

アニュアルレポート2012
2012年3月期

ANNUAL REPORT 2012

Pursuing Sustainable Corporate Value

継続的企業価値の創出



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90カ国に200超の拠点をもち、500社を超える連結対象会社と共にビジネスを展開する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グループにビジネスサービス、地球環境・インフラ事業開発の2部門を加えた体制で、幅広い産業を事業領域としており、貿易のみならず、パートナーと共に、世界中の現場で開発や生産・製造などの役割も自ら担っています。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。

表紙メッセージについて

三菱商事では現在、2011年3月期から始まる3年間の経営計画『中期経営計画 2012』に取り組んでいます。中期経営計画の策定に際し、当社が目指すべきこととして、「継続的企業価値の創出（継続的経済価値、継続的社会価値、継続的環境価値の“三つの価値”の創出）」を掲げています。今回のアニュアルレポートでは、継続的企業価値の創出に向け、全社一丸となって取り組む当社の強い意志を、“Pursuing Sustainable Corporate Value”というメッセージに込めました。

アニュアルレポートにおける環境・CSR情報の充実

三菱商事は、『継続的企業価値』の創出を目指しています。『継続的企業価値』は、経済価値に、社会価値・環境価値を加えた三つの価値を統合した概念です。

当社では、2011年に発行した「アニュアルレポート2011」より、それまで「サステナビリティレポート」でご報告していた社会価値・環境価値の創出に関連する情報（環境・CSRの取り組み状況）を統合し、当社の『継続的企業価値』の創出に向けた取り組みを一体的にご報告しています。

〈SRIインデックスへの組み入れ状況〉

三菱商事は、これまでの環境・CSRへの取り組みと、情報開示における透明性を評価され、国内外の社会的責任投資（SRI: Socially Responsible Investment）インデックスに組み込まれています。（2012年7月現在）



Dow Jones
Sustainability Indexes
Member 2011/12



FTSE4Good



〈決算に関する詳細情報〉

2012年3月期決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

URL: <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/fstatement/>

〈ウェブサイトのご案内〉

アニュアルレポート（オンライン版）

URL: <http://www.mitsubishicorp.com/ar2012/ja/>

環境・CSRの関連情報

URL: <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/>

アニュアルレポート2012

目次

02 Top Message

トップメッセージ

株主ならびにステークホルダーの皆様へ	02
社長インタビュー	03

09 MC Summary

決算概要と中期経営計画の進捗

CF0からのメッセージ	10
2012年3月期決算の概要	12
財務ハイライト	13
中期経営計画の変遷	16
社長直轄2部門／営業グループの紹介	18
営業グループの業績	20
金属・エネルギー資源データ集	22

24 Pursuing Sustainable Corporate Value

特集：継続的企業価値の創出

エネルギー分野で新たな可能性に挑む：シェールガス	26
多様なエネルギー源のベストミックスに貢献する：電力事業	28
旺盛な需要を安定供給で支える：食糧事業	30



32 Operations & Strategy

取り組みと戦略

社長直轄2部門	
地球環境・インフラ事業開発部門	34
ビジネスサービス部門	35
新産業金融事業グループ	36
エネルギー事業グループ	40
金属グループ	44
機械グループ	48
化学品グループ	52
生活産業グループ	56
地域戦略	60

62 Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み	64
内部統制に対する取り組み	68
国際諮問委員会	70
監査役会について	72

73 Sustainability

環境・CSR

三菱商事の環境・CSR	74
-------------	----

85 Corporate Information

コーポレート基礎情報

企業理念—三綱領	86
組織体制	87
グローバルネットワーク	88
主要連結子会社および関連会社	90
株主情報	94
取締役	98
執行役員	99
コーポレートデータ	100

株主ならびにステークホルダーの皆様へ

株主ならびにステークホルダーの皆様へ2012年3月期のアニュアルレポートをお届けします。

中期経営計画の2年目となる当期は、「行動・実行の年」ということでスタートしましたが、2011年3月期に端を発したアラブの春、東日本大震災、原発事故の直後で先行き不透明な中、欧州債務問題、タイの洪水など、実に多難な一年でした。しかしながら、わが社の持つ総合力をいかんなく発揮し、公表見通しを上回る、当期純利益4,538億円を達成いたしました。また、将来の成長に向けた投資も着々と進めることができました。

外部環境に目を転じますと、欧州債務問題の長期化や中東情勢、また原油などの商品市況の変動など、引き続き、厳しく不透明な状況が続きますが、中期経営計画で掲げた目標を再認識した上で、「収益基盤の強化・充実」と「次なる収益の柱の育成」にまい進してまいります。

小林 健

代表取締役社長

小林 健



社長インタビュー

Q 1

中期経営計画の2年目に当たる、2012年3月期をどのように評価していますか。

A. わが社の持つ総合力を発揮した決算となった。

三菱商事では、『中期経営計画 2012』の2年目に当たる2012年3月期を「行動・実行の年」と位置付け、中期経営計画に掲げた目標達成のための打ち手を着実に実行しました。

当期の業績としては、不透明な内外環境の中、各事業分野ともその強みをいかに発揮し、**当期純利益は4,538億円と、期初の見通しの4,500億円を達成**することができました。具体的には、オーストラリア原料炭事業における悪天候やストライキ、タイの洪水などがあった金属、機械グループにおけるマイナス要因を、エネルギー事業、化学品、生活産業の各営業グループが過去最高益を達成して吸収しました。このように、2012年3月期の決算は、**わが社の総合力を発揮した、よりバランスの取れた決算**となりました。

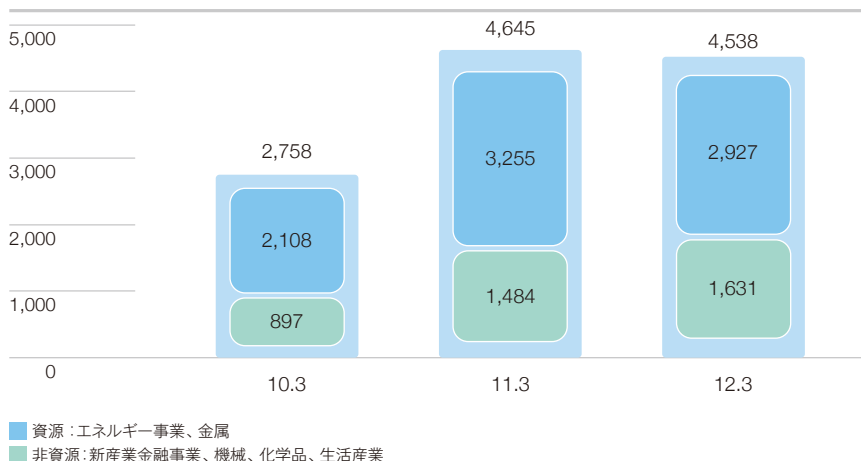
引き続き、資源・非資源のバランスを取りながら、資源分野の強みをさらに伸ばす一方で、非資源分野における安定的な収益基盤を着実に強化していきます。

また、『中期経営計画 2012』の投資計画の下、当期は約1兆3,000億円、2年間で約1兆7,000億円の投資を実行しました。資源関連として、金属資源においては、原料炭に加え、銅、一般炭などへの新規・追加投資を行い、エネルギー資源においては、LNGのより安定的な調達を狙った天然ガス権益の積み増し、供給源の多様化をにらんだシェールガス^{*1}資産のさらなる取得を行いました。また、非資源関連では、中国における食肉事業^{*2}に参画した他、機械、化学品、新産業金融事業においても計画してきた案件を逐次実行に移しました。これまで実行した投資については、次年度以降にしっかりとその果実の刈り取りを行い、収益化を図ってまいります。

^{*1} シェールガス事業の取り組みについては、特集 P.26～27をご参照ください。

^{*2} 食糧事業の取り組みについては、特集 P.30～31をご参照ください。

過去3年間の当期純利益推移（資源・非資源別の内訳）
（単位：億円）



* 上記グラフの合計値には、「消去又は全社」が含まれています。

** 当ページ以降に掲載される当期純利益は、非支配持分を除く、当社株主に帰属する当期純利益の金額を記載しています。



三菱商事グループを取り巻く中長期の事業環境について
お考えをお聞かせください。

A. 世界経済の下振れ要因には十分な注意が必要。 ただし、どのような局面でも対応する力を養っていく。

2011年は、東日本大震災、タイの洪水、欧州の政府債務問題など、世界経済に影響を及ぼすさまざまな出来事がありました。さらに中東地域での政情不安、アメリカでのシェールガス開発の進展など、今後のエネルギー資源の動向には、より注視が必要な状況になっています。

世界経済は先進国の緩やかな回復と新興国の高成長により、長期的には拡大基調が続いています。ただし、足元では欧州の債務危機は依然くすぶっており、中国の景気減速を懸念する向きも目立ってきています。加えて、2012年は各国で選挙の年ということで、多くの国で指導者交代の可能性があります。保護主義的傾向が強まる可能性がある中、政治経済情勢も移ろいやすいものと予想しています。財政引き締めによる景気の悪化、地政学的リスクに伴うエネルギー価格の高騰、新興国における物価上昇圧力の高まりなど、世界経済の下振れ要因には十分な注意が必要です。

このように、依然先行き不透明な状況は続きますが、**何よりも重要なのは、どのような局面になっても、対応していける力を養っておくこと**であり、さまざまな分野・産業と接点がある総合商社の強みを活かしていきたいと考えています。



Q 3

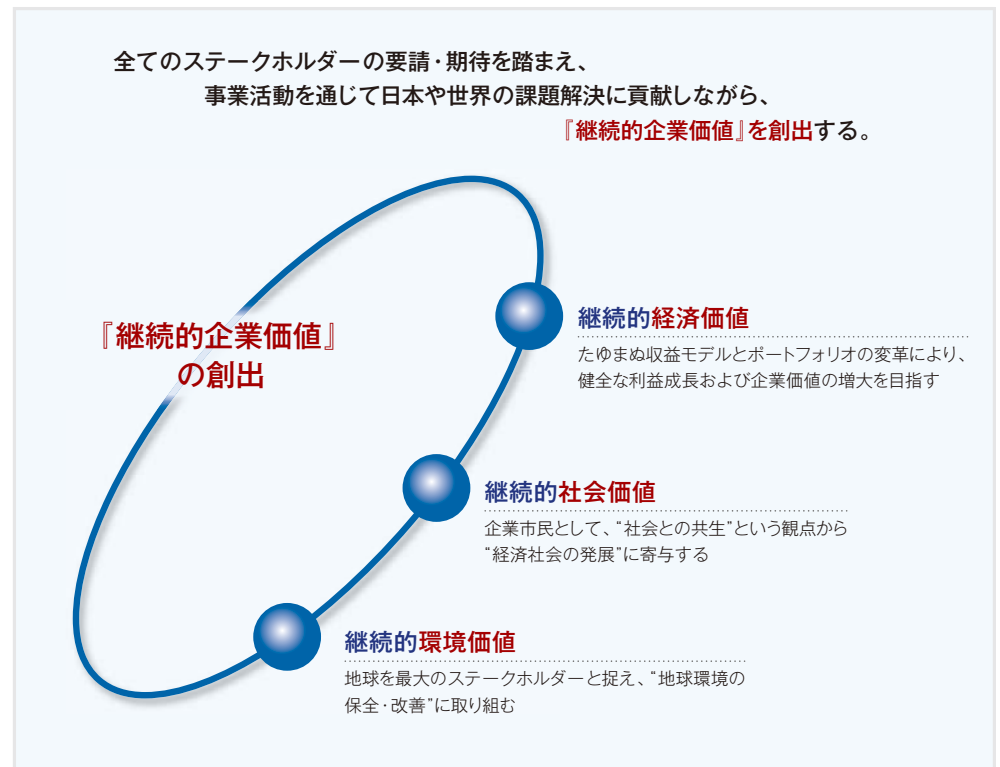
『中期経営計画 2012』の最終年度となる2013年3月期は、どのような経営のかじ取りを行うお考えでしょうか。

A. 中期経営計画で掲げた定量目標の達成を含め、改めて「継続的企業価値創出の年」にしたい。

2013年3月期は『中期経営計画 2012』の総仕上げの年です。総合商社を取り巻くグローバルな外部環境は大変厳しい状況が続いていますが、三菱商事の「総合力」を通じて、全役職員一丸となって当期純利益5,000億円という利益目標を達成すべく、士気も高まっています。

加えて、私としては、三菱商事をこれまでの総合商社という既成概念にとらわれることなく、どのような経済環境にあっても「継続的企業価値」を創出できる会社にすることをミッションと考えています。今回の『中期経営計画 2012』では、経済価値のみならず、社会価値、環境価値も含めた「継続的企業価値」の創出を目標に掲げていますが、これは企業の根本のところが必要とされる考え方であり、長期的に根付かせていくことが重要です。当期を改めて「継続的企業価値創出の年」と位置付け、三菱商事の存在意義を幅広い局面で発揮していきたいと考えています。

もちろん、当期が『中期経営計画 2012』の最終年度ということは、次の中期経営計画への橋渡しになる年ということでもあります。将来に向かっての礎をしっかりと築くことができる一年となることを目指します。





4 2012年1月に組織改編を発表、4月に実施しましたが、その狙いをお聞かせください。

A. 全社戦略分野に指定している環境・インフラ分野の取り組み体制強化が狙い。

『中期経営計画 2012』では、「規模感のある将来の収益の柱」を構築すべく、特に中長期的な取り組みが求められる環境・インフラ分野を全社戦略分野に指定しています。

従来、この分野では、インフラ事業は地球環境事業開発部門と機械グループが個別に取り組んできました。しかし最近では、発電事業と送電事業のように、領域的にも、地域的にも近接するビジネスの増加に伴い、さらなる協業・連携が必要となるケースが増えています。また、インフラ事業は、従来のトレーディング、EPC^{*1}にとどまらず、資産の保有、O&M^{*2}まで含めた事業モデルへの転換が進み、未経験のリスクへの対処が求められるケースが考えられます。これに対処するためには、より一層の事業知見の共有、人材も含めた経営資源の集中投下が必要です。こうした考え方にに基づき、この分野を大きく育てていくためには組織改編が必要だと判断し、実施したものです。

環境・インフラ事業は、収益だけではなく、社会価値、環境価値を直接的に創出し得る意義ある分野です。次の時代を支える事業を創るという高い志で、まい進していきたいと思います。

^{*1} Engineering, Procurement, Construction (設計・設備調達・建設)

^{*2} Operation & Maintenance (運転・保守)

地球環境・インフラ事業開発部門

新エネルギー・電力事業本部

旧地球環境事業開発部門より

- 海外電力事業（火力および再生可能エネルギー）
- バイオ燃料事業



太陽熱発電（スペイン）

旧機械グループより

- 電力設備取引（国内・海外）
- 国内電力事業
- 海底送電事業



洋上変電所（イギリス）

環境・インフラ事業本部

旧地球環境事業開発部門より

- 環境対応車関連事業
 - ・リチウムイオン電池
 - ・ネオジム磁石
 - ・レアアース等資源分野
- 総合水事業
- 排出権事業・省エネ事業



下水再利用プラント（オーストラリア）

旧機械グループより

- 交通・インフラ事業
 - ・鉄道／空港／港湾
 - スマートコミュニティ開発



地下鉄車両（エジプト）

Q 5

2012年3月期の東日本大震災への対応、および今後の取り組みについてお聞かせください。

A. 被災地の経済復興に寄与する取り組みを展開する。

*3 東日本大震災における被災地の復興支援活動については、P.84をご参照ください。

三菱商事 東日本大震災復興支援基金

拠出額：100億円
(4年間合計)

緊急支援奨学金

復興支援助成金

寄付ほか各種支援

ボランティア活動

2012年2月、私は昨年4月に訪ねた仙台の同じ地域を再訪しました。沿岸部で津波の被害を受けた工場が再稼働しているなど、徐々にではありますが復興への歩みは進められています。しかし、被災された方々の生活再建や地域の産業再生など、依然として大きな課題を抱えていることを実感しました。

三菱商事では、被災地の復旧・復興支援*3に総力を挙げて取り組むことを目的に、**4年間で総額100億円の復興支援基金を創設**し、緊急支援物資の提供、修学が困難となった大学生への奨学金の給付、被災地のために活動するNPOなどに対する助成金の給付等を行ってきました。2012年3月末時点での支援総額は約30億円となっています。

また、2011年4月23日から被災地における社員ボランティア活動を開始し、2012年3月末までに1,300人を超える社員が、仙台市、石巻市、南三陸町でがれき撤去や家屋清掃などの活動を行いました。状況を把握し、策を練ることは誰でもできることだと思いますが、一番大事なことは信念を持って「それを実行する」ことだと改めて肝に銘じました。震災からの復興はまだ道半ばであり、**今後も被災地のニーズを踏まえた社員ボランティア活動を継続**していきます。

2012年3月には、多様化する被災地のニーズに対し、より柔軟かつ継続的な支援を行うことを目的に、基金の一部を拠出する形で「**三菱商事復興支援財団**」を設立しました。基金の活動を継承するとともに、被災地の経済復興に向けて、新たに、産業再生や雇用創出に寄与する取り組みを展開していきます。



三菱商事復興支援財団の概要

財団名称

公益財団法人 三菱商事復興支援財団

設立目的

東日本大震災において被災した地域の復興に寄与することを目的とする

事業内容

1. 奨学金の給付
2. 団体（NPO法人や社会福祉法人等）に対する助成金の給付
3. 産業復興・雇用創出等に資する事業

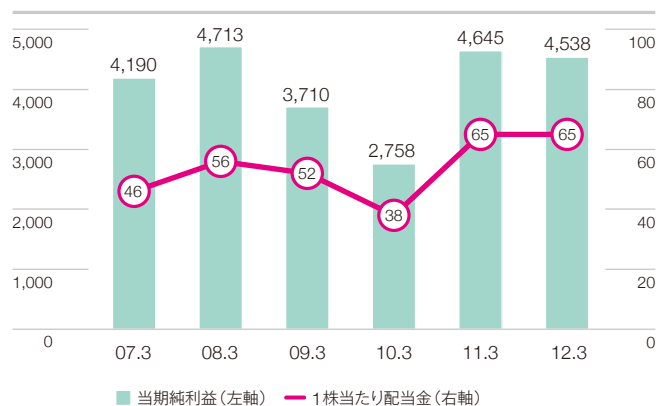
Q 6 株主還元についてお聞かせください。

A. 連結配当性向20～25%の幅の中で株主還元を行っていくことが基本方針。

三菱商事では、事業環境や株主の皆様の安定配当に対する期待などを総合的に勘案した上で、**連結配当性向20～25%の幅の中で株主還元を行っていくこと**を基本方針としています。財務健全性を維持しながら、内部留保を成長のための投資に活用し、利益成長により1株当たりの配当額を増加させていくことで、株主還元の金額も拡大していくことを目指しています。2012年3月期は、当期純利益が4,538億円と通期見通し4,500億円を達成しましたので、**期初公表通り、連結配当性向24%、1株当たり65円の年間配当を実施**しました。

引き続き、当社の持つノウハウ、人材、ネットワーク、これらを束ねて活かすことで、「継続的企業価値」の創出を目指してまいります。株主ならびにステークホルダーの皆様のご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。

当期純利益と1株当たり配当金の推移
(単位：億円、円)



MC Summary

このセクションでは、三菱商事の決算の概要・中期経営計画の進捗などをご紹介します。

CF0からのメッセージ	10
2012年3月期決算の概要	12
財務ハイライト	13
中期経営計画の変遷	16
社長直轄2部門／営業グループの紹介	18
営業グループの業績	20
金属・エネルギー資源データ集	22

CFOからのメッセージ

2012年版のアンニュアルレポートをお届けするに当たり、2012年3月期のレビュー および資本政策についてご説明申し上げます。

2012年3月期は、オーストラリア原料炭事業における悪天候およびストライキや、タイにおける洪水の影響などありましたが、当社株主に帰属する**当期純利益**は4,538億円と、1 通期業績見通しの4,500億円を達成することができました。これは、油価が堅調に推移したエネルギー事業に加え、過去の投資の成果が表れてきた化学品や生活産業が過去最高益を達成するなど、資源・非資源のバランスの取れた当社の事業ポートフォリオの強みが発揮されたと考えています。

三菱商事では、収益基盤を強固なものとしつつ、効率性・健全性も考慮しながら、持続的な成長・企業価値の最大化を図っていくことを資本政策の基本方針としています。

2012年3月期は、約1兆3,000億円の積極的な投資を実行いたしました。そのための資金は、借り入れ、社債発行により調達を行い、人民元建て社債の発行など、資金調達手段の多様化も進めました。一方、2012年3月期末の**株主資本**は円高の影響や株価低迷などによるマイナス要因もありましたが、利益の積み上がりによる内部留保の増加がこれを上回り、前期末比2,760億円増加し、過去最高の3兆5,093億円となりました。その結果、財務の健全性の指標といえる**ネット有利子負債倍率**は、1.0倍と前期末とほぼ同水準を維持しています。2

将来の成長に向け、『中期経営計画 2012』初年度を含む2年間で約1兆7,000億円の大型投資を実行したこともあり、2012年3月期の**フリー・キャッシュ・フロー**は5,502億円のマイナスとなりましたが、2013年3月期以降に、これまで実施した投資の果実をしっかりと刈り取ることで、改善することを見込んでいます。3

2013年3月期は、『中期経営計画 2012』の最終年度に当たります。私は三菱商事のCFOとして、「継続的企業価値の創出」を支えるべく、引き続き、財務基盤のさらなる強化を目指します。

上田 良一

代表取締役 副社長執行役員

CFO

上田 良一



2012年3月期決算の概要

当期純利益は通期業績見通し4,500億円を達成

当期純利益は4,538億円となり、通期業績見通し4,500億円を達成しました。タイにおける洪水の影響やオーストラリアのストライキ等の影響などにより、特に「金属」では通期業績見通し比で大幅に未達成となったものの、油価が堅調に推移した「エネルギー事業」に加え「化学品」や「生活産業」でも過去最高益を達成するなど、他のセグメントが「金属」の未達成をカバーしました。

非資源分野で約10%の増益を達成

非資源分野では、「新産業金融事業」「化学品」「生活産業」が2011年3月期比2～3割の増益となりました。一方、タイの洪水の影響を受けて「機械」が減益となりましたが、非資源分野トータルとしては1,631億円と2011年3月期比で+147億円(約10%)の増益を達成しました。

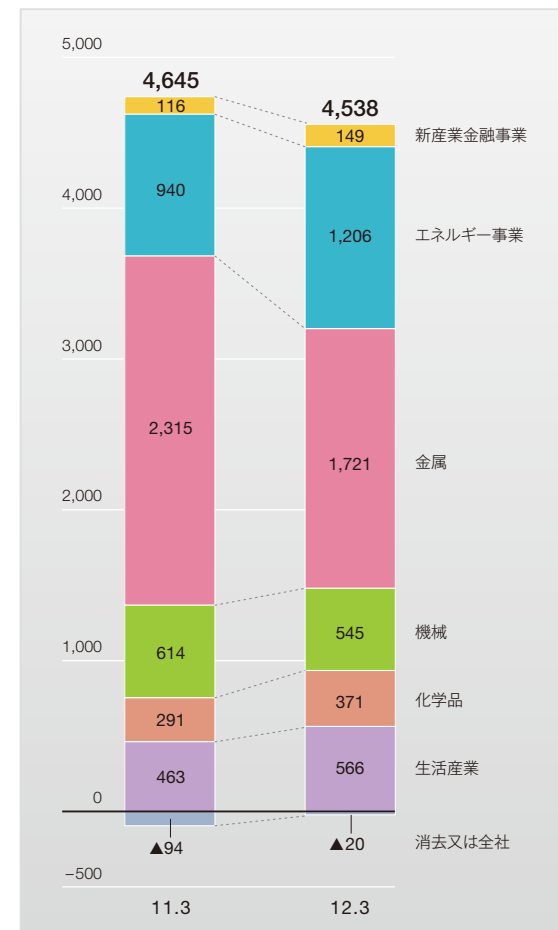
株主資本は過去最高の3兆5,093億円に

円高の影響や株価低迷などによるマイナス要因はあったものの、利益の積み上がりによる内部留保の増加がこれを上回り、株主資本は2011年3月期末比で2,760億円増加し、3兆5,093億円となりました。

財務の健全性指標としている有利子負債倍率(ネット)は1.0倍と2011年3月期末とほぼ同水準を維持しています。

なお、年間配当は過去最高額であった2011年3月期と同額の1株当たり65円を実施しました。

セグメント別当期純利益 (単位:億円)



〈セグメント別増減理由〉

新産業金融事業グループ:28%増益

リース関連事業および不動産金融事業の収益改善により増益となったもの

エネルギー事業グループ:28%増益

2011年3月期の株式売却益計上の反動があったものの、海外資源関連投資先からの受取配当金の増加や、油価上昇に伴う海外資源関連会社の持分利益が増加したことにより増益となったもの

金属グループ:26%減益

2011年3月期のチリ鉄鉱石関連子会社における株式交換益計上の反動、銅鉱山からの受取配当金の減少、およびオーストラリア資源関連子会社(原料炭)における販売数量減などにより減益となったもの

機械グループ:11%減益

建設機械事業等での取引増加があったものの、海外自動車事業におけるタイの洪水の影響に伴う販売減や為替の影響、事業撤退に伴う損失、および2011年3月期の株式売却益計上の反動などにより減益となったもの

化学品グループ:27%増益

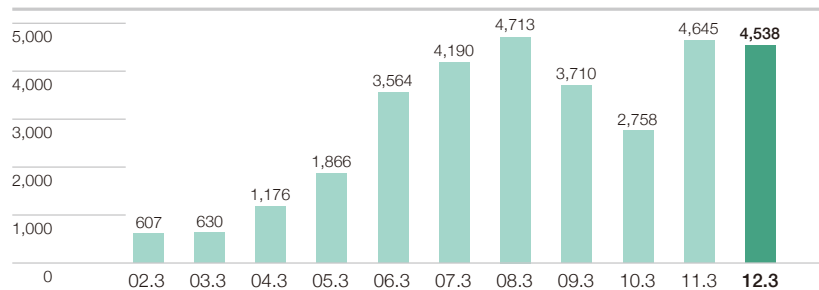
石化事業関連会社などでの取引好調による持分利益増加、プラスチック事業子会社の買収に伴うバーゲンパーチェス益および取引利益の計上などにより増益となったもの

生活産業グループ:22%増益

株式の減損(日清オイリオ)や資材関連事業での持分利益の減少があったものの、2011年3月期の連結納税制度導入に伴う税金費用計上の反動や、食料関連子会社における取引利益の増加、株式売却益の計上などにより増益となったもの

1 当期純利益

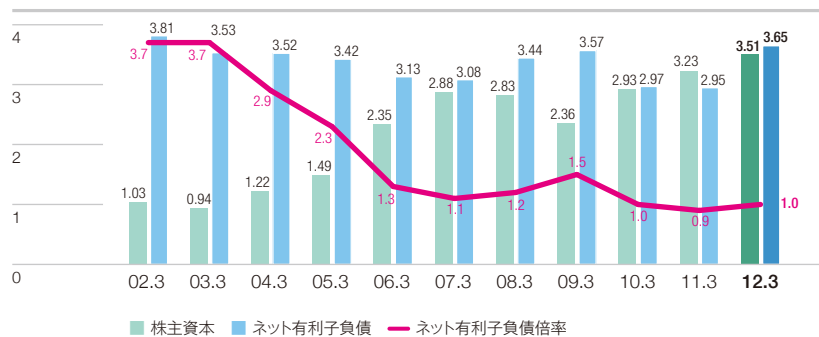
(単位:億円)



当期純利益は、通期業績見通しを上回る**4,538**億円を達成

2 株主資本／ネット有利子負債／ネット有利子負債倍率

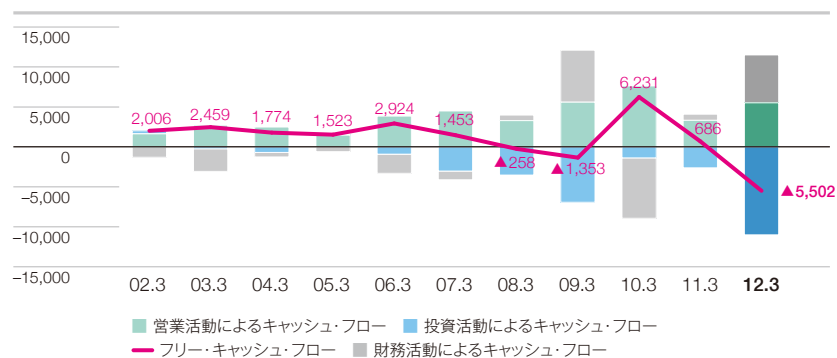
(単位:兆円、倍)



株主資本は過去最高の**3兆5,093**億円を計上
ネット有利子負債倍率は**1.0**倍を維持

3 キャッシュ・フロー

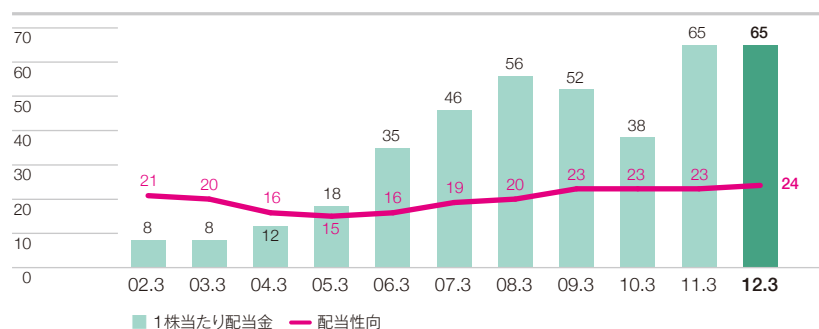
(単位:億円)



フリー・キャッシュ・フローは**5,502**億円のマイナス

4 1株当たり配当金／配当性向

(単位:円、%)



1株当たり配当金は**65**円を維持
配当性向は基本方針に沿って**24**%を確保

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（米国会計基準）

2006年3月期から2011年3月期までの数値は、連結子会社における決算期の変更の影響を反映させるため、遡及的に調整しています。
ただし、

- 1) 有利子負債、ネット有利子負債、ネット有利子負債倍率、投下資本利益率（ROIC）の2009年3月期以前の数値は遡及的な調整を行っていません。
- 2) キャッシュ・フローの2008年3月期以前の数値は遡及的な調整を行っていません。

