117
2009年3月期末現在	1,696,046,684	281,707

(注)発行済株式総数の増加は、2009年3月期中におけるストックオプションおよび新株予約権付社債の新株予約権の行使に伴うものです。

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

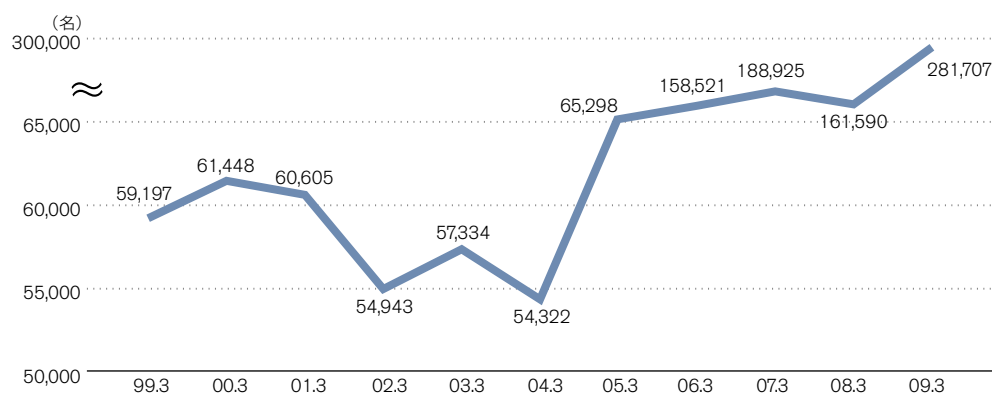
大株主の状況

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

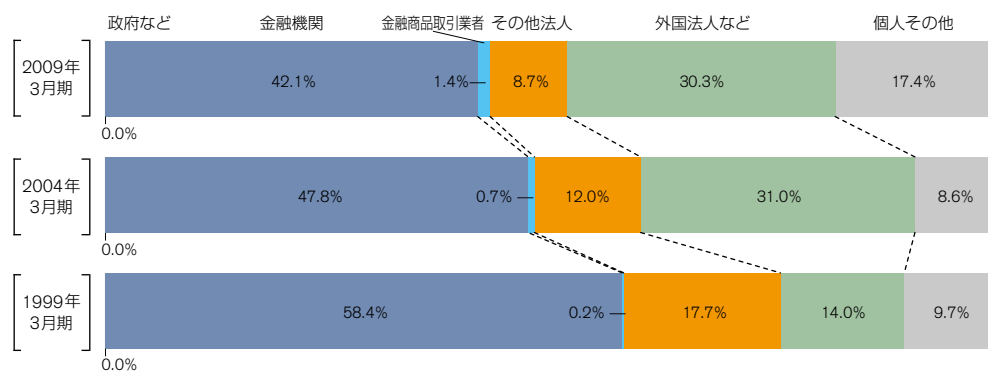
(注) 1. 上記のほか、当社が保有している自己株式が52,916,114株あります。

2. 出資比率は、自己株式保有総数を除いて算出しています。

株主数の推移



株主構成比

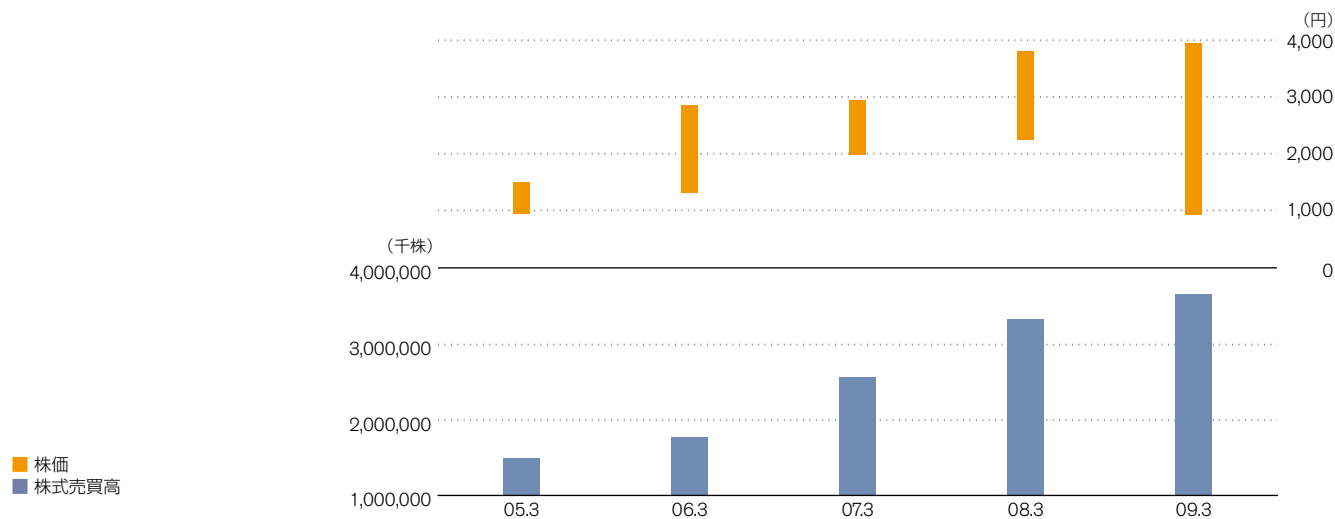


(単位)

	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
2009年3月期	538	7,137,045	245,256	1,482,023	5,133,099	2,956,715	16,954,676
2004年3月期	0	745,192	10,584	187,893	483,190	133,526	1,560,385
1999年3月期	40	910,851	2,977	276,051	217,618	150,879	1,558,416

(注) 2009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



	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期
売買高(千株)	1,493,690	1,778,788	2,562,875	3,332,397	3,661,608
最高(円)	1,490	2,850	2,940	3,810	3,950
最低(円)	936	1,313	1,984	2,245	923

(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	—	—	148個	576個	719個	10,459個	13,424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 25,000株	普通株式 430,000株	普通株式 148,000株	普通株式 576,000株	普通株式 719,000株	普通株式 1,045,900株	普通株式 1,342,400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2009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	2009年6月1日
新株予約権の数	2,672個	138個	1,579個	3,646個	266個	4,031個	614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 267,200株	普通株式 13,800株	普通株式 157,900株	普通株式 364,600株	普通株式 26,600株	普通株式 403,100株	普通株式 61,400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)	1円	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	2009年6月2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の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月付与および2009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2009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	191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803,872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2009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	147	取 締 役	伊与部恒雄	25	取 締 役	加藤 良三	—
取締役社長	小島 順彦	114	取 締 役	藤村 潔	15	常任監査役	新開 友三	30
取 締 役	上野 征夫	77	取 締 役	小宮 修	22	監 査 役	大嶋 英二	5
取 締 役	井上 彪	88	取 締 役	堤 富男	12	監 査 役	中島 茂	—
取 締 役	吉村 尚憲	78	取 締 役	野間口 有	3	監 査 役	辻山 栄子	—
取 締 役	上田 良一	31	取 締 役	伊藤 邦雄	—	監 査 役	長友 英資	—
取 締 役	中原 秀人	24	取 締 役	佃 和夫	3			

(注)持株数は2009年6月24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

株式に関するお手続きについては、証券会社などに取引口座をお持ちの場合はお取引の証券会社などに、証券会社などに取引口座を開設されていない場合は、下記の特別口座の口座管理機関までお問合せください(外国居住者については、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)。

(特別口座 口座管理機関)

〒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

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/ja/ir/> (日本語)

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

主要連結子会社および関連会社

(2009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	アウトソーシングサービスの提供(コールセンターの企画・設計・運用)
■ 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)	100.00	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
■ メイツホールディングス(日本)	66.67	人材派遣・人材紹介業
■ 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
■ 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
■ MC SILICON VALLEY (アメリカ)	100.00	有価証券管理業務
■ 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
■ 日本ケアサプライ(日本)	65.54	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)	41.04	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
■ ティーガイア(日本)	22.78	各種通信サービスの加入契約の取次ぎ・端末機器販売

* 2009年4月1日付で、■は全社開発部門へ移管、■は生活産業グループへ移管されました。

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>		
エー・アイ・キャピタル(日本)	51.00	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 アビエーション・パートナーズ(日本)	100.00	航空機リースおよび関連サービス業
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・ターミナル(日本)	100.00	タンクヤード事業
MCAP EUROPE (アイルランド)	100.00	航空機リースおよび関連サービス業
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	子会社を通じて各種自動車リース・割賦、その他金融業務
三菱UFJリース(日本)	20.00	各種物件のリース・割賦販売、その他ファイナンス業務
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 EXPLORATION (USA) (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
エムピーディーシー・ガボン(日本)	100.00	石油鉱業
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	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	石炭を中心とした金属資源への投資、生産及び販売
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)	39.24	建設資材の賃貸・販売
三和鐵鋼(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

* 金商は2009年4月1日付で、社名を「三菱商事ユニメタルズ」に変更しました。

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	自動車輸出販売
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	工作機械・産業機械の販売・サービス
MCE BANK (ドイツ)	100.00	自動車販売金融
MC-V BETEILIGUNG VERWALTUNGS (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国内取引
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・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)	100.00	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	電力事業
THAI AUTO SALES (タイ)	93.50	自動車販売金融
THE COLT CAR COMPANY (イギリス)	100.00	自動車輸入販売
TRI PETCH ISUZU SALES (タイ)	88.73	自動車輸入販売

<持分法適用関連会社>

千代田化工建設(日本)	33.75	プラントエンジニアリング事業
CURACAO ENERGY (イギリス領ケイマン諸島)	50.00	電力事業
ELECTRICIDAD AGUILA DE TUXPAN (メキシコ)	50.00	電力事業
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
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
VINA STAR MOTORS (ベトナム)	25.00	自動車組立・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>		
中央化成(日本)	100.00	化学品製造・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
エムシー・ファーターコム(日本)	72.83	肥料製造・販売
MC LIFE SCIENCE VENTURES (アメリカ)	100.00	投融資業務
三菱商事ケミカル(日本)	100.00	溶剤・コーティングレジジン他販売
三菱商事フードテック(日本)	100.00	食品・食添、化学品の製造および販売
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	パラキシレン・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	バルブ製造・販売
ALPAC PULP SALES (カナダ)	100.00	バルブ販売
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)	65.03	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・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
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)	51.16	食品卸売業
サンエス(日本)	91.93	菓子卸売業
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
伊藤ハム(日本)	20.06	食肉類、加工食品の製造・販売
かどや製油(日本)	27.40	ゴマ油・食品ゴマ製造販売
キリン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)	32.67	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)	20.00	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
日清オイリオグループ(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
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
MC FINANCE & CONSULTING ASIA(シンガポール)	100.00	職能サービス
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

* 2009年4月1日付で、RED DIAMOND CAPITAL PARTNERSは新産業金融事業グループへ移管されました。

現地法人

会社名	議決権所有割合(%)	事業内容
<連結子会社>		
欧州三菱商社会社	100.00	欧州現地法人の持株会社
オーストラリア三菱商社会社	100.00	貿易業
香港三菱商社会社	100.00	貿易業
英国三菱商社会社	100.00	貿易業
韓国三菱商社会社	100.00	貿易業
米国三菱商社会社	100.00	貿易業
独国三菱商社会社	100.00	貿易業
台湾三菱商社会社	100.00	貿易業
泰MC商社会社	67.80	貿易業

財務セクション

- 96 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
- 122 6年間の主要財務データ
- 124 連結貸借対照表
- 126 連結損益計算書
- 127 連結包括損益計算書
- 128 連結資本勘定計算書
- 129 連結キャッシュ・フロー計算書
- 130 連結財務諸表に対する注記
- 169 独立監査人の監査報告書(訳文)
- 170 【独立監査人の監査報告書(訳文)の補足説明】
- 171 日本の金融商品取引法に基づく内部統制報告書(コピー)
- 172 日本の金融商品取引法に基づく独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書(コピー)

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、その審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、当社では、開示委員会を設置しており、この委員会で2009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い、適正な内容であることを確認いたしました。

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。



上田 良一

代表取締役 常務執行役員
CFO

上田 良一

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

2009年3月期の経済環境については、米国で起きた金融危機が世界的に拡大したことで、極めて厳しいものとなりました。金融危機は、金融市場の大きな混乱を引き起こしただけでなく、実体経済にも急速に波及して需要の急激な縮小を招き、世界的に生産の減少や貿易の停滞をもたらしました。また、円高やユーロ安などの通貨価値の大幅な変動や、国際商品市況の下落など大きな動揺も見られました。日本の経済も、世界的な金融危機に伴う海外需要の落ち込みと円高に見舞われ、年度後半にはこれまで景気を牽引してきた輸出が急激に減少し、大幅な生産調整を余儀なくされました。この結果、製造業を中心として企業の景況感は急速に悪化し、景気後退は深刻化しました。

このような環境のもと、オーストラリア産原料炭の販売価格上昇の影響などにより585億円の増益となった金属グループ以外のすべてのグループで減益となった結果、2009年3月期の当期純利益は、2008年3月期の実績を1,009億円(21.4%)下回る3,699億円となり、最終的に2002年3月期以来7年ぶりの減益となりました。しかし、依然としてこれは当社史上3番目の高水準の利益レベルとなっています。

原料炭価格の上昇や2008年9月までの原油価格市況の堅調な推移、安定した化学品や生活産業などの事業収益などにより、売上総利益(1兆4,632億円)、営業利益(5,889億円)については、史上最高益となりましたが、急激な通貨価値変動に伴う為替関連損益の悪化や、市況下落による上場株式減損などによる有価証券損益の大幅な悪化のほか、固定資産減損による固定資産損益の悪化により、当期純利益が大幅に引き下げられる結果となりました。これらの要因には、上場株式減損896億円(税引後)を含む不良資産減損額約1,800億円が含まれていますが、このような減損を進めたことにより、今後経済環境が回復するタイミングで、いち早く打って出る財務基盤が整備できたと考えています。

なお、2009年3月期の基礎収益^{*1}は8,558億円となり、売上総利益および営業利益同様、史上最高益となっています。

一方、当社の資本合計は、第3四半期まで純利益の積み上がりがあったものの、金融危機に始まった経済混乱により、未実現有価証券評価損益の減少や、円高進行による海外投資の為替評価損が増加したことにより、配当金の支払いも含め、2008年3月期末比4,901億円減少して、2兆3,834億円となりました。金融不安に備えて、手許流動性を確保する観点から、積極的な資金調

達を継続した結果、有利子負債が増加しました。ネット有利子負債額は、2008年3月期末から1,293億円(3.8%)増加して3兆5,512億円となりました。この結果、ネット有利子負債倍率は1.5倍となり、2008年3月期末の1.2倍から上昇しました。

また、2009年3月期のフリーキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローが2008年3月期を上回りましたが、積極的に投資を実行したことにより、1,408億円のマイナスとなりました。一方で、金融不安に対応するべく手許流動性を厚くするために、前倒しで資金調達を行うといった措置を講じた結果、財務活動によるキャッシュ・フローは6,505億円となり、2008年3月期から大幅に増加しました。

なお、2010年3月期の業績見通しについては、2009年3月期に発生した不良資産減損額約1,800億円の反動増があるものの、為替や商品市況、実体経済の回復は短期的に見込めないことから、連結純利益^{*2}の見込みを2009年3月期比1,499億円(41%)減少の2,200億円としました。この見通しには、保守性の観点から、日経平均9,000円レベルを前提とした上で、上場有価証券減損200億円を予め織り込んでいます。個別銘柄の株価変動により減損を計上するため、当社保有銘柄の株価変動が日経平均の変動と連動しない場合には、必ずしも当てはまりませんが、1,000円変動するごとに、約200億円(税引後)程度、減損計上額が変動すると試算しています。

^{*1} 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

営業利益は、売上総利益、販売費及び一般管理費および貸倒引当金(繰入)戻入額を合計したものです。

^{*2} 当ページ以降掲載される「連結純利益」および「2010年3月期の当期純利益」は、それぞれ「三菱商事(株)に帰属する当期純利益」のことを言い、2009年3月期までの「当期純利益」と同じ内容です。

(注意事項)

本アニュアルレポートにおける業績予想や将来の予測に関する記述は、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。

基礎収益

	単位:百万円				
	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期
売上総利益—販売費及び一般管理費	¥194,732	¥356,861	¥411,602	¥351,196	¥597,677
支払利息(受取利息控除後)	(1,732)	(4,409)	(14,411)	(12,292)	(23,318)
受取配当金	44,281	72,065	136,999	134,623	124,663
持分法による投資損益	99,624	124,797	152,208	155,008	156,763
基礎収益	¥336,905	¥549,314	¥686,398	¥628,535	¥855,785

2008年3月期と2009年3月期との比較

1) 収益

2009年3月期の収益は、2008年3月期から1,156億円(1.9%)増加し、6兆1,464億円となりました。このうち、商品販売および製造業などによる収益については、親会社において、商品価格下落による減少があったものの、子会社において商品販売価格の上昇により増加した結果、2008年3月期を1,642億円(3.1%)上回る5兆4,443億円となりました。

また、売買取引に係る差損益および手数料については、2008年3月期から486億円(6.5%)減少して7,021億円となりました。

主なセグメント別収益増減要因は以下のとおりです。

- 新産業金融事業グループでは、不動産関連事業の取引減少などにより、2009年3月の収益は、2008年3月期の実績から818億円減少しました。
- 金属グループでは、オーストラリア資源関連子会社(原料炭)における販売価格の上昇により、2009年3月期の収益は、2008年3月期の実績から3,429億円増加しました。
- 機械グループでは、海外自動車事業での販売減や子会社の関連会社化による影響などにより、2009年3月期の収益は、2008年3月期の実績から2,395億円減少しました。
- 化学品グループでは、親会社における商品価格下落による減少により、2009年3月期の収益は、2008年3月期の実績を1,327億円下回りました。
- 生活産業グループでは、新規に連結した子会社の影響などにより、2009年3月期の収益は、2008年3月期の実績から1,831億円増加しました。

2) 売上総利益

2009年3月期の売上総利益は1兆4,632億円となり、2008年3月期から2,909億円(24.8%)増加し、過去最高となりました。

これは、オーストラリア資源関連子会社(原料炭)における販売価格の上昇による取引利益の増加や、新規連結の影響による利益の増加が主因です。

3) 販売費及び一般管理費

2009年3月期の販売費及び一般管理費は8,655億円となり、2008年3月期から444億円(5.4%)の負担増となりました。これは、海外子会社における人件費減少といった要因はあったものの、親会社における年金費用の増加や、新規子会社化などによるものです。

4) 貸倒引当金繰入額

2009年3月期の貸倒引当金繰入額は88億円(費用)となり、2008年3月期から127億円の悪化となりました。これは、2008年3月期における貸倒引当金の一部取崩しによる利益の反動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)

2009年3月期の受取利息控除後の利息は233億円となり、2008年3月期から110億円の費用増加となりました。これは、円金利上昇に伴う資金調達費用の増加や、子会社における支払利息の増加などによるものです。

6) 受取配当金

2009年3月期の受取配当金は1,247億円となり、2008年3月期から100億円(7.4%)の減少となりました。これは、商品市況の悪化に伴い、特に非鉄関連事業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

2009年3月期の有価証券損益は1,558億円の損失となり、2008年3月期から2,133億円の悪化となりました。これは、株式売却益が減少したほか、株式市況全体の悪化に伴い上場株式の減損が膨らんだことによるものです。

8) 固定資産損益

2009年3月期の固定資産損益は452億円の損失となり、2008年3月期から394億円の悪化となりました。これは、特に海外資源関連プロジェクトにおける固定資産の減損の影響によるものです。

9) その他の損益

2009年3月期のその他の損益は1,009億円の損失となり、2008年3月期から1,245億円の悪化となりました。これは、海外子会社において総利益見合いの為替関連損益の悪化が主な要因です。

10) 継続事業からの税引前利益

2009年3月期の継続事業からの税引前利益は3,882億円となり、2008年3月期から1,643億円(29.7%)の減少となりました。

売上総利益は、2008年3月期から2,909億円増加し過去最高となったものの、特に株式市況の低迷による有価証券損益の悪化のほか、固定資産損益の悪化、販売費及び一般管理費の増加、為替変動によるその他損益の悪化が大きく影響しました。

11) 法人税等

2009年3月期の法人税等は1,489億円となり、2008年3月期から328億円の負担減となりました。これは、税引前利益の減少などによるものです。この結果、実効税率は約38%となりました。

12) 少数株主持分利益

2009年3月期の少数株主持分利益は307億円となり、2008年3月期から207億円減少しました。

受取配当金、持分法による投資損益、支払利息

	単位:10億円		
	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期
受取配当金	¥137.0	¥134.6	¥124.7
持分法による投資損益 (税引後)	152.2	155.0	156.8
支払利息 (受取利息控除後)	(14.4)	(12.3)	(23.3)

13) 持分法による投資損益

2009年3月期の持分法による投資損益は1,568億円となり、2008年3月期から18億円(1.1%)増加しました。これは、海外IPP事業における上場株式減損の計上といった減少要因はあったものの、前半の原油などの商品市況が好調であったことから海外エネルギー資源関連事業における利益が増加したことが主因です。

14) 当期純利益

これらの結果、2009年3月期の当期純利益は3,699億円となり、2008年3月期から1,009億円(21.4%)の減益となりました。この結果、株主資本当期純利益率は14.1%となり、2008年3月期の16.3%から2.2ポイント低下しました。

EPS、配当金、ROE、PER、PBR

	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期
1株当たり当期純利益 (希薄化後)(EPS)(円) ...	¥247.17	¥282.55	¥224.75
配当金(円)	46.00	56.00	52.00
株主資本当期純利益率 (ROE)(%)	15.9	16.3	14.1
株価収益率(PER)(倍)	11.01	10.61	5.71
株価純資産倍率 (PBR)(倍)	1.6	1.7	0.9

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、売買取引に係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。
- 化学品グループでは、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) 販売費及び一般管理費

2008年3月期の販売費及び一般管理費は、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、2007年3月期から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1,346億円となり、2007年3月期より24億円(1.7%)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574億円の利益となり、2007年3月期から282億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、販売費及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490億円(8.1%)減少して5,525億円となりました。

11) 法人税等

2008年3月期の法人税等は、2007年3月期比1,024億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33%となっています。

12) 少数株主持分利益

2008年3月期の少数株主持分利益は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。

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28億円(1.8%)増加し、1,550億円となりました。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4,709億円と2007年3月期から516億円(12.3%)増加し、2007年3月期に続いて過去最高を記録しました。この結果、株主資本当期純利益率は2007年3月期の15.9%からやや上昇して16.3%となっています。

2. 2009年3月期のセグメント別業績概況

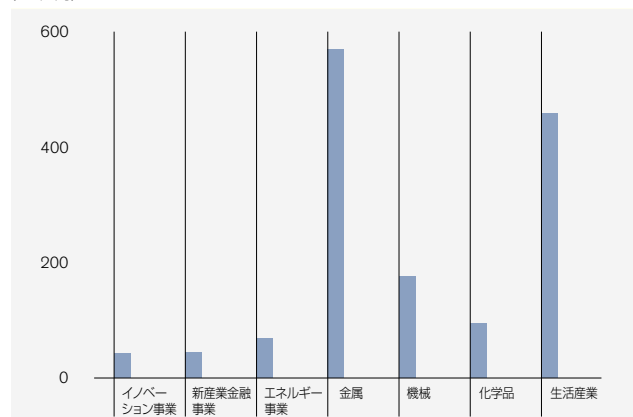
オペレーティング・セグメント

1) イノベーション事業グループ

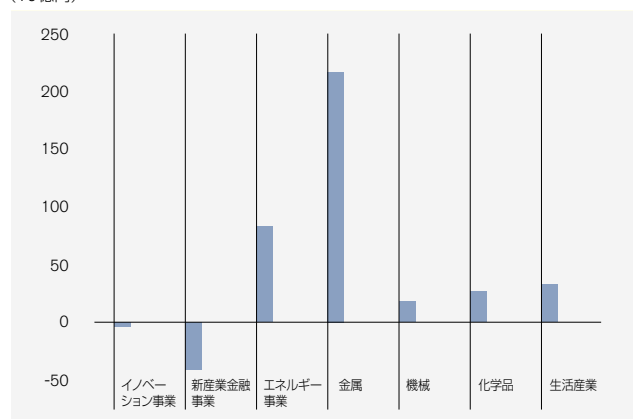
イノベーション事業グループは、新エネルギー・環境、医療周辺、ICT(情報・通信技術)、メディア・コンシューマーなど、将来の事業基盤となり得る成長性・公共性の高い産業分野において、事業開発を推進してきました。

2009年3月期の当期純利益は43億円の損失となり、2008年3月期と比較して53億円の減少となりました。これは、業容拡大に伴う販売費及び一般管理費や新規投資による先行費用増加によるものです。

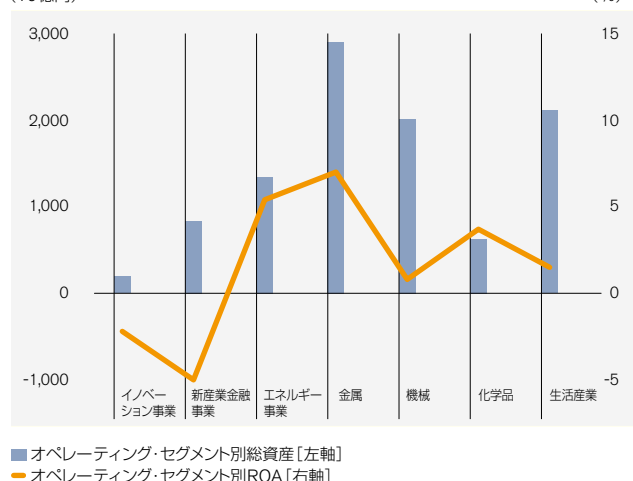
オペレーティング・セグメント別売上総利益(2009年3月期)
(10億円)



オペレーティング・セグメント別純損益(2009年3月期)
(10億円)



