

アニュアルレポート 2013

2013年3月期

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

Realizing

OUR VISION for > 2020

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、
600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。
地球環境・インフラ事業、新産業金融事業、エネルギー事業、金属、機械、
化学品、生活産業の7グループにビジネスサービス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。

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、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。（2013年7月現在）



〈決算に関する詳細情報〉

2013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/ar2013/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2013 目次

ビジョンと戦略

経営戦略2015の全体像	02
株主ならびにステークホルダーの皆様へ	04
特集:経営戦略2015 ― 事業戦略および市場戦略	12
CFOからのメッセージ	16
2013年3月期決算の概要	18
財務ハイライト	19
中期経営計画の変遷	22

部門／営業グループ

部門／営業グループの紹介	24
営業グループの概要	26
ビジネスサービス部門	28
地球環境・インフラ事業グループ	29
新産業金融事業グループ	32
エネルギー事業グループ	36
金属グループ	40
機械グループ	44
化学品グループ	48
生活産業グループ	52
金属・エネルギー資源データ集	56

主要な経営資源

人材への取り組み	58
地域への取り組み	60
世界で活躍する三菱商事のプロフェッショナル	62

サステナビリティ

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
社外取締役メッセージ	70
国際諮問委員会	72
監査役会について	74
取締役	75
三菱商事の環境・CSR	76

コーポレート基礎情報

企業理念 ― 三綱領	88
組織体制	89
グローバルネットワーク	90
主要連結子会社および関連会社	92
株主情報	96
執行役員	100
コーポレートデータ	101

経営戦略2015の全体像

MAXIMIZING OUR SUSTAINABLE CORPORATE VALUE

三菱商事は2013年5月に、2014年3月期からの新しい指針として
「経営戦略2015—2020年を見据えて」を発表しました。
ここではその全体像についてご紹介します。

収益モデルや外部環境の
より長期的な視点での
FUTURE PULL

2013年3月期

連結純利益: **3,600** 億円

- 見通し3,300億円を300億円上回る
連結純利益3,600億円を達成
- 非資源分野は引き続き増益基調
資源・非資源の割合は50:50となり、
バランスの取れた事業ポートフォリオの
強みを発揮
- 財務の健全性を維持
株主資本: 4兆1,797億円、
ネット有利子負債倍率: 1.0倍

経営戦略2015

適度に分散され、複数の強い事業を持つ
ポートフォリオを基に“三菱商事の価値”
を極大化

事業戦略

経営資源の効率的な活用

市場戦略

アジアを機軸とするグローバル展開

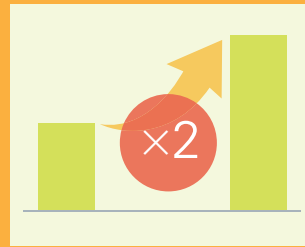
2020年頃に向けた 三菱商事のあり姿

多岐にわたる収益モデル、産業、地域、分野、に適度に分散した
ポートフォリオとそれに立脚した安定的収益基盤を保持しつつも、
アップサイドポテンシャルを有する収益構造

変化を見据えた
戦略構築へ

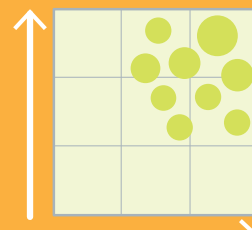
APPROACH >>>

成長のイメージ



事業規模の倍増

ポートフォリオの
イメージ



強い事業を伸ばす

基本方針

継続的企業価値の創出／
ポートフォリオの最適化

投資方針

資産の入れ替え加速／
年間新規投資規模の継続

財務方針

投資の積み上げは利益の範囲内／
中長期的なROEの水準12～15%

株主還元方針

新たな株主還元方針／巡航利益水準
3,500億円に基づく安定配当

経営戦略2015

関連ページ

株主ならびにステークホルダーの皆様へ.....	P.04
特集：経営戦略2015—事業戦略および市場戦略 ...	P.12
CFOからのメッセージ	P.16
中期経営計画の変遷	P.22

株主ならびにステークホルダーの皆様へ

NEW STRATEGIC DIRECTION

CHARTING A NEW PATH TOWARD SUSTAINABLE GROWTH

2020年を見据えて

三菱商事は2013年5月に、「経営戦略2015—2020年を見据えて」を発表しました。「中期経営計画2012」の3年間を通じて明らかになった課題や内外環境の変化を踏まえ、「総合商社の価値とは何か」という基本問題に立ち戻り、成長目標の置き方や利益計画の在り方、経営の枠組みなどを改めて見直しました。

「経営戦略2015」のまとめ

適度な分散と複数の強い事業を構築することにより、2020年頃に事業規模の倍増を目指す

積極的にポートフォリオの入れ替えを進め、より強い事業の選別を推進する

キャッシュフローを重視し、財務規律を守りつつ、継続的な利益成長を図る

成長するアジア市場を機軸としたグローバル展開を加速する

代表取締役社長
小林 健



OBJECTIVES VS. RESULTS

「中期経営計画 2012」を振り返って

2010年7月に発表した「中期経営計画 2012」では、継続的企業価値の創出に向けた取り組みを推進しました。定量面では2013年3月期に連結純利益5,000億円、2011年3月期からの3年間で2～2.5兆円の投資、20～25%の連結配当性向を掲げました。2013年3月期の利益は当初目標を下回る結果となりましたが、3年間トータルでの利益の積み上がりや投資計画の進捗などはおおむね想定通りとなりました。また、連結配当性向は3年平均で24%となりました。

定性面では、収益モデルの変化・多様化に伴う「会社のかたちの変化」に合わせ、三菱商事グループの連結経営基盤の整備を着実に実行した他、東日本大震災直後に「三菱商事 東日本大震災復興支援基金」*を設立し、被災地の復旧・復興に全社を挙げて取り組みました。被災地の復旧・復興に向けた取り組みは現在も継続して行っており、今後も積極的に取り組んでいきます。

3年間の総括としては、相応の成果を見ることができましたが、取り組むべき課題も浮かび上がってきました。

*P.86ご参照

「中期経営計画 2012」で設定した目標		3年間の成果		
収益目標	■ 2013年3月期の連結純利益目標 5,000億円	3年合計 1.28兆円		
		4,645億円 2011.3	4,523億円 2012.3	3,600億円* 2013.3
投資計画	■ 「新たな成長事業の育成」、「収益の柱のさらなる成長」、「安定的収益基盤の拡充」に向け、3年で2～2.5兆円の投資を実行	3年合計 2.6兆円		
		0.4兆円 2011.3	1.3兆円 2012.3	0.9兆円 2013.3
株主還元策	■ 連結配当性向 20～25%	3年平均 24%		
		23% 2011.3	24% 2012.3	25% 2013.3
定性目標	■ 収益モデルの転換・多様化 ■ マネジメントシステム・経営インフラの再構築 ■ 継続的企業価値の創出	■ 連結経営基盤整備などの施策を実行 ■ 「三菱商事 東日本大震災復興支援基金」の設立		

*オーストラリア原料炭事業でのスライキ長期化など特殊要因による減益

BUSINESS ENVIRONMENT

三菱商事を取り巻く事業環境と取り組むべき課題

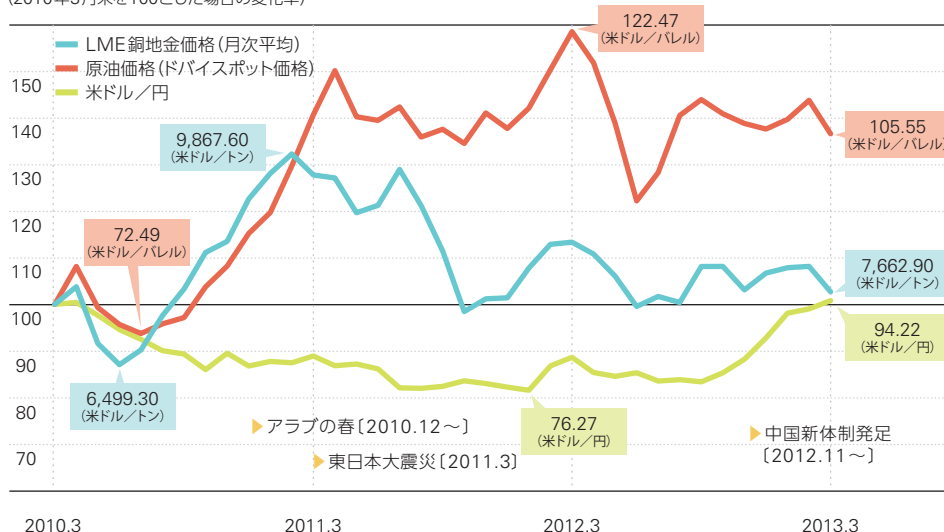
欧州危機が長期化し、新興国の成長にも陰りが見える中、地政学上のリスクも世界各地で顕在化しています。金融市場、資源市況のボラティリティにも引き続き注視が必要であり、世界経済の不透明感は今後も続くものと想定されます。一方、アジア経済は、相対的に堅調な成長が見込まれ、グローバル経済のけん引役としての期待がますます高まっています。

不透明な外部環境は三菱商事にとってリスク要因ではありますが、新しい事業機会をもたらすチャンスでもあります。

収益モデルやビジネス拠点の変化に伴う「会社のかたちの変化」が想定を上回るスピードで進む中、バランスシートのコントロールや収益性の向上などに、より注力する必要があります。また、「資源会社と非資源会社が同居する」総合商社の特殊性に起因して、今後の業績目標の設定や、経営計画の在り方についても再考が迫られています。

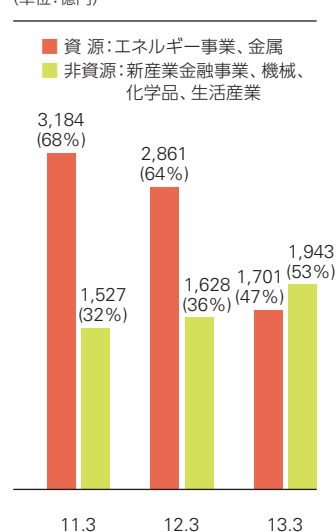
これらの課題を真正面から受け止め、ここで今一度、「総合商社が生み出す価値とは何なのか」「三菱商事の価値とは何なのか」という基本問題に立ち戻り、成長目標の置き方、経営の枠組みなどを再検討して、「経営戦略2015」を策定しました。

為替レートと資源価格の推移
(2010年3月末を100とした場合の変化率)



「中期経営計画 2012」の3力年で内外の市況は大きく変動

資源・非資源別当期純利益推移
(単位: 億円)



資源分野の収益は減少したものの、非資源分野は堅調に増加

* 「金属」のうち、鉄鋼製品事業に係る損益は非資源分野としてカウントしています

OUR VISION

2020年頃に向けた三菱商事のあり姿

「三菱商事の価値とは何なのか」という問い掛けに対しては、「多岐にわたる収益モデル、産業、地域、分野に適度に分散したポートフォリオとそれに立脚した安定的収益基盤を保持しつつも、アップサイドポテンシャルを有する収益構造」と再定義しました。その上で、経営の時間軸、成長のイメージ、そしてポートフォリオのイメージを明確にしました。

成長のイメージ



経営の時間軸については、三菱商事の収益モデルや外部環境がダイナミックに変化している中、3年後の利益目標の設定を中心とするような従来型の“中期の”経営計画ではなく、より長期的な視点での戦略構築が必要であると認識し、2020年頃をにらんだ“future pull”アプローチに重きを置きました。

具体的な成長のイメージとしては、2020年頃に事業規模の倍増を目指します。

また、ポートフォリオのイメージは、適度に分散された複数の強い事業を念頭に、事業領域の絞り込みを行い、200億円以上を稼ぐ事業領域を10以上、100～200億円を稼ぐ事業領域を10～15とすることを目標とします。

ポートフォリオのイメージ

「強い事業」を伸ばす		
	2013.3	2020年頃
事業領域数	47 →	35-40
内、連結純利益200億円以上を稼ぐ事業領域数	5 →	10以上
内、連結純利益100～200億円を稼ぐ事業領域数	1 →	10-15



STRATEGIC DIRECTION

今後3年間の経営方針

“Future pull” 2020年頃の成長イメージを実現させるために取り組むべき経営方針について、ご説明します。

基本方針:「中期経営計画 2012」に引き続き、「継続的企業価値の創出」を目指します。社会価値、環境価値については、連結・グローバルベースでの取り組み強化を通じてさらなる向上を図ります。また、グローバルな競争に打ち勝つために、「ポートフォリオの最適化を通じ、「強い事業」「強くなる事業」を選別し、伸ばします。」

投資方針:安定収益基盤の底上げに向けて、平均的な年間の投資規模は、「中期経営計画 2012」と同程度の水準を継続する一方、ピークアウトやノンコア事業を含め、「資産の入れ替えを加速します。」

財務方針:よりキャッシュフローを重視する経営とし、投資は利益の範囲内で積み上げます。また、ROEについては、「中長期的には12～15%水準の回復を図ります。」

株主還元方針:環境変化にこだわらずに一定の配当を行うべく、「安定部分と変動部分の二段階の株主還元方針を導入します。」

BUSINESS STRATEGY & MARKET STRATEGY

事業戦略

*P.12-13ご参照

資源分野では、原料炭や銅、LNGなど既存事業の更新・拡張投資と仕掛案件を中心に、今後は収益化を図っていくステージへと移行します。同時に操業コスト、開発コストの改善に一層注力しながら事業を推進し、競争力強化に取り組んでいきます。

非資源分野では、複数の規模感のある強い事業を創るという長期目標の成長イメージの下、ポートフォリオの最適化を進めながら、有望事業への経営資源のさらなる投入を進めます。

市場戦略

*P.12, 14-15ご参照

資源国・工業国にとどまらず、消費市場としても存在感を増すアジアを機軸とするグローバル展開を加速させ、「アジアの成長を取り込むことで持続的な成長を図ります。」そのために、相対的に堅調な伸びが期待できるアジア市場の需要増加に対応したグローバルベースの供給ソースの確保や、M&Aや戦略提携も含めたアジア圏におけるインサイダー化も進めていきます。

R&D戦略

事業ポートフォリオ戦略を推し進める中で、将来的に三菱商事のポートフォリオの一角を成すような新しい事業領域の開拓にも積極的に取り組んでいきます。

各営業グループ・部門が推進する既存事業領域やその周辺領域におけるR&Dに加え、既存の営業グループや部門がカバーし切れない未染手の成長分野に対しては社長が自ら陣頭指揮を執って取り組むことで、総合商社としての三菱商事の成長にとって最適なポートフォリオの構築を目指していく所存です。

経営戦略2015では、環境関連分野を、新たなR&D対象領域として指定し取り組みを強化した他、ビジネスサービス部門においては、各グループのビジネス拡大を後押しするIT技術の活用やITサービスの開発にも積極的に取り組んでいく方針です。

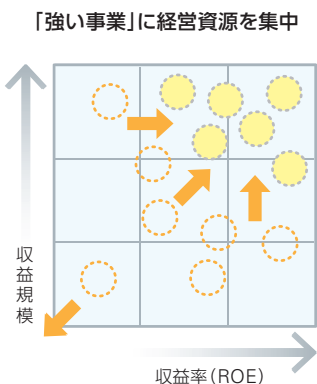
また、市場戦略という側面からも、今後の飛躍が期待される国や地域においては、当該国や地域の成長を享受できるよう、中長期的な観点から取り組むこととします。

当該国や地域の発展に寄与しつつ、現地パートナーや顧客との末永い信頼関係を構築することで、三菱商事ならではの総合力を活かした多面的な事業展開と、それを通じたプレゼンスの向上を目指します。

経営戦略2015では、これらの推進のために、1,000億円(3年間)の戦略投資枠を設定しました。

RESHAPING OUR PORTFOLIO

2020年頃を目指したさらなるポートフォリオの最適化



事業ポートフォリオの最適化に当たっては「事業領域」という全社統一概念を導入し、事業領域間の評価、事業戦略の可視化を推進します。

また、「不採算事業を切り捨てる」だけでなく、「強い事業を選ぶ」というポートフォリオ構築方針にのっとり、収益率、収益規模、潜在成長性の3要件を満たす事業を選別して伸ばしていきます。この考え方に基づき、ノンコア事業や小規模事業の入れ替え、ピークアウトを実行することで事業領域の絞り込みを行い、「強い事業」に経営資源を集中させることで、2020年頃に三菱商事が目指しているポートフォリオのイメージを実現させていきます。

DIVIDEND POLICY

株主還元方針

三菱商事の価値を、「安定収益基盤を保持しつつ、アップサイドポテンシャルを有する」と再定義する中、株主還元方針についても、同様の考え方で見直しました。

環境変化にかかわらず一定の配当が行えるよう、安定部分と変動部分の二段階方式を導入します。具体的には、三菱商事の巡航利益水準として、保守的に見た連結純利益3,500億円を基に、1株当たり50円の安定配当を算定し、3,500億円を超える部分については、少なくとも連結配当性向30%で株主還元を行います。これにより、配当の下方リスクを抑える一方で、収益に連動し、配当が増加する仕組みとしました。

経営戦略2015	
基本方針	1株当たり50円の安定配当に加え、連結純利益3,500億円を超える部分について、連結配当性向として少なくとも30%の株主還元を行う 配当の下方リスクを抑える一方で、収益に連動し、配当が増加する仕組み
連結配当性向	50円+EPS (連結純利益3,500億円超部分) × min 30%
今後のイメージ	変動部分 (収益連動) ↑ ↓ 〇〇円 安定部分 50円

“「総合商社価値」の極大化に向けて強い決意を持って、自ら陣頭指揮を執っていきます。”

代表取締役社長

小林 健



特集：経営戦略2015 — 事業戦略および市場戦略

REALIZING OUR VISION FOR 2020

成長ビジョン実現に向けて

- ・ 経営資源の効率的な活用
- ・ アジアを機軸とするグローバル展開

三菱商事は2013年5月、成長目標の置き方や利益計画の在り方、経営の枠組みなどを見直し、2020年を見据えた「経営戦略2015」を発表しました。この特集では、「総合商社価値」の極大化に向けた当社の「事業戦略」と「市場戦略」を紹介します。

事業戦略 × 市場戦略

「事業戦略」では、資源と非資源が同居する会社の実態に鑑み、それぞれのビジネスの本質に則した目標を置きました。また「市場戦略」では、消費市場としての存在感を増すアジアの成長を取り込むための戦略を策定しました。

事業戦略 経営資源の効率的な活用

資源分野

- 更新・拡張投資と仕掛案件の収益化（原料炭、銅、LNG、シェールガスなど）
- コストの改善に、より一層注力する

非資源分野

- 複数の規模感のある強い事業を創るというイメージの下、ポートフォリオの最適化を進める
- 自動車関連、食糧・食品、消費者関連、電力関連、ライフサイエンス、シェールガス川下関連、アセットマネジメント事業などの分野で事業機会を追求

市場戦略 アジアを機軸とするグローバル展開

グローバルベースの供給ソース確保

- アジアを中心に増大する原材料需要への対応 —
- 食糧
 - 金属資源・エネルギー資源
 - 肥料

アジア圏におけるインサイダー化

- アジア市場を面で捉えたマルチ・ローカライゼーション —
- 食品流通
 - 自動車

事業戦略 × 市場戦略

資源分野の事業戦略

原料炭、銅、LNGを中心に、今後収益化を図るステージへ

資源分野の事業戦略では、既存コア事業である原料炭、銅、LNG、シェールガスなどの更新・拡張投資を中心に、今後は収益化を図るステージへ移行します。

同時に、操業コスト・開発コストの改善に一層注力し、経営資源の効率的な活用を推進します。

原料炭事業：

当社100%出資の資源子会社MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY を通じて、50%の権益を保有するBMAを中心に事業を展開しています。BMAはオーストラリア・クイーンズランド州に七つの炭鉱を保有し、当社持分で年間約2,000万トンの原料炭を生産。2015年3月期までに拡張により約500万トン(当社持分)の追加生産を予定しています。

銅事業：

南米チリとペルーで四つのプロジェクトを推進し、アジアを中心に銅を供給しています。

現在の当社持分銅生産量は約25万トン。今後は、当社が1988年から参画している世界最大級の銅鉱山、Escondida (チリ) の他、2011年に約20%の権益を取得したAnglo American Sur (チリ) などで事業の拡大を計画しています。

LNG事業・シェールガス事業：

当社は現在、九つのプロジェクトを通じ、LNGの安定供給に努めています。2012年には、オーストラリアやパプアニューギニアでの新規プロジェクトへの出資を決定した他、2015年3月期末にはインドネシアのドンギ・スノロLNGプロジェクトからの初出荷を控えています。また、カナダでのシェールガス事業も推進しています。



建設中のドンギ・スノロLNGプロジェクト

非資源分野の事業戦略

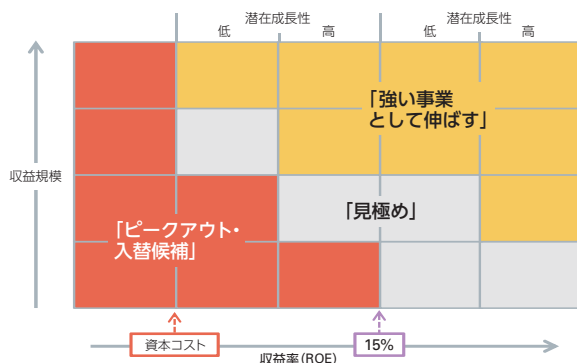
「より強い事業」「強くなる事業」へ経営資源のシフトを加速

非資源分野の事業戦略では、複数の規模感ある強い事業をつくるという長期目標のイメージに向けて、「より強い事業」「強くなる事業」への経営資源のシフトを加速させます。

経営資源のシフトに当たっては、事業領域評価マトリックス(概念図)の通り、収益規模、収益率、潜在成長性の三つの観点から、事業領域の数を絞り込み、「強い事業・事業領域」に経営資源を集中投入します。



事業領域評価マトリックス(概念図)



さらに伸ばす事業

- 自動車、食糧、食品流通、電力、ライフサイエンスなど

事業モデルの変革

- 北米シェールガスの川下展開、金融事業におけるアセットマネジメントの推進など



三菱商事が参画するインドネシアの地熱発電会社が運営するWayang Windu地熱発電所。



事業投資先が資産運用を受託している名古屋市のmozoワンダーシティ。

事業戦略 × 市場戦略

グローバルベースの 供給ソース確保 金属資源トレーディング／RtM

成長著しいアジア市場をにらんだ、販売戦略機能の移転

当社は2012年12月、金属資源トレーディング事業のさらなる強化のため、シンガポールに「Mitsubishi Corporation RtM* International Pte. (RtM本社)」を設立し、2013年4月から営業を開始しました。これまで当社の金属資源トレーディング事業は、鉄鋼原料、非鉄金属という商品別の組織に分かれていましたが、商品の枠を超えたトレーディングという機能で再構成。RtM本社が、世界市場を視野に入れた金属資源トレーディング事業の戦略立案の中心を担い、信用・市場リスクの一元管理などを行うことで、アジアをはじめとする世界の成長市場の取り込みを図り、マーケットへの対応力を高めていきます。

また、RtM本社の設立に併せ、非鉄金属分野の中核会社であった三菱商事ユニメタルズを、金属資源全般を取り扱う「三菱商事RtMジャパン」に改編。日本における市場・顧客対応力を強化しています。

* RtM=「Resource to Market」の略称。「金属資源を需要家に結び付ける」機能をより付加価値の高いものに昇華させ、中長期にわたる持続的成長を実現していくという意味を込めています。

人材と情報の集積地で新興市場を開拓

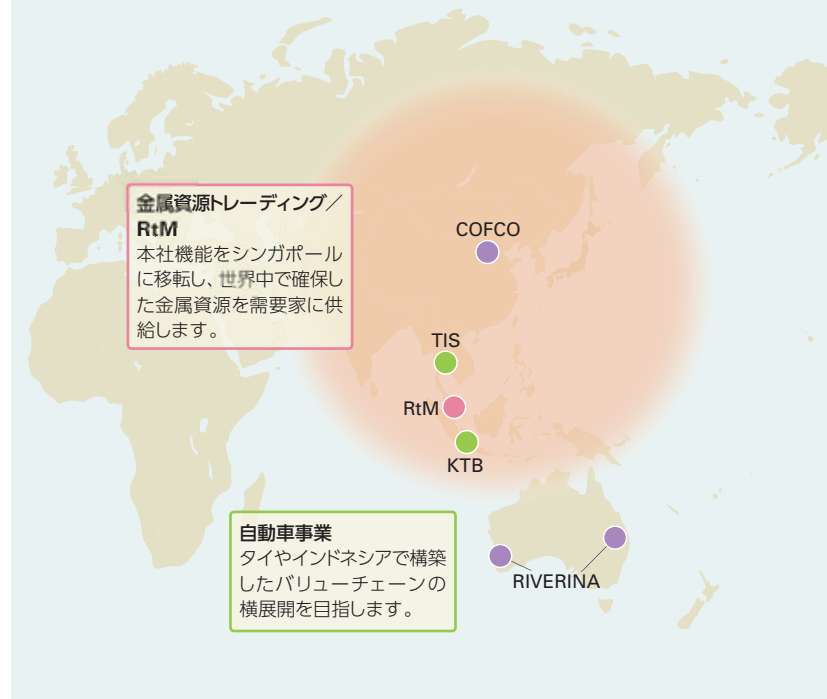
金属資源トレーディング事業の本社機能を海外に移管するという新しい試みに、緊張感を持って取り組んでいます。「人材と情報の集積地」であるシンガポールで、金属資源の調達・販売機能を強化することによりグローバル市場での競争力を向上させ、日本市場においては既存サービスのさらなる向上を目指します。