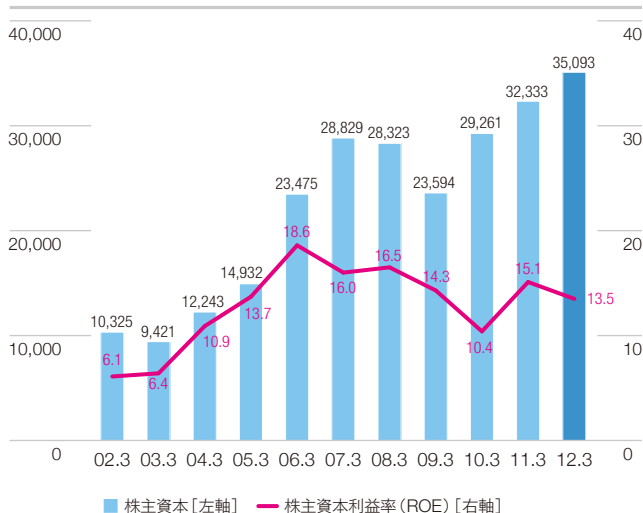
	単位:百万円											単位:百万米ドル
	2002.3	2003.3	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2012.3
業績指標：												
売上高*1	¥13,230,675	¥13,604,304	¥15,177,367	¥17,122,034	¥19,085,562	¥20,526,402	¥23,105,053	¥22,393,595	¥17,102,782	¥19,233,443	¥20,126,321	\$245,443
当期業績：												
収益	3,142,597	3,313,554	3,475,848	4,133,338	4,813,468	5,068,199	6,050,654	6,156,365	4,540,793	5,206,873	5,565,832	67,876
売上総利益	643,922	723,615	766,080	878,707	1,054,371	1,144,982	1,172,665	1,465,027	1,016,597	1,149,902	1,127,860	13,754
営業利益	68,189	100,550	130,069	185,192	351,040	409,563	354,931	590,502	182,253	316,141	271,122	3,306
持分法による投資損益	9,293	44,878	57,037	99,624	124,867	153,973	155,614	163,256	117,857	167,002	190,509	2,323
当社株主に帰属する当期純利益 1	60,702	62,969	117,556	186,641	356,444	418,965	471,262	370,987	275,787	464,543	453,849	5,535
基礎収益*2	134,813	183,081	212,977	336,905	548,453	685,438	628,821	858,781	380,325	606,184	580,451	7,079
事業年度末の財政状態：												
総資産 6	8,148,902	8,113,317	8,397,868	9,048,561	10,283,887	11,350,293	11,638,265	10,837,537	10,803,702	11,272,775	12,588,513	153,518
運転資本*3	694,282	682,715	828,971	1,017,681	1,243,841	1,335,452	1,429,764	1,613,776	1,780,008	2,012,098	1,709,310	20,845
有利子負債*4	4,239,764	3,938,720	4,017,130	4,040,199	3,766,343	3,829,060	4,183,592	4,879,397	4,154,692	4,257,563	5,016,383	61,175
長期債務（1年内期限到来分を除く）	3,238,871	3,119,391	3,033,276	2,975,701	2,877,050	2,863,558	3,096,818	3,467,766	3,246,029	3,188,749	3,760,101	45,855
ネット有利子負債*5 2	3,813,947	3,531,372	3,521,951	3,423,498	3,130,046	3,081,050	3,443,861	3,567,633	2,968,151	2,947,308	3,647,408	44,481
株主資本 2 5	1,032,499	942,067	1,224,256	1,493,175	2,347,451	2,882,924	2,832,293	2,359,397	2,926,094	3,233,342	3,509,328	42,796
キャッシュ・フロー：												
営業活動によるキャッシュ・フロー 3	162,500	270,281	247,710	145,700	384,278	448,573	327,712	558,226	761,573	331,204	550,694	6,716
投資活動によるキャッシュ・フロー 3	38,057	▲ 24,388	▲ 70,329	6,597	▲ 91,851	▲ 303,251	▲ 353,480	▲ 693,550	▲ 138,502	▲ 262,601	▲ 1,100,913	▲ 13,426
財務活動によるキャッシュ・フロー 3	▲ 130,469	▲ 282,681	▲ 56,203	▲ 60,414	▲ 239,415	▲ 108,363	69,700	650,608	▲ 755,347	76,749	599,059	7,306
ネット・キャッシュ・フロー	70,088	▲ 36,788	121,178	91,883	53,012	36,959	43,932	515,284	▲ 132,276	145,352	48,840	596
財務指標：												
株主資本利益率（ROE）（％） 5	6.1	6.4	10.9	13.7	18.6	16.0	16.5	14.3	10.4	15.1	13.5	—
総資本利益率（ROA）*6（％） 6	1.2	0.7	1.8	2.5	5.0	5.5	4.8	3.4	2.7	4.8	3.8	—
ネット有利子負債倍率（倍） 2	3.7	3.7	2.9	2.3	1.3	1.1	1.2	1.5	1.0	0.9	1.0	—
投下資本利益率（ROIC）（基礎収益ベース）（％）	2.8	4.1	4.5	6.9	10.0	11.5	10.0	14.5	6.5	9.8	8.1	—
株主資本配当率（DOE）（％）	1.2	1.2	1.7	2.1	3.0	2.9	3.2	3.3	2.4	3.5	3.2	—
株価情報：												
期中平均株価（円、米ドル） 7	919	822	965	1,202	2,042	2,371	3,110	2,299	1,969	2,102	1,840	22.44
株価収益率（PER）*7（倍） 7	23.73	20.45	12.86	10.09	9.67	9.56	11.18	10.51	12.11	7.68	6.70	—
株価純資産倍率（PBR）*8（倍）	1.4	1.4	1.2	1.3	1.5	1.4	1.9	1.7	1.1	1.1	0.9	—
株式：												
期末発行済株式数*9（千株）	1,566,553	1,565,647	1,565,557	1,565,749	1,685,767	1,688,303	1,641,203	1,642,904	1,643,532	1,644,074	1,646,173	—
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益：												
基本的（円、米ドル）	38.74	40.21	75.09	119.21	219.32	248.34	284.06	225.88	167.85	282.62	275.83	3.36
希薄化後（円、米ドル） 8	38.74	37.69	69.31	110.11	209.39	246.99	282.79	225.38	167.46	281.87	275.22	3.36
1株当たり株主資本（円、米ドル）	682.28	601.71	781.99	953.65	1,392.51	1,728.22	1,725.74	1,436.11	1,780.37	1,966.66	2,131.81	26
1株当たり配当金（円、米ドル） 4	8.00	8.00	12.00	18.00	35.00	46.00	56.00	52.00	38.00	65.00	65.00	0.79
配当性向*10（％） 4	21	20	16	15	16	19	20	23	23	23	24	—
その他：												
従業員数（名）	44,034	47,370	49,219	51,381	53,738	55,867	60,664	60,095	58,583	58,470	63,058	—
社外取締役比率（％）	22.2	17.6	16.7	25.0	23.5	22.2	25.0	33.3	33.3	33.3	38.5	—

1 2 3 4 は、P.11のグラフをご参照ください。

5 6 7 8 は、P.15のグラフをご参照ください。

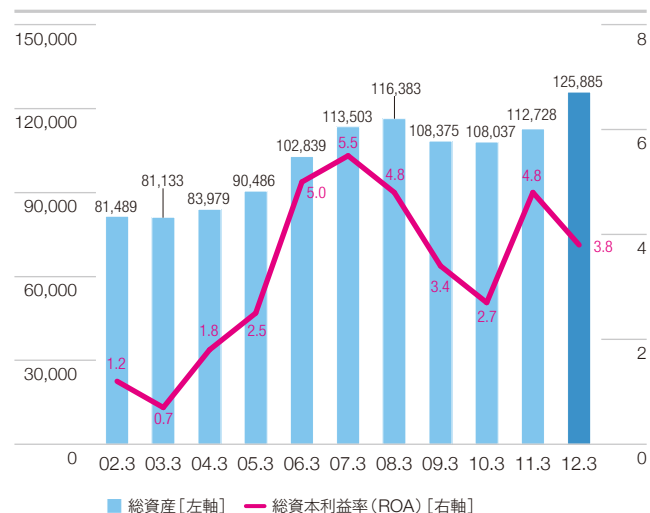
5 株主資本／株主資本利益率(ROE)

(単位: 億円、%)



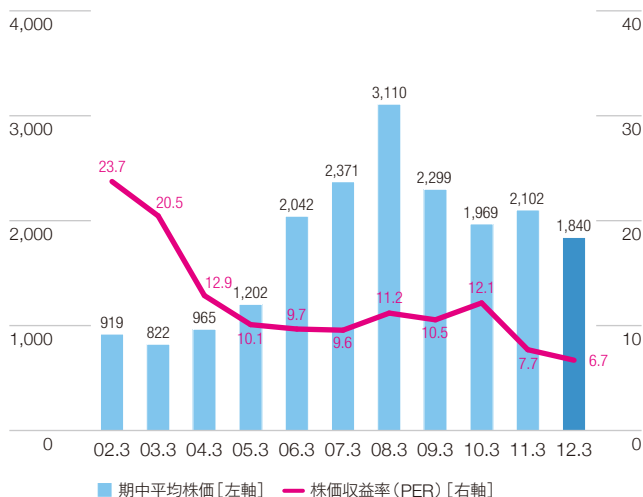
6 総資産／総資本利益率(ROA)*6

(単位: 億円、%)



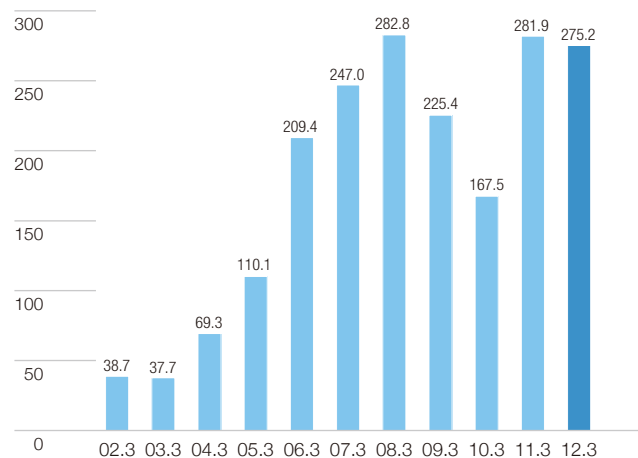
7 期中平均株価／株価収益率(PER)*7

(単位: 円、倍)



8 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(希薄化後)

(単位: 円)



注記: 米ドル金額は便宜的に1米ドル=82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。

(有価証券報告書の連結財務諸表に対する注記1をご参照ください)

*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 運転資本は現金および短期借入金を含む、流動資産および流動負債の純額となります。

*4 有利子負債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。

*5 ネット有利子負債は、有利子負債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。

*6 ROAは、継続事業に係る法人税等および持分法による投資損益前利益を、期首および期末の総資産の平均で除して算出したものです。

*7 PERは、期中平均株価に期末発行済株式総数を乗じた時価総額を当期純利益で除して算出したものです。

*8 PBRは、期中平均株価に期末発行済株式総数を乗じた時価総額を株主資本で除して算出したものです。

*9 当社が保有する自己株式は含まれていません。

*10 配当性向は組替再表示前の当期純利益から算出したものです。

中期経営計画の変遷

MC2003

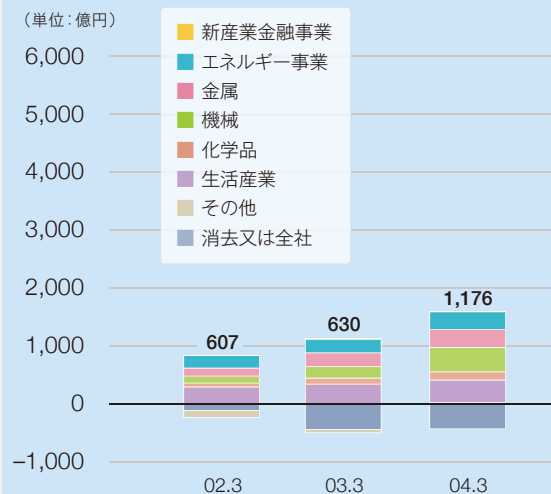
経営システムの変革
(事業の選択と集中)

INNOVATION 2007～2009

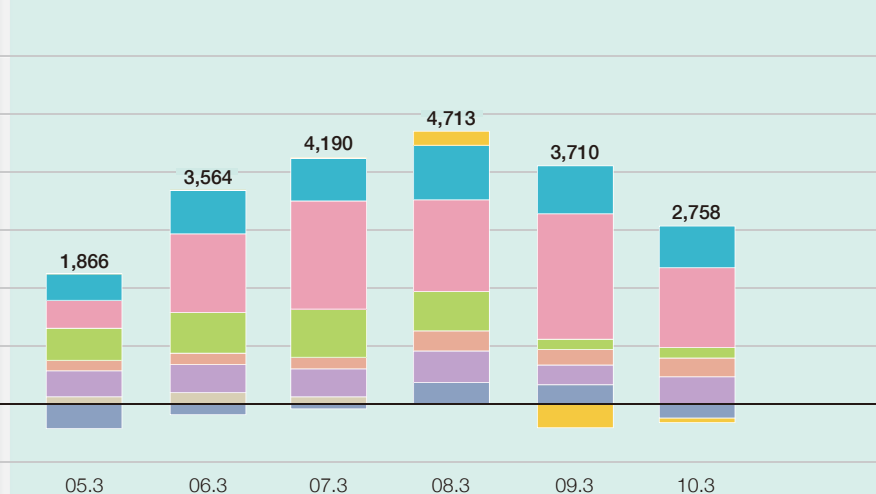
ビジネスモデルの変革
(バリューチェーンの構築、収益構造の変化)
環境・水事業や新エネルギー事業の取り組み強化

セグメント別当期純利益の推移

MC2003の業績

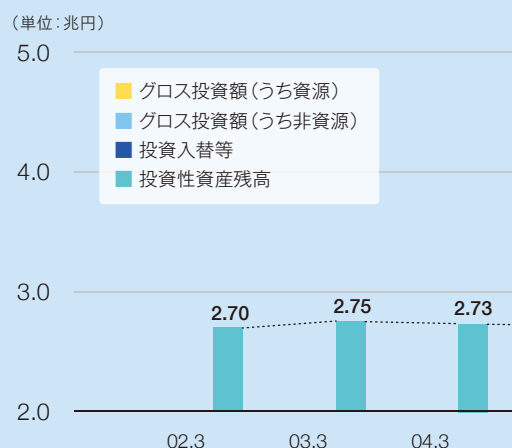


INNOVATION 2007～2009の業績

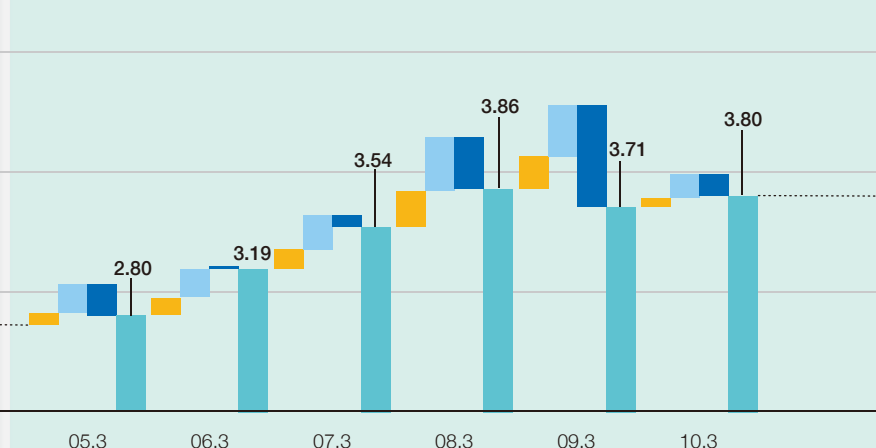


投資性資産残高の推移

MC2003の投資実績



INNOVATION 2007～2009の投資実績



グロス投資額	—	—	—
(うち資源)	—	—	—
(うち非資源)	—	—	—
投資入替等	—	—	—
増減額	—	0.05	▲ 0.02
投資性資産残高	2.70	2.75	2.73

グロス投資額	0.33	0.37	0.45	0.75	0.70	0.27
(うち資源)	0.10	0.14	0.16	0.30	0.27	0.07
(うち非資源)	0.24	0.23	0.29	0.45	0.43	0.20
投資入替等	▲ 0.26	0.02	▲ 0.10	▲ 0.43	▲ 0.85	▲ 0.18
増減額	0.07	0.39	0.35	0.32	▲ 0.15	0.09
投資性資産残高	2.80	3.19	3.54	3.86	3.71	3.80

投資性資産

- 投資性資産には、関連投資および長期債権、売却可能有価証券(株式のみ)の取得価額、非上場有価証券、有形固定資産(除く販売用不動産)、無形固定資産、のれんなどが含まれます。
- 過去の投資性資産については、国内子会社の決算期統一などの影響を考慮した組み替え再表示は行っていません。

中期経営計画 2012

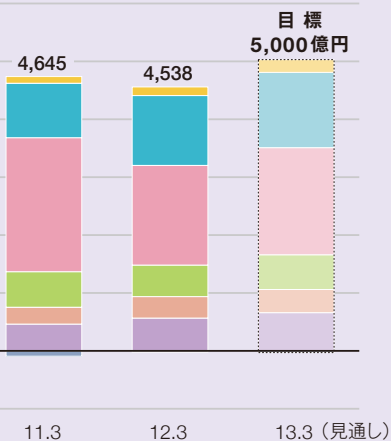
継続的企業価値の創出

「**全社戦略分野・地域の設定**」：
新興国の高い経済成長や新たな
成長市場への対応

「**多様性を活かす経営**」：
多様性を活かし個々の事業を
強化することで、複数の収益
の柱を育成

「**多様性を束ねる経営**」：
多様性を束ねることで、
三菱商事グループとして
の総合力を創出

中期経営計画 2012の業績



1

中期経営計画 2012の目標および進捗状況

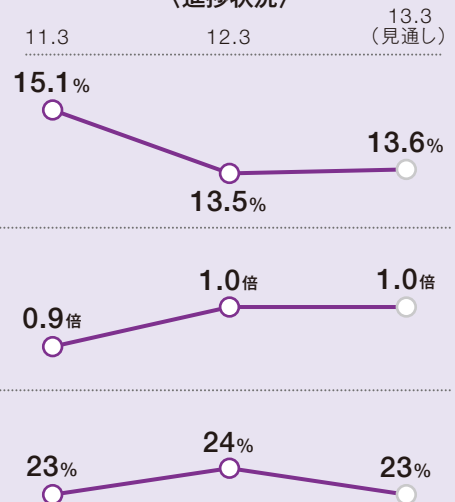
〈目標〉

ROE
12~15%

ネット有利子負債倍率
1.0~1.5倍

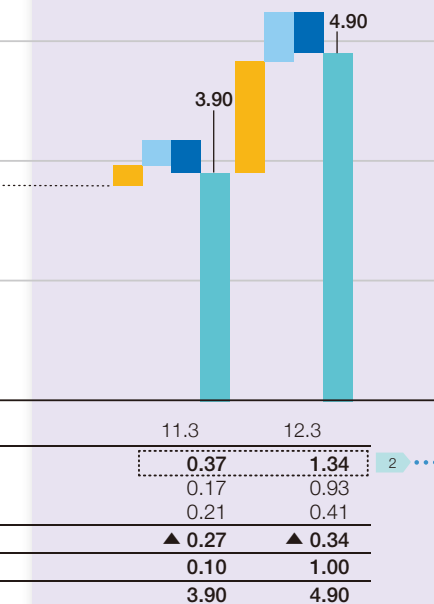
配当性向
20~25%

〈進捗状況〉



1 『中期経営計画 2012』では、計画期間中の目標を掲げています。各目標に対し、2012年3月期時点で順調に推移しています。

中期経営計画 2012の投資実績



2 2011年3月期から2012年3月期の2年間で、グロスベースで約1.7兆円の投資を行いました。

中期経営計画 2012の投資計画および進捗状況

(単位: 億円)

分野・地域	〈投資計画〉 (3年間合計)	〈実績〉			累計
		11.3	12.3		
全社戦略 地域	中国・インド・ ブラジル	全社戦略地域は下の金額に含まれる			
全社戦略 分野	インフラ・ 地球環境	約3,000			
金属資源	10,000~ 12,000				
エネルギー資源	1,000~ 2,000				
産業金融・鉄鋼製品・ 炭素原料・船舶・自動車・ 化学品・リテイル・食料 など	6,000~ 8,000				
合計	20,000~25,000	3,700	13,360		17,060

E 地球環境・インフラ事業開発
T ビジネスサービス
S 新産業金融事業
N エネルギー事業
K 金属
M 機械
C 化学品
L 生活産業

社長直轄2部門／営業グループの紹介

社長直轄2部門の紹介



地球環境・インフラ事業 開発部門

電力、水、交通といったインフラ分野、および環境対応車向けのリチウムイオン電池製造事業、排出権事業、ESCO事業などの環境関連分野において、事業ならびに関連する取引を行っています。

主な商品・サービス

太陽光発電事業、太陽熱発電事業、風力発電事業、火力発電事業、海底送電事業、バイオ燃料事業、排出権事業、リチウムイオン電池事業、ネオジム磁石事業、上下水道事業、海水淡水化事業、ESCO事業、地域熱供給事業、スマートコミュニティ事業開発、港湾・鉄道・空港事業案件の開発、ナノテク事業



ビジネスサービス部門

全社のIT戦略から個別戦略・企画・開発・運用までを一体的に統括するとともに、統合的なITサービスの提供を通じ、IT面からのビジネス支援を行っています。

主な商品・サービス

SI（システム・インテグレーション）事業、コンサルティング事業、ITアウトソーシング事業（データセンターなど）、BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）事業、建設ASP事業 など

営業グループの紹介



新産業金融事業 グループ

アセットマネジメント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、インフラ関連金融事業、リース事業、エアライン関連事業、バイアウト投資事業、ヘルスケアファンド事業、不動産ファンド関連事業、不動産ポートフォリオ運営、不動産開発事業（商業施設、物流など）、分譲住宅・複合都市開発、建設・不動産コンサルティング、設備事業、病院・PFI事業、海外不動産事業、部品・製品物流事業、バラ積み船保有・運航事業 など



エネルギー事業 グループ

石油・ガスのプロジェクト開発および投資を行う他、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、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

鉄鋼製品・鉄鋼原料・非鉄金属の各分野において、幅広い商品を取り扱っています。川上の原料から川下の製品まで一貫したバリューチェーンを構築し、投資とトレーディングを中心とした事業展開を行っています。

主な商品・サービス

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



機械グループ

ガス・石油・化学・製鉄などの大型プラントから、船舶、自動車、宇宙航空関連機器、鉱山機械、建設機械、産業機械、昇降機まで、幅広い分野の機械の販売、金融、物流、事業投資などを行っています。

主な商品・サービス

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、海洋構造物／農業機械、建設機械、工作機械、鉱山機械、昇降機／船舶、船用機械、船舶保有事業、宇宙関連機器、防衛関連機器、衛星画像販売事業／自動車（完成車・組立部品・補用部品）の輸出・海外生産・販売・販売金融 など



化学品グループ

川上原料を扱う汎用化学品分野、合成樹脂や電子材料などの川中・川下製品を扱う機能化学品分野、そして食品化学、医・農薬などのライフサイエンス分野において事業を展開しています。

主な商品・サービス

石油化学品、塩、苛性ソーダ、ポリエステル原料、オレフィン・アロマ、メタノール、エタノール、アンモニア、肥料、無機化学品、合成樹脂・製品、塩化ビニール、機能性材料、電子材料、合成ゴム、ウレタン、医薬・農薬中間体、食品化学、バイオ事業 など



生活産業グループ

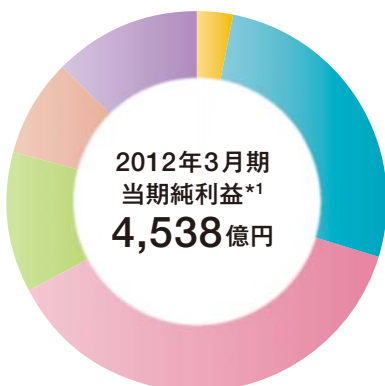
食料・食品、繊維、生活物資、ヘルスケア、流通・小売など、人々の生活に身近な分野で、原料・素材の調達から、消費市場に至るまでの幅広い領域において、商品・サービスの提供、事業開発、投資などを行っています。

主な商品・サービス

調剤薬局事業、病院経営後方支援、医療機器・医薬品販売事業、福祉用具レンタル卸事業、流通市場・消費市場における戦略立案・推進、リテール事業、通販・マーケティング事業、ポイント・決済等関連サービス事業／米穀、小麦、大麦、小麦粉、とうもろこし、マイロ、青果物、水産物、砂糖類、澱粉・糖化品、コーングリッツ、その他の糖類、塩、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、配合飼料原料／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、菓子、水、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・板紙、包装資材、チップ、パルプ、植林、印刷・写真感材および周辺資機材、セメント、生コン、木材、各種建材、珪砂、カオリン、タイヤ、工業用ゴム製品 など

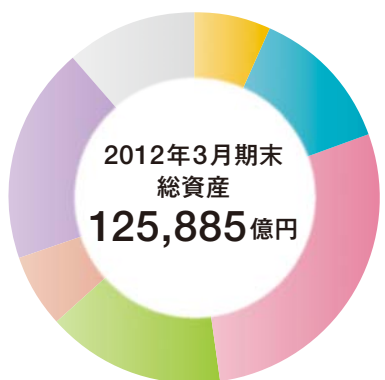
営業グループの業績

連結当期純利益に占める割合



■ 新産業金融事業グループ	...	3.3%
■ エネルギー事業グループ	...	26.6%
■ 金属グループ	...	37.9%
■ 機械グループ	...	12.0%
■ 化学品グループ	...	8.2%
■ 生活産業グループ	...	12.5%

総資産に占める割合



■ 新産業金融事業グループ	...	6.9%
■ エネルギー事業グループ	...	12.7%
■ 金属グループ	...	28.4%
■ 機械グループ	...	15.4%
■ 化学品グループ	...	6.4%
■ 生活産業グループ	...	18.9%
■ 消去又は全社	...	11.4%

2012年3月期の業績



新産業金融事業 グループ

売上高	193,107	百万円
売上総利益	48,224	百万円
持分法損益	9,157	百万円
当期純利益	14,911	百万円
総資産	868,456	百万円
従業員数*2		
連結	2,613	名
単体	398	名
連結対象会社数*3	86	



エネルギー事業 グループ

売上高	4,564,470	百万円
売上総利益	61,828	百万円
持分法損益	71,939	百万円
当期純利益	120,639	百万円
総資産	1,594,140	百万円
従業員数*2		
連結	1,617	名
単体	524	名
連結対象会社数*3	86	



金属グループ

売上高	4,399,553	百万円
売上総利益	267,553	百万円
持分法損益	36,415	百万円
当期純利益	172,141	百万円
総資産	3,571,196	百万円
従業員数*2		
連結	11,681	名
単体	410	名
連結対象会社数*3	27	



機械グループ

売上高	3,251,670	百万円
売上総利益	178,877	百万円
持分法損益	22,634	百万円
当期純利益	54,462	百万円
総資産	1,932,941	百万円
従業員数*2		
連結	9,713	名
単体	1,078	名
連結対象会社数*3	140	



化学品グループ

売上高	2,218,587	百万円
売上総利益	86,564	百万円
持分法損益	17,968	百万円
当期純利益	37,085	百万円
総資産	806,218	百万円
従業員数*2		
連結	5,404	名
単体	642	名
連結対象会社数*3	48	



生活産業グループ

売上高	5,450,689	百万円
売上総利益	462,996	百万円
持分法損益	25,792	百万円
当期純利益	56,642	百万円
総資産	2,383,577	百万円
従業員数*2		
連結	25,840	名
単体	891	名
連結対象会社数*3	115	

*1 当期純利益には、「消去又は全社」▲20億円が含まれています。

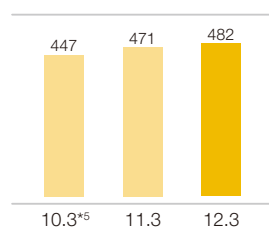
*2 2012年3月31日現在のデータとなります。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結6,190名、単体1,853名となっており、合計すると連結63,058名、単体5,796名となっています。

*3 2012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。記載されていない地球環境事業開発部門33社、ビジネスサービス部門6社、コーポレートスタッフ部門13社、現地法人40社を合計すると594社となっています。

*4 「金属」についてはCoal & Allied社の持分連結に伴い、2010年3月期まで遡及的に調整した数値を示しています。

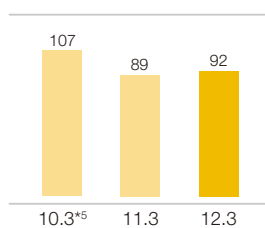
売上総利益

(単位: 億円)



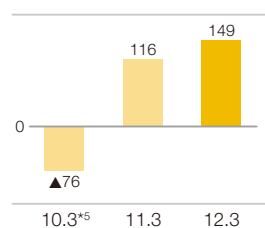
持分法損益

(単位: 億円)



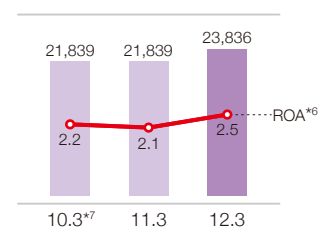
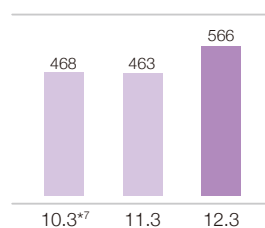
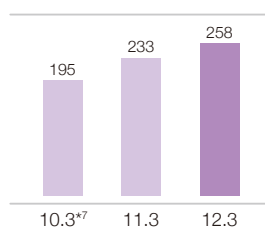
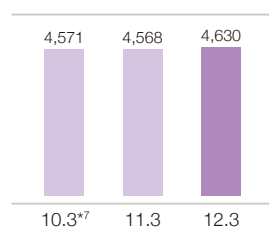
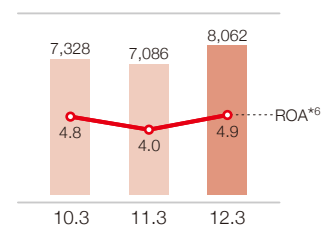
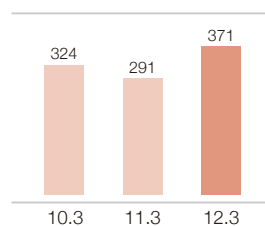
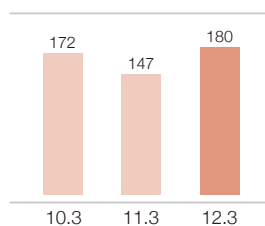
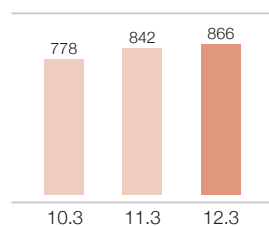
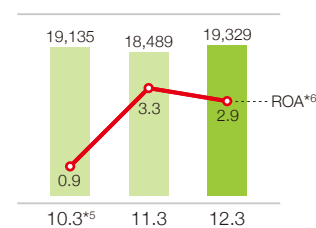
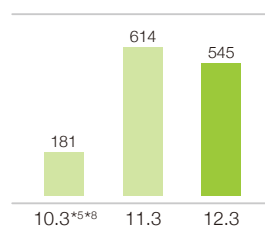
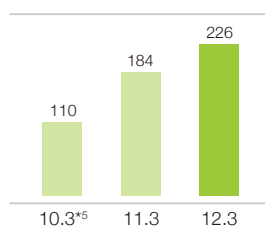
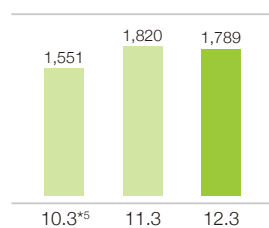
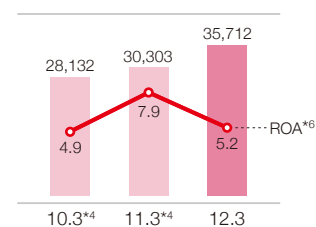
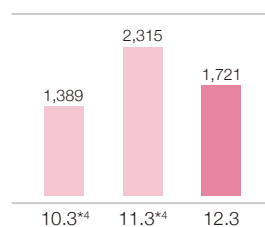
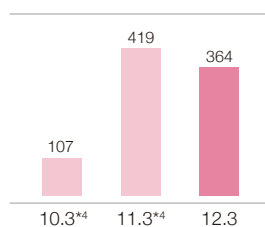
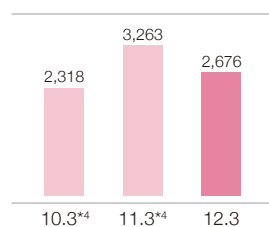
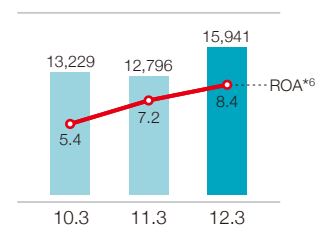
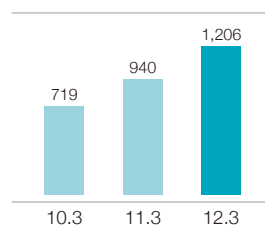
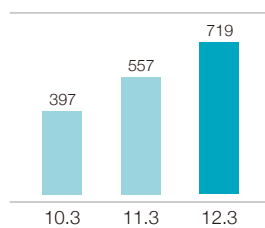
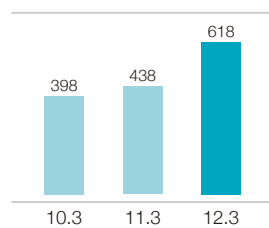
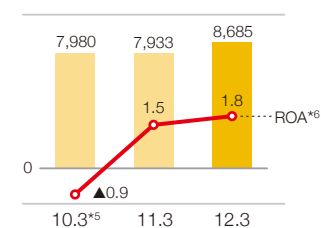
当期純利益

(単位: 億円)



総資産、ROA

(単位: 億円、%)



*5 2010年4月1日付で、「新産業金融事業」および「機械」の一部事業を、「その他」へ移管したため、関連するおのこのセグメントの2010年3月期について適宜に調整した数値を示しています。