オペレーティング・セグメント別総資産およびROA(2009年3月期末)
(10億円) (%)



2) 新産業金融事業グループ

新産業金融事業グループは、アセットマネジメント、パイアウト投資などの投資金融、リース、不動産ファンドなどの産業金融、不動産の開発・保有・運営、物流・保険などの分野において、商社型産業金融ビジネスを展開しています。

2009年3月期の当期純利益は412億円の損失となり、2008年3月期と比較して654億円の減少となりました。これは、株式減損の計上、およびファンド投資関連収益・不動産関連収益の減少などによるものです。

3) エネルギー事業グループ

エネルギー事業グループは、石油・ガスのプロジェクト開発および投資を行うほか、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。

2009年3月期の当期純利益は828億円となり、2008年3月期と比較して114億円(12.1%)の減少となりました。これは、2009年3月期前半における原油価格上昇に伴う海外資源関連投資先からの受取配当金、持分法損益の増加があったものの、海外資源関連子会社での固定資産の減損損失の発生などにより減少したものです。

4) 金属グループ

金属グループは、薄板、厚板などの鉄鋼製品、石炭、鉄鉱石などの鉄鋼原料、銅、アルミなどの非鉄金属原料・製品の分野において、販売取引、事業開発、投資などを行っています。

2009年3月期の当期純利益は2,167億円となり、2008年3月期と比較して584億円(36.9%)の増加となりました。これは、株式減損、資源価格下落による受取配当金の減少、メタルワン減益などの要因があったものの、オーストラリア資源関連子会社(原料炭)における販売価格上昇などにより増加したことによるものです。

5) 機械グループ

機械グループは、電力・ガス・石油・化学・製鉄などの主要産業素材の製造にかかわる大型プラントから、船舶・鉄道・自動車などの物流・輸送機器、宇宙・防衛産業向け機器、建設機械・工作機械・農業機械などの一般産業用機器まで、幅広い分野の機械の販売取引、事業開発、投資などを行っています。

2009年3月期の当期純利益は177億円となり、2008年3月期と比較して504億円(73.9%)の減少となりました。これは、備船料収入の増加という要因はあったものの、株式減損や固定資産減損、海外自動車事業での販売減や為替の影響などによるものです。

6) 化学品グループ

化学品グループは、石油化学品、オレフィン・アロマ、メタノール、アンモニア、クロールアルカリ、肥料、無機原料などの汎用化学品や、合成樹脂、機能材料、電子材料、食品素材、医薬品などの機能化学品の分野において、取引業務および投資などを行っています。

2009年3月期の当期純利益は268億円となり、2008年3月期と比較して79億円(22.8%)の減少となりました。これは、2008年3月期に計上した石化事業関連会社の持分上昇による税メリットの反動減や、現地法人における取引利益の減少などによるものです。

7) 生活産業グループ

生活産業グループは、食糧、食品、繊維および資材など、衣・食・住に関するさまざまな分野において、原材料の調達から消費市場に至るまでの幅広い領域で、商品やサービスの提供などを行っています。

2009年3月期の当期純利益は328億円となり、2008年3月期と比較して181億円(35.6%)の減少となりました。これは、株式減損が発生したことや、資材関連投資先での販売低調による持分利益減などによるものです。

連結対象会社の損益状況

	単位: 10億円		
	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期
利益合計	¥423.0	¥429.8	¥518.1
利益計上会社数	459	456	433
損失合計	¥(30.4)	¥(29.9)	¥(94.8)
損失計上会社数	116	129	157
黒字会社率	80%	78%	73%

地域別セグメント

1) 日本

2009年3月期の売上高は、1兆1,455億円となりました。市況下落により親会社の金属および化学品関連取引において減少したものの、親会社のエネルギー関連取引の増加やメタルワンにおける取引増加により、2008年3月期の実績1兆1,506億円から51億円のわずかな減少に留まりました。

一方、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、2008年3月期から290億円(3.8%)増加し、7,954億円となりました。

2) アメリカ

2009年3月期の売上高は、1兆2,893億円となりました。食料関連子会社の新規連結といった要因はあったものの、現地法人における商品市況の下落や為替の影響により、2008年3月期から3,115億円(19.5%)減少しました。売上総利益は、食料関連子会社の新規連結といった要因はあったものの、現地法人による子会社連結除外および為替の影響により、2008年3月期から87億円(11.2%)減少し、687億円となりました。

3) オーストラリア

2009年3月期の売上高は、6,955億円となりました。主にオーストラリア資源関連子会社(原料炭)における販売価格の上昇により、2008年3月期から3,195億円(85.0%)の大幅な増加となりました。また、売上総利益も、同様の理由によって、2008年3月期から2,879億円(327.7%)増加し、3,758億円となりました。

4) その他

2009年3月期の売上高は、2兆2,588億円となりました。商品市況の下落や為替による影響により英国やドイツにおける現地法人の売上高が減少したほか、タイおよび欧州自動車事業における販売台数減および為替の影響で売上高が減少した結果、2008年3月期から7,169億円(24.1%)減少しました。また、売上総利益は、主にタイおよび欧州自動車事業における販売台数減および為替の影響によって、2008年3月期から173億円(7.2%)減少し、2,233億円となりました。

(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. 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(43.6%)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。

2) 新産業金融事業グループ

2008年3月期の当期純利益は242億円となり、2007年3月期と比較して100億円(29.3%)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。オーストラリア資源関連子会社(原料炭)の純利益が原料炭の販売価格下落などの影響で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681億円となり、2007年3月期と比較して87億円(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(73.7%)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。

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、オーストラリア資源関連子会社(原料炭)における原料炭価格の低下により、2007年3月期に比べ571億円(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。)

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10億円以上の当社持分損益を計上した会社)

利益計上会社

利益計上会社		議決権 所有割合 (%)		当社持分損益(億円)		主な事業内容
グループ	会社名	2009年 通期	2008年 通期			
国内:						
金属	ジエコ株式会社	70.00	140	261	エスコンディータ銅鉱山(チリ)への投資会社	
金属	株式会社メタルワン	60.00	133	210	鉄鋼製品事業	
生活産業	株式会社ローソン	32.67	82	70	コンビニエンスストア「ローソン」のチェーン展開	
化学品	サウディ石油化学株式会社	30.39	80	85	投資および石油・石化関連事業	
エネルギー	エムピーディーシー・ガボン株式会社	100.00	50	56	ガボンにおける石油の探鉱・開発・生産業	
新産業金融	三菱UFJリース株式会社	20.00	31	34	各種物件のリース・割賦販売、その他ファイナンス業務	
エネルギー	アストモスエネルギー株式会社	49.00	20	18	液状石油ガスの輸入・仕入・販売、船舶の所有・賃貸借・売買	
金属	エムシーリソーストレード株式会社	100.00	20	15	鉄鋼原料販売およびサービス業	
生活産業	株式会社菱食	51.16	18	13	食品卸売業	
イノベーション	株式会社アイ・ティ・フロンティア	100.00	16	16	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	
新産業金融	三菱商事ロジスティクス株式会社	100.00	16	17	倉庫、総合物流業	
エネルギー	アングラ石油株式会社	51.00	15	11	アングラにおける石油の探鉱・開発・生産業	
生活産業	株式会社サンエス	91.93	14	10	菓子卸売業	
生活産業	三菱商事パッケージング株式会社	88.22	13	14	各種包装資材、ダンボール原紙、段ボール製品の販売および紙・板紙製品の輸出入	
化学品	三菱商事プラスチック株式会社	100.00	12	15	合成樹脂原料製品の販売	
生活産業	大日本明治製糖株式会社	100.00	12	13	製糖業	
機械	三菱商事テクノス株式会社	100.00	12	14	工作機械・産業機械販売	
金属	三菱商事軽金属販売株式会社	100.00	11	3	アルミニウム地金および非鉄地金の販売業	
生活産業	株式会社ライフコーポレーション	20.84	11	9	食品を中心としたスーパーマーケットチェーン	
生活産業	日本食品化工株式会社	59.77	11	3	コーンスターチおよび同加工品製造	
イノベーション	株式会社ティエガイア	22.78	11	0	各種通信サービスの加入契約の取次ぎ・端末機器販売	
(注)エム・エス・コミュニケーションズは、2009年3月期においてテレパークと、テレパークを存続会社とする合併を行い、商号をティエガイアに変更しています。						
海外:						
金属	MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD (オーストラリア)	100.00	1,917	617	石炭を中心とした金属資源への投資、生産および販売	
金属	IRON ORE COMPANY OF CANADA (カナダ)	26.18	145	59	鉄鉱石生産販売業	
金属	M.C. INVERSIONES LIMITADA (チリ)	100.00	126	79	ロス・コロラド鉄鉱山事業への投資会社	
金属	MCA METALS HOLDING GMBH (オーストリア)	100.00	104	139	モザールアルミ製錬所(モザンビーク)への投資会社	
機械	TRI PETCH ISUZU SALES CO., LTD (タイ)	88.73	51	111	自動車輸入販売	
金属	MC COPPER HOLDINGS B.V. (オランダ)	100.00	45	75	ロスペランプレス銅鉱山(チリ)への投資会社	
コーポレート	英国三菱商事会社	100.00	43	16	貿易業	
生活産業	PRINCES LIMITED (イギリス)	100.00	42	54	食品飲料製造販売	
エネルギー	DIAMOND GAS RESOURCES PTY. LTD (オーストラリア)	100.00	41	113	原油およびコンデンセートの販売	
金属	HERNIC FERROCHROME (PTY) LIMITED (南アフリカ共和国)	50.98	40	22	南アフリカ産フェロクロム生産販売	
機械	ISUZU OPERATIONS (THAILAND) COMPANY LTD (タイ)	80.00	38	48	自動車輸出販売	
機械	DIAMOND GENERATING CORPORATION (アメリカ)	100.00	29	23	北米における電力事業	
金属	TRILAND METALS LIMITED (イギリス)	100.00	28	26	ロンドン金属取引所(LME)ブローカー	
機械	ISUZU MOTORS CO., (THAILAND) LTD (タイ)	27.50	27	39	車両製造	
金属	RYOWA DEVELOPMENT 2 PTY LTD. (オーストラリア)	100.00	27	23	ポインアルミ製錬所への投資およびアルミ地金販売	
コーポレート	米国三菱商事会社	100.00	22	110	貿易業	
新産業金融	MC AVIATION FINANCIAL SERVICES (EUROPE) B.V. (オランダ)	100.00	18	5	航空機リース・ファイナンス	
金属	PETRO-DIAMOND RISK MANAGEMENT LIMITED (イギリス)	100.00	16	7	エネルギー関連商品のリスクマネジメント業	
コーポレート	三菱商事(上海)有限公司	100.00	16	31	貿易業	
エネルギー	DIAMOND TANKER PTE. LTD. (シンガポール)	100.00	15	14	海運業その他	
金属	RYOWA DEVELOPMENT PTY LTD (オーストラリア)	100.00	15	13	ポインアルミ製錬所への投資およびアルミ地金販売	
生活産業	INDIANA PACKERS CORPORATION (アメリカ)	80.00	15	8	豚肉処理・加工・販売業	
生活産業	AGREX INC. (アメリカ)	100.00	14	19	穀物貯蔵販売	
機械	TEAM DIAMOND HOLDING CORP (フィリピン)	51.21	13	10	フィリピンのイリバン発電所の資産管理	
エネルギー	PETRO-DIAMOND INC. (アメリカ)	100.00	12	8	石油販売業	
生活産業	MCC DEVELOPMENT CORPORATION (アメリカ)	30.00	12	26	生コンクリート・骨材製造販売関連を行う投資会社	
化学品	METANOL DE ORIENTE, METOR, S.A. (ベネズエラ)	25.00	11	26	メタノール製造・販売	
コーポレート	オーストラリア三菱商事会社	100.00	10	14	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

損失計上会社		議決権 所有割合 (%)	当社持分損益(億円)		主な事業内容
グループ	会社名	2009年 通期	2008年 通期		
国内:					
生活産業	明治屋商事株式会社	80.00	(11)	(25)	食品卸売業
金属	日軽エムシーアルミ株式会社	45.00	(14)	3	アルミ二次合金地金製造・販売
化学品	株式会社興人	73.09	(14)	3	化学紙・フィルム・発酵・化成品製造および販売
金属	三菱商事フューチャーズ証券株式会社	100.00	(15)	(4)	商品先物取引業
海外:					
エネルギー	MC KRUEG MANE LIMITED (イギリス)	100.00	(11)	—	原油・天然ガス探鉱業
エネルギー	ENERGI MEGA PRATAMA INC. (インドネシア)	25.00	(11)	6	石油・ガス探鉱開発事業
新産業金融	MC CAPITAL INC. (アメリカ)	100.00	(14)	(6)	投資会社(米国におけるファンド投資・貸付等を行う)
機械	MMC AUTOMOVILES ESPANA S.A. (スペイン)	75.00	(16)	7	自動車輸入販売
新産業金融	DIAMOND REALTY INVESTMENTS UK (イギリス)	100.00	(17)	(1)	不動産ファンド投資会社
機械	THE COLT CAR COMPANY (イギリス)	100.00	(17)	4	自動車輸入販売
新産業金融	DIAMOND REALTY INVESTMENTS, INC. (アメリカ)	100.00	(53)	13	不動産投資会社
金属	MC IRON AND STEEL PTY LIMITED (オーストラリア)	100.00	(54)	(15)	溶融還元製鉄法を用いた製鉄業
機械	ONEENERGY LIMITED (ケイマン)	50.00	(62)	42	東南アジア・台湾における電力事業
エネルギー	MCX EXPLORATION (USA) LTD. (アメリカ)	100.00	(186)	7	石油・天然ガスの探鉱開発販売

4. 2009年3月期のセグメント別の事業環境と2010年3月期以降の見通し

当社は2009年4月1日付で「イノベーション事業グループ」を発展的に改組、「全社開発部門」を新設し営業グループを以下の6グループ体制としています。

1) 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、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¹⁾事業などの商社型産業金融ビジネスを展開していくグループです。

2009年3月期前半は、中長期的成長に向けた施策として、国内バイアウト投資²⁾事業の強化に向けた投資ファンド運営会社「丸の内キャピタル」の設立と1,000億円のバイアウト投資ファンドの組成、国内外リース事業における三菱UFJリースとの連携強化に向けた同社第三者割当増資の引き受け、ならびにグローバルな航空機リース事業における機動的な事業推進に向けた「MCアビエーション・パートナーズ」の設立などを実行しました。

2009年3月期後半は、米国発の金融危機が全世界へ急速に波及し、株価や不動産価格の下落を招き、さらには実体経済にも大きな影響を与えました。

金融・不動産市場を主要事業領域とする当グループは、この影響を直接、かつ大きく受け、株式減損の計上やファンド投資関連収益・不動産関連収益の減少などにより、2009年3月期の当期純利益は412億円の損失となりました。

金融・経済危機による混乱が修復され、市況が安定化するまでにはしばらく時間を要するものと想定されますが、当グループは、①ノンバンクやファンドなどの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公的セクターへの民間資本の流入などの、わが国の金融を取り巻く環境の中長期的なトレンドの回復を見据え、市場環境の変化に対応する堅固な事業基盤の確立に向けた施策を着実に進めていきます。

2010年3月期は、金融・開発建設・物流それぞれの事業分野で、当社が商社型産業金融ビジネスを展開していく上で必要な機能の一層の強化や高度化を図ります。

投資金融事業では、丸の内キャピタルでの国内バイアウト投資の推進や、金融商品のアセットマネジメント事業の強化を行います。リース事業では、三菱UFJリースとの連携強化や航空機リース事業の拡充を図ります。不動産関連ビジネスでは、グループ内の金融・開発建設・物流が持つ機能を一層強化・融合させることにより、有機的なバリューチェーンを構築していきます。

¹⁾ アセットファイナンス: 不動産や売却債権など資産の売却や、証券化などの流動化による資金調達手法

²⁾ バイアウト投資: 既存企業に出資し、経営をサポートすることで企業価値向上を通じて投資リターンを得る投資手法

2) エネルギー事業グループ

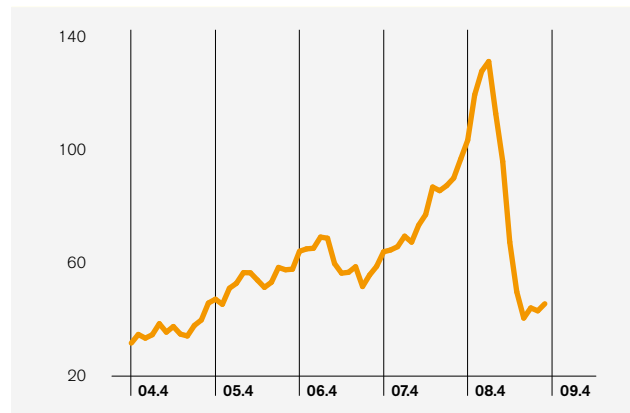
2008年前半は世界経済の高成長を背景とした旺盛な石油需要に対し、OPEC（石油輸出国機構）の限定的な余剰生産能力と非OPEC生産量が頭打ちとなったことから、需給逼迫が懸念されたため、原油価格が高騰しました。さらに、米国サブプライム・ローン問題を背景としたドル安に対するインフレーションヘッジとして、投機資金が石油を含む商品市場に流入したことから、年初は1バーレル当たり90米ドル前後にあった原油価格も一気に上昇し、2008年7月には147.27米ドルと史上最高値を付けました。その後は下落し調整されたものの、9月のリーマン・ブラザーズ破綻が決定的となり、世界規模の金融不安と景気悪化を受け、12月には32.40米ドルまで下落し、実に100米ドルを超える変動となりました。

年が明け、2009年前半は景気低迷による石油需要減退が続く中、OPECが2008年9月から12月に段階的に決定した合計日量420万バーレルの減産や世界規模での金融不安解消策と景気刺激策が実施されたことで原油価格は底支えされました。直近では、景気底入れ観測が高まっていることや量的緩和によるインフレーションが懸念されることから再び商品市場への投機資金が流入している模様で、原油価格を底上げしています。

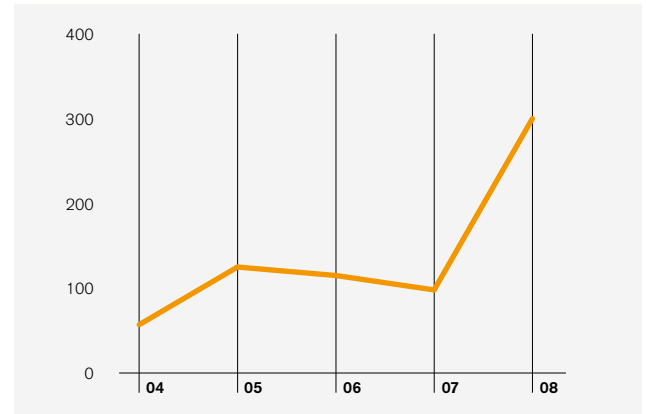
一方、景気低迷の中、石油需要は依然弱く、石油在庫は世界的に増加傾向にあり、供給面ではOPECの減産を通じて余剰生産能力に余裕ができたことから、石油需要の回復が見られない限り原油価格の上値は重いと予測しています。

なお、2010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50米ドルを前提としています。

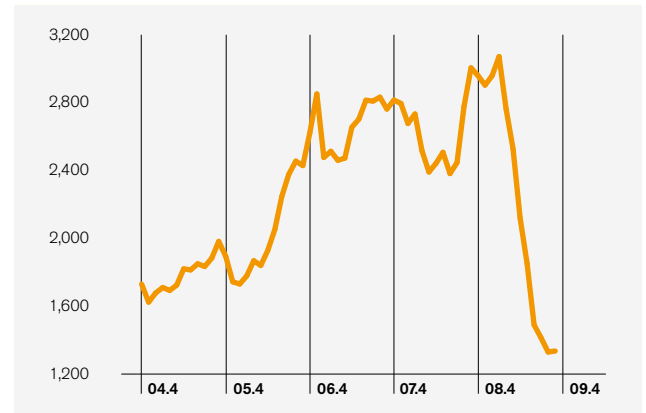
原油価格(ドバイスポット価格)の推移
(米ドル/バーレル)



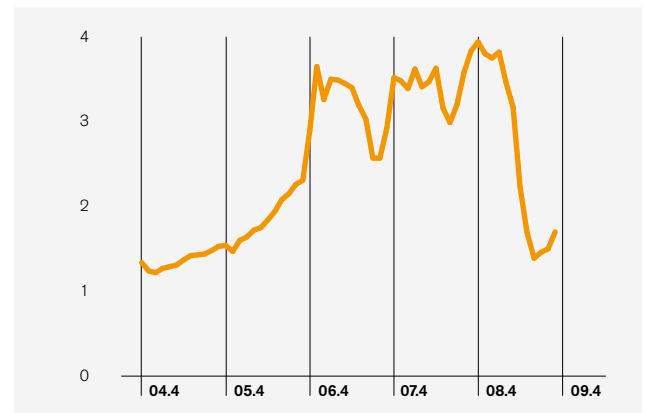
日本向けオーストラリア原料炭価格の推移
(米ドル/トン)



アルミ価格の推移
(米ドル/トン)



銅価格の推移
(米ドル/ポンド)



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。

3) 金属グループ

金属資源事業においては、金融危機に伴う2009年3月期後半以降の世界経済減速の影響により、2003年後半から続いた金属資源の需給逼迫傾向は転機を迎え、需要の大幅減、さらには商品市況の急落と事業環境は大きく悪化しました。特に、銅、アルミなどの非鉄金属では、原油価格の急落に加え、投機資金の流出が続いたことで価格は暴落し、2009年3月期後半は低値で推移しました。2009年3月期の年間平均価格は、銅地金が2008年3月期の1ポンド当たり3.44米ドルから同2.66米ドルとなったほか、アルミ地金も2008年3月期の1トン当たり2,624米ドルから同2,227米ドルと、2008年3月期と比べ下落しました。このような市況の下落に加え、経済減速に伴う株価下落などを背景に、2009年3月期は、銅、アルミ関連投資先からの受取配当金の大幅な減少に加え、上場株式の減損の計上などはあったものの、主力のオーストラリア資源関連子会社MDPの業績が、主に原料炭価格の上昇により、当期純利益が2008年3月期と比べ1,300億円増加の1,917億円と大幅に増加したため、金属資源事業としては増益となりました。

現在、需要低迷と市況の下落を受けて、金属資源分野では鉱山の減産を実施していますが、需要の回復にはしばらく時間がかかることが予想されることから、2009年の需給状況は先行き不透明な状況が続くものと予想されます。2010年3月期の金属資源事業の業績見通しは、原料炭価格の下落によるMDPの大幅減益に加え、商品市況の低値推移を背景に、連結純利益は大幅な減益を余儀なくされるものと予想しています。

鉄鋼製品事業においても、年度後半からの世界経済減速に伴う需要の大幅減の影響により、2008年1～12月の世界粗鋼生産は、前年同期比マイナス1.2%の1,330百万トンと10年ぶりに減少し、鉄鋼製品価格も急落するという環境のもと、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、2009年3月期の当期純利益として、需要減による取り扱い減少、上場株式や在庫の評価減計上などにより、減益を余儀なくされました。

2010年3月期については、需要の先行きが依然として不透明な状況下、業績の見通しについても不透明な状況です。

4) 機械グループ

2009年3月期における機械グループを取り巻く環境は、前半は新興国などにおける旺盛な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、全体的に良好でしたが、後半は金融危機に端を発した実体経済の悪化に伴う世界的な需要減、資源価格の下落など、急激なスピードで環境変化が起こり、プラント、量販機械、船舶、自動車など、機械グループのビジネス全般で大きな影響を受けました。

プラントビジネスでは、前半はアジア・欧州・中南米などで活況が続き、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製鉄プラントなどを受注しましたが、金融危機以降は新規プロジェクトの延期・凍結などの影響により受注が減少、2009年3月期のプラント受注実績は8,000億円強と2008年3月期を下回りました。当面は、厳しい事業環境が続く見通しですが、優先度・実現性の高い案件に注力し、収益確保に努めていきます。

量販機械ビジネスでは、特に金融危機以降、需要低下・円高などの影響を受け、厳しい事業環境となりましたが、景気回復後を見据えて体質強化を図っていきます。

船舶関連ビジネスでは、前半は海運・造船市況が好調に推移、新造船商談も活発であったため、後半になって市況が急落したものの、2008年3月期を上回る業績となりました。当面は、厳しい事業環境が続く見通しですが、市況変動に左右されにくい収益構造の構築を目指して手を打っていきます。

三菱自動車関連事業では、金融危機以降、世界的な自動車市場の収縮による海外自動車事業での販売減、急激な為替変動の影響などにより、厳しい事業環境となりました。当面は、インドネシアや西欧各国における既存事業の基盤強化を図るとともに、中長期的戦略としてロシア・中国などの新興国への対応にも取り組んでいきます。

いすゞ自動車関連事業でも同様に、金融危機以降厳しい事業環境となりました。当面は、いすゞ自動車との合併で行っているタイの商用車製造・販売事業をはじめとする既存事業の基盤強化を図るとともに、中長期的戦略としてタイからの完成車の各国向け輸出ビジネス拡大にも注力していきます。

5) 化学品グループ

世界金融危機が実体経済に波及し、さらに原油とナフサの大幅価格下落により、2008年後半以降、世界的に化学品の市況は大幅に下落し、需要の縮小が起っています。

中国においては、2009年旧正月以降、在庫調整や政府による内需拡大政策が功を奏し、回復基調を取り戻した部分もありますが、長期的には予断を許さない状況です。一方、従来「2008～2009年問題」として認識していた中東産油国での圧倒的なコスト競争力を持つ天然ガスをベースとした石化製品の新増設が今後完了し、2009年後半以降に本格的に稼働することが予想されます。

製品の主力市場となるアジアにおいて、日本や周辺の石化産業は、世界の原料・燃料の動向や市況、経済性を勘案しつつ稼働率を調整しながら近隣市場への供給ポジションを決めることになるため、業界全体としては過剰な設備の転用・統廃合が進むものと予想されます。