RtM本社では、金属資源第一・第二本部や三菱商事グループと密接に連携しながら、市場と顧客ニーズへの感度が高い人材を育成し、グローバルな資源トレーダーとして業界内で広く認知され、お客様にさらなる価値の提供ができるよう努めていきます。



Chairman & CEO
Mitsubishi Corporation RtM
International
兼 金属資源トレーディング本部長
坪沼 宣幸

アジア市場を機軸と —金属資源トレーデ



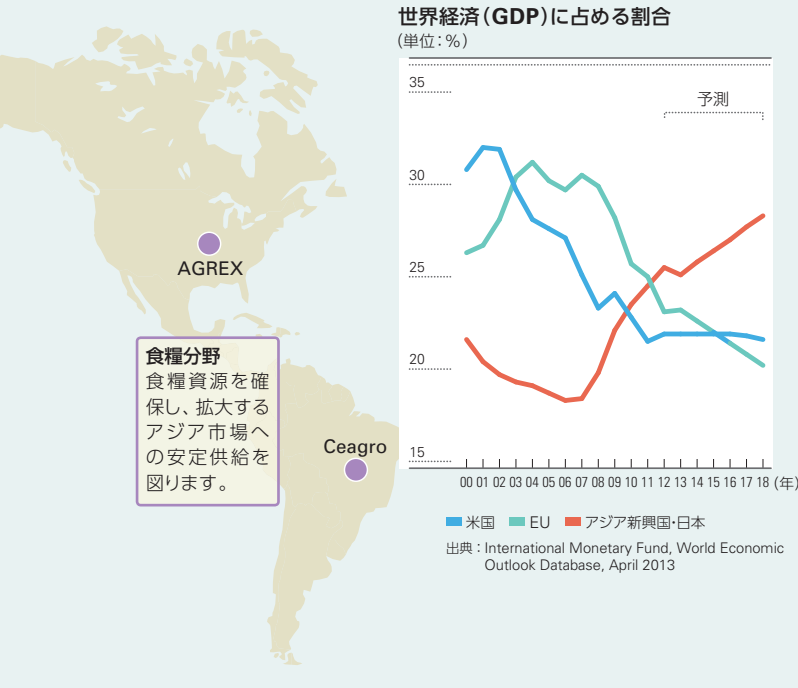
食糧分野

米州(北米・南米)からの食糧資源供給ソースを拡大

当社は長年にわたり、供給国から需要国へ、穀物をはじめとした食糧資源を安定的に調達・供給する仕組みを整備してきました。主要生産国である米国では、AGREX、オーストラリアではRIVERINA(AUSTRALIA)を通じて、内陸生産地での集荷から輸出港への輸送までを担う調達体制を整えています。加えて、2012年にはブラジルの穀物会社Los Grobo Ceagro do Brasil (Ceagro社)の株式20%を取得。同社が集荷する穀物の優先購買権を獲得し、南米からの供給ソースを確保しました。現在は、Ceagro社への出資比率を80%にまで高める合意に至り、南米でも穀物調達力強化に取り組んでいます。

一方、食糧需要の増加が著しい中国では、COFCO*の食肉事業に出資している他、同社と年間最大500万トンの大豆供給基本契約を締結。拡大する需要の取り込みも同時に推進しています。

するグローバル展開 ィング、食糧、自動車—



今後も、北米・南米、オーストラリアを中心に食糧資源供給ソースを拡大し、コーンや大豆、小麦といった主要穀物の総取扱量2,000万トン体制の確立を目指します。また、アジアを中心に増大する食糧需要に対応するため、日本や中国、東南アジア諸国で展開している穀物を原料とする加工製品事業を強化していきます。

* 中糧集团有限公司=中国最大の食料関連国有会社



Ceagro社は大豆・コーンを中心に年間100万トン超の集荷販売規模を誇ります。

アジア圏におけるインサイダー化 自動車事業

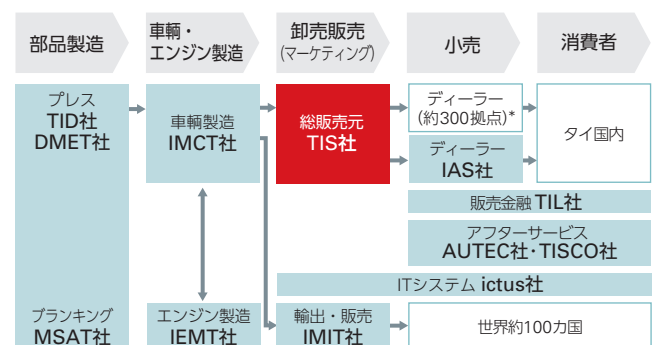
タイ、インドネシアでのさらなる現地化と、他アジア諸国への横展開を図る

1957年、いすゞ車の輸入業務から始まった当社のタイでのいすゞ自動車事業は、1974年のTRI PETCH ISUZU SALES (TIS) 設立以降、現地のニーズに合わせた販売・サービス体制を拡充してきました。人気ナンバーワンのピックアップトラック「D-MAX」を擁し、生産から販売、販売金融、アフターサービスに至るまで、TISを中心としたバリューチェーンを構築。半世紀以上にわたり培ってきたノウハウをベースに、顧客満足度の向上や、アフターサービスの充実などに一層力を入れています。

また、インドネシアでの三菱自動車工業、三菱ふそうトラック・バスの輸入・販売総代理店として1970年に設立したKRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS (KTB)は現在、KTBグループとして、自動車の生産、販売に加え、販売金融、中古車販売、レンタカー事業など、幅広い事業を展開しています。成長が期待できるマーケットとして、インドネシアの自動車市場には日本の自動車メーカー各社も注目し、積極的な投資を進めています。商用車ではインドネシアで確固たる地位を築いているKTBでは、乗用車市場でも新型車種を投入するなど、プレゼンスの拡大に努めています。

自動車事業においては、タイ、インドネシアで現地に深く入り込んだビジネスを推進するとともに、両国で培ったノウハウを他市場へ横展開させていくことを目指します。

自動車事業のバリューチェーン（タイいすゞ事業の例）



*2013年3月末現在、IAS 社拠点を含む

三菱商事/TIS社出資先

CFOからのメッセージ

MAINTAINING DISCIPLINED INVESTMENT

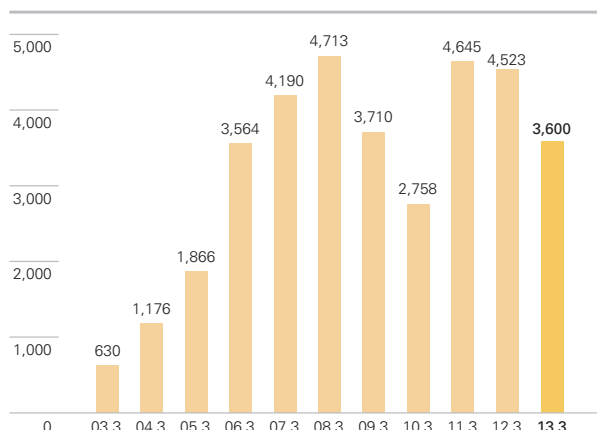
規律ある投資を継続する

アニュアルレポート2013をお届けするに当たり、2013年3月期のレビューおよび「経営戦略2015」の資本政策について、ご説明申し上げます。

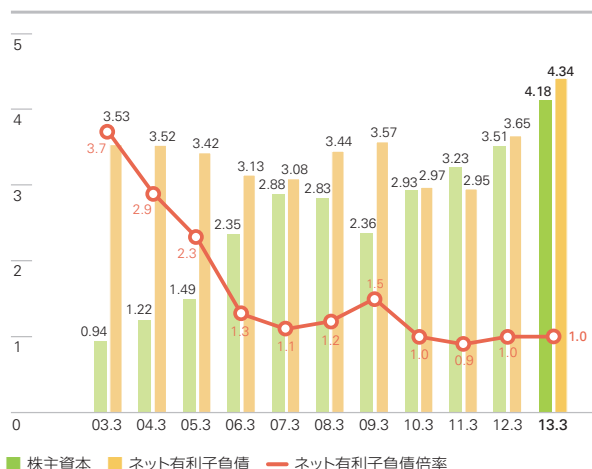
2013年3月期の当期純利益は、2012年10月に下方修正した通期業績見通し3,300億円を300億円上回る3,600億円となりました。オーストラリア原料炭事業での販売価格の下落などの減益要因はありましたが、エネルギー事業の他、新産業金融、機械、生活産業といった非資源分野では増益となりました。1株当たりの年間配当額は、連結純利益3,600億円に対して、「中期経営計画 2012」で設定した連結配当性向上限の25%に当たる55円としました。

株主資本は4兆1,797億円と、2012年3月期末比で6,719億円の増加となりました。投資については、資源・非資源共にバランス良く実行し、2013年3月期中の実績は約9,300億円となりました。そのための資金は、借り入れ、

1 当期純利益
(単位：億円)



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)



“財務規律を守りつつ、
「経営戦略2015」の推進を
支えてまいります。”

内野 州馬

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO)
内野 州馬

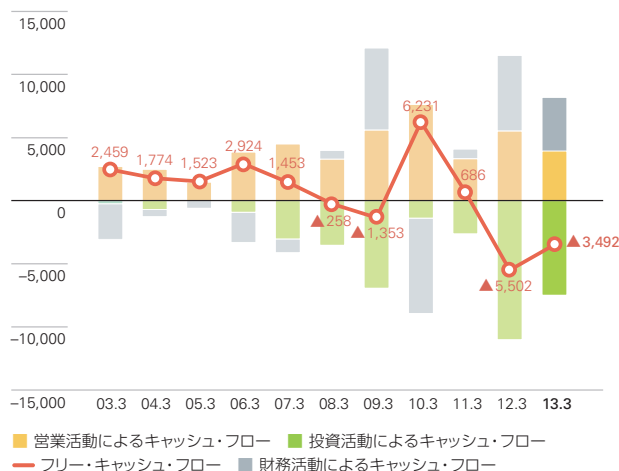


社債発行による追加調達を行いました。ネット有利子負債倍率は2012年3月期末とほぼ同様の健全な水準1.0倍を維持しています。営業キャッシュ・フローは約4,000億円のプラスとなりましたが、引き続き積極的な投資を行ったことで、フリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりました。

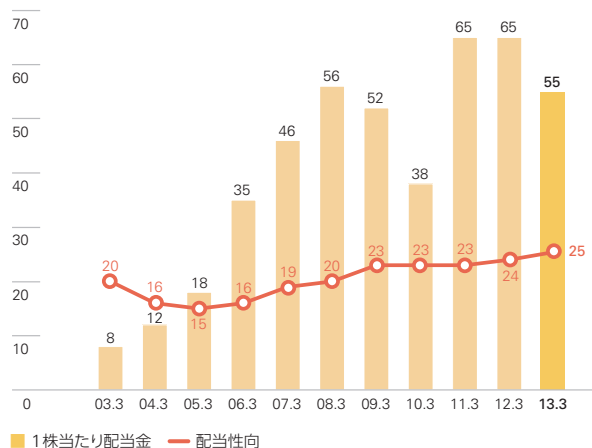
今後も当社の価値を最大化するために、「経営戦略2015」の下、投資レベルは過去3年と同規模で実行します。その一方で投資の資金は、資産の入れ替えや、利益の積み上げによって賄っていきます。加えて、過去の投資の刈り取りを積極的に行うことで、収益の増加とフリー・キャッシュ・フローの黒字化を目指します。

当社を取り巻く不透明な外部環境は今後も続くものと考えられますが、私はCFOとして、財務規律を守りつつ、強い収益体質の構築を目指している「経営戦略2015」の推進を支えてまいります。

3 キャッシュ・フロー
(単位: 億円)



4 1株当たり年間配当金／配当性向
(単位: 円、%)



2013年3月期決算の概要

見通し3,300億円を300億円上回る連結純利益3,600億円を達成

2013年3月期後半には株式相場の上昇や円安といったポジティブな面もありましたが、期中を通じて商品市況が軟調に推移する厳しい事業環境の中、一部の保有資産で減損処理を余儀なくされるも、化学品を除く全てのセグメントで見通しを上回り、連結純利益3,600億円を達成しました。

非資源分野は前期比12%の増益となり、引き続き増益基調

非資源分野の当期純利益は1,770億円となり、前期から+193億円(+12%)の増益となりました。

この結果、資源・非資源の割合は前期の65:35から50:50となり、バランスの取れた事業ポートフォリオの強みを発揮しました。

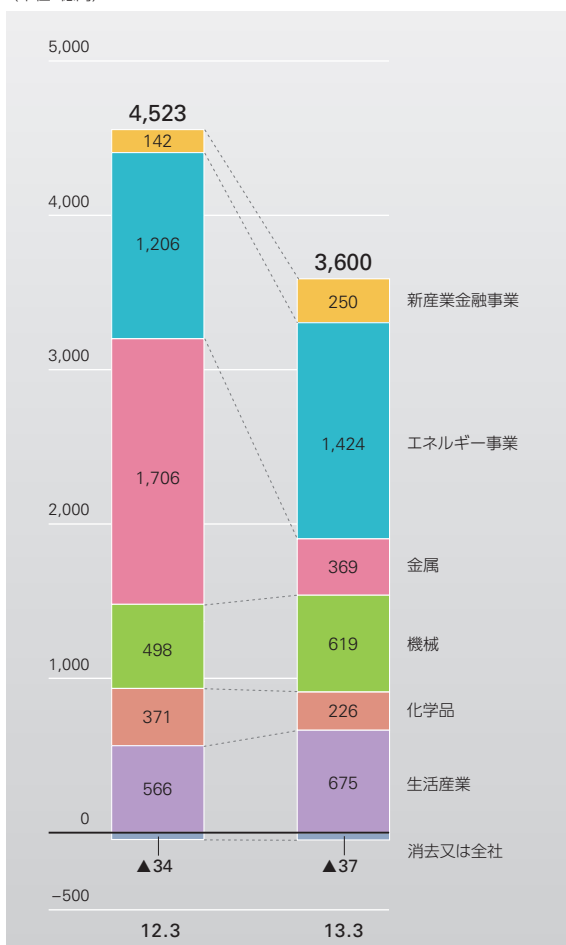
財務の健全性を維持(株主資本:4兆1,797億円、ネット有利子負債倍率:1.0倍)

利益の積み上がりに加えて円安・株高の影響を受けて、株主資本は前期末から+6,719億円増加し、過去最高の4兆1,797億円となりました。

また、有利子負債額から現預金を差し引いたネット有利子負債額を株主資本で除したネット有利子負債倍率は1.0倍となり、財務の健全性を維持しました。

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:76%増益

不動産関連事業、リース関連事業およびファンド投資関連事業の収益増加などにより増益

エネルギー事業:18%増益

探鉱費用の増加や一部保有資産の減損計上があったものの、海外資源関連投資先からの受取配当金増加などにより増益

金属:78%減益

オーストラリア資源関連子会社(原料炭)における販売価格の下落や、海外資源関連会社の持分利益が減少したことなどにより減益

機械:24%増益

保有船舶減損などがあったものの、アジア自動車関連事業における販売増加や、2012年3月期における事業撤退に伴う損失の反動などにより増益

化学品:39%減益

親会社および石化事業関連会社での取引利益減少や、2012年3月期における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計上の反動などにより減益

生活産業:19%増益

食料・資材関連子会社の取引利益減少などがあったものの、株式の売却益や2012年3月期における株式減損の反動などにより増益

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。

	2003.3	2004.3	2005.3	2006.3
業績指標:				
売上高*1	¥13,604,304	¥15,177,367	¥17,122,034	¥19,085,562
当期業績:				
収益	3,313,554	3,475,848	4,133,338	4,813,468
売上総利益	723,615	766,080	878,707	1,054,371
営業利益	100,550	130,069	185,192	351,040
持分法による投資損益	44,878	57,037	99,624	124,867
当社株主に帰属する当期純利益 1	62,969	117,556	186,641	356,444
基礎収益*2	183,081	212,977	336,905	548,453
事業年度末の財政状態:				
総資産 6	8,113,317	8,397,868	9,048,561	10,283,887
運転資本*3	682,715	828,971	1,017,681	1,243,841
有利子負債*4	3,938,720	4,017,130	4,040,199	3,766,343
長期債務(1年内期限到来分を除く)	3,119,391	3,033,276	2,975,701	2,877,050
ネット有利子負債*5 2	3,531,372	3,521,951	3,423,498	3,130,046
株主資本 2 5	942,067	1,224,256	1,493,175	2,347,451
キャッシュ・フロー:				
営業活動によるキャッシュ・フロー 3	270,281	247,710	145,700	384,278
投資活動によるキャッシュ・フロー 3	▲ 24,388	▲ 70,329	6,597	▲ 91,851
財務活動によるキャッシュ・フロー 3	▲ 282,681	▲ 56,203	▲ 60,414	▲ 239,415
ネット・キャッシュ・フロー	▲ 36,788	121,178	91,883	53,012
財務指標:				
株主資本利益率(ROE)(%) 5	6.4	10.9	13.7	18.6
総資本利益率(ROA)*6(%) 6	0.7	1.8	2.5	5.0
ネット有利子負債倍率(倍) 2	3.7	2.9	2.3	1.3
投下資本利益率(ROIC)(基礎収益ベース)(%)	4.1	4.5	6.9	10.0
株主資本配当率(DOE)(%)	1.2	1.7	2.1	3.0
株価情報:				
期中平均株価(円、米ドル) 7	822	965	1,202	2,042
株価収益率(PER)*7(倍) 7	20.45	12.86	10.09	9.67
株価純資産倍率(PBR)*8(倍)	1.4	1.2	1.3	1.5
株式:				
期末発行済株式数*9(千株)	1,565,647	1,565,557	1,565,749	1,685,767
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)	40.21	75.09	119.21	219.32
希薄化後(円、米ドル) 8	37.69	69.31	110.11	209.39
1株当たり株主資本(円、米ドル)	601.71	781.99	953.65	1,392.51
1株当たり配当金(円、米ドル) 4	8.00	12.00	18.00	35.00
配当性向*10(%) 4	20	16	15	16
その他:				
従業員数(名)	47,370	49,219	51,381	53,738
社外取締役比率(%)	17.6	16.7	25.0	23.5

1 2 3 4 は、P.16、P.17のグラフをご参照ください。

5 6 7 8 は、P.21のグラフをご参照ください。

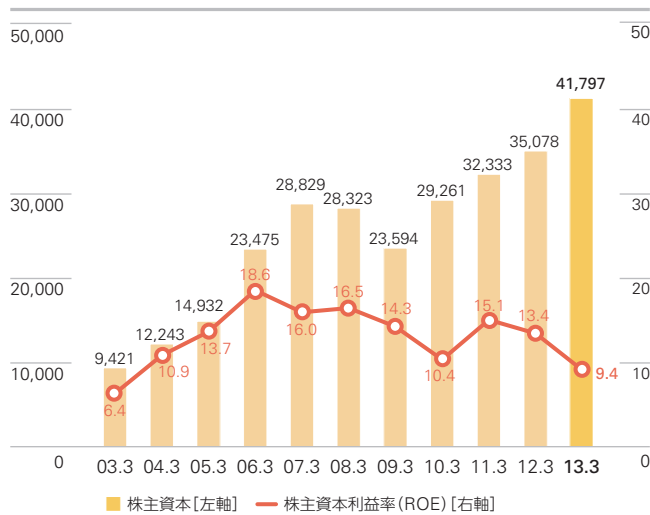
単位:百万円

単位:百万米ドル

	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2013.3
	¥20,526,402	¥23,105,053	¥22,393,595	¥17,102,782	¥19,233,443	¥20,126,321	¥20,207,183	\$214,970
	5,068,199	6,050,654	6,156,365	4,540,793	5,206,873	5,565,832	5,968,774	63,498
	1,144,982	1,172,665	1,465,027	1,016,597	1,149,902	1,127,860	1,029,657	10,954
	409,563	354,931	590,502	182,253	316,141	271,122	133,875	1,424
	153,973	155,614	163,256	117,857	167,002	192,418	164,274	1,748
	418,965	471,262	370,987	275,787	464,543	452,344	360,028	3,830
	685,438	628,821	858,781	380,325	606,184	578,098	442,579	4,708
	11,350,293	11,638,265	10,837,537	10,803,702	11,272,775	12,588,320	14,410,665	153,305
	1,335,452	1,429,764	1,613,776	1,780,008	2,012,098	1,709,310	2,098,147	22,321
	3,829,060	4,183,592	4,879,397	4,154,692	4,257,563	5,016,383	5,805,238	61,758
	2,863,558	3,096,818	3,467,766	3,246,029	3,188,749	3,760,101	4,498,683	47,858
	3,081,050	3,443,861	3,567,633	2,968,151	2,947,308	3,647,408	4,335,829	46,126
	2,882,924	2,832,293	2,359,397	2,926,094	3,233,342	3,507,818	4,179,698	44,465
	448,573	327,712	558,226	761,573	331,204	550,694	403,313	4,291
	▲ 303,251	▲ 353,480	▲ 693,550	▲ 138,502	▲ 262,601	▲ 1,100,913	▲ 752,477	▲ 8,005
	▲ 108,363	69,700	650,608	▲ 755,347	76,749	599,059	401,687	4,273
	36,959	43,932	515,284	▲ 132,276	145,352	48,840	52,523	559
	16.0	16.5	14.3	10.4	15.1	13.4	9.4	—
	5.5	4.8	3.4	2.7	4.8	3.8	2.5	—
	1.1	1.2	1.5	1.0	0.9	1.0	1.0	—
	11.5	10.0	14.5	6.5	9.8	8.1	5.2	—
	2.9	3.2	3.3	2.4	3.5	3.2	2.4	—
	2,371	3,110	2,299	1,969	2,102	1,840	1,626	17.30
	9.56	11.18	10.51	12.11	7.68	6.73	7.47	—
	1.4	1.9	1.7	1.1	1.1	0.9	0.6	—
	1,688,303	1,641,203	1,642,904	1,643,532	1,644,074	1,646,173	1,647,158	—
	248.34	284.06	225.88	167.85	282.62	274.91	218.66	2.33
	246.99	282.79	225.38	167.46	281.87	274.30	218.18	2.32
	1,728.22	1,725.74	1,436.11	1,780.37	1,966.66	2,130.89	2,537.52	26.99
	46.00	56.00	52.00	38.00	65.00	65.00	55.00	0.59
	19	20	23	23	23	24	25	—
	55,867	60,664	60,095	58,583	58,470	63,058	65,975	—
	22.2	25.0	33.3	33.3	33.3	38.5	41.7	—

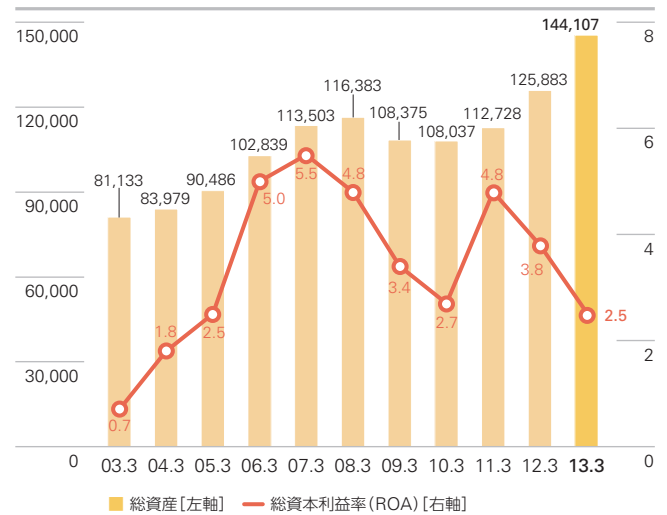
5 株主資本／株主資本利益率(ROE)

(単位: 億円、%)



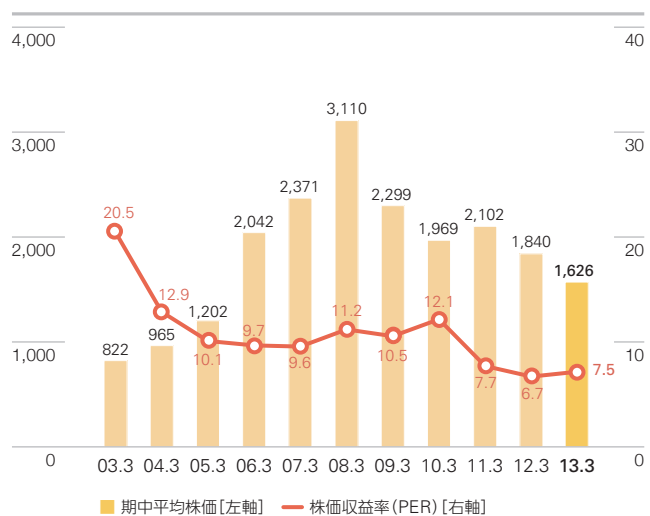
6 総資産／総資本利益率(ROA) *6

(単位: 億円、%)



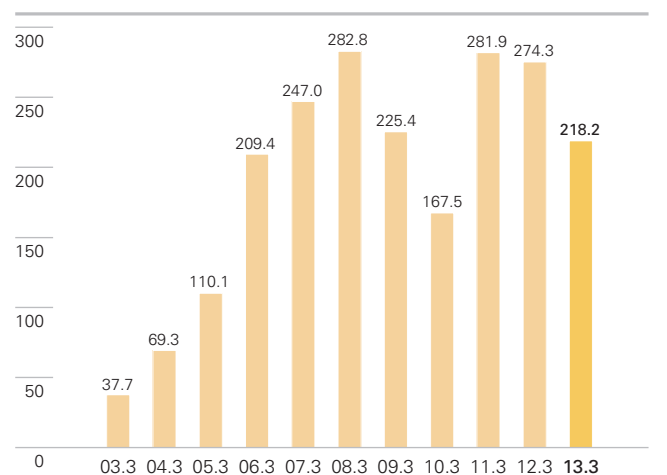
7 期中平均株価／株価収益率(PER) *7

(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=94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。