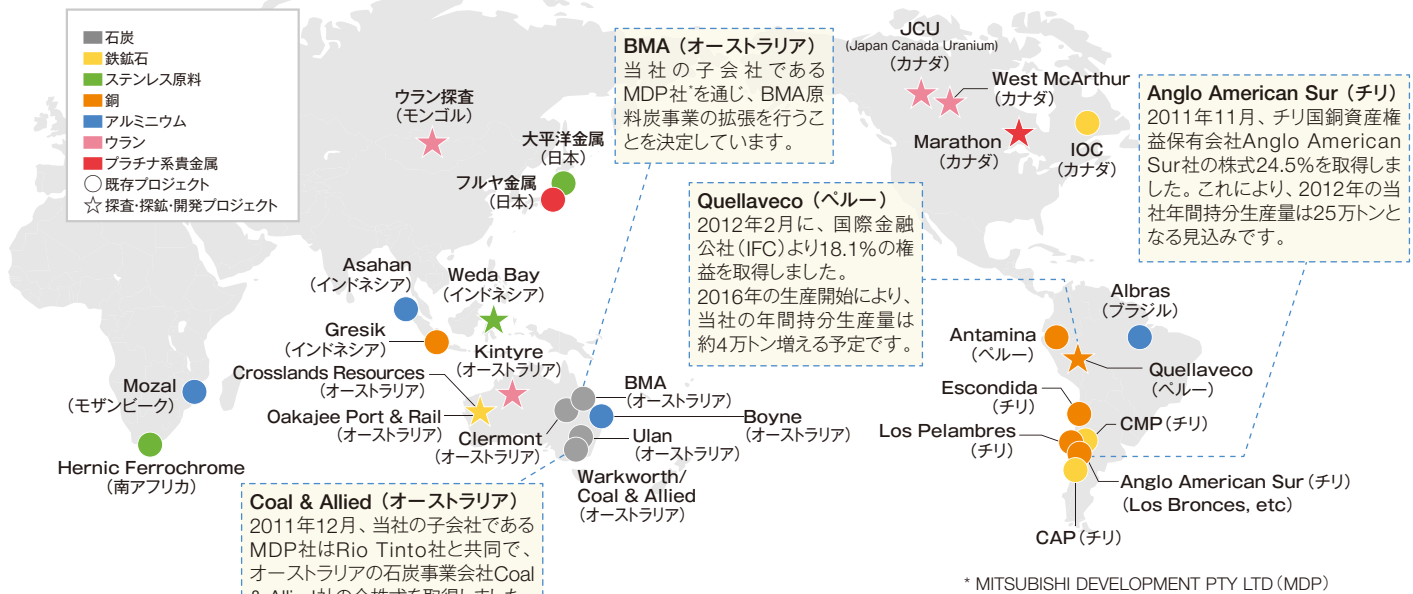
*6 ROAは、当期純利益を、期首および期末の総資産の平均で除して算出したものです。2010年3月期のROAは適宜に調整していません。

*7 「生活産業」については子会社における決算期を12月から3月に変更したため、2010年3月期について適宜に調整した数値を示しています。

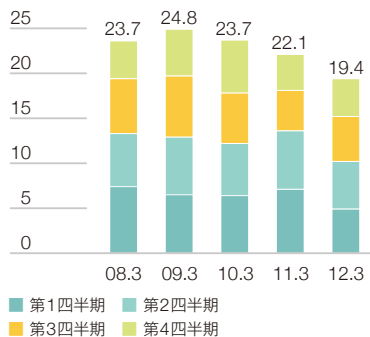
*8 数値は百万円の位を四捨五入したものとなっております。

金属・エネルギー資源データ集

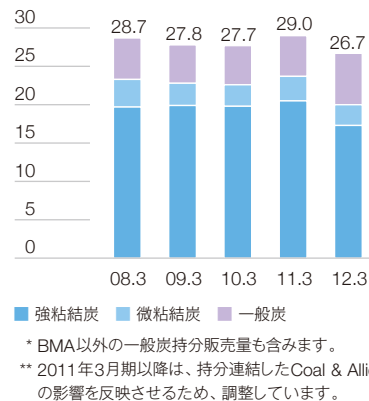
金属資源関連



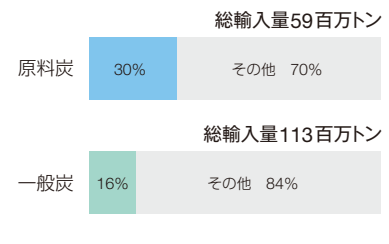
BMA年間生産量 (50%ベース) 推移
(百万トン)



MDP社年間販売量の推移
(百万トン)



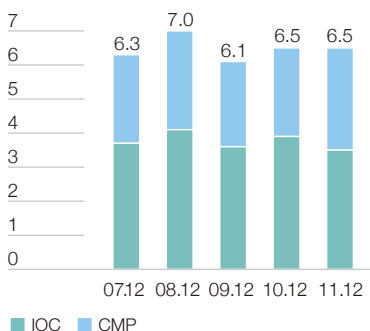
日本向け総輸入量および当社シェア (2011年1~12月)



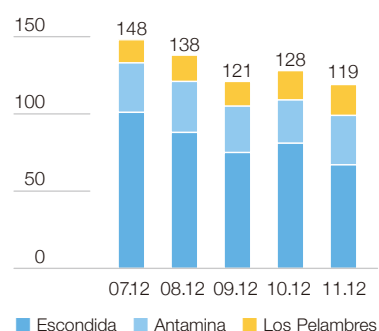
* 当社シェアに関しては、当社がトレーディングにのみ関与しているものを含みます。

持分生産量 (1~12月累計)

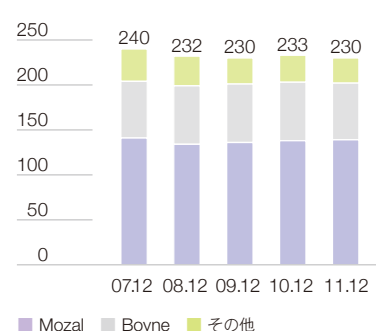
鉄鉱石
(百万トン)



銅
(千トン)

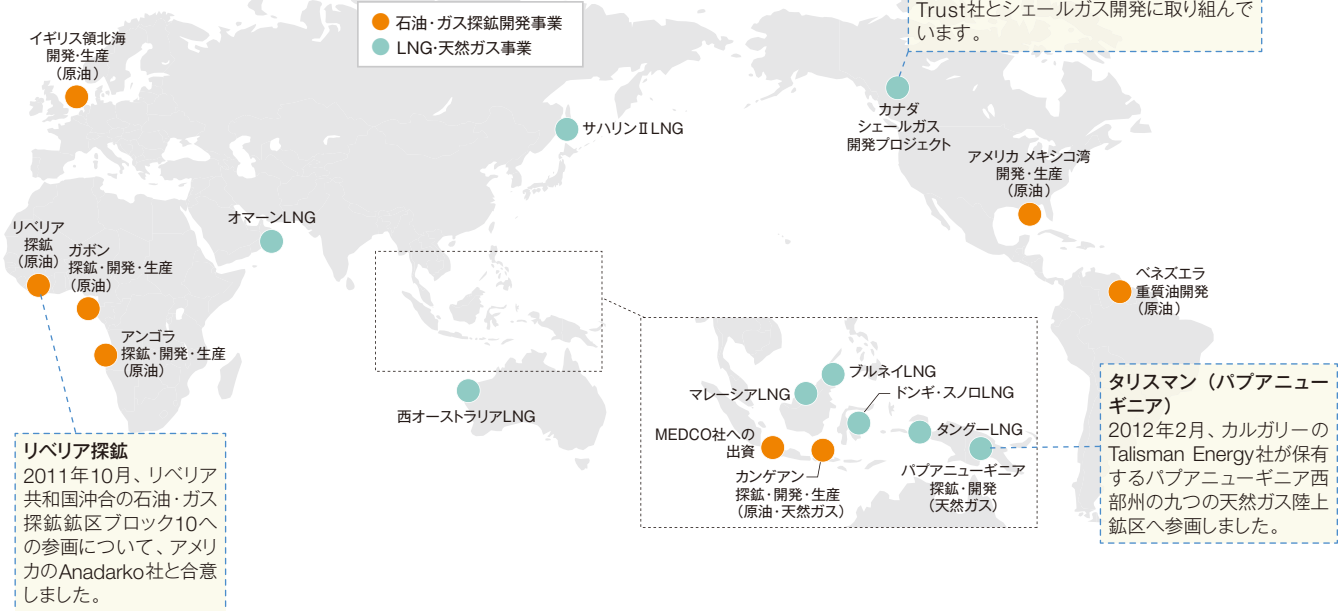


アルミニウム
(千トン)

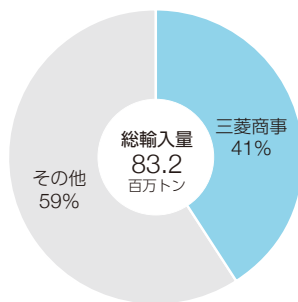


金属グループに関する詳細情報はP.44~47をご参照ください。

エネルギー資源関連

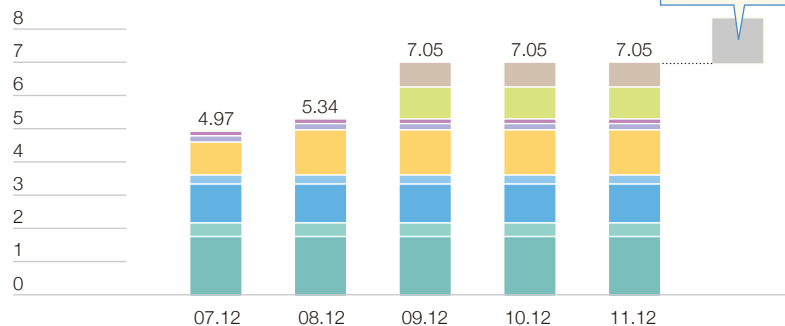


LNGの日本向け総輸入量および当社シェア*



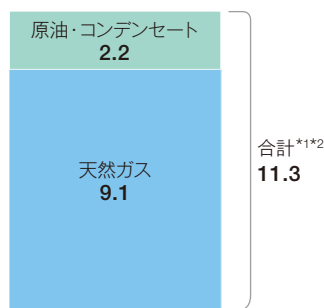
〈2012年3月末時点〉

* 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みます。

LNG持分生産能力
(百万トン/年)

ブルネイ マレーシアI マレーシアII マレーシアIII* 西オーストラリア* オマーン
カルハット(オマーン) サハラII* タンゲール*

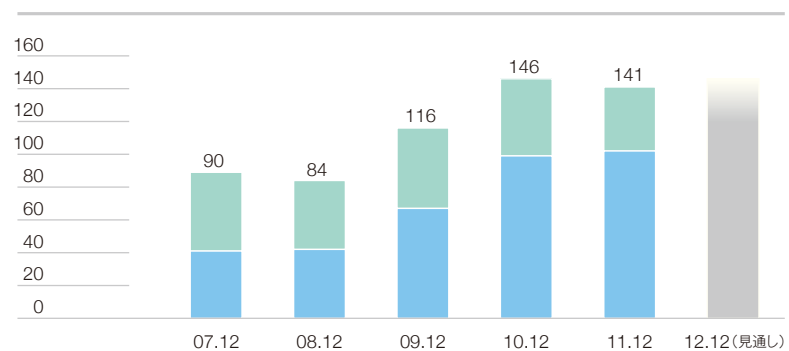
* 上流権益も保有。

当社保有埋蔵量
(億バレル)

〈2011年12月末時点〉

*1 石油換算。会計上の非連結先も含みます。

*2 権益保有見合い。一部当社独自の基準によります。

石油・ガス上流持分生産量(年平均値)*
(千バレル/日)

■ 天然ガス ■ 原油・コンデンサート

* 石油換算。会計上の非連結先も含みます。

エネルギー事業グループに関する詳細情報はP.40~43をご参照ください。

Pursuing Sustainable

特集：継続的企業価値の創出

中期経営計画に基づいて進捗する主要プロジェクトの一部をご紹介します。



Corporate Value

エネルギー分野で新たな可能性に挑む：

シェールガス 26

多様なエネルギー源のベストミックスに貢献する：

電力事業 28

旺盛な需要を安定供給で支える：

食糧事業 30

特集:Pursuing Sustainable Corporate Value——継続的企業価値の創出——

Challenging New Possibilities in the Energy Field

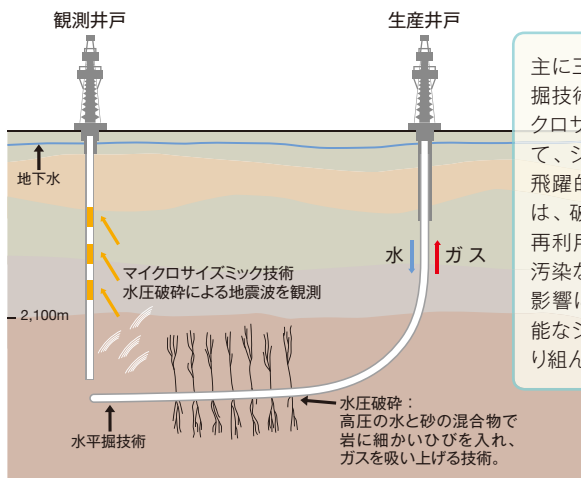
エネルギー分野で新たな可能性に挑む：
シェールガス

新興国の経済成長や人口増加などを背景に、今後、世界のエネルギー消費量はさらなる増加が見込まれています。将来のエネルギー不足に対する懸念が強まる中、新たな天然ガス資源として注目されているのがシェールガスです。三菱商事は、エネルギー資源の安定供給に向けて、シェールガス事業に取り組んでいます。

シェールガス水圧破碎オペレーションの現場

》 Background 採掘技術の飛躍的な進歩

シェールガスとは、地中の頁岩（シェール）の中にたまっている天然ガス資源のことです。在来型天然ガスと成分的な違いはありません。回収可能資源量は世界の在来型天然ガス資源量に匹敵するといわれ、「夢の資源」として注目されています。その存在は以前から確認されていましたが、在来型天然ガスに比べ採掘が難しく、実用化に向けた障壁になっていました。しかし、採掘技術の飛躍的な進歩によって状況は一変、新たなエネルギー資源としての期待が高まっています。



主に三つの技術革新(1.水平掘技術、2.水圧破碎、3.マイクロサイズミック技術)によって、シェールガスの採掘性は飛躍的に向上しました。当社は、破碎に使用する水資源の再利用をはじめ、騒音や大気汚染など現地の環境に与える影響に配慮しながら、持続可能なシェールガスの採掘に取り組んでいます。



当社では、カナダ西部で保有する二つのガス資産においてシェールガスの開発を進めています。将来的にはこのシェールガスを原料に、カナダ西海岸から日本に一日でも早いLNG供給を実現すべく取り組んでいます。2010年末に2名で設立した当事務所も、共同出資者の東京ガス、大阪ガス、中部電力、石油天然ガス・金属鉱物資源機構（以下、JOGMEC）、韓国ガス公社（以下、KOGAS）からの出向者に加え、現地採用により2012年半ばには20名体制となる予定です。さまざまな国籍と異なる会社から集まったプロが目的を一つに一丸となってプロジェクトの成功を目指し、まい進しています。

相澤 稔 Diamond Gas Management Canada社 副社長

》 Milestones エネルギーの新たな潮流を見据えた動き

1969年
アラスカLNG輸入代行業業

≡

1972年
ブルネイプロジェクト

≡ マレーシアIプロジェクト
≡ アルンプロジェクト
(インドネシア)

1989年
西オーストラリア
NWSプロジェクト

≡ マレーシアIIプロジェクト
≡ オマーンプロジェクト
≡ マレーシアIIIプロジェクト
≡ カルハットプロジェクト
(オマーン)
≡ サハリンIIプロジェクト
≡ タンクープロジェクト
(インドネシア)

2010年
シェールガス事業

≡

2011年
ドンギ・スノロプロジェクト

- 日本で初めてアラスカからLNGを導入
- 電力・ガス会社への輸入代行業務を開始
- 天然ガスの液化・販売部門に初めて参画したプロジェクト(同年より生産開始)
- ガス田開発から販売までのLNGバリューチェーンを実現(同年より生産開始)
- 日本・インドネシア・韓国による初めてのオール・アジアLNGプロジェクト
- 当社が最大株主としてプロジェクトを主導

シェールガス事業への想い

「シェールガスへの対応をどうするべきか」については2008年から議論が本格化しました。その結果、「エネルギーの安定供給という使命を全うするためにも、エネルギーの新たな潮流に乗り遅れることなく、将来に向けて知見・ノウハウを蓄積すべき」という結論に達し、事業を立ち上げることとしました。



》 Strategy エネルギーの安定供給を目指す

2010年、当社はカナダのペン・ウェスト・エナジー・トラスト(PWE)が所有する、**ブリティッシュ・コロンビア州コルドバ堆積盆地の鉱区**を取得しました。膨大な埋蔵量があると推定される北米地域で、シェールガス事業の発展に向け強固な足掛かりを築きました。2011年には、東京ガス、大阪ガス、中部電力、JOGMEC、KOGASが同プロジェクトに参画。電力・ガス会社がシェールガス事業に加わる初のケースとなりました。

2012年、同州モントニー地域で天然ガス開発を推進する**カットバンク・リッジ・パートナーシップ(CRP)の権益**40%を取得することで、**エンカナ社と合意**しました。CRPは、同社が組成したシェールガスを中心とする天然ガス開発のプロジェクト事業体で、今後5年間で累計約600本以上の生産井を掘削して開発を進める予定です。

当社は現在、Shell、中国石油天然気集团公司(CNPC)、KOGASと共に、**カナダで生産した天然ガスをLNGとして輸出するプロジェクト**を検討しており、将来的には**日本をはじめとする東アジアのエネルギー安定供給にも貢献したい**と考えています。

鉱区所在地	カナダ国 ブリティッシュ・コロンビア州 コルドバ堆積盆地
埋蔵量*	約5~8兆立方フィート(LNG換算: 約1~1.6億トン)
生産量*	2014年 日量5億立方フィート(LNG換算: 350万トン/年)
出資比率	PWE: 50%、三菱商事: 30%、KOGAS: 5%、JOGMEC・中部電力・東京ガス・大阪ガス: 各3.75%

鉱区所在地	カナダ国 ブリティッシュ・コロンビア州 モントニー地域
埋蔵量*	35兆立方フィート(LNG換算: 約7.2億トン)
生産量*	CRPとして今後10年の間に日量約30億立方フィート(LNG換算: 約2,250万トン/年)の生産を目指す。
出資比率	エンカナ社: 60%、三菱商事: 40%

*埋蔵量、生産量は三菱商事の推定値

特集: Pursuing Sustainable Corporate Value——継続的企業価値の創出——

Contributing to the Best Mix of Diverse Energy Sources

多様なエネルギー源のベストミックスに貢献する：
電力事業

三菱商事は、各国・各地域のニーズを的確に捉えながら発電プラント納入・建設に長年携わってきました。プロジェクトの融資組成など知見の蓄積を活かして、発電・送電事業にも乗り出しました。火力から風力・太陽熱まで多様なエネルギー源を活用して電力需要に応えます。

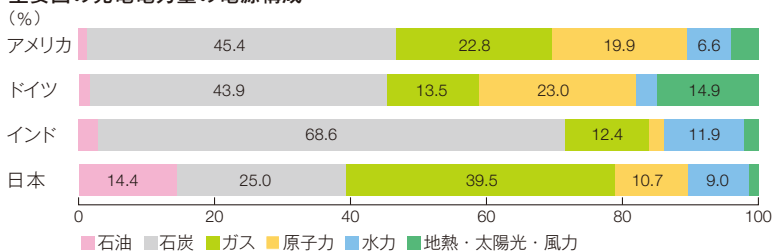
アメリカの Rockland 風力発電所と、ピーク電源用の Mariposa 火力発電所

》 Background 電力需要の世界的な高まり

人口増加や新興国の経済成長で、電力需要は高まり続けています。1990年代からは、電力市場へ民間企業の新規参入を促そうと制度改革に着手する国も増えています。さらに、地球温暖化問題や資源価格の高騰で、発電方式も一層多様化しています。

電力を取り巻く状況が変化中、当社は機器供給と売電・送電事業の両面で新たなニーズに応えています。環境に優しい反面で出力の不安定な風力発電を補う、ピーク電源用のガスタービン発電所の運営（アメリカ・カリフォルニア州）は、新たなニーズへの取り組みの一例です。

主要国の発電電力量の電源構成



ガス火力が急増するアメリカ、風力・太陽光の導入に積極的なヨーロッパ諸国、コスト安の石炭火力が多いアジア諸国、エネルギー源のバランスを重視する日本など、国によって異なるニーズに応える必要があります。



フランスなど欧州5カ国で風力発電のプロジェクト開発を推進中です。風が吹きすさぶ大地を、観覧車サイズの巨大な風車の並ぶ場所にする、息の長い仕事です。公民館で近隣住民向けの説明会を開催したり、市長に発電所用地までの道路の補修の説明をしたり、許可取得に向けて知事を訪問したり、そんな日々が続きます。利害関係者も多く、思いがけない課題に直面することが多いですが、それも開発の醍醐味。複雑なパズルを粘り強く解いて、壮大な発電所を実現します。

田宮 聡 風力開発ファンドマネジメント社（在オランダ）取締役

》 Milestones 地域拠点を軸に展開する「地産地消」の電力事業

1988年

アメリカで電力事業をスタート

1999年

アメリカでTenaska社と提携

2002年

メキシコ・フィリピンで売電開始

2006年

東南アジア・台湾へ事業展開

2008年

オランダで風力ファンドを設立

2009年

スペインAcciona社と提携

2011年

イギリスで海底送電事業に参入

●アメリカの電力業界の規制緩和を商機として、ロスアンゼルスに拠点を設立し、電力事業に本格参入

●ロスアンゼルスに Diamond Generating Corporation (DGC) を設立。アメリカの電力事業会社 Tenaska 社と提携して事業展開

●メキシコでは九州電力と、フィリピンでは韓国電力とも提携して事業権を取得し、発電所の運営と電力卸売りを本格スタート

●香港の電力会社 CLP 社と提携して、タイと台湾の発電資産を取得。インドネシアやベトナムなどでプロジェクト開発に着手

●アムステルダムに風力発電開発ファンドを設立して、ヨーロッパ各地でプロジェクト開発

●新エネルギー事業会社 Acciona 社と提携し、太陽光・太陽熱発電の共同出資へと展開

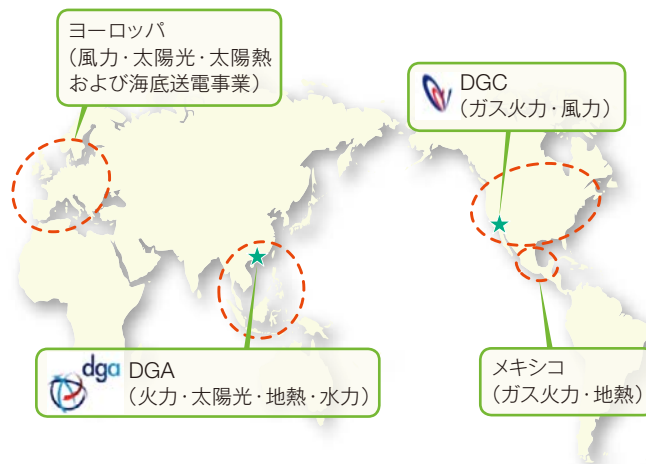
●香港に Diamond Generating Asia Limited (DGA) 社を設立

●イギリスの他、ドイツではTenneT社と提携して事業展開を図る

●メキシコで風力、カナダで太陽光発電の開発に取り組む

国内外で発電プラントを納入してきた経験を活かし、三菱商事は1988年にアメリカで自ら事業者として発電所運営・売電の事業に本格的に乗り出しました。

現在は、北アメリカ・東南アジア・ヨーロッパを重点市場と位置付け、各地域の拠点を軸としてプロジェクト開発・運営に取り組んでいます。



》 Strategy 多様化するニーズに応える多様な取り組み

当社は、多様化する電力ニーズに応えるため、**技術力や地域ノウハウの豊かな共同出資者と提携**してプロジェクト開発に取り組んでいます。アメリカの Tenaska 社やスペインの Acciona 社など、プロジェクトの特性に応じて最適なパートナーを選んでいきます。

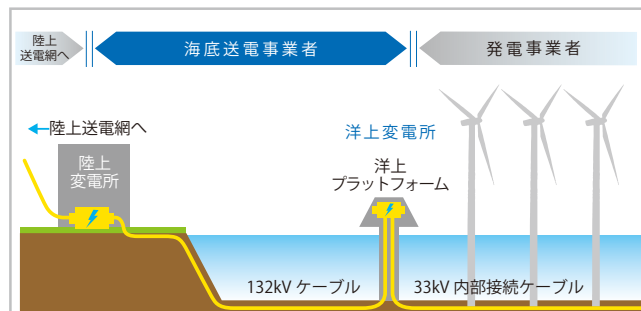
ヨーロッパで風力発電プロジェクトを立ち上げるに当たっては、**風力ファンド**を組成して出資者を募ることにより、資金調達先を拡大し、案件取り組みの幅を広げました。

日本国内では、**オンサイト発電事業**にも取り組んでいます。顧客企業の工場敷地(サイト)内に当社が発電プラントを設置して、電力や蒸気を販売供給します。顧客と長期エネルギー供給契約を結んで、当社がファイナンス、設計、燃料調達、保守点検まで一括して請け負います。当社の**総合力**が発揮できる分野であり、今後は海外にも展開していきます。

西ヨーロッパで有望視される新エネルギーが、北海沖やイ

ギリス沿岸部の洋上風力発電です。安定して吹く強い風を捉えることで大容量の発電が可能のため、沖合に設置した巨大な風車から陸地へと、海底送電のニーズが生まれました。

これに応じて当社は、イギリスとドイツにおける**海底送電事業**に日本企業としていち早く参入しました。世界展開を視野に入れたインフラ事業として、引き続き取り組んでいきます。



海底送電の仕組み

特集:Pursuing Sustainable Corporate Value——継続的企業価値の創出——

Supporting Robust Demand With Stable Supplies

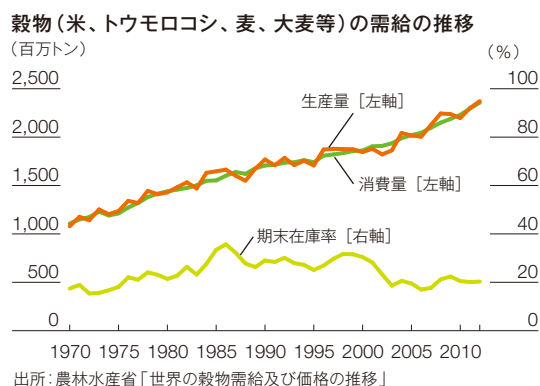
旺盛な需要を安定供給で支える： 食糧事業

三菱商事は、自ら事業主体となり、原料の調達から最終製品に至るサプライチェーン全体をコントロールすることによって、食糧の安定供給を目指しています。特に、食糧需要の増加が著しいアジアの動向を見据え、中国やブラジルにおいて食糧事業の強化に取り組んでいます。

セアグロ社での大豆の収穫の様子

》 Background 食糧の安定供給ニーズの高まり

昨今の開発途上国を中心とした人口増加や新興国の経済発展、豪雨や干ばつをはじめとする地球規模の異常気象による食糧生産への影響から、世界の食糧需給は不安定な状況にあります。特に、穀物をはじめ主要な農産物の生産は、アメリカ、カナダ、オーストラリア、ブラジル、アルゼンチンなど特定国に集中しているため、これらの国々で不作が続いたり、輸出規制が実施された場合、世界的に穀物が不足することが懸念されています。



農林水産省によると、世界の穀物需要量は、途上国の人口増、所得水準の向上等に伴い、1970年に比べ2.0倍の水準に増加しています。特に需要の増加が著しい中国においては、畜産物の消費量の増加に伴い、飼料用の穀物の需要量が9倍に増加しています。



当社のミッションは、中国市場への安心・安全な食肉供給です。当社は北京市、生産拠点は天津市・山東省・江蘇省（2カ所）・湖北省・広東省にあり、北京・上海・広州等の大都市圏を中心に販売し、今後吉林省・四川省等にも生産拠点を創出する計画です。社員約6千名の中へ、日本より三菱商事（および子会社）・伊藤ハム・米久の15名が出向し、長年日本で培った事業経営・畜産・食肉加工の知識や経験を伝え、共に悩み考え、企業価値向上にまい進しています。COFCOの強力な事業推進力と日本企業の熱い技術力で、中国市場での成功を実現します。

若木 孝優 中糧肉食投資有限公司 副総経理

》 Milestones 穀物の安定調達・安定供給へのチャレンジ

1981年
アグレックス社の設立

- アメリカの内陸穀倉地帯での穀物集荷事業を展開
- 現在ではアメリカ穀物メジャー等と穀物輸出施設と内陸集荷施設を共同保有

- ≒ 1995年 リベリナ(オーストラリア)を子会社化
- ≒ 2007年 日東富士製粉、日本農産工業、日本食品化工を子会社化

2007年
チャイナ・アグリへの出資

- COFCOの食糧分野の持株会社に戦略パートナーとして出資

- ≒ 2009年 日本農産工業を完全子会社化

2010年
FGDIを吸収合併

- アグレックス社を通じて、強固な穀物集荷機能を有するFGDI社(オハイオ州)を吸収合併

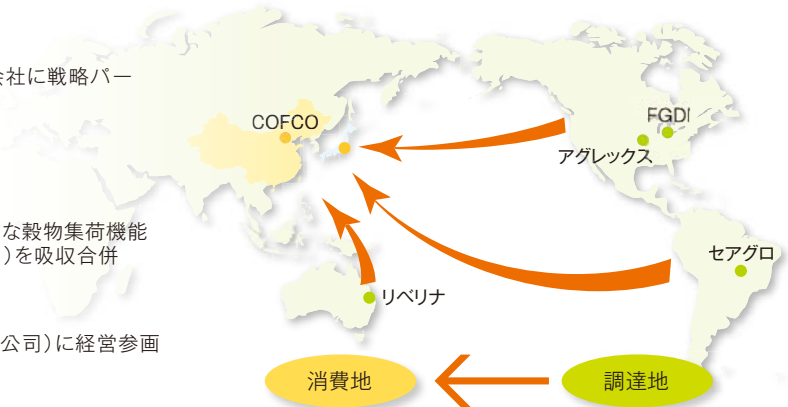
2011年
COFCOとの連携強化

- 食肉事業(中糧肉食投資有限公司)に経営参画
- 大豆供給基本契約の締結

2012年
セアグロ社への出資

- セアグロ社の第三者割当増資を引き受け
- 穀物の優先購買権を獲得

三菱商事の穀物事業は、アメリカにおけるアグレックス社の設立によって本格的に始動しました。以来、30年以上にわたる事業展開の中で、穀物の安定調達・安定供給に向けた仕組みが急速に整備されました。



穀物事業の世界展開

三菱商事はこれまで、供給国から需要国へ、穀物を安定的に調達・供給する仕組みを整備してきました。

》 Strategy ビジネスチャンスのさらなる追求

2012年、世界有数の穀倉地帯である**ブラジル**において**穀物事業**を展開する**セアグロ社**の第三者割当増資を引き受け、同社が集荷する穀物の優先購買権を当社は獲得しました。

セアグロ社の穀物取扱量は、年間約100万トンに上ります。今回、北米に続く新たな穀物供給地域を確保したことで、2015年には日本・中国向けを中心に2,000万トン規模の穀物の取り扱いを想定しています。

一方、食料需要の増加が著しい中国における取り組みとして、**COFCO**の**中国**国内における豚・鶏などの家畜生産と**食肉処理・加工・販売事業**、および食肉輸入事業に参画することで合意しました。COFCOとは年間最大500万トンの大豆供給基本契約も締結、引き続きパートナーシップの強化を図りながら、中国市場での事業創出を目指します。

当社の食糧ビジネスは、原料の調達・集荷から加工、販売まで一貫して行う「垂直統合モデル」がベースになっています。**ブラジルの供給と中国の成長を取り込む**ことで、穀物調達体制とアジア広域に展開する需要基盤をさらに強固なものとし、**上流の原料調達から下流の小売に至る食糧ビジネスの拡大**につなげていきます。

穀物・食糧の事業モデル



セアグロ社の概要

会社名	Los Grobo Ceagro do Brasil S.A.
本社所在地	ブラジル ゴイアス州 ゴイアニア
設立	1994年
事業内容	穀物の集荷・販売・物流・生産および農業資材(種子・農薬・肥料)の販売

COFCOの概要

会社名	中糧集团有限公司(英文名: COFCO Limited)
本社所在地	中国北京市
設立	1949年
事業内容	農産品の輸出入、農産品加工、食品製造、不動産、金融



COFCOとの食肉事業に関する契約調印式

Operations

このセクションでは、社長直轄2部門と営業グループの取り組み・戦略についてご紹介します。



& Strategy

社長直轄2部門

地球環境・インフラ事業開発部門	34
ビジネスサービス部門	35
新産業金融事業グループ	36
エネルギー事業グループ	40
金属グループ	44
機械グループ	48
化学品グループ	52
生活産業グループ	56
地域戦略	60



社長直轄2部門



地球環境・インフラ事業開発部門

部門CEOメッセージ

地球環境・インフラ事業開発部門は、電力、水、交通といった人々の生活に直結するインフラ分野における事業および関連する取引を核として、地球温暖化防止やエネルギー安全保障に資する再生可能エネルギー事業や排出権事業、環境対応車の普及や蓄電に欠かすことができない大容量リチウムイオン電池製造事業や、スマートコミュニティの開発などに積極的に取り組んでいます。

持続可能な社会の実現のためには、長期的視点を持ち、地球環境に配慮しながら、今後、より多くの人たちが、より少ない資源の上に共存するための仕組み・制度・技術の確立が重要との認識の下、公共性・成長性の高い分野において、事業を通じて、持続可能な社会の構築に貢献するとともに、長期安定的な収益基盤を確立し、企業価値の向上を実現することを目指しています。