また、地球環境問題の高まりを受けて、次世代のエネルギー源の開発はさらに加速し、素材としての化学品のかかわりや取り組みは一層強まっていく見込みです。これら新エネルギーおよび新素材に関しては、素材開発・量産によるコスト削減に向けた取り組みが進展するため、必要な資源確保、製品技術の開発などさまざまな取り組みがグローバルに展開されると予想されます。

当社は、このような経済環境と化学産業の動向を踏まえ、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環境関連商品やライフサイエンス分野などにも積極的な取り組みを推進し、トレーディングおよび関連する事業投資の一層の強化を進めていきます。

6) 生活産業グループ

生活産業グループが対面する市場では、2008年の金融危機の影響による消費の低迷や消費者の価値観の多様化拡大に加え、食の安全や環境保護などへの関心もますます高まっており、経済環境が大きく変化しています。また、新興国の経済発展や人口の増加、バイオ燃料の需要増などが食料・森林資源などの一次産品の世界的な需給バランスを大きく変えてきており、資

源調達への競争が激化しています。このような事業環境により企業間の競争も厳しさを増し、事業内容の選択と集中や業態を超えた合従連衡の進行など、今後も変化のスピードは加速すると考えられます。

当グループではこうした環境変化も事業機会と捉えて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グループの成長につなげていきます。

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、食の安定供給や安全性をはじめとした市場のニーズに対応するため、グローバルな原料調達の体制強化を進めるとともに、各分野の中核子会社を軸とした原料から輸送・加工、製品の流通・小売までの一貫したバリューチェーンの構築・強化に取り組んでいます。また、海外の成長市場に対しても引き続き穀物貯蔵販売会社であるAGREXや、食品飲料製造販売会社であるPrincesといった子会社の機能を梃子に、積極的に取り組んでいきます。

繊維本部では、個人消費の減速や外資も含めた低価格競争の進行など厳しい事業環境ですが、SPA型企業（製造小売業）との強固なアライアンスをもとに、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ます。また、環境関連製品や光通信素材などの高機能材の販売についても引き続き積極的に推進していきます。

資材本部では、米国のセメント事業を中心に経済危機の影響を直接受けましたが、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、今後の景気回復に向けた米国・中国でのセメント事業の基礎体力拡充、ならびに海外成長市場におけるタイヤの販売拡大を引き続き着実に実行していきます。

なお、2009年4月より新たに2つの組織を新設しました。「次世代事業開発ユニット」は生活産業グループCEO直轄のもとで、小売事業や食品中間流通事業に関して本部横断的な戦略の推進や、消費市場への対応機能強化などを通じて、次世代の新規事業の開発を担うために設置した組織です。また、「ヒューマンケア・メディア本部」では、高齢化の進行や生活習慣病への意識の高まりに伴い市場規模の拡大が見込まれている医療周辺分野、ならびに市場のニーズの変化に対応したサービスを消費者およびリテール事業に提供するメディア分野に取り組んでいきます。

5. 研究開発活動

2009年3月期の研究開発費は26億円となりました。この研究開発費の中には、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、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、さらに化学品関連連結子会社の三菱商事フードテックで計上した糖アルコール製品・調味料製品などの商品開発費用ならびに用途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、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。

2009年3月期は、世界中で信用収縮や流動性不安の問題はありましたが、当社では資金調達ソースの多様化を図ってきたことに加えて、金融危機の深刻化も想定して、早期の段階で主要通貨の円とドルについて流動性を確保してきました。

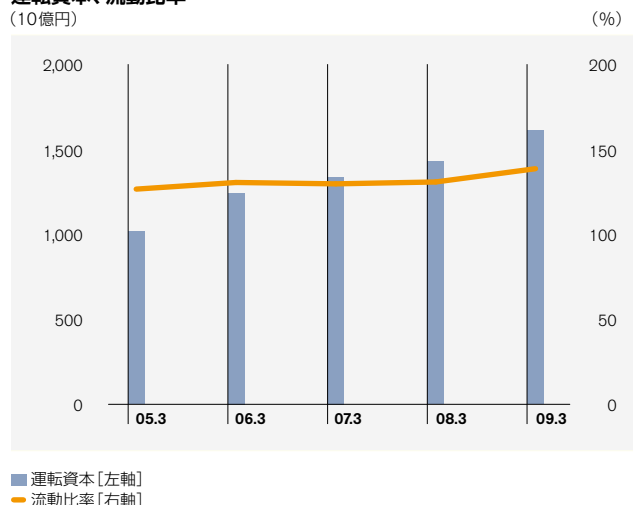
このような資金調達活動の結果、2009年3月期末のグロス有利子負債残高は、2008年3月期末と比較して約7,000億円増加し、約4兆9,000億円となり、このうち約79%が長期資金となっています。なお、親会社におけるグロス有利子負債残高は、約3兆5,000億円、このうち約85%が長期資金となっており、その平均残存期間は約5年となっています。

2010年3月期は、内外の環境変化を受けて、健全性の維持を最優先課題として、引き続き長期資金を中心とし資金調達を行う方針です。さらに、将来の資金需要に備えるため、資金調達ソースの多様化を図るとともに、引き続き連結ベースでの資金効率の向上を図っていきます。また、金融市場の環境は、まだ予測を許さないことから、細心の注意を払って対処すべく、現預金などを十分に確保するとともに、銀行融資枠(コミットメントライン)を充実させ、流動性の確保を図っていきます。

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。2009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66%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。

2009年3月期末の流動比率は連結ベースで139%となっており、流動性の点で当社の財務健全性は高いといえます。また、2009年3月期末時点の親会社、米国三菱商事会社、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8,578億円であるのに対して、現預金、一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13,646億円あり、カバー率は159%と十分な水準にあるとみています。因みに親会社のコミットメントラインについては、円貨で5,100億円を国内主要銀行より、外貨で主要通貨10億米ドル、ソフトカレンシー3億米ドル相当を欧米主要銀行などより取得しています。

運転資本、流動比率
(10億円) (%)



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+(見通し安定的)、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。

格付情報(2009年6月1日現在)

格付機関名	長期(見通し)/短期
格付投資情報センター(R&I)	AA-/a-1+(見通し安定的)
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		
	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期
営業利益	¥410.3	¥355.1	¥588.9
受取利息	59.9	74.3	59.1
受取配当金	137.0	134.6	124.7
合計	607.2	564.0	772.7
支払利息	(74.3)	(86.6)	(82.5)
インタレスト カバレッジレシオ(倍)	8.2	6.5	9.4

(注) 営業利益=売上総利益-(販売費及び一般管理費+貸倒引当金繰入額)

2) 資産および負債・資本

2009年3月期末の総資産は、2008年3月期末より8,324億円(7.1%)減少し、10兆9,180億円となりました。

流動資産は、2008年3月期末から2,895億円(4.8%)減少して、5兆8,019億円となりました。金融不安に対応するべく手元流動性を厚くするために実施した資金調達により現預金が増加したことや、市況変動によってデリバティブ資産が増加したことといった要因はあったものの、原油価格をはじめとする商品市況の下落および為替の影響などにより営業債権が大幅に減少し、これらの増加要因を上回ったことによるものです。

投資および長期債権は、2008年3月期末から5,856億円(15.8%)減少して、3兆1,202億円となりました。これは、主に親会社および海外資源関連子会社が保有する上場株式の含み益が減少したことによるものです。有形固定資産については、336億円(2.1%)減少して、1兆5,770億円となりました。

一方、負債合計は、2008年3月期末から3,130億円(3.7%)減少し、8兆2,295億円となりました。

流動負債は、2008年3月期末から4,718億円(10.1%)減少し、4兆1,889億円となりました。これは金融不安に対応するため、親会社および財務子会社において資金調達を実行したことによって増加したものの、原油価格をはじめとする商品市況の下落および為替の影響などによって営業債務が減少したことによるものです。

固定負債は、2008年3月期末から1,588億円(4.1%)増加し、4兆405億円となりました。

これは、保有株式の含み益減少に伴い長期繰延税金負債が減少したものの、金融不安に対応するため、親会社および財務子会社において資金調達を実施したことによるものです。

少数株主持分は、2008年3月期末から294億円(8.8%)減少し、3,052億円となりました。これは連結子会社での未実現評価損益見合の減少などによるものです。

資本合計は、2008年3月期末から4,901億円(17.1%)減少し、2兆3,834億円となりました。これは、当期純利益の積み上げという増加要因はあったものの、配当金の支払いや、上場株式の含み益の減少による未実現有価証券評価益の減少に加え、急激な円高により米ドル、豪ドル、ユーロ、ポンド、タイバート建て純資産に係る為替換算調整勘定の悪化という減少要因が大きく上回ったことによりです。

なお、有利子負債総額から現金及び現金同等物、定期預金を控除した有利子負債額(ネット)は、2008年3月期末から1,293億円(3.8%)増加し、3兆5,512億円となりました。この結果、有利子負債額(ネット)を2009年3月期末の資本合計額2兆3,834億円で除した有利子負債倍率(ネット)は1.5倍となり、2008年3月期末の1.2倍から上昇しました。

有利子負債、有利子負債倍率、ROIC

単位:10億円

	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期
短期借入金	¥ 958.9	¥1,126.9	¥ 1,464.9
長期借入金	2,854.8	3,056.7	3,414.4
現預金	(767.5)	(761.7)	(1,328.1)
有利子負債(ネット)	3,046.2	3,421.9	3,551.2
株主資本	2,918.4	2,873.5	2,383.4
有利子負債倍率 (ネット)(倍)	1.0	1.2	1.5
投下資本利益率(ROIC) (基礎収益)(%)	11.5	10.0	14.4

- (注) 1. 有利子負債には「FAS133適用による影響額」を含めていません。
 2. 上記短期借入金は、短期借入金、CP、および一年以内に期限の到来する長期債務の合計です。また、長期借入金は、長期借入金と長期社債の合計です。
 3. ROIC(基礎収益)=基礎収益/(資本合計+有利子負債)

3) キャッシュ・フロー

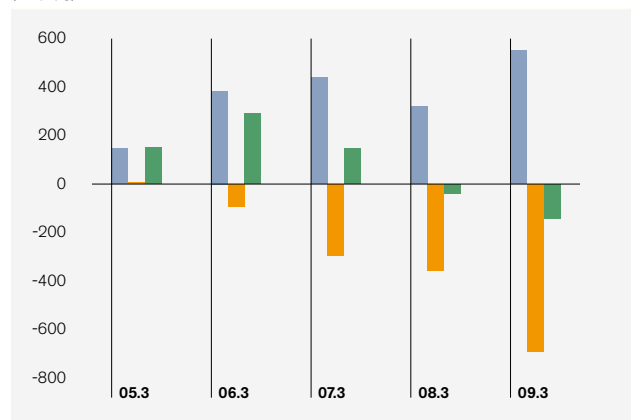
2009年3月期期末の現金及び現金同等物の期末残高は、2008年3月期期末から4,650億円(62.0%)増加し、1兆2,151億円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

2009年3月期において、営業活動により資金は5,504億円増加しました。これは、資源関連子会社での取引収入が増加したことや、資源関連を中心とした投資先からの配当収入が堅調に推移したことに加え、運転資金負担が減少したことにより、資金が増加したものです。

キャッシュ・フロー

(10億円)



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
 ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
 ■ フリー・キャッシュ・フロー

2008年3月期の営業活動による資金の増加と比較すると、2009年3月期では、営業収入が2008年3月期を上回ったことや、運転資金の負担が減少したこともあり、資金増が2,313億円(72.5%)上回る結果となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

2009年3月期において、投資活動により資金は6,912億円減少しました。これは、千代田化工建設および三菱UFJリースの増資引受による株式追加取得に加え、海外資源関連子会社における原料炭プロジェクトで新規権益を取得したことに伴い、資金が減少したものです。

2009年3月期は、2008年3月期に実施したサハリンIIの持分売却の反動に加え、オーストラリア原料炭プロジェクトで新規権益を取得したことなどにより、2008年3月期の投資活動による資金減を3,346億円(93.8%)上回る減少となりました。

以上の結果、営業活動および投資活動によるキャッシュ・フローの合計であるフリー・キャッシュ・フローは1,408億円の資金減少となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

2009年3月期において、財務活動により資金は6,505億円増加しました。これは、親会社において配当金の支払いがあったものの、新規投資などの資金需要への対応や、金融不安に対応して前倒しで資金調達を行ったことにより、資金が増加したものです。

2009年3月期は、2008年3月期に実施した自己株式取得の反動や、上記の理由から、2008年3月期の財務活動による資金増を5,811億円(836.4%)上回る結果となりました。

7. 戦略関連事象

1) 経営課題と今後の方針

■ 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年を対象とした中期経営計画『INNOVATION 2009』を策定し、前4カ年の中期経営計画『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、「変化を捉えて未来を拓く(成長戦略の推進)」「人を活かし人を育てる(人材の育成と活用)」「足場を固める(経営基盤の継続的強化)」を基本コンセプトとして、諸施策を実行してきました。

しかしながら、2008年秋以降、米国に端を発する金融危機が世界の实体经济に急速に波及し、世界的な景気低迷は長期化の様相を呈しており、当社グループを取り巻く事業環境の悪化は深刻度を増しています。

このような事業環境の悪化への緊急対応として、2008年10月に、社長がリーダーとなる「金融危機対応タスクフォース」を組成し、大口取引先の状況、事業投資先の経営状況、当社グループ全体の資金繰りの状況など、ビジネス現場の実態を適時に把握し、統一的な対応を取る体制を整え、必要な対策を講じています。

また、中期経営計画『INNOVATION 2009』については、3つの基本コンセプトを維持した上で、環境変化に対応した見直しを行い、当面は財務の健全性を最優先課題として取り組むこととしました。

この方針に基づき、投資計画に関しては、投資残高の伸びを従来計画より抑え、また、経費削減策の実施や低採算事業のモニタリングを強化するなど、2010年3月期は「事業環境の変化に対する緊急対応の年」として、全社一丸となってスピード感をもって経営課題の解決に当たっていきます。

一方、厳しい事業環境にはありますが、グローバルな構造変化の中で新しい産業ニーズが生まれる環境にもあり、次の時代の成長の柱を創り上げていく好機とも考えています。

このため、2009年4月には、将来の成長の芽を見逃さず、全社的に推進していくため、「機能開発」「分野開発」「顧客開発」「地域開発」の4つを全社開発と位置付け、イノベーション事業グループを発展的に改組し、社長が直掌する「全社開発部門」を設置しました。中長期に成功が見込まれ、次世代の柱となる「新エネルギー」「環境・水」などの分野や、全社の機能強化に大きな影響のある「ITサービス」のほか、グローバルな有望ビジネスであるインフラ・プロジェクトなどの「地域開発」、業界再編が進む中で産業界との接点を広げる「顧客開発」といった中長期的に重要性が増す領域について、一定規模の投資も行いながら、将来への布石として全社をあげて機動的に取り組んでいきます。

当社グループを取り巻く事業環境は厳しさを増していますが、このような環境下にあっても、変化を捉えて成長し、株主の皆さまやお客さまをはじめとするすべてのステークホルダーに評価され、社会に貢献する「新・産業イノベーター」を目指して努力していく所存です。

『INNOVATION 2009』の基本コンセプトおよび経営施策

1. 変化を捉えて未来を拓く(成長戦略の推進)

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機能を強化するなど、グローバルな事業展開のための施策を進めていきます。また、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、全社開発部門等の

中長期の成長が期待できる分野への経営資源のシフトを進めています。

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・グローバルベ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・地域への適材の迅速な投入・再配置を通じて、組織・個人のさらなる活性化を図っています。

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、「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開発分野(新エネルギー・環境事業等)、ならびに金融、機械・化学品・生活産業などの分野に投資を行っていく方針です。

しかしながら、2008年9月の米国における金融危機以降の世界的な経済危機による外部環境の大幅な悪化を踏まえて、投資計画の一部見直しを行い、新規投資については資産の入れ替えで対応することを原則とするなど、当面は健全性を最優先課題として取り組むこととしました。

■ 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、持続的な成長・企業価値の最大化を図ることを基本方針とし、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達成を目指しています。

しかしながら、昨年来の世界的な経済危機という環境下、当面は3つの指標のうち健全性を最優先課題として取り組むこととしています。

配当方針については、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を基本方針としていますが、昨今のグローバルベースでの投資環境の変化や株主の皆さまの安定配当に対す

るご期待などを総合的に勘案し、連結配当性向を従来の20%から、20~25%の幅で運用することで、株主還元を行っていく方針です。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。

2009年3月期の当期純利益は2009年1月に公表した業績見通しを下回る3,699億円となりましたが、1株当たりの配当金額は前回の見通しどおり52円としました(中間配当を36円実施していることから期末配当は16円)。

また、2010年3月期の1株当たりの配当金額は、上記の方針のもと、配当性向は25%とし、連結純利益*が現状の見通しである2,200億円となった場合には34円とする予定です。

*「三菱商事(株)に帰属する当期純利益」のことをいい、2009年3月期までの「当期純利益」と同じ内容です。

【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
 2009年3月期=52円

3) 主たる投資活動

当社は、2008年4月に三菱UFJリースが実施する第三者割当増資を引き受け、三菱UFJリースの発行済株式の20.00%を保有しました。三菱UFJリースは、当社の持分法適用会社となっています。当社と三菱UFJリースとは、従前より、国内事業の業容拡大、ならびに海外事業進出について緊密な協業関係を構築しており、最近では、自動車リース分野における合併会社の設立、サウジアラビアにおける総合リース事業への参入、トルコにおける自動車リース事業への参入など、国内外での共同事業を推進しています。この協業関係を維持・発展させることは、当社の新産業金融事業の成長を加速させ、規模の大きなビジネスを育成して行く上で、極めて有効な戦略であると判断し、本増資引き受けを決定したものです。

リースビジネスは、商社ならではの知見を活かしながら「モノ」「サービス」に密着して展開する金融サービスであり、今後も三菱

UFJリースと当社は互いの知見を融合することで、国内外の事業領域において、共同事業を推進していきます。

2008年9月には、当社が100%出資するオーストラリア子会社Mitsubishi Development Pty. Ltd. (以下MDP)を通じて50%の権益を保有するBMA (MDP、BHP Billitonが各々50%を出資する石炭合併事業体)は、New Hopeからオーストラリア・クイーンズランド州ボーエン炭田ダイサート付近に位置する未開発原料炭鉱区であるサラジースト(Saraji East)原料炭プロジェクトの権益を100%取得しました。

本権益取得前に実施した探査の結果、Saraji East原料炭プロジェクトは大規模かつ高品位の原料炭資源が存在していることが判明しています。また、Saraji East原料炭プロジェクトはBMAがすでに保有するサラジ(Saraji)炭鉱に隣接しており、既存の原料炭事業に大きな相乗効果をもたらすことが期待されています。

また、当社は2008年4月に、千代田化工建設が実施した第三者割当増資を引き受け、持株比率を10.27%から33.40%まで引き上げました。2009年3月期より、千代田化工建設は当社の持分法適用会社となっています。千代田化工建設は、LNGプラントを含む大型プロジェクトの施工実績、海外顧客の間での知名度・評価度においても、化学プラントエンジニアリング業界ではトップクラスの会社です。

当社は、長年にわたって千代田化工建設との間で、プロジェクト受注、建設、資機材の調達など幅広く業務上の協力を行っていますが、今回の割当増資を引き受けることによって、これまで以上に提携強化を図り、当社のエネルギーや化学品分野におけるネットワークやノウハウなどの強みも活かしながら、両社のさらなる成長の実現に共同して取り組んでいきます。

さらに、2008年12月にはイオンと包括業務提携契約を締結し、同社の発行済株式を5.05%まで追加取得しました。両社は、この包括業務提携を通じて、「流通機構の近代化と合理化に資する取り組み」「お客さまが満足する品質・価格の商品を調達するシステム作り」「消費者利便の極大化を目的とした金融、IT、マーケティング事業の取り組み」などについて推進していきます。イオンと当社は、イオンの前身であるジャスコ株式会社誕生の当初から、ショッピングセンター開発や商品調達をはじめさまざまな分野で協業を行い、友好的な関係を築いてきました。両社の長年の信頼関係を礎に、イオンが有する店舗・顧客ネットワークと、当社が有する世界的な調達・情報ネットワークを相互に活用することで、中長期的に両社の企業価値向上に資するべく努力していきます。

4) 2010年3月期の見通し

2010年3月期の売上高は、商品市況の下落や実体経済悪化による取引数量の減少などにより、2009年3月期を5兆3,891億円下回る17兆円を予想しています。

売上総利益については、原料炭の価格下落などに伴い2009年3月期を3,532億円下回る1兆1,100億円を見込んでいますが、販売費及び一般管理費が2009年3月期なみに推移する見通しであることから、営業利益については2009年3月期を3,589億円下回る2,300億円を見込んでいます。

その他の項目については、2009年3月期の株式評価減の反動増により有価証券損益は改善を見込むものの、資源投資先からの受取配当金や持分法損益の減少を見込んでいます。

以上の結果、三菱商事(株)に帰属する当期純利益*は2009年3月期を1,499億円下回る2,200億円を見込んでいます。

なお、見通し策定に際して使用した前提条件は以下のとおりです。

*「三菱商事(株)に帰属する当期純利益」は、2009年3月期までの「当期純利益」と同じ内容です。

(参考)前提条件の推移

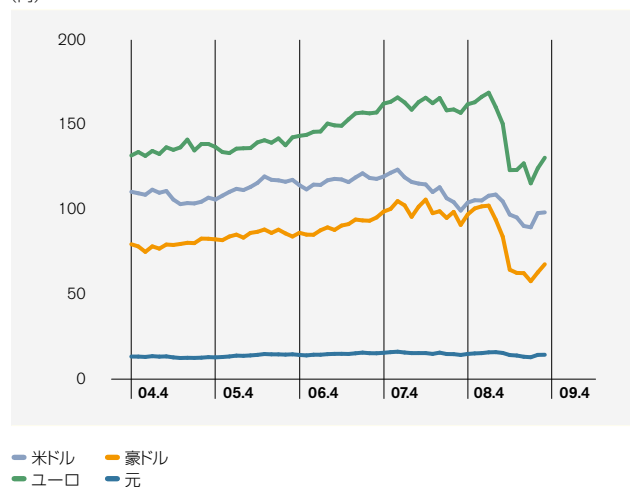
	2010年3月期(予想)	2009年3月期(実績)	増減
為替レート	100.0円/米ドル	100.7円/米ドル	▲0.7円/米ドル
原油価格	50.0米ドル/BBL	81.8米ドル/BBL	▲31.8米ドル/BBL
金利(TIBOR)	0.70%	0.82%	▲0.12%

(注意事項)

本アニュアルレポートにおける業績予想や将来の予測などに関する記述は、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。

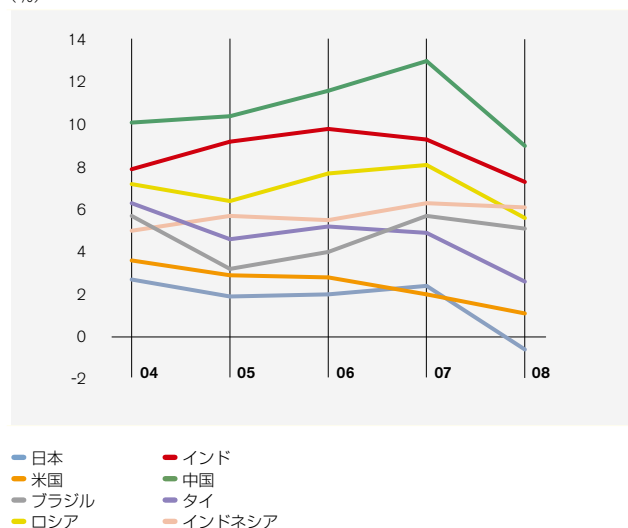
主要通貨の為替レート推移

(円)



主要取引国・地域の実質GDP成長率

(%)



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連関しています。日本の景気動向が重要なことは言うまでもありませんが、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。

2008年9月に発生した米国における大手金融機関の経営破綻に端を発した金融危機は、急速に世界の实体经济にも影響を及ぼし、企業活動の停滞や消費者マインドの低下が、当年度の世界経済に大きな打撃を与えました。日本の経済も、海外需要の落ち込みと円高に見舞われました。その結果、これまで景気を牽引してきた輸出が急激に減少し、大幅な生産調整を余儀なくされ、景気後退は深刻化しました。

世界的な需要減に伴い、今後、エネルギー資源や金属資源の価格の下落傾向が継続する場合には、当社の資源関連の輸入取引や事業投資の収益が、さらに影響を受けることとなります。また、世界景気の冷え込みは、プラント、建設機械用部品、自動車、鉄鋼製品、鉄鋼原料、化学品などの当社の輸出関連ビジネス全般にも影響を与えることとなります。

また、当社は、タイ、インドネシアで、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が、自動車の販売数量はこれらの国の内需に連関するため、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となります。

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2009年3月期の連結業績に基づいています。なお、以下、「連結純利益」は、「三菱商事(株)」に帰属する当期純利益」のことを言い、2009年3月期までの「当期純利益」と同じ内容です。)

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、ガボンなどにおいて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28百万トン程度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となります。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るため、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言えます。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、および販売数量など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。

一方、銅・アルミニウムについては、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、2008年3月期中、1トン当たりの価格が100米ドル変動した場合の連結純利益への影響を概ね8億円と試算していましたが、2009年3月期の状況を再度見直した結果、銅の価格変動といった要素以外にも、粗鉱品位、生産操業状況、再投資計画(設備投資)など大きな影響を与える要素があることから、現状では同様の試算は困難です。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ジリコール、パラキシレン、メタノールなど石油化学製品の製造・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なっていますが、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16億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2009年3月末時点で、取引先や関連会社を中心に約1兆2,000億円(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2,900億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2009年3月末時点の有利子負債総額は4兆8,793億円であり、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・貸付金などと見合っています。従って、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、相殺されることとなります。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できず、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ありません。取引先の信用状態悪化に対しては取引縮小や債権保全策を講じ、取引先の破綻に対しては処理方針を立てて債権回収に努めていますが、債権など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・不能など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リスクマネー(出資、融資、保証、および貿易債権額からリスク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、商権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、および計画した利益があらが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、投資の意義・目的を明確にし、また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で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・清算などによる撤退を促す「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いますが、期待する採算があらが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など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