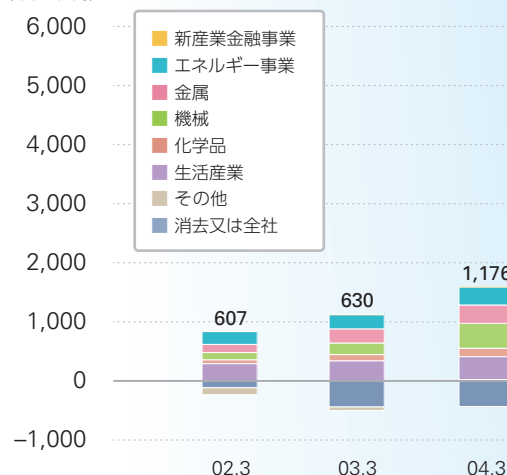
中期経営計画の変遷

MC2003

新たな価値創造への挑戦

当期純利益の推移

(単位: 億円)



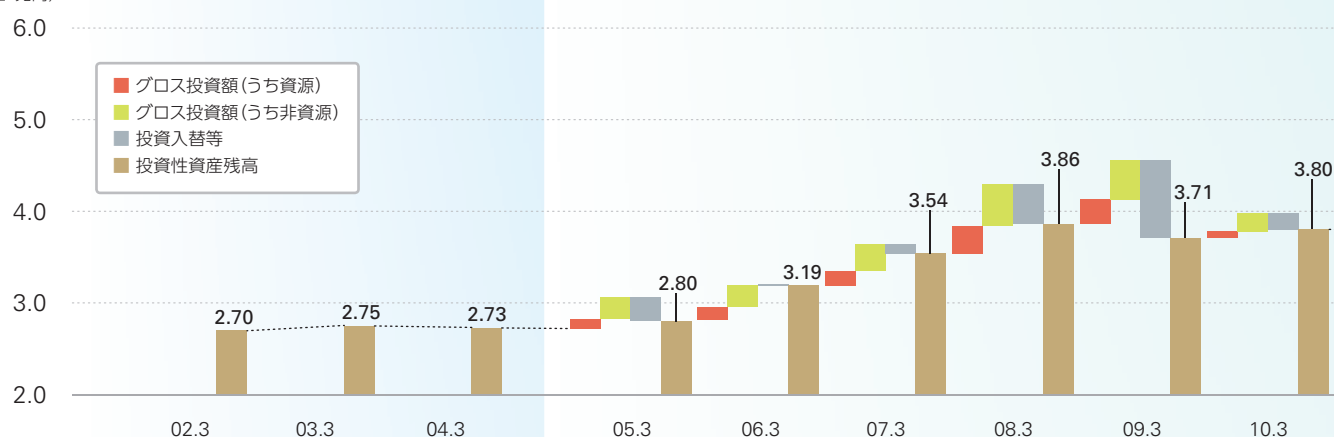
INNOVATION 2007～2009

未来を拓く

投資実績

〔グロス投資額・投資入替等〕

(単位: 兆円)



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	—	0.05	▲ 0.02	0.07	0.39	0.35	0.32	▲ 0.15	0.09
投資性資産残高	2.70	2.75	2.73	2.80	3.19	3.54	3.86	3.71	3.80

投資性資産

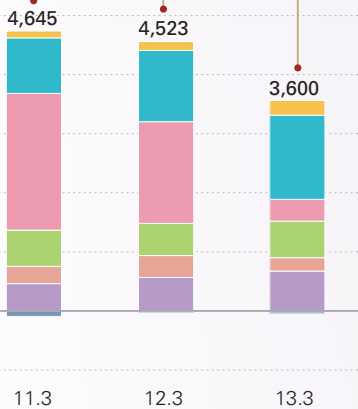
- 投資性資産には、関連投資および長期債権、売却可能有価証券(株式のみ)の取得価額、非上場有価証券、有形固定資産(除く販売用不動産)、無形固定資産、のれんなどが含まれます。
- 過去の投資性資産については、国内子会社の決算期統一などの影響を考慮した組み替え再表示は行っていません。

中期経営計画 2012の目標と実績

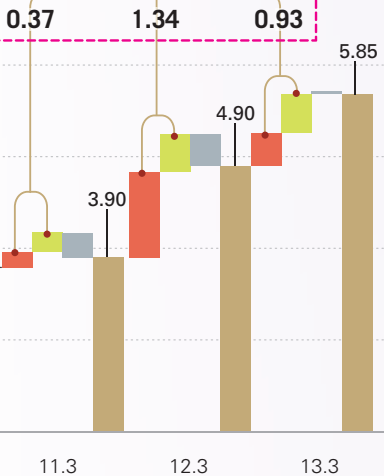
継続的企業価値の創出に向けて

目標 2013年3月期の
連結純利益到達目標5,000億円

3年間合計 **1.28**兆円



3年間合計 約**2.6**兆円

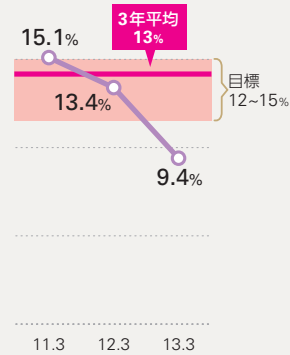


0.37	1.34	0.93
0.17	0.93	0.43
0.21	0.41	0.51
▲ 0.27	▲ 0.34	0.02
0.10	1.00	0.95
3.90	4.90	5.85

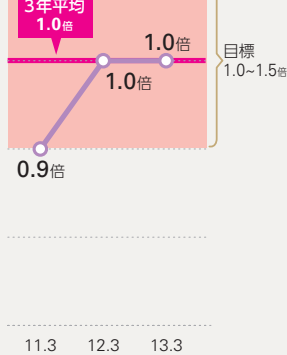
目標と実績

3年間累計の利益の積み上がりや
投資計画の進捗などはおおむね
想定通りとなりました。

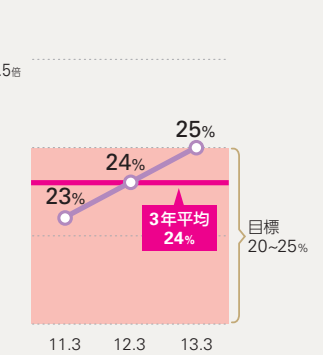
ROE



ネット有利子負債
倍率



連結配当性向



投資計画

目標 3年間で2~2.5兆円の投資

(単位: 億円)

分野・地域		〈投資計画〉 (3年間合計)	〈実績〉						
			11.3	12.3	13.3		累計		
全社戦略 地域	中国・インド・ ブラジル	約3,000	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		420	460	欧州風力発電事業 カナダ太陽光発電事業		720	1,600	
金属資源			1,000 ～ 2,000	1,650	9,300	シェールガス関連 オーストラリア石炭事業関連		4,250	15,200
エネルギー資源						12,000			
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	1,630	3,600	航空機関連リース 船舶事業 鉄鋼製品関連 食肉事業関連		4,330	9,560
合計		20,000～25,000	3,700	13,360	9,300		26,360		

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

2011年3月期から2013年
3月期の3年間で、グロス
ベースで約2.6兆円の投資
を行いました。

部門／営業グループの紹介



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・運用までを一元的に担当するとともに、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



地球環境・ インフラ事業グループ

電力、水、交通や、その産業基盤となるインフラ分野、および車載用、産業用のリチウムイオン電池事業、磁石事業、ESCO 事業等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

リチウムイオン電池事業、ネオジム磁石、ESCO 事業、地域熱供給事業、スマートコミュニティ事業開発、排出権事業、海外・国内電力事業、オンサイト発電事業、海外送電事業、発電設備・送変電設備等の輸出入、上下水道事業、海水淡水化事業、鉄道・港湾・空港関連事業、石油・ガス・化学産業関連設備、FPSO 備船事業、製鉄・非鉄・セメントプラント関連設備



新産業金融事業 グループ

アセットマネジメント、インフラ向け投資、企業のバイアウト投資から、リース、不動産開発、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

不動産ポートフォリオ運営、不動産ファンド関連事業、ヘルスケアファンド事業、アセットマネジメント事業、インフラ関連金融事業、プライベートエクイティ投資事業、リース事業、エアライン関連事業、不動産開発事業、建設・不動産関連ソリューション事業、総合物流業、バラ積み船保有・運航事業、物流ソリューション事業、物流コンサルティング 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

原料炭、一般炭、鉄鉱石、銅、ステンレス原料、PGM



機械グループ

産業機械、船舶、防衛・宇宙、自動車の各領域における幅広い分野で、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

工作機械、農業機械、建設機械、鉱山機械、昇降機／船舶、海洋構造物、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

汎用化学品、機能化学品、ライフサイエンスの幅広い分野で、取引業務と事業投資を展開しています。

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・製品、電子材料、合成ゴム、ウレタン、医薬・農薬原体および中間体、食品化学製品 など



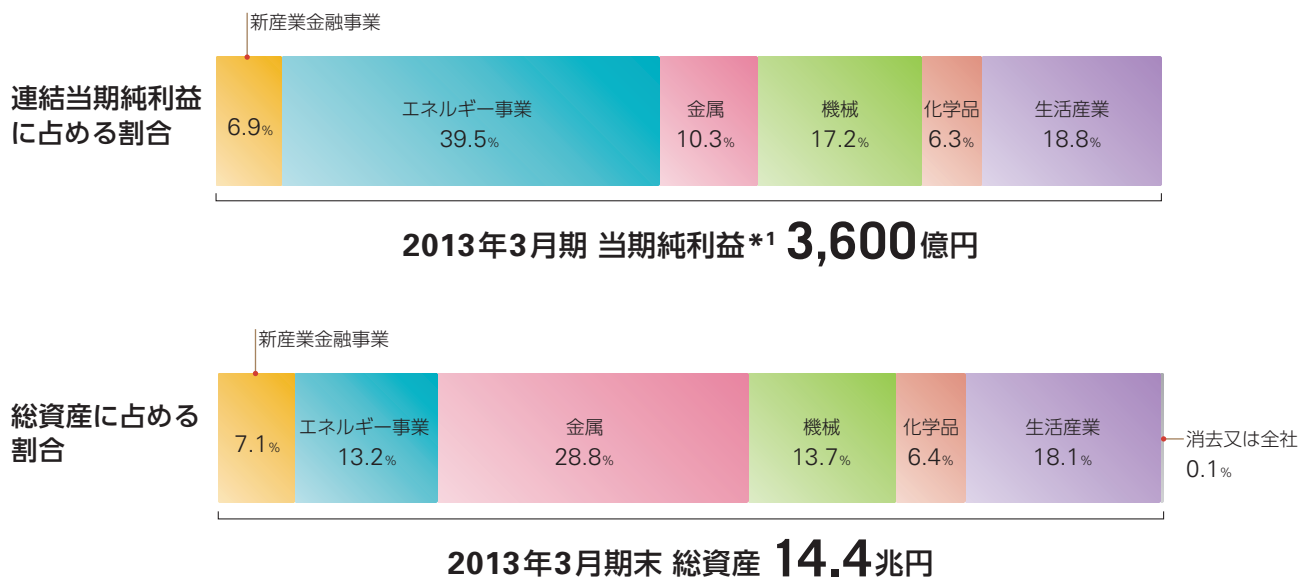
生活産業グループ

食料、繊維、生活物資、ヘルスケア、流通・小売りなど、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

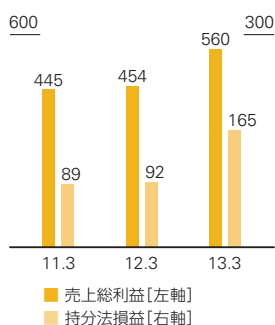
小麦粉、米穀、青果物、とうもろこし、マイロ、小麦、大麦、ゴマ、大豆、菜種、水産物(鮭、えび、鮭鱒など)、砂糖類、塩、澱粉・糖化品、その他糖類、コーングリッツ、ビール原料(ホップ、モルト)、油脂、油脂製品、鶏・豚・牛肉、食肉加工品、配合飼料原料、コーヒー原料、製菓原料、果汁、茶類、チーズ、乳製品／加工食品、低温食品、菓子、酒類、ペットフード、流通市場・消費市場における戦略立案・推進、リテール事業、マーケティング事業、ポイント・決済等関連サービス事業、調剤薬局事業、病院経営後方支援、医療機器・医薬品販売事業、福祉用具レンタル卸事業／衣料品、ブランド事業、履物、家具・インテリア、雑貨、綿、糸、織物、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

営業グループの概要

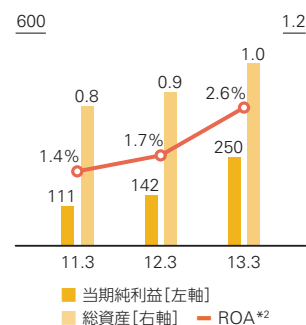


新産業金融事業グループ*6

売上総利益、持分法損益
(単位：億円)



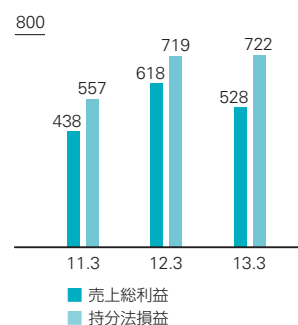
当期純利益、総資産、ROA
(単位：億円) (単位：兆円)



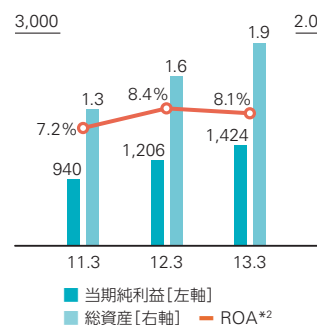
売上高	234,300 百万円
売上総利益	56,006 百万円
持分法損益	16,512 百万円
当期純利益	24,963 百万円
総資産	1,027,218 百万円
従業員数*3	
連結	2,511 名
単体	378 名
連結対象会社数*4	91

エネルギー事業グループ

売上総利益、持分法損益
(単位：億円)



当期純利益、総資産、ROA
(単位：億円) (単位：兆円)



売上高	4,964,124 百万円
売上総利益	52,811 百万円
持分法損益	72,195 百万円
当期純利益	142,376 百万円
総資産	1,909,013 百万円
従業員数*3	
連結	1,600 名
単体	578 名
連結対象会社数*4	90

*1 当期純利益には、「消去又は全社」▲37億円が含まれています。

*2 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。

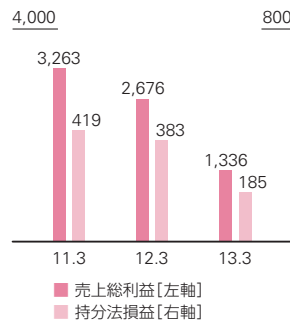
*3 2013年3月31日現在のデータとなります。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結6,724名、単体2,224名となっており、合計すると連結65,975名、単体5,815名となっています。



金属グループ*5,*7

売上総利益、持分法損益

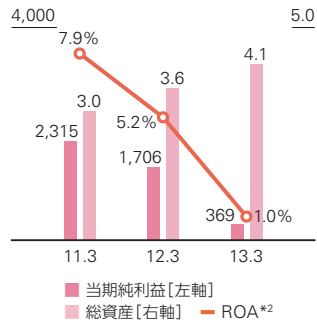
(単位：億円)



当期純利益、総資産、ROA

(単位：億円)

(単位：兆円)



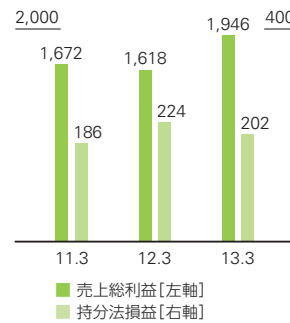
売上高	4,007,403 百万円
売上総利益	133,602 百万円
持分法損益	18,537 百万円
当期純利益	36,910 百万円
総資産	4,145,036 百万円
従業員数*3	
連結	12,262 名
単体	389 名
連結対象会社数*4	29



機械グループ*6

売上総利益、持分法損益

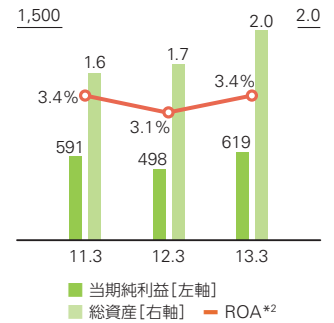
(単位：億円)



当期純利益、総資産、ROA

(単位：億円)

(単位：兆円)



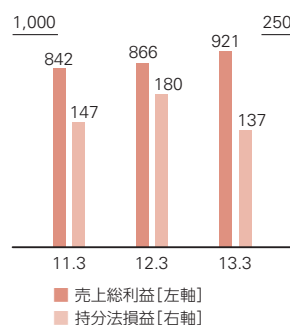
売上高	2,479,520 百万円
売上総利益	194,583 百万円
持分法損益	20,213 百万円
当期純利益	61,895 百万円
総資産	1,972,989 百万円
従業員数*3	
連結	9,417 名
単体	698 名
連結対象会社数*4	138



化学品グループ

売上総利益、持分法損益

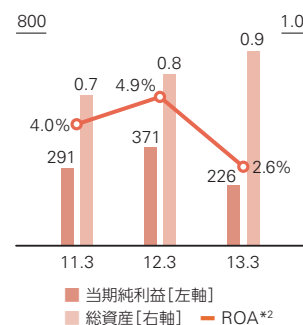
(単位：億円)



当期純利益、総資産、ROA

(単位：億円)

(単位：兆円)



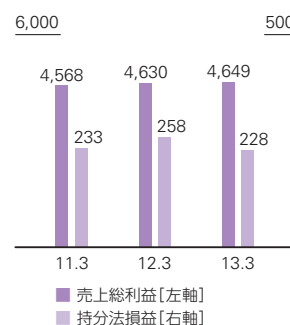
売上高	2,396,872 百万円
売上総利益	92,109 百万円
持分法損益	13,724 百万円
当期純利益	22,627 百万円
総資産	916,614 百万円
従業員数*3	
連結	5,457 名
単体	659 名
連結対象会社数*4	54



生活産業グループ

売上総利益、持分法損益

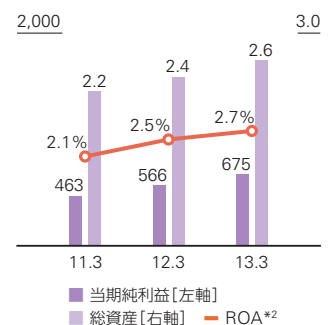
(単位：億円)



当期純利益、総資産、ROA

(単位：億円)

(単位：兆円)



売上高	5,564,160 百万円
売上総利益	464,865 百万円
持分法損益	22,788 百万円
当期純利益	67,537 百万円
総資産	2,612,950 百万円
従業員数*3	
連結	28,004 名
単体	889 名
連結対象会社数*4	110

*4 2013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・インフラ事業開発部門52社、ビジネスサービス部門7社、コーポレートスタッフ部門13社、現地法人43社を合計すると627社となっています。

*5 「金属」についてはCoal & Allied社の持分連結に伴い、2011年3月期について遡及的に調整した数値を示しています。

*6 2012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、関連するおののののセグメントの2012年3月期まで遡及的に調整した数値を示しています。

*7 「金属」については、Anglo American Sur社の持分連結に伴い、2012年3月期について遡及的に調整した数値を示しています。



ビジネスサービス部門



地球環境・
インフラ事業グループ



新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ

ビジネスサービス部門

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

部門CEOメッセージ

ビジネスサービス部門は、全社のIT戦略からITに関する個別戦略・企画・開発・運用までを一元的に担当しています。

ビジネス環境の多様化に伴い、企業活動におけるITの重要性はますます高まっており、事業拡大のツールとして、より効果的なITの活用が求められています。

当部門は、コンサルティングやシステム・ITインフラの構築など、ITの上流から下流までの統合的な機能提供を通じ、当社および当社グループ企業の継続的な企業価値向上や、業務改革・事業展開を支援しています。また、先進的なIT技術や活用事例の動向把握や評価、グローバルIT企業との協業などを通じ、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。

占部 利充

常務執行役員
ビジネスサービス部門CEO

占部 利充

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、ビジネスプロセスの改善および企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クスなどを通じ、また、パートナーとの協業の下、コンサルティングからシステム開発・運用、アウトソーシングに至る統合的なITサービスを提供しています。

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・ITインフラ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

IT Frontier



(株)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



(株)シグマクス
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。企業戦略立案、企業革新、企業情報システムの構築を含めた、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。



ビジネスサービス部門



地球環境・
インフラ事業グループ



新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ

地球環境・インフラ事業グループ

地球環境・インフラ事業グループ

- 地球環境・インフラ事業グループCEO
オフィス
- 地球環境・インフラ事業グループ管理部
- 環境事業本部
- 新エネルギー・電力事業本部
- インフラ事業本部



グループCEOメッセージ

地球環境・インフラ事業グループは、電力、水、交通や、その産業基盤とな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リチウムイオン電池事業、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・インフラ事業グループCEO

小島 信明

社長直轄部門として設置された地球環境・インフラ事業開発部門は、2013年7月1日より営業グループへと改組し、地球環境・インフラ事業グループとなりました。

地球環境・インフラ事業開発部門は、新エネルギーや環境・水事業などの推進と収益モデルの確立を目指すとともに、インフラ事業の強化と集約化を図ってきました。2013年7月より「環境事業本部」「新エネルギー・電力事業本部」「インフラ事業本部」の3本部制の営業グループとして、新たな一歩を踏み出します。

左より

佐久間 浩

執行役員 新エネルギー・電力事業本部長

山東 理二

執行役員 インフラ事業本部長 兼
環境事業本部長



地球環境・インフラ事業グループ

環境事業本部

- ▶ 環境エネルギー事業部
- ▶ 環境マグネット事業部
- ▶ 環境ソリューション事業部

当本部では、限りのある資源をより多くの人々が最適活用する技術の開発とその事業化に向け、挑戦と実践を続けています。環境対応車に搭載するリチウムイオン電池、ルーフトップ太陽光発電、スマートコミュニティなどをキーワードとする総合電池・蓄電事業、電気自動車のモーターなどに使われるネオジム磁石の製造・販売事業とそれに必要なレアアース資源開発、低炭素社会実現のための新エネルギー開発とその事業化、省エネルギー、総合エネルギー

サービス、排出権事業といったソリューションの提供など、すでに開発段階から事業段階への移行期にある分野の他、次世代をにらんだ新たな技術・事業開発にも挑戦しています。

環境関連事業分野においては、技術開発と事業開発を長期的な視野に基づいて行うことが必要です。当本部では、この不断の努力に挑戦し、社会の長期安定的な成長に資するため、国内外の幅広い対面業界の顧客やサービス提供パートナーと協調しながら、最適な形で当社経営資源を投入していきます。



三菱商事は、GSユアサ、三菱自動車工業と共に、大容量リチウムイオン電池の量産会社であるリチウムエナジー・ジャパンに参画しています。2013年には自動車部品最大手のRobert Boschと三菱商事、GSユアサの3社でグローバルな提携に関する合併契約を締結し、リチウムイオン電池の販売・マーケティング促進や、次世代電池の開発に取り組んでいきます。

新エネルギー・電力事業本部

- ▶ 欧州事業部
- ▶ 米州事業部
- ▶ アジア・大洋州事業部
- ▶ 重電機部
- ▶ 重電機輸出部
- ▶ 国内電力リテール事業部

当本部では、発電・送変電設備の取引とともに、国内外で発電事業や送電事業を展開することで、国内外の電力インフラ整備に貢献しつつ環境付加価値の実現に取り組んでいます。また、蓄電事業など、常に新しいビジネスモデルの追求、検討も行っています。

発電事業は、発電設備を建設・保有し長期契約に基づき電力会社などに売電する事業であり、国内外で火力や再生可能エネルギーによる発電事業、国内でオン

サイト発電事業（顧客の敷地内に発電設備を建設し電気や蒸気を供給する事業）などに取り組んでいます。2015年までには発電事業持分容量を現在の480万kWから600万kWまで引き上げ、うち約2割は低炭素社会実現に向けて太陽光や太陽熱、風力、地熱などの再生可能エネルギーによる発電事業とする計画です。

送電事業は、欧州諸国で積極的に推進されている洋上風力発電の電力を需要地である陸上に送電するためのもので、低炭素社会の実現に不可欠な機能を担うものです。欧州での事業のさらなる拡大に加え、これまでに培った経験を基に今後世界各地での送電事業参画の機会を狙っていきます。新規分野としては、送電網の安定に寄与する蓄電事業などにも積極的に取り組んでいきます。

また、国内電力会社およびアジア・中



世界最大級である約8.4万kWの太陽光発電所を、タイのロブプリ県で2013年5月より稼働しました。本プロジェクトに対し、三菱商事は約33%出資しています。

東を中心とした海外の電力インフラ向けに、環境負荷低減に貢献する高効率の最新鋭火力発電設備や原子力発電設備、送変電設備や環境関連機器、その他付属設備などの供給・建設に取り組んでおり、これらを通じて国内外のインフラ整備に貢献していきます。



ビジネスサービス部門


地球環境・
インフラ事業グループ


新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ

インフラ事業本部

- ▶ 水事業第一部
- ▶ 水事業第二部
- ▶ 交通インフラ事業部
- ▶ エンジニアリング事業部
- ▶ プラントプロジェクト部

当本部では、国内外における社会基盤分野（社会インフラ）および産業基盤分野（産業インフラ）における顧客の計画実現のため、事業立ち上げ時の計画・ファイナンス組成・建設から事業の維持管理・運営に至るまで、それぞれの事業特性に応じた最適な解決策を提案しています。具体的には、人々の生活や産業活動に必要な水インフラ、鉄道・港湾・空港といった交通インフラ、