小島 信明

常務執行役員

地球環境・インフラ事業開発部門CEO

小島 信明

地球環境・インフラ事業開発部門

地球環境・インフラ事業開発部門
CEOオフィス

地球環境・インフラ事業開発部門
管理部

新エネルギー・電力事業本部

環境・インフラ事業本部

新エネルギー・電力事業本部



ACCIONA TERMOSOLARは、三菱商事と世界有数の新エネルギー事業会社であるAcciona（スペイン）が合併で運営する太陽熱発電事業会社です。スペイン南部に4基の太陽熱発電所を保有しており、合計の発電容量は、20万キロワットに上ります。



DIAMOND UK TRANSMISSION CORPORATION LIMITED (DUTC)は、三菱商事90%、欧州三菱商事10%出資で2011年、イギリスに設立した海底送電事業会社です。三つの洋上風力発電所（合計 68.3万キロワット）から陸上へつなぐ海底送電設備を保有し、管理・運営を行っています（写真は、イギリス西海岸沖の洋上変電所）。

環境・インフラ事業本部



大容量リチウムイオン電池を2009年から量産しているリチウムエナジー・ジャパンは、三菱商事とGSユアサ、三菱自動車による合併会社です。電気自動車や電力貯蔵などの需要の高まりを受け、滋賀県栗東市において新工場の稼働を開始しました。



三菱商事が59%出資するTRILITYは、現在、オーストラリア全域において、上水道、下水道・再利用、海水淡水化、工業排水処理・再生水など14の事業の運営維持管理事業を展開しています（写真は、Victor Harbor下水再利用プラント）。



ビジネスサービス部門



部門CEOメッセージ

ビジネスサービス部門は、『中期経営計画 2012』の下、連結経営基盤整備の一環である「連結経営基幹システムの開発」と「連結ITガバナンスの構築」を推進しています。

多様化するビジネス環境においては、それを束ねていく仕組みの確立が不可欠であり、ITはその仕組みを作るための大きな要となります。当部門は、全社のIT戦略から個別戦略・企画・開発・運用までを一体的に統括し、それをサポートする関係会社との協働体制を強化することで、高度な連結経営体制を支えます。

また、統合的なITサービスの提供を通じ、当社および当社グループ企業の事業価値向上や業務改革・事業展開を支援するとともに、新規ビジネスへの取り組みに対してもIT面から支援を行い、新たな事業機会の創出に貢献していきます。

鍋島 英幸

代表取締役 副社長執行役員
ビジネスサービス部門CEO

鍋島 英幸

ビジネスサービス部門

ビジネスサービス部門
CEOオフィス

ITサービス事業本部

システム総括部

基幹システム開発部

IT サービス事業本部

当社グループ企業や当社の顧客が抱える課題の解決および事業価値の向上を支援するため、事業投資先であるアイ・ティ・フロンティアやシグマックスなどを通じ、SI・コンサルティング事業の基盤を強化します。その他、アウトソーシング事業を展開し、統合的なITサービスを提供していきます。

システム総括部

当社のIT関連施策（投資・経費）および基幹システムの管理と統括を行うとともに、連結ベースでのIT内部統制・情報セキュリティ施策を立案・推進いたします。また、「連結経営基幹システム」の一環である事業会社標準システムの企画・導入支援を行います。

基幹システム開発部

当社の連結経営基盤整備の一環として進めている「連結経営基幹システム」、およびこれらシステムを支える「新たなシステム共通基盤」の企画・構築・展開を行います。

主な事業投資先



アイ・ティ・フロンティア

連結経営の高度化を支える当社グループのIT中核会社。IT戦略・計画の策定支援、システム設計・開発、IT基盤構築から運用まで、信頼のITパートナーとして、総合的にサポートします。



SIGMAXYZ
Xpartner for Your Z

シグマックス

企業価値創造を支援するビジネスコンサルティング会社。ビジネスモデル構築、ビジネスプロセス設計およびITシステム実装支援を含めた、企業の経営課題解決に資するコンサルティングサービスを提供しています。





新産業金融事業グループ

当グループは、「モノ」や「事業」への目利き・ノウハウに加え、全産業領域との接点やグローバルネットワークを有する当社の強みを活かし、実物資産を対象としたトレーディング／保有・リース／第三者資金を活用したアセットマネジメントの3要素を有機的に連携させることで、産業への資金供給と投資家への運用機会の提供を行う、三菱商事ならではのイノベティブな産業金融ビジネスに取り組んでいます。

グループCEOメッセージ

中期経営計画 2012の目標と進捗状況

『中期経営計画 2012』の下、当グループでは、「不動産事業」「リース事業」「インフラ関連金融事業」「バイアウト投資*事業」「物流金融事業」を主な事業領域とし、優良資産ポートフォリオの形成、アセットマネジメント機能の強化・拡大に取り組むとともに、新興国の成長を取り込むべく中国優良企業とのプライベートエクイティ投資事業や不動産開発事業に着手するなど、中長期的な産業金融ビジネスの事業基盤拡充に向け着実に手を打ってきています。

2012年3月期は、東日本大震災やタイ洪水の影響が懸念されましたが、当期純利益は前期比33億円増の149億円となりました。

2013年3月期の事業環境・業績見通し

当グループを取り巻く事業環境は、欧州債務問題・円高の影響など不透明な状況ではありますが、2013年3月期の当期純利益は、リース事業や不動産事業を中心に着実に収益を上げることで、前期比71億円増の220億円を見込んでいます。

今後も引き続き、変化を捉え、産業の期待・投資家のニーズに応える「存在感のあるグループ」を目指していきます。

* 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リターンを得る投資手法。



田邊 栄一

常務執行役員
新産業金融事業グループCEO

田邊 栄一

新産業金融事業グループ

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管理部

不動産金融事業ユニット

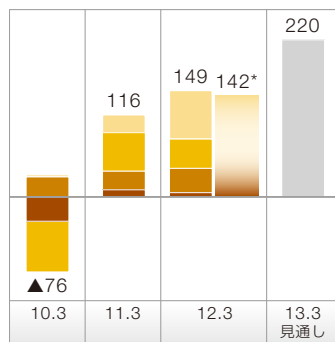
産業金融事業本部

開発建設本部

物流本部

当期純利益

(単位:億円)



■ 第1四半期 ■ 第2四半期
■ 第3四半期 ■ 第4四半期

* 2012年4月1日付組織改編により、物流本部の一部をコーポレートに移管。2012年3月期は、新組織ベースに遡及的に調整した数値を併記。



宮原 一郎
執行役員
開発建設本部長

中村 浩之
理事
物流本部長

廣本 裕一
執行役員
産業金融事業本部長

村田 弘一
理事
新産業金融事業グループCEO補佐
(不動産金融事業担当)

社会・環境価値の創造に向けて 〈環境配慮型の街づくりを推進〉

三菱商事は、先進の環境技術やコミュニティ形成の仕組み等を導入した「スマートシェア・タウン構想」の下、環境配慮型の街づくりを進めています。

「船橋森のシティ」(千葉県船橋市)の総敷地面積は、首都圏最大級の約17万6,000m²。分譲マンション約1,500戸や、病院、大型公園、スーパーマーケットなども建設予定であり、さらに隣接の大型商業施設ともさまざまな連携を図りながら、2014年の完成を目指しています。環境配慮型コンセプトの実現のため、電気自動車などを積極的に取り入れた「EVモビリティタウン」の形成や、リチウムイオン電池や太陽光発電の融合による非常災害時の電源確保システム等、三菱商事が持つ



船橋森のシティ(千葉県船橋市)

さまざまな環境ビジネス要素を導入します。また、各住戸におけるエネルギー使用状況の見える化、省エネ度ランキングの配信など、住民の省エネ意識を促す仕組みを導入することで、住民入居後も継続的環境価値を創出する街づくりを実践していく考えです。



新産業金融事業グループ

産業金融事業本部

- ▶ 金融企画ユニット
- ▶ リース事業ユニット
- ▶ 企業金融ユニット
- ▶ インフラ・事業金融ユニット
- ▶ エアラインビジネスユニット

当本部では、“産業金融”の視点に立ち、①アセットマネジメント、②リース、③パイアウト、④インフラ関連の4分野を中心に、産業界へのリスクキャピタル^{*1}の提供や、投資家へのさまざまな運用機会を提供しています。

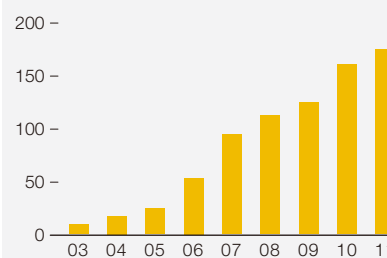
財政問題などにより、インフラ整備や産業育成への民間資金・民間ノウハウの活用は今後さらに拡大することが見込まれ、当本部の投資機会やビジネスチャンスも増えています。

こうした環境下、インフラ関連事業では、当社は企業年金連合会、国際協力銀行、みずほコーポレート銀行と共同で、カナダのオンタリオ州公務員年金基金が組成した、世界最大規模を誇るグローバル戦略投資アライアンスに

参画しました。本事業を通じ、大型インフラ事業への投資を推進するとともに、本分野での金融仲介機能の確立を目指します。

この他、アセットマネジメント事業では、アメリカの資産運用会社を買収し、MC Asset Management Holdings, LLCを設立しました。リース事業では、2012年3月に当社機械グループと共同で中国に建設機械リース会社を設立した他、航空機リース事業、エンジンリース事業においても、引き続き優良資産の積み増しを図っています。パイアウト事業では、中国の民間投資会社である科瑞集团有限公司と共に、日本企業の中国展開を支援する日中合弁ファンドを設立しました。

世界のインフラファンド：規模推移
(十億米ドル)



出所：ブレキン社(2011)

^{*1} リスクキャピタル：株式・出資持分等、ビジネスリスクを負担する資本のこと。

開発建設本部

- ▶ 収益不動産開発ユニット
- ▶ 海外不動産ユニット
- ▶ 都市開発ユニット

当本部では、総合商社ならではの幅広い産業分野へのアクセスやグローバルネットワークを活かし、国内外での付加価値の高い不動産開発や顧客向けに、建設・不動産関連の高度なソリューション提供を行っています。

国内では、千葉県船橋市の大手メーカー工場跡地で推進中の、約1,500戸の分譲住宅・商業施設、病院などからなる大規模な環境配慮型複合開発「船橋森のシティ」^{*2}をはじめ、都市型商業施設の開発・運営や医療施設開発ソリューションなどを手掛けています。

海外では、経済成長の続く中国において、遼寧省瀋陽市で約4,000戸の分譲住宅開発、天津市では都市型商業施設の運営を手掛け、当社が国内で培った先進的な開発機能と現地パートナーのローカルノウハウを融合させたプロジェクトを推進しています。

また、世界最大の不動産市場であるアメリカでは、長年取り組んできたアパートや物流施設の開発に加え、近年は景気に左右されにくいユニークな投資対象として注目される学生アパートの開発にも力を入れています。



瀋陽市の分譲住宅のイメージ図。住宅約4,000戸、店舗約2万8,500m²。

^{*2} 継続的環境価値を創出する街づくり構想の下、先進の省エネルギー、省CO₂技術を導入したプロジェクト。

物流本部

- ▶ 物流事業ユニット ▶ ターミナル事業ユニット
- ▶ 不定期船事業ユニット ▶ 物流開発ユニット

世界の物流動向は、リーマンショック以降、新興国の景気動向、新造船の大量竣工の影響を受けつつも、各地域とも堅調な荷動きが続いています。

こうした環境の下、当本部では、当社各営業グループの商流と一体となり、総合商社らしい、高付加価値の物流サービスを提供することで、グローバルに実績を積み上げています。

物流事業分野では、当社子会社である三菱商事ロジスティクスが国内外での倉庫・輸配送、国際複合一貫輸送、自動車船の船舶運航事業を手掛けている他、中国における国内物流サービスの展開などを通じ、多様な顧客ニーズに対応しています。

不定期船分野では、石炭、穀物などの原料輸送における外航船舶の保有と運航、港湾ターミナルの運営など総合バルク物流事業に取り組んでいます。

また、新産業金融事業グループの知見を活かした金融機能を組み込み、商社らしいユニークな物流金融事業モデルの構築や物流不動産ビジネスなど、次世代を見据えた新しい試みにも積極的に取り組んでいます。



三菱商事ロジスティクス京浜事業所（横浜市）

不動産金融事業ユニット

リーマンショックによる低迷に加えて、東日本大震災で影響を受けた国内不動産市況にも底打ち感が出ており、安定収益を生み出す上場REITや不動産私募ファンドに対する国内外投資家のニーズも確実に回帰傾向にあります。2,200兆円といわれる国内不動産市場の中で、証券化されている部分はまだ1%程度に過ぎず、今後、アメリカ並みの5%規模への成長も期待されます。

当ユニットでは、金融仲介につなげるための中長期保有を前提とした、自己資金による優良収益不動産ポートフォリオ運営事業、ならびに、

不動産アセットマネジメント事業子会社による第三者資金を活用した公募（REIT）・私募ファンドの組成・運用事業などを手掛けています。

現在、ファンド総受託資産額は、合計で1兆2,000億円に上り、商業・物流などの産業施設に、オフィス、住宅などの幅広いアセットクラス^{*3}について、国内外の投資家に優良な運用機会を提供しています。

今後、ファンド受託資産額のさらなる拡大による国内事業基盤の拡充とともに、国内外の投資家と海外不動産の運用機会（主に中国・アメリカ）をグローバルにつなげることを目指した海外事業の構築を図る方針です。



mozo wondercity（モゾワンダーシティ）、当社が保有する大型ショッピングセンター（名古屋市）

^{*3} アセットクラス：類似のリターンやリスク特性を有する資産の種類。



エネルギー事業グループ

当グループのビジネスモデルは、石油・ガスの探鉱・開発・生産事業、LNG液化プロジェクトへの投資事業、原油・石油製品・炭素製品・LNG・LPGなどの輸入・三国間といった貿易事業、国内取引やリテール事業など、上流から下流までバリューチェーンのあらゆる領域に及んでいます。

グループCEOメッセージ

中期経営計画 2012の目標と進捗状況

『中期経営計画 2012』の下、「天然ガスを中心とした既存プロジェクトの維持拡大と開発中および新規プロジェクトの立ち上げ」、「E&P（上流部門）の育成・強化」、「グローバル化の進展・成長市場の取り込みのための新規ビジネスモデルの構築と、それを支える当社戦略・機能の進化」を当グループの重点戦略として、社会と環境に対する価値に配慮しながら事業を展開しています。中長期的には、「総合商社のエネルギー部門としてのUniqueでSustainableなエネルギー会社」を目指しグローバルな展開を推進しています。

具体的には、天然ガス需要増加に対応する取り組みとして、ドンギ・スノロLNGプロジェクトやカナダでのシェールガス事業に着手しました。また、新規ビジネスモデルの構築に向けて、炭素メーカーへの出資などを行いバリューチェーン強化にも取り組んでいます。

2012年3月期の当期純利益は1,206億円となり、前期比266億円の増益となりました。

2013年3月期の事業環境・業績見通し

2013年3月期は、欧州の経済情勢の不安定化の可能性と中東情勢の行方の不透明感があるものの、新興国の経済成長力は依然として高く、エネルギー需要の増加が予想され、2013年3月期の当期純利益は1,300億円となる見込みです。一方で、アメリカを筆頭に開発が進むシェールガス、シェールオイルによる供給力の増加、イランをはじめとする地政学的リスクなど、需給バランスの変化を注視していく必要があります。

柳井 準

常務執行役員
エネルギー事業グループCEO

柳井 準

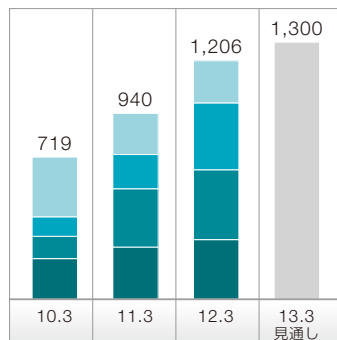


エネルギー事業グループ

- 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管理部
- アフリカ・欧米E&P事業ユニット
- アジアE&P事業ユニット
- 新規E&P事業ユニット
- 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: 億円)



■ 第1四半期 ■ 第2四半期
■ 第3四半期 ■ 第4四半期



小柳 健一
執行役員
エネルギー事業グループ
E&P 担当

中里 誠
理事
炭素・LPG事業本部長

平野 肇
執行役員
石油事業本部長

森 和之
理事
天然ガス事業第一本部長

伊勢田 純一
執行役員
天然ガス事業第二本部長

社会・環境価値の創造に向けて 〈ブルネイのエネルギー政策に協力〉

三菱商事は2008年8月、ブルネイにおいて大規模太陽光発電共同実証プロジェクトを開始しました。エネルギー供給源の多様化を目指すブルネイは、新エネルギーの導入促進を視野に入れており、中でも環境負荷が少ない太陽光発電を有望視しています。同国のエネルギー政策に協力するため、本プロジェクトでは、東南アジア最大級となる定格出力1.2MWの太陽光発電設備を設置し、2010年7月末に完工しました。

現在、同国の総理府エネルギー省、電力局と共同で実証研究・運用評価を行っており、ここで得られたデータやノウハウは、将来の太陽光発電の普及・実用化に役立てられます。引き続き本プロジェクトを通じて、ブルネイの未来を見据えた、新エネルギーの普及促進に貢献していく考えです。



東南アジア最大級の太陽光発電設備（ブルネイ）



エネルギー事業グループ

天然ガス事業第一本部

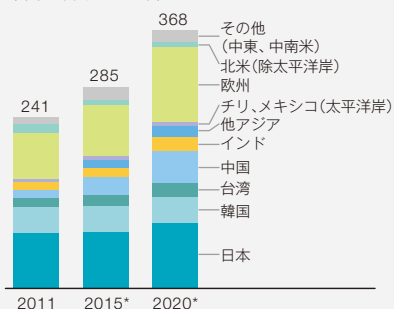
- ▶ ブルネイ事業ユニット
- ▶ マレーシア事業ユニット
- ▶ オーストラリア事業ユニット
- ▶ インドネシアプロジェクトユニット

2010年に世界全体で222百万トンであったLNG (Liquefied Natural Gas=液化天然ガス) 市場は、2011年に240百万トンと約8%増加し、今後も中国やインドなどの新興国の需要増に伴い堅調に増加していくと見込まれています。

当グループでは、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

るブルネイ、マレーシア、オーストラリア、インドネシアで、天然ガスの生産、液化、LNG船事業、日本における輸入代行業務などLNGバリューチェーンの幅広い領域で事業を展開しています。LNGは長期的に需要伸長が見込まれるエネルギー資源であり、LNG事業の拡大が見込まれる中、引き続き既存プロジェクトの拡張や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む収益基盤の拡充を目指します。

世界のLNG需要見通し
(単位: 百万トン/年)



* 2015年、2020年は当社予想
出所: ボーデン社

天然ガス事業第二本部

- ▶ 中東天然ガス事業ユニット
- ▶ サハラ事業ユニット
- ▶ 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
- ▶ シェールガス事業ユニット

当本部では、ロシア・サハラIIプロジェクトやオマーンLNGプロジェクトに参画する一方、東日本大震災以降ニーズが急増しているLNGのグローバルトレーディングに携わっています。インドネシアで当社が主体となって推進中のドンギ・スノロLNGプロジェクトは、2014年末の生産開始に向けて上流開発や液化プラント建設が進行中です。イラクでは、同国石油省とシェル社と共にイラク・サウス・ガス・ユーティライゼーションプロジェクト(イラ

ク南部バスラ県の原油生産に伴い、産出される随伴ガスを回収・有効利用するプロジェクト)を進めています。非在来型ガスへの取り組みでは、2011年3月期に西カナダでシェールガス資産を取得し、2012年3月期にも資産を積み増し、将来のLNGとしての販売を目指しています。また、2012年3月期には、パプアニューギニアの天然ガス権益も取得しました。



ドンギ・スノロLNGプロジェクトでは2014年末の生産開始を目指しプラント建設工事が進行中です。

石油事業本部

- ▶ 石油需給ユニット
- ▶ 産業燃料ユニット
- ▶ 電力燃料ユニット
- ▶ 石油原料ユニット

国内の石油需要は減少傾向ですが、石油は依然われわれの生活に必要な不可欠なエネルギーです。一方、アジ

ア・新興国でさらなる需要拡大が見込まれます。

当本部の事業は原油・石油製品の販

売(貿易取引)、昭和四日市石油への資本参加を通じた精製事業、オイルタンカーの所有・運航、石油基地の運営、

石油製品の電力・石油化学・一般産業向け販売、さらには三菱商事石油によるサービスステーション(SS)事業まで、石油の中・下流の幅広い領域で事業を展開しています。また、取引先である産油国やオイルメジャーとも長年

友好関係を保っており、北米(カリフォルニア)やアジアでは地場に根差した石油製品の卸売り・販売事業も行っています。



当社は19.68%出資する昭和四日市石油で生産される石油製品を販売しています。

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
- ▶ 特殊炭素事業ユニット
- ▶ LPG事業総括ユニット
- ▶ 波方事業ユニット

〈炭素事業〉

当本部炭素事業は、石油コークス、石炭コークス、タール蒸留製品など、多岐にわたる炭素原料・製品の輸出入や国内外取引を行っています。2012年3月期は炭素メーカーへの出資や合併会社の設立、原料運搬船の投入などを行い、当本部のバリューチェーンを強化しました。炭素事業は鉄鋼、アルミや新エネルギー分野と密接な関わりがあり、今後もさらなる事業拡大を図ります。

〈LPG事業〉

当本部LPG事業は、世界最大のLPG船団を保有するアストムエネルギー社により、LPGの輸入・海外販売および全国の支店・特約店を通じた国内販売を行っています。2012年3月期は東日本大震災後LPGの有用性が大に見直されました。今後も家庭用燃料電池の普及促進など、LPG事業の拡大を図ります。



韓国POSCOグループおよび三菱化学とニードルコークス製造販売会社の設立に合意しました。

E&P事業

- ▶ アフリカ・欧米E&P事業ユニット
- ▶ アジアE&P事業ユニット
- ▶ 新規E&P事業ユニット

E&P事業では、アフリカ、欧米、アジアの各地域において子会社である三菱商事石油開発と共に、原油と天然ガスの探鉱・開発・生産事業をグローバルに展開し、LNG事業や石油事業の発展に欠かせないバリューチェーンの重要な一環として、限りある貴重な石油・天然ガスの開発と安定供給に貢献しています。具体的には、西アフリカのガボン・アン

ゴラ、アメリカ・メキシコ湾、イギリス領北海、インドネシア、ベネズエラなどで環境保全と安全対策に万全を期した上で、事業展開を行っています。

2011年11月には、西アフリカで長年培ってきた知見を活かし、本邦企業として初めてリベリア共和国での探鉱事業に参画しました。



インドネシア・カンゲアン鉱区TSBガス田の本格生産に向けてFPU(洋上生産施設)が設置されました。



当グループは、鉄鋼製品・鉄鋼原料・非鉄金属の各分野において、幅広い商品を取り扱っています。「資源投資」と「トレーディング」の二つの事業モデルを軸として、顧客ニーズを的確に捉え、世界市場に対して良質な原材料・製品を安定的に供給することにより、事業価値の向上と持続的な成長を目指しています。

グループCEOメッセージ

中期経営計画 2012の目標と進捗状況

『中期経営計画 2012』の下、資源投資事業については、原料炭・一般炭・鉄鉱石・銅・PGM*などの各分野で、既存および新規の投資案件を着実に実行しています。またトレーディング事業については、国内事業の再構築や、成長市場を中心とした海外事業の拡大に積極的に取り組んでいます。

今後も各種施策の確実な推進と、これを支える人材の継続的な育成を通じて、事業基盤のさらなる強化に取り組んでいきます。

なお、2012年3月期の当期純利益は、前期のチリ鉄鉱石関連子会社の株式交換益計上の反動と、オーストラリア資源関連子会社（原料炭）の操業現場におけるストライキや豪雨の影響に伴う販売数量の減少などにより、前期比594億円減益の1,721億円となりました。

2013年3月期の事業環境・業績見通し

中国をはじめとする新興国の景気に減速感が見られるなど、足元の事業環境は不透明な状況にありますが、中長期的には新興国の経済成長が世界経済をけん引し、金属資源・製品の需要の伸長や市況は堅調に推移していくものと予想されます。

当期は『中期経営計画 2012』の総仕上げの年として、引き続き目標達成に向けた施策を着実に実行していくとともに、次期中期経営計画を見据えた当グループの事業・人材のグローバル展開を一層加速していきます。

なお、2013年3月期の当期純利益の見通しは、主に銅関連事業での取り込み利益の増加、および鉄鋼製品関連子会社の利益の増加により前期比129億円増益の1,850億円となる見込みです。

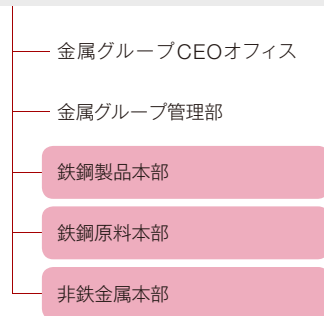
* PGM : Platinum Group Metals (白金、パラジウムなどの白金族金属)

衣川 潤

常務執行役員
金属グループCEO
衣川 潤

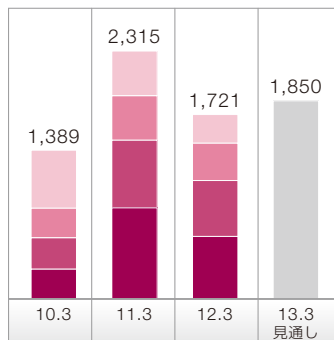


金属グループ



当期純利益

(単位:億円)



■ 第1四半期 ■ 第2四半期
■ 第3四半期 ■ 第4四半期



坪沼 宣幸
鉄鋼原料本部長

西浦 完司
執行役員
非鉄金属本部長

戸出 巖
執行役員
鉄鋼製品本部長

社会・環境価値の創造に向けて 〈地域との関係強化に向けて〉

三菱商事の100%出資会社MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY (MDP)は、1968年の設立当初から、オーストラリアで石炭を中心とした鉄鋼原料の採掘事業を行うとともに、地域に根差した活動に積極的に取り組んできました。

具体的な地域への貢献策として、鉱山開発を通じた道路や電気、水道といったインフラ整備のサポート、地域の大学および医療機関などへの寄附、雇用機会の提供や文化遺産の調査、文化継承プログラムの提供を通じた先住民コミュニティとの関係強化を行っています。



MDPの100%子会社であるOakajee Port and Rail社は、毎年先住民が作成した絵画の展示会を開催し、西オーストラリア中西部地区における先住民の美術創作活動をサポートしています。
(左:西オーストラリア政府Colin Barnett首相)



金属グループ

鉄鋼製品本部

- ▶ メタルワン事業ユニット
- ▶ 部品事業開発ユニット

当本部では、当社の総合力を活かし、メタルワン(当社60%出資の鉄鋼総合商社)と共に、「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、ブラジルなど海外の鉄鋼事業に資本参画し、鉄鋼メーカーとの関係を深め、川下分野では、タイ・オーストラリア・欧州などで自動車部品の製造事業を展開、そして、川中分野では、当本部事業の柱であるメタルワンを通じ、鉄鋼製品全般の流通加工事業を展開しています。

海外における鉄鋼需要は、経済成長が続く新興国を中心に今後もさらに拡大する見込みである一方、国内では、

鉄鋼需要の回復は限定的で今後大きな成長は期待し難い状況です。

このような環境下、メタルワンでは2012年4月からの第四次中期経営計画において、国内事業でのさらなる強固なポジション確保への取り組み、海外事業での収益拡大と成長戦略推進の取り組みを積極的に進めています。

当本部は、今後もメタルワン事業を中心に、鉄鋼事業開発や自動車部品事業の川上・川下分野においても戦略的に事業を展開し、市場ニーズに対応した最適な鉄鋼製品事業の機能・サービスを提供していきます。



メタルワンでは、国内および世界各地に70拠点以上のサービスセンターを有し、鋼材の加工、保管、納入管理など、総合的なサービスを提供しています。

鉄鋼原料本部

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

当本部では、資源投資ビジネスおよび資源販売両事業の強化に取り組んでいます。

資源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。世界最大の原料炭生産者であるBMAを中心とした原料炭事業、ステンレス原料事業、鉄鉱石事業、発電用燃料である一般炭やウラン事業への取り組みなど、多岐にわたる資源投資を積極的に行っています。

販売事業においては、原料炭・一般炭、鉄鉱石およびステンレス・特殊鋼原料などの鉄鋼原料のグローバルな販売活動を展開しています。

2011年11月には子会社であるオーストラリアMITSUBISHI DEVELOPMENT PTY (MDP)を通じてオーストラリア・ク

イーンズランド州BMA原料炭事業の大規模拡張に関する意思決定を行いました。また12月には、MDPを通じて、オーストラリア最大級の一般炭生産会社コール&アライド社の株式を追加取得、出資比率を20%とし、リオ・ティント社との共同買収を完了しました。

西オーストラリア中西部地区では、鉄鉱石資源投資ならびに鉄道・港湾インフラ開発を目的として、現地企業マーチソンメタルズ社との協業を進めてきましたが、2012年2月に同社が保有する全権益を取得、今後、事業化計画の完成ならびに新たなパートナー招聘を通じたジョイント・ベンチャー再編に取り組んでいきます。



オーストラリア・クイーンズランド州のBMA保有原料炭積出港。

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
- ▶ 貴金属事業ユニット
- ▶ ユニメタルズユニット

当本部は、銅、アルミ、貴金属、プラチナ、パラジウムなどのPGMといった非鉄金属分野において、資源投資を通じて長期的な供給ソースを確保し、トレーディングを通じて非鉄金属を世界市場に安定供給することを目指しています。

資源投資では、優良資源の新規確保による持続的な成長基盤の強化を目指し、積極的に投資を実行しました。銅分野では、2011年11月にチリのアングロ・アメリカン・スール社銅鉱山権益24.5%を取得し、また2012年2月にはペルーのケジャベコ銅鉱山権益18.1%を取得しました。さらに新規分

野として検討を進めてきたプラチナ、パラジウムでは、2012年3月にカナダのスティルウォーターカナダ社が保有するマラソンPGM鉱山権益25%の取得について合意しました。

トレーディングでは、当社100%子会社の三菱商事ユニメタルズを中核とする非鉄金属のグローバル供給体制をさらに強固なものとし、世界市場に非鉄金属を安定供給するとともに多様なニーズに対応するため質の高いサービスを提供していきます。



エスコンディタ(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。

金属グループのバリューチェーン





機械グループ

当グループでは、ガス・石油・化学・製鉄などの大型プラントから、船舶、自動車、宇宙航空関連機器、鉱山機械、産業機械、昇降機まで、幅広い分野の機械を取り扱っています。それぞれの分野における知見や顧客とのネットワークを活かし、金融、物流、さらには事業投資へとバリューチェーンを拡大しています。

グループCEOメッセージ

中期経営計画 2012の目標と進捗状況

『中期経営計画 2012』の下、当グループは「電力・交通・港湾などの社会インフラプロジェクト」「資源・エネルギー関連プロジェクト」「船舶関連事業」「自動車関連事業」の四つをグループ重点分野として掲げ、既存事業の強化と新たな事業の創出に取り組んできました。

2012年3月期は、歴史的円高やタイの大洪水などの影響による海外の自動車販売減、前期の株式売却益計上の反動などで、当期純利益は545億円となり、前期比69億円の減益となりました。

2013年3月期の事業環境・業績見通し

2012年4月1日付で組織体制の改編を行い、電力・交通・港湾・スマートコミュニティなどのプロジェクトを担当する五つのユニットを、「地球環境・インフラ事業開発部門」に統合しました。一方、当グループ内に産業設備、レンタル事業、建機・鉱山機械事業、エレベーター事業を集約して「産業機械事業本部」を発足させ、経営資源の最適化を推進しています。

資源・エネルギー関連プロジェクトでは、FPSO*案件やガスパイプライン事業などに注力し、船舶関連事業では、2011年5月、シンガポールに設立したDiamond Star Shippingを拠点とした船舶保有運航事業の拡大を図っています。自動車関連事業では、主力市場のインドネシア、タイに加えて、ロシア、中国、インド、ブラジルなど新興国での事業拡大を進めており、建設機械事業では、中国などでの販売・販売金融事業の強化をしていきます。

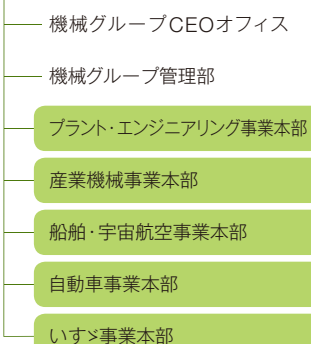
2013年3月期の当期純利益は、600億円を目標にしています。

* FPSO: 洋上で石油・ガスを生産し、生産した原油を設備内のタンクに貯蔵して、直接輸送タンカーへの積み出しを行う設備。

常務執行役員
機械グループCEO
小宮 修

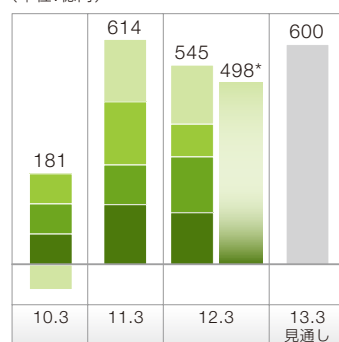


機械グループ



当期純利益

(単位: 億円)