三菱自動車工業への取り組み

当社は、三菱自動車工業の要請に応じて、2004年6月から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2009年3月期末で約1,700億円となっています。

同社の2009年3月期連結業績は、世界金融危機の影響もあり、売上高1兆9,736億円、営業利益39億円、当期純損失549億円となりました。

なお、当社は同社とアジア・欧州を中心に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。このような事業への出資・融資や営業債権など関連事業のリスクエクスポージャーは2009年3月期末で約2,400億円となっています。

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2009年3月期末で約4,100億円となっています。

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・システムなどの耐震対策（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。

（注意事項）

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

9. 重要な会計方針および見積もり

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よう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。ただし、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潜在性の評価、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、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、2009年3月期末では、2008年3月期末78億円(11.1%)減少し、627億円となりました。貸倒引当金の全債権(長期短期合計)に占める割合は、2008年3月期末および2009年3月期末において、それぞれ1.6%、1.8%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。ただし、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、公正価値の回復が十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。

2007年、2008年および2009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もと、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43億円、149億円および1,661億円を、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。ただし、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もっています。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。

2007年、2008年および2009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もと、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2007年、2008年および2009年3月期において、それぞれ95億円、79億円および456億円となっており、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、2009年3月期において、石油・ガス埋蔵量の再評価および油価下落に起因して、エネルギー事業および機械セグメントにおける連結子会社が保有する減損の兆候が認められた石油・ガス鉱区などに対する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もりに関する評価は合理的であると判断しています。ただし、これらの見積も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も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もあります。

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、2008年3月期末において、これを0.1%引上げ3.1%に設定しました。2009年3月期末は、2008年3月期末と同じく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、2008年3月期において、これを3.7%として退職給付費用を計上しましたが、2009年3月期には、国内株式市況の急激な下落を背景として運用収益が悪化したことから、これを0.3%引下げ3.4%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。ただし、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など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。

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、一般消費財など、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、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もる際には、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

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。当社は、2009年4月1日より基準書第141号（2007年改訂）を適用する予定です。基準書第141号（2007年改訂）の適用が将来の当社の財政状態および経営成績に与える影響は、当基準書が適用された以降に発生した企業結合の規模と内容によります。

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、全ての期間に遡及的に適用される一定の表示および開示要求を除いて、2008年12月15日より後に開始する会計年度より適用され、当社においては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。基準書第160号の適用は、将来の当社の連結貸借対照表および連結損益計算書の表示に影響しますが、当社の財政状態および経営成績に対する重要な影響はありません。

2009年5月、審議会は基準書第165号「後発事象」（以下「基準書第165号」）を公表しました。基準書第165号は、貸借対照表日から財務諸表が公表される、もしくは公表が可能となるまでの期間に発生した事象の会計処理および開示に関する基準を確立することを目的としています。企業は、いつまでの後発事象が開示されているかとともにその日付が選ばれた理由について開示することを求められています。基準書第165号は、2009年6月15日より後に終了する会計年度より適用され、当社においては2009年4月1日より基準書第165号を適用する予定です。

2009年6月、審議会は基準書第166号「金融資産の譲渡の会計処理—基準書第140号の改訂」（以下「基準書第166号」）を公表しました。基準書第166号は、基準書第140号「金融資産の譲渡およびサービス業務ならびに負債の消滅の会計処理」の改訂であり、適格SPEの概念を除外し、また金融資産のオフバランスに関する要件を変更するとともに、追加的な開示を要求しています。基準書第166号は、2009年11月16日以降に開始する会計年度から適用となり、四半期についてはその会計年度における第1四半期から適用され、当社は2010年1月1日より基準書第166号を適用する予定です。当社は、基準書第166号の適用が将来の当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166号の規定を検討中です。

2009年6月、審議会は基準書第167号「解釈指針第46号（2003年改訂版）の改訂」（以下「基準書第167号」）を公表しました。基準書第167号は、解釈指針第46号（2003年改訂版）の改訂であり、投資持分が不十分であるか、または支配的財務持分を有していない事業体について、当社が当該事業体を連結するか否かを決定するための方法を変更しています。当社が事業体を連結するか否かについては、事業体の目的、デザイン、ならびに当社が事業体の経済的成果に最も重要な影響を与える活動を支配する能力に基づいて決定しています。基準書第167号は、2009年11月16日以降に開始する会計年度から適用となり、四半期についてはその会計年度における第1四半期から適用され、当社は2010年4月1日より基準書第167号を適用する予定です。当社は、基準書第167号の適用が将来の当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167号の規定を検討中です。

2009年4月、審議会は職員意見書第115-2号、124-2号「一時的でない価値の下落の認識と表示」（以下「FSP第115-2号、124-2号」）を公表しました。FSP第115-2号、124-2号は、現行の債券の評価モデルを改訂しており、従来の減損判定要素の一つである、債券を保有する意思と能力に代わる判断要素として、(i)企業が債券を売却する予定がある、(ii)簿価が回復するまでの間に企業が債券を売却する可能性が高い、もしくは、(iii)毀損額が全額回復の見込みがないことをあげています。また、FSP第115-2号、124-2号では、企業に債券を売却する意思がある、もしくは売却を余儀なくされる可能性が高い場合、減損額は損益として認識されます。一方、企業に債券を売却する意思がない、もしくは売却を余儀なくされる可能性が低い中、信用毀損により

債券の価値が下落した場合は、減損額は信用毀損部分と信用毀損以外の部分に分けられ、それぞれ損益とその他の包括損益として区分開示されます。FSP第115-2号、124-2号は、2009年6月15日より後に開始する会計年度より適用され、当社においては2009年4月1日よりFSP第115-2号、124-2号を適用する予定です。FSP第115-2号、124-2号の適用が将来の当社の財政状態および経営成績に与える影響は、当意見書が適用された以降における債券の期末時価によります。

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

	2004年3月期 遡及適用後*3	2005年3月期 遡及適用後*3
業績指標:		
売上高*1	¥15,177,367	¥17,122,034
当期業績:		
収益	¥ 3,475,848	¥ 4,133,338
売上総利益	766,080	878,707
継続事業からの当期純利益	116,675	188,433
当期純利益	117,556	186,641
事業年度末の財政状態:		
総資産	¥ 8,397,868	¥ 9,048,561
運転資本	828,971	1,017,681
長期債務(1年内期限到来分を除く)	3,033,276	2,975,701
資本合計	1,224,256	1,493,175
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	¥74.52	¥120.36
希薄化後	68.78	111.17
1株当たり当期純利益:		
基本的	75.09	119.21
希薄化後	69.31	110.11
配当金	12.00	18.00
株式:		
期末発行済株式数*2	1,565,557	1,565,749
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	¥104.18	¥107.22
期中平均	112.75	107.28
変動範囲:		
安値	120.55	114.30
高値	104.18	102.26

(注) 米ドル金額は便宜的に1米ドル=99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まれていません。

*3 会計原則審議会意見書「APB」第18号「持分法による普通株式投資の会計処理」に基づき、2009年3月期における株式の追加取得により新たに持分法適用の対象となった関連会社について、過年度に遡及して持分法を適用した場合の持分損益を反映すべく、過年度の連結財務諸表を調整しています。

単位:百万円				単位:百万米ドル
2006年3月期 遡及適用後 ^{*3}	2007年3月期 遡及適用後 ^{*3}	2008年3月期 遡及適用後 ^{*3}	2009年3月期	2009年3月期
¥19,069,181	¥20,526,570	¥23,103,043	¥22,389,104	\$226,153
¥ 4,812,087	¥ 5,068,749	¥ 6,030,806	¥ 6,146,406	\$ 62,085
1,052,990	1,145,532	1,172,222	1,463,152	14,779
360,397	424,500	474,463	365,366	3,691
356,734	419,273	470,859	369,936	3,737
¥10,299,588	¥11,423,924	¥11,750,441	¥10,918,003	\$110,283
1,246,194	1,339,852	1,430,739	1,612,979	16,293
2,875,398	2,862,408	3,096,818	3,467,766	35,028
2,348,000	2,918,386	2,873,510	2,383,387	24,075
単位:円				単位:米ドル
¥221.75	¥251.62	¥285.99	¥222.46	\$2.25
211.72	250.25	284.71	221.97	2.24
219.50	248.52	283.82	225.24	2.28
209.56	247.17	282.55	224.75	2.27
35.00	46.00	56.00	52.00	0.53
単位:千株				
1,685,767	1,688,303	1,641,203	1,642,904	
単位:円				
¥117.48	¥117.56	¥ 99.85	¥ 99.15	
113.67	116.55	113.61	100.85	
120.93	121.81	124.09	110.48	
104.41	110.07	96.88	87.80	

連結貸借対照表

三菱商事株式会社および連結子会社
2008年および2009年3月期末

資産の部	単位：百万円		単位：百万米ドル (注記1)
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
流動資産：			
現金及び現金同等物(注記2.x、4、11)	¥ 750,128	¥ 1,215,099	\$ 12,274
定期預金	11,540	113,029	1,142
短期運用資産(注記4、11)	87,862	60,058	607
営業債権(注記8、23)：			
受取手形及び短期貸付金	587,150	491,577	4,965
売掛金及び未収入金	2,955,325	2,186,044	22,081
関連会社に対する債権	211,556	162,298	1,639
貸倒引当金(注記6)	(29,948)	(29,029)	(293)
棚卸資産	1,075,563	1,005,934	10,161
取引前渡金	129,469	136,270	1,376
短期繰延税金資産(注記14)	62,573	63,301	639
処分予定資産(注記17)	6,526		
その他の流動資産(注記10、11、15)	243,651	397,339	4,014
流動資産合計	6,091,395	5,801,920	58,605
投資及び長期債権：			
関連会社に対する投資及び長期債権(注記5、11)	1,128,387	1,085,349	10,963
その他の投資(注記4、8、11)	2,102,726	1,523,364	15,388
長期貸付金及び長期営業債権(注記8、23)	515,202	545,096	5,506
貸倒引当金(注記6)	(40,580)	(33,651)	(340)
投資及び長期債権合計	3,705,735	3,120,158	31,517
有形固定資産—減価償却費累計額控除後(注記7、8、23)	1,610,621	1,576,985	15,929
のれん(注記9)	54,089	49,017	495
無形固定資産(償却累計額控除後)(注記9)	73,532	73,383	741
その他の資産(注記10、11、14、15)	215,069	296,540	2,996
資産合計	¥11,750,441	¥10,918,003	\$110,283

連結財務諸表に対する注記をご参照ください。

負債及び資本の部	単位: 百万円		単位: 百万米ドル (注記1)
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
流動負債:			
短期借入金(注記8、13)	¥ 742,421	¥ 1,038,926	\$ 10,494
一年以内に期限の到来する長期借入債務(注記8、13)	384,810	427,225	4,315
営業債務:			
支払手形	197,302	156,396	1,580
買掛金及び未払金	2,509,533	1,812,793	18,311
関連会社に対する債務	124,796	86,151	870
取引前受金	134,880	149,868	1,514
未払法人税等	62,309	42,397	428
未払費用(注記15)	158,626	108,451	1,096
処分予定負債(注記17)	2,081		
その他の流動負債(注記10、11、14、16)	343,898	366,734	3,705
流動負債合計	4,660,656	4,188,941	42,313
固定負債:			
長期借入債務(一年以内の期限到来分を除く)(注記8、13)	3,096,818	3,467,766	35,028
年金及び退職給付債務(注記15)	51,724	85,181	860
長期繰延税金負債(注記14)	400,944	107,272	1,084
その他の固定負債(注記10、11、16)	332,277	380,299	3,841
固定負債合計	3,881,763	4,040,518	40,813
負債合計	8,542,419	8,229,459	83,126
少数株主持分	334,512	305,157	3,082
契約残高及び偶発債務(注記26)			
資本(注記18、19、27):			
資本金—普通株式: 授權株式総数2,500,000,000株、 発行済株式総数2008年3月期末—1,694,323,909株、 2009年3月期末—1,696,046,684株、 2008年3月期末(自己株式控除後)—1,641,203,155株、 2009年3月期末(自己株式控除後)—1,642,903,585株	201,825	202,817	2,049
資本剰余金	259,571	261,828	2,645
利益剰余金:			
利益準備金	41,295	42,136	426
その他の利益剰余金	2,226,695	2,487,404	25,125
累積その他の包括損益:			
未実現有価証券評価益	429,796	146,638	1,481
未実現デリバティブ評価損益	12,505	(23,464)	(237)
確定給付年金調整額	(38,927)	(101,513)	(1,025)
為替換算調整勘定	(107,746)	(480,911)	(4,858)
小計	295,628	(459,250)	(4,639)
自己株式:			
2008年3月期末—53,120,754株 2009年3月期末—53,143,099株	(151,504)	(151,548)	(1,531)
資本合計	2,873,510	2,383,387	24,075
負債及び資本合計	¥11,750,441	¥10,918,003	\$110,283

連結損益計算書

三菱商事株式会社および連結子会社
2007年、2008年および2009年3月期

	単位：百万円			単位：百万米ドル (注記1)
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
収益 (注記10、11)：				
商品販売及び製造業等による収益	¥4,345,002	¥5,280,155	¥5,444,326	\$54,993
売買取引に係る差損益及び手数料	723,747	750,651	702,080	7,092
収益合計	5,068,749	6,030,806	6,146,406	62,085
売上高(注記1、5、21)：				
2007年3月期—20,526,570百万円；				
2008年3月期—23,103,043百万円；				
2009年3月期—22,389,104百万円—226,153百万米ドル				
商品販売及び製造業等による収益に係る原価 (注記10、11)	3,923,217	4,858,584	4,683,254	47,306
売上総利益 (注記21)	1,145,532	1,172,222	1,463,152	14,779
その他の収益・費用 ：				
販売費及び一般管理費(注記15)	733,930	821,026	865,475	8,742
貸倒引当金戻入額(繰入額)(注記6)	1,298	(3,909)	8,781	89
支払利息(下記受取利息差引後)：				
2007年3月期—59,882百万円；				
2008年3月期—74,293百万円；				
2009年3月期—59,144百万円—597百万米ドル(注記10)	14,411	12,292	23,318	236
受取配当金	(136,999)	(134,623)	(124,663)	(1,259)
有価証券損益(注記4、11、21)	(85,649)	(57,440)	155,849	1,574
固定資産損益(注記7、9)	3,086	5,882	45,236	457
その他の損益—純額(注記9、10、22)	13,893	(23,555)	100,928	1,019
その他の収益・費用合計	543,970	619,673	1,074,924	10,858
継続事業税引前利益	601,562	552,549	388,228	3,921
法人税等 (注記14)：				
当期税金	246,998	205,529	186,746	1,886
繰延税金	37,033	(23,863)	(37,842)	(382)
法人税等合計	284,031	181,666	148,904	1,504
継続事業税引後利益	317,531	370,883	239,324	2,417
少数株主持分利益	(45,239)	(51,428)	(30,721)	(310)
持分法による投資損益 (注記5、10、21)	152,208	155,008	156,763	1,584
継続事業当期純利益	424,500	474,463	365,366	3,691
非継続事業に係る損益(税効果後) (注記17)	(5,227)	(3,604)	4,570	46
当期純利益	¥ 419,273	¥ 470,859	¥ 369,936	\$ 3,737

	単位：円			単位：米ドル (注記1)
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
1株当たり利益 (注記20)：				
基本的	¥248.52	¥283.82	¥225.24	\$2.28
潜在株式調整後	247.17	282.55	224.75	2.27

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
2007年、2008年および2009年3月期

	単位：百万円			単位：百万米ドル (注記1)
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
当期純利益	¥ 419,273	¥ 470,859	¥ 369,936	\$ 3,737
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	160,928	(241,976)	(557,449)	(5,631)
当期純利益への組替額	(31,960)	(16,347)	79,639	805
期中変動額	128,968	(258,323)	(477,810)	(4,826)
税効果(注記14)	(52,883)	108,841	194,652	1,966
合計	76,085	(149,482)	(283,158)	(2,860)
未実現デリバティブ評価損益(注記10)：				
期中発生額	7,523	14,242	(52,633)	(531)
当期純利益への組替額	6,363	3,343	(3,849)	(39)
期中変動額	13,886	17,585	(56,482)	(570)
税効果(注記14)	(3,969)	(7,839)	20,513	207
合計	9,917	9,746	(35,969)	(363)
最小年金債務調整額(注記15)	1,626			
税効果(注記14)	(20)			
合計	1,606			
確定給付年金調整額(注記15)				
期中発生額		(73,676)	(110,555)	(1,117)
当期純利益への組替額		1,611	5,038	51
期中変動額		(72,065)	(105,517)	(1,066)
税効果(注記14)		31,138	42,931	434
合計		(40,927)	(62,586)	(632)
為替換算調整勘定：				
期中発生額	88,106	(106,805)	(417,451)	(4,217)
当期純利益への組替額	1	135	798	8
期中変動額	88,107	(106,670)	(416,653)	(4,209)
税効果(注記14)	(7,939)	3,861	43,488	439
合計	80,168	(102,809)	(373,165)	(3,770)
その他の包括損益合計	167,776	(283,472)	(754,878)	(7,625)
包括損益	¥ 587,049	¥ 187,387	¥ (384,942)	\$ (3,888)

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
2007年、2008年および2009年3月期

	単位：百万円			単位：百万米ドル (注記1)
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
資本金—普通株式：				
期首残高—発行済株式総数 2007年3月期—1,687,347,445株、 2008年3月期—1,689,902,896株、 2009年3月期—1,694,323,909株	¥ 197,818	¥ 199,228	¥ 201,825	\$ 2,039
ストックオプション行使に伴う新株発行及び資本剰余金からの組替— 発行済株式総数期中増減 2007年3月期—893,000株、 2008年3月期—902,500株、 2009年3月期—531,700株(注記24)	423	507	284	3
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— 発行済株式総数期中増減 2007年3月期—1,662,451株、 2008年3月期—3,518,513株、 2009年3月期—1,191,075株(注記2.x、13)	987	2,090	708	7
期末残高—発行済株式総数 2007年3月期—1,689,902,896株、 2008年3月期—1,694,323,909株、 2009年3月期—1,696,046,684株	¥ 199,228	¥ 201,825	¥ 202,817	\$ 2,049
資本剰余金：				
期首残高	¥ 251,598	¥ 254,376	¥ 259,571	\$ 2,622
ストックオプション発行に伴う報酬費用(注記24)	1,302	1,608	1,303	13
ストックオプション行使に伴う新株発行及び資本金への組替(注記24) ..	423	506	252	3
ストックオプションの買取(注記24)	(56)			
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 (注記2.x、13)	987	2,090	707	7
自己株式処分差損益	122	991	(5)	
期末残高	¥ 254,376	¥ 259,571	¥ 261,828	\$ 2,645
利益準備金：				
期首残高	¥ 37,704	¥ 38,649	¥ 41,295	\$ 417
その他の利益剰余金からの振替額	945	2,646	841	9
期末残高	¥ 38,649	¥ 41,295	¥ 42,136	\$ 426
その他の利益剰余金：				
期首残高	¥1,462,703	¥1,848,419	¥2,226,695	\$22,492
会計原則変更による累積影響額—税効果後(注記2.i、14)	(4,563)			
当期純利益	419,273	470,859	369,936	3,737
合計	1,877,413	2,319,278	2,596,631	26,229
処分額：				
現金配当支払額(1株当たり： 2007年3月期—40.0円； 2008年3月期—54.0円； 2009年3月期—66.0円—0.67米ドル)	67,475	89,937	108,386	1,095
利益準備金への繰入額	945	2,646	841	9
合計	68,420	92,583	109,227	1,104
子会社決算期変更による影響額—税効果後(注記2.ac、14)	39,426			
期末残高	¥1,848,419	¥2,226,695	¥2,487,404	\$25,125
累積その他の包括損益—税効果後：				
期首残高	¥ 399,294	¥ 579,100	¥ 295,628	\$ 2,986
その他の包括損益	167,776	(283,472)	(754,878)	(7,625)
新会計基準(基準書第158号)適用による調整(注記2.m、14)	2,948			
子会社決算期変更による影響額(注記2.ac、14)	9,082			
期末残高	¥ 579,100	¥ 295,628	¥ (459,250)	\$ (4,639)
自己株式：				
期首残高	¥ (1,117)	¥ (1,386)	¥ (151,504)	\$ (1,530)
取得—純額(注記19)	(269)	(150,118)	(44)	(1)
期末残高	¥ (1,386)	¥ (151,504)	¥ (151,548)	\$ (1,531)
資本合計	¥2,918,386	¥2,873,510	¥2,383,387	\$24,075

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
2007年、2008年および2009年3月期

	単位：百万円			単位：百万米ドル (注記1)
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
当期純利益	¥ 419,273	¥ 470,859	¥ 369,936	\$ 3,737
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	135,631	154,277	149,584	1,511
貸倒引当金繰入額	1,298	(3,909)	8,781	89
退職給付費用	16,391	16,633	21,283	215
有価証券損益	(85,649)	(57,440)	155,849	1,574
固定資産損益	3,086	5,882	45,236	457
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	(66,381)	(48,895)	(36,691)	(371)
繰延税金	37,033	(23,863)	(37,842)	(382)
少数株主損益	45,239	51,428	30,721	310
営業活動に係る資産・負債の増減：				
短期運用資産	24,692	6,005	20,171	204
売上債権	(203,183)	(64,876)	687,974	6,949
棚卸資産	(74,316)	(156,063)	(54,843)	(554)
仕入債務	185,846	4,437	(570,756)	(5,765)
取引前渡金	(1,473)	(24,082)	(61,179)	(618)
取引前受金	(6,528)	40,262	64,482	651
未収入金	27,866	(35,425)	23,487	237
未払金	(17,313)	34,165	(1,773)	(18)
未払費用	267	4,073	1,919	20
その他の流動資産	(16,372)	(64,219)	(116,324)	(1,175)
その他の流動負債	47,101	(6,837)	(117,228)	(1,184)
その他の固定負債	(4,170)	32,081	(14,998)	(152)
その他(純額)	(27,904)	(15,425)	(17,348)	(175)
営業活動によるキャッシュ・フロー	440,434	319,068	550,441	5,560
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	(166,104)	(358,205)	(381,172)	(3,850)
有形固定資産等の売却による収入	46,763	32,028	23,866	241
関連会社への投資及び貸付による支出	(215,762)	(239,267)	(215,363)	(2,175)
関連会社への投資の売却及び貸付金の回収による収入	120,065	290,416	50,096	506
売却可能有価証券の取得による支出	(251,372)	(97,860)	(84,151)	(850)
売却可能有価証券の売却及び償還による収入	162,100	115,945	40,830	412
その他の投資の取得による支出	(26,561)	(103,010)	(62,152)	(628)
その他の投資の売却による収入	34,342	29,825	41,684	421
貸付金の実行による支出	(189,748)	(240,556)	(214,252)	(2,164)
貸付金の回収による収入	194,417	221,615	216,290	2,185
定期預金の増減	(2,757)	(7,590)	(106,892)	(1,080)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(294,617)	(356,659)	(691,216)	(6,982)
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	(8,290)	134,189	400,152	4,042
長期借入債務による調達—社債発行費用控除後	487,006	659,979	902,493	9,116
長期借入債務の返済	(497,099)	(464,745)	(519,051)	(5,243)
親会社による配当金の支払	(67,475)	(89,937)	(108,386)	(1,095)
子会社による少数株主への配当金の支払	(24,675)	(22,342)	(25,158)	(254)
ストックオプション行使による新株発行	846	1,013	536	5
ストックオプションの買取に伴う支出(注記24)	(56)			
自己株式の取得	(48)	(148,685)	(40)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(109,791)	69,472	650,546	6,571
現金及び現金同等物に係る為替相場変動の影響額	18,716	(35,443)	(44,800)	(452)
子会社決算期変更による影響額(注記2.ac)	49,846			
現金及び現金同等物の純増加額	104,588	(3,562)	464,971	4,697
現金及び現金同等物の期首残高	649,102	753,690	750,128	7,577
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 753,690	¥ 750,128	¥1,215,099	\$12,274

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. 事業内容及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」)及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、金融事業を行うほか、新エネルギー・環境分野等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おります。

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)により行っております。2009年3月期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2009年3月31日現在の円相場1米ドル=99円で換算しております。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。

当社及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おります。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おります。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、一定の調整又は組替を加えております。これらの調整又は組替事項は、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」を表示しておりますが、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又は代理人として関与した取引高又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おりません。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」と同等又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おります。

2009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おります。

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通りです。

a. 連結の基本方針並びに子会社、関連会社に対する投資の会計処理—

当連結財務諸表は、当社及び当社が直接・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」及び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おります(注記25「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おります。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おります。持分法を適用している関連会社に対する投資については、APB第18号「持分法による普通株式投資の会計処理」(以下APB第18号)に基づき、価値の下落が一時的なものではないと判断された場合には、減損損失を認識しております。また、議決権の過半数を所有する会社についても、少数株主が通常の事業活動における意思決定に対して重要な参加権を持つ場合においては、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、持分法を適用しております(注記5「関連会社に対する投資及び長期債権」参照)。連

結会社間の重要な内部取引並びに債権債務は、相殺消去しております。

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、又は12月31日の翌日から当社の決算日である3月31日までを終了する会計年度の財務諸表を用いております。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又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おります。