陸上や洋上での石油・ガス開発や輸送に必要な資源・エネルギーインフラ、化学品・鉄鋼製品・セメントなどを生産する基礎産業インフラといった各インフラ産業分野において、「国内外の幅広い対面業界の顧客やサービス提供パートナーと協調し、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、各分野での事業化を通じて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。

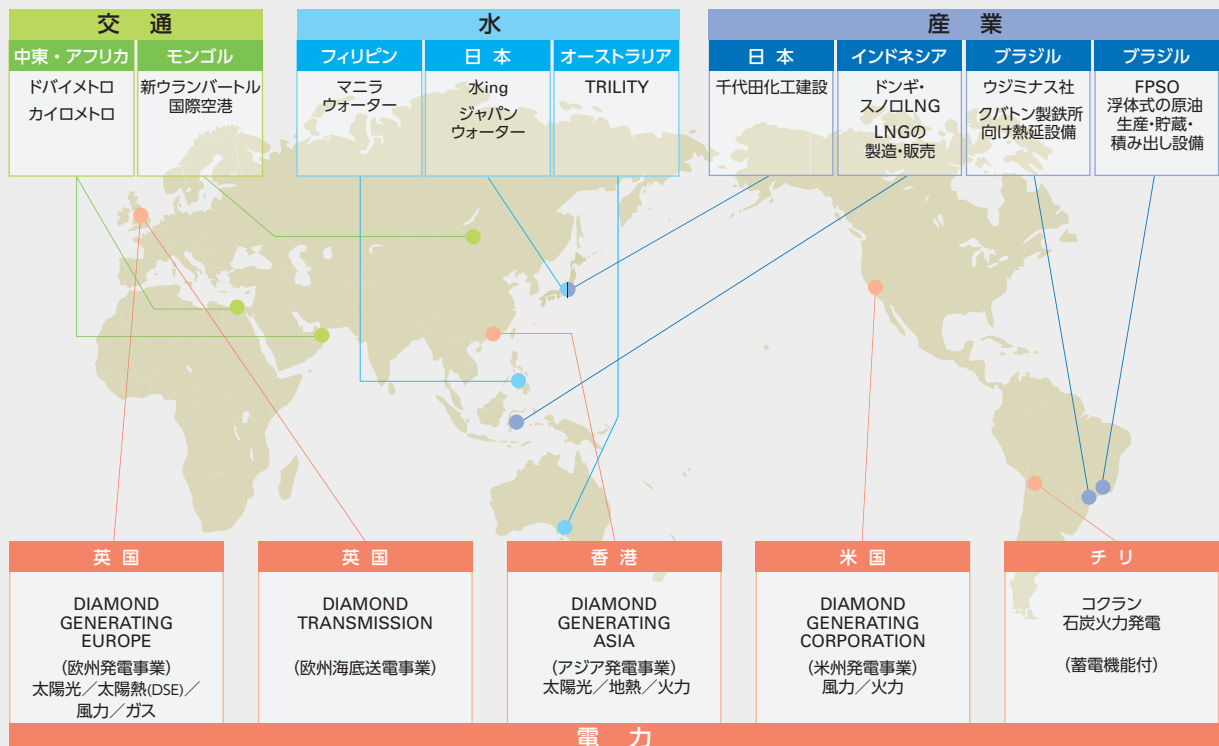
2014年3月期は、先進国・新興国・経済勃興国における経済の回復やさらなる成長が期待され、当社が強みを発揮できる分野をさらに強くするという方針の下、当社経営資源を有効活用しな



オーストラリアではTRILITYが上下水道や資源分野においてエンジニアリングと施設運営の実績を重ね、総合水事業を展開しています。

がら、世界の成長を当社の収益拡大につなげていくことを目指します。

【地球環境・インフラ事業グループ】主な投資先およびプロジェクト



新産業金融事業グループ

グループCEOインタビュー



“ 総合商社ならではの知見と
機能を結集し、産業と投資家の
ニーズに応えます。 ”

Q1 「中期経営計画 2012」における取り組みについて 総括してください。

当グループは、2008年に顕在化した世界金融危機で痛手を受けましたが、2011年3月期からの3年間に「再生の期間」と位置付けて、事業の枠組みを再構築し、成長戦略の推進に取り組みました。2013年3月期には期初目標を上回る連結純利益250億円を達成することができ、同時に、米国での資産運用会社の設立や不動産開発事業の中国展開など、将来戦略の実現に必要な打ち手を着実に実行できたことで、さらなる成長に向けた基盤がしっかりつくれたと思います。

Q2 足元の事業環境とビジネスチャンスについて 教えてください。

主に国内の機関投資家を中心に、債券や株式などの伝統的な資金運用を一部見直し、不動産、航空機、船舶などの実物資産に資金を振り向けようとする動きが出てきています。このような変化を捉えて、当グループの産業に対する知見とアセットマネジメント機能を強みに、総合商社ならではの金融事業やソリューション事業を展開するチャンスが、今後さらに広がっていくものと考えています。

Q3 2020年に向けた、向こう3カ年における取り組みについて教えてください。

2020年までには、当グループの事業モデルを、対面している顧客あるいは業界において、一つの「ブランド」として幅広く認知、評価されるレベルにまで進化させることが目標です。そのために、不動産、インフラ、物流、プライベートエクイティ、船舶、航空機の各分野での知見と機能を融合して事業モデルとバリューチェーンを確立し、さらに未染手の領域にも展開することで、顧客への品ぞろえを質・量共に充実させていきたいと考えています。

Q4 今後のビジネスの発展が期待できるトピックを 一つ挙げてご説明ください。

実物資産という観点で言えば、海外の機関投資家は、不動産、あるいは航空機・船舶などの動産に加えて、例えば、空港・港湾・道路などのインフラも投資対象として積極的に取り組んでいます。そうした世界的な投資家の動向も踏まえ、当グループでは、国内外で、インフラ関連分野を含む多様なアセットクラスを対象とした金融商品の組成・運用・販売のさらなる強化に向けて取り組んでいます。

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



ビジネスサービス部門



地球環境・
インフラ事業グループ



新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ



左より

一木 伸也

理事 開発建設本部長

廣本 裕一

執行役員 産業金融事業本部長

中村 浩之

理事 物流本部長

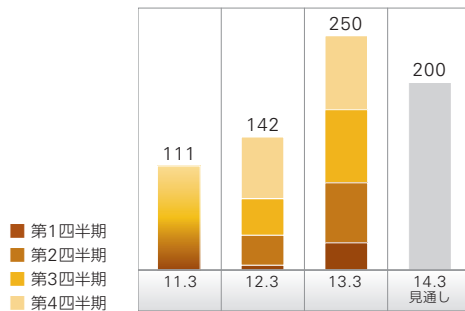
石川 隆次郎

アセットマネジメント事業本部長

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
- アセットマネジメント事業本部
- 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)



*2012年4月1日付組織改編により、物流本部の一部(保険事業)をコーポレートに移管。2012年3月期以前の数値については、新組織ベースにリスタートしています。

売上総利益 **560** 億円 (前期比+106億円)

営業利益 **186** 億円 (前期比+96億円)

持分法による
投資損益 **165** 億円 (前期比+74億円)

当期純利益 **250** 億円 (前期比+107億円)

「スマートシェア・タウン構想」で環境配慮型の街づくり

Overview

千葉県船橋市で、三菱商事と野村不動産を中心とする複数の企業が参画し、先進の環境技術やコミュニティ形成の仕組みを導入した「スマートシェア・タウン構想」による環境配慮型の街づくりを進めています。

「船橋森のシティ」と名付けられたこのプロジェクトは、首都圏最大級の約17万6,000m²の敷地に、約1,500戸の分譲マンションや総合病院、大型公園、スーパーマーケットなどを建設するもので、隣接する大型商業施設とも連携を図りながら、2014年の完成を目指しています。

Social Value

「船橋森のシティ」ではさまざまな環境配慮の仕組みを導入しています。電気自動車などをカーシェアリングできる「EVモビリティタウン」の形成や、リチウムイオン電池、太陽光発電システムを融合させた非常災害時の電源確保システムなどを取り入れています。また、各住戸ではエネルギー使用状況の見える化や電力量消費ランキングなどにより、住民に省エネ意識を促す仕組みを導入し、住民入居後も継続的に環境価値を創出する街づくりを実践しています。



首都圏最大級のプロジェクト「船橋森のシティ」(2014年完成予定)

新産業金融事業グループ

アセットマネジメント事業本部

- ▶ 不動産アセットマネジメント事業部
- ▶ アセットマネジメント事業開発部

当本部では、産業に対する資金供給と投資家の運用機会の拡大に貢献すべく、総合商社として培った産業への知見とネットワークを活かし、「実物資産・事業 (Real Asset)」を対象としたアセットマネジメント事業を展開しています。

具体的には、当事業投資先である国内外の資産運用会社を通じ、公募 (J-REIT)・私募不動産ファンドの組成と運用、実物資産・事業 (Real Asset) を運用するファンドの組成、その他オルタナティブ金融商品の販売、投資家へ

のアドバイザリー業務などを行っており、アドバイザリーの対象資産を除く運用資産の総額は約2兆円に上ります。

また、必要に応じて、当社が資金を出してシードアセットを確保し、ファンド組成を支援することも行っています。

2013年3月期後半からのデフレ脱却に向けた施策の進展、円安・株高傾向を受けて、国内投資家の資産運用ニーズは回復基調にあり、海外投資家の日本への注目度も高まっています。

2014年3月期も、当本部では、不動産をはじめ多様なアセットクラスを対象とした商品組成に取り組み、投資家にさらなる運用機会を提供していきます。



事業投資先が運用する産業ファンド投資法人の保有するIIF羽田空港メインテナンスセンター。

産業金融事業本部

- ▶ インフラ金融事業部
- ▶ 企業金融部
- ▶ リース事業部
- ▶ 民間航空事業部

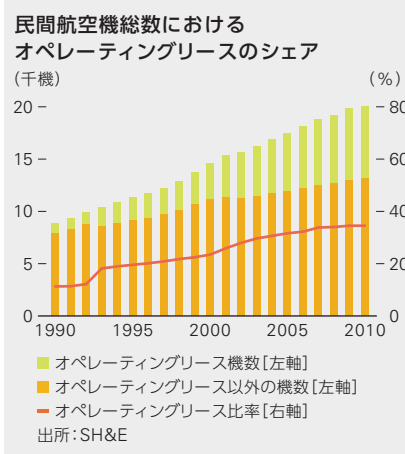
当本部では、“産業金融”の視点に立ち、①リース、②インフラ関連、③パイアウトの3分野を中心に、産業界へのリスクキャピタルの提供や、投資家へのさまざまな運用機会を提供しています。

リース事業分野では、追加金融緩和や公共投資拡大などの景気刺激策を受け、三菱UFJリースなど当社関連会社の業績は回復基調にあります。海外でも、グローバルアセットを中心に、リース需要は堅調に推移しています。特に航空機リース事業では、アジアを中心に、旅客数等の急増や相次ぐ格安航空

会社の新規参入を受け、リース需要の継続的な伸長が見込まれますので、当社子会社のMCアビエーション・パートナーズを通じ、機動的かつ効率的に優良資産ポートフォリオの構築を図っていきます。

インフラ関連事業分野では、2012年4月、カナダの公的年金基金が主導する世界最大規模のインフラ投資家の連合体であるグローバル戦略投資アライアンスに、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参画しましたが、引き続き本事業を通じ、インフラ関連事業分野での金融仲介機能の確立を目指します。

当社関連会社の丸の内キャピタルを中核にパイアウト事業も推進し、産業金融事業のさらなる拡充に向けて取り組んでいます。



オペレーティングリース機のシェアは安定して伸長しており、民間航空機市場の拡大と相まって、今後大きな成長が期待されます。



ビジネスサービス部門

地球環境・
インフラ事業グループ

新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ

開発建設本部

- ▶ 収益不動産開発部
- ▶ 都市開発事業部
- ▶ 建設事業部

当本部では、総合商社ならではの幅広い産業へのアクセスとグローバルネットワークを活かし、国内外で付加価値の高い不動産開発事業を推進するとともに、顧客向けに建設・不動産関連分野における高度なソリューション機能の提供を行っています。

国内では、環境配慮型の複合開発「みらSATOプロジェクト*」をはじめ、分譲住宅、商業施設、物流施設、医療施設の開発などを手掛けています。

* 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で、千葉県船橋市の約1,500戸の分譲住宅、商業施設、病院などから成る。

海外では、中国にて、現地パートナーと共同で約10,000戸の分譲住宅を含む都市開発に取り組んでいる他、国内で培ったノウハウを活用し、ASEAN地域でも開発案件を計画しています。

また、世界最大の不動産市場である米国では、長年取り組んできた賃貸アパートや物流施設の開発に加え、近年は専門的なノウハウを必要とする学生アパートの開発にも力を入れています。



Diamond Realty Investmentsが開発した学生アパート(ジョージア州ステートポリ)

物流本部

- ▶ 物流事業部
- ▶ 不定期船事業部
- ▶ 物流ソリューション部

当本部では、総合商社の物流部門として培った経験と知見に加え、三菱商事グループの国内外拠点網を活かし、グローバルに展開する製品および撤積貨物の物流分野で、顧客のロジスティクスを構築・改善する付加価値の高いサービスを実現しています。

製品物流分野では、三菱商事ロジスティクスが中心となり、国内外で調達物流から販売物流に至る、倉庫・輸配送、国際複合一貫輸送、自動車船の船舶保有

運行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。

撤積貨物分野では、不定期船事業部が、当社子会社のDiamond Bulk Carriers社および瀬戸埠頭、ならびに当社関連会社の三菱鉱石輸送と連携し、石炭・穀物などの原料輸送において、外航船舶の保有および運航、港湾ターミナルの運営など、総合的にバルク物流事業に取り組んでいます。

また、物流企業を対象に、コンサルティングあるいは資産のオフバランス化などを通じ、対面企業の成長戦略をサポートします。



三菱商事ロジスティクス京浜事業所(横浜市)

エネルギー事業グループ

グループCEOインタビュー



“本邦へのエネルギーの安定供給に最優先で取り組みます。”

Q1 「中期経営計画 2012」における取り組みについて総括してください。

エネルギー業界は、温暖化問題、東日本大震災とその後の原発停止、シェール革命、製油所の統廃合といった目まぐるしい事業環境の変化に遭遇しました。その中で当グループは、中長期の目標とした“UniqueでSustainableなエネルギー会社”を目指し、仕掛案件では、インドネシアでのカンゲアン事業において国内ガス生産を開始し、新規の取り組みでは、オーストラリアでのLNG事業やシェールガス事業等に着手しました。また、震災後の電力会社向けのLNGや原重油・LPGの緊急調達については当グループの力を結集して、エネルギーの安定供給に最大限の貢献ができたと思います。また、高油価にも支えられて順調な業績を残すことができました。

Q2 足元の事業環境とビジネスチャンスについて教えてください。

世界的なエネルギー需要増加が予想される中、当グループのビジネスチャンスは大きく広がります。一方で、米国のシェール革命は現在のエネルギー分野の事業環境を大きく変える要因であり、今まで以上に激しい環境の変化が待ち受けていると考えています。こうした環境下では、これまで培ってきたパートナーとの信頼関係を軸に協業を進めると同時に、社内他グループとの協業を通じた総合商社としての強みを活用していくことがますます必要になってくると感じています。

Q3 2020年に向けた、向こう3カ年における取り組みについて教えてください。

資源型事業(天然ガス、E&P)では、2020年を見据えて環境変化にも耐えられるような種まきを行ってきました。まず、今後3年間はじっくりとこの種を育てることを最優先課題とします。また、新興国での経済成長に伴うエネルギー需要の増加が予想される中、非資源型事業(石油、炭素、LPG)でも将来を見据え、時代に即した強固なビジネスモデルを築いていきます。

Q4 どのように取り組むか具体的にお聞かせください。

インドネシアで推進中のドンギ・スノロLNGプロジェクト、西カナダでのシェールガス事業、オーストラリアでの上流および液化事業です。また、従来行ってきた、原油・石油製品・炭素製品・LPGなどの日本への輸入、あるいは三国間といった貿易事業、国内取引やリテール事業と、上流から下流までのバリューチェーンの維持と拡大によってエネルギー事業の総合力を高めたいと考えています。

柳井 準

代表取締役 副社長執行役員
エネルギー事業グループCEO

柳井 準



ビジネスサービス部門

地球環境・
インフラ事業グループ

新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ



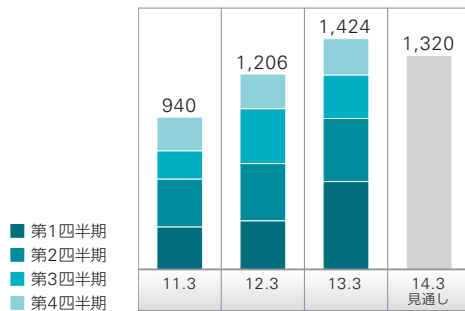
左より

長谷川 文則
石油事業本部長中里 誠
理事・炭素・LPG事業本部長森 和之
常務執行役員 天然ガス事業本部長小柳 健一
執行役員 石油・ガス探鉱開発事業本部長

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
- 石油・ガス探鉱開発事業本部
- 天然ガス事業本部
- 石油事業本部
- 炭素・LPG事業本部

当期純利益 (単位: 億円)



売上総利益 528 億円 (前期比▲90億円)

営業利益 112 億円 (前期比▲131億円)

持分法による
投資損益 722 億円 (前期比+3億円)

当期純利益 1,424 億円 (前期比+217億円)

ブルネイの発展に資する太陽光発電実証実験を支援

Overview

ブルネイはLNG輸出で日本のエネルギー安定供給に大きな役割を果たしています。LNGビジネスを通じてブルネイと約半世紀の長きにわたり良好な関係を築いている三菱商事では、同国の持続的発展へのさまざまな支援に取り組んでいます。

その一つが、2008年にブルネイ政府との間で覚書を締結し、三菱商事の資金拠出により建設した、定格出力1.2MWの太陽光発電設備での実証実験への参画です。ブルネイではエネルギー供給源の多様化を目指して新エネルギーの導入に積極的で、中でも環境負荷の少ない太陽光発電に注目してきました。

Social Value

2010年より運転を開始したこの太陽光発電設備では、熱帯にあるブルネイの気象条件下において複数の太陽電池モジュールの比較など、ブルネイ国総理府エネルギー省、電力局と共同で3年間の実証実験・運用評価を行っています。この実証実験で得られたデータや発電設備の運転・保守、人材育成などのノウハウは、将来の太陽光発電の普及・実用化に役立てられるものと大きな期待が寄せられています。三菱商事では今後もブルネイの未来を見据えた、新エネルギーの普及に貢献していきます。



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

石油・ガス探鉱開発事業本部

- ▶ アジアE&P事業部
- ▶ 欧州・アフリカE&P事業部
- ▶ 米州・新規E&P事業部

石油・ガス探鉱開発事業本部では、地域ごとの3事業部にて子会社である三菱商事石油開発と共に、原油・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・生産と安定供給に貢献しています。具体的には、アンゴラ、ガボン、米国メキシコ湾、英国領北海、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。

2012年5月にはインドネシア・カンゲアン鉱区TSBガス田にて新たに生産を開始し、2013年1月には原油換算累計生産量が1千万バレルに到達しました。



インドネシア カンゲアン鉱区TSBガス田では、順調に生産を続けています。

天然ガス事業本部

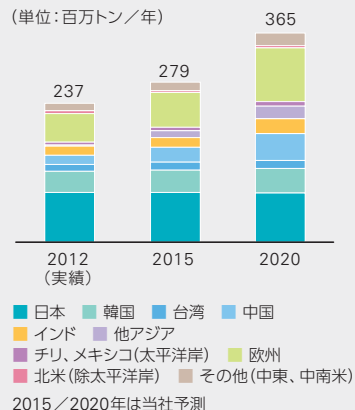
- ▶ ブルネイ事業部
- ▶ マレーシア事業部
- ▶ オーストラリア事業部
- ▶ インドネシア・タングー事業部
- ▶ 中東天然ガス事業部
- ▶ ロシア事業部
- ▶ 新規事業開発部
- ▶ グローバルガス事業部
- ▶ ドンギ・スノロ事業部
- ▶ シェールガス事業部

天然ガスは環境負荷の優位性に加え、北米における「シェールガス革命」に伴う需給緩和による価格競争力増を背景に、2035年に向けて石炭を凌ぐ一次エネルギー源になるといわれています。当本部の主要事業であるLNG (Liquefied Natural Gas、液化天然ガス) については、2012年の世界の需要は約240百万トン(うち、日本が87百万トンと全体の3

分の1強)でしたが、今後は極東アジアを中心にした従来の需要国(日本、韓国、台湾、中国、インド)のみならず、東南アジアで新規にLNG導入を進める国が相次いでおり、2025年までに400百万トン程度まで市場が拡大することが見込まれています。

当本部は、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、世界の主要LNG輸出国・地域で、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、天然ガス・LNG事業の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。また現在、複数の新規プロジェクトの立ち上げを行っており、既存プロジェクトの拡張、ガス保有埋蔵量の積み増しと併せ、収益基盤の拡充を目指しています。さらに、機能強化への取り組みとして、インドネシアでは当社が主体となってドンギ・

世界のLNG需要見通し
(単位:百万トン/年)



スノロLNGプロジェクトを推進中です。非在来型ガス事業としては、西カナダでシェールガス資産を取得し、将来のLNGとしての販売を目指しています。また東日本大震災以降、取引量が急増しているLNGのグローバルトレーディングにも携わっています。



ビジネスサービス部門


地球環境・
インフラ事業グループ


新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ

石油事業本部

- ▶ 原油部
- ▶ 石油製品部
- ▶ 産業燃料部
- ▶ 電力燃料部
- ▶ 石油原料部

石油事業本部は、東日本大震災でも証明された「石油の緊急対応能力の高さ」、「人々の生活と産業を支える社会価値」を、さらなる経済的価値・事業価値に結び付けていくことを基本理念としています。国内の石油需要は減少傾向ですが、アジア・大洋州では一層の需要拡大が見込まれています。

当本部は、産油国やオイルメジャーなどとの長年の友好関係に立脚した原油・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、石油製品の電力会社・石油化学会社・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、米国（Petro-Diamond Inc.）やシンガポール（Petro-Diamond Singapore (PTE) Ltd.）では事業投資先を通じて、地域に根差した原油・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

- ▶ 炭素原料部
- ▶ 石油コークス部
- ▶ アルミ炭素材事業部
- ▶ 特殊炭素事業部
- ▶ LPG事業総括部

〈炭素事業〉

当本部炭素事業は、鉄鋼、アルミ分野と密接な関わりがあり、石油コークス、石炭コークス、タール蒸留製品、製鋼用・アルミ製錬用電極など、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おり、業界での確固たるポジションを有しています。2013年3月期は国内外のアルミ関連炭素メーカーと

の合併会社の着実な立ち上げなど、アルミ炭素材への取り組みを強化してきました。また、先端電子産業分野などにおいても、原料供給にとどまらず、部材の製造開発にも取り組むなど、当本部は今後もさらなる事業拡大を進めていきます。

〈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モス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。2013年3月期はLPG船“Astomos Earth”が就航する一方、安定供給・ソース多様化に向けて米国産



中国江蘇省にアルミ製錬用陽極の合併工場を設立、世界のアルミ生産会社に製品を供給しています。

LPGの導入を積極的に推進しました。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。

金属グループ

グループCEOインタビュー



“2013年を起点にカスタマー・セントリックの営業グループへの深化を目指します。”

Q1 「中期経営計画 2012」における取り組みについて総括してください。

「中期経営計画 2012」の下、資源投資事業では、原料炭、一般炭、鉄鉱石、銅、ステンレス原料、PGM*などの各分野でバランスの取れた収益基盤を構築すべく投資を実行しました。トレーディング事業では、金属資源トレーディングの機能向上を目指し、2013年4月にシンガポールに本社機能を持つ子会社「Mitsubishi Corporation RtM International社(RtM本社)」と「三菱商事RtMジャパン社(RtMジャパン)」を設立しました。また、鉄鋼製品分野における海外成長市場での収益基盤強化、国内事業の再構築を推進してきました。

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

Q2 足元の事業環境とビジネスチャンスについて教えてください。

欧州の債務危機問題および中国の経済調整により主要資源価格は大幅に下落したものの、中長期的には中国をはじめとする新興国の都市化・工業化が世界需要の増加をけん引し、金属資源・製品の需要の伸長や市況は緩やかに回復していくものと予想されます。こうした環境の下で資源投資事業とトレーディング事業の両輪が一体となって相乗効果を発揮することにより、事業価値の向上と持続的な成長を目指します。

Q3 2020年に向けた、向こう3カ年における取り組みについて教えてください。

需要拡大に合わせて規律ある成長を目指すべく、投資案件を厳格に評価し新規投資を実行していきます。また、既存案

件については、コスト削減を継続的に行うことによるコスト競争力強化を図るとともに、投資改善と資産の入れ替えを行っていきます。「経営戦略2015」の目標達成に向けて、当事者意識と肌感覚を養うことが非常に重要であると考えており、資源供給地と需要市場の双方向の知見を共有しながら事業を行う人材のグローバル展開を一層加速していきます。