■ 第1四半期 ■ 第2四半期
■ 第3四半期 ■ 第4四半期

* 2012年4月1日付組織改編により、重電機本部およびインフラプロジェクト本部の一部を地球環境・インフラ事業開発部門に移管。2012年3月期は、新組織ベースに遡及的に調整した数値を併記。



東馬 圭一
産業機械事業本部長

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

石山 博嗣
理事
船舶・宇宙航空事業本部長

大河 一司
執行役員
プラント・エンジニアリング事業本部長

社会・環境価値の創造に向けて 〈時代の変化を捉えた品ぞろえ〉

三菱商事96.83%出資のレンタルのニッケンでは、業界に先駆けて電気自動車を導入した他、ハイブリッド仕様の掘削機やトラックなどの車両、小型クレーンのCO₂削減や排出ガス対策発電機、LED照明などを次々に導入し、時代の変化を捉えたレンタル用資産の積極的な入れ替えを行っています。

また、国土交通省が取り組んでいる「公共工事等における新技術活用システム」NETIS(新技術情報提供システム)登録商品の品ぞろえも順次充実させています。

一方、ITを駆使した「騒音・振動一体型収録装置」や、作業現場における「入退場管理システム」をはじめとする自社企画開発を行うなど、作業環境の改善、安心・安全確保に向けたレンタルの機能強化に取り組んでいます。



ハイブリッド仕様 掘削機



機械グループ

プラント・エンジニアリング事業本部

- ▶ エンジニアリング事業ユニット
- ▶ プラントプロジェクトユニット

当本部では、基礎産業分野における国内外顧客の計画実現のため、当社が持つ総合力を活かし、最適な解決策を提案しています。石油・ガス・化学・製鉄・セメントなどのプラント分野で「幅広い対面業界の顧客やパートナーとも協調し、中・長期的視点に立ち日本経済や世界の発展に寄与する」との当本部基本方針の下、継続的成長に必要な施策をしっかりと打ち続けていきます。

2012年3月期は、東日本大震災による国内経済の一時的停滞、欧州でのソブリンリスクの高まりの影響も受けましたが、一年を通じ堅調に推移しました。

2013年3月期は、新興国経済の底堅い成長が期待され、プラントや単体機械の売上増、エネルギー需要の高まりを受けた洋上ガス・石油生産設備案件やガスパイプライン案件など資産保有型プロジェクトの受注増大を見込んでいます。



世界最大、年産780万トン(1系列)のカタールLNGプラント
(写真提供: カタールガスオペレーティングカンパニーリミテッド/千代田化工建設)

産業機械事業本部

- ▶ エレベーター事業ユニット
- ▶ 建設・鉱山機械事業ユニット
- ▶ 産業設備ユニット

当本部は、建設・鉱山機械、工作機械、農業機械、昇降機などの量販機械の販売、ならびに関連事業投資を展開するべく2012年4月新たに発足しました。当社が保有する強み・機能を主体的に発揮し、多元的な販売・サービス機能を提供することで、顧客および機械メーカーの事業パートナーとして発展・成長することを目指しています。

2013年3月期については、当本部に所属する事業投資先のさらなる収益

力向上を図るとともに、中国において建設機械向けの販売金融会社を立ち上げるなど、新興国における新たな取り組みを推進し、成長機会を追求していきます。一方、レンタルのニッケンを中心とする建設機械のレンタル事業においては、東日本大震災復興に向けて最大限貢献するべくサービスネットワークの強化を図ります。



レンタルのニッケン 豊洲営業所のレンタル機械

船舶・宇宙航空事業本部

- ▶ 船舶第一ユニット
- ▶ 船舶第二ユニット
- ▶ 宇宙航空ユニット

当本部では、船舶ビジネス、ならびに宇宙航空関連ビジネスを展開しています。船舶関連事業では、①新造船や船用機械の売買・仲介取引を中心

とするトレーディング、②船舶を保有し傭船を行う船舶保有事業、③船舶ファイナンス、④海洋・ガス船事業、の四つの柱を軸に、それらの有機的融

合も行いつつ、グローバルに展開しています。海運マーケットは厳しい状況が続いていますが、優良契約・優良資産獲得に注力し、競争力の強化を図っ

ています。

宇宙航空関連事業では、日本の安全保障に、より一層貢献することを目指し、防衛ビジネスの推進やサービスの提供、新たな調達方式への対応に取り組んでいます。また、事業投資先の日本スペースイメージング社では衛星画

像関連サービスの提供など、社会ニーズに対応した宇宙関連ビジネスを進めています。



載貨重量53,000DWT スブラマックス型散積船

自動車事業本部

当本部では、三菱自動車工業ならびに三菱ふそうトラック・バス製車両の販売事業を中心として、販売金融など関連する幅広いバリューチェーンを構築し、事業を展開しています。

2012年3月期は、東日本大震災、タイ大洪水、また記録的な円高など厳しい事業環境の中、アジア・アセアンの好調な経済情勢に支えられました。当本部の最重要市場であるインドネシアでも、自動車市場が前期に引き続き

過去最高販売を記録する中、当社事業投資先のKTBも過去最高販売台数を更新し、好調を維持しています。

今後中長期的には、中国・ロシア・ブラジル・インドなどの新興国を中心に販売を強化し、さらには販売事業を核とするバリューチェーンの強化を図り、事業の付加価値を一層高めていく方針です。



インドネシアの自動車事業は、KTBを中心に販売金融などのバリューチェーン強化により発展しています。

いすゞ事業本部

当本部では、世界各国でいすゞ製自動車の製造・販売・販売金融・サービス・輸出などの事業を行っています。具体的には、アセアン・欧州・メキシコ・オーストラリアでの事業運営、タイから世界100カ国以上へのピックアップトラックの輸出と、日本からアセアン・中東・メキシコなどへのトラックの輸出を行っています。

2012年3月期は、タイでの洪水の影響などにより当本部最大市場である

タイ国内の販売は約14万台、タイからの輸出は約4万台と、共に前期比約2万台の減少となりました。一方、新興国を中心に自動車市場の成長が続いており、2011年10月にタイで販売を開始した新型ピックアップトラックの販売は、順調に推移しています。

引き続きいすゞ自動車との連携を図りながら、新たな市場や事業形態にも積極的に挑戦し、さらなる飛躍を目指していきます。



新型D-MAX（ピックアップトラック）の発表会を2011年9月29日、タイで開催しました。



化学品グループ

当グループでは、川上原料を扱う汎用化学品分野、合成樹脂や電子材料などの川中・川下製品を扱う機能化学品分野、そして食品化学、医・農薬などのライフサイエンス分野において事業を展開しています。

世界経済の重心シフト、資源の偏在、先進国における少子高齢化、環境や健康意識の高まりなどの社会変化の中で、化学産業が持続的・社会的な発展に果たす役割を見据えつつ、当グループは中核ビジネスの強化と新しいビジネスの創造により、さらなる発展・飛躍を目指します。

グループCEOメッセージ

中期経営計画 2012の目標と進捗状況

当グループは、「市場において影響力、存在感があり、持続的収益力を持つ事業の集合体」を目指しています。2011年4月に「ライフサイエンス本部」を設立し、新たな事業領域としてバイオ医薬品受託製造事業へ参画しました。汎用化学品分野ではペルーにおけるリン鉱石鉱山開発事業への参画を行い、世界的な食料増産ニーズに応える事業と位置付け成長を目指します。機能化学品分野では、国内外で需要増が見込まれるプラスチック食品包装容器事業を手掛ける中央化学を連結子会社としました。

2012年3月期の当期純利益は371億円で、前期比80億円の増益となり、各分野での打ち手が着実に収益に結びついています。

2013年3月期の事業環境・業績見通し

2013年3月期は、シェールガスを原料とした北米石油化学業界の復権や、中国での石油化学大増設完了といったさらなる構造変化が生じる可能性があり、引き続き当社にとっての事業機会と捉えています。また、世界的食料需要増大に伴う肥料産業の拡大、新興国経済の堅調な成長に伴う消費市場の拡大、さらには健康・安全・安心・環境に対する関心の一層の高まりが予想されます。

こうした環境下、当グループは引き続き資本効率を意識しながら注力分野を中心に事業強化を図り、2013年3月期当期純利益400億円を目指します。

宮内孝久

常務執行役員
化学品グループCEO
宮内 孝久

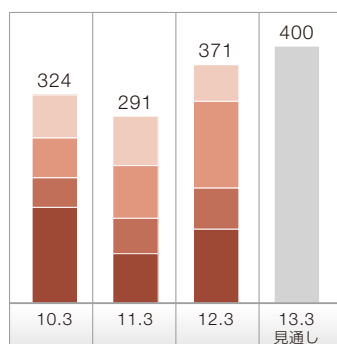


化学品グループ

- 化学品グループCEOオフィス
- 化学品グループ管理部
- フェニックスユニット
- サウディ石化ユニット
- 汎用化学品第一本部
- 汎用化学品第二本部
- 機能化学品本部
- ライフサイエンス本部

当期純利益

(単位:億円)



■ 第1四半期 ■ 第2四半期
■ 第3四半期 ■ 第4四半期



百崎 鉄朗
理事
ライフサイエンス本部長

中山 真一
執行役員
汎用化学品第二本部長

喜代吉 龍也
執行役員
汎用化学品第一本部長

萩原 剛
機能化学品本部長

社会・環境価値の創造に向けて 〈野鳥保護を通じて、自然環境の保護に注力〉

Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (ESSA)は、三菱商事が49%、メキシコ政府が51%を出資する製塩会社で、世界最大の天日塩田を運営しています。日本をはじめとするアジア、アメリカなどに、純度の高い高品質の塩を安定的に供給しています。

塩田事業の推進に当たって、ESSAでは汚染の防止、自然資源の保護、文化の育成という3項目をポリシーに掲げています。2000年9月、ESSAはアメリカの野鳥保護団体「WHSRN (Western Hemisphere Shorebird Reserve Network)」により、国際的重要保護指定地域の一つに選ばれました。塩田に集まる鳥の種類や個体数の調査、巣づくり場の維持・保護などWHSRNの活動に協力する他、コヨーテなどの被害から鳥たちを守るために約200本の止まり木を設置、自然環境の保護に努めています。



結晶池での採塩風景



化学品グループ

汎用化学品第一本部

- ▶ オレフィン・アロマユニット
- ▶ ポリエステル原料ユニット
- ▶ 石化中間原料ユニット
- ▶ クロールアルカリユニット

当本部は、石油化学・クロールアルカリ分野において、合成樹脂・繊維原料、塩、苛性ソーダなどのトレーディングと事業投資を行っています。

2012年3月期までの各製品需要は総じて堅調であり、ポリエステル原料などの石化原料を中心に中国などでのインサイダー化を進めた結果、当社取扱数量も順調に拡大しました。

新興国での需要の持続的な拡大に加えて、シェールガスの開発進展に伴

い北米における石油化学事業の再興の動きも顕著になっていることから、今後は業界の構造や物流フローに大きな変化が生じてくることが予想されます。当社は、世界中に広がるネットワークを活用して事業環境の変化や顧客のニーズを把握し、市場の需給インバランスの調整機能を通じて価値の提供を図っていきます。



PC Aromaticsは、パラキシレン54万トン／年、ベンゼン20万トン／年の製造能力を持つマレーシアと日本の合併事業です。需要拡大が続く合成繊維や合成樹脂における基礎原料分野の拠点として、2000年7月より稼働しています。

汎用化学品第二本部

- ▶ メタノールユニット
- ▶ 肥料ユニット
- ▶ アンモニアユニット
- ▶ 無機原料ユニット

当本部は、メタノール、エタノール、アンモニア、肥料、無機原料といった汎用化学品の分野におけるトレーディングおよび事業投資を行っています。

2012年3月期の当本部における各製品の取扱数量もおおむね順調に拡大しました。また、世界的な肥料需要の拡大と原料の地域的偏在性に鑑みて、ペルーにおけるリン鉱石鉱山開発事業への参画を決定しています。

当本部の事業領域においては、トレーディング機能の拡充に加えて新興国を中心とした需要拡大に対応すべく、競争力ある製品の安定確保を目的に主要商品の原料となる天然ガス、鉱産物、農産物などの天然資源をベースとした資源立地型事業への投資機会をも追求し、顧客へのさらなる価値の提供を目指していきます。



METORは、当社、ベネズエラ国営企業Pequiven、三菱ガス化学などを株主とするメタノールを製造する合併企業です。同社では、生産能力75万トン／年の第一プラントの隣接地に85万トン／年の第二プラント増設が完了し、2010年8月より商業運転を開始しました。

機能化学品本部

- ▶ 合成樹脂ユニット
- ▶ 機能材料ユニット
- ▶ 塩化ビニルユニット
- ▶ スペシャルティケミカルユニット

当本部は、プラスチックや機能商品、電子材料の各分野で使われる原料・素材から部品・製品といった化学産業の川中・川下分野において、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。

2012年3月期は東日本大震災、円高の進行、欧州金融危機、新興市場

の成長鈍化に見舞われましたが、重点分野であるプラスチック事業強化を目的として、プラスチック食品包装容器メーカー国内売上第2位の中央化学の

経営権を取得しました。

2013年3月期は中央化学を起点として当本部のプラスチック原材料調達力と製品販売力のシナジーを高め、さらには当社を通じ中国食品包装資材事業の拡大に注力します。また、機能商

品、電子材料の各分野においても投資を絡めたインサイダー化を図り、顧客ニーズに応えながらグローバルに持続的成長を図っていきます。



中央化学は、国内第2位の規模を持つプラスチック食品包装容器メーカーであり、製造拠点は国内に9カ所、中国に5カ所を有しています。

ライフサイエンス本部

- ▶ 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、食品化学と、医薬・農薬を中心とした広範なファインケミカル分野を主な事業領域としています。世界景気は不透明感を増していますが、新興国で高まる質の高い生活への欲求や、先進国での少子高齢化・医療費削減・予防から治療へといった社会ニーズの変化に伴い、ライフサイエンス関連市場は着実に拡大しています。

2012年3月期は、既存事業強化に加え、イギリス・アメリカでのバイオ医

薬受託製造事業への参入を行い、韓国では農薬製造事業への参画を決定しました。

2013年3月期は、これら医薬・農薬での取り組みを着実に推進するとともに、食品化学事業のさらなる拡大にも経営資源を投入します。当グループは「化学」や「技術」の力と商社のネットワークを活かし、「健康・安全・安心・おいしさ」という市場の成長を継続的に取り込んでいきます。



FDBUS/FDBUKは、富士フイルムが2011年4月に設立したバイオ医薬品の受託製造で多くの実績を持つリーディングカンパニーです。

サウディ石化ユニット

当社が30%を出資している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の50%株主です。本事業は、包装資材・フィルム・PET樹脂・ポリエステル繊維などの分野における川上の原料ソースとして、化学品グループの最重要事業の一つとなっています。

SHARQの生産量は、2010年に

商業生産を開始した第三次増設によりほぼ倍増し、エチレン換算で250万トンと、石油化学プラントの中では世界有数の規模を誇るまで成長しました。当社は、サウディ石油化学を通じSHARQ事業の発展に貢献しつつ、日本、中国をはじめとするアジアや欧州向けにSHARQ製品を販売しています。今後もSHARQの供給拡大に対応して、原料から製品に至るまでのバリューチェーンの強化を目指していきます。



増設工事完成後におけるSHARQの生産能力は、エチレン250万トン／年、ポリエチレン155万トン／年、エチレングリコール140万トン／年と、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した。



生活産業グループ

当グループは、食料・食品、繊維、生活物資、ヘルスケア、流通・小売など、人々の生活に密着した幅広い分野で事業を展開しています。それぞれの分野で、原料の調達から製造・加工、さらには中間流通・小売・サービスに至るサプライチェーン全体を有機的に運営し、顧客から求められるさまざまな商品やサービスを、安定的・継続的に提供することを目指しています。

グループCEOメッセージ

中期経営計画 2012の目標と進捗状況

『中期経営計画 2012』において、当グループは「資源調達網の拡充」、「国内事業基盤の強化」、「海外成長市場への取り組み」という三つの重点テーマを掲げ取り組んでいます。

2012年3月期には、「資源調達網の拡充」に向け、ブラジル穀物商への出資をはじめとした南米・北米の穀物調達網拡充に取り組んだ他、チリの鮭鱒養殖事業会社買収や、ブラジル最大のコーヒー農園への出資などを実行しました。「国内事業基盤の強化」については、食品中間流通子会社4社の統合が完了し、2012年4月より三菱食品として新たなスタートを切りました。「海外成長市場への取り組み」では、中国食料関連国有企業COFCO社の食肉事業への参画など、新たな成長事業の育成を目指しさまざまな取り組みを行いました。

2012年3月期の当期純利益は566億円となり、前期比103億円の増益となりました。これは、国内事業基盤の強化による食料・繊維関連会社の利益増加などにより増益となったものです。

2013年3月期の事業環境・業績見通し

食料などの資源獲得競争が続く中、2013年3月期も穀物資源調達網の一層の拡充を進めると同時に、国内既存事業の機能強化を継続します。また、アジアを中心とする新興市場において当グループが強みを持つ事業領域の横展開や有力パートナーとの取り組みを積極化し、さらなる成長のための収益基盤構築を目指します。

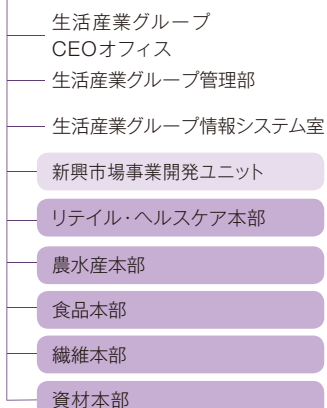
当期純利益は660億円と、前期比94億円の増益となる見通しです。これは食料関連事業の利益増などを見込んだものです。



森 山 透

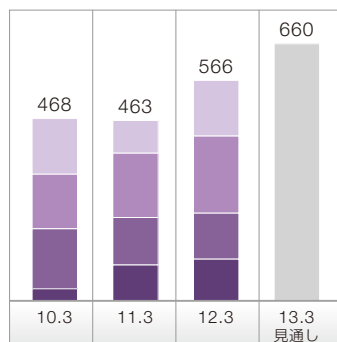
常務執行役員
生活産業グループCEO
森山 透

生活産業グループ



当期純利益

(単位: 億円)



■ 第1四半期 ■ 第2四半期
■ 第3四半期 ■ 第4四半期



尾畑 守伸
執行役員
繊維本部長

宮下 修
理事
リテイル・ヘルスケア本部長

村越 晃
執行役員
資材本部長

垣内 威彦
執行役員
生活産業グループCEOオフィス室長
兼 農水産本部長

菱田 州男
理事
食品本部長

社会・環境価値の創造に向けて 〈高品質なコーヒーの安定供給への取り組み〉

三菱商事のコーヒー事業の中核を担うMC Coffee do Brasil Ltda. (MCCB)は、ブラジル全土からコーヒー生豆を買い付け、精選・選別後に海外へ輸出。精選・選別においては、産地や農園別に生豆を保管しトレーサビリティの確保に努めている他、味や規格など顧客のさまざまな要求に応じてきめ細やかな対応を行っているMCCBの品質管理能力は、日本のみならず欧米市場からも高い評価を受けています。

また、当社は同国において、世界最大級の規模を誇るイバネマ農園の株式20%を取得し、コーヒー農園の運営にも参画。同農園は良質なコーヒーの生産者として世界中のコーヒー関係者に知られる他、欧米の環境・CSR認証団体から認証を受けた農園としても評価されています。当社は現地農園に常駐者も派遣、MCCBとも連携して高品質なコーヒー生豆の安定供給に取り組んでいます。



イバネマ農園



生活産業グループ

リテイル・ヘルスケア本部

- ▶ヘルスケア事業ユニット
- ▶新流通チャネル開発ユニット
- ▶リテイル事業ユニット
- ▶消費者サービスユニット

当本部はリテイル分野とヘルスケア分野に対応し、相互のシナジーを生み出しながら、変化する消費者ニーズに沿った商品やサービスの提供、販売促進などの事業を推進しています。

事業の多くは事業投資先を通じて運営されております。ローソンや日本ケンタッキー・フライド・チキン、スーパーマーケットのライフコーポレーション、共通ポイント「Ponta」を運営

するロイヤリティマーケティング、携帯端末販売のティーガイアなどを消費市場に向けて展開しております。また医療関連分野では病院アウトソースサービス会社のエム・シー・ヘルスケアなどが、全国の病院の多様なニーズに対応しています。



共通ポイント「Ponta」はローソンなど48社の加盟企業で展開中（2012年5月1日現在）。

農水産本部

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

当本部は、穀物・米・青果物・水産物・糖質・油脂・飼料・畜産物などを扱い、原料調達から加工製造・消費市場への販売に至る事業基盤を構築しています。さまざまな機能を持つ事業投資先と一体になり、安全・安心な食の安定供給、生産・流通の効率化、食料自給率の向上など、社会の要請に応えています。

世界の食料需要は、新興国の経済

成長・人口増加で伸び続けています。当本部では、中国での食肉事業など成長市場であるアジアの需要に応える取り組みや、北南米での穀物調達基盤の拡充など供給地域における調達力の強化を行い、食料の安定供給体制の確立を推進しています。



子会社AGREX社の穀物集荷施設。同社はアメリカにおいて穀物調達事業の強化を進めています。

食品本部

- ▶飲料原料ユニット
- ▶食品第一ユニット
- ▶酪農食品ユニット
- ▶食品第二ユニット

当本部では、コーヒー・ココア・果汁・酪農品などの食品原料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、消費者のニーズに応えています。

国内消費市場は、少子高齢化、嗜好・価値観の多様化などにより、目まぐるしく変化しています。こうした環境に柔軟かつ的確に対応するために、「調達」「加工」「販売」「中間流通」

の各分野で、ビジネスモデルを進化させながら、重要な生活基盤である“食”を支えています。調達力の拡充を推進し、持続的な安定供給の確保と品質管理の強化に努めるとともに、総合的なサポートを提供しています。



当社が100%出資するイギリスの食品・飲料製造販売会社Princesは、欧州市場における事業の拡大を進めています。

繊維本部

- ▶ 繊維事業ユニット
- ▶ S.P.A. 機能開発ユニット

当本部では、「繊維・ファッション」を切り口に、衣類、靴、家具、雑貨などの生活関連分野をはじめ、綿・糸・織物など原料や素材から、光ファイバーなど高機能材まで、幅広い商品を扱っています。

2012年3月期は原材料価格の高騰、チャイナリスクの高まりなど市場の環境変化に加えて、衣料品への個人消費は依然として伸び悩む厳しい事

業環境でした。当本部は、機能子会社である三菱商事ファッションを核に、国内外でマーケットニーズに即した商品の供給と、パートナー顧客との事業展開を拡大しています。今後も顧客と共同で事業領域の拡大を目指していきます。



三菱商事ファッションでは、企画情報発信の場として、年2回アパレル展を開催しています。

資材本部

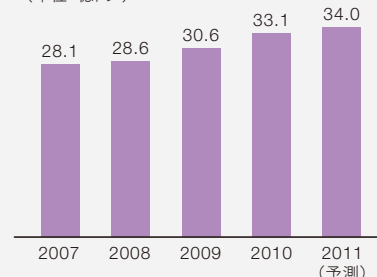
- ▶ 生活資材ユニット
- ▶ 住宅資材ユニット
- ▶ 紙・パッケージングユニット

当本部では、タイヤ、紙製品・製紙原料、パッケージング(容器包装)、セメント、珪砂(ガラス原料)などの分野で、20社を超える製造や販売に関する事業投資先と一体となってさまざまな商品・サービスを提供し、国内・海外(全体で80カ国以上)の取引先のニーズに応じています。

これらの分野は、今後も中国・インド・ブラジル・ロシアなどの新興国や東

南アジア諸国を中心に世界的な需要拡大が見込まれ、大きなビジネスチャンスが期待できる分野であり、海外の成長需要を積極的に取り込み、事業拡大を狙っていきます。

世界のセメント生産量
(単位: 億トン)



出所: U.S. Geological Survey

新興市場事業開発ユニット

当ユニットは、グループ横断の専任組織として、新興市場における新規ビジネスの企画・実行・推進を目的に、2012年4月に発足しました。アジアを中心とする新興国が消費市場としての存在感をますます高めており、中国・インドネシア・インドなどでは、継続的な人口増加や著しい経

済発展により需要が急速に拡大しています。2011年、当グループはインドネシアの小売最大手であるアルファグループへの出資を実行するなど、引き続き新興市場の成長の取り込みに向けて、迅速に対応していきます。



インドネシア小売最大手の1社アルファグループが展開する「アルファマート」。

地域戦略

コーポレート担当役員（企画業務）メッセージ

三菱商事は、2010年7月に発表した『中期経営計画 2012』の中で、当社の将来の収益基盤を構築するためには、新興国の経済成長を取り込むことが不可欠であるとの問題意識から、「全社戦略地域」として、中国、インド、ブラジルの3カ国を指定しました。

これら3カ国は、当社が真正面から取り組むべき市場と認識し、資金や人材などの経営資源を重点的に投入しています。具体的には、現地での機動的な事業推進に向けた組織・陣容の強化、個別案件の発掘・開発を促進するための諸施策の導入、重点分野に対する全社横断的な取り組み体制の強化を行いました。

この結果、これら戦略地域での食料資源に関連した新規事業の展開や金融事業などの新たな事業領域への進出を果たすなど、当社の将来の収益基盤の構築が着実に進んでいます。

また、当社では、的確な状況把握と経営判断を行うため、広域統括体制を敷いています。具体的には、国内統括に加え、海外を5地域（北米、中南米、欧阿中東CIS、東アジア、アジア・大洋州）に区分し、おののおで地域統括が域内の拠点を統括し、連結ベースでの活動の最適化を図っています。2012年4月には、北米における地域統括組織として、持株機能を有する「北米三菱商事会社」を新たに設置しました。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、連結経営の強化につなげています。

中原 秀人

代表取締役
副社長執行役員
コーポレート担当役員（企画業務）
中原 秀人

全社地域戦略推進体制



* 中東CRO、アフリカCROの「CRO」とは、「Chief Regional Officer」の略称です。

* 国内・海外拠点の責任者を「全社拠点長」と称します。

東アジア



矢野 雅英
取締役
副社長執行役員
東アジア統括

東アジア地域では経済的な結び付きがますます強まっています。中国の内需拡大に着目したビジネスと同時に、競争力の高い中国、台湾、韓国の企業との連携も視野に入れたグローバル市場での新規ビジネスの創出にも積極的に取り組んでいます。

国内



永井 康雄
代表取締役
常務執行役員
国内統括

日本経済の成熟化に加え、国内企業が直面する税制や為替などの諸問題の影響により、産業構造の変化や企業の海外展開の動きが、今後ますます加速する可能性があります。

このような動きに対し、国内支社・支店は、三菱商事グループ企業との連携による総合力の発揮など、役割機能を多様化させることにより、ビジネス基盤を固めるとともに、新たなビジネスチャンスの開拓に努めていきます。

北米



小野 誠英
常務執行役員
北米統括

アメリカ・カナダ・メキシコの北米3カ国は、経済的にも緊密に結び付いており、経済の回復基調にも力強さが見られ始めています。引き続き、世界を支える経済規模を有し、イノベーションにおいても世界をけん引するアメリカ、豊富な資源を有するカナダ、潜在性のある消費市場やインフラ市場、さらに近年は一大製造拠点としてのプレゼンスを増しているメキシコと、それぞれの特性を活かして、北米地域ではさらなる飛躍を目指し、既存ビジネスの拡張のみならず、シェールガス開発を含む新エネルギー・環境分野、インフラ分野など時代の変化を先取りしたビジネス開拓にも注力しています。

欧阿中東CIS



寺田 哲郎
常務執行役員
欧阿中東CIS統括

欧州・CIS

欧州債務・金融危機の影響には引き続き注視する一方、環境・再生可能エネルギーに代表されるような世界をけん引するセクターや企業への取り組みが一層重要になっており、欧州よりの発信強化に努めています。

西欧市場では、金属、機械、化学品、生活産業などの中核ビジネスの強化、成長を続けるトルコ、CIS諸国、ロシアといった新興国や中東欧諸国では、消費分野や旺盛なインフラ需要への対応にも取り組んでいます。また、域内地場優良企業との連携強化にも一層注力しています。

中南米



白木 清司
常務執行役員
中南米統括

金属・エネルギー・食料資源が豊富で、消費市場の拡大・成長が著しい中南米では、資源関連分野のみならずインフラ案件を中心に、内需関連ビジネスの掘り起こしにも注力しています。また、三菱商事グループの存在感の向上、ならびに高い技術を持つメーカー、地場企業と共に優良な投資案件を発掘すべく、中南米各拠点、事業投資先と一体となって取り組んでいます。



吉川 恵章
執行役員
中東CRO

中東

エネルギー資源埋蔵量の圧倒的優位性、旺盛なインフラ需要、拡大する消費市場の3点に着目し、石油・ガスなどの取引やエネルギー資源の開発、電力・水・交通などの地球環境・インフラ分野、自動車・化学品・資材取引やリース事業に取り組むとともに、拠点機能を高め、有力パートナーとの関係を強化しつつ、さまざまな分野での新たな事業投資の推進を目指しています。

アジア・大洋州



水野 正幸
常務執行役員
アジア・大洋州統括

経済伸長が続くアジア・大洋州にて、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、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を継続し、ビジネスの拡大を図っていきます。



林 春樹
理事
アフリカCRO

アフリカ

10億人の成長市場において、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とともに、地場有力企業との連携強化、地域の成長に不可欠なインフラ事業への取り組み、金属・エネルギー分野ではさらなる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。この他日本の政府開発援助や、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。

Corporate

このセクションでは、三菱商事のコーポレート・ガバナンスについて
ご紹介します。

Governance

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み	64
基本方針	64
ガバナンス・報酬委員会	65
社外役員の選任基準	65
役員報酬等の決定方針など	66
社外取締役メッセージ	67
内部統制に対する取り組み	68
BCP(事業継続計画)について	68
チーフ・コンプライアンス・オフィサーからのメッセージ	69
国際諮問委員会	70
国際諮問委員会の目的・機能および最近の開催状況	70
国際諮問委員からの手紙	70
監査役会について	72

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

基本方針

三菱商事は、「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、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、株主の皆様やお客様をはじめとする全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。

三菱商事は、経営の健全性、透明性、効率性を確保するため、監査役設置会社形態を基礎として、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任による経営監督機能の強化や、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図り、実効性のある企業統治体制を次の通り構築しています。

■取締役会

三菱商事の取締役会は、社外取締役5名を含む計12名で構成されており、社外取締役は取締役総数の3分の1以上を占めています。また、社外監査役3名を含む監査役5名が出席しています。

取締役会は、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おり、社外取締役および社外監査役の客観的、専門的な視点を通して、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。

■取締役会の諮問機関

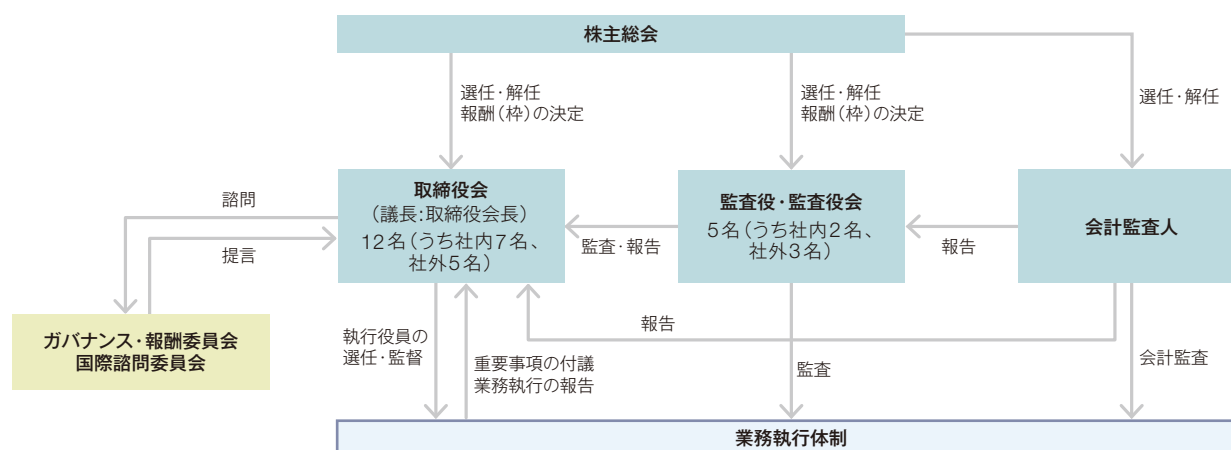
三菱商事は、取締役会の諮問機関として、社外役員・社外委員を中心とするガバナンス・報酬委員会および国際諮問委員会を設置しています。ガバナンス・報酬委員会では、コーポレート・ガバナンス関連の課題につき継続的にレビューするとともに、役員報酬の決定方針や報酬水準の妥当性など、役員報酬制度の在り方について審議し、その運用のモニタリングを行っています。また、国際諮問委員会では、グローバルな観点から、当社の経営課題について議論を行い、当社経営への助言をいただいています。