連結会社は、2009年3月期に、三菱UFJリース株式会社、及び千代田化工建設株式会社の持分を追加取得しました。連結会社は、2009年3月期以前より両社の持分を保有しており、当該投資を売却可能有価証券として会計処理しておりました。追加取得の結果、連結会社の三菱UFJリース株式会社に対する出資比率は20.00%、千代田化工建設株式会社に対する出資比率は33.40%となり、連結会社は両社に対して重要な影響力を行使しうることとなったため、2009年3月期において持分法を適用しております。持分法の適用は、APB第18号に従って要求される段階取得の会計処理を行っており、両社に対する投資及び利益剰余金を適宜的に調整しております。

尚、2007年及び2008年3月期の財政状態について、遡及適用前及び遡及適用後の金額は次の通りです。

	単位:百万円			
	2007年3月期		2008年3月期	
	遡及適用前	遡及適用後	遡及適用前	遡及適用後
連結貸借対照表:				
関連会社に対する投資及び長期債権	¥1,304,949	¥1,335,629	¥1,084,393	¥1,128,387
その他の投資	2,187,327	2,085,044	2,150,718	2,102,726
長期繰延税金負債	566,706	534,445	405,242	400,944
その他の利益剰余金	1,838,742	1,848,419	2,208,947	2,226,695
未実現有価証券評価益	627,922	579,278	446,941	429,796
連結損益計算書:				
有価証券損益			(48,743)	(57,440)
受取配当金	(137,544)	(136,999)	(135,276)	(134,623)
持分法による投資損益	146,855	152,208	148,958	155,008
法人税等	(282,978)	(284,031)	(175,643)	(181,666)
当期純利益	415,518	419,273	462,788	470,859
単位:円				
1株当たり利益:				
継続事業当期純利益				
基本的	¥249.39	¥251.62	¥281.13	¥285.99
潜在株式調整後	248.04	250.25	279.87	284.71
当期純利益				
基本的	246.30	248.52	278.95	283.82
潜在株式調整後	244.96	247.17	277.71	282.55

b. 外貨換算—外貨建財務諸表の項目は、米国財務会計基準書 (Statement of Financial Accounting Standards、以下「基準書」)第52号「外貨換算」に基づき換算しております。当基準に基づき、海外子会社及び関連会社の資産及び負債は、それぞれの決算日の為替レートにより、収益及び費用は、期中平均レートにより円貨に換算しております。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」に計上しております。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」に計上しております。

c. 短期運用資産及びその他の投資—すべての債券及び市場性のある株式は、基準書第115号「負債証券及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)又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)に分類しております。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おります。

売却した有価証券の原価は、移動平均法によっております。

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おります。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おります。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おります。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おります。

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及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おります。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、引当てを行っております。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、又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、算出しております。

e. 棚卸資産—棚卸資産は、主として商品及び原材料からなり、移動平均法又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おります。

f. 有形固定資産—有形固定資産は、取得原価で表示しております。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、機械及び装置は5年から20年、航空機及び船舶は12年から24年の期間)に基づき、主として当社及び国内子会社は定率法、海外子会社は定額法を用いて、それぞれ算出しております。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おります。リース資産の改良に伴う費用は、見積耐用年数又は当該資産

のリース期間のいずれか短い期間で償却しております。多額の改良費及び追加投資は取得原価で資産計上しておりますが、維持修繕費及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おります。

g. リース—連結会社は、直接金融リース、及びオペレーティング・リースによる固定資産の賃貸を行っております。直接金融リースでは、未稼得利益をリース期間にわたり純投資額に対して一定の率で取り崩すことで、均等に認識しております。オペレーティング・リースに係る受取リース料は、リース期間にわたり均等に認識しております。

連結会社は、種々の固定資産を賃借しております。キャピタル・リースでは、将来最小支払リース料の現在価値の金額でリース資産とリース負債を認識しております。オペレーティング・リースに係る支払リース料は、リース期間にわたり均等に認識しております。

h. 長期性資産の減損—連結会社は、基準書第144号「長期性資産の減損又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おります。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かか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割引後の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おります。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おりません。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おります。

i. 企業結合—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おります。また、連結会社は、企業結合によって取得した無形固定資産をのれんその他の無形固定資産に分離して認識しております。

j. のれん及びその他の無形固定資産—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)及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「のれん及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おります。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おります。

k. 石油・ガスの探鉱及び開発—石油・ガスの探鉱及び開発費用は、成功成果法に基づき会計処理しております。利権鉱区取得費用、試掘井及び開発井の掘削・建設費用、及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おります。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おります。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おります。未確認利権鉱区については、基準書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おります。

l. 鉱物探掘活動—鉱物の探鉱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おります。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、確認鉱量及び推定鉱量に基づき生産高比例法により償却しております。

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おります。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月期のその他の利益剰余金の期首への調整として処理しております。その結果、「その他の利益剰余金」が4,563百万円減少しております。

m. 従業員退職金及び年金制度—連結会社は、確定給付型年金制度、確定拠出型年金制度及び退職一時金制度を採用しております。確定給付型年金制度にかかわる年金費用は、年金数理計算に基づき算定しております。確定拠出型年金制度にかかわる年金費用は、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)に基づき計上しております。

連結会社は、基準書第158号「確定給付型年金及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号及び第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及び負債として認識しております。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及び過去勤務債務を、連結会社は2007年3月期末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おります。その結果、2007年3月期末の「累積その他の包括損益税効果後」が2,948百万円増加しております。

n. 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、公正価値の合理的な見積もりが可能である場合には、その発生時に公正価値で負債として認識すると共に、関連する長期性資産を増加させております。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おります。

o. 撤退又は処分活動に関連する費用—撤退又は処分活動については、基準書第146号「撤退又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おります。当基準書は、撤退又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、当該関連費用にかか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おります。

p. 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」(基準書第123号(R))に基づき、報酬費用を計上しております。株式に基づく報酬費用は、権利付与日の公正価値に基づき算定しており、当社取締役(社外役員は除く)、執行役員及び従業員のうち理事の職にある者が対価としてサービスを提供する期間にわたって定額法で費用計上しております。ストックオプションの公正価値は、ブラック・ショールズのオプション価格モデルにて算定しております。

q. 収益の認識基準—連結会社は、収益が実現又は実現可能となり、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)販売価格が確定又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おります。具体的な認識基準は次のとおりです。

商品販売及び製造業等による収益—連結会社は、商品販売、製造業及びその他の事業において収益を得ております。製造業及びその他の事業は、主として連結子会社で行われております。

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様々な商取引を行なうことにより収益を得ております。

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、多岐に亘る製品の製造や、資源開発が含まれております。

商品販売及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おります。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、又は試運転が完了した時点で充足したと見なしております。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及び当該長期契約の進捗度合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、収益を計上しております。

その他の事業—その他の事業には、サービス関連事業及びリース事業が含まれております。サービス関連事業には、金融、物流、情報通信、技術支援など様々な役務の提供が含まれております。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携わっております。

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おります。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おります。

売買取引にかかわる差損益及び手数料—連結会社は、契約当事者あるいは代理人として関与する様々な商取引に関する手数料収益を得ております。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。売買取引にかかわる差損益及び手数料は、冒頭記載の条件を充足した時点で認識しております。

r. 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おります。2007年、2008年及び2009年3月期の広告宣伝費は、それぞれ9,504百万円、17,070百万円及び16,335百万円(165百万米ドル)です。

s. 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おります。2007年、2008年及び2009年3月期の研究開発費は、それぞれ2,734百万円、3,213百万円及び2,604百万円(26百万米ドル)です。

t. 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おります。会計上と税務上の資産負債の差額に係る一時差異及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おります。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おります。

連結会社は、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」を適用しております。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おります。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及び課徴金については、連結損益計算書の「法人税等」に計上しております。

u. 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「デリバティブ及びヘッジ活動に関する会計処理」(基準書第138号、第149号及び第155号による改訂後)に基づき処理しております。

基準書第133号は、デリバティブ及びヘッジ活動に関する会計処理及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又は負債として計上することを要求すると共に、ヘッジ関係の指定と有効性に関する基準を定めております。

すなわち、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又はキャッシュ・フローヘッジとしてヘッジ指定しております。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、負債及び確定契約の公正価値の変動額による損益と相殺しております。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」として繰り延べております。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、損益に計上しております(注記10「デリバティブ取引及びヘッジ活動」参照)。

2007年4月、審議会は職員意見書(Staff Position、以下「職員意見書」)第39-1号「解釈指針第39号の改訂」(以下「FSP第39-1号」)を公表しました。FSP第39-1号は、解釈指針第39号「特定契約に関連した金額の相殺」を改訂し、マスターネットティング契約の下で締結されたデリバティブ取引について認識された公正価額と、同一相手先に生じる現金担保を回収する権利(債権)もしくは、現金担保を返済する義務(債務)として認識された公正価額との相殺を認めています。この改訂は、連結会社の従来からの会計処理と一致しているため、連結会社の2009年3月31日における財政状態及び経営成績に与える影響はありません。

v. 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又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、年金及び資産の除却債務、不確実な税務ポジション等があります。

w. 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おります。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おります(注記20「1株当たり利益」参照)。

x. 現金及び現金同等物—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、預金時から3ヶ月以内に満期の到来する定期預金を含んでおります。

キャッシュ・フローに関する補足情報は以下の通りです。

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
期中支払額:				
利息(資産計上額を除く)	¥ 73,536	¥ 83,010	¥ 84,918	\$ 858
法人税等	195,661	283,242	201,522	2,036
キャッシュ・フローを伴わない投資及び財務活動:				
投資先の企業結合及び再編に伴う株式の交換:				
取得株式の公正価値	4,060	896	12,431	126
交換に供した株式の原価	888	105	5,374	54
子会社の買収:				
取得資産の公正価値(のれんを含む)	143,541	243,647	53,622	542
取得負債の公正価値	102,069	165,866	42,052	425
少数株主持分の発生	11,162	43,648	443	5
純支出額	30,310	34,133	11,127	112
事業分離による株式取得:				
拋出諸資産	77,296			
拋出諸負債	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	1,974	4,180	1,415	14

y. 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及び開示—基準書第5号、第57号及び第107号の解釈、及び解釈指針第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おります。

z. 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おります(注記17「非継続事業」参照)。

aa. 公正価値測定—連結会社は、2008年4月1日より、基準書第157号「公正価値測定」(以下「基準書第157号」)を適用しております。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についての指針を提供しております。連結会社は、職員意見書第157-2号「基準書第157号の適用日」により、特定の非金融資産及び負債に対する基準書第157号の適用日を一年延長しております(注記11「公正価値測定」参照)。

ab. 公正価値オプション—連結会社は、2008年4月1日より、基準書第159号「金融資産及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」(以下「基準書第159号」)を適用しております。基準書第159号は、特定の金融資産及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ますが、連結会社は、金融資産及び金融負債を公正価値で測定することを選択していません。

ac. 子会社決算期の変更—当社は、2007年及び2008年3月期については、親会社と会計年度を一致させるため、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月に変更しております。

2007年3月期については、決算期変更子会社の12ヶ月を超える期間損益は「その他利益剰余金」に直入しております。また、12ヶ月を超える期間のその他の包括損益、及びキャッシュ・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おります。

EITF第06-9号「親会社と被連結事業体又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(又は解消)の報告」及び基準書第154号「会計上の変更及び誤謬の訂正—APB第20号及び基準書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おります。

ad. 新会計基準—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及び取得したのれんの認識及び測定に関する原則及び要求を規定しております。また、基準書第141号(2007年改訂)は、企業結合の内容及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おります。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号を適用する予定です。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及び経営成績に与える影響は、当基準書が適用された以降に発生した企業結合の規模と内容によります。

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」(以下「基準書160号」)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、親会社及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、及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及び報告の基準を規定しております。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及び区別することを開示の要件として規定しております。基準書第160号は、全ての期間に遡及的に適用される一定の表示及び開示要求を除いて、2008年12月15日より後に開始する会計年度より適用され、連結会社においては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。基準書第160号の適用は、将来の連結会社の連結貸借対照表及び連結損益計算書の表示に影響しますが、連結会社の財政状態及び経営成績に対する重要な影響はありません。

2009年5月、審議会は基準書第165号「後発事象」(以下「基準書第165号」)を公表しました。基準書第165号は、貸借対照表日から財務諸表が公表される、若しくは公表が可能となるまでの期間に発生した事象の会計処理及び開示に関する基準を確立することを目的としております。企業は、いつまでの後発事象が開示されているかとともにその日付が選ばれた理由について開示することを求められております。基準書第165号は、2009年6月15日より後に終了する会計年度より適用され、連結会社においては2009年4月1日より基準書第165号を適用する予定です。

2009年6月、審議会は基準書第166号「金融資産の譲渡の会計処理—基準書第140号の改訂」(以下「基準書第166号」)を公表しました。基準書第166号は、基準書第140号「金融資産の譲渡及びサービス業務ならびに負債の消滅の会計処理」の改訂であり、適格SPEの概念を除外し、また金融資産のオフバランスに関する要件を変更するとともに、追加的な開示を要求しております。基準書第166号は、2009年11月16日以降に開始する会計年度から適用となり、四半期についてはその会計年度における第1四半期から適用され、連結会社は2010年4月1日より基準書第166号を適用する予定です。連結会社は、基準書第166号の適用が将来の連結会社の財政状態及び経営成績に与える影響を判定するため、現在基準書第166号の規定を検討中です。

2009年6月、審議会は基準書第167号「解釈指針第46号(2003年改訂版)の改訂」(以下「基準書第167号」)を公表しました。基準書第167号は、解釈指針第46号(2003年改訂版)の改訂であり、投資持分が不十分であるか、又は支配的財務持分を有していない事業体について、連結会社が当該事業体を連結をするか否かを決定するための方法を変更しております。連結会社が事業体を連結するか否かについては、事業体の目的、デザイン、並びに連結会社が事業体の経済的成果に最も重要な影響を与える活動を支配する能力に基づいて決定しております。基準書第167号は、2009年11月16日以降に開始する会計年度から適用となり、四半期についてはその会計年度における第1四半期から適用され、連結会社は2010年4月1日より基準書第167号を適用する予定です。連結会社は、基準書第167号の適用が将来の連結会社の財政状態及び経営成績に与える影響を判定するため、現在基準書第167号の規定を検討中です。

2009年4月、審議会は職員意見書第115-2号、124-2号「一時的でない価値の下落の認識と表示」(以下「FSP第115-2号、124-2号」)を公表しました。FSP第115-2号、124-2号は、現行の債券の評価モデルを改訂しており、従来の減損判定要素の一つである、債券を保有する意思と能力に代わる判断要素として、(i)企業が債券を売却する予定がある、(ii)簿価が回復するまでの間に企業が債券を売却する可能性が高い、若しくは、(iii)毀損額が全額回復する見込みがないことを挙げております。また、FSP第115-2号、124-2号では、企業に債券を売却する意思がある、若しくは売却を余儀なくされる可能性が高い場合、減損額は損益として認識されます。一方、企業に債券を売却する意思がない、若しくは売却を余儀なくされる可能性が低い中、信用毀損により債券の価値が下落した場合は、減損額は信用毀損部分と信用毀損以外の部分に分けられ、それぞれ損益とその他の包括損益として区分開示されます。FSP第115-2号、124-2号は、2009年6月15日より後に開始する会計年度より適用され、連結会社においては2009年4月1日よりFSP第115-2号、124-2号を適用する予定です。FSP第115-2号、124-2号の適用が将来の連結会社の財政状態及び経営成績に与える影響は、当意見書が適用された以降における債券の期末時価によります。

3. 企業の買収

北米での未公開事業会社への投資—2007年3月期において、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、定額償却を行っております。また、取得日に認識したのれんは3,899百万円となっております。なお、のれんは、その他セグメントに含めて報告しております。

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なりました。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おりました。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、及び生産インフラと、連結会社の有する飼料原料調達力、食肉生産・加工技術力、及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月期において基準書第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おります。取得日現在の取得した資産の総額及び受け入れた負債の総額は、それぞれ74,406百万円及び42,412百万円です。取得日に認識したのれんは8,028百万円となっております。なお、のれんは生活産業セグメントに含めて報告しております。

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、決定しております。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おります。

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、加工チキン及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おりました。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月期において基準書第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おります。取得日現在の取得した資産の総額及び受け入れた負債の総額は、それぞれ48,386百万円及び17,594百万円となります。取得した償却性無形固定資産はフランチャイズ契約7,274百万円で、17年で定額償却を行っております。また、取得日に認識したのれんは3,315百万円となっております。なお、のれんは生活産業セグメントに含めて報告しております。

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)をもとに決定しております。当該会社の業績は、取得日より当社の業績に含められております。

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おります。

獲得した純資産は総額で2,119百万円(少数株主持分711百万円控除後)であり、取得価額は総額で7,301百万円です。また、取得日に認識したのれんは5,182百万円となっております。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おります。

4. 短期運用資産及びその他の投資

債券及び市場性ある株式—基準書第115号に基づき、連結会社が保有する全ての債券(主に社債やコマーシャル・ペーパー)及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おります。

2008年及び2009年3月期末における売買目的有価証券及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通りです。

2008年3月期末	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
売買目的有価証券				¥ 63,135
売却可能有価証券:				
株式	¥578,618	¥807,196	¥(24,187)	1,361,627
債券	316,453	765	(7,824)	309,394

2009年3月期末	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
売買目的有価証券				¥ 26,965
売却可能有価証券:				
株式	¥552,360	¥357,861	¥(39,562)	870,659
債券	339,908	309	(26,268)	313,949

2009年3月期末	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
売買目的有価証券				\$ 272
売却可能有価証券:				
株式	\$5,580	\$3,615	\$(400)	8,795
債券	3,433	3	(265)	3,171

2008年及び2009年3月期末において、連結貸借対照表の現金及び現金同等物に含まれている取得日からの償還期日が3ヶ月以内の売却可能有価証券—債券の帳簿価額は、それぞれ127,620百万円及び183,111百万円(1,850百万米ドル)です。

2009年3月期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通りです。

	単位:百万円	単位:百万米ドル
1年以内	¥216,194	\$2,184
1年超5年以内	70,114	708
5年超10年以内	25,458	257
10年超	2,183	22
合計	¥313,949	\$3,171

2007年、2008年及び2009年3月期における売却可能有価証券の売却収入額、売却益及び売却損の総額は以下の通りです。

	単位:百万円			単位:百万米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
売却収入	¥162,100	¥115,945	¥40,830	\$412
売却益	¥ 35,652	¥ 27,106	¥ 5,082	\$ 51
売却損	(345)	(1,102)	(1,048)	(10)
売却損益(純額)	¥ 35,307	¥ 26,004	¥ 4,034	\$ 41

2007年、2008年及び2009年3月期の当期純利益には、売買目的有価証券の未実現評価損益の変動により、それぞれ1,874百万円、2,894百万円の利益及び5,604百万円(57百万米ドル)の損失が含まれております。

2007年、2008年及び2009年3月期末において、売却可能有価証券に分類された市場性のある株式及び債券のうち、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減損はそれぞれ2,568百万円、9,382百万円及び85,432百万円(863百万米ドル)です。

2008年及び2009年3月期末において、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及び公正価値を、投資分類及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通りです。

	単位: 百万円					
	下落期間 12ヶ月未満		下落期間 12ヶ月以上		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月期末						
市場性ある株式	¥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)
2009年3月期末	下落期間 12ヶ月未満		下落期間 12ヶ月以上		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
	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
市場性ある株式	¥101,690	¥(38,531)	¥ 2,938	¥ (1,031)	¥104,628	¥(39,562)
債券	39,480	(14,140)	49,872	(12,128)	89,352	(26,268)
合計	¥141,170	¥(52,671)	¥52,810	¥(13,159)	¥193,980	¥(65,830)
2009年3月期末	下落期間 12ヶ月未満		下落期間 12ヶ月以上		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
	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
市場性ある株式	\$1,027	\$(389)	\$ 30	\$ (10)	\$1,057	\$(400)
債券	399	(143)	503	(123)	902	(265)
合計	\$1,426	\$(532)	\$533	\$(133)	\$1,959	\$(665)

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360社の顧客及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。当年度の市場環境は、米国の大手金融機関の破綻に端を発した金融不安の拡大の影響により、前年度よりもさらに悪化しました。しかしながら、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、保有する能力及び意思を有していること及び2008年12月末以降、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、2009年3月期末において、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、2009年3月期末において26,268百万円(265百万米ドル)となっております。未実現評価損は、約80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1%から68%の下落となっております。未実現評価損は、上述した投資環境の更なる悪化に起因しているものですが、当社は投資格付、投資契約の内容、担保の状況、キャッシュ・フローに係る権利並びに優位性、及び発行体の状態について継続的な評価を行っており、加えて当社は、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、2009年3月期末において、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及び再編が行われたことにより、EITF第91-5号「原価法で評価される投資の非貨幣性交換取引」に従い、2007年及び2008年3月期において株式交換益をそれぞれ3,172百万

円、791百万円を計上しました。2009年3月期においては株式交換損益の計上はありません。

債券及び市場性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、仕入先及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、2008年及び2009年3月期末の残高はそれぞれ508,983百万円及び480,231百万円(4,851百万米ドル)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、2008年及び2009年3月期末の残高はそれぞれ75,069百万円及び74,729百万円(755百万米ドル)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おります(「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して判断された場合は、公正価値を入手すると共に、当該見積公正価値まで評価減を行っております。減損の判定を実施しなかった原価法投資の残高は、2008年及び2009年3月期末で、それぞれ505,782百万円及び469,524百万円(4,743百万米ドル)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。

2007年、2008年及び2009年3月期に計上された原価法投資の減損はそれぞれ1,698百万円、5,518百万円及び19,444百万円(196百万米ドル)です。

5. 関連会社に対する投資及び長期債権

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おります。

これらの投資先には、ローソン(32.67%)、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%)、千代田化工建設(33.75%)、三菱UFJ リース(20.00%)などがあります。

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社(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おります。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になっており、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おります。

関連会社の事業は主として製造、資源開発及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又は供給者として参加しております。その営業地域は主として日本、アジア、オセアニア、ヨーロッパ及び北米です。

2008年及び2009年3月期末における関連会社に対する投資及び長期債権の残高は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
投資	¥1,084,569	¥1,048,744	\$10,593
長期債権	43,818	36,605	370
合計	¥1,128,387	¥1,085,349	\$10,963

関連会社に対する投資の連結貸借対照表価額と、関連会社の純資産に対する当社及び連結会社の持分との差額は主にのれんで構成されており、2008年及び2009年3月期末の関連会社に対するのれん残高はそれぞれ、119,596百万円、169,533百万円(1,712百万米ドル)となっております。

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おります。2008年及び2009年3月期末における市場性のある株式の帳簿価額は、それぞれ304,151百万円及び369,356百万円(3,731百万米ド

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、292,067百万円及び335,846百万円(3,392百万米ドル)です。このうち、ローソンの株式に関しては、2008年及び2009年3月期末における帳簿価額はそれぞれ134,563百万円及び138,354百万円(1,398百万米ドル)です。また、市場価額については、それぞれ142,881百万円及び132,189百万円(1,335百万米ドル)となっております。

2007年、2008年及び2009年3月期末における、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通りです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
流動資産	¥ 6,380,688	¥ 6,575,455	\$ 66,418
有形固定資産(純額)	2,938,579	2,798,704	28,270
その他の資産	1,807,578	1,722,588	17,400
資産合計	¥11,126,845	¥11,096,747	\$112,088
流動負債	¥ 4,970,139	¥ 5,143,419	\$ 51,954
固定負債	2,861,789	2,816,474	28,449
少数株主持分	185,691	128,132	1,294
資本勘定	3,109,226	3,008,722	30,391
負債及び資本合計	¥11,126,845	¥11,096,747	\$112,088

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
収益	¥5,759,996	¥6,581,882	¥6,944,164	\$70,143
売上総利益	¥1,661,456	¥1,727,406	¥1,977,492	\$19,975
当期純利益	¥ 510,383	¥ 527,088	¥ 526,735	\$ 5,321

2007年、2008年及び2009年3月期における、連結会社の関連会社からの収益は、それぞれ307,672百万円、363,217百万円及び383,069百万円(3,869百万米ドル)となっています。また、2007年、2008年及び2009年3月期における、連結会社の関連会社からの仕入高は、それぞれ552,419百万円、666,893百万円及び523,306百万円(5,286百万米ドル)となっております。

また、2007年、2008年及び2009年3月期における関連会社からの受取配当金は、それぞれ85,827百万円、106,113百万円及び120,072百万円(1,213百万米ドル)です。

2009年3月期に計上された関連会社に対する投資の減損は61,221百万円(619百万米ドル)です。(注記11)

6. 貸倒引当金

2007年、2008年及び2009年3月期における貸倒引当金の推移は以下の通りです。

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
期首残高	¥ 96,866	¥ 81,946	¥ 70,528	\$ 712
貸倒引当金繰入額(戻入額)	1,298	(3,909)	8,781	89
取崩額:				
切捨	(20,683)	(13,303)	(15,489)	(156)
回収	4,517	4,940	3,516	35
小計	(16,166)	(8,363)	(11,973)	(121)
その他 ^(注)	(52)	854	(4,656)	(47)
期末残高	¥ 81,946	¥ 70,528	¥ 62,680	\$ 633

(注)「その他」には、主に新規連結、連結除外及び為替変動の影響が含まれております。

基準書第114号(基準書第118号による改訂後)「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、2008年及び2009年3月期末において、それぞれ38,470百万円及び41,570百万円(420百万米ドル)であり、これに対する貸倒引当金はそれぞれ33,969百万円及び39,233百万円(396百万米ドル)です。

2007年、2008年及び2009年3月期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、43,136百万円及び40,020百万円(404百万米ドル)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、2008年及び2009年3月期に計上した金額は僅少です。

7. 有形固定資産

2008年及び2009年3月期末の有形固定資産の内訳は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
販売用不動産	¥ 96,432	¥ 105,450	\$ 1,065
土地	293,956	293,459	2,964
建物(リース資産の改造費等を含む)	696,462	679,717	6,866
機械及び装置	899,523	801,992	8,101
航空機及び船舶	429,014	436,856	4,413
鉱業権	261,365	279,718	2,825
建設仮勘定	59,628	59,859	605
計	2,736,380	2,657,051	26,839
減価償却累計額	(1,125,759)	(1,080,066)	(10,910)
有形固定資産—純額	¥ 1,610,621	¥ 1,576,985	\$ 15,929