Q4 金属資源トレーディング事業再編の狙いについて教えてください。

当グループらしい金属資源ビジネスの原点であるカスタマー・セントリック(顧客中心主義)のビジネスに立ち返ることが必要だと判断し、RtM本社およびRtMジャパンを設立しました。金属資源トレーディングから得られる生のマーケット・インテリジェンスを共有し、さまざまな角度からの分析力を駆使することで、投資部門の良質な投資判断と管理能力を高め、金属資源バリューチェーン全体の価値向上を目指します。

衣川 潤

代表取締役 副社長執行役員
金属グループCEO

衣川 潤



ビジネスサービス部門

地球環境・
インフラ事業グループ

新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ



左より

坪沼 宣幸

金属資源トレーディング本部長

山田 起王威

理事 鉄鋼製品本部長

西浦 完司

執行役員 金属資源第一本部長

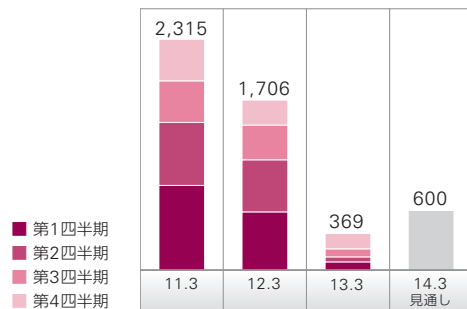
田中 格知

金属資源第二本部長

金属グループ

- 金属グループCEOオフィス
- 金属グループ管理部
- 鉄鋼製品本部
- 金属資源トレーディング本部
- 金属資源第一本部
- 金属資源第二本部

当期純利益 (単位: 億円)



売上総利益 1,336 億円 (前期比▲1,340億円)

営業利益 ▲133 億円 (前期比▲1,378億円)

持分法による
投資損益 185 億円 (前期比▲198億円)

当期純利益 369 億円 (前期比▲1,337億円)

モザンビークにおけるMozalの地域貢献活動

Overview

1998年、三菱商事はモザンビーク政府、BHP Billiton Ltd.、南アフリカ開発公社との共同出資により、モザンビークにアルミ製錬会社 Mozal S.A. を設立しました。直前まで続いた内戦により疲弊した国内経済を立て直すための国家プロジェクトとなったMozalは現在、年間56万トンのアルミ地金を生産・輸出して同国経済に大きく貢献しています。モザンビークの全輸出額の50%を占めるアルミ製錬は、同国の第一の産業へと成長しました。2000年に操業を開始したMozalでは1,200名が働く他、サブコンストラクターや港湾荷役などのプロジェクト関係者を合わせると、1万人にも及ぶ大プロジェクトへと成長しました。

Social Value

Mozalでは周辺地域への貢献のため、2000年8月にモザール地域発展基金(MCDT)を設立しました。同基金の活動の柱は、雇用創出のための小規模ビジネス、教育、健康のための環境整備や衛生教育、スポーツ文化、社会インフラなど幅広い分野での支援活動で、具体的には学校の建設やマラリア予防のための診療所整備、HIV教育の浸透などに取り組んでいます。これらの支援の内容は、三菱商事も参加する

MCDTの理事会で定期的に検討し、必要な改善を行うことで、継続的な支援活動を展開しています。



MCDTプロジェクトにより建設されたDjuba小学校の子どもたち

金属グループ

鉄鋼製品本部

- ▶ メタルワン事業部
- ▶ 自動車部品事業部

当本部では、当社の総合力を活かし、主力事業投資先のメタルワン(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、海外の鉄鋼事業への資本参画を通じ、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しています。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にくい状況です。

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基本戦略として掲げており、2014年3月期もこれらの戦略を積極的に進めていきます。

当本部は、今後もメタルワン事業を中心に、鉄鋼流通の川上・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外に70拠点以上のサービスセンターを有し、さまざまなサービスを提供しています。

金属資源トレーディング本部

- ▶ RtM事業部

これまで金属資源トレーディング事業は当社本店を中心としたグローバルネットワーク体制の下推進してきましたが、2014年3月期より同事業の本社機能を有する事業子会社Mitsubishi Corporation RtM* International社をシンガポールに設立し、同社が世界市場を視野に入れた事業戦略立案の中心となって、アジアをはじめとする成長市場における需要の取り込みを図っていくこととしました。市場・顧客対応力を向上すべく、従来の商品別の組織を、商品の枠を超え

てトレーディングという機能でくくり、さらなる機能強化に取り組んでいきます。また、この動きに沿った形で、日本では、三菱商事RtMジャパン社に金属資源トレーディング事業を集約することとしました。

事業投資先であるTriland Metals社においては、これまで通りLME(ロンドン金属取引所)を通じた、価格変動リスクに対するヘッジ機能を提供し、金属資源トレーディング事業の顧客対応力向上をサポートしていきます。

* RtM=「Resource to Market」の略称。「金属資源を需要家に結び付ける」機能をより付加価値の高いものに昇華させ、中長期にわたる持続的成長を実現していくという意味を込めています。



金属資源トレーディング事業の統括子会社をシンガポールに設立(右から2棟目のビル)。



ビジネスサービス部門

地球環境・
インフラ事業グループ

新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ

金属資源第一本部

- ▶ 鉄鉱石事業部
- ▶ MDP事業部

当本部では、石炭（原料炭・一般炭）、鉄鉱石、ウランといった製鉄用原料・発電用燃料を世界各国の製鉄会社・電力会社などに安定供給するために、金属資源投資事業に取り組んでおり、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、鉄鉱石事業、一般炭やウラン事業への取り組みなど、多岐にわたる金属資源投資を展開しています。

2013年3月期は主力の原料炭事業において、欧州経済危機、中国経済の

成長鈍化の懸念を背景とした市況低迷により厳しい環境が続きました。そのような中、年央から徹底的かつ継続的なコスト削減を実行することで、市況の変動に耐え得るコスト競争力を付けるべく引き続き取り組んでいます。また、鉄鉱石事業、一般炭事業における既存事業の拡張計画や生産性の向上、ウラン事業における新規案件への取り組みなど、さまざまな打ち手を講じています。

2013年3月期は一時需給調整局面を迎えたものの、アジアを中心とする新興国の経済成長は底堅く、中長期的には鉄鋼需要、電力需要はさらに増加していくと予想されています。当本部では、こうした需給トレンドを見据え、金属原料・発電燃料の将来にわたる安定供



BMA炭鉱におけるドラッグラインによる剥土作業。

給を果たすべく、戦略的に事業展開を進めていきます。

金属資源第二本部

- ▶ ベースメタル事業部
- ▶ アルミ事業部
- ▶ ステンレス原料事業部

当本部では、銅を中心としたベースメタル事業領域、およびアルミ、ニッケル、クロム、PGMからなる非鉄金属事業領域において、これら商品のグローバル市場への安定的な供給を果たすべく、さまざまな投資事業を行い中長期的な資源の確保に取り組んでいます。

欧州の金融不安や中国をはじめとする新興国の成長鈍化など、足元の事業環境は不透明な状況にあります。中長期的には新興国を中心とする経済成長が世界経済をけん引し、需要および

価格は堅調に推移していくものと予想されます。

ベースメタル事業領域においては、チリ、ペルーにおいてすでに保有している優良銅鉱山の拡張や、新規開発案件の推進などを通じて、持続的成長を目指しています。また、非鉄金属事業領域においては、ニッケルおよびPGM分野での開発案件を着実に推進する一方、アルミやクロム分野における収益基盤の改善・強化を目指しています。またこれら事業の推進に当たっては、新たに設立された金属資源トレーディング会社であるMitsubishi Corporation RtM International社や三菱商事RtMジャパン社とも連携し、成長著しいグローバルベースの顧客ニーズに応えながら、



Anglo American Sur社(チリ、当社保有権益20.4%)は、年間40万トン超の銅を産出する大規模銅資産を保有しています。

事業基盤のさらなる強化を図っていきます。

機械グループ

グループCEOインタビュー



“はつらつとした個人力
たくましいグループ力
そして、未来につながる創造力”

Q1 「中期経営計画 2012」における取り組みについて総括してください。

円高や海運市況低迷、日中関係悪化、タイの洪水などの厳しい事業環境に直面したものの、当期純利益は策定時の目標を毎年上回ることができました。厳しい環境下、国内外の関係者全員が工夫を凝らし、胆力を持って取り組んできた結果です。本当によく頑張ってくれたと思います。

Q2 足元の事業環境とビジネスチャンスについて教えてください。

自動車関連事業は、関係悪化の影響が続く中国や債務問題を抱えた欧州では依然として厳しい状況ですが、好調が続くアセアンを中心とした新興国の需要を取り込み、円安を味方に付けて攻勢をかけたいと思います。船舶市況や中国での自動車・建設機械販売については、徐々に好転することを期待しています。また、国内の建設機械レンタル事業は、社会・経済により貢献できる提案型サービス業として、新境地を開きたいと考えています。

Q3 2020年に向けた、向こう3カ年における取り組みについて教えてください。

2020年頃に収益倍増という大きな目標達成には、既存ビジネスの選択と集中に加え、新しい収益の柱の創出も不可欠です。この4月の組織再編で、輸送機器・量販機械を中心とした組織となりましたが、蓄えた知見と人材を最大限に活用し、強みを持つ事業をさらに強化して、新規展開も図っていきま

す。将来を見据えて、各事業の仕組みづくりをしっかり行い、外部環境変化への抵抗力の強い事業フレームワークを築きたいと思っています。

Q4 (Q3を受けて)具体的な案件などについて詳しく教えてください。

自動車関連では、インドネシア・タイのコアビジネスに加え、将来の新たな収益の柱とすべく取り組んでいる、三菱自動車工業とのロシアにおける販売事業や中国での生産・販売事業、いすゞ自動車とのインドでの生産・販売事業などが挙げられます。船舶事業関連では、保有船舶のポートフォリオの見直しによる競争力強化と安定収益型事業の拡充を図り、LNG船の保有・運航事業ならびに海洋事業を推進します。また、エレベーター事業への関与度を深め、収益性を高めたいと考えています。

白地 浩三

常務執行役員
機械グループCEO
白地 浩三



ビジネスサービス部門


地球環境・
インフラ事業グループ


新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ



左より

東馬 圭一

理事 産業機械事業本部長

宮崎 崇

執行役員 船舶・宇宙航空事業本部長

栗原 洋雄

理事 自動車事業本部長

倉垣 孝雄

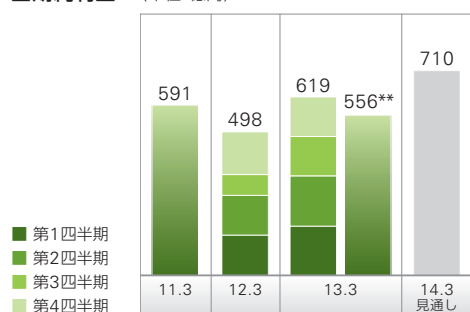
理事 いすゞ事業本部長

部門／
営業グループ

機械グループ

- 機械グループCEOオフィス
- 機械グループ管理部
- 産業機械事業本部
- 船舶・宇宙航空事業本部
- 自動車事業本部
- いすゞ事業本部

当期純利益 (単位: 億円)



* 2013年4月1日付組織改編により、従来のプラント・エンジニアリング事業本部を地球環境・インフラ事業開発部門に移管。

** 2013年3月期の数値については、新組織ベースにリステートした数値を併記しています。

売上総利益 **1,946** 億円 (前期比+327億円)

営業利益 **832** 億円 (前期比+293億円)

持分法による
投資損益 **202** 億円 (前期比▲22億円)

当期純利益 **619** 億円 (前期比+121億円)

* 旧組織ベース

子どもたちと触れ合う社員ボランティア

Overview

インドネシアにおける三菱自動車工業および三菱ふそうトラック・バス製品の輸入・販売総代理店として1970年に事業をスタートしたPT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors (KTB)。現在は、KTBグループとして、自動車の生産、販売事業に加え、販売金融、中古車販売、レンタカーなどのバリューチェーン事業も展開しています。商用車でのシェアは約45%を誇り、乗用車でも三菱ブランドが強いSUVを中心に新型車種を投入しています。

Social Value

地域に根差したビジネスを展開する会社として、KTBでは2010年11月より“We Care, We Share”をテーマに社会貢献活動に取り組んでいます。年2回行われるプログラムでは、インドネシアの孤児院を訪問してコンピューターを寄贈する他、ハイキングや科学体験、工作、有名バンドを招いてのコンサートなど、孤児たちと野外で遊び、体験するイベントを開催しています。また、このプログラムではKTB社員がボランティアとして参加しているのが大きな特徴。開始以来、608人の子どもたちと180人の社員ボランティアが、喜びと笑い、そして一体感を分かち合い、子どもたちにとっても社員にとっても思い出に残るプログラムとなっています。



地域に密着した社会貢献活動を行うKTBグループ

機械グループ

産業機械事業本部

- ▶ エレベーター事業部
- ▶ 産業設備事業部
- ▶ 建設・鉱山機械事業部

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しています。当社が長年の量販機械取引を通じて培った強み・機能を主体的に発揮し、多面的な販売・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月期は、前期に続き国内におけるレンタル事業が堅調に推移しました。さらに他事業についても、中国など一部地域を除き、国内外の市況好転の

流れを取り込むことができ、当本部の業績は計画を大きく上回りました。

2014年3月期は、引き続き回復基調にある国内市場で、事業の一層の伸長を計画しています。拡大するアセアン市場においては、成長機会を追求し、新たな事業展開を積極的に進めていきます。また、自動車をはじめとする製造業の拡大が期待されている北米市場では、工作機械販売事業の強化を図ります。各事業ともさらなる基盤強化に努め、新たな取り組みにもチャレンジし、より一層の収益拡大に努めます。



最先端のレーザー加工システムなどの製造設備を提供することで、顧客の生産性向上に寄与しています。

船舶・宇宙航空事業本部

- ▶ 船舶部
- ▶ 船舶海洋・ガス船事業部
- ▶ 宇宙航空機部

当本部では、船舶関連ビジネス、ならびに宇宙航空関連ビジネスを展開しています。

一般商船事業では、バラ積み船やタンカーなどの一般商船を取り扱っており、新造船・中古船や船用機械の売買・仲介取引、傭船仲介取引を中心とするトレーディングや、バラ積み船などの船舶を保有して傭船を行う船舶保有事業を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、各事業のバランスとポートフォリ

オを考慮しながら、競争力の強化を図っています。

海洋・ガス船事業では、洋上石油生産・貯蔵・積出設備(FPSO)の保有・運航や、深海海底油田掘削船向けの融資などを行う海洋事業、LNG船/LPG船の保有・運航事業を推進し、世界の海洋資源エネルギー開発や日本のエネルギー調達に貢献しています。

宇宙航空関連事業では、防衛関連機器のトレーディングビジネスを推進し、日本の安全保障に貢献しています。また、地球観測衛星が撮影する画像データの処理・加工・販売などのサービス事業を行っており、安全保障に加え、防災・環境・土地利用・地図作成など、社会ニーズに対応したビジネスを進めています。



当社ファイナンスにより建造された最新鋭の深海海底油田掘削用ドリルシップ。



ビジネスサービス部門

地球環境・
インフラ事業グループ

新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ

自動車事業本部

- ▶ 自動車アセアン・南西アジア部
- ▶ 自動車北アジア部
- ▶ 自動車欧州・中東・アフリカ部
- ▶ 自動車米州・豪州部

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。

2013年3月期は、円高に加えて、欧州債務問題や中国での日本車販売不振などを中心とした厳しい事業環境の中、引き続き好調なアセアンの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においても、自動車市場の需

要が過去最高を記録し、現地の輸入・販売総代理店である当社事業投資先のKTBの販売台数も過去最高を更新しました。

インドネシアにおいて販売事業を核とするバリューチェーンのさらなる強化を図るとともに、今後も成長が見込める新興国の事業をさらに強化していきます。

2013年3月期には、インドネシア事業と並ぶ第2の柱として育成するロシア事業において、中核と位置付ける輸入・販売総代理店のRolf Importに追加出資を行い、筆頭株主となりました。また、中国においては、広州汽車・三菱自動車工業と共に、現地で生産・販売を行う「广汽三菱汽车有限公司」を設立し、今後中長期的に安定的な収益が見込める事業基盤の構築に努めています。



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

- ▶ アセアン部
- ▶ 欧阿中東・米豪部
- ▶ アジア部

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。

当本部の最重要市場であるタイでは、55年の歴史の中で、販売事業を中心に川上（開発・製造）から川下（販売金融・サービス）まで充実したバリューチェーンを構築し、同国の商用車市場でトップブランドの地位を築いています。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も行い、タイ以外でも、アセアン諸国・欧州・メキシコ・

オーストラリアでの事業投資や、日本からのトラック輸出を行っています。

2013年3月期のタイ国内については、前期の洪水の影響による販売台数減の反動や政府による初回購入者に対する税優遇を背景に、小売販売台数は約23万台となりました。新興国を中心に自動車市場の成長が続いており、タイからの輸出についても約8万台と、共に過去最高台数を記録しました。

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



主力車型・ピックアップトラックの新ラインアップの発表会を2012年11月23日にタイで開催しました。

化学品グループ

グループCEOインタビュー



“商社のネットワークを通じ、
市場と化学の価値ある出会いを
創ります。”

Q1 「中期経営計画 2012」における取り組みについて 総括してください。

「中期経営計画 2012」期間は、既存事業の強化と新たな収益の柱の創出に注力しました。

サウジアラビアでの石油化学事業とベネズエラでのガス化学事業の製造能力倍増、プラスチック食品包装容器事業を手掛ける中央化学の連結子会社化など、基盤強化と拡張を進めました。新たな挑戦であるライフサイエンス分野では、英・米バイオ医薬品受託製造事業へ参画し、国内大手食品化学メーカーであるキリン協和フーズの買収も決定しました。また、肥料分野ではペルーにおけるリン鉱石鉱山開発事業を進めており、これらの新しい取り組みを将来のグループの中核事業へと育成していきます。

Q2 足元の事業環境とビジネスチャンスについて 教えてください。

中国の石化製品供給過剰や不透明な欧州経済などの逆風は当面続くと想定されます。一方、北米シェールガス革命は化学産業の世界的な構造変化という新たなビジネスチャンスを生んでいます。また、世界的な食糧増産ニーズや、新興国経済の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高まりに応えることも、引き続き重要テーマとしています。

Q3 2020年に向けた、向こう3カ年における取り組みについて教えてください。

石油化学、肥料、プラスチックといった従来手掛けている分野では、既存の事業を深掘りするとともに市場の変化に合わせて変容を図ります。また、ライフサイエンス分野では挑戦を継続します。医薬・農薬原料の受託製造事業を拡大するとともに、アジアを中心に成長を続ける消費市場を狙い、日本の技術と文化に育まれた食品化学事業をグローバルに展開します。

Q4 Q3に加えて、成長が期待できる事業について ご説明ください。

シェールガス革命は、北米市場向けに天然ガス開発を行う周辺国の戦略にも大きな影響を与えます。当社が推進するトリニダード・トバゴでのガス化学事業は、LNGに代わるガスの有効利用という同国の課題解決に資するものです。また、アジアでは自動車生産が急拡大していますが、当社はマレーシアにおいてタイヤの原料となる合成ゴム製造事業を推進中です。化学品グループは、グローバルネットワークを通じて市場ニーズの変化を捉え、事業機会を創出し、持続的な成長を目指します。

宮内孝久

代表取締役 副社長執行役員
化学品グループCEO

宮内 孝久



ビジネスサービス部門


地球環境・
インフラ事業グループ


新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ



左より

本多 泰

化学品グループCEOオフィス室長 兼
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

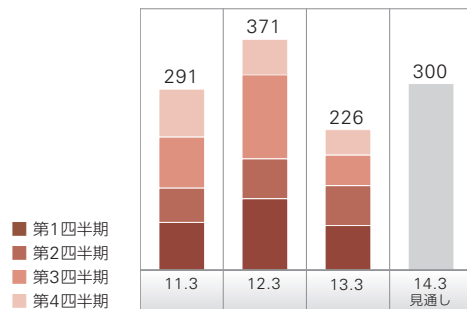
執行役員 汎用化学品第一本部長

萩原 剛

執行役員 機能化学品本部長

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
- フェニックス部
- サウディ石化事業部
- 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)

売上総利益 921 億円 (前期比+55億円)

営業利益 238 億円 (前期比▲55億円)

**持分法による
投資損益** 137 億円 (前期比▲42億円)

当期純利益 226 億円 (前期比▲145億円)

自然環境の保護に努める世界最大の天日塩田

Overview

三菱商事が49%、メキシコ政府が51%を出資する製塩会社Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (ESSA)は、メキシコ北西部で世界最大の天日塩田を運営しています。同社は日本の塩輸入量の約半分を供給し、塩化ビニールや苛性ソーダの原料として、日本のクロールアルカリ事業を支える製塩会社として確固たる地位を築いています。

Social Value

塩田のあるグレロ・ネグロ地域は、ESSAを核とするコミュニティが形成され、学校や病院、商店、教会などの施設が整備されています。ESSAが運営するスーパーマーケットもあり、雇用創出など地域社会の安定にも寄与しています。

また、ESSAでは常に周囲の生態系に配慮しています。汚染の防止、自然資源の保護、文化の育成という3項目のポリシーの下、環境と調和した持続的な開発を、地元コミュニティと共に実現しています。

2000年9月、ESSAは米国の野鳥保護団体WHSRN*によって国際重要保護地域の一つに選定されました。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の活動に協力している他、コヨーテなどの被害から野鳥を守るために約200本の止まり木を設置するなど、自然環境の保護に努めています。

* Western Hemisphere Shorebird Reserve Network=西半球ショアバード(岸边に住む野鳥)保護ネットワーク



ESSAはWHSRNの野鳥保護活動に協力しています。

化学品グループ

汎用化学品第一本部

- ▶ オレフィン・アロマ部
- ▶ 石化中間原料部
- ▶ ポリエステル原料部
- ▶ クロールアルカリ部

当本部は、汎用化学品の石油化学・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。

2013年3月期は世界経済の不調と中国での過剰設備の影響で、需要は軟調

に推移し市況が低迷しましたが、当社はポリエステル原料を中心に中国でのインサイダー化を進め、トレーディング基盤を拡大しました。

今後は、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、業界の構造や物流フローに大きな変化が生じつつあります。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ニーズを把握し、市場における需給のインバランスの調整機能を通じた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

- ▶ メタノール部
- ▶ アンモニア部
- ▶ 肥料部
- ▶ 無機原料部

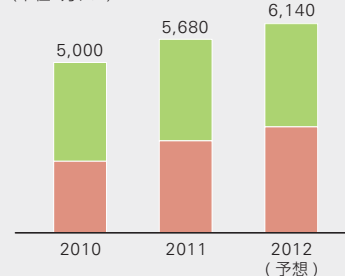
当本部は、メタノール、エタノール、アンモニア、肥料、硫黄・硫酸といった汎用分野における基礎化学品のトレーディングおよび事業投資を行っています。

2013年3月期の当本部における各製品の需要は総じて堅調でした。また、新

興国を中心とした需要拡大への対応、ならびに供給確保を狙いとして、新たにトリニダード・トバゴにて天然ガスを主原料とするメタノールの製造事業を検討することになりました。

当本部は今後とも、成長市場での需要拡大に対応すべく、競争力ある天然ガスや希少性のある肥料原料などをベースとした事業投資機会を追求し、製品の安定調達やビジネスチェーンの拡充を図り、トレーディング機能を強化して、顧客へのさらなる価値の提供を目指していきます。

メタノール需要推移
(単位:万トン)



出所: IHS 2013 World Analysis Methanol

機能化学品本部

- ▶ 合成樹脂部
- ▶ 塩化ビニール部
- ▶ 機能材料部
- ▶ スペシャルティケミカル部

当本部は、プラスチックや機能商品群で使用される原料・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。

2013年3月期は、世界経済低迷による需要不振と、原料価格の高止まりといった厳しい事業環境に見舞われましたが、アジア・中東・アフリカ・南米といった新興国での業務を拡大しました。



ビジネスサービス部門

地球環境・
インフラ事業グループ

新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ

2014年3月期は、2012年に経営権を取得した中央化学を起点として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、合成ゴムや化粧品原料等の機能商品群においては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。



中央化学は創業以来、技術開発に重きを置き、さまざまな素材開発・製品開発を行ってきました。日系のプラスチック食品包装容器メーカーとしては、唯一中国で製造拠点を5カ所保有し、事業拡大を図っています。

ライフサイエンス本部

- ▶ バイオ・ファインケミカル部
- ▶ 生化学製品部

当本部は、「健康・安全・安心・おいしさ」の市場において「食品化学・医薬・農薬」を主な事業領域として取り組んでいます。新興国での生活水準向上や食糧需要増大、先進国での少子高齢化や医療費削減という世界的な市場構造の変化に伴い、当本部が事業領域とする市場は拡大基調にあります。

2013年3月期は、三菱商事ライフサイエンスを設立し、食品化学分野の既存子会社を一元的に経営する体制の整備を行いました。さらに、国内トップクラスの食品化学会社であるキリン協和フーズの買収を決定しました。

2014年3月期は、各食品化学会社の成長戦略を着実に実行し、世界のリーディングカンパニーと肩を並べる事業グループを目指します。また、受託製造を中心とした医薬・農薬事業をさらに強化していきます。



キリン協和フーズは、高品質な調味料素材や食品素材を提供する国内トップクラスの食品化学メーカーです。中国・インドネシアにも製造拠点を有し、海外への事業展開を加速させていきます。

サウディ石化事業部

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3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級の規模となりました。

生活産業グループ

グループCEOインタビュー



“生活必需品を消費者に安定的に提供する責務を果たし、変化に柔軟に対応することで持続的成長を目指します。”