■業務執行

三菱商事は、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。

また、業務執行を行う役員の機能・責任の明確化のため、執行役員制度を導入しており、業務執行の迅速化・効率化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制（2012年6月26日現在）



□ は、P.68をご参照ください。

ガバナンス・報酬委員会

ガバナンス・報酬委員会の運営

1. 位置付け

- 取締役会の諮問機関として2001年に「ガバナンス委員会」を設置。
- 取締役会の監督機能を強化するため、コーポレート・ガバナンスに関する諸課題を審議し、取締役会への意見具申を行う。(年2回程度開催)
- 2010年に、役員報酬のモニタリング機能を強化すべく「ガバナンス委員会」を「ガバナンス・報酬委員会」に改組。



2. 委員の構成(2012年度)

社内委員3名、社外委員5名の計8名

社内委員：小島 順彦* (会長)、小林 健 (社長)、
上野 征夫 (常任監査役)

社外委員：伊藤 邦雄 (社外取締役)、加藤 良三 (社外
取締役)、今野 秀洋 (社外取締役)、國廣 正
(社外監査役)、橘・フクシマ・咲江

*は委員長
(敬称略)

3. 審議テーマ(最近の事例)

- ・取締役会の運営方針
- ・株主総会の運営方針
- ・役員報酬制度のレビュー・モニタリング
- ・会社法等改正時の対応方針
- ・各種開示書類への対応方針 等

社外役員の選任基準

三菱商事では、監督機能の強化を図るために、社外役員の拡充に取り組んできました。社外役員の選任に関しては、

社外役員選任基準に基づき、その役割や選任方針を明確化しています。

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、及び世界情勢、社会・経済動向等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適うよう、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、取締役会での手続き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、様々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適うよう、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。

役員報酬等の決定方針など

1. 基本方針

三菱商事の役員報酬制度は、業績との連動強化、株主の皆様との価値共有、業績向上に対する意欲や士気向上を図ることを狙いとして設定しており、他社水準等を考慮の上、業績に見合った額を支給することとしています。また、取締役に対する報酬等の決定方針や報酬水準の妥当性、運用状況については、社外役員および社外委員が過半数を占めるガバナンス・報酬委員会で審議・モニタリングを行っています。なお、社外取締役および監査役については月例報酬のみを支給しており、業績により変動する要素はありません。

2. 取締役の報酬等の構成および決定方針について

社外取締役を除く取締役の報酬等は、月例報酬、賞与、積立型退任時報酬および株式報酬型ストックオプションで構成されており、それぞれの内容は以下の通りです。なお、三菱商事は執行役員制度を導入しており、執行役員を兼務する取締役については、執行役員としての役位等も取締役報酬額決定に際する要素の一つとして取り扱っています。また、社外取締役については左記の通り月例報酬のみを支給しています。

報酬等の種類	報酬等の内容
月 例 報 酬	過年度の個人業績に対する評価等を総合勘案して個人別支給額を決定の上、支給しています。
賞 与	過年度の連結業績等に基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定し、個人別支給額を決定の上、支給しています。なお、賞与の支給は、企業価値の向上につながる利益水準を達成した場合に、この利益の一部を配分する方針としています。具体的には、連結純利益が株主資本コストを上回る場合にのみ支給することとし、支給総額には上限を設けて運用しています。
積 立 型 退 任 時 報 酬	職務執行の対価として毎年一定額を積み立てており、役員の退任時に、累計額を算出し、支給額を取締役会で決定の上、支給しています。
株 式 報 酬 型 ス ト ッ ク オ プ シ ョ ン	株主の皆様との価値共有、中長期的な価値創造の観点から付与しています。また、在任中の株式保有を基本方針とし、「持株ガイドライン」にて役位別に定める一定株数を超えるまでは売却を制限しています。

上記のうち、月例報酬、積立型退任時報酬、および株式報酬型ストックオプションについては、2010年3月期定時株主総会で、その報酬枠を年額16億円以内として支給することを決議しており、報酬枠の範囲内で、取締役会の決

議を経て支給することとしています。また、賞与は、業績との連動性が高いことから、毎年、株主総会の決議を経て支給することとしています。

役員報酬等の内容

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	月例報酬等		賞与		積立型退任時報酬		ストックオプション	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
取締役(社内)	1,214	10名	629	8名	210	8名	114	9名	260
取締役(社外)	93	5名	93	—	—	—	—	—	—
監査役(社内)	124	3名	124	—	—	—	—	—	—
監査役(社外)	39	3名	39	—	—	—	—	—	—

(注) 1. 上記員数は、2012年3月期中に退任した取締役2名および監査役1名を含めて記載しています。

なお、2012年3月期末現在の人員数は、取締役13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。

2. 上記のうち月例報酬等は、海外在勤取締役の諸手当等を含めて記載しています。

3. 上記のうちストックオプションは、取締役9名(社外取締役は支給対象外)に付与したストックオプション(2011年3月期および2012年3月期に発行の株式報酬型ストックオプション)に係る費用のうち、2012年3月期に費用計上した額を記載しています。

社外取締役メッセージ

外務省で長く国際政治の第一線に携わっておられ、現在は日本プロフェッショナル野球組織 コミッショナーとしても活躍されている社外取締役の加藤良三氏に、三菱商事のコーポレート・ガバナンスについて伺いました。

ガバナンス強化が自己目的化してはならない

企業の最終的な使命は、企業価値を高め、ステークホルダーに価値を提供していくことにあり、コーポレート・ガバナンスはそのための重要な要素の一つです。三菱商事は、非常に良心的、前向きにコーポレート・ガバナンスに取り組んでおり、高いレベルのガバナンス体制を構築していると評価しています。私は、2009年に社外取締役に就任以来、取締役会での議論や社員の方々とのコミュニケーションを通じ、このことを感じてきました。

ただし、ガバナンスは継続的に企業価値を高めるための「手段」(=means)でこそあっても、決して「目的」(=objective)ではありません。最近の世の中の風潮として、そうした傾向が出てきていると感ずることがあります。その意味で、ガバナンスの強化が自己目的化することのないよう、一定のバランス感覚を持ってチェックしていくことが私の社外取締役としての役割の一つだと思います。

三菱商事のアイデンティティを示すことが重要

本来ガバナンスとは、世間の流行や雰囲気といったものに迎合すべきものではありません。ルールに従ってガバナンスの形だけ繕っても、魂が入っていないようでは、本来の機能を発揮することはできません。もちろん会社法等の諸規則に適切に対応することは必要ですが、そこにとどまるのではなく、ステークホルダーと正面から対峙し、これが三菱商事の進むべき道だという確たる存在感、「アイデンティティ」を、三菱商事の役職員一人ひとりがそれぞれの持ち場で示していくことが重要だと思います。三菱商事の役職員は「三綱領」を含めた歴史的につながる系譜をしっかりと受け継いでおり、これを履践していく素地は十分にあると思います。

プロとしての強い意志と覚悟が求められる

ガバナンスが効果的に働く基盤は、結局、組織自身における自浄の意欲と能力です。その意味では、ガバナンスに魂を込めるためには、三菱商事で働く役職員一人ひとりのプロ意識が問われます。私は、職業柄「プロ」と「アマ」を分かちものは何かという命題に関心を持っており、プロという言葉の語源について調べたことがあります。「プロ」、「フェッション」とは、もともと「前に向かって」、「宣言」



取締役

加藤 良三

1965年に外務省入省。アジア局長、総合外交政策局長、外務審議官、アメリカ合衆国駐節特命全権大使を経て2008年に同省退官。
同年から日本プロフェッショナル野球組織のコミッショナー。
2009年から当社取締役。

することを意味し、それが転じて、自ら進んで究めようとする専門的な「道」、「職業」を表すようになったそうです。従って、「プロフェッショナル」という言葉には、「道を究める」という強い意志と覚悟が伴っています。この強い意志と覚悟が、魂の入ったガバナンスの実現、さらには三菱商事の確たる存在感を示すことにつながるのだと思います。

そして、プロフェッショナリズムには当然「誇り」が伴います。ただし、その誇りは「おごり」とは別物で、ひけらかした途端に、ただの「埃」になってしまいます。抑制の効いたプロフェッショナリズムこそ、本物の「プロ」だと考えています。

私は、アメリカを中心として国際社会と関わった時間は日本人として長いほうだと思っています。国際関係は将棋等という「待った」がきかない世界です。

三菱商事には、8人の社外役員がいますが、私の役割は何かということを考え、私なりに、これまでの経験を活かした提言を行い、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

内部統制に対する取り組み

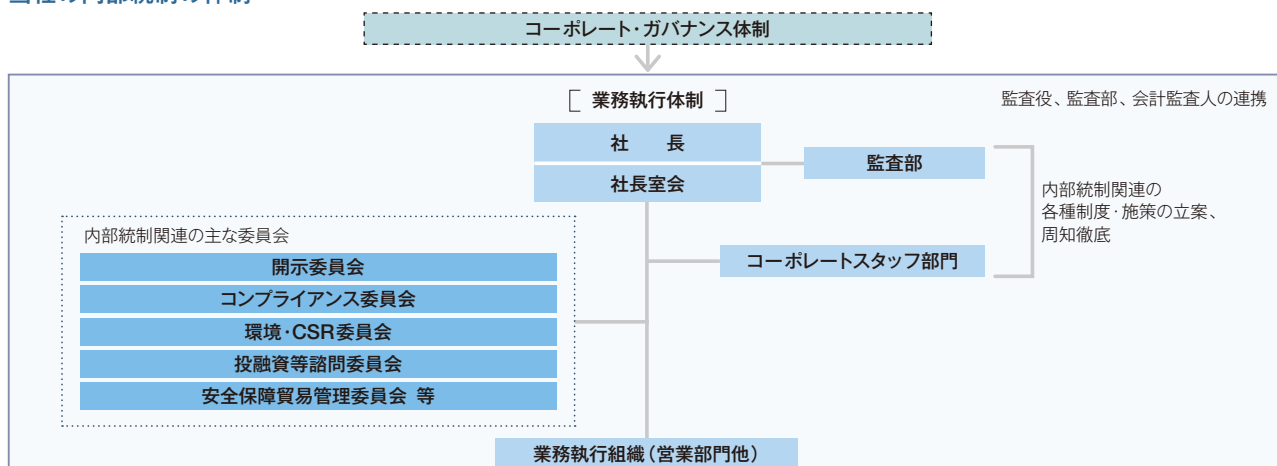
グローバル化の進展、地球環境への関心の高まりなど、経営環境が大きく変化する中で、企業の社会的責任はさらに重みを増していることから、三菱商事は、業務を適正に遂行して企業価値の向上を図り、社会的責任を果たしていくための経営システム(内部統制システム)の継続的な改善・強化に努めています。

具体的には、法令や社会規範を遵守し(コンプライアンス)、企業情報の開示の信頼性を確保しながら(財務報告

等)、業務を適正に、効率的に行う(計画的な経営の遂行、合理的な組織編成、指揮命令系統の明確化、リスク管理等)体制を構築しており、毎年その運用状況につきモニタリングを行い、取締役会で改善状況等の確認を行っています。

また、事業投資先の増加や業態の多様化など、連結経営における内部統制の重要性が高まっている中、監査部が、監査役、会計監査人等とも連携して、業務の適正を確保するための体制を整えています。

当社の内部統制の体制



「コーポレート・ガバナンスに対する取り組み」「内部統制に対する取り組み」に関する詳しい情報は、金融商品取引所宛て提出の「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。

http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/pdf/governance_report_j.pdf

BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) について

三菱商事では、事業の拡大に伴うリスクの多様化・複雑化を踏まえて、個々のグループ企業を含めた連結ベースでの危機管理の徹底に取り組んでいます。

BCPとは、災害や事故などの予期せぬ出来事が発生した場合に、企業の重要業務を中断させない、あるいは中断しても可能な限り短時間での復旧・再開を目指して、事前に策定する行動プランを指します。三菱商事では、「自然災害」「新興感染症」「国際・政治問題」「事故」などに基づく危機発生時には、速やかにBCPを発動し、重要業務の最低限の継続を図るとともに、事業の早期復旧に向けて取り組むこととしています。

(参考) 国内大規模地震発生に備えたBCPの策定

- 重要業務(時間的に復旧を急ぐ、もしくは停止を許容できない業務)を行う要員の特定、および実施体制、実施方法の制定
- 重要業務が停止した場合の目標復旧時間の制定
- 重要な取引先との連絡窓口の確認
- 重要な取引先や委託業者の対応方針および対応状況の把握

チーフ・コンプライアンス・オフィサーからのメッセージ

当社全役職員はもとより、当社子会社・関連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、コンプライアンス施策の充実・強化を図っていきます。

当社は、企業理念である「三綱領」に基づき、「企業行動指針」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づくりに、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」を制定し、これを掲載した小冊子を全役職員に携帯させています。また、毎年、「三菱商事役職員行動規範」に関連した事例演習を交えたeラーニング受講後に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取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。さらに、コンプライアンス・オフィサー制度を導入し、各部門・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、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。2011年3月期には、当社のこれまでのコンプライアンス活動を取りまとめた冊子（日本語・英語・中国語版）を作成し、社内外に配布しました。当社・子会社・関連会社の役職員はもとより、取引先などの皆様にも当社のコンプライアンスへの理解を深めていただくための一助となっています。

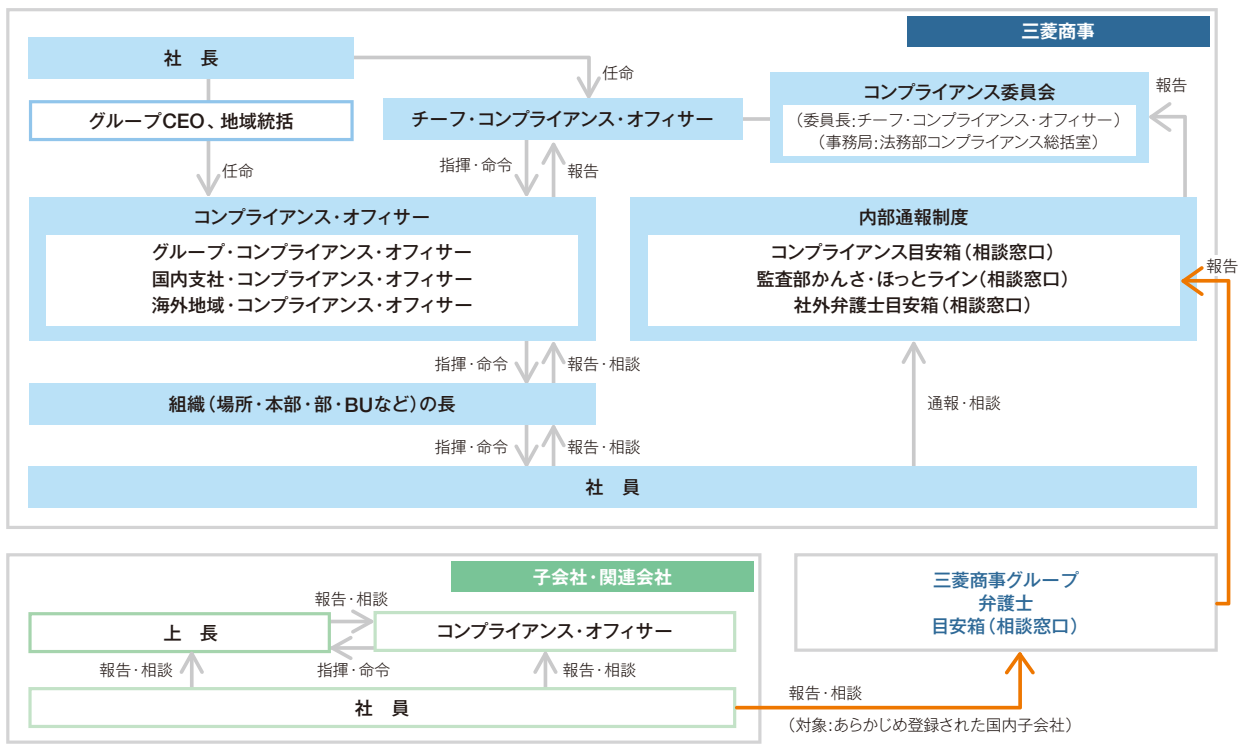
当社は、全役職員を挙げてのコンプライアンス活動を、当社のあらゆる企業活動の前提となるものであり、当社の連結ベースでの企業価値向上を実現するための重要施策の一つとして捉えています。これまで実践してきたコンプライアンス活動を基に、今後も当社全役職員はもとより、当社子会社・関連会社の社員一人ひとりに至るまでコンプライアンス意識が浸透・徹底するよう、実効性のあるコンプライアンス施策のさらなる充実・強化を図っていきます。



鍋島 英幸

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
鍋島 英幸

コンプライアンス体制図



国際諮問委員会

国際諮問委員会の目的・機能および最近の開催状況

当社の国際諮問委員会は、取締役会の機能強化を目的として2001年に設置され、以降、毎年1回開催されています。構成員は、ガバナンス体制整備の観点から、グローバルなビジネスを展開する当社の経営や企業戦略に対して、国際的な視点に立った提言・助言を行っています。それぞれの地域の政治・経済情勢についても報告し、意見を交わしています。

第11回を迎えた2011年11月の委員会では、世界情勢における二つのパワーシフトとして、「西から東（先進国から新興国）」と「IT革命を原動力とする“国家から国家以外の集団への権力の拡散”」に注目すべきとの意見が聞かれた他、それぞれの地域におけるビジネス環境や大震災以降のエネルギー・ポートフォリオの在り方などについて活発な議論が行われました。

構成委員（2011年11月7日現在）



前列左より

ハイメ・アウグスト・ゾベル・デ・アヤラ II
フィリピン：アヤラコーポレーション会長
CEO

1987年 ハーバード大学MBA取得
1994年 アヤラコーポレーション社長CEO
2006年 アヤラコーポレーション会長CEO

ジョン・ボンド卿

イギリス：エクストラータ会長

1993年 HSBCホールディングス・グループ
チーフエグゼクティブ
1998年 HSBCホールディングス会長
2006年 ボーダフォングループ会長
2011年 エクストラータ会長

ラタン・N・タタ

インド：タタグループ会長

1975年 ハーバード大学 AMP修了
1981年 タタインダストリーズ会長
1991年 タタグループ会長

ジョセフ・S・ナイ

アメリカ：ハーバード大学特別功労教授およびオマーン国王国際関係学教授

1993年 国家情報会議議長
1994年 国際安全保障担当国防次官補
1995年 ハーバード大学ケネディスクール
学長（～2004）
ハーバード大学特別功労教授

エルミノ・フランコ・メンドーサ

メキシコ：元商工大臣

1985年 商工省副大臣
1988年 北米自由貿易協定交渉責任者
1994年 商工大臣（～2000）

後列左より

加藤 良三
（取締役）

横原 稔
（特別顧問）

佐々木 幹夫
（相談役）

小島 順彦
（取締役会長）

小林 健
（代表取締役社長）

今野 秀洋
（取締役）

（注）役職は、2012年7月1日現在。

国際諮問委員からの手紙

ステークホルダーの皆様

2012年6月

私は、国際諮問委員会のメンバーとなって以来、三菱商事グループが世界各地で展開する事業に触れ、その素晴らしさを実感してきました。もちろん以前から三菱商事グループが素晴らしい企業集団であることは理解していましたが、委員会に参加してその思いを一層強くしました。

国際諮問委員会は、三菱商事が長期的な計画を策定・実行する上で、将来の方向性を検証するためのとても貴重な場です。委員会には、それぞれの業界や地域における一流のメンバーがそろっており、さまざまなビジネス・チャンスや国際的なマクロ経済政策、潜在的リスクを抱える地域や新興経済圏の動向などについて、意見を交わすことができる

からです。一方、委員会のメンバーにとっても、三菱商事グループの豊かな事業経験から得るものがあり、いつもオープンな雰囲気の中、率直な対話を行っています。

2011年11月に開催された直近の会合は、東日本大震災後の日本の状況の分析からスタートし、続いて小島会長から、先行きが不透明な国際情勢について基調講演がありました。会長は、先進国の回復は本調子とはいえないものの、新興国の成長が世界的不況を打開することに期待していると話されました。また、経営陣から、日本が直面している課題について、最新の報告がありました。

次に、委員会メンバーのプレゼンテーションが行われ、多岐にわたるテーマについて議論しました。その一つが、21世紀を迎えて以降、ますます加速する西から東へのパワー・シフトです。アメリカに関しては、同国の経済が直面する課題や、大統領選挙をめぐるアメリカ政治の現実にも話題を

広げ、欧州連合の財政難については、先進国のリスクに対応するための地域的枠組構築の重要性について話し合いました。さらに新興市場の将来性を分析し、中国ならびにインド、中南米の将来性について、幅広い議論を行いました。そして最後に、活発な貿易、財政、金融の動きを受けて活性化している東南アジア、ASEAN地域に対する私の見解を、皆さんと共有させていただきました。

私は、アジアは三菱商事グループの成長にとって、今後も重要な地域だと考えています。なぜなら、グローバル経済の成長に地域的なばらつきがみられる中、アジアは好調な成長を続けているからです。欧米の財務・経済危機の影響を全く受けないわけではありませんが、アジアにはグローバル経済の逆風に屈しないだけの活力があり、たとえ欧州地域の経済縮小がさらに深刻化したとしても、財政面および政策面において、そのリスクを吸収する余裕があります。

アジア諸国の多くは、旺盛な消費意欲を背景に好景気を維持しており、とりわけフィリピンとインドネシアは、国民の所得水準の向上により国内消費が伸長し、急激な経済成長を遂げています。そのおかげで、従来の輸出相手国が深刻な不況に陥っている局面においても、アジア地域内の貿易機会は増加しています。

観光もまた、アジアの有望産業です。アジア諸国でビザ制限が緩和され、格安航空会社の運航便数が急増したことから、観光産業はさらなる成長が見込めるでしょう。渡航目的別では、主に、レジャーやエンターテインメント、リゾート、ショッピング、ビジネス、医療、そして教育を軸とした成長が期待されます。

投資先としても、人件費などのコスト面で有利なアジアは有望で、サービス事業の受入先として、また、製造コスト軽減のための新たな製造拠点として注目されています。具体的には、フィリピンやインドネシアでは業務処理のアウトソーシング分野が成長を続けている他、ベトナムやフィリピン、インドネシアは低コストの生産拠点として人気が高まっています。アジア、特にASEAN諸国が域内の労働力の移動を可能にし、統合を推し進めるにつれて、労働力などコスト面の強みはさらに増すと予想されます。

しかし、アジアが成長を続けるには、インフラ基盤の近代化が必要で、インフラ整備が加速するにつれて大型の投資機会も発生するはずです。

最後に挙げるのは、ASEAN諸国の団結力です。貿易においても財政においても結び付きが強い、アジアおよび

ASEAN諸国の団結は、間違いなくASEAN域内のみならず、域外の経済大国との二国間あるいは多国間貿易の機会をさらに増加させ、確実に競争力を高めることでしょう。

今後もグローバル経済のポジティブ、ネガティブの両面が、アジアの経済環境を決定する要因となります。三菱商事のグローバル展開は、実に広域にわたりますから、引き続き、経済環境が不透明な地域においては、リスク要因をできるだけ減らし、有望な地域において、投資と事業活動を増加させていくことが必要だと思われます。

三菱商事の最大の強みは、多くのステークホルダーと適切な関係を築くことにより得た信頼関係です。私が会長CEOを務めるアヤラコーポレーションは、39年以上にわたり、三菱商事と実りある関係を築いてきました。その過程で、三菱商事が信頼の構築と維持に重点を置く様子を間近に見てきました。経済環境が不安定さを増す中、今後、三菱商事の持続可能な企業価値の追求に当たって、この強い信頼関係こそが成功の鍵となるでしょう。

現経営陣の小島会長ならびに小林社長、そして今までの経営陣の下、三菱商事の活動に長い期間参加できたことを光栄に思います。今後も、私個人ならびにアヤラコーポレーションは、信頼に応え、パートナーとして三菱商事のさらなる成功に貢献していく所存です。



アヤラコーポレーション
会長CEO

ハイメ・アウグスト・ゾベル・デ・アヤラII

監査役会について

監査役会からのメッセージ

当社監査役会は、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ています。社外監査役はそれぞれの専門分野を持ち、取締役会・監査役会だけでなく会計監査人や取締役・執行役員との対話などにも出席して実態を的確に把握することにより、中立かつ客観的な観点から積極的に意見を出しています。常勤監査役2名は当社業務経験を活かしてその任に当たっています。常勤監査役のうち常任監査役は監査役会の議長の他、特定監査役も務めています。こうした監査役の活動を独立した立場で補佐する組織として監査役室を設置し、4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て幅広く出席し、また国内外主要拠点を含む社内各部局への往査や対話を行い、社内関係者との円滑な意思疎通を通じて実態を正しく把握するよう心掛けています。監査役会は会計監査人および内部

監査部門と定期的に会合を持って意見交換を行い、緊密な連携に努めています。

さらに主要な子会社および関連会社とは、往査や取締役など経営陣との対話を行うとともに、常勤監査役と定期的に意見交換を行う会を開催して当社経営方針を共有する場とすることにより、企業集団としての監査の環境整備に努めています。

加えて、定期的に社外の有識者から専門家の立場でのお話を伺う機会を設け、社外の目から見た意見を当社監査活動に役立てています。

こうした活動により、会社法等諸法令や当社定款・諸規則などに基づいて取締役の意思決定の過程や職務執行状況の監査を実施し、必要に応じて指摘・提言を行うことによって当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える企業統治体制の確立に寄与したいと思います。

監査役 (2012年7月1日現在)



上野 征夫

1968年 三菱商事(株)入社
2010年 常任監査役(常勤)



野間 治

1978年 三菱商事(株)入社
2011年 監査役(常勤)



辻山 栄子*

2003年 早稲田大学商学部・
大学院商学研究科教授
2008年 三菱商事(株)監査役



石野 秀世*

1972年 会計検査院 採用
2004年 同院事務総局次長
2007年 同院退官
独立行政法人 産業技術
総合研究所 監事(2011
年3月退任)
2011年 メルコ保険サービス(株)
監査役
2012年 三菱商事(株)監査役



國廣 正*

1986年 弁護士登録
1994年 國廣法律事務所
(現 国広総合法律事務所)
弁護士
2012年 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。

*いずれの社外監査役も、東京証券取引所など、国内の金融商品取引所が定める独立役員の要件を満たしています。

Sustainability

このセクションでは、三菱商事の環境・CSRに対する取り組みについて
ご紹介します。

三菱商事の環境・CSR	74
継続的企業価値の創出に向けて	74
三菱商事における環境・CSRの重点課題	76
環境分野での取り組み	77
社会性分野での取り組み	81
環境・CSRアドバイザリーコミッティー	83
三菱商事グループの東日本大震災への対応 ～被災地での社員ボランティア活動	84

三菱商事の環境・CSR

継続的企業価値の創出に向けて

事業活動を通じた社会価値・環境価値の創出を目指す

三菱商事では、企業理念である「三綱領」を全ての企業活動の土台とし、その上で「企業行動指針」を定め、事業活動の目的やその在り方、人権の尊重、地球環境への配慮などを規定しています。また、地球環境への配慮に努めるための方針として「環境憲章」を制定し、これらに立脚した事業活動を推進しています。

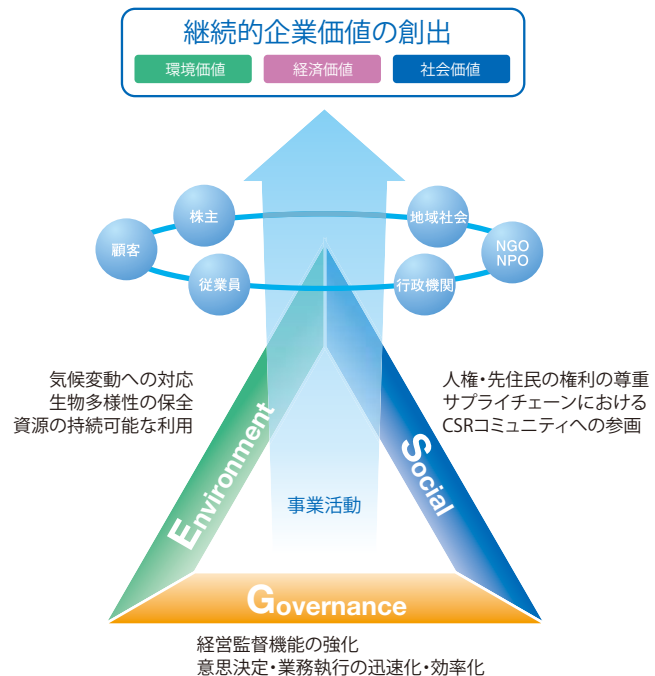
地球環境および社会の課題は、年を追うごとに変化しています。幅広い産業を事業領域とする当社では、地球環境と社会の変化をいち早く捉え、『中期経営計画 2012』において「継続的企業価値」の創出を会社が目指すべきこととして掲げ、事業活動を通じて課題解決に貢献しながら、社会価値・環境価値を創出していくことを目指します。

これを実現するためのアクションの一つとして、当社は、2010年に「国連グローバル・コンパクト」に参加しました。国連が提唱する人権、労働基準、環境および腐敗防止の4分野で企業が遵守すべき普遍的原則「グローバル・コンパクト」の支持を宣言し、「三綱領」の精神に基づき、各分野における取り組みを推進しています。

また、当社は社会貢献活動や海外での国際貢献活動を通じた社会価値・環境価値の創出にも力を入れています。環境・CSRの取り組みを進めるに当たっては、ステークホルダーの皆様との継続的な対話を通じて、その声を反映していくことが重要であると考えています。

環境憲章を礎に、環境・CSRへ積極的に取り組む

三菱商事は、環境・CSRへの取り組みを経営の最重要課題の一つとして認識し、事業活動のあらゆる面において持続可能な社会の実現を目指した取り組みを積極的に進めていきます。その礎となるのが、1996年に制定した環境憲章です。これは当社の環境・CSRに関連する基本方針を、ステークホルダーの皆様にも明確に示したものです。2010年には、時代とともに環境に関する意識や課題が変化したことを受けて、環境憲章の改定を行いました。この環境憲章では、地球規模での課題となっている「気候変動」「生物多様性」「資源の持続可能な利用」を新たな項目として加え、環境保全・負荷低減に貢献することを後押しするために「環境価値の創出・向上」に努めることを掲げています。



三菱商事環境憲章

三菱商事は、地球が最大のステークホルダーであると認識し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指します。

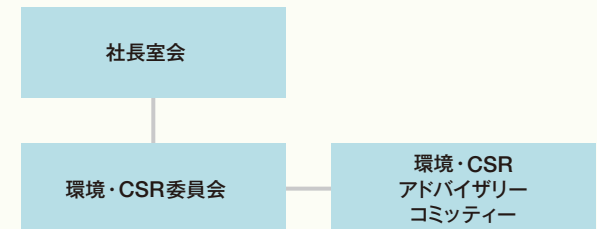
- 私たちは、新技術や新たな仕組みを活用し、温室効果ガスの削減に取り組めます。
- 私たちは、資源（エネルギー、鉱物、食料、水等）の持続可能な利用に努めます。
- 私たちは、生態系がもたらす様々な恩恵の重要性を認識し、生物多様性への影響を緩和するとともにその保全に貢献します。
- 私たちは、環境負荷低減や環境保全によって生じる環境価値の創出・向上に努めます。
- 私たちは、環境に関する企業情報を適時・適切に開示し、多様なステークホルダーとのコミュニケーション・協働を推進します。
- 私たちは、環境諸法規を遵守するとともに、国際行動規範に則した行動を取ります。

環境・CSR体制

三菱商事では、環境・CSR全般の基本方針を討議する組織として、「環境・CSR委員会」を設置しています。副社長を環境・CSR担当役員として任命し、役員の業務分担として環境・CSRを明記しています。

また、社外有識者の方々を加えた「環境・CSRアドバイザリーコミッティー」を設置しており、同コミッティーでは、三菱商事グループの環境・CSR活動に対する助言や提言をいただいています。

環境・CSR体制



投融資におけるESG管理

三菱商事では、社長室会における投融資案件の審議に際して、経済的側面だけでなく、ESG（環境、社会、ガバナンス）の観点から重要視し、総合的に審議・検討を行っています。また、案件によっては、さらに取締役会で審議されます。