2007年、2008年及び2009年3月期における減価償却費は、それぞれ111,110百万円、132,443百万円及び128,625百万円(1,299百万米ドル)です。

2009年3月期における長期性資産の減損損失には、石油・ガス埋蔵量の再評価及び油価下落によるエネルギー事業及び機械セグメントにおける連結子会社が保有する石油・ガス鉱区などに対する減損損失が含まれており、2007年及び2008年3月期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ます。2007年及び2008年3月期における減損は、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おります。

2007年、2008年及び2009年3月期における減損損失のセグメント別の内訳は以下の通りです。

セグメント	単位:百万円			単位:百万米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
イノベーション事業	¥ 26	¥ 641	¥ 8	
新産業金融事業	603		690	\$ 7
エネルギー事業	1,227	2,759	28,624	289
金属	6,066	739	4,464	45
機械	1,278	797	9,682	98
化学品	4,621	4,892	1,885	19
生活産業	277	1,047	264	3
その他 ^(注)	(4,620)	(2,954)		
合計	¥9,478	¥7,921	¥45,617	\$461

(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、及び非継続事業への組み替えを表しております。

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おります。減損の兆候があった資産については、割引前キャッシュ・フローによる回収可能性の判定を行い、見積公正価値は主に第三者による鑑定評価又は割引キャッシュ・フロー法に基づき算定しております。

2007年、2008年及び2009年3月期において資産化された支払利息は、それぞれ42百万円、223百万円及び732百万円(7百万米ドル)です。

8. 担保差入資産

2009年3月期末における短期借入金、長期借入債務及び取引保証等に対する担保差入資産は以下の通りです。

	単位:百万円	単位:百万米ドル
受取手形、貸付金及び売掛金(短期及び長期)	¥ 39,389	\$ 398
投資有価証券(貸借対照表計上額)	169,580	1,713
有形固定資産(減価償却累計額控除後)	240,728	2,431
その他	25,724	260
合計	¥475,421	\$4,802

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通りです。

	単位:百万円	単位:百万米ドル
短期借入金	¥ 38,774	\$ 391
長期借入債務	243,621	2,461
取引保証等	193,026	1,950
合計	¥475,421	\$4,802

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又はその売却代金に対する担保権を付与しております。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おりません。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13を参照下さい。

9. のれん及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、のれん及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っておりません。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っております。のれん及び無形固定資産の減損額の算定の基礎とした公正価値の見積りには割引将来キャッシュ・フローを使用しております。

その他の無形固定資産

2008年及び2009年3月期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通りです。

2008年3月期末	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	¥ 80,308	¥(43,536)	¥36,772
製造・販売・サービス実施権、及び商標権	53,886	(35,819)	18,067
顧客関係	1,564	(29)	1,535
その他	12,105	(6,428)	5,677
合計	¥147,863	¥(85,812)	¥62,051

耐用年数が確定できない無形固定資産：

営業権	¥ 2,934
借地権	2,691
顧客関係	2,365
その他	3,491
合計	¥11,481

2009年3月期末	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	¥ 90,074	¥(48,020)	¥42,054	\$ 910	\$(485)	\$425
製造・販売・サービス実施権、及び商標権	47,624	(34,536)	13,088	481	(349)	132
顧客関係	2,021	(452)	1,569	20	(5)	15
その他	11,276	(5,278)	5,998	114	(53)	61
合計	¥150,995	¥(88,286)	¥62,709	\$1,525	\$(892)	\$633

耐用年数が確定できない無形固定資産：

営業権	¥ 3,359	\$ 34
借地権	2,643	27
顧客関係	2,365	24
その他	2,307	23
合計	¥10,674	\$108

2008年3月期に取得した償却対象の無形固定資産は、合計で25,494百万円です。2008年3月期に取得した主なものは、ソフトウェア15,691百万円、及び「製造・販売・サービス実施権、及び商標権」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。

2009年3月期に取得した償却対象の無形固定資産は、合計で22,789百万円(230百万米ドル)です。2009年3月期に取得した主なものは、ソフトウェア17,626百万円(178百万米ドル)です。2009年3月期に取得し

た償却対象の無形固定資産の加重平均償却年数は6年です。ソフトウェアの加重平均償却年数は5年です。

2008年及び2009年3月期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191百万円及び1,499百万円(15百万米ドル)です。

2007年、2008年及び2009年3月期における無形固定資産償却費は、合計でそれぞれ18,089百万円、17,161百万円及び17,078百万円(173百万米ドル)です。

2009年3月期末において、翌5年間の見積償却費は以下の通りです。

	単位：百万円	単位：百万 米ドル
2010年3月期	¥14,807	\$149
2011年3月期	12,256	124
2012年3月期	9,604	97
2013年3月期	7,299	74
2014年3月期	3,854	39

2007年、2008年及び2009年3月期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、2007年、2008年及び2009年3月期においてそれぞれ、1,688百万円、151百万円及び313百万円(3百万米ドル)の減損が発生しました。

なお、当該減損損失は、連結損益計算書上、「固定資産損益」に含まれております。

のれん

2008年及び2009年3月期における報告セグメント別ののれんの推移は以下の通りです。

2008年3月期末					
	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	¥ 693	¥ 1,491		¥ 66	¥ 2,250
新産業金融事業	96	5,523		(96)	5,523
エネルギー事業					
金属	8,655	4,409		(136)	12,928
機械	1,303	1,076			2,379
化学品	662			(28)	634
生活産業	14,176	13,444	¥(99)	(858)	26,663
その他	9,159	(431)		(5,016)	3,712
合計	¥34,744	¥25,512	¥(99)	¥(6,068)	¥54,089

2009年3月期末										
	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	¥ 2,250	¥ 353		¥ (11)	¥ 2,592	\$ 23	\$ 3			\$ 26
新産業金融事業	5,523			(784)	4,739	56			\$ (8)	48
エネルギー事業										
金属	12,928	589	¥(1,446)	(53)	12,018	130	6	\$(14)	(1)	121
機械	2,379	506		(16)	2,869	24	5			29
化学品	634			(267)	367	6			(2)	4
生活産業	26,663	573	(298)	(1,455)	25,483	269	6	(3)	(15)	257
その他	3,712	100	(2,842)	(21)	949	38	1	(29)		10
合計	¥54,089	¥2,121	¥(4,586)	¥(2,607)	¥49,017	\$546	\$21	\$(46)	\$(26)	\$495

(注)「その他」には、売却、為替換算調整額が含まれております。

2007年、2008年及び2009年3月期において、のれんの年次減損テストを行った結果、それぞれ838百万円、99百万円及び4,586百万円(46百万米ドル)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」に含まれております。(注記22)

10. デリバティブ取引及びヘッジ活動

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、為替変動及び商品相場変動などの市場リスクに晒されております。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おります。更に、取引相手先に関するリスク管理方針に則って様々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おります。

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又はキャッシュ・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おります。こうした状況下、連結会社は、ヘッジの開始時及び継続期間中に亘って、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又はキャッシュ・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おります。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おります。

連結会社は、信用リスクに関連した偶発条項を含むデリバティブ契約を締結しておりません。

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おります。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おります。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おります。固定金利付及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おります。

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おります。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、及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おります。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おります。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、売買取引及びその他の営業活動において、様々な商品の相場変動リスクに晒されております。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おります。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・負債及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」として計上しております。2007年、2008年及び2009年3月期において、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79百万円、29百万円の損失及び222百万円(2百万米ドル)の利益となっております。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かった結果、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、及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、商品スワップ及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おります。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おります。「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おります。2009年3月期末において、「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損失のうち約14,400百万円(145百万米ドル:税効果後)の損失は、2010年3月期中に損益に振替えられる見込です。2009年3月期において、予定取引が当初予定していた時期までに実現しないためにキャッシュ・フローヘッジを中止した結果、2008年3月期末の「累積その他の包括損益」から損益計上したものはありません。

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おります。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おります。2007年、2008年及び2009年3月期において、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20,508百万円の損失、9,718百万円の利益及び47,069百万円(475百万米ドル)の利益となっております。

ヘッジ活動以外に用いられるデリバティブ取引—当社及び一部の子会社は、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おります。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おります。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おります。

連結貸借対照表におけるデリバティブの影響—2009年3月期末において基準書第133号に基づきヘッジ指定されているデリバティブ契約の公正価値(相殺処理前)、及びヘッジ指定がされていないデリバティブ契約の公正価値(相殺処理前)は以下の通りです。

単位: 百万円				
	デリバティブ資産		デリバティブ負債	
	連結貸借対照表科目	公正価値	連結貸借対照表科目	公正価値
ヘッジ指定されているデリバティブ				
金利契約	その他の流動資産	¥ 1,217	その他の流動負債	¥ 318
	その他の資産	52,531	その他の固定負債	3,972
外国為替契約	その他の流動資産	6,523	その他の流動負債	24,673
	その他の資産	9,506	その他の固定負債	1,210
コモディティ契約	その他の流動資産	233	その他の流動負債	901
	その他の資産	4,180	その他の固定負債	2,787
小計		¥ 74,190		¥ 33,861
ヘッジ指定がされていないデリバティブ				
金利契約	その他の流動資産	¥ 3,080	その他の流動負債	¥ 4,299
	その他の資産	12,178	その他の固定負債	17,682
外国為替契約	その他の流動資産	59,897	その他の流動負債	47,207
	その他の資産	41,786	その他の固定負債	9,700
コモディティ契約	その他の流動資産	561,775	その他の流動負債	464,766
	その他の資産	187,803	その他の固定負債	156,442
小計		¥ 866,519		¥ 700,096
合計(総額)		¥ 940,709		¥ 733,957
解釈指針第39号に基づく相殺額 ^(注)		¥(567,612)		¥(601,853)
連結貸借対照表上のデリバティブ資産				
	その他の流動資産	¥ 197,951	その他の流動負債	¥ 104,766
	その他の資産	175,146	その他の固定負債	27,338
合計(連結貸借対照表上のデリバティブ資産)		¥ 373,097		¥ 132,104

単位: 百万米ドル				
	デリバティブ資産		デリバティブ負債	
	連結貸借対照表科目	公正価値	連結貸借対照表科目	公正価値
ヘッジ指定されているデリバティブ				
金利契約	その他の流動資産	\$ 12	その他の流動負債	\$ 3
	その他の資産	531	その他の固定負債	40
外国為替契約	その他の流動資産	66	その他の流動負債	249
	その他の資産	96	その他の固定負債	12
コモディティ契約	その他の流動資産	2	その他の流動負債	9
	その他の資産	42	その他の固定負債	28
小計		\$ 749		\$ 341
ヘッジ指定がされていないデリバティブ				
金利契約	その他の流動資産	\$ 31	その他の流動負債	\$ 43
	その他の資産	123	その他の固定負債	179
外国為替契約	その他の流動資産	605	その他の流動負債	477
	その他の資産	422	その他の固定負債	98
コモディティ契約	その他の流動資産	5,674	その他の流動負債	4,695
	その他の資産	1,897	その他の固定負債	1,580
小計		\$ 8,752		\$ 7,072
合計(総額)		\$ 9,501		\$ 7,413
解釈指針第39号に基づく相殺額 ^(注)		\$(5,732)		\$(6,079)
連結貸借対照表上のデリバティブ資産				
	その他の流動資産	\$ 2,000	その他の流動負債	\$ 1,058
	その他の資産	1,769	その他の固定負債	276
合計(連結貸借対照表上のデリバティブ資産)		\$ 3,769		\$ 1,334

(注) 解釈指針第39号「特定契約に関連した金額の相殺」は、連結会社と取引相手先との間に法的拘束力のあるマスターネットティング契約が存在する場合、デリバティブ資産・負債とデリバティブ契約締結先に対する差入現金担保・預り現金担保との相殺を認めています。

本解釈指針に基づき相殺した差入現金担保、預り現金担保は、2009年3月期末において、それぞれ84,271百万円(852百万米ドル)、50,030百万円(505百万米ドル)です。また、相殺されなかった差入現金担保、預り現金担保は、それぞれ21,955百万円(222百万米ドル)、32,840百万円(332百万米ドル)です。

連結損益計算書及びその他の包括損益におけるデリバティブ及びヘッジの影響—2009年1月1日から2009年3月31日におけるヘッジ指定されているデリバティブ取引の損益は以下の通りです。

公正価値ヘッジとして指定されたデリバティブ

デリバティブ契約	デリバティブ損益及びヘッジ対象の計上科目	デリバティブ金額		ヘッジ対象金額	
		単位: 百万円	単位: 百万米ドル	単位: 百万円	単位: 百万米ドル
金利契約	その他の損益	¥(3,046)	\$(31)	¥3,047	\$31
外国為替契約	その他の損益	(5,638)	(57)	5,567	56

キャッシュ・フローヘッジとして指定されたデリバティブ

デリバティブ契約	その他の包括損益計上額 —有効部分 ^(注)		累積その他の包括損益から 連結損益計算書に振替られた 金額の計上科目	累積その他の包括損益から 連結損益計算書に振替られた金額 —有効部分 ^(注)	
	単位: 百万円	単位: 百万米ドル		単位: 百万円	単位: 百万米ドル
金利契約	¥(1,516)	\$(15)	支払利息	¥ (98)	\$ (1)
			持分法による投資損益	(115)	(1)
外国為替契約	2,273	23	その他の損益	(26,492)	(268)
コモディティ契約	3,070	31	収益及び収益に係る原価	(1,722)	(17)
			持分法による投資損益	(131)	(1)

(注) ヘッジの非有効部分及びヘッジの有効性テストから除外された金額に重要性はありません。

2009年1月1日から2009年3月31日において、予定取引が当初予定していた時期までに実現しないためにキャッシュ・フローヘッジを中止した結果、2008年12月31日における「累積その他の包括損益」から11,884百万円(120百万米ドル)の損失が連結損益計算書に振替られています。

純投資ヘッジとして指定されたデリバティブ

デリバティブ契約	その他の包括損益計上額 —有効部分 ^(注)	
	単位: 百万円	単位: 百万米ドル
外国為替契約	¥18,691	\$189

(注) 1. ヘッジの非有効部分及びヘッジの有効性テストから除外された金額に重要性はありません。
2. 2009年1月1日から2009年3月31日までに「累積その他の包括損益」から連結損益計算書に振替られた金額はありません。

11. 公正価値測定

連結会社は、2008年4月1日より基準書第157号「公正価値測定」を適用しました。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、公正価値の測定に使用されるインプットを以下の3つに分類し、優先順位をつけています。

レベル1—活発な市場における同一の資産・負債の市場価格

レベル2—活発な市場における市場価格以外の観察可能なインプット

レベル3—企業の独自の前提に基づく観察不能なインプット

継続的に公正価値で測定される資産・負債

2009年3月期末における継続的に公正価値で評価される資産・負債の内訳は、以下の通りです。

	単位: 百万円					単位: 百万米ドル				
	レベル1	レベル2	レベル3	解釈指針 第39号に基づく 相殺額 ^(注)	合計	レベル1	レベル2	レベル3	解釈指針 第39号に基づく 相殺額 ^(注)	合計
資産:										
現金同等物		¥ 183,111			¥ 183,111		\$ 1,850			\$ 1,850
投資	¥878,655	122,861	¥26,946		1,028,462	\$8,875	1,241	\$272		10,388
デリバティブ	55,741	879,175	5,793	¥(567,612)	373,097	563	8,880	58	\$(5,732)	3,769
合計	¥934,396	¥1,185,147	¥32,739	¥(567,612)	¥1,584,670	\$9,438	\$11,971	\$330	\$(5,732)	\$16,007
負債:										
デリバティブ	¥ 13,480	¥ 714,761	¥ 5,716	¥(601,853)	¥ 132,104	\$ 136	\$ 7,220	\$ 57	\$(6,079)	\$ 1,334
合計	¥ 13,480	¥ 714,761	¥ 5,716	¥(601,853)	¥ 132,104	\$ 136	\$ 7,220	\$ 57	\$(6,079)	\$ 1,334

(注) 解釈指針第39号「特定契約に関連した金額の相殺」は、連結会社と取引相手先との間に法的拘束力のあるマスターネットティング契約が存在する場合、デリバティブ資産・負債とデリバティブ契約締結先に対する差入現金担保・預り現金担保との相殺を認めています。(注記10)

レベル1の投資は、主に株式であり、活発な市場における市場価格で評価しております。レベル2の投資及び現金同等物は、活発な市場における類似資産の市場価格、活発ではない市場における同一の資産の市場価格により評価しております。この区分には、主に社債やコマーシャル・ペーパーが含まれています。レベル3の投資は、投資先の純資産や割引将来キャッシュ・フロー法に使用する見積キャッシュ・フローなどの観察不能なインプットにより評価しております。この区分には、主にファンド投資が含まれています。

保有するデリバティブは、金融デリバティブと商品デリバティブです。レベル1のデリバティブは、取引市場価格により評価しております。レベル2のデリバティブは、金利や外国為替レートなどの観察可能なインプットを使用し、評価モデルにより評価しております。レベル3のデリバティブは、主に、複合デリバティブ取引であり、連結会社の独自の前提を反映した観察不能なインプットを使用して評価しております。

2009年3月期末における重要な観察不能なインプット(レベル3)を使用して公正価値を測定した資産・負債の調整表は以下の通りです。

単位:百万円						
	期首残高	損益	その他の 包括損益	購入、売却 及び償還	期末残高	期末で保有する 資産に関連する 未実現の損益
投資	¥62,700	¥(13,207)	¥(3,395)	¥(19,152)	¥26,946	¥(8,773)
デリバティブ(相殺後) ^(注)	46	59	(46)	18	77	77
合計	¥62,746	¥(13,148)	¥(3,441)	¥(19,134)	¥27,023	¥(8,696)

単位:百万米ドル						
	期首残高	損益	その他の 包括損益	購入、売却 及び償還	期末残高	期末で保有する 資産に関連する 未実現の損益
投資	\$633	\$(133)	\$(35)	\$(193)	\$272	\$(89)
デリバティブ(相殺後) ^(注)		1			1	1
合計	\$633	\$(132)	\$(35)	\$(193)	\$273	\$(88)

(注)レベル3のデリバティブについては、開示上の目的から相殺して表示しております。

投資についての損益は、連結損益計算書の「有価証券損益」に含まれています。また、デリバティブについての損益は、連結損益計算書の「収益」及び「収益に係る原価」に含まれています。

非継続的に公正価値で測定される資産・負債

2009年3月期における非継続的に公正価値で評価された資産・負債の内訳は、以下の通りです。

単位:百万円					
	公正価値評価額	レベル1	レベル2	レベル3	損益
投資 ^(注)	¥96,285	¥81,101	¥904	¥14,280	¥(80,689)

単位:百万米ドル					
	公正価値評価額	レベル1	レベル2	レベル3	損益
投資 ^(注)	\$973	\$819	\$9	\$145	\$(815)

(注)「投資」の公正価値評価額には、関連会社に対する投資の評価額81,101百万円(819百万米ドル)及び原価法投資に対する評価額15,184百万円(154百万米ドル)が含まれています。「投資」の損益には、関連会社に対する投資の減損61,221百万円(619百万米ドル)及び原価法投資に対する減損19,444百万円(196百万米ドル)が含まれています。

投資については、一時的でない価値の下落により非継続的に公正価値で測定しております。レベル1の投資は、活発な市場における市場価格で評価しております。レベル3の投資は、投資先の純資産や割引将来キャッシュ・フロー法に使用する見積キャッシュ・フローなどの観察不能なインプットにより評価しております。

12. 金融商品の公正価値

連結会社は、通常業務として様々な金融商品を取り扱っております。通常の営業活動において世界各地で様々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亘っております。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おります。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、設定及び定期的な信用調査を通じて管理しております。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おります。

金融商品の見積公正価値は、利用可能な市場情報又は評価手法に基づき算定しております。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及び前提条件は以下の通りです。

短期運用資産以外の短期金融資産及び負債—現金及び現金同等物に含まれている預金時から3ヶ月以内に満期が到来する定期預金、定期預金、営業債権債務及び短期借入金は、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。現金及び現金同等物に含まれている取得日からの償還期日が3ヶ月以内の売却可能有価証券—債券の公正価値の算定方法は、注記11をご参照下さい。

短期運用資産及びその他の投資—「短期運用資産」及び「その他の投資」に含まれる市場性のある投資の公正価値は、注記11に記載の方法に基づき算定しております。市場性の無い投資は、容易に価値を算定できない約1,000件に及び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。ただし、市場性のない投資のうち、公正価値が下落したと評価され、その下落が一時的ではないと判断された場合は、注記11に記載の方法に基づき公正価値を算定しております。

長期貸付金及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おります。

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おります。

デリバティブ—デリバティブの公正価値は、注記11に記載の方法に基づき算定しております。

2008年及び2009年3月期末における、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及び見積公正価値は以下の通りです。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おりません。なお、デリバティブの公正価値は、注記10に記載しておりますので、下記の表上には含めておりません。

	単位：百万円				単位：百万米ドル	
	2008年3月期末		2009年3月期末		2009年3月期末	
	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)	¥4,485,751	¥4,485,751	¥4,139,018	¥4,139,018	\$41,808	\$41,808
短期運用資産及びその他の投資：						
公正価値の見積が可能なもの	1,610,652	1,610,652	1,039,869	1,039,869	10,504	10,504
公正価値の見積が実務上困難なもの	579,936		543,553		5,490	
長期貸付金及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)	418,564	422,313	410,042	394,597	4,142	3,986
金融負債：						
短期金融負債	3,794,987	3,794,987	3,202,717	3,202,717	32,351	32,351
長期債務(1年内の期限到来分及び 「その他の固定負債」に含まれる 長期営業債務を含む)	3,695,209	3,694,358	4,100,803	4,034,045	41,422	40,748

13. 短期借入金及び長期借入債務

2008年及び2009年3月期末の短期借入金の内訳は以下の通りです。

	2008年3月期末		2009年3月期末		2009年3月期末
	単位：百万円	利率	単位：百万円	利率	単位：百万米ドル
銀行借入金	¥632,029	2.4%	¥ 740,406	1.7%	\$ 7,479
コマーシャル・ペーパー	110,392	1.8	298,520	0.5	3,015
合計	¥742,421		¥1,038,926		\$10,494

利率は、2008年及び2009年3月期末の借入金残高を基準とした加重平均利率で表示しております。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。

2008年及び2009年3月期末の長期借入債務の内訳は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
担保付長期借入債務(注記8参照):			
銀行及び保険会社			
最終返済期限2034年、年利率 主として1%~2.9%	¥ 108,026	¥ 97,996	\$ 990
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%	23,124	15,564	157
銀行及びその他金融機関(外貨建)			
最終返済期限2017年、年利率 主として1%~6.9%	40,794	30,582	309
政府系金融機関(外貨建)			
最終返済期限2014年、年利率 主として5%~6.9%	11,242	12,784	129
円建普通社債(2008~2009年満期、固定利率0.56%~1.5%)	1,100	500	5
円建普通社債(2010~2013年満期、変動利率0.91%~2.77%)	2,600	4,820	49
米ドル建社債(2021年満期、固定利率6.07%)	8,339	6,342	64
小計	195,225	168,588	1,703
無担保長期借入債務:			
銀行及び保険会社			
最終返済期限2027年、年利率 主として0%~1.9%	1,725,755	2,026,832	20,473
政府系金融機関			
最終返済期限2023年、年利率 主として0%~1.9%	95,794	113,470	1,146
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1%~2.9%	66,651	47,615	481
銀行及びその他金融機関(外貨建)			
最終返済期限2020年、年利率 主として1%~5.9%	235,608	182,237	1,841
円建期限前償還条項付社債(2015年満期、変動利率、2009年3月期末現在1.2%)	10,000	10,000	101
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		
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		
円建期限前償還条項付社債(2015年満期、可変固定利率0.9%)	10,000	10,000	101
円建期限繰上償還条項付社債(2009年満期、変動利率、2009年3月期末現在0.938%)	34,400	34,400	347
円建普通社債(2009~2010年満期、変動利率、2009年3月期末現在1.01%~1.886%)	57,100	57,000	576
円建普通社債(2013~2014年満期、変動利率、2009年3月期末現在1.18%~2.1%)	65,000	65,000	657
円建普通社債(2015~2016年満期、変動利率、2009年3月期末現在1.317%~3%)	55,000	55,000	556
円建普通社債(2017年満期、変動利率、2009年3月期末現在0.852%~2.65%)	30,000	30,000	303
円建普通社債(2008年満期、固定利率2.11%~2.125%)	60,000		
円建普通社債(2009年満期、固定利率2.08%~2.425%)	120,000	85,000	858
円建普通社債(2010年満期、固定利率2.07%~2.24%)		85,000	858
円建普通社債(2010~2019年満期、固定利率0.618%~3.18%)	252,000	469,000	4,737
円建普通社債(2009~2011年満期、固定利率0.2%~1.02%)	10,650	10,280	104
円建普通社債(2011~2015年満期、固定利率0.91%~1.43%)	57,160	120	1
タイバース建社債(2009年満期、固定利率5.84%)	10,931	5,520	56
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		
円建新株予約権付社債(2011年満期、ゼロクーポン)	2,370	955	10
円建ミディアム・ターム・ノート			
(2008年3月期末2008~2019年満期、年利率0.38%~3.05%、 2009年3月期末2009~2028年満期、年利率0.48%~3.05%)	85,341	66,905	676
米ドル建ミディアム・ターム・ノート			
(2008年3月期末2008~2018年満期、年利率3.2%~5.5%、 2009年3月期末2009~2018年満期、年利率2.84%~5%)	10,945	7,872	80
円建コマーシャル・ペーパー(平均利率0.47%)	210,000	310,000	3,131
小計	3,244,705	3,672,206	37,093
合計	3,439,930	3,840,794	38,796
加算: プレミアム未償却残高	(17)	(63)	
加算: 基準書第133号による公正価値への修正	41,715	54,260	547
合計	3,481,628	3,894,991	39,343
差引: 1年内期限到来分	(384,477)	(426,019)	(4,303)
差引: 1年内期限到来分に関する公正価値への修正	(333)	(1,206)	(12)
長期債務(1年内期限到来分控除後)	¥3,096,818	¥3,467,766	\$35,028