Q1 「中期経営計画 2012」における取り組みについて総括してください。

「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」の三つを重点テーマに掲げ取り組みました。

「資源調達網の拡充」では、ブラジルの穀物集荷事業やチリ・タイの水産養殖事業などに取り組み、「国内事業基盤の強化」では、食品卸4社の三菱食品への統合や米久の子会社化などを通じ、グループの体制強化を進めました。「海外成長市場への取り組み」では、新興国における製造・小売り分野への投資を実行し、新たな収益基盤の確立を目指しています。

Q2 足元の事業環境とビジネスチャンスについて教えてください。

国内市場は今後の大きな需要拡大は見込めず、その影響から業界の勢力図は大きく変化しつつあります。当グループは、消費財分野の川上から川下まで幅広く堅固な事業体を有する強みを活かし、業界構造の変化に柔軟に対応することで国内業界でのプレゼンスを一層高めるつもりです。また、対面業界が海外展開を本格化する中、当グループも日本の優れた技術やビジネスモデルを海外に広げることで、新たな成長機会を求める考えです。

Q3 2020年に向けた、向こう3年間における取り組みについて教えてください。

二つのグループ方針に沿って進めていきます。一つ目は「国内の業界構造変化への対応」です。競争が激化する国内で

は、小売り・中間流通・製造加工の各分野で効率化・機能強化をさらに進めます。二つ目は「日本で確立した事業モデルの海外展開」です。日本の消費財産業の発展過程で培った事業モデルを、成長著しいアジアを中心とする新興国に積極的に移植します。有力なパートナーと共に地場で事業運営を行い、国内に匹敵する事業基盤を構築したいと考えています。

Q4 今後のグループ経営において、重要と思われる事柄を教えてください。

グループ連結経営の質の向上と、人材育成です。

連結する事業投資先個社の成長を後押しすることはもちろんですが、さらに「事業投資先個社の総和を超える価値を創造する」ことを目指し、グループ連結経営を行いたいと思います。そのためにも、分野を問わない事業経営の能力や国内外の文化への柔軟な対応力を備えた人材育成にも、グループを挙げて積極的に取り組んでいくつもりです。

垣内 威彦

常務執行役員
生活産業グループCEO
垣内 威彦



ビジネスサービス部門


地球環境・
インフラ事業グループ


新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ



左より

村越 晃

執行役員 資材本部長

尾畑 守伸

執行役員 繊維本部長

宮下 修

理事 食品流通・ヘルスケア本部長

京谷 裕

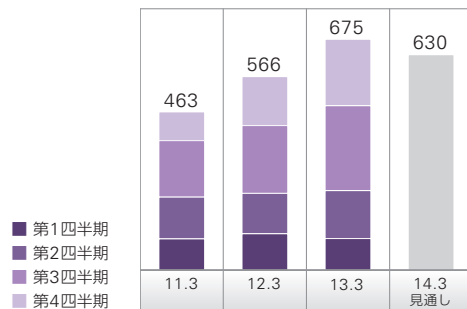
農水産本部長

部門／
営業グループ

生活産業グループ

- 生活産業グループCEOオフィス
- 生活産業グループ管理部
- 生活産業グループ情報システム室
- 海外市場事業開発部
- 農水産本部
- 食品流通・ヘルスケア本部
- 繊維本部
- 資材本部

当期純利益 (単位: 億円)


売上総利益 **4,649** 億円 (前期比+19億円)

営業利益 **685** 億円 (前期比▲12億円)

持分法による
投資損益 **228** 億円 (前期比▲30億円)

当期純利益 **675** 億円 (前期比+109億円)

高品質なコーヒーを世界中へ安定供給

Overview

コーヒーの安定供給に努めている三菱商事では、世界最大の生産国であるブラジルにMC Coffee do Brasil Ltda. (MCCB)を設立し、ブラジル国内でコーヒー生豆を買い付け、精選・選別後に世界中の消費地へと輸出しています。

また2012年3月には、世界最大級の規模を誇るイパネマ農園の株式を20%取得し、コーヒー農園の運営に参画しました。これまで同農園産のコーヒーを20年以上にわたって主に日本向けに販売してきた三菱商事は、今回の運営参画により常駐者を派遣。MCCBとも連携して、安全で上質なブラジル産コーヒーを安定的に生産・販売する体制を強化します。

Social Value

三菱商事のコーヒー事業の中核を担うMCCBでは、産地や農園別に生豆を保管してトレーサビリティの確保に努めている他、独自の味や規格を求める顧客からのニーズにきめ細やかに対応。そ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。

さらに、2012年に運営に参画したイパネマ農園で生産されるコーヒーは、使用農薬や生産履歴の管理体制に優れたトレーサビリティ



輸出前の品質確認

を確立しているだけでなく、欧米の認証機関から環境・CSRに配慮していることなどの認証を受けた農園として、世界中のコーヒー関係者から高い評価を得ています。

生活産業グループ

農水産本部

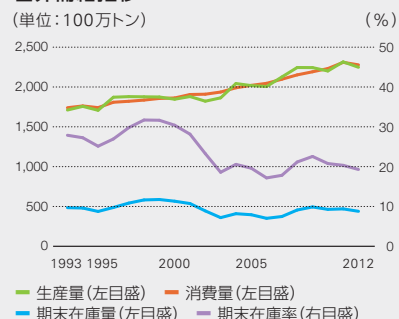
- ▶ 農産部
- ▶ 穀物部
- ▶ 水産部
- ▶ 糖質部
- ▶ 油脂部
- ▶ 飼料畜産部
- ▶ 飲料原料部
- ▶ 酪農食品部

当本部は、穀物・米・青果物・水産物・糖質・油脂・飼料・畜産物・飲料原料・乳製品などを扱い、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。

穀物(米、コーン、小麦、大麦など)の世界需給推移



出所: USDA「World Agricultural Supply and Demand Estimates」(April 2013)、
「Grain: World Markets and Trade」、[PS&D]

食品流通・ヘルスケア本部

- ▶ 食品流通第一部
- ▶ 食品流通第二部
- ▶ リテイル事業部
- ▶ 先端流通事業部
- ▶ 消費者サービス部
- ▶ ヘルスケア事業部

消費者に身近な商品・サービスを取り扱う食品流通分野では、幅広いカテゴリーに対応した商品提供や、三菱食品による「中間流通」事業に加え、ローソン、スーパーマーケットのライフコーポレーション、日本ケンタッキー・フライ

ド・チキンなどの小売業や外食産業の運営、インターネットなどのメディアを通じた情報の提供、共通ポイント「Ponta」やコンテンツを活用した販売促進事業など、さまざまなソリューションも提供し、変化する消費者ニーズに総合的に応えています。

また、規制緩和や民間企業の活力導入が進むヘルスケア分野では、病院向け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、経営支援から周辺サービスまで、全国の病院の多様なニーズに対応していきます。



共通ポイント「Ponta」はローソンなど66社の加盟企業で展開中(2013年5月1日現在)。

繊維本部

- ▶ ファッションアパレル部
- ▶ S.P.A. 事業開発部
- ▶ スポーツ・消費財部

当本部では、「ファッション・ライフスタイル」を切り口に、衣料品、履物、家具・インテリア、雑貨などの「生活」に身近なアイテムをはじめ、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。

国内個人消費が伸び悩む厳しい事業環境の中、当本部は、子会社である三



ビジネスサービス部門

地球環境・
インフラ事業グループ

新産業金融事業グループ



エネルギー事業グループ



金属グループ



機械グループ



化学品グループ



生活産業グループ

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販売分野における取り組みを通じて、製販両面での事業展開を拡大しています。今後も顧客と

の戦略的取り組みを進めながら、企画力・調達力をさらに強化し、成長する中国をはじめとするアジア新興諸国市場への参入を図っていきます。



三菱商事ファッションでは、商品の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

- ▶ 生活資材部
- ▶ 紙・パッケージング部
- ▶ 住宅資材部

当本部では、タイヤ・ゴム工業資材などを取り扱う生活資材関連事業、チップ・植林・パルプなどの製紙原料、各種紙・包装製品を取り扱う紙関連事業、セメント・珪砂・カオリン・木材・建材などを取り扱う住宅資材関連事業の三分野を中心に、国内および世界各国で、

原料の調達から製品の販売まで幅広いビジネスを展開しています。

主要取扱商品であるタイヤ・紙・セメントの世界需要は、新興国を中心に、中長期的に伸長すると見込まれています。グローバルな成長需要を取り込むため、中核ビジネス、事業投資先の事業基盤の一層の強化を図りながら、新規ビジネスの開拓などにも取り組み、持続的成長を達成していくことを目指しています。



世界最大級の珪砂鉱山Cape Flattery Silica Mines。採掘から販売に至る一貫体制を構築しています。

海外市場事業開発部

当部は、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月に新設した新興市場事業開発ユニットと、英国を中心とした海外成長市場に軸足を置くPrinces事業とを併せ、2013年4月に海外市場事業開発部として発足しました。アジアを中心とする新興国は消費市場としての存在感をますます高めており、当グループでは2011年にインドネシア

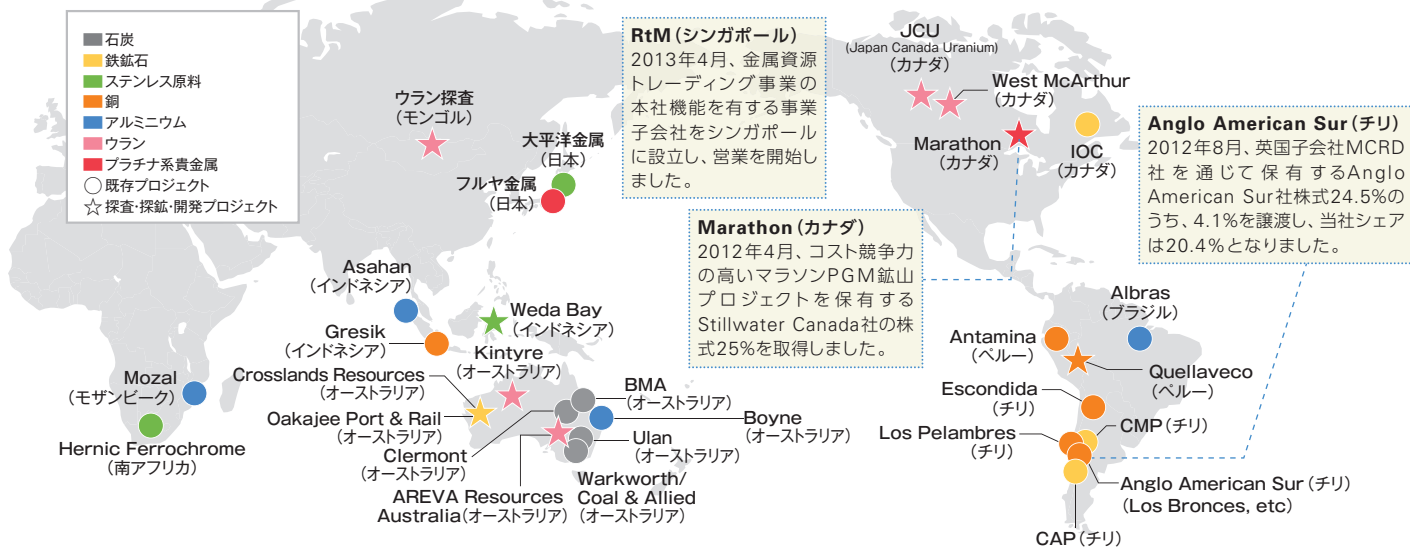
の小売り最大手であるアルファグループへの出資を実行しました。今後も引き続き新興市場の成長の取り込みに向けて、迅速に対応していきます。また、Princes事業については、引き続き拡大を続ける英国市場での盤石な基盤づくりに努めるとともに、欧州他国への展開も進めることで、さらなる成長を目指しています。



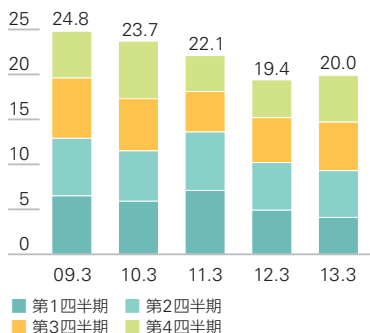
当社が100%出資する英国の食品・飲料製造販売会社Princesは、欧州市場における事業の拡大を進めています。

金属・エネルギー資源データ集

金属資源関連

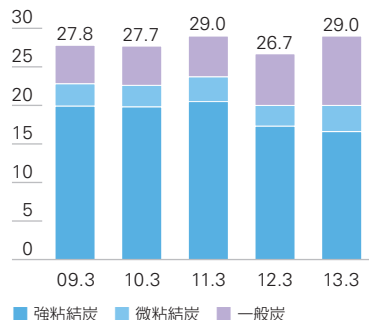


BMA年間生産量 (50%ベース) 推移
(百万トン)



* 4～3月累計。

MDP社年間販売量の推移
(百万トン)



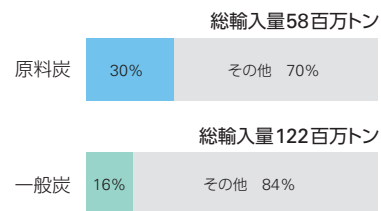
■ 強粘結炭 ■ 微粘結炭 ■ 一般炭

* BMA以外の一般炭持分販売量も含まれます。

** 2011年3月期以降は、持分連結したCoal & Allied社の影響を反映させるため、調整しています。

*** 四半期ごとの加算と合計値は四捨五入の関係で一致しないことがあります。

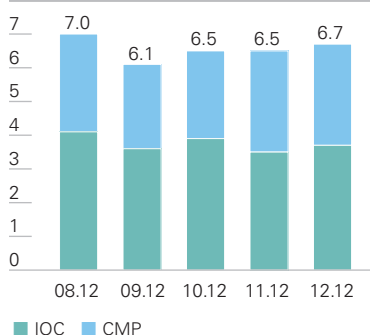
日本向け総輸入量および当社シェア* (2012年1～12月)



* 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まず。

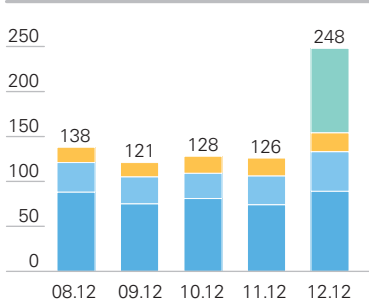
持分生産量 (1～12月累計)

鉄鉱石
(百万トン)



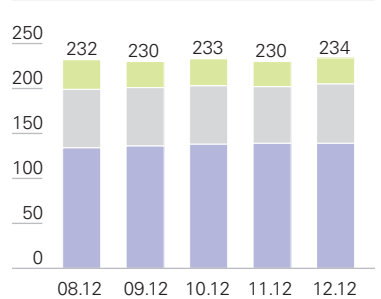
■ IOC ■ CMP

銅
(千トン)



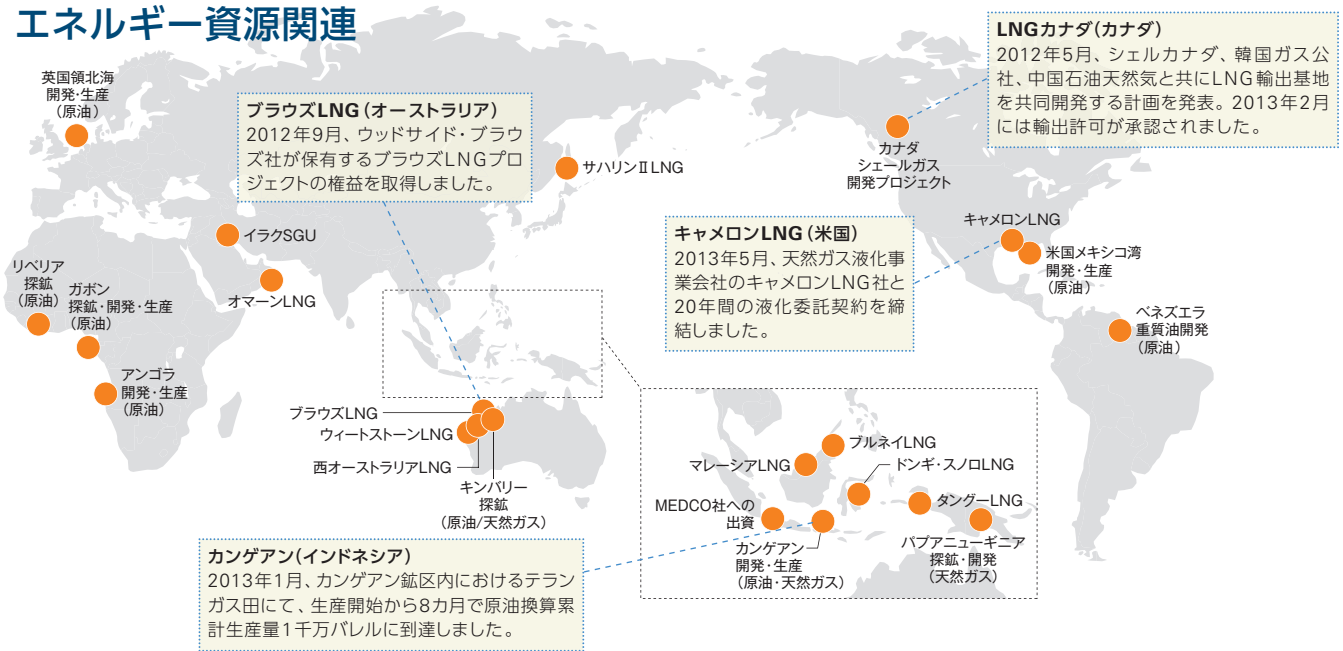
■ Escondida ■ Antamina ■ Los Pelambres ■ Anglo American Sur

アルミニウム
(千トン)

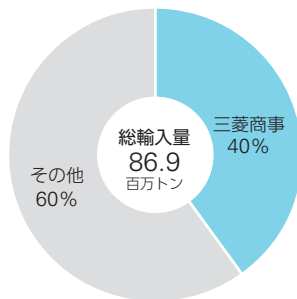


■ Mozal ■ Boyne ■ その他

エネルギー資源関連



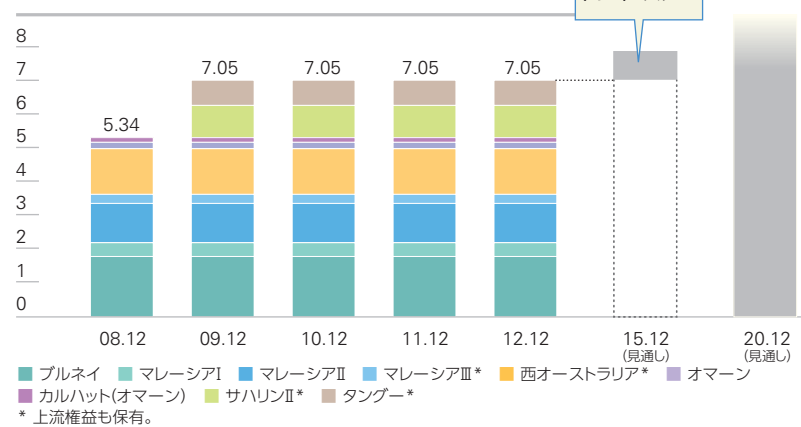
LNGの日本向け総輸入量および
当社シェア*



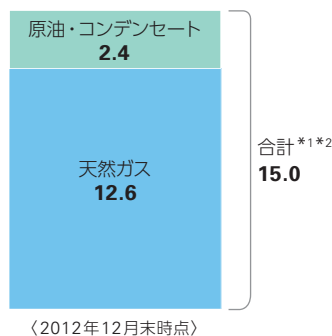
〈2013年3月末時点〉

* 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)



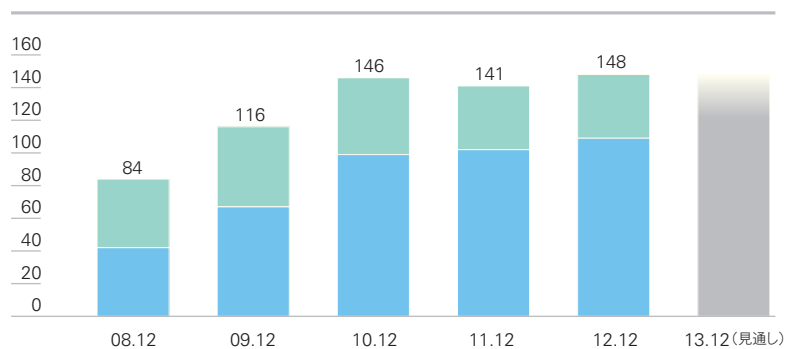
当社保有埋蔵量
(億バレル)



*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)



* 石油換算。会計上の非連結先も含みます。

* 天然ガス：マレーシアIII、カナダ・シェールガス

原油・コンデンセート：ガボン、アンゴラ、メキシコ湾、北海

天然ガス+原油・コンデンセート：西オーストラリア、サハリンII、タンゲール、カンゲアン、MEDCO社

人材への取り組み

NURTURING GLOBAL HUMAN RESOURCES

連結・グローバルベースでの 人材確保・育成



“人を育てることが使命である
という企業文化を醸成します。”

代表取締役 副社長執行役員
コーポレート担当役員(広報、総務、法務、人事)
鍋島 英幸

三菱商事グループの事業は、多様化・グローバル化が急速に進んでいます。人材マネジメントも従来の三菱商事単体を中心としたものから、連結・グローバルベースへと変えていきます。

具体的には、三菱商事本社社員のグローバル競争力強化のみならず、各拠点および三菱商事グループ企業においても人材の育成や活用に取り組んでいます。性別、国籍にかかわらず、会社・国を超えて人材を育成・配置・活用できる仕組みを構築し、さらに、三菱商事グループ全体で価値観や経営理念を共有する研修を充実させることで、連結・グローバルベースでの経営力の強化を図ります。

主な取り組み

グローバル研修生制度

■ 概要

事業のグローバル化に対応し、人材のグローバル競争力強化を目指す制度。「入社8年目までに全員一度は海外経験を積む」方針の下、実務研修や語学研修など、若手社員の海外派遣を行っています。

実績：2009年3月期～2013年3月期までに新興国を中心に累計約500名を派遣

“法律の世界から一転、中東のプロジェクト現場へ”



研修中は、現地企業や政府、国際機関との交渉現場に立ち会い、論理が通用しない世界を初めて経験。プロジェクトを大局的に捉え、目的地の設定と、パートナーを巻き込み目的地に達する方法の模索を粘り強く繰り返すことが大事であることを知り、大変有益でした。

法務部 化学品／新産業金融チーム
永井 絵美子

MC経営塾

■ 概要

現場の経営力強化を目的とした新任部長対象のプログラム。受講後も短期ビジネススクールや経営幹部との交流、国内外有力企業との共同研修などを通じ、計画的にさまざまな経験を積み、各種研修の総仕上げを行います。

実績：2004年3月期～2013年3月期までに累計230名が受講

“グループワークで経営課題を真剣に研究”



本研修では、社内外の経営陣から話を聞く機会に恵まれ、経営について包括的な視座を得ることができました。また、多様な部署に所属するメンバーと自由闊達に議論を交わし、会社のあるべき姿に向けて施策を練ったことは大変意義深い経験となり、今の業務に活かしています。

生活産業グループ 資材本部 生活資材部 部長
荒川 健

Program for Leadership Development (PLD)

■ 概要

三菱商事本店、海外拠点および三菱商事グループ企業のミドルマネージャー層を対象に、ビジネススクールと提携して、シンガポールで多種多様な人材と共にリーダーシップを学ぶ6日間の合宿研修。

実績：2013年3月期新設。初年度は42名が参加

“PLDプログラムに感銘を受ける”



他のオフィスで働く同僚たちと同じ経験を分かち合い、また、ネットワークを広げる非常に良い機会となりました。「変革を起こす」というセッションでは、変革の際に企業とその管理職が直面する課題や、変革を成功に導く方法がテーマとなり、非常に興味深い内容でした。

伯国三菱商事会社 人事部(ブラジル)
マイラ・サジ・ソアレス

グローバルベースでの人材活用

■ 概要

高い専門性を持つ海外拠点社員や三菱商事グループ企業社員を、三菱商事本店や他の海外拠点、グループ企業などへ積極的に異動・活用。会社や国を超えた人材交流を推進しています。

実績：現在200名超が国内外の三菱商事および三菱商事グループ企業へ出向

“海外石油取引の拡大をサポート”



韓国三菱商事に所属し、重油トレーダーとして三菱商事本店に2年間出向後、シンガポールにあるエネルギー取引を行う三菱商事グループ企業で働いています。海外石油取引拡大戦略をサポートし、取引量の拡大を目指しています。

Petro-Diamond Singapore (Pte) Ltd.
(シンガポール)
キム・ジンウ

地域への取り組み

CAPTURING REGIONAL GROWTH

新たな事業機会を発掘し
地域の成長を取り込む



“グローバルな環境変化を
的確に捉え、迅速なアクションに
つなげます。”

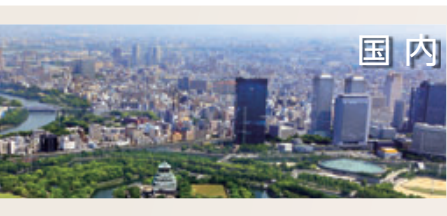
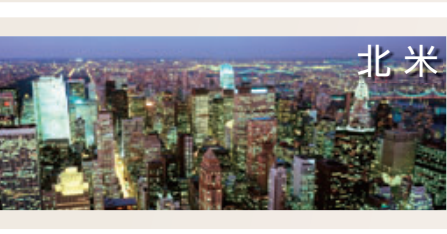
代表取締役 副社長執行役員
コーポレート担当役員(企画業務)、市場戦略担当
中原 秀人