社長室会での投融資案件の意思決定は、社内専門部局の提言を取り入れた投融資等諮問委員会の諮問を基に行われます。同委員会では、次のシステムを導入しています。

- 投融資案件の申立書において、申立部局（コーポレートスタッフ部門、各営業グループ・部門）が投融資先のガバナンス体制や環境面・社会性面の影響などについて自ら記載
- 環境・CSR推進部等がESGの観点から審査し、必要に応じて意見を提出する

環境面・社会性面の審査に当たっては、国際金融公社（IFC）のガイドラインや、国際協力銀行（JBIC）の「環境社会配慮確認のための国際協力銀行ガイドライン」などを参照しています。

また、案件を進める上での留意点を取りまとめたCSRチェックリストを作成し、環境面での審査に加え、グローバルな視点から見た人権・労働への配慮など、社会性項目についても審査を行っています。



環境・CSRアドバイザリーコミッティー：2012年3月期は4月、10月（オーストラリア視察）の2回開催。

投融資案件の審査フロー図



社会的責任投資（SRI）インデックス

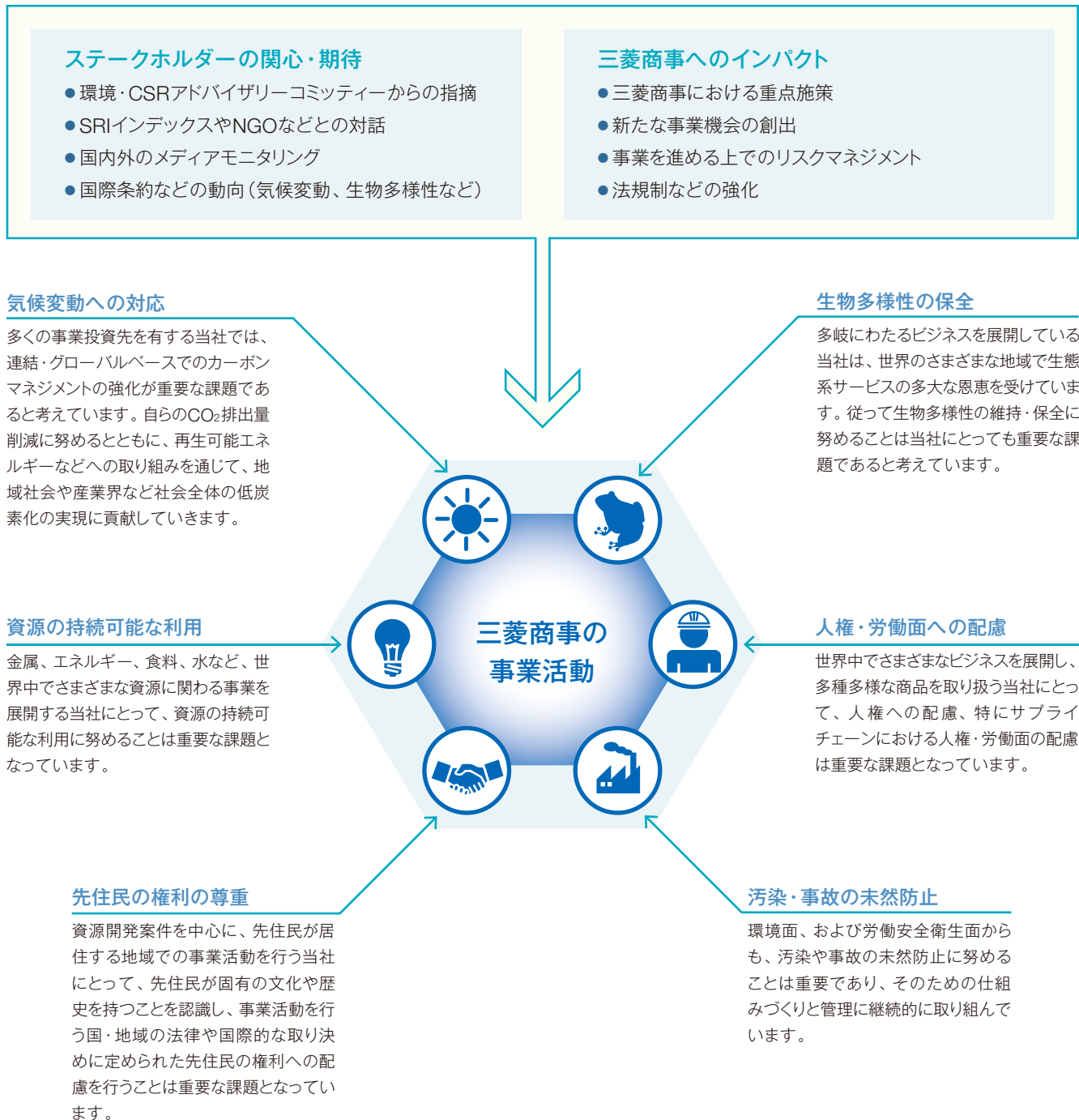
三菱商事は、これまでの環境・CSRへの取り組みと、情報開示における透明性を評価され、国内外の社会的責任投資（SRI: Socially Responsible Investment）インデックスに組み込まれています。（2012年7月現在）



三菱商事における環境・CSRの重点課題

三菱商事のマテリアリティ

三菱商事では、事業活動において重要性（マテリアリティ）の高い環境・CSR分野の課題として、「気候変動」「生物多様性」「資源の持続可能な利用」「汚染・事故の未然防止」「人権・労働」「先住民の権利」を特定しました。当社は、自らの事業活動を通じて、それらの重点課題の解決に貢献することにより、『継続的企業価値』の創出に取り組んでいきます。



環境分野での取り組み

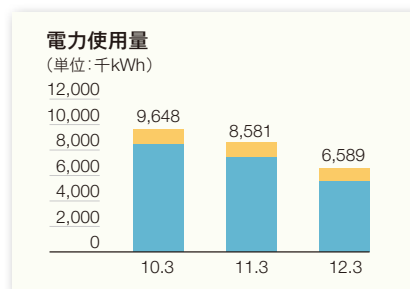
環境マネジメントシステム

三菱商事では、幅広い事業領域において、グローバルなビジネスを展開しています。また、当社が関わるさまざまなビジネスと環境との関わりを把握することが重要と考え、社長を最高責任者とする環境マネジメントシステムを、ISO14001規格に則り、構築しています。

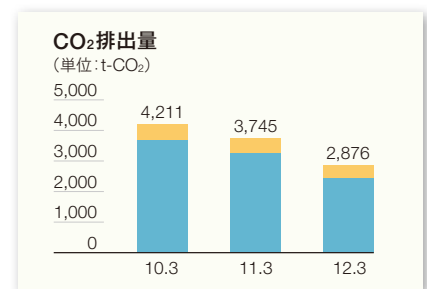
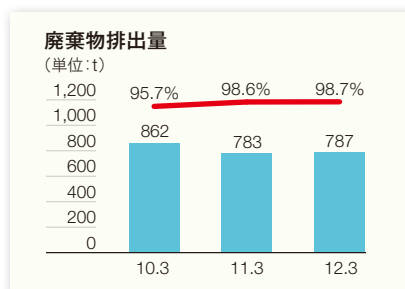
当社は、この環境マネジメントシステムにおいて、環境レビューという名称で取引先や事業投資先に対して、環境面の取り組み状況に関する調査、ヒアリング、視察を行い、環境管理の状況や緊急時の対応策などを確認しています。

2012年3月期は、21件の環境レビューを実施し、結果は提言や要望の形でフィードバックしています。

三菱商事の環境パフォーマンス情報(単体・国内)

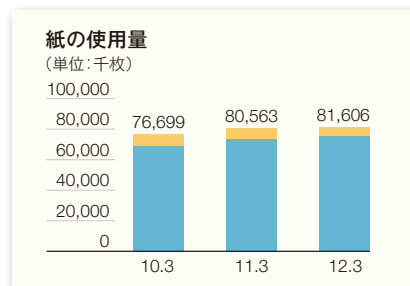


* 今回の集計に合わせ、2010年および2011年3月期のデータについても見直しを行っています。

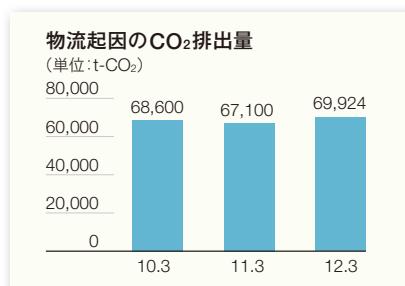


* 左記の電力使用量から換算

* The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) "GHG emissions from Purchased Electricity Version 4.3" (WRI/WBCSD) の係数 (Country: Japan, Year: 2008, Fuel mix: All) を使用



* コピー用紙の使用量



* エネルギーの使用の合理化に関する法律(省エネ法)に基づき、三菱商事を荷主とする国内輸送に関わるもの

【対象期間】 2011年4月1日～2012年3月31日

【方針・基準】 環境関連法規に準拠し、「環境管理基本規程」「環境影響評価実務基準」などの社内規程に基づき記載しています。

【集計範囲】 当社の環境マネジメントシステムの適用範囲(本店および国内支社・支店等のオフィス)を対象としています。

* 「本店」:三菱商事ビル、丸の内パークビルおよび東京に所在する一部のビル

* 「国内支社・支店等」:6支社および各支社の管轄する支店等

* 「電力使用量」:共用部分ならびに専用部分における一部空調用などの電気使用量を含んでいません

* 「廃棄物排出量」:本店のみを集計対象としています

* 「紙の使用量」:一部の事務所の紙の使用量を含んでいません

気候変動への対応

三菱商事では、気候変動への対応を地球規模の喫緊の課題であると認識しています。この課題を解決の方向へと導くためには、気候変動対策における国際的な枠組みづくりと、それに基づくアクションが極めて重要です。また、低炭素社会の実現に向けて、産業界の自主的な取り組みや技術革新が、大きな役割を果たすと考えています。

当社も、グローバルに事業活動を展開する企業として、自らのCO₂排出量削減に努めるとともに、新しい技術や仕組みの開発を通じて、地域社会や産業界における社会全体の低炭素化にも貢献していきます。2011年6月には、当社オフィスである三菱商事ビルディングが東京都の「優良特定地球温暖化対策事業所（トップレベル事業所）」に認定されました。これは、室内照明の自動調光や高性能空調設備の導入に加えて、社員による省エネルギー活動などが評価されたものです。

CO₂排出量削減の取り組み

三菱商事は、オフィス業務や物流などを含む、全てのビジネスシーンにおいて、CO₂の削減に取り組んでいます。

当社では、気候変動に対する考え方やCO₂排出量を含め、パフォーマンス情報をCarbon Disclosure Project (CDP)* に2003年から開示しています。また、CO₂排出量報告の信頼性の確保を目的に、グローバル連結ベースでのCO₂排出量集計に対して第三者からの助言を受けています。

2009年4月からは、全社CO₂削減運動「CO₂ Action Project」をスタートさせ、「オフィスにおけるCO₂削減」と「営業活動に伴うCO₂削減」を推進しています。

当社（単体ベース）の2012年3月期におけるCO₂排出量（電力使用に伴う間接的なCO₂排出量）は、前期から約23%減となる2,876トンとなりました。また、2011年3月期グローバル連結ベースの「燃料使用に伴う直接的なCO₂排出量」と「電力使用に伴う間接的なCO₂排出量」の合計は約365万トンとなりました。

*CDP: 機関投資家が連携し、世界中の大企業に気候変動と温室効果ガス排出による事業機会やリスクについて、情報開示を求めるプロジェクト。



Acciona社と共同運営中のスペインPalma del RioⅡ太陽熱発電所



アメリカRockland風力IPP（総出力8万キロワット、わが社持分容量4万キロワット）

事業を通じた低炭素社会への貢献

三菱商事は、交通インフラや新エネルギープロジェクトなどの事業を通じて、低炭素社会の推進に貢献しています。

2012年4月、「地球環境・インフラ事業開発部門」を設置し、再生可能エネルギー、環境・水事業、スマートコミュニティ開発、海外電力事業、エネルギーソリューションやCO₂回収・貯留技術などの事業を集約しました。また、その他の各営業グループにおいても、電気自動車、環境配慮型マンションなど、低炭素社会の実現に貢献する技術やビジネスモデルの開発に取り組んでいます。

「水」への取り組み

新興国を中心とした経済発展や人口増加、地球温暖化による降雨パターンの変化などにより、今後、世界各地で水の枯渇、異常な多雨・洪水、衛生的な水の不足などの問題が深刻化すると予想されています。『中期経営計画 2012』では、全社戦略分野として「インフラ・地球環境事業」を掲げ、さまざまな水事業を世界中で展開する水の総合事業会社として、水資源の確保から水供給・再利用まで、水の循環プロセス全体をマネジメントし、世界が直面する水問題の解決に貢献しています。また、一部の鉱山事業など大量の水を必要とする事業への投融資においては、地域社会や環境に負担を掛けない水の確保を重要と考えています。

また、三菱商事では、2011年よりCarbon Disclosure Project (CDP)が実施する「水」に関する情報開示のイニシアチブである“CDP Water”を通じて、当社の水に関する取り組みを開示しています。

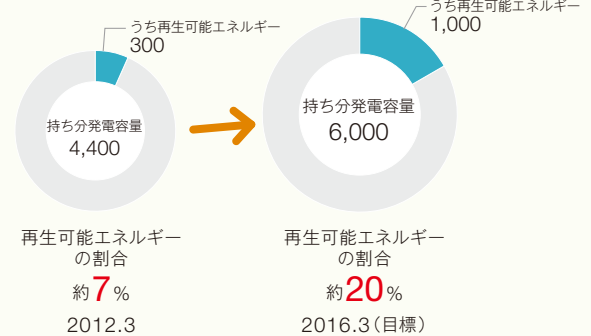
生物多様性の保全

私たちは、多様な生物によって構成される生態系から多大な恩恵（生態系サービス）を受けています。例えば、食料や水などの「供給サービス」や、気候調節・水質浄化の「調節サービス」など、さまざまな生態系サービスがあります。これらのいわば自然の恵みは、生物多様性によって支えられています。

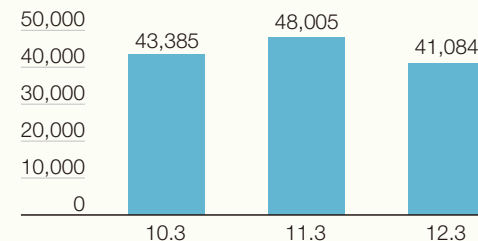
三菱商事も、世界のさまざまな地域で生態系サービスの恩恵を受けており、生物多様性に配慮し、維持・保全に努めることは当社にとっても重要な課題であると考えています。

当社は、事業による生物多様性への影響の緩和に努めるとともに、事業および環境保全型社会貢献を通じて、生態系の保全に貢献していきます。

三菱商事の持ち分発電容量における再生可能エネルギー
(単位:MW)



水の使用量(単体・本店のみ)
(単位:m³)



* 対象期間、方針・基準、集計範囲については、P.77の記載をご参照ください。



三菱商事が70%出資するALPAC FOREST PRODUCTS (カナダ・アルバータ州)が管理する森林。同社では生物多様性や森林生態系の保全に配慮した管理を行っています。

環境パートナーシップと環境に関する貢献活動

三菱商事はNGOなどとのパートナーシップの下、貴重な地球の生態系の保全に寄与する環境保全型社会貢献活動を行っています。また、これらのプログラムを通じて、環境に関する課題の認識と理解を深める機会を社員に提供しています。

● アースウォッチとのパートナーシップ

当社は生物多様性維持・保全のため、最前線で活躍する科学者と一般市民をつなぐ活動に取り組む国際環境NGOアースウォッチと1993年にパートナーシップを結びました。同団体が世界各地で進める環境調査研究活動に当社の社員が参加しています。社員はさまざまな環境保全プロジェクトにおいて、データの収集などで科学者・専門家をサポートしています。



● 熱帯林再生実験プロジェクト

世界各地での熱帯林の減少は、生物多様性や地球温暖化に大きな影響を及ぼします。この問題への解決方法を探るため、当社では1990年より、「熱帯林再生実験プロジェクト」に取り組んでいます。このプロジェクトでは、熱帯林のある地域において土地固有の樹種を密植・混植方式で植林し、40～50年という短期間で自然林に近い森を再生し、そこに住む動物も含めた生態系を蘇らせることを目指しています。現在、マレーシア、ケニア、ブラジル、インドネシアでプロジェクトを実施しています。マレーシアでは社員による植林も行い、熱帯林保全の意義を理解する機会にもなっています。

● サンゴ礁保全プロジェクト

貴重な海洋生態系であるサンゴ礁において、当社は2005年より「サンゴ礁保全プロジェクト」を実施しています。沖縄、オーストラリア、セーシールの3拠点で、サンゴ礁の健全性保持と回復技術の確立・普及を目的に、大学・NGOと協力しながら産・学連携の研究プロジェクトを進めています。社員も含めたボランティアが調査研究活動をサポートする他、研究成果をセミナーや学会を通して公表するなど、地球全体のサンゴ礁保全に活かす取り組みを行っています。



● 財団・基金

当社は、三菱商事米州財団(MCFA)および三菱商事欧州アフリカ基金(MCFEA)を通じて、環境保全活動や環境に関する教育研究、貧困問題への取り組みなどを支援しています(三菱商事復興支援財団については、P.07をご参照ください)。

社会性分野での取り組み

人権・先住民の権利の尊重

三菱商事は、ビジネスを展開するに当たり、人権への配慮がCSRの重要な要素であると考え、企業行動指針において人権の尊重をうたうとともに、三菱商事役職員行動規範には、「人権の尊重」「人種・民族・信条・宗教その他事由による差別の禁止」「各国・地域の文化・慣習・言語の尊重」などを明記しています。また、世界人権宣言やILO国際労働基準、安全と人権に関する自主的原則など、人権に関する主要な国際行動規範を支持しています。

さらに、人権尊重へのコミットメントの一環として、先住民の権利に関する方針を策定しました。先住民が在住する地域での事業においては、事業を行う国・地域の法律や国際的な取り決め（ILO第169号条約、先住民族の権利に関する国際連合宣言など）に定められた先住民の権利への配慮を行います。新規の投融資に当たっては、審査においても、「先住民の権利」を確認事項の一つとしています。また、国際基準を参考とし、先住民の尊厳、人権、文化などに根差した暮らしを十分に尊重した上で投融資が行われるよう、関係するステークホルダーと協議しています。

当社では、こうした考え方や取り組みを徹底し、法令遵守はもとより適正な事業活動を継続していくための管理体制を構築しています。また、企業行動指針や役職員行動規範は全ての従業員に配布されており、新入社員や幹部社員を対象とした各種の社内研修においても周知しています。

サプライチェーン・マネジメント

三菱商事では、サプライチェーンにおける環境面・社会性面のマネジメントをCSR上の重要な課題の一つと認識しています。2008年2月には「サプライチェーンにおけるCSR行動方針」を定め、取引先関係者の皆様と共有しています。同行動方針につ

いては、新入社員や幹部社員を対象とした各種の社内研修や、海外事業所や関連会社の社員が参加するセミナーなどでも説明しています。

当社では、サプライチェーン・マネジメントの一環として、サプライヤーに対するアンケート調査や現地視察を行っています。今後とも当社のサプライチェーンにおけるCSR行動方針が海外拠点や三菱商事グループ会社に十分浸透するよう、また地球規模でサプライヤーの理解と協力を得ることができるよう引き続き努力していきます。

サプライヤーに対するアンケート調査や現地視察の結果については、適宜、当社ウェブサイトにてご紹介しています。

サプライチェーンにおけるCSR行動方針

三菱商事は、多様な取引形態を有しており、それぞれの業界が持つ特性に応じたサプライチェーン・マネジメントを進めていく必要があります。三菱商事は、「サプライチェーンにおけるCSR行動方針」を定め、サプライヤーに対して三菱商事の基本的な考え方をお伝えするとともに、以下に定める項目への賛同と理解、実践を期待します。

1. 強制労働の禁止
2. 児童労働の禁止
3. 安全で衛生的かつ健康的な労働環境の提供
4. 従業員の団結権の尊重
5. 差別の禁止
6. 非人道的な扱いの禁止
7. 適切な労働時間の管理
8. 適切な賃金の確保
9. 公正な取引と腐敗防止の徹底
10. 地球環境への配慮
11. 情報開示

サプライチェーン現地視察を実施

2011年11月、世界各国の主要ブランドにニット製品を供給するベトナムの大手縫製メーカーを訪問し、現場管理責任者と同社のCSR責任者同行の下、現場を視察しました。

視察の結果、同社では労働要件を満たすための積極的な取り組みが行われており、労働時間については妊娠中の女性や障害者への柔軟な対応を含め、現地規則を遵守していることが確認されました。また、安全衛生への取り組みも積極的に行われており、製造区域では毎日および月に一度検査を実施するとともに、収集データはオンライン・データベースに記録されていました。

一方、職場における適切な待遇の推進についても積極的な取り組みがなされている他、環境負荷を軽減するための適



正な対策も講じられていました。具体的には、6カ月に一度、所定のデータを地元自治体に提出しており、有害物質も適正な方法で保管しています。廃棄物や排水のリサイクルも現地の規制に従って実施されていることも確認されました。

社員との関わり

三菱商事の最大の資産は人材です。国内および海外約90カ国に200超の拠点をもち、500社を超える連結対象会社を含め約6万人の社員が働いています。世界各地で働く社員一人ひとりが能力を最大限に発揮して、自らの価値を高めることができる健全な雇用・労働環境の整備を人事の基本方針としています。採用・教育・配置・評価・処遇などの人事施策に加え、組織・風土の強化と働くための環境整備も連動させ、人材強化に取り組んでいます。

当社は、グローバルに事業を展開する企業として、それを担う人材のさらなる開発と、多様な人材に対する雇用機会均等の推進に積極的に取り組んでいます。人材の国際化を進めるグローバルHRD（人材開発）では、各国の法規を遵守するとともに、文化的側面の一つである職場環境の違いにも配慮することはもちろん、連結子会社の社員や海外拠点の社員の人材開発も積極的に推進しています。

また、社員一人ひとりがさまざまな経験とキャリア機会を得て、個人と組織に活力を生み出す人材配置を積極的に推進しています。例えば、部門や営業グループを越えた異動、海外で採用した社員の日本への出向や日本での研修、海外拠点間での異動など、連結・グローバルベースでの施策を進めています。

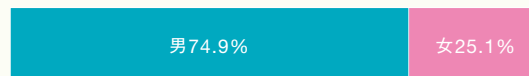
当社には、性別や国籍の違いだけでなく、家庭で育児や介護に取り組んでいるなど、さまざまな社員が在籍しています。多様な

人材が集い、切磋琢磨しながら成長していくことが、継続的に企業価値を創出していくためには不可欠であると考え、「自社の最大の強みである人材がさらに成長し、働きがいを持って大いに活躍できる体制と環境づくり」のためのさまざまな施策を推進しています。

当社の人事施策に関する詳細は、ウェブサイト「社員とのかかわり」もご覧ください。

社員データ

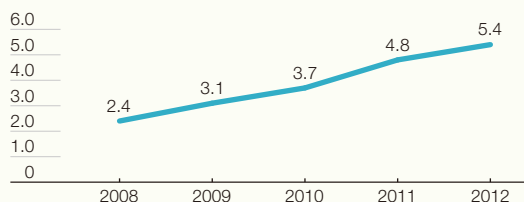
男女比



* データは2012年3月31日現在

女性管理職比率

(単位:%)



* データは各年の4月1日現在

社会貢献活動

当社は、豊かな社会づくりに貢献するために、地域社会や国際社会と共に発展していきたいと考えています。社会貢献活動においては、幅広い分野での取り組みとともに、社員の自発的な参画を積極的に支援しています。

当社の社会貢献活動は、「地球環境」「福祉」「教育」「文化・芸術」「国際交流」の分野を中心に、世界各地の社員が自発的に参加して汗を流すとともに、継続して活動に取り組むことを重視しています。また、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と考え、ボランティア休暇制度や昼休みを利用した社内で行われるボランティアプログラムの開催など、社員のボランティア活動への参加を促すさまざまな取り組みを進めています。

当社の社会貢献活動に関する詳細は、ウェブサイトの「環境・CSR通信」をご覧ください。

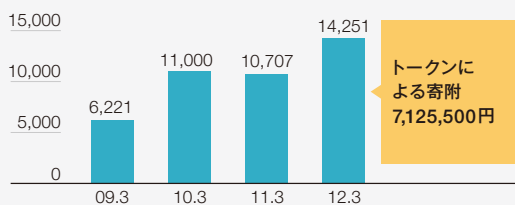
2012年3月期

ボランティア休暇
取得人数 **752**名
(実人数)

ボランティア休暇
取得日数 **1,839.5**日

社会貢献データ

ボランティアによるトークン数



トークンによる寄附
7,125,500円

社員のボランティア活動は、トークンという仮想通貨に換算（活動1回につき1トークン=500円）し、会社が福祉、教育、環境関連のNPOや財団に寄附する仕組みを整備しています。トークンは会社が指定するボランティアだけではなく、社員の自発的な活動でも取得可能としています。



環境・CSRアドバイザリーコミッティー

三菱商事では、社外の有識者9名をメンバーとする「環境・CSRアドバイザリーコミッティー」を設置しています。2012年3月期においては、2011年4月と10月にアドバイザリーコミッティーを開催し、三菱商事グループの環境・CSR活動などに対しアドバイスをいただきました。また、2012年5月開催のアドバイザリーコミッティーでは、社会価値・環境価値の創出、カーボンマネジメント・三菱商事復興支援財団などについてご意見をいただきました。

社会価値・環境価値について

- 経済、社会、環境の三つの価値の対立を危惧しており、同軸に乗せて考えることが大切。また、サステナブルな活動が企業の利益につながるという発想を持ち、社内外に発信していくことが重要だと思う。
- 社会価値、環境価値の向上を目指し、社外の視点や考え方を取り入れることがポイントだろう。ビジネスにおけるポジティブな価値創出を把握する一方、ビジネス活動による負のインパクトについても把握し、マイナスを上回るプラスの効果を生み出すことが重要だと思う。

カーボンマネジメント

- 地球温暖化の進行に関して、世界的に危機感が高まっており、国際世論も強まっている。日本では、2011年の東日本大震災後、復興に向けた取り組みについて世界の流れと乖離するケースがある点にも注意する必要がある。三菱商事に対して、環境に対する取り組みへの要求はますます高まるだろう。
- 間接的にCO₂排出に影響を与えているようなケース、「排出影響量」とでもいうべきものについて把握していかないと、ポジティブなデータだけを都合よく利用していると見られる可能性がある。

復興支援財団の活動

- 三菱商事の被災地支援は、非常に素晴らしいと考えている。これから被災地のニーズに応え、継続して支援を行ってほしい。被災地の外からの視点も取り入れ、復興支援に活かすことも重要だと考えている。

● 環境・CSRアドバイザリーコミッティー オーストラリア視察 概要

2011年10月、2日間にわたってオーストラリア視察を実施。オーストラリア三菱商事の環境・CSR活動に加え、ニューサウスウェールズ州の一般炭鉱Mount Thorley Warkworthや石炭積出専用設備Port Waratah Coal Services (PWCS)を視察いただきました。参加者からは、三菱商事のビジネスの現場を実際に訪問することにより、改めて多様な事業領域の一端に触れることができ、非常に有意義であったとのご意見をいただきました。



環境・CSRアドバイザリーコミッティーメンバー（敬称略）



日本総合研究所 理事
足達 英一郎



米国三菱商事
エグゼクティブアドバイザー
ジェームズ・E・ブラム



国連環境計画金融イニシアティブ
特別アドバイザー
末吉 竹二郎



杭州绿城足球倶楽部監督
(サッカー日本代表前監督)
岡田 武史



創コンサルティング代表取締役
海野 みづえ



イースクエア共同創業者
ピーター・D・ビーダーセン



上智大学経済学部経済学科
教授
鬼頭 宏



キャスター
勝 恵子



コンサベーション・インター
ナショナル・ジャパン
代表理事
日比 保史



当社代表取締役
副社長執行役員
鍋島 英幸(議長)

三菱商事グループの東日本大震災への対応～被災地での社員ボランティア活動

2011年3月11日に発生した東日本大震災に際し、三菱商事では、震災発生直後から三菱商事グループの総合力を最大限に活用しながら、被災地への支援を実行してきました。2011年4月には、被災地の復旧・復興支援に総力を挙げて取り組むため「三菱商事 東日本大震災復興支援基金」を立ち上げ、緊急支援物資の提供、修学が困難となった大学生への奨学金の給付、被災地のために活動するNPO等に対する助成金の給付など、さまざまな支援活動を行ってきました。震災発生から一年を迎えた2012年3月には、多様化する被災地のニーズに対し、より柔軟かつ継続的な支援を展開していくことを目的に、「三菱商事 東日本大震災復興支援基金」の一部を拠出する形で、「三菱商事復興支援財団」を設立。5月には公益財団法人の認定を受けました。被災地のより力強い復興に向け、産業再生や雇用創出などに寄与すべく、活動を展開しています（詳細は、P.07ご参照）。

企業としての活動の一方で、「被災地に実際に行って復旧・復興を手伝いたい」という数多くの社員の声に応じて立ち上げ、継続して実行しているのが、社員ボランティア活動です。

被災地での社員ボランティア活動の可能性を探るため、宮城県仙台市に視察メンバーが向かったのは、震災から一カ月も経過していない4月3日。東北新幹線の運行再開のめども立っていない

時期でした。震災の傷跡がまだまだ数多く残る東北自動車道を北上。東京から仙台への移動には6時間以上を要しました。視察メンバーはまず仙台市社会福祉協議会を訪問。「少人数でも毎日継続的にボランティアを派遣してほしい」「ボランティア活動に必要な、高圧洗浄機や長靴などの道具が足りない」「宿泊地や交通手段など、サポートはできない」などの意見を受け、三菱商事では、必要な道具の一部を寄附し、宿泊場所の確保から移動手段の手配、備品の購入まで、社員のボランティア派遣の準備をゼロから自前で行いました。

仙台からスタートした社員ボランティアは、宮城県石巻市、南三陸町へと活動場所を拡大。当初は三菱商事の社員を、10人一组、3泊4日のローテーションで派遣していましたが、7月からは対象を三菱商事グループの社員にも広げ、20人に増員。津波によるがれきの回収や個人宅の清掃などから始まった活動内容は、漁業の早期再開につながる漁具の回収や養殖の準備、復興に向けた催事のお手伝いなど幅を広げ、2012年3月期は1,300人を超える社員がボランティア活動に参加しました。2013年3月期も被災地のニーズに基づき、社員ボランティア活動を継続しています。

復興支援社員ボランティア 活動場所

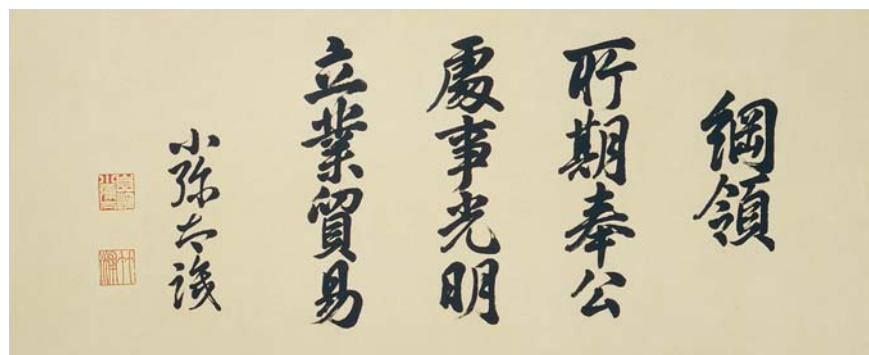


Corporate Information

このセクションでは、三菱商事の基礎情報をご紹介します。

企業理念—三綱領.....	86
組織体制.....	87
グローバルネットワーク.....	88
主要連結子会社および関連会社.....	90
株主情報.....	94
取締役.....	98
執行役員.....	99
コーポレートデータ.....	100

企業理念—三綱領



「三綱領」は、三菱四代社長岩崎小弥太の訓諭をもとに、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。

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。

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。

立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1月、三菱グループ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)

当社の沿革

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、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。

設立～1970年代

1980年代

新たな収益体制の構築に向け、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し、経営計画「K-PLAN」を策定。1989年には、ロンドン証券取引所に上場。

1990年代

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。1998年、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

2001年、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。2004年、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、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。2010年4月、全社開発部門を地球環境事業開発部門・ビジネスサービス部門に改組し拡充を図る。2010年7月、経営計画「中期経営計画 2012」を発表。