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、2007年6月17日から2008年6月16日までの期間においては額面金額の103%(2008年6月17日から2009年6月16日までの期間においては102%)で当社債を償還することができます。2008年及び2009年3月期中に、当社債のうち、それぞれ4,180百万円及び1,415百万円(14百万米ドル)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、社債の期間に亘り償却することで毎期利益認識しております。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おります。

2009年3月期末における長期債務の契約上の返済期限到来時期別内訳は以下の通りです。なお、基準書第133号による公正価値への修正は含まれておりません。

	単位: 百万円	単位: 百万米ドル
返済期限到来時期:		
2010年3月31日まで(流動負債に含む)	¥ 426,019	\$ 4,303
2011年3月31日まで	369,059	3,728
2012年3月31日まで	435,021	4,394
2013年3月31日まで	401,401	4,055
2014年3月31日まで	896,256	9,053
2014年4月1日以降	1,313,038	13,263
合計	<u>¥3,840,794</u>	<u>\$38,796</u>

連結会社は、金利及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、短期借入金及び長期借入債務の一部に対し金利スワップ及び通貨スワップ契約を締結しております。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ヶ月物LIBOR(London Interbank Offered Rate)に基づいております。

連結会社は、様々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、2009年3月期末において、当社が保有している円建協調融資枠510,000百万円(5,152百万米ドル)、国内連結子会社が保有している円建協調融資枠114,007百万円(1,152百万米ドル)、及び当社及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1,290百万米ドルが含まれております。当社、国内連結子会社及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おりますが、2007年、2008年及び2009年3月期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。当社、国内連結子会社及び米国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おります。

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、2008年3月期末において短期1,029,317百万円及び長期352,827百万円、2009年3月期末において短期952,532百万円(9,622百万米ドル)及び長期413,562百万円(4,177百万米ドル)となっております。

当社は2013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310,000百万円を、コマーシャル・ペーパーのために全枠使用

することとしております。当該と信枠に対応するコマーシャル・ペーパーの残高は、2008年3月期末において210,000百万円、2009年3月期末において310,000百万円(3,131百万米ドル)です。このコマーシャル・ペーパーは、当社の運転資金及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、2008年及び2009年3月期末において、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おります。

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おりますが、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(又は追加担保)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おります。更に、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おります。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及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おります。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、あるいは増資又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しう旨の条項が付されているものもあります。2008年及び2009年3月期において、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しております。

14. 法人税等

本邦における法人税等は、法人税、事業税及び住民税から構成されており、これら本邦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。2009年3月31日に、新税制法案が国会で可決、公布されました。新しい税法では、特定の海外会社からの受取配当金について、国内会社の課税所得からおおむね除外されることとなります。新税法を反映すべく海外子会社及び関連会社の未分配利益に対する繰延税

金負債の残高を修正した結果、2009年3月期の税金費用が29,243百万円減少しております。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おります。

2007年、2008年及び2009年3月期の継続事業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通りです。

	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期
継続事業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	1.0	0.8	1.1
税効果を認識しない子会社の当期損失	1.4	1.3	6.5
当期に認識した子会社の過年度損失の税効果	(0.4)	(0.7)	(1.6)
低税率諸国にある海外子会社の当期利益	(4.5)	(4.8)	(10.2)
持分法投資に係る税効果	2.1	(2.0)	0.5
受取配当金	7.1	1.8	3.0
特定の繰延税金資産に対する評価性引当金の取崩	(0.9)		
過年度法人税等		(3.2)	(2.2)
その他	0.4	(1.3)	0.3
継続事業に係る法人税等の実効税率	47.2%	32.9%	38.4%

2007年、2008年及び2009年3月期に認識された法人税等の総額は、次の各科目に計上しております。

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
継続事業に係る法人税等	¥284,031	¥ 181,666	¥ 148,904	\$ 1,504
非継続事業に係る損益	320	194	(9,266)	(93)
その他の包括損益	64,811	(136,001)	(301,584)	(3,046)
その他の利益剰余金	17,156			
累積その他の包括損益	4,502			
合計	¥370,820	¥ 45,859	¥(161,946)	\$ (1,635)

2008年及び2009年3月期末における繰延税金資産及び負債の主な構成項目は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
繰延税金資産:			
貸倒引当金	¥ 5,854	¥ 13,429	\$ 136
年金及び退職給付	21,976	58,683	593
固定資産減損	4,145	11,483	116
繰越欠損金	26,520	38,711	391
未払費用等	105,730	95,357	963
繰延税金資産(総額)	164,225	217,663	2,199
評価性引当金	(26,471)	(43,912)	(444)
繰延税金資産(評価性引当金控除後)	137,754	173,751	1,755
繰延税金負債:			
減価償却費	32,613	55,501	561
有価証券及びその他の投資	316,065	14,042	142
有形固定資産及び無形固定資産	55,335	42,477	429
年金及び退職給付	3,365	1,008	10
その他	48,263	27,268	275
繰延税金負債(総額)	455,641	140,296	1,417
繰延税金資産及び負債(純額)	¥(317,887)	¥ 33,455	\$ 338

評価性引当金は、将来税務上減算される一時差異及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、2007年3月期において4,393百万円増加しており、2008年3月期において4,773百万円減少しており、2009年3月期において17,441百万円(176百万米ドル)増加しております。2009年3

月期の評価性引当金の増加は、主に連結子会社において事業環境悪化の影響により回収可能と考えられる繰延税金資産の金額が減少したことによるものです。

繰延税金資産及び負債(純額)は、2008年及び2009年3月期の連結貸借対照表上、以下の各科目に計上しております。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
流動資産—短期繰延税金資産	¥ 62,573	¥ 63,301	\$ 639
その他の資産	25,704	78,688	795
流動負債—その他の流動負債	(5,220)	(1,262)	(12)
固定負債—長期繰延税金負債	(400,944)	(107,272)	(1,084)
繰延税金資産及び負債(純額)	¥(317,887)	¥ 33,455	\$ 338

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については、繰延税金負債を認識しております。2008年及び2009年3月期末において、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983,689百万円及び807,147百万円(8,153百万米ドル)です。尚、海外子会社の未分配利益に関して、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。

2009年3月期末において、連結会社の有する税務上の繰越欠損金は総額102,700百万円(1,037百万米ドル)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。2009年3月期末における失効期限別の繰越欠損金額は以下の通りです。

	単位:百万円	単位:百万 米ドル
失効期限:		
2010年3月31日まで	¥ 4,262	\$ 43
2011年3月31日まで	9,082	92
2012年3月31日まで	2,724	27
2013年3月31日まで	3,671	37
2014年3月31日まで	29,771	301
2014年4月1日から2019年3月31日まで	35,532	359
2019年4月1日から2024年3月31日まで	2,281	23
2024年4月1日以降	15,377	155
合計	¥102,700	\$1,037

2007年、2008年及び2009年3月期における継続事業税引前利益の内訳は以下の通りです。

	単位:百万円			単位:百万米ドル		
	当社及び 国内子会社	海外子会社	合計	当社及び 国内子会社	海外子会社	合計
2007年3月期	¥326,379	¥275,183	¥601,562			
2008年3月期	¥271,946	¥280,603	¥552,549			
2009年3月期	¥ 42,242	¥ 345,986	¥ 388,228	\$ 426	\$ 3,495	\$ 3,921

2007年、2008年及び2009年3月期における継続事業に係る法人税等の内訳は以下の通りです。

	単位：百万円			単位：百万米ドル		
	当社及び 国内子会社	海外子会社	合計	当社及び 国内子会社	海外子会社	合計
2007年3月期：						
当期税金	¥162,385	¥84,613	¥246,998			
繰延税金	39,313	(2,280)	37,033			
合計	¥201,698	¥82,333	¥284,031			
2008年3月期：						
当期税金	¥124,103	¥81,426	¥205,529			
繰延税金	(20,953)	(2,910)	(23,863)			
合計	¥103,150	¥78,516	¥181,666			
2009年3月期：						
当期税金	¥ 94,054	¥ 92,692	¥186,746	\$ 950	\$ 936	\$1,886
繰延税金	(59,647)	21,805	(37,842)	(602)	220	(382)
合計	¥ 34,407	¥114,497	¥148,904	\$ 348	\$1,156	\$1,504

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」を適用しております。

2008年及び2009年3月期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通りです。

	単位：百万円		単位：百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
期首残高	¥ 32,269	¥ 15,639	\$ 158
当期の税務ポジションに関連する増加	198		
過年度の税務ポジションに関連する増加	940	253	3
過年度の税務ポジションに関連する減少	(12,770)	(19)	
解決	(5,058)	(11,865)	(120)
その他	60	(53)	(1)
期末残高	¥ 15,639	¥ 3,955	\$ 40

2008年及び2009年3月期末の未認識税務ベネフィットの内、認識された場合、実効税率を改善させる額は、それぞれ15,353百万円及び3,697百万円(37百万米ドル)です。2009年3月期末において、今後12ヶ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及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おります。2008年及び2009年3月期末における、連結貸借対照表上の未払法人税等及びその他の固定負債に含ま

れる未払利息及び課徴金、及び連結損益計算書上の法人税等に含まれる利息及び課徴金の金額には重要性がありません。

連結会社は日本及び諸外国の税務当局に法人税等の申告をしております。日本国内においては、2007年3月期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おります。また、2003年3月期以降の事業年度について、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。

15. 年金及び退職給付債務

当社及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おります。

確定給付型年金制度の主なものは、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おります。

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おります。この制度は、定年退職又は早期退職の際に、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。

2008年及び2009年3月期において、連結会社の給付債務及び年金資産の変動、年金制度の財政状況及び連結貸借対照表計上額の内訳は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
給付債務の変動:			
期首予測給付債務	¥411,579	¥ 431,734	\$ 4,361
勤務費用	12,358	12,207	124
利息費用	12,382	12,325	124
従業員拠出額	243	231	2
制度改定	302	(6)	
数理計算上の差異	(7,385)	(15,197)	(154)
退職給付支払額	(16,931)	(19,853)	(201)
清算	(2,843)	(3,270)	(33)
新規連結及び連結除外の影響等	27,100	3,427	35
為替換算調整	(5,071)	(9,651)	(97)
期末予測給付債務	431,734	411,947	4,161
年金資産の変動:			
期首年金資産公正価値	500,407	453,155	4,577
年金資産運用損益	(70,028)	(115,041)	(1,162)
会社拠出額	25,010	25,625	259
従業員拠出額	243	231	2
退職給付支払額	(14,504)	(15,448)	(156)
清算	(2,843)	(3,270)	(33)
新規連結及び連結除外の影響等	20,344	3,487	35
為替換算調整	(5,474)	(9,683)	(98)
期末年金資産公正価値	453,155	339,056	3,424
年度末時点の財政状況	¥ 21,421	¥ (72,891)	\$ (737)
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」及び「その他の資産」に含む)	¥ 67,542	¥ 8,936	\$ 90
未払費用	(947)	(1,173)	(12)
年金及び退職給付債務	(45,174)	(80,654)	(815)
連結貸借対照表に計上した純額	¥ 21,421	¥ (72,891)	\$ (737)

2008年及び2009年3月期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、以下の通りです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
数理計算上の差異	¥(59,452)	¥(163,418)	\$ (1,651)
過去勤務債務	(4,912)	(4,522)	(46)
累積その他の包括損益(税効果考慮前)認識額	¥(64,364)	¥(167,940)	\$ (1,697)

2007年、2008年及び2009年3月期において、連結会社の年金制度及び退職一時金制度に係る期間純年金費用は以下の通りです。

	単位:百万円			単位:百万 米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
勤務費用	¥ 12,425	¥ 12,358	¥12,207	\$124
利息費用	10,866	12,382	12,325	124
年金資産の期待運用収益	(11,126)	(10,910)	(9,205)	(93)
数理計算上の差異の償却費用	2,755	557	3,027	30
過去勤務債務の償却費用	334	654	383	4
清算損失	(349)	362	1,799	18
期間純年金費用	¥ 14,905	¥ 15,403	¥20,536	\$207

2008年及び2009年3月期のその他包括利益(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通りです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
数理計算上の差異の当期発生額	¥72,527	¥108,792	\$1,099
数理差異の償却費用	(557)	(3,027)	(31)
清算損失	(362)	(1,799)	(18)
制度改訂による過去勤務債務の当期発生額	216	(7)	
過去勤務債務の償却費用	(654)	(383)	(4)
合計	¥71,170	¥103,576	\$1,046

2009年3月期の累積その他の包括損益のうち、2010年3月期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及び過去勤務債務残高は以下の通りです。

	単位:百万円	単位:百万 米ドル
	2010年3月期	2010年3月期
数理計算上の差異	¥10,445	\$105
過去勤務債務	393	4
合計	¥10,838	\$109

2008年及び2009年3月期末において、連結会社の累積給付債務はそれぞれ403,484百万円及び386,995百万円(3,909百万米ドル)です。

2008年及び2009年3月期末において、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通りです。

	単位:百万円		単位:百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
予測給付債務	¥89,760	¥352,319	\$3,559
累積給付債務	82,795	332,926	3,363
年金資産の公正価値	47,832	272,521	2,753

年金資産

2008年及び2009年3月期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通りです。

資産カテゴリー:	資産配分	
	2008年3月期末	2009年3月期末
持分証券	55%	44%
負債証券	17	31
オルタナティブ投資	17	7
現預金	10	16
その他	1	2
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おります。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

2008年及び2009年3月期末において、退職給付債務の測定上使用した前提条件(加重平均値)は以下の通りです。

	2008年3月期末	2009年3月期末
割引率	3.1%	3.1%
昇給率	2.6	2.6

2007年、2008年及び2009年3月期において、期間純年金費用の計算上使用した前提条件(加重平均値)は以下の通りです。

	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期
割引率	2.6%	3.0%	3.1%
昇給率	2.4	2.6	2.6
長期期待運用収益率	4.2	3.7	3.4

連結会社は、投資方針、運用収益の過去の実績、資産の配分、及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おります。

連結会社は、2010年3月期において、約27,000百万円(273百万米ドル)の拠出を見込んでおります。

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おりますが、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賄うことをも志向しております。

予想将来給付額

予想将来給付額は、以下の通りです。

	単位:百万円	単位:百万米ドル
2010年3月期	¥ 23,592	\$ 238
2011年3月期	22,471	227
2012年3月期	23,322	236
2013年3月期	22,138	224
2014年3月期	21,551	218
2015年3月期～2019年3月期計	114,634	1,158

確定拠出年金制度費用処理額

当社及び一部の連結子会社では、確定拠出年金制度を採用しております。連結会社は、2007年、2008年及び2009年3月期において、これら確定拠出年金制度に対してそれぞれ2,029百万円、1,717百万円及び2,143百万円(22百万米ドル)支出しました。

上しております。この未払金額は、2008年3月期末において9,758百万円、2009年3月期末において7,165百万円(72百万米ドル)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」及び「年金及び退職給付債務」に計上しております。また、当制度関連費用は、2007年、2008年及び2009年3月期においてそれぞれ1,486百万円、1,230百万円及び747百万円(8百万米ドル)であり、連結損益計算書上はこれらを「販売費及び一般管理費」に計上しております。

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おります。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

16. 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おります。

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」及び「その他の固定負債」に計上しています。また、連

2008年及び2009年3月期における除却債務残高の推移は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:百万米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
期首残高	¥25,815	¥ 30,281	\$ 306
増価費用	1,809	2,000	20
支払額	(665)	(1,265)	(13)
新規発生額	4,879	17,746	179
見積キャッシュ・フローの変更		(63)	(1)
その他 ^(注)	(1,557)	(10,284)	(103)
期末残高	¥30,281	¥ 38,415	\$ 388

(注)「その他」には、主に為替変動、及び連結除外の影響が含まれております。

17. 非継続事業

連結会社は、米国財務会計基準書第144号「長期性資産の減損又は処分に関する会計処理」に従い、連結会社が売却し、又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おります。

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おります。尚、連結会社は、2009年3月期において当該事業の売却を完了しており、2009年3月期末における当該事業に関する処分予定資産・負債はありません。

2007年、2008年及び2009年3月期における非継続事業に係る損益、及び2008年3月期末における処分予定資産・負債に含めた内訳は以下の通りです。

非継続事業に係る損益	単位：百万円			単位：百万 米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
収益	¥18,196	¥16,332		
非継続事業に係る損益(税引前)	(5,452)	(3,410)	¥(4,696)	\$(47)
法人税等	(320)	(194)	9,266	93
少数株主持分損益	545			
非継続事業に係る損益(税引後)	(5,227)	(3,604)	4,570	46

処分予定資産、負債の内訳	単位：百万円
	2008年3月期末
売掛金及び未収入金	¥2,050
棚卸資産	3,082
有形固定資産(減価償却累計額控除後)	1,338
その他	56
処分予定資産	<u>¥6,526</u>
買掛金及び未払金	¥ 937
その他	1,144
処分予定負債	<u>¥2,081</u>

18. 資本金及び資本剰余金

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、払込み又は給付に係る額の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、又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おります。

会社法では、資本金及び準備金、剰余金について、株主総会決議等、一定の要件を充たす場合には、相互に組入れることができます。

19. 利益剰余金及び配当金

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、資本準備金及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おります。

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。

2009年3月31日現在の会社法上の分配可能額は、710,298百万円(7,174百万米ドル)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及び利益準備金への繰入額は、各事業年度中の支払額及び繰入額を表示しております。

自己株式の取得—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いたしました。

20. 1株当たり利益

1株当たり利益及び潜在株式調整後1株当たり利益の調整計算は以下の通りです。

	単位:百万円			単位:百万米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
分子:				
継続事業当期純利益	¥424,500	¥474,463	¥365,366	\$3,691
希薄化効果のある証券の影響:				
円建新株予約権付社債	(29)	(32)	(11)	
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	¥424,471	¥474,431	¥365,355	\$3,691
非継続事業に係る損益(税効果後)	(5,227)	(3,604)	4,570	46
当期純利益	¥419,273	¥470,859	¥369,936	\$3,737
希薄化効果のある証券の影響:				
円建新株予約権付社債	(29)	(32)	(11)	
希薄化効果のある証券の影響考慮後の当期純利益	¥419,244	¥470,827	¥369,925	\$3,737
単位:千株				
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	
分母:				
加重平均普通株式数	1,687,066	1,659,008	1,642,386	
希薄化効果のある証券の影響:				
ストックオプション	2,933	3,456	2,564	
円建新株予約権付社債	6,184	3,873	1,020	
希薄化効果のある証券の影響考慮後の加重平均株式数	1,696,183	1,666,337	1,645,969	
単位:円				
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	単位:米ドル
				2009年3月期
1株当たり利益:				
継続事業当期純利益				
基本的	¥251.62	¥285.99	¥222.46	\$2.25
潜在株式調整後	250.25	284.71	221.97	2.24
非継続事業に係る損益(税効果後)				
基本的	(3.10)	(2.17)	2.78	0.03
潜在株式調整後	(3.08)	(2.16)	2.78	0.03
当期純利益				
基本的	¥248.52	¥283.82	¥225.24	\$2.28
潜在株式調整後	247.17	282.55	224.75	2.27

21. 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「企業のセグメント及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おります。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、として定義されております。

オペレーティング・セグメントは商品及び提供するサービスの性質に基づき決定されております。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おります。

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共に、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、投資及び取引業務に携わっております。

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おります。

エネルギー事業—石油・ガスのプロジェクト開発及び投資を担う他、原油、石油製品、LPG、LNG、炭素製品等の取引業務に携わっております。

金属—主に鉄鋼、アルミ、銅といった金属及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おります。

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・参画及び取引業務に携わっております。

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おります。

生活産業—食料、繊維、木材及び資材に関わる事業分野において、投資及び取引業務に携わっております。

各オペレーティング・セグメントにおける会計方針は、注記2「重要な会計方針の要約」に記載の通りです。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おります。

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おります。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おります。

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おります。

当社は2009年4月1日付で「イノベーション事業グループ」を発展的に改組、「全社開発部門」を新設し営業グループを6グループ体制（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）としています。

2007年、2008年及び2009年3月期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通りです。

単位:百万円											
2007年3月期	イノベーション 事業	新産業金融 事業 ^(注)	エネルギー 事業	金属	機械 ^(注)	化学品	生活産業	合計	その他 ^(注)	調整 ^(注) ・ 消去 ^(注)	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	6,113	49,745	43,227	20,218	13,456	19,399	154,293	274	(2,359)	152,208
当期純利益	1,914	34,203	74,109	186,429	59,382	19,994	48,286	424,317	(5,050)	6	419,273
総資産	153,247	682,797	1,556,896	3,199,298	2,232,828	831,606	2,153,026	10,809,698	1,269,665	(655,439)	11,423,924
関連会社に対する投資	21,490	67,065	511,654	114,555	190,670	87,152	297,863	1,290,449	3,051	3,347	1,296,847
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)											
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3月期	イノベーション 事業	新産業金融 事業 ^(注)	エネルギー 事業	金属	機械 ^(注)	化学品	生活産業	合計	その他 ^(注)	調整 ^(注) ・ 消去 ^(注)	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	6,033	45,410	41,679	27,815	11,965	21,129	155,833	146	(971)	155,008
当期純利益	1,080	24,185	94,206	158,241	68,104	34,728	50,966	431,510	34,802	4,547	470,859
総資産	197,017	804,305	1,705,803	3,281,536	2,207,037	831,746	2,274,109	11,301,553	1,206,029	(757,141)	11,750,441
関連会社に対する投資	22,493	81,952	244,432	140,041	191,578	113,357	290,985	1,084,838	1,421	(1,690)	1,084,569
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)											
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:百万円

2009年3月期	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	合計	その他 ^(注1)	調整・消去 ^(注2)	連結金額
収益	¥ 67,284	¥113,003	¥1,554,131	¥1,323,490	¥ 577,916	¥ 871,604	¥1,621,643	¥ 6,129,071	¥ 7,022	¥ 10,313	¥ 6,146,406
売上総利益	42,200	45,002	68,832	569,650	175,544	95,033	458,908	1,455,169	6,981	1,002	1,463,152
持分法損益	2,007	3,109	69,776	47,944	5,896	10,772	18,813	158,317	(1,852)	298	156,763
当期純利益 ^(注7)	(4,262)	(41,205)	82,778	216,690	17,742	26,797	32,819	331,359	37,132	1,445	369,936
総資産	191,859	836,701	1,342,270	2,901,728	2,009,585	629,690	2,110,062	10,021,895	1,934,536	(1,038,428)	10,918,003
関連会社に対する投資	25,003	90,912	204,688	128,309	203,496	93,487	301,875	1,047,770	684	290	1,048,744
減価償却費	4,541	18,866	16,301	36,466	25,320	4,432	27,365	133,291	16,293		149,584
資本的支出	10,831	54,421	33,974	182,267	44,560	3,922	26,000	355,975	5,649	(1,372)	360,252
売上高 ^(注3) :											
外部顧客に対する売上高	¥257,840	¥205,467	¥5,152,350	¥5,448,600	¥3,537,889	¥2,129,799	¥5,576,598	¥22,308,543	¥ 69,502	¥ 11,059	¥22,389,104
セグメント間の内部売上高	35,041	29,598	10,735	8,104	8,779	8,927	9,722	110,906	2,787	(113,693)	
合計	¥292,881	¥235,065	¥5,163,085	¥5,456,704	¥3,546,668	¥2,138,726	¥5,586,320	¥22,419,449	¥ 72,289	¥ (102,634)	¥22,389,104

単位:百万米ドル

2009年3月期	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	合計	その他 ^(注1)	調整・消去 ^(注2)	連結金額
収益	\$ 680	\$1,141	\$15,698	\$13,369	\$ 5,838	\$ 8,804	\$16,380	\$ 61,910	\$ 71	\$ 104	\$ 62,085
売上総利益	426	455	695	5,754	1,773	960	4,635	14,698	71	10	14,779
持分法損益	20	31	705	484	60	109	190	1,599	(19)	3	1,583
当期純利益 ^(注7)	(43)	(416)	836	2,189	179	271	332	3,348	375	14	3,737
総資産	1,938	8,452	13,558	29,310	20,299	6,361	21,314	101,232	19,541	(10,490)	110,283
関連会社に対する投資	253	918	2,068	1,296	2,056	944	3,049	10,584	7	2	10,593
減価償却費	46	191	165	368	256	45	276	1,347	164		1,511
資本的支出	109	550	343	1,841	450	40	263	3,596	57	(14)	3,639
売上高 ^(注3) :											
外部顧客に対する売上高	\$2,604	\$2,075	\$52,044	\$55,036	\$35,736	\$21,513	\$56,329	\$225,337	\$ 702	\$ 114	\$226,153
セグメント間の内部売上高	354	299	108	82	89	90	98	1,120	28	(1,148)	
合計	\$2,958	\$2,374	\$52,152	\$55,118	\$35,825	\$21,603	\$56,427	\$226,457	\$ 730	\$ (1,034)	\$226,153

(注) 1. 「その他」は、主に当社及び関係会社に対するサービス及び業務支援などを行うスタッフ部門を表しております。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及び費用も含まれております。総資産のうち「その他」に含めた全社資産は、2007年、2008年及び2009年3月期末において、それぞれ1,269,665百万円、1,206,029百万円及び1,934,536百万円(19,541百万米ドル)であり、主に財務・投資活動に係る現金・預金及び有価証券により構成されております。

2. 「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及び費用やセグメント間の内部取引消去が含まれております。