三菱商事は世界約90カ国に広がる200超の拠点、600社を超える連結対象会社からなるグローバルネットワークを有しています。この広大なネットワークの最前線からもたらされる、既存ビジネスのリスクコントロールにつながる情報や、新たな事業機会を三菱商事グループ内にフィードバックしながら、連結ベースのビジネスを支えています。

今般、経営戦略2015において打ち出した市場戦略、すなわちアジアを機軸とするグローバル展開を一層加速させるべく、「アジア・大洋州」統括をインドネシアからシンガポールに移し、その体制を強化した他、従来の「欧阿中東CIS統括」を分割の上、「欧州・アフリカ統括」と「中東・中央アジア統括」を設け、国内外を7地域統括でカバーする体制としました。

また、今回新たに設置された市場戦略担当として、経営戦略2015でうたわれている市場戦略を力強く推進していくとともに、R&D戦略の一環として、中長期的観点から成長国・成長地域にも積極的に取り組み、新たな成長機会を模索していきます。

各地域の取り組み概要

	国内 事業環境 国内市場は、量的な成熟段階にありますが、経済のグローバル化などにより産業構造と企業の経営環境は質的な変化を遂げつつあります。	取り組み 国内拠点では、各地域の拠点・連結対象会社との連携を強化し、総合力を高めることで、市場、産業、顧客の環境変化に対応しつつ、既存ビジネスの維持拡大と新規ビジネスの創出に取り組んでいます。
	北米 事業環境 米国・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ます。	取り組み 食糧資源供給ソースの拡大といった既存事業の拡張のみならず、シェールガス開発を含むエネルギー・環境分野、メキシコにおける製造業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。
	中南米 事業環境 中南米は、金属・エネルギー・食糧資源の一大供給基地であると同時に、中長期的にも安定した成長が見込める魅力的な市場です。	取り組み 資源分野を中心とした既存ビジネス拡大を図るとともに、インフラや内需関連分野での新規ビジネス発掘に向け、高い技術を持つメーカーや現地パートナーと一体となった取り組みを行っています。
	欧州・アフリカ 事業環境 欧州では、ユーロ圏金融情勢を注視の上、環境分野に着目。ロシアやアフリカでは、資源・インフラ・消費の成長3分野に注目しています。	取り組み 欧州では、環境分野での先駆的な事業機会の発信を強化します。ロシアやアフリカでは、成長3分野を中心に、地場有力企業との連携を強化し、新規取引の拡大、新規投資の発掘を目指します。
	中東・中央アジア 事業環境 石油・ガスや再生可能エネルギーなど、豊富な資源を有すると同時に、人口増加などを背景に旺盛なインフラ需要と消費市場を抱えています。	取り組み 電力・水・交通などのインフラ事業や優良顧客との事業投資案件の推進、成長著しいアジアとの連携による地域の成長の取り込みと並行して、事業基盤整備として人材育成を通じた拠点戦力の強化を図ります。
	東アジア 事業環境 中国は持続可能な安定成長に移行しつつありますが、成長規模は世界最大で、今後も都市化に伴うインフラ需要や消費の拡大が期待されます。	取り組み 東アジア市場の成長を取り込むと同時に、競争力の高い現地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創出にも積極的に取り組んでいきます。
	アジア・大洋州 事業環境 アジアが世界経済のけん引役という構図は不変であり、消費やインフラなど、内需を中心に、引き続き高い成長が期待できます。	取り組み 資源分野と共に、食品流通や自動車などを中心に、有力パートナーとの連携や事業の横展開を通じ、アジア圏におけるインサイダー化をさらに推し進め、地域の成長を積極的に取り込んでいきます。

世界で活躍する三菱商事のプロフェッショナル

三菱商事は、世界中に広がるネットワークと知見を活用し、さまざまなビジネスを展開しています。

英国の食品・飲料製造販売会社 Princes

所在地：英国
主管グループ：生活産業



Princes Limited
Corporate Relations
Director
ルース・シンプソン

三菱商事グループの一員であることは、私の業務のさまざまな面で支えになっており、顧客やステークホルダーとの連携や、当社のさらなる成長に重要な機能を果たしています。三綱領については、当社従業員が同じ価値観を持って仕事をする上で非常に大切なものです。

中国の化学品事業 三菱商事(上海)有限公司

所在地：中国
現地法人



三菱商事(上海)有限公司
化学品企画部
投資・開発部門長
郭 小鸞

中国の経済成長は近年、鈍化してきたものの、現在でも世界中から注目を浴びていることには変わりはありません。三菱商事グループというグローバルな組織の一員として、中国企業が世界各地で投資など新たなビジネスチャンスを見つけるお手伝いをしています。中国企業の海外での新規事業確立の支援を通じて、われわれも事業拡大を図り、中国と共に成長していきます。

欧州・アフリカ

中東・中央アジア

東アジア

国内

アジア・大洋州

リベリアの探鉱事業 アビジャン駐在事務所

所在地：コートジボワール
駐在事務所



アビジャン
駐在事務所
Deputy General Manager
ヴィタル・アピティ

アフリカの投資環境は先行きが明るい上に、高成長が期待できる産業もあります。リベリア共和国の原油探鉱プロジェクトにおいて三菱商事は10%の権益を保有しており、初めて油田を掘削する日を心待ちにしています。三菱商事はすでに多様な事業を行っていますが、アフリカで新たに持続的な投資事業を見極めるのはとてもやりがいのある仕事です。このように多岐分野にわたる事業環境のおかげで、日々充実して職務を行っています。

サウジアラビアの総合リース事業 AJIL Financial Services Company

所在地：サウジアラビア
主管グループ：新産業金融事業



AJIL Financial Services Company
マタル・アルカデーブ CFO(左)
アザーズ・アーメド General Manager(中央)
フダ・フマイド Human Resource & Administration Manager(右)

AJILは、中東湾岸諸国で最大手のリース会社です。高い専門性を備えたサービスおよび高度な経営手腕を通じて、フィナンシャル・ソリューションを提供しています。今後は、三菱商事など株主の協力の下、未開拓の新しい分野にも参入していきます。

日本の食品卸事業 三菱食品

所在地：日本

主管グループ：生活産業



三菱食品株式会社
財務経理本部
リスクマネジメントグループ
統括ユニット(兼)審査ユニット
佐藤 愛

三菱商事グループの食を担う中核企業の社員として、食品業界を取り巻く環境の変化を敏感に捉え、情報収集することを心掛けています。業界の構造革新をリードするため、今までの慣習にとらわれることなく、自ら率先して新しい文化を築いていきたいと思っています。

カナダのシェールガス事業 Diamond Gas Management Canada

所在地：カナダ

主管グループ：エネルギー事業



Diamond Gas Management Canada Ltd.
Controller
アーchie・オランド

三菱商事グループの一員としての私の役割を果たす上で、グループ内の関係者やパートナー企業と、計数管理においてお互いが理解を深めるべく話し合いを行うことが必要となり、オープンな対話を心掛けています。カナダで推進する大型開発プロジェクトの進捗を三菱商事本店の関係者に報告する際にも、この信条を守っています。正確な予算を連絡することによって、長期的にはプロジェクトの運営がDGMCによって適切に行われているという信頼につながると考えています。

米国の電力事業 Diamond Generating Corporation

所在地：米国

主管グループ：地球環境・インフラ事業



Diamond Generating Corporation
Director, Finance
ポーラ・ザグレキー

グローバルに展開する三菱商事グループの一員であるおかげで、ファイナンス市場への門戸が開けます。三菱商事グループのグローバル事業の実績に裏打ちされた銀行との強固な絆と貸し手からの信頼は、私たちがプロジェクト・ファイナンスを確保する上で、非常に大きな助けとなります。グループの実績の上に自分の努力を積み上げることによって、三菱商事グループのさらなる成長に貢献することができます。

シンガポールの船舶保有会社 Diamond Star Shipping

所在地：シンガポール

主管グループ：機械



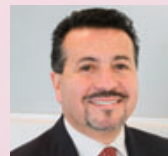
Diamond Star Shipping Pte. Ltd.
Marine Manager
キャプテン ガネシュ
ウパディハイ

Diamond Star Shippingはシンガポールにある三菱商事グループの船舶保有会社です。三菱商事は、人々の暮らしのさまざまな局面に関わる事業活動を行っています。三菱商事グループが手掛ける船舶保有事業や自動車、交通プロジェクト、発電、不動産開発、物流サービス、石油・ガスプロジェクト、化学品などを目の当たりにしたとき、三菱商事グループの一員であることに誇りを覚えます。

チリの銅・鉄鉱石事業 M.C. Inversiones

所在地：チリ

主管グループ：金属



M.C. Inversiones Ltda
Business Development & Technical Div.
General Manager
ロベルト・ディアス

私たちのミッションは、三菱商事および同社との鉱山事業JVに付加価値をもたらすことです。三菱商事は、鉱業以外の分野も含めて世界各地で幅広く事業を行ってきた実績があります。そのおかげで私たちはグループ全体でノウハウを共有できます。三菱商事はオーストラリアやチリ、ペルーの採掘事業で成功を収めており、このような経験を通じて、将来のさらなる成長のための素晴らしいプラットフォームを構築しています。

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

ENSURING SOUND, TRANSPARENT AND EFFICIENT MANAGEMENT

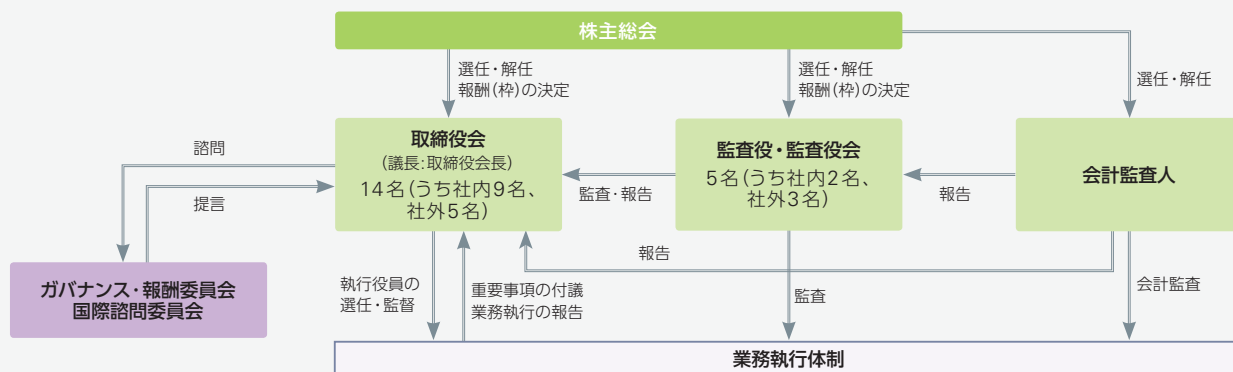
持続的成長を支える 三菱商事のコーポレート・ガバナンス体制

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など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。

コーポレート・ガバナンス体制（2013年6月21日現在）



□ は、P.68をご参照ください。

■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14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、経営課題について議論を行い、経営への助言を頂いています。

■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。

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(2013年度)

- 社内委員(3名) 小島 順彦*(会長)
小林 健(社長)
上野 征夫(常任監査役)
- 社外委員(5名) 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)
橘・フクシマ・咲江(社外取締役)
國廣 正(社外監査役)

*は委員長
(敬称略)

3. 審議テーマ(最近の事例)

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

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き、実践的な視点を持つ者、および世界情勢、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。

社外役員の主な活動状況

社外取締役	個別の選任理由・活動状況	取締役会への出席の状況(2013年3月期)
伊藤 邦雄	大学における会計学・経営学に関する研究活動や様々な企業での社外役員としてのご経験をもとに、客観的・専門的な観点から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいています。	取締役会(定例):12回中12回 取締役会(臨時):3回中3回
佃 和夫	三菱重工業(株)の取締役社長・取締役会長を務められ、世界各地で事業を展開するメーカーの経営を通じて培われた高いご見識をもとに、実践的な視点から、経営へ助言いただいています。	取締役会(定例):12回中10回 取締役会(臨時):3回中2回
加藤 良三	外務省において要職を歴任され、外交を通じて培われた国際感覚や世界情勢等に関する高いご見識をもとに、客観的・専門的な視点から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいています。	取締役会(定例):12回中12回 取締役会(臨時):3回中3回
今野 秀洋	経済産業省や独立行政法人 日本貿易保険において要職を歴任され、国内外の経済の動向に関する高いご見識をもとに、客観的・専門的な視点から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいています。	取締役会(定例):12回中12回 取締役会(臨時):3回中3回
橘・フクシマ・咲江	長年にわたる人材コンサルティング業界でのご経験や様々な企業での社外役員としてのご経験をもとに、実践的・多角的な視点から、経営へ助言いただいています。	— (2013年6月就任)
社外監査役	個別の選任理由・活動状況	取締役会及び監査役会への出席の状況(2013年3月期)
辻山 栄子	大学における会計学に関する研究活動や様々な企業での社外役員としてのご経験をもとに、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより、経営の健全性確保に貢献いただいています。	取締役会(定例):12回中12回 取締役会(臨時):3回中3回 監査役会:14回中14回
石野 秀世	会計検査院等において要職を歴任されており、会計や経理に関する高いご見識をもとに、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより、経営の健全性確保に貢献いただいています。	取締役会(定例):9回中9回 取締役会(臨時):2回中2回 監査役会:10回中10回
國廣 正	弁護士としてのご経験を通じて培われた企業関連法(会社法・金融商品取引法等)に関する高いご見識をもとに、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより、経営の健全性確保に貢献いただいています。	取締役会(定例):9回中9回 取締役会(臨時):2回中2回 監査役会:10回中10回

(注) 上記のうち、石野 秀世氏および國廣 正氏は、2012年6月26日の就任以降の状況を記載しています。

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基本方針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。

(注) スtockオプションは、付与から2年間は行使できません。また、社外取締役を除く取締役および執行役員については、ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、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。

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。

(なお、「役員報酬等の内容」については、P.99をご参照ください)

株主総会の充実に向けて

株主総会については、招集通知の早期発送、集中日開催の回避、事業報告の一部項目についてのウェブ開示など、株主の皆様にとって充実したご審議を行っていただける体制を整えています。

また、国内・海外機関投資家からの議決権行使結果の詳細開示要望への対応、および、個人株主との対話型株主総会の推進のため、2011年から、当日出席株主の議案に対する賛否について集計を実施し、その結果を当社ウェブサイト等で開示しています。

この他、招集通知等、株主へ郵送している資料をEメールで送付することにご賛同いただいた場合、株主お一人様につき半期に1本、三菱商事が植樹するなど、環境へも配慮した取り組みを行っています。



内部統制に対する取り組み

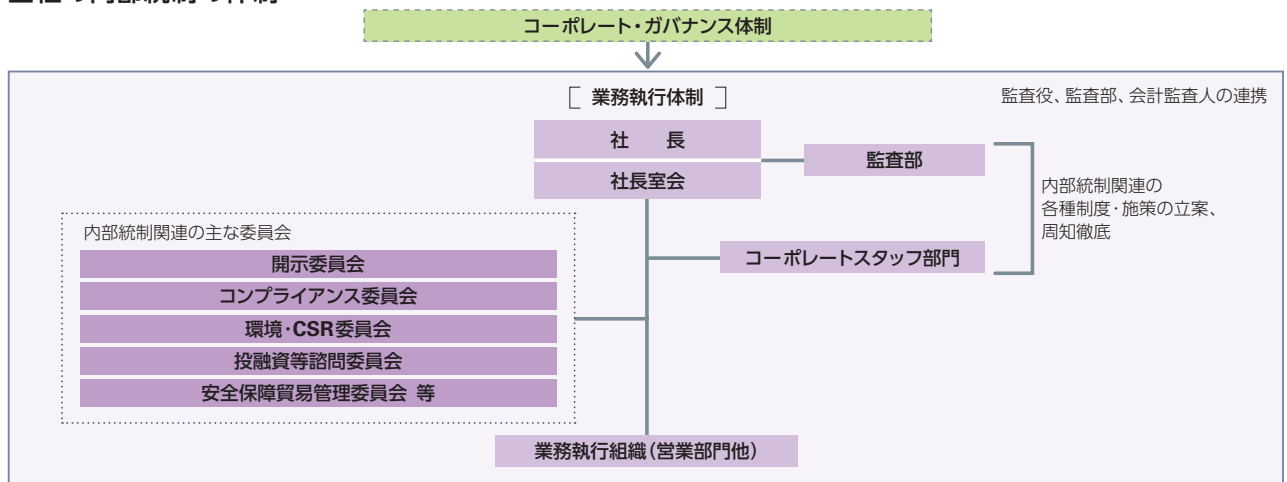
グローバル化の進展、地球環境への関心の高まりなど、経営環境が大きく変化する中で、企業の社会的責任はさらに重みを増していることから、三菱商事は、業務を適正に遂行して企業価値の向上を図り、社会的責任を果たしていくための経営システム(内部統制システム)の継続的な改善・強化に努めています。

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



は、P.64をご参照ください。

「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計画です。三菱商事では、「自然災害」「新興感染症」「国際・政治問題」「事故」などの危機発生時において、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います。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います。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。2012年7月には、当社子会社・関連会社の経営執行責任者が一堂に会するコンプライアンス・セミナーを開催するなど、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・徹底するようにさまざまな取り組みを実施しています。

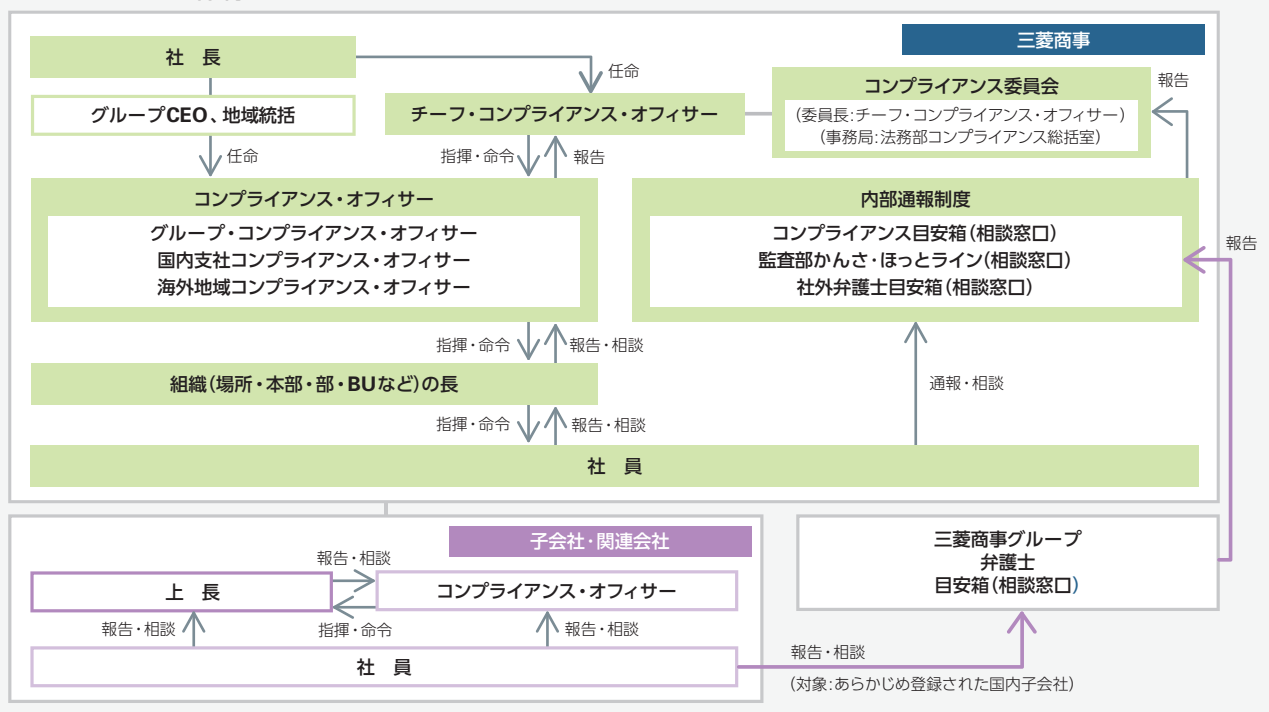
当社は、全役職員を挙げてのコンプライアンス活動を、当社のあらゆる企業活動の前提となるものであり、当社の連結ベースでの企業価値向上を実現するための最重要施策の一つとして捉えています。これまで実践してきたコンプライアンス活動を基に、実効性のあるコンプライアンス施策のさらなる充実・強化を図っていきます。



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



社外取締役メッセージ

通商産業省・経済産業省で長く貿易・通商政策に携わってこれ、世界各国の教育機関でも教鞭を取られた社外取締役の今野秀洋氏に、三菱商事のコーポレート・ガバナンスなどについて伺いました。

三綱領

—三菱商事のコーポレート・ガバナンスの土台

この3年間、社外取締役、またガバナンス・報酬委員会委員として、三菱商事のガバナンス体制を見てきました。

これまでを振り返って感じていることは、三菱商事のガバナンスを支えている土台は三綱領だということです。三菱商事という事業体が、継続的に世界から信用を得て、常に新しいビジネスを探しながら発展していくという在り方は、三綱領に通じていると思います。

特に感心するのは、役職員に三綱領の遵守が徹底されていること。三綱領に関するさまざまな研修プログラムに加え、会社の経営陣自らが、三綱領の精神の浸透に努めています。就任当初、オフィスの至る所に三綱領が掲げていることに驚きました。国家百年の計といいますが、三菱商事の基本的な在りようや社員一人ひとりの姿勢を決めているのが三綱領で、これが会社百年の計そのものだと思えます。

現場を理解し、適切な助言と監督機能を発揮する —社外取締役としてのやりがい

社外取締役の基本的な責務は、取締役会において監督機能と助言機能を果たすことです。三菱商事の社外監査役は、会計学や法律、公共部門の会計検査に携わってこられた方など、非常に専門性が高く、経営監督面で大きな機能を果たしています。一方、社外取締役については、監督機能に加えて、助言機能も重要だと思っています。それを果たすために私が最も心掛けていることは、会社の実態をよく知ることです。取締役会の案件について事前に資料で勉強するのは当たり前ですが、それだけにとどまらず、頻繁に現場の役職員と話をしています。地方の支社や事業投資先を訪問するときは、支社長や社長だけでなく、最前線で働いているスタッフの話も聞こうと心掛けています。国内外を問わず、一つひとつ自分の目を見て理解した上での監督・助言でなければ意味がないと思っているためです。取締役会での助言はもちろん、多くの現場の方々と接しながらのアドバイザー機能も、やりがいのある面白い仕事です。



取締役
今野 秀洋

1968年に通商産業省（現・経済産業省）入省。商務流通審議官、貿易局長、通商政策局長、経済産業審議官を経て2002年7月に同省退官。2003年2月から2009年7月まで独立行政法人日本貿易保険理事長。また、早稲田大学大学院客員教授として講義する傍ら、東京大学公共政策大学院、カリフォルニア大学サンディエゴ校国際関係大学院、中国清華大学などで講義・講演。

2010年1月から当社ガバナンス・報酬委員会委員、同年6月から当社社外取締役。

三菱商事は、日本企業のガバナンス体制整備の最先端をいっているのではないのでしょうか。日本の会社法などは、米国のガバナンス体系を直訳したようなところがあり、法律が定めるガバナンス体系と、日本企業の実態とは、必ずしもしっくりこないところがあると思います。三菱商事では、法令を遵守した上で、会社の実態と一致させようと努力し

ている姿が見えます。ガバナンスには完全ということはありませから、常にもっと良い方向へと向上させていかなければなりません。三菱商事には常にその姿勢があります。そのチャレンジのお手伝いをすることが、われわれ社外取締役の役割だと思っています。

次世代が活躍するためのプラットフォームに —グローバル企業としての三菱商事への今後の期待

訪問した世界各地の拠点や事業投資先は、どこも印象に残っています。メキシコのESSA(塩田プロジェクト)に行った時は、見渡す限り真っ白な地平線、陸の孤島のような場所での大プロジェクトにもかかわらず、日本から派遣された社員はたった2人。頼もしいものだなと思いました。

三菱商事に期待することは、グローバル化が進展し、日本の若い人も世界で闘っていかなければならなくなっている今、次の世代が世界で活躍するための一つのプラットフォームとしての機能を担ってほしいということ。その機能は、日本経済にとっても、次世代の若い人たちにとっても、非常に大切だと思います。加えて、世界中のネットワークから集まる三菱商事の情報力にも期待しています。私もビジネスの現場とは少し違う角度から、三菱商事の情報力強化に役立ちたいと思っています。

また、三菱商事のコーポレート・ガバナンスにおける最大の課題は、事業投資先まで、きちんとコンプライアンス、ガバナンス体制を及ぼすことです。ビジネスの現場はどんどん本体から事業投資先に移っています。例えば世界のどこかの国で不正行為があった場合、このニュースは瞬時に世界中を駆け巡ります。その時、三菱商事のクレディビリティ(信頼性)が問われます。対応を誤ると、組織全体の命取りになるかもしれません。従って、三綱領の精神から始まり、コンプライアンス、ガバナンスの体制を、全世界の拠点のスタッフや事業投資先社員も含めて浸透させていくことが、今一番大切なのではないかと思います。

「大規模・迅速・ハンズオン」 —三菱商事グループの復興支援活動

三菱商事の東日本大震災復興支援活動の特徴は、「大規模」「迅速」「ハンズオン(直接関与)」だと思います。

一つの例は学生支援奨学金。三菱商事が自ら奨学生を募集し選定して、通知を学生たち一人ひとりにいち早く送ったことに、私はとても感激しました。

もう一つ印象的なのは、三菱商事グループ社員によるボランティア活動です。被災地のニーズを把握し、一定人数を継続的に派遣しています。これまでに2,400人以上が、自らの意思で被災地の人たちと一緒に汗を流し、現在も継続して活動しています。