組織体制

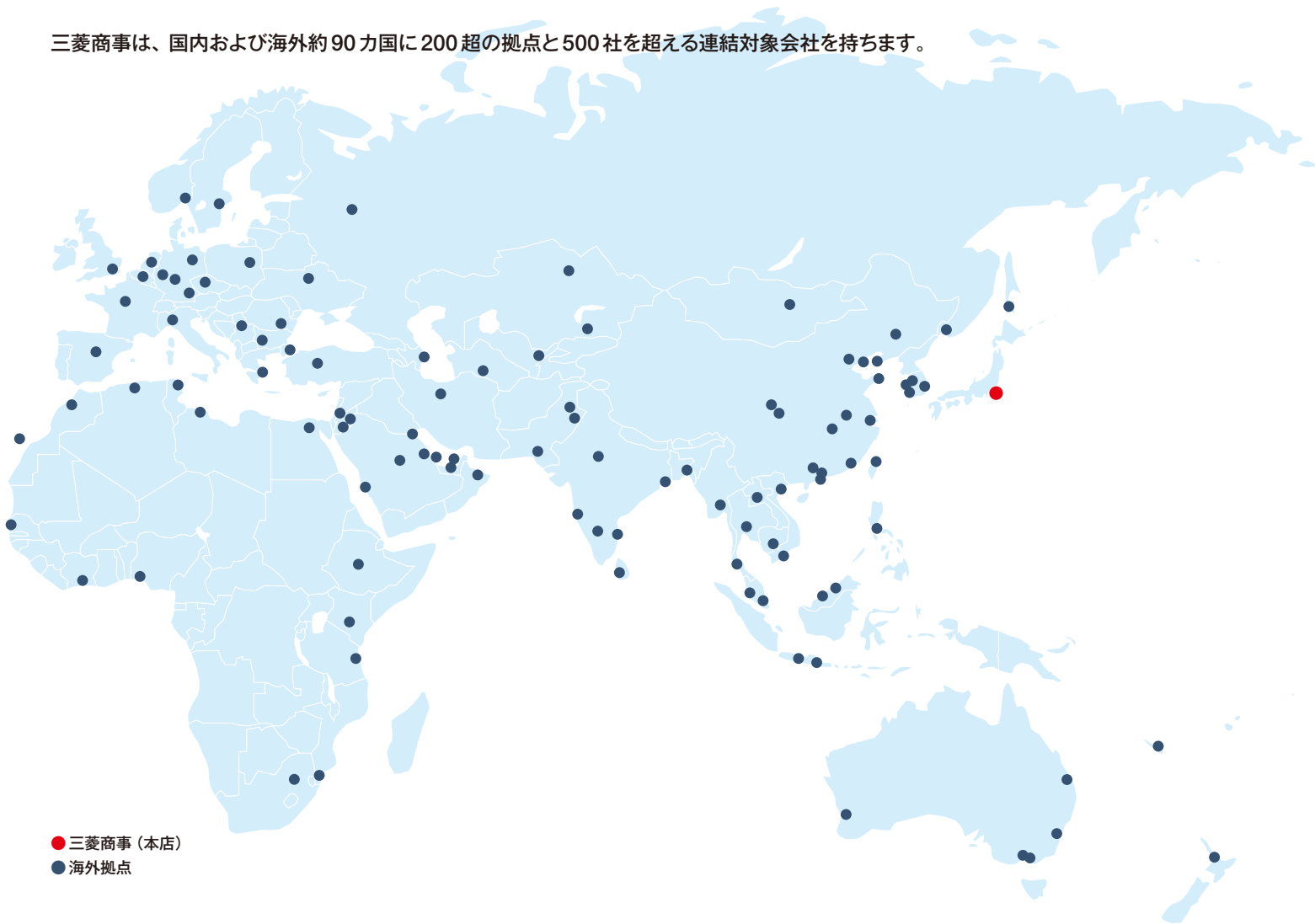
(2012年7月1日現在)



グローバルネットワーク

(2012年7月1日現在)

三菱商事は、国内および海外約90カ国に200超の拠点と500社を超える連結対象会社を持ちます。



● 三菱商事 (本店)
● 海外拠点

本 店		拠 点 (所在都市名一覧)			
東 京					
		国内 (拠点数 : 31) うち、分室 19		海外 (拠点数 : 195) うち、プロジェクト事務所 32	
		札 幌 大 阪		〈北米〉	
		仙 台 高 松		ニューヨーク	
		名古屋 広 島		サンフランシスコ	
		新 潟 福 岡		シアトル	
		富 山 長 崎		シリコンバレー	
		静 岡 那 覇		ロスアンゼルス	
				ヒューストン	
				シカゴ	
				ワシントン	
				ダラス	
				ピッツバーグ	
				ボストン	
				ツェンソン	
				バンクーバー	
				トロント	
				メキシコシティ	
				〈中南米〉	
				グアテマラシティ	
				パナマシティ	
				キト	
				リマ	
				ラパス	
				ボゴダ	
				サンチャゴ	
				カラカス	
				プエルト・オルダス	
				アスンシオン	
				プエノスアイレス	
				サンパウロ	
				リオデジャネイロ	
				ペロオリゾンテ	
				サントス	
				〈欧州〉	
				ロンドン	
				ラスパルマス	
				(スペイン)	
				マドリッド	
				パリ	
				ブリュッセル	
				アムステルダム	
				デュッセルドルフ	
				フランクフルト	
				ベルリン	
				ミュンヘン	
				ミラノ	
				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	
				アテネ	
				ソフィア	
				イスタンブール	
				アンカラ	



セグメント別連結対象会社数

(2012年3月31日現在)

	連結対象会社数
新産業金融事業	86
エネルギー事業	86
金属	27
機械	140
化学品	48
生活産業	115
地球環境事業開発部門	33
ビジネスサービス部門	6
コーポレートスタッフ	13
	現地法人 40
計	594社

- ・三菱商事単体および連結子会社従業員数：63,058名
(内 単体従業員数：5,796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。

〈CIS〉

モスクー
ウラジオストク
ユジノサハリンスク
キエフ
バクー
アシガバット
タシケント
アスタナ
アルマトゥイ

〈アフリカ〉

ヨハネスブルグ
ダカール
カサブランカ
アビジャン
アルジェ
ラゴス
チュニス
マプト
ナイロビ
アディスアベバ
ダルエスサラーム

〈中東〉

ドゥバイ
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・コバル
ドーハ
アブダビ
マスカット
クエート
テヘラン

〈アジア〉

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
コロンボ
ダッカ
ヤンゴン
バンコク
ハジャイ
クアラルンプール
ピンツル
シンガポール

フノンベン
ビエンチャン
ハノイ
ホーチミン
ジャカルタ
スラバヤ
バンドル・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
深圳
武漢

天津
厦門
南京
青島
上海
大連
瀋陽
香港
台北
ソウル
光陽
浦項
唐津

〈オセアニア〉

ヌメア
メルボルン
シドニー
パース
ブリスベン
マウントウェーバリー
オークランド

主要連結子会社および関連会社

(2012年3月31日現在)

ビジネスサービス部門

会社名	議決権所有割合 (%)	事業内容
<連結子会社>		
ビーウイズ (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)
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、ITマネジメントサービスなど

地球環境・インフラ事業開発部門

会社名	議決権所有割合 (%)	事業内容
<連結子会社>		
DGA HO PING (オランダ)	100.00	電力事業
DGA ILIJAN (オランダ)	100.00	電力事業
DGA THAILAND (オランダ)	100.00	電力事業
DIAMOND GENERATING AMERICAS HOLDINGS (オランダ)	100.00	電力事業
DIAMOND GENERATING ASIA (香港)	100.00	電力事業
DIAMOND GENERATING CORPORATION (アメリカ)	100.00	電力事業
DIAMOND SOLAR EUROPE (イギリス)	100.00	電力事業
<持分法適用関連会社>		
AMPER CENTRAL SOLAR (ポルトガル)	34.40	電力事業
ELECTRICIDAD AGUILA DE TUXPAN (メキシコ)	50.00	電力事業
ELECTRICIDAD SOL DE TUXPAN (メキシコ)	50.00	電力事業
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
リチウムエナジー・ジャパン (日本)	41.94	リチウムイオン電池の製造・販売
king (日本)	33.33	水事業

新産業金融事業グループ

会社名	議決権所有割合 (%)	事業内容
<連結子会社>		
イー・アイ・キャピタル (日本)	51.00	投資運用業
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	不動産投資顧問業
ヘルスケアマネジメントパートナーズ (日本)	66.00	投資運用業
ライフタイムパートナーズ (日本)	100.00	医療・介護の経営サポート事業
三菱商事アセットマネジメント (日本)	100.00	金融商品取引業
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
MC FINANCE INTERNATIONAL (オランダ)	100.00	証券投資等
MC FINANCIAL SERVICES (アメリカ)	100.00	M&Aアドバイザリーおよびプライベートエクイティ投資
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
三菱商事ロジスティクス (日本)	100.00	倉庫、総合物流業
三菱商事都市開発 (日本)	98.66	商業施設・複合ビルの開発・運営
三菱商事・ユービーエス・リアルティ (日本)	51.00	投資運用業
NEW CENTURY INSURANCE (イギリス領バミューダ諸島)	100.00	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
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
ソネット・アビエーション・フィナンシャル・サービス (日本)	100.00	航空機リース・ファイナンス
<持分法適用関連会社>		
三菱オートリース・ホールディング (日本)	50.00	子会社を通じた各種自動車リース・割賦、その他金融業務
三菱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)	40.28	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	アンゴラにおける石油開発
エイジェックス石油 (日本)	55.00	アンゴラにおける石油開発
アンゴラ石油 (日本)	51.00	アンゴラにおける石油開発
CORDOVA GAS RESOURCES (カナダ)	67.50	カナダにおけるシェールガス開発

CUTBANK DAWSON GAS RESOURCES (カナダ)	100.00	カナダにおけるシェールガス事業への投資会社
DIAMOND GAS RESOURCES (オーストラリア)	100.00	JALP社の原油・コンデンセート販売窓口
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	海運業他
エムシー・エネルギー (日本)	100.00	アスファルト・石油製品販売
MCX EXPLORATION (USA) (アメリカ)	100.00	石油・ガス開発
三菱商事石油 (日本)	100.00	石油製品卸売
エムビーディーシー・ガボン (日本)	100.00	ガボンにおける石油開発
小名浜石油 (日本)	80.00	石油類倉庫、土地・設備賃貸、石油輸入・販売
PACIFIC ORCHID SHIPPING (パナマ)	100.00	原・重油輸送船舶保有
PETRO-DIAMOND INC. (アメリカ)	100.00	石油販売
PETRO-DIAMOND SINGAPORE (シンガポール)	100.00	石油販売
TOMORI E&P (イギリス)	51.00	原油・天然ガスの開発・生産・販売
<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	液化天然ガス製造・販売
BRUNEI SHELL TANKERS (ブルネイ)	25.00	LNG船舶保有
ENCORE ENERGY (シンガポール)	39.40	Medco社(インドネシア)の株式保有会社
ENERGI MEGA PRATAMA (インドネシア)	25.00	石油・ガス開発
JAPAN AUSTRALIA LNG (MIMI) (オーストラリア)	50.00	石油・ガス・コンデンセート開発・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	クロム鉱石の採掘、フェロクロムの製造・販売
ジエコ (日本)	70.00	エスコンディタ銅鉱山(チリ)への投資会社
M.C. INVERSIONES (チリ)	100.00	チリ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
MC RESOURCE DEVELOPMENT (イギリス)	100.00	アングロ・アメリカン・スール (チリ)への投資会社
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、生産および販売
三菱商事ユニメタルズ (日本)	100.00	金属総合商社
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
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
TRILAND METALS (イギリス)	100.00	ロンドン金属取引所 (LME) ブローカー
<持分法適用関連会社>		
COMPANIA MINERA DEL PACIFICO (チリ)	25.00	鉄鉱石生産販売業
フルヤ金属 (日本)	20.07	工業用貴金属製品製造販売
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	アルミ二次合金地金製造・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)	91.70	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
サステック (日本)	64.48	鋼材(ステンレス)加工販売
玉造 (日本)	97.31	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)	41.73	建設資材の賃貸・販売
三和鐵鋼 (日本)	33.41	鋼材加工販売
SIAM HI-TECH STEEL CENTER (タイ)	50.00	鋼材加工販売

機械グループ

会社名	議決権所有割合 (%)	事業内容
<連結子会社>		
AUTO TECHNIC (THAILAND) (タイ)	100.00	自動車整備業
■ CONSTRUCTORA GEOTERMIOELECTRICA 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
■ ダイヤモンドパワー (日本)	100.00	電力小売事業
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	自動車関連取引
MC MACHINERY SYSTEMS (アメリカ)	100.00	工作機械・産業機械の販売・サービス
■ 三菱商事パワーシステムズ (日本)	100.00	発電機器部品の保守点検・据付工事ならびに輸送業務
MCE BANK (ドイツ)	100.00	自動車販売金融
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
■ MITSUBISHI MOTORS MALAYSIA (マレーシア)	52.00	自動車輸入販売
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)	95.00	自動車販売金融
SPITALGATE DEALER SERVICE (イギリス)	100.00	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 LEASING (タイ)	93.50	自動車販売金融
TRI PETCH ISUZU SALES (タイ)	88.73	自動車輸入販売
<持分法適用関連会社>		
千代田化工建設 (日本)	33.74	プラントエンジニアリング事業
FF SHEFFE (オランダ)	40.00	自動車関連持株会社
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 MOTORS INTERNATIONAL OPERATIONS (THAILAND) (タイ)	49.00	自動車輸出販売
ISUZU PHILIPPINES (フィリピン)	35.00	自動車輸入製造販売
■ MITSUBISHI ELEVATOR HONG KONG (香港)	25.00	昇降機の輸入販売・据付・保守
■ MITSUBISHI MOTOR SALES (CHINA) (中国)	50.00	自動車輸入販売
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
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

* 2012年4月1日付組織改編により、■は地球環境・インフラ事業開発部門へ移管されます。

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>		
中央化学 (日本)	60.59	プラスチック食品包装容器製造販売
中央化成 (日本)	100.00	化学品製造・販売
吉比化成 (日本)	100.00	合成樹脂原料製品・工業薬品卸売商社
興人 (日本)	100.00	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、シリコン、乾式シリカの販売
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>		
PETRONAS CHEMICALS AROMATICS (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)	33.05	商社
METANOL DE ORIENTE, METOR (ベネズエラ)	24.74	メタノール製造・販売
日本レヂボン (日本)	20.00	砥石・研磨布紙事業、機械工具事業、材料・その他事業
KALTIM PARNA INDUSTRI (インドネシア)	50.00	アンモニア製造業
サウディ石油化学 (日本)	30.39	投資および石油・石化関連事業

生活産業グループ

会社名	議決権所有割合 (%)	事業内容
<連結子会社>		
AGREX (アメリカ)	100.00	穀物貯蔵販売
ALPAC FOREST PRODUCTS (カナダ)	70.00	ハルブ製造・販売

ALPAC PULP SALES (カナダ)	100.00	パルプ販売
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
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
フードリンク (日本)	99.42	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)	66.04	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・ヘルスケア (日本)	80.00	病院経営後方支援事業、医療機器・医薬品販売事業
三菱商事ファッション (日本)	100.00	繊維製品の企画・製造および販売
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)	92.15	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
三菱食品 (日本)	61.62	食品卸売業
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)	59.88	コーンスターチおよび同加工品製造
日本ケアサプライ (日本)	74.81	福祉用具のレンタル卸・販売
日東富士製粉 (日本)	64.97	製粉業
日本農産工業 (日本)	100.00	配合飼料製造販売
PRINCES (イギリス)	100.00	食品・飲料製造販売事業
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
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
東洋冷蔵 (日本)	81.83	水産物加工販売
TREDIA FASHION (香港)	100.00	繊維製品生産管理および販売
<持分法適用関連会社>		
クリエイト・レストランツ・ホールディングス (日本)	41.07	多業態・マルチブランドにわたるレストラン事業の展開
塩水港精糖 (日本)	31.60	製糖業
ヒマヤラ (日本)	20.02	スポーツ用品小売業
北海道糖業 (日本)	27.16	ビート糖製造業
北越紀州製紙 (日本)	25.35	紙類・パルプ等の製造、加工および販売
伊藤ハム (日本)	21.38	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	ミネラルウォーターの製造・輸入・販売
ローソン (日本)	32.44	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)	21.30	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)	20.08	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)	28.70	セメント製造・販売
六甲バター (日本)	20.63	チーズ等の製造販売業
ティーガイア (日本)	27.70	各種通信サービスの加入契約の取り次ぎ・端末機器販売
日清オイリオグループ (日本)	17.43	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)	25.58	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	トレジャリー業務
MC SILICON VALLEY (アメリカ)	100.00	有価証券管理業務
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

現地法人

会社名	議決権所有割合 (%)	事業内容
<連結子会社>		
エム・シー・ヨーロッパ・ホールディングス (イギリス)	100.00	欧州現地法人の持株会社
欧州三菱商事会社 (イギリス)	100.00	貿易業
オーストラリア三菱商事会社 (オーストラリア)	100.00	貿易業
香港三菱商事会社 (香港)	100.00	貿易業
三菱商事 (上海) 有限公司 (中国)	100.00	貿易業
韓国三菱商事会社 (韓国)	100.00	貿易業
米国三菱商事会社 (アメリカ)	100.00	貿易業
独逸三菱商事会社 (ドイツ)	100.00	貿易業
台湾三菱商事会社 (台湾)	100.00	貿易業
泰MC商事会社 (タイ)	67.80	貿易業

株主情報

(2012年7月1日現在)

株式の状況

- (1) 発行可能株式総数: 普通株式25億株
 (2) 2012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)
2011年3月期末現在	1,697,268,271	253,316
増減	-43,762,520	44,985
2012年3月期末現在	1,653,505,751	298,301

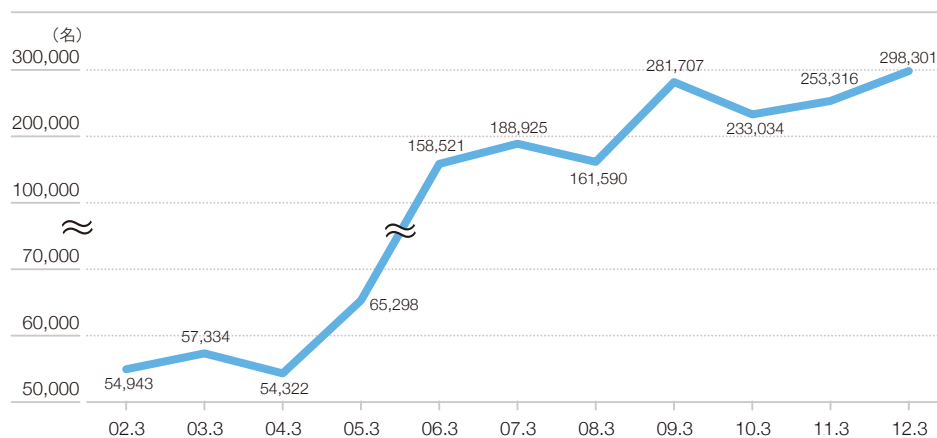
(注) 2011年5月31日付の自己株式の消却(-45,000,000株)および2012年3月期第1四半期会計期間における新株予約権(ストックオプションおよび新株予約権付社債)の行使(1,237,480株)の結果、総計では発行済株式総数は減少、資本金は増加しています。

大株主の状況

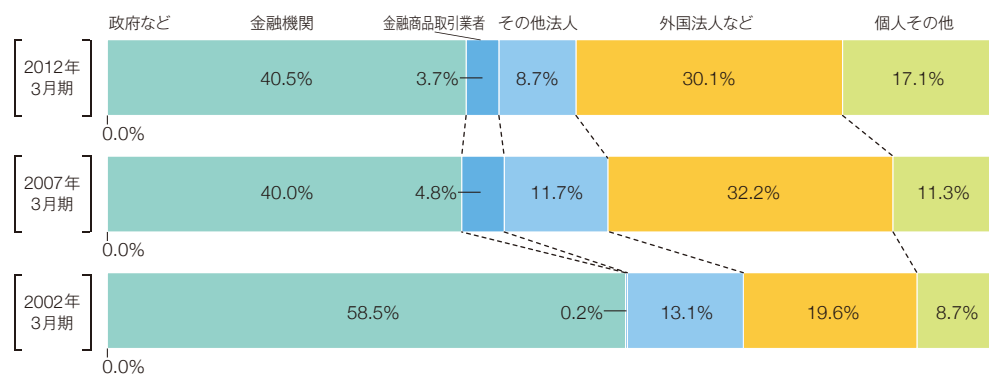
株主名	所有株式の状況(千株未満切り捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	118,095	7.17
東京海上日動火災保険株式会社	74,534	4.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	69,393	4.21
明治安田生命保険相互会社	64,846	3.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工業株式会社口・退職給付信託口)	48,920	2.97
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT — TREATY CLIENTS	36,970	2.24
株式会社三菱東京UFJ銀行	25,620	1.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	22,219	1.35
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	22,008	1.33

- (注) 1. 上記の他、当社が保有している自己株式が7,065,246株あります。
 2. 持株比率は、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



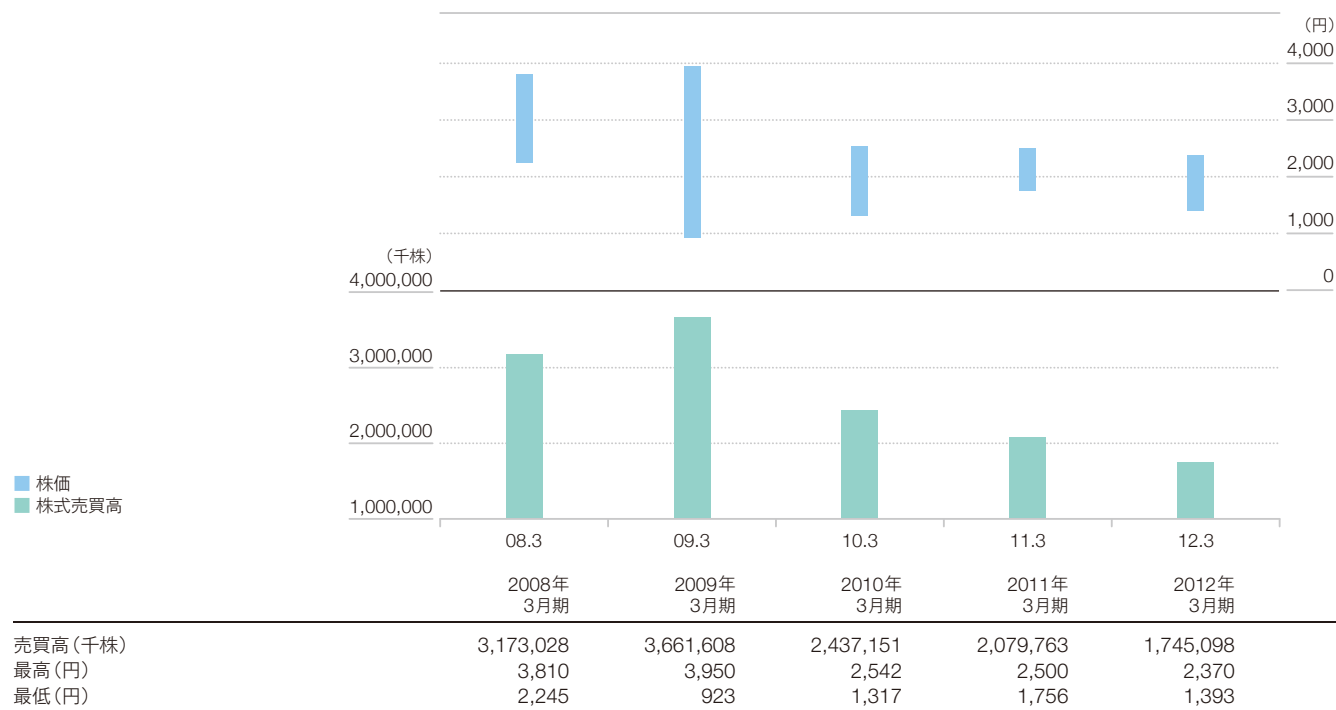
株主構成比(株式所有割合)



	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	(単元/100株) 合計
2012年3月期	2	6,686,931	618,395	1,437,020	4,967,640	2,819,477	16,529,465
2007年3月期	2	6,750,244	802,078	1,981,313	5,443,376	1,915,876	16,892,889
2002年3月期	0	911,404	3,272	203,709	304,998	135,874	1,559,257

(注) 2002年3月期は、1,000株単位

株価・売買高推移



(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	258個	292個	6,667個	13,324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 258,000株	普通株式 292,000株	普通株式 666,700株	普通株式 1,332,400株
新株予約権の発行価額	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)	958円	1,090円	1,691円	2,435円
権利行使期間	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2012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

付与日	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
付与決議日	2005年6月24日	2005年6月24日	2006年6月27日	2007年6月26日	2007年6月26日	2008年6月25日
新株予約権の数	1,716個	54個	1,018個	1,645個	266個	2,637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 171,600株	普通株式 5,400株	普通株式 101,800株	普通株式 164,500株	普通株式 26,600株	普通株式 263,700株
新株予約権の発行価額	無償	無償	無償	無償	無償	無償
権利行使時の1株当たり払込金額(行使価額)	1円	1円	1円	1円	1円	1円
権利行使期間	2005年8月11日から 2035年6月24日まで	2006年4月29日から 2035年6月24日まで	2006年8月11日から 2036年6月27日まで	2007年8月7日から 2037年6月26日まで	2008年6月3日から 2037年6月26日まで	2008年8月5日から 2038年6月25日まで

付与日	2009年6月1日	2009年8月3日	2010年6月7日	2010年8月2日	2011年6月6日	2011年8月1日
付与決議日	2008年6月25日	2009年6月24日	2009年6月24日	2010年7月16日	2011年5月20日	2011年7月15日
新株予約権の数	590個	8,923個	521個	6,012個	1,401個	5,817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 59,000株	普通株式 892,300株	普通株式 52,100株	普通株式 601,200株	普通株式 140,100株	普通株式 581,700株
新株予約権の発行価額	無償	無償	無償	無償	無償	無償
権利行使時の1株当たり払込金額(行使価額)	1円	1円	1円	1円	1円	1円
権利行使期間	2009年6月2日から 2038年6月25日まで	2009年8月4日から 2039年6月24日まで	2010年6月8日から 2039年6月24日まで	2010年8月3日から 2040年8月2日まで	2011年6月7日から 2040年8月2日まで	2011年8月2日から 2041年8月1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。
 2. 2007年8月から2010年6月の付与については、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、付与決議日の2年経過後のいずれか早い日から行使が可能となり、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。
 3. 2010年8月と2011年6月の付与については、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、2012年8月3日のいずれか早い日から行使が可能となり、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。
 4. 2011年8月付与については、対象者は当社取締役、執行役員および理事の退任日の翌日か、2013年8月2日のいずれか早い日から行使が可能となり、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。
 5. 新株予約権の数は2012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	小島 順彦	215	取締役	野間口 有	3	常任監査役	上野 征夫	111
取締役社長	小林 健	59	取締役	伊藤 邦雄	—	監査役	野間 治	10
取締役	上田 良一	41	取締役	佃 和夫	3	監査役	辻山 栄子	—
取締役	矢野 雅英	65	取締役	加藤 良三	5	監査役	石野 秀世	—
取締役	鍋島 英幸	42	取締役	今野 秀洋	6	監査役	國廣 正	—
取締役	中原 秀人	34						
取締役	永井 康雄	28						

(注)持株数は2012年4月末現在の数字です。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い合わせください(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)

取締役

(2012年7月1日現在)



小島 順彦

1965年 三菱商事(株)入社
2010年 取締役会長



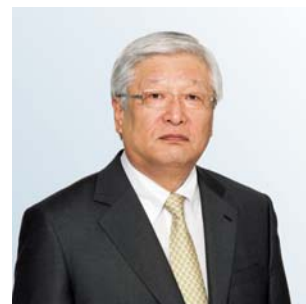
小林 健*

1971年 三菱商事(株)入社
2010年 取締役社長



上田 良一*

1973年 三菱商事(株)入社
2010年 副社長執行役員
コーポレート担当役員(CFO)、
連結経営基盤整備担当



矢野 雅英

1971年 三菱商事(株)入社
2010年 副社長執行役員
2011年 東アジア統括 兼 三菱商事(中国)
有限公司取締役社長



鍋島 英幸*

1972年 三菱商事(株)入社
2010年 副社長執行役員
2012年 コーポレート担当役員
(広報、総務、法務、人事) 兼
ビジネスサービス部門CEO、
チーフ・コンプライアンス・オフィ
サー、環境・CSR担当、
チーフ・インフォメーション・オフィ
サー、自動車事業関係担当



中原 秀人*

1973年 三菱商事(株)入社
2011年 副社長執行役員
2012年 コーポレート担当役員(企画業務、
ロジスティクス総括)



永井 康雄*

1977年 三菱商事(株)入社
2010年 常務執行役員
2011年 国内統括 兼
関西支社長



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、2010年6月
同社取締役退任)
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



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



今野 秀洋**

1968年 通商産業省(現 経済産業省)入省
2002年 同省退官
2003年 独立行政法人 日本貿易保険理事長
(2009年7月退任)
2010年 三菱商事(株)取締役

*代表取締役を示しています。

**会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。

執行役員

(2012年7月1日現在)

小林 健*
社長

副社長執行役員

上田 良一*
コーポレート担当役員 (CFO)、
連結経営基盤整備担当

矢野 雅英*
東アジア統括
兼 三菱商事 (中国) 有限公司取締役社長

鍋島 英幸*
コーポレート担当役員
(広報、総務、法務、人事)
兼 ビジネスサービス部門CEO、
チーフ・コンプライアンス・オフィサー、
環境・CSR担当、
チーフ・インフォメーション・オフィサー、
自動車事業関係担当

中原 秀人*
コーポレート担当役員
(企画業務、ロジスティクス総括)

常務執行役員

柳井 準
エネルギー事業グループCEO

衣川 潤
金属グループCEO

小宮 修
機械グループCEO

小野 誠英
北米統括
兼 北米三菱商社会社取締役社長

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

小島 信明
地球環境・インフラ事業開発部門CEO

水野 正幸
アジア・大洋州統括
兼 ジャカルタ駐在事務所長

白木 清司
中南米統括

森山 透
生活産業グループCEO

永井 康雄*
国内統括
兼 関西支社長

安藤 一郎
中部支社長

田邊 栄一
新産業金融事業グループCEO

執行役員

藤山 知彦
コーポレート担当役員補佐

吉川 恵章
中東CRO

成田 恒一
(株)シグマクス代表取締役社長

中垣 啓一
インド三菱商社会社取締役社長

真崎 宇弘
エネルギー事業グループ CEO補佐

坂田 保之
東アジア統括補佐
兼 香港三菱商社会社取締役社長

杉浦 康之
米国三菱商社会社取締役社長

内野 州馬
主計部長
兼 コーポレート担当役員補佐

占部 利充
コーポレート担当役員補佐

一寸木 守一
いすゞ事業本部長

浅井 恵一
地球環境・インフラ事業開発部門CEO
オフィス室長

宮原 一郎
開発建設本部長

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
三菱商事ユニメタルズ(株)
代表取締役社長

垣内 威彦
生活産業グループCEOオフィス室長
兼 農水産本部長

大河 一司
プラント・エンジニアリング事業本部長

河村 芳彦
ビジネスサービス部門CEO補佐

廣田 康人
コーポレート担当役員補佐
兼 総務部長
兼 環境・CSR推進部長

平野 肇
石油事業本部長

廣本 裕一
産業金融事業本部長

西浦 完司
非鉄金属本部長

喜代吉 龍也
汎用化学品第一本部長

水野 和也
(株)興人代表取締役社長

北川 靖彦
企画業務部長

安野 健二
シンガポール支店長

水原 秀元
経営企画担当

伊勢田 純一
天然ガス事業第二本部長

佐久間 浩
新エネルギー・電力事業本部長

戸出 巖
鉄鋼製品本部長

三須 和泰
中国生活産業グループ統括

中山 真一
汎用化学品第二本部長

山東 理二
環境・インフラ事業本部長

高田 光進
オーストラリア三菱商社会社取締役社長
兼 ニュージーランド三菱商社会社
取締役社長

小柳 健一
エネルギー事業グループE&P担当

下山 陽一
財務部長

村越 晃
資材本部長

*の執行役員は取締役を兼務しています。

コーポレートデータ

(2012年3月31日現在)

社名: 三菱商事株式会社 (証券コード: 8058)

創立年月日: 1954年7月1日

(**設立年月日:** 1950年4月1日)

資本金: 204,446,667,326円

発行済株式総数: 1,653,505,751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:

単体: 5,796名

連結: 63,058名

独立監査法人:

有限責任監査法人トーマツ

株主数: 298,301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・特別口座管理機関:

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 (アメリカ内): 888-269-2377

(888-BNY-ADRS)

URL: <http://www.adrbnymellon.com>

連絡先:

三菱商事株式会社IR部

〒100-8086

東京都千代田区丸の内二丁目3番1号

電話: 03-3210-2121 (代表)

ホームページ

最新のアニユアルレポート、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)

見通しに関する注意事項

このアニユ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・見積もり・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・見積もり・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、読者の皆様におかれましては、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全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。

www.mitsubishicorp.com