3. 「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おります。なお、「売上高」は連結会社が契約当事者又は代理人等として行った取引額の合計となっております(注記1「連結財務諸表の基本事項」参照)。

4. EITF第06-9号及び基準書第154号に基づき、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おります。なお、遡及適用に伴う調整額は全て「調整・消去」に含まれております。

5. 基準書第144号に基づき、2008年3月期末までに非継続になった事業に関し、2007年及び2008年3月期の一部項目を組み替えて表示しております。なお、非継続事業に係る損益(税効果後)への組み替えは、「調整・消去」に含めております。

6. APB第18号に基づき、2009年3月期における株式の追加取得により新たに持分法適用の対象となった関連会社について、2007年及び2008年3月期の「新産業金融事業」及び「機械」のオペレーティング・セグメント情報を遡及的に調整しております。

7. 「新産業金融事業」、「金属」、「機械」および「生活産業」の当期純利益の中には、時価の下落が一時的でないと判断し計上した投資有価証券減損(税引前)が、それぞれ47,715百万円(482百万米ドル)、55,773百万円(563百万米ドル)、20,900百万円(211百万米ドル)、21,117百万円(213百万米ドル)含まれております。

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おります。2007年、2008年及び2009年3月期における売上高、売上総利益及び長期性資産は以下の通りです。

	単位：百万円			単位：百万 米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
売上高 ^(注) ：				
日本	¥16,210,290	¥18,150,592	¥18,145,484	\$183,288
アメリカ	1,379,801	1,600,815	1,289,333	13,024
オーストラリア	421,531	375,988	695,545	7,026
その他	2,514,948	2,975,648	2,258,742	22,815
合計	¥20,526,570	¥23,103,043	¥22,389,104	\$226,153
売上総利益：				
日本	¥ 694,070	¥ 766,336	¥ 795,363	\$ 8,034
オーストラリア	178,641	87,860	375,791	3,796
アメリカ	65,919	77,436	68,747	694
その他	206,902	240,590	223,251	2,255
合計	¥ 1,145,532	¥ 1,172,222	¥ 1,463,152	\$ 14,779
長期性資産：				
日本	¥ 614,991	¥ 712,280	¥ 689,322	\$ 6,963
オーストラリア	294,685	301,152	333,168	3,365
アメリカ	97,649	168,524	122,860	1,241
カナダ	69,987	82,233	52,057	526
その他	223,096	250,000	274,128	2,769
合計	¥ 1,300,408	¥ 1,514,189	¥ 1,471,535	\$ 14,864

(注) 「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おります。なお、「売上高」は連結会社が契約当事者又は代理人等として行った取引額の合計となっております(注記1「連結財務諸表の基本事項」参照)。

2007年、2008年及び2009年3月期において、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収益の10%を超過する取引先はありません。

22. その他の損益—純額

2007年、2008年及び2009年3月期における「その他の損益—純額」の内訳は以下の通りです。

	単位：百万円			単位：百万 米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
為替関連損益(純額)	¥17,446	¥(18,242)	¥101,073	\$1,021
のれん減損額(注記9)	838	99	4,586	46
その他	(4,391)	(5,412)	(4,731)	(48)
合計	¥13,893	¥(23,555)	¥100,928	\$1,019

23. 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及び装置を賃貸しておりますが、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」及び「長期貸付金及び長期営業債権」に含まれており、2008年及び2009年3月期末における残高は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：百万 米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
将来最小受取リース料総額	¥252,171	¥255,733	\$2,583
見積無保証残存価額	2,291	2,040	21
差引：未実現リース利益	(35,790)	(43,033)	(435)
直接金融リースへの純投資額	218,672	214,740	2,169
差引：貸倒引当金	(1,168)	(1,223)	(12)
純投資額	¥217,504	¥213,517	\$2,157

また、連結会社は、航空機、船舶及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おります。2009年3月期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通りです。

	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	¥ 25,486		¥ 25,486	\$ 257		\$ 257
建物	46,444	¥ (8,393)	38,051	469	\$ (85)	384
機械及び装置	54,669	(31,292)	23,377	552	(316)	236
航空機及び船舶	380,192	(148,662)	231,530	3,841	(1,501)	2,340
合計	¥506,791	¥(188,347)	¥318,444	\$5,119	\$(1,902)	\$3,217

2009年3月期末において、年度別将来の最低受取リース料は以下の通りです。

	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
2010年3月期	¥ 79,804	¥ 39,219	¥119,023	\$1,202
2011年3月期	62,723	33,143	95,866	968
2012年3月期	37,093	27,842	64,935	656
2013年3月期	21,029	24,350	45,379	458
2014年3月期	12,718	24,218	36,936	374
2015年3月期以降	42,366	69,188	111,554	1,127
合計	¥255,733	¥217,960	¥473,693	\$4,785

賃借人としてのリース取引

連結会社は、機械装置及び不動産などをキャピタル・リースにより賃借しております。2008年及び2009年3月期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通りです。

2008年3月期末	単位：百万円		
	取得価額	減価償却累計額	純額
建物	¥ 6,074	¥ (2,649)	¥ 3,425
機械	29,814	(13,040)	16,774
船舶及び車両	8,739	(5,165)	3,574
器具及び備品	30,008	(15,646)	14,362
合計	¥74,635	¥(36,500)	¥38,135

2009年3月期末	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	¥ 5,682	¥ (2,059)	¥ 3,623	\$ 57	\$ (20)	\$ 37
機械	27,123	(13,872)	13,251	274	(140)	134
船舶及び車両	5,576	(3,293)	2,283	57	(34)	23
器具及び備品	22,693	(12,587)	10,106	229	(127)	102
合計	¥61,074	¥(31,811)	¥29,263	\$617	\$(321)	\$296

2009年3月期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通りです。なお、転貸リースに係る将来最小受取リース料18,261百万円(184百万米ドル)は控除されておりません。

	単位:百万円	単位:百万米ドル
2010年3月期末	¥ 10,487	\$ 106
2011年3月期末	10,235	104
2012年3月期末	8,940	90
2013年3月期末	6,797	69
2014年3月期末	4,563	46
2015年3月期末以降	22,896	231
将来最小支払リース料総額	¥63,918	\$ 646
利息相当額	(5,224)	(53)
将来最小支払リース料の現在価値	58,694	593
短期キャピタルリース債務	(10,611)	(107)
長期キャピタルリース債務	¥48,083	\$ 486

連結会社は、2005年3月期において、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おります。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おります。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おります。

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おります。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、2007年、2008年及び2009年3月期において、それぞれ

32,245百万円、36,494百万円及び44,553百万円(450百万米ドル)です。また、2007年、2008年及び2009年3月期における転貸受取リース料はそれぞれ5,096百万円、5,214百万円及び3,837百万円(39百万米ドル)です。

2009年3月期末において、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通りです。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23,442百万円(237百万米ドル)は控除されておりません。

	単位:百万円	単位:百万米ドル
2010年3月期末	¥ 33,917	\$ 343
2011年3月期末	88,778	897
2012年3月期末	17,543	177
2013年3月期末	14,934	151
2014年3月期末	13,013	131
2015年3月期末以降	74,672	754
合計	¥242,857	\$2,453

24. 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おりましたが、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月期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おります。

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)、執行役員及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、又は付与日1ヶ月前の平均終値のいずれか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ヶ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年間となっております。

もう一方は、当社取締役(社外取締役は除く)及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年間となっておりますが、このストックオプションを保有する者は、取締役及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日までに取締役及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)、執行役員及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おります。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年間となっております。権利付与日から23ヶ月後又は取締役、執行役員及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、執行役員及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おります。また、権利付与後、翌年6月30日までに取締役及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、2008年及び2009年3月期において計上された株式に基づく報酬費用はそれぞれ1,302百万円、1,608百万円及び1,303百万円(13百万米ドル)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、2008年及び2009年3月期において、それぞれ383百万円、475百万円(5百万米ドル)となっております。2009年3月期において権利行使により実現したタックスベネフィットは7百万円(0百万米ドル)です。2007年、2008年及び2009年3月期において、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。

2007年、2008年及び2009年3月期において、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977円、3,062円及び2,645円(26.71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おります。公正価値の計算における前提条件は以下のとおりです。なお、リスクフリー利子率は見積権利行使期間を残存期間とする権利付与日の国債利回りに基づき算出しております。見積ボラティリティは権利付与日を基準に、過去の見積権利行使期間における日次株価に基づき算出しております。見積配当は2008年3月期の配当実績を使用しております。見積権利行使期間については、付与されたストックオプションの行使までの予想期間を表しております。

	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期
リスクフリー利子率	1.69%	1.50%	1.17%–1.54%
見積ボラティリティ	35.67%	33.74%	35.78%–35.91%
見積配当率	1.44%–3,500%	4,600%	5,600%
加重平均配当率	1.63%	4,600%	5,600%
見積権利行使期間	7.00年	7.00年	7.00年

2007年、2008年及び2009年3月期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。

	2007年3月期		2008年3月期		2009年3月期		
	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:円		単位:円		単位:円	単位:米ドル	
期首未行使残高	5,543,800	¥1,093	6,159,600	¥1,379	5,621,500	¥1,331	\$13.4
付与数	1,539,800	2,151	367,600	1	434,200	1	
買取数	(31,000)	944					
キャンセル又は喪失数			(3,200)	1	(4,500)	1	
行使数	(893,000)	947	(902,500)	1,123	(531,700)	1,007	10.2
年度末未行使残高	6,159,600	1,379	5,621,500	1,331	5,519,500	1,259	12.7
年度末行使可能残高	3,065,200	985	3,531,800	1,181	4,415,900	1,573	15.9

2009年3月期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	5,519,500	10.2	¥144	\$1
行使可能残高	¥1-2,435	4,415,900	5.7		

2007年、2008年及び2009年3月期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1,283百万円、1,797百万円、687百万円(7百万米ドル)です。また、2009年3月期迄に付与され、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253百万円(3百万米ドル)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56百万円となっております。

25. 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、連結会社は、変動持分事業体に対する関与を検討し、連結会社が当該変動持分事業体から生じる期待損失の過半を負担する場合、連結会社は当該変動持分事業体からの主たる受益者に該当するものと判定しております。また、期待損失の過半を負担する当事者がいない場合でも、連結会社が期待残余利益の過半を享受するときには、連結会社は当該変動持分変動体の主たる受益者であると判定しております。

なお、連結会社が主たる受益者であることから連結した変動持分事業体に関する情報、及び連結会社が主たる受益者では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、変動持分事業体を通じて、主として不動産開発事業に従事しております。不動産開発により付加価値をつけた上で将来的に不動産売却することを目的として、変動持分事業体経由で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。

2008年及び2009年3月期において、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48,312百万円及び81,630百万円(825百万米ドル)であり、また、これらの事業体の総資産はそれぞれ102,205百万円及び134,819百万円(1,362百万米ドル)、負債はそれぞれ87,651百万円及び131,568百万円(1,329百万米ドル)となっております。資産のうち主なものは有形固定資産であり、負債の主なものは長期借入金です。

また、これらの変動持分事業体の資産の一部は、当該変動持分事業体の長期借入金の担保として差入れており、連結貸借対照表上、有形固定資産に56,237百万円(568百万米ドル)計上しております。

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、又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様々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。2008年及び2009年3月期におけるこれらの変動持分事業体の総資産及び負債、また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想定最大損失額は以下のとおりです。資産のうち主なものは有形固定資産であり、負債の主なものは長期借入金です。

	単位:百万円		単位:百万米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
総資産合計	¥389,831	¥386,246	\$3,901
負債合計		351,569	3,551
想定最大損失額	43,025	74,335	751

なお、想定最大損失額には、主として保証、貸付等が含まれておりますが、その金額は変動持分事業体への関与から通常見込まれる損失見込額とは関係なく、通常、将来見込まれる損失額を大幅に上回るものです。

26. 契約債務及び偶発債務

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、機械、化学品などの様々な商品に関して、固定価格又は市況に合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おります。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おります。2009年3月期末における長期買付契約残高は4,137,937百万円(41,797百万米ドル)であり、契約上の受渡は2038年までの期間に亘っております。

更に、連結会社は、貸付契約、投資契約、及び設備代金延払い等の長期の資金供与契約を締結しております。2009年3月期末における総額は258,086百万円(2,607百万米ドル)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様々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(Stand by letter of credit)や取引履行保証の形態により、2008年及び2009年3月期末において、顧客や取引先に対して、それぞれ195,443百万円及び275,058百万円(2,778百万米ドル)、関連会社に対して、それぞれ56,304百万円及び52,124百万円(527百万米ドル)の信用保証を行っております。これらの信用保証は、顧客や取引先、及び関連会社による第三者との取引又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おります。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、又は関連会社が取引契約又は借入契

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。連結会社では、保証先の財務諸表等の情報に基づき社内格付を設定し、その社内格付に基づき、保証先ごとの保証限度額の設定や必要な担保・保証などの取り付けを行うことにより信用保証リスクの管理を行っております。2008年及び2009年3月期末における、再保証又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8,379百万円及び32,020百万円(323百万米ドル)です。また、2008年及び2009年3月期末における上記の信用保証に係る負債計上額は、それぞれ4,450百万円及び6,124百万円(62百万米ドル)です。

2009年3月期末において、保証実行により重大な損失が発生する可能性の高い信用保証はありません。

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、一部既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、負債は計上しておりません。

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おります。

2008年及び2009年3月期における製品保証引当金の推移は次の通りです。

	単位: 百万円		単位: 百万米ドル
	2008年3月期末	2009年3月期末	2009年3月期末
期首残高	¥ 5,149	¥ 3,784	\$ 38
当期増加	2,058	1,875	19
当期使用	(1,243)	(1,968)	(20)
その他 ^(注)	(2,180)	(119)	(1)
期末残高	¥ 3,784	¥ 3,572	\$ 36

(注)その他には、主に為替変動の影響が含まれております。

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及び経営成績に重要な影響を及ぼすことはないと考えております。

27. 後発事象

配当—2009年6月24日開催の株主総会において、2009年3月31日現在の株主に対し、1株当たり16円(0.16米ドル)、総額26,290百万円(266百万米ドル)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—2009年6月24日開催の株主総会において、普通株式341,800株を上限として2009年6月25日から2039年6月24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、2009年5月15日開催の取締役会において、普通株式1,080,200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及び理事の職にある者に対して付与することを決議いたしました。

石油及びガスについての補足情報(非監査事項)

当社の石油及びガスの探査・開発・生産活動は、連結子会社及び持分法適用会社を通じて、環太平洋圏、アメリカ、アフリカ及びヨーロッパの海上または沿岸において行われております。以下の2007年、2008年及び

2009年3月期における子会社及び持分法適用会社の当社持分に関する補足情報は、基準書第69号「石油及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おります。

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
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
未確認利権鉱区	¥ 2,703	¥ 52,685	¥ 21,352	\$ 216
確認利権鉱区	42,133	78,845	104,137	1,052
小計	44,836	131,530	125,489	1,268
減価償却、減耗償却、償却の累計額及び評価引当金	(13,454)	(24,300)	(32,847)	(332)
資産計上した原価の純額	¥ 31,382	¥ 107,230	¥ 92,642	\$ 936
持分法適用会社の資産計上した原価のうち当社及び連結子会社持分 ^(注1) ...	¥ 441,292	¥ 219,285	¥ 197,240	\$ 1,992

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
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
利権鉱区の取得	¥ 18	¥ 20,565	¥ 3,772	\$ 38
未確認利権鉱区の取得	78	50,423	245	2
探査費	3,534	8,547	6,630	67
開発費	15,749	14,718	19,869	201
小計	¥ 19,379	¥ 94,253	¥ 30,516	\$ 308
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及び連結子会社持分 ^(注1)	¥ 98,561	¥ 109,406	¥ 65,720	\$ 664

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
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
収益:				
第三者への売却	¥ 21,707	¥ 44,534	¥ 38,503	\$ 389
関連会社への売却	11,570	12,273	15,569	157
費用:				
産出原価	11,202	19,604	20,738	210
探査費	2,947	7,030	5,727	58
減価償却、減耗償却、償却及び評価引当金	6,283	10,890	39,240	396
税金費用	5,503	7,746	2,485	25
石油・ガス産出活動の経営成果(共通経費及び利息費用を除く)	¥ 7,342	¥ 11,537	¥ (14,118)	\$ (143)
持分法適用会社の産出活動の経営成果のうち 当社及び連結子会社持分 ^(注2)	¥ 32,695	¥ 31,554	¥ 46,112	\$ 466

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おります。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、ごく一部となっております。また、2007年、2008年及び2009年3月期末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おります。

	原油及び天然ガソリン (百万バレル)			天然ガス (10億立方フィート)		
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期
既開発及び未開発確認埋蔵量:						
期首	31	22	45	38	39	39
過去の見積量の修正	(5)	17	5	(14)	(3)	(14)
拡張及び発見		7		14	5	36
購入		5	7	7	3	10
生産	(4)	(6)	(4)	(6)	(5)	(4)
期末残高	22	45	53	39	39	67
既開発確認埋蔵量一期末残高	22	31	44	18	20	19
持分法適用会社の埋蔵量に対する当社及び 連結子会社の期末現在の比例持分一期末残高	105	56	50	2,640	1,595	1,509

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及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、及び年率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及び運用のための決定済み費用をすべて含んでおります。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も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おります。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もりは、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・フロー見積も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
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
将来キャッシュ・インフロー	¥180,306	¥440,708	¥260,522	\$2,632
将来の産出原価	(83,968)	(203,946)	(130,043)	(1,314)
将来の開発費用	(18,560)	(56,433)	(75,367)	(761)
将来の税金費用	(25,643)	(47,522)	(14,965)	(151)
割引前の将来の純キャッシュ・フロー	52,135	132,807	40,147	406
年率10%での割引計算による影響額	(14,642)	(42,895)	(17,264)	(175)
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 ...	¥37,493	¥89,912	¥22,883	\$231
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及び連結子会社持分 ^(注2) ...	¥431,753	¥348,072	¥149,944	\$1,515

(2) 当期変動の詳細	単位: 百万円			単位: 百万 米ドル
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2009年3月期
4月1日時点の割引現在価値	¥52,824	¥37,493	¥89,912	\$908
産出された石油・ガスの販売または移転(産出原価控除後)	(15,316)	(36,758)	(28,340)	(286)
産出された石油・ガスの販売または移転(産出原価控除後)	13,368	12,195	14,399	145
埋蔵量の購入		19,920	(1,490)	(15)
販売価格、開発費及び産出原価の変動	9,370	38,273	(88,784)	(897)
拡張及び発見、産出技術の改良(関連費用差引後)	5,016	12,740	6,870	69
過去見積量の修正	(46,094)	9,937	13,922	141
ディスカウント(10%)	5,117	4,946	9,410	95
税金の変動	12,882	(7,838)	16,396	166
外国為替レートの変動	326	(996)	(9,412)	(95)
3月31日時点の割引現在価値	¥37,493	¥89,912	¥22,883	\$231

(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生産関連の収益及び費用を含みます。

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2008年および2009年3月31日現在の連結貸借対照表、ならびに2009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米国公認会計士協会の規定するアステーションの基準に準拠して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2008年および2009年3月31日現在の連結財政状態ならびに2009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。

連結財務諸表に対する注記2に記載のとおり、添付の2007年および2008年3月31日終了の事業年度における連結財務諸表は、2009年3月31日終了の事業年度に持分法の適用対象となった投資に係る会計上の変更について遡及的に調整されている。

私どもの監査はまた、2009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

2009年6月19日（注記27については2009年6月24日）

（読者への注意事項）

本監査報告書の第二段落に内部統制の有効性に対する意見を表明しない旨の記載があるが、監査法人トーマツは、日本の金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告書の監査を行っている。経営者の内部統制報告書および監査法人トーマツの監査報告書のコピーが、投資家への情報として本アニュアルレポートに添付されている。

（注）本監査報告書は、Mitsubishi Corporation Annual Report 2009に掲載されている“Independent Auditors’ Report”を和文に翻訳したものである。

【独立監査人の監査報告書（訳文）の補足説明】

日本における財務報告に係る内部統制

日本の上場企業の経営者は、金融商品取引法に基づき、各事業年度末日時点での財務報告に係る内部統制の有効性を毎年評価し、その評価結果を「内部統制報告書」に記載し、投資家の皆様に対して開示することを義務付けられています。

金融商品取引法は、当該企業の財務諸表監査を行っている独立監査人が、経営者による財務報告に係る内部統制の有効性に関する評価の監査結果を報告することを要求しています。

金融商品取引法では、「内部統制報告書」並びに「独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書」の提出を2008年4月1日以後に開始する事業年度から義務付けています。

我社は、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に従い、2009年3月31日現在の財務報告に係る内部統制を評価しています。

2009年3月期の財務報告に係る内部統制を評価した結果、2009年3月31日現在の我社の財務報告に係る内部統制システムは有効であると判断し、その旨「内部統制報告書」に記載しています。

我社の独立監査人、監査法人トーマツは金融商品取引法に基づき、我社の「内部統制報告書」に対して監査を実施しています。

金融商品取引法に基づく我社の「内部統制報告書」並びに「独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書」は次頁以降に掲載しています。

三菱商事株式会社

日本の金融商品取引法に基づく内部統制報告書(コピー)

注記

日本の金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の経営者評価(“経営者評価”)と米国公認会計士協会の公表したアテステーションの基準に基づく経営者評価とは、異なる点があります。

米国公認会計士協会の公表したアテステーションの基準に基づく経営者評価に関しては、詳細なガイダンスが無い一方で、金融商品取引法に基づく経営者評価に関しては、重要な事業拠点や勘定科目の選定における定量的なガイダンスのような、評価範囲に係る詳細なガイダンスがあります。我社では重要な事業拠点の選定にあたって、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲の選定に関する定量的なガイダンスに基づき、連結総資産及び連結税引前利益の概ね7割に達している事業拠点を選定しています。

(コピー)

1【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長 小島順彦及び取締役常務執行役員 藤村潔は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しています。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものです。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

2【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である平成21年3月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しました。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制(全社的な内部統制)の評価を行いました。また、評価対象とする業務プロセスを合理的に選定し、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況の評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社並びに連結子会社及び持分法適用関連会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響の重要性を考慮して決定しており、当社並びに連結子会社及び持分法適用関連会社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定していることを確認しました。なお、金額的及び質的影響の重要性がない連結子会社及び持分法適用関連会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めていません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の総資産(連結会社間債権債務消去前)及び税引前利益(連結会社間取引消去前)の金額が高い拠点から合算していき、前連結会計年度の連結総資産及び連結税引前利益の概ね7割に達している事業拠点を「重要な事業拠点」としました。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高・収益、売掛金及び棚卸資産に至る業務プロセス、投資及び貸付金等に至る業務プロセス、並びにその他の金額的重要性の高い勘定科目に係る業務プロセスを評価の対象としました。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

3【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

4【付記事項】

該当事項はありません。

5【特記事項】

該当事項はありません。

日本の金融商品取引法に基づく独立監査人の監査報告書 及び内部統制監査報告書(コピー)

注記

日本の金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の監査(“内部統制監査”)と米国公認会計士協会の公表したアテステーションの基準に基づく内部統制監査とは、異なる点があります。

米国公認会計士協会の公表したアテステーションの基準に基づく内部統制監査に関しては、独立監査人は、会社の財務報告に係る内部統制に関して直接的に意見を表明する一方で、金融商品取引法に基づく内部統制監査に関しては、会社の経営者の内部統制報告書に対して意見を表明し、会社の財務報告に係る内部統制に対して直接的な意見表明は行いません。また、米国公認会計士協会の公表したアテステーションの基準に基づく内部統制監査に関しては、詳細なガイダンスが無い一方で、金融商品取引法に基づく内部統制監査に関しては、重要な事業拠点や勘定科目の選定における定量的なガイダンスのような評価範囲に係る詳細なガイダンスがあります。我社では重要な事業拠点の選定にあたって、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲の選定に関する定量的なガイダンスに基づき、連結総資産及び連結税引前利益の概ね7割に達している事業拠点を選定しています。

(コピー)

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2009年6月24日

三菱商事株式会社取締役会御中

監査法人トーマツ

指定社員

業務執行社員

公認会計士 渡辺 政宏

指定社員

業務執行社員

公認会計士 荻 茂生

指定社員

業務執行社員

公認会計士 下江 修行

指定社員

業務執行社員

公認会計士 峯 敬

指定社員

業務執行社員

公認会計士 吉水 佐知子

指定社員

業務執行社員

公認会計士 古内 和明

< 財務諸表監査 >

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている三菱商事株式会社の平成20年4月1日から平成21年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、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及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準（「連結財務諸表の作成方法等について」参照）に準拠して、三菱商事株式会社及び連結子会社の平成21年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

< 内部統制監査 >

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、三菱商事株式会社の平成21年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。財務報告に係る内部統制を整備及び運用並びに内部統制報告書を作成する責任は、経営者にあり、当監査法人の責任は、独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。また、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準は、当監査法人に内部統制報告書に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。内部統制監査は、試査を基礎として行われ、財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果についての、経営者が行った記載を含め全体としての内部統制報告書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、内部統制監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、三菱商事株式会社が平成21年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

コーポレートデータ

(2009年3月31日現在)

社名: 三菱商事株式会社

設立年月日: 1950年4月1日

資本金: ¥202,816,563,728

発行済株式総数: 1,696,046,684株

本店所在地:

三菱商事ビルディング

〒100-8086

東京都千代田区丸の内二丁目3番1号

(登記上の住所)

電話: 03-3210-2121(代表)

丸の内パークビルディング

〒100-8086

東京都千代田区丸の内二丁目6番1号

従業員数:

単独: 5,690名

連結: 60,095名

独立監査法人:

監査法人トーマツ

株主数: 281,707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:

三菱商事株式会社経営企画本部IR部

〒100-8086

東京都千代田区丸の内二丁目3番1号

電話: 03-3210-2121(代表)

ホームページ

最新のアンニュアルレポート、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/ja/ir/> (日本語)

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

www.mitsubishicorp.com