このような一連の復興支援活動は、三綱領の精神に新しい命を吹き込んだものと言えると思います。

誠実な経営計画 —「経営戦略2015」について

経済のグローバル化は、私たちの予想を超えて進み、それに伴ってビジネスチャンスも続々と生まれています。新しいビジネスの芽は、日本国内よりも、世界に求めないといけない時代。リスクもまた、日本国内よりもグローバル経済によるリスクの方が圧倒的に大きいのが現状です。

中でも私が最近感じるのは、過剰流動性(資金需要を上回る量の通貨などが流通している状況)によるリスクです。特に、2008年の世界金融危機以降、先進国経済は過剰流動性によって支えられており、その弊害には目をつぶらざるを得ない状況が続いています。過剰流動性は、あるときは金やエネルギー、あるときはどこかの通貨に、と安全な資産運用先を求めて、世界中を妖怪のようにさまよっています。これが次にどこに取り憑いて、バブルとその崩壊を起こすか、予測は困難です。このような予見しがたいリスクを管理するには、幅広いポートフォリオという商社の強みを最大限に生かすことが重要だと思います。2013年5月に発表された「経営戦略2015」では、大きな収益事業の柱を10本以上立てるという考え方を打ち出しています。これは、今のリスク状況への対応という意味では、非常に有効です。

また、現在のように不確実性が高い社会環境下では、2～3年単位での短期的な利益目標にはどれほどの意味があるのでしょうか。「経営戦略2015」では、2020年頃の成長イメージを描き、そこから、足元の3年間について経営方針を策定し、これを毎年見直していくという「ローリング」という言葉が印象的でした。これはとても合理的な考え方です。不確実な何年か後の利益目標を提示するよりは、分からないものは分からないのだが、将来なりたい姿を示し、それに近づくためのプロセスとして、毎年見直しを行うという方法は、ステークホルダーに対しても誠実な経営計画の在り方だと私は思います。

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

国際諮問委員会は、取締役会の機能強化を目的として2001年に設置されて以降、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。また、各地域の政治・経済情勢についても報告し、意見を交わしています。

第12回を迎えた2012年10月の委員会では、委員による各国・

地域の政治・経済情勢に関する分析の他、各地域における当社のビジネスに関する意見交換が行われました。中でも、アジアにおけるインフラビジネスでは、「日本は高い信用力や技術力、ファイナンス提供余力で優位に立っている。三菱商事もこの好機を活かすべき」といった意見や、米国産シェールガスにおけるアジアへの輸出拡大の貢献に向けた提言が出されるなど、当社のグローバルビジネスの展開について活発な議論が行われました。

構成委員 (2012年10月29日現在)



前列左より

エルミノ・ブランコ・メンドーサ
メキシコ：元商工大臣

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）

ジョセフ・S・ナイ
米国：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

ラタン・N・タタ
インド：タタグループ名誉会長

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
2012年 タタグループ名誉会長

ジョン・ボンド卿
英国：KKRアジア会長

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
2008年 KKRアジア会長
2011年 エクストラータ会長（～2013）

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

後列左より

加藤 良三
（取締役）

榎原 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、2013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へ

2013年6月

私が光栄にも三菱商事の国際諮問委員会の一員に加えていただいたのは2009年、トーマス・S・フォーリー氏(元米国下院議長、元駐日米国大使)のご退任に伴ってのことでした。そして翌2010年に、初めて同委員会の会合に参加しました。経験豊かな顔触れのそろった素晴らしい委員会のメンバーとご一緒に、三菱商事の経営陣と意見を交わし、重要な長期ビジョンを模索するお手伝いをさせていただく機会を得たことは大きな喜びでした。これまでの会合を通じ、国際情勢を幅広い視野から見る事ができる非常に興味深い経験をさせていただいています。

2012年10月の会合も、前回までと同様、実に興味深いものでした。欧州や南アジア、中南米、東アジア、米国、そして当然ながら日本の現状について、経済成長率、貿易、金融市場の安定、エネルギー供給などの観点から討論を行いました。特に心に残ったのは日本経済の未来と国際社会での役割に関するプレゼンテーションで、大志を抱く日本の若者たちの姿が印象的でした。この中から、将来三菱商事を担う人材が育っていくのでしょうか。また、三菱商事の経営陣が、若手社員にグローバル思考を教育するためにどのような施策を打っているかというお話も興味深く拝聴しました。

私からは、オバマ政権の外交政策がどう変化しつつあるか、中でも“rebalancing to Asia”と呼ばれるアジア重視戦略についてご説明を差し上げました。米国は、アジアでの経済・軍事面でのプレゼンス増強を図ろうとしています。この議題をめぐるのは、中国の役割とアジアの安定維持の重要性について討論が白熱しました。先日、私は北京を訪問し、中国の海上活動について、また国家主義的な感情が貿易・投資を阻害しかねないことの危険性について議論を行いました。国際諮問委員会の会合でも、世界第2位と第3位の経済大国の通商関係が領土問題を機に滞れば、両国、ひいては世界経済に不利益をもたらすということを申し上げました。

21世紀に起きている大きなパワー・シフトの一つに、アジアの再興が挙げられます。1800年当時、アジアは人口も経済も世界の半分を占めていました。ところが1900年頃には、欧州や北米での産業革命に圧されて、世界経済に占めるアジアの比率は20%にまで落ち込みました。しかし、2050年頃には再びアジアが人口も経済も世界の半分を占めるようになると予測されています。この先駆けとなったのは日本です。それに韓国と東南アジアの一部の国々が続きました。そして現在は、中国が大きく躍進しています。このような進化は自然発生的なものであり、歓迎すべきものです。そのおかげで何億人もの人々が、過酷な

貧困から解放されているのですから。しかし同時に、中国が近隣諸国に対する脅威になりつつあり、恐怖を引き起こしています。

しかし、恐れる必要はありません。アジア域内には力の均衡が存在しているからです。日本やインド、ベトナムなどアジア諸国は、中国が圧倒的な力を持つことを望んでいないため、米国がアジアにおいてプレゼンスを示すことを歓迎しています。米国のアジアでの強力な経済・軍事面でのプレゼンスは、域内における力の均衡を保持する調整役として機能し、中国に責任ある行動を取るよう促すこととなるでしょう。

日・中・米に限ったことではありませんが、関係各国が協力し合って多国間の諸問題に対応することで、多くの成果を得ることができます。協力し合わない限り、単独では、例えば国際金融市場の安定や気候変動、サイバーテロ、広域感染症といった問題に対処することはできません。力とは、自らが望む結果を得るために他者に影響を与える能力であると定義するならば、無理強いするよりも、共に行動を起こした方がより大きな力を生み出すこともあるということを忘れてはなりません。日米同盟は、東アジアの力の均衡・安定にとって、今後も極めて重要な意味を持ち続けます。しかし、戦略的三角形を成す3カ国の良好な関係構築、そしてその他の国々との協力もまた重要です。三菱商事がアジア地域、そしてグローバル経済における政治リスクを評価する際に、以上のような問題は重要になってきます。

こういった私の見解をさまざまな分野でご活躍されている委員の皆様と分かち合い、小島会長、小林社長のご支援をさせていただけるのは実に名誉なことです。皆様が広い視野を持たれていること、そしてグローバル情報時代における三菱商事のさらなる発展のために尽力されている真摯な姿勢に感服しています。



ハーバード大学特別功労教授
オマーン国王国際関係学教授
ジョセフ・S・ナイ

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、会社法等諸法令や当社定款・諸規程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ています。社外監査役はそれぞれの専門的見地から、取締役会および監査役会において中立かつ客観的な観点から積極的に意見を述べています。常勤監査役は当社での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。

監査役会として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いる他、監査役は、国内外主要拠点への往査や、会長、社長、その他経営陣（取締役・執行役員）との対話などを積極的に実施して経営の執行状況を的確に把握することに努めています。常勤監査役または監査役室員は、その他の社内主要会議にも幅広く出席し、社内各部局との

対話を行い、社内関係者との円滑な意思疎通を通じて情報の収集、および監査の環境整備に努めています。

さらに主要な子会社および関連会社との間でも、常勤監査役が、定期的に各社監査役と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している他、往査や各社経営陣との対話を通じて、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、監査役会では、定期的に社外の有識者から専門家としてのお話を伺う機会を設け、社外の目から見た意見を監査活動に役立てています。

こうした活動により、監査役会としては、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考えています。

*特定監査役とは、会社法施行規則第132条第5項2号等に従い、監査報告・会計監査報告などに関し、内容の通知を受けまたは通知を行うなど、一定の職務を行うものとして定められた監査役を指します。

監査役 (2013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(2013年6月退任)
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。

取締役 (2013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



鍋島 英幸*

1972年 三菱商事(株)入社
2010年 副社長執行役員
2013年 コーポレート担当役員
(広報、総務、法務、人事)、
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
2013年 コーポレート担当役員
(企画業務、グローバル
渉外、経済協力、ロジ
スティクス総括)、
市場戦略担当



柳井 準*

1973年 三菱商事(株)入社
2013年 副社長執行役員
エネルギー事業グループ
CEO



伊川 潤*

1975年 三菱商事(株)入社
2013年 副社長執行役員
金属グループCEO



宮内 孝久*

1975年 三菱商事(株)入社
2013年 副社長執行役員
化学品グループCEO



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



内野 州馬*

1978年 三菱商事(株)入社
2013年 常務執行役員
コーポレート担当役員
(CFO)



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 三菱商事(株)取締役
2013年 三菱重工業(株)相談役



加藤 良***

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



橘・フクシマ・暎江**

1991年 日本コーン・フェリー・イン
ターナショナル(株)入社
2009年 日本コーン・フェリー・
インターナショナル
(株)取締役会長(2010
年7月退任)
2010年 G&Sグローバル・アドバ
イザーズ(株)取締役社長
2013年 三菱商事(株)取締役

*代表取締役を示しています。
**社外取締役を示しています。

CREATING VALUE THROUGH CSR

企業価値を生み出す 環境・CSR

継続的企業価値の創出に向けて

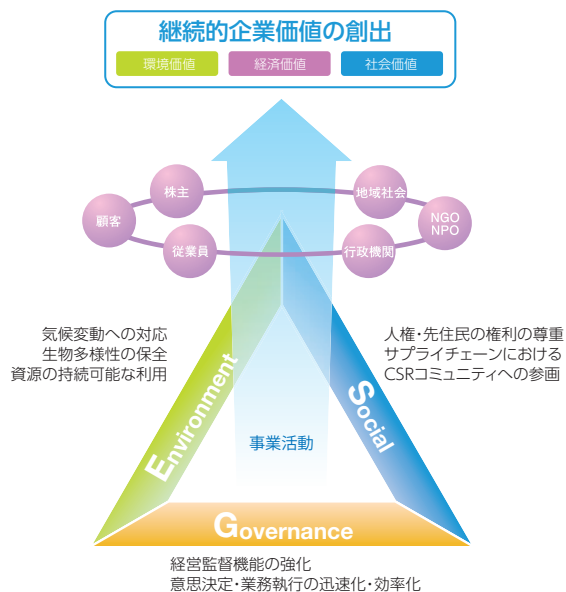
事業活動を通じた社会価値・環境価値の創出を目指す

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きます。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した。「経営戦略2015」においても「中期経営計画 2012」を引き継ぎ、「継続的企業価値」の創出を目指します。

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て社会価値・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。

なお当社は、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。



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

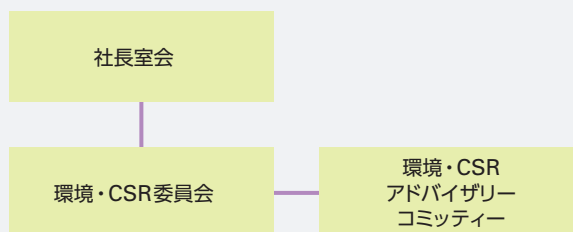
三菱商事は、地球が最大のステークホルダーであると認識し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指します。

- 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みます。
- 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体制



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頂いています。



環境・CSRアドバイザリーコミッティー

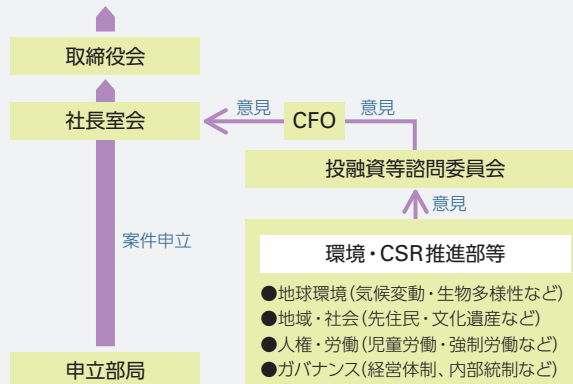
投融資におけるESG管理

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)の観点を重要視し、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推進部などがESGの観点から審査し、必要に応じて意見を提出する

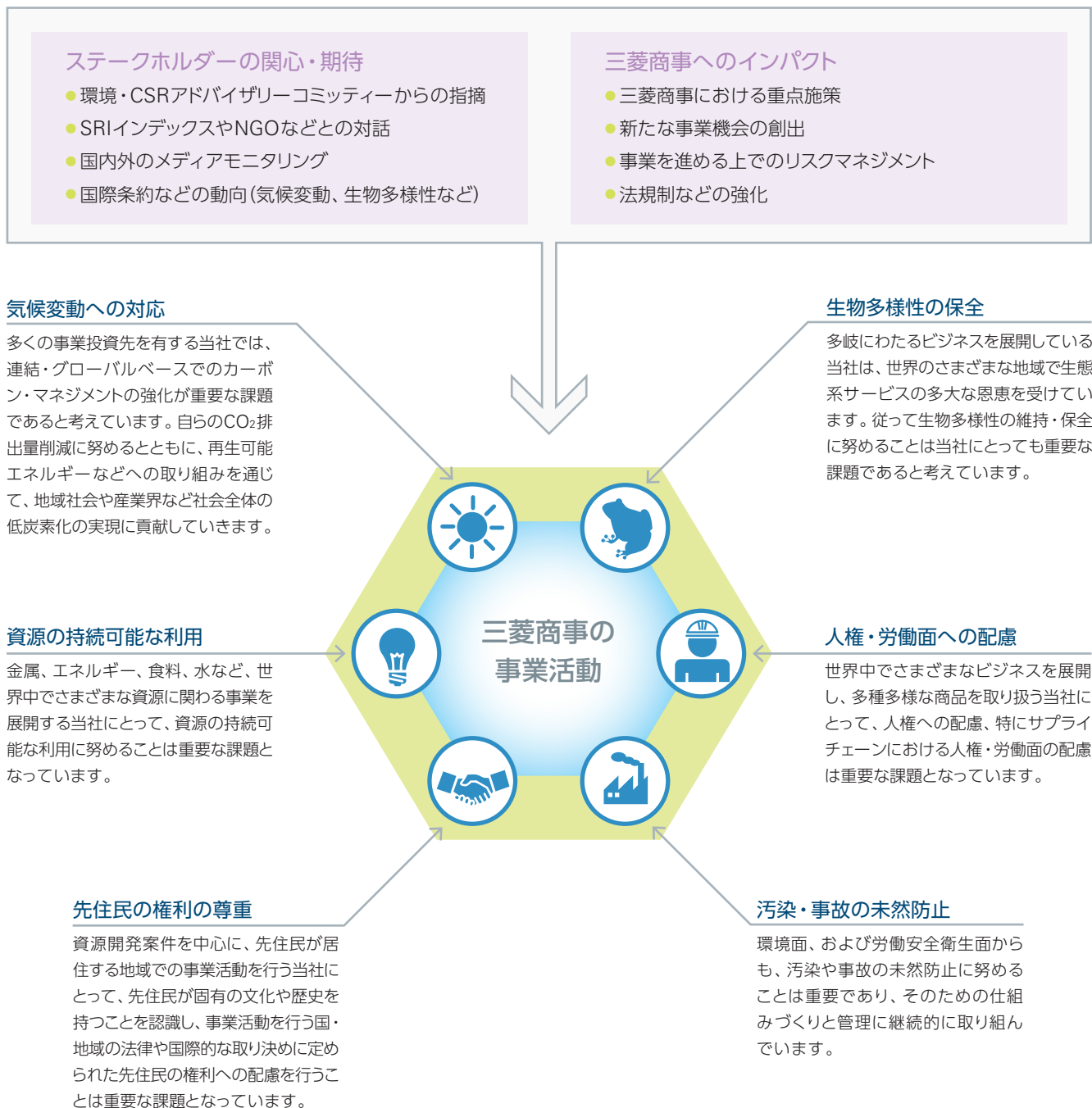
投融資案件の審査フロー図



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

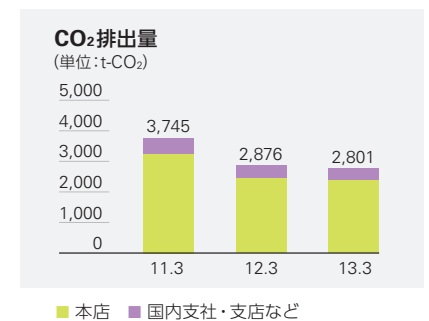
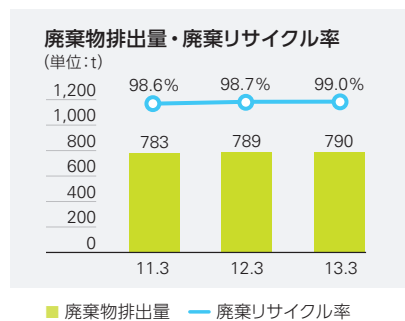
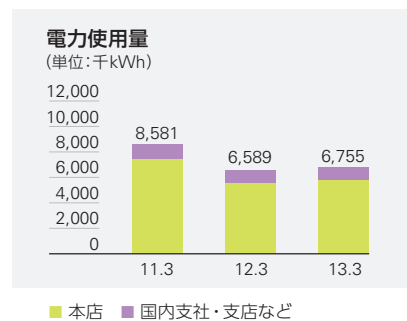
環境マネジメントシステム

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規格にのっとり、構築しています。

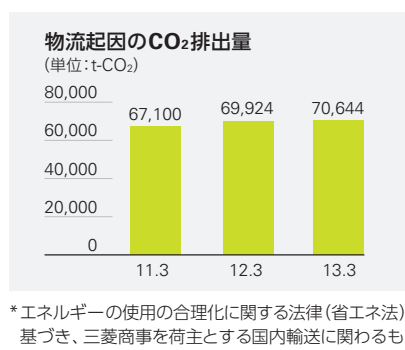
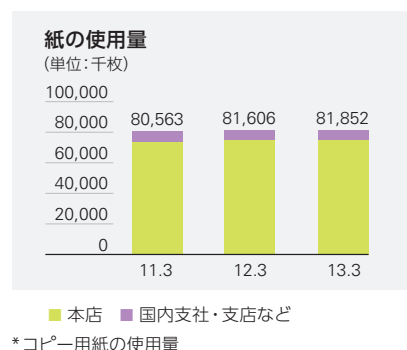
当社は、この環境マネジメントシステムにおいて、環境レビューという名称で取引先や事業投資先に対して、環境面の取り組み状況に関する調査、ヒアリング、視察を行い、環境管理の状況や緊急時の対応策などを確認しています。

2013年3月期は、16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)



*左記の電力使用量から換算
*The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)
"GHG emissions from Purchased Electricity
Version4.4" (WRI/WBCSD)の係数(Country:
Japan, Year: 2009, Fuel mix:All)を使用



【対象期間】 2012年4月1日～2013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」「環境管理実務基準」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・支店などのオフィス)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・支店など」:6支社および各支社の管轄する支店など

*「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

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。

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2013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3%減となる2,801トンとなりました。また、2012年3月期連結・グローバルベースの「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、前期から約9%減となる約333万トンとなりました。

また、京都議定書第一約束期間(2008年から2012年)に当社(単体ベース)が排出した約43万トンのCO₂に関し、国連承認済の排出クレジットを活用し、2012年12月に全量オフセットすることで、当社(単体ベース)としてカーボンニュートラルを達成しました。

* 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。



当社が国内で初めて建設・運営するメガソーラー案件の熊本メガソーラー太陽光発電所。



オランダ洋上風力発電案件のパートナーEneco社が運営している洋上風力発電所。

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」(2013年7月1日付で「地球環境・インフラ事業グループ」に改称)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。当社では、地域社会や環境に負担を掛けない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事業投資先を通じてマネジメントすることで、世界が直面する水問題の解決に貢献しています。

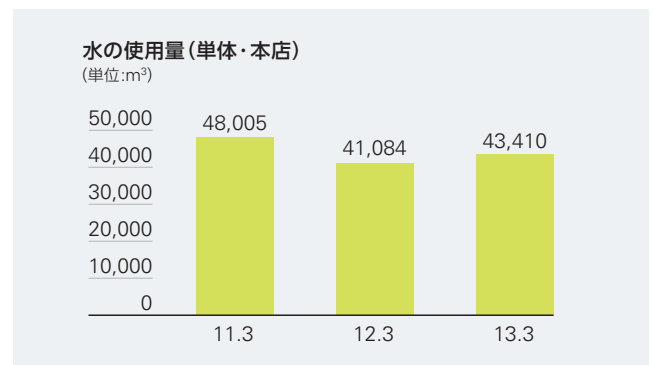
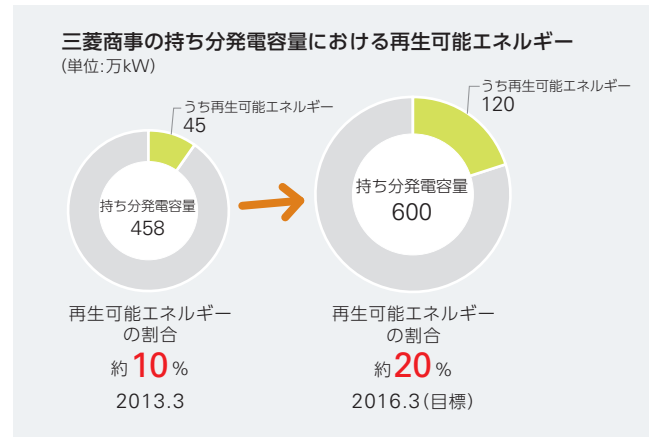
また、三菱商事では、2011年よりCarbon Disclosure Project (CDP)が実施する「水」に関する情報開示のイニシアチブである“CDP Water”を通じて、当社の水に関する取り組みを開示しています。

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。



* 対象期間、方針・基準については、P.79の記載をご参照ください。



採炭跡地の様子。リハビリテーション前(上)と後(下)。

環境保全に関する貢献活動

三菱商事はNGOや大学、研究機関などとのパートナーシップの下、生物多様性の維持・保全や地球の生態系保全に寄与する、さまざまな環境保全型社会貢献活動を行っています。個々のプログラムには多くの社員がボランティアとして参加し、環境に関する課題の認識や理解を深めています。

● 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すといわれており、この問題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よみがえ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、インドネシアの4カ所においてプロジェクトを実施、中でもマレーシアでは社員による植樹活動も行っており、熱帯林保全の意義を理解する良い機会となっています。

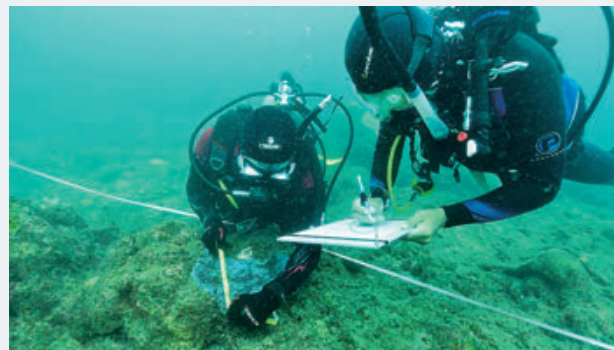


● 三菱商事 千年の森プロジェクト

当社では、三菱の創業者・岩崎彌太郎の生誕地である高知県安芸市において、同市の山林を社有林として保有する他、市有地の一部を含めた251ヘクタールを「三菱商事 千年の森」(通称:彌太郎の森)と名付け、森林保全活動を実施しています。この「千年の森」は安芸市の水源の森で、スギ、ブナ、ヒノキの他、モミ、ミズナラなど多様な樹木が見られます。ここでの活動は水源涵養などの森林の公益機能増進につながる他、地域の環境保全や生態系の保全に役立つものであり、毎年社員ボランティアもこの地を訪れ、地元の方々と森林保全活動を行っています。この他、全国13の都道府県でも森林保全活動を実施しています。

● 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ついて、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、セーシェルの3カ所を拠点とし、サンゴ礁の健全性保持と回復技術の確立・普及を目的に、国際環境NGOであるアースウォッチと大学・研究機関などと協力しながら、産・学連携の研究プロジェクトを進めています。現場で行う調査・研究活動には社員も含めたボランティアが参加し研究者をサポート。その成果はセミナーや学会を通じて発表されるなど、地球全体のサンゴ礁保全のための研究に活かされています。



● 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。例えば、MCFAは、アルゼンチンのパタゴニア海岸部と南西大西洋水域における野生動物保護協会(Wildlife Conservation Society, WCS)の環境保護活動に賛同し、これらの海岸部および水域の独特の生態系を保護するための海鳥の調査などの取り組みをサポートしています。また、MCFEAにおいては、鳥類とその生息地、生物多様性を守ることを目的とするバードライフ・インターナショナルの春の渡り鳥の飛来を追跡するプロジェクトを支援しています。このプロジェクトは、自然とその保全に対する子どもの関心を高める機会も提供しており、国際的な教育プロジェクトとしての役割も担っています。

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の審査においても、「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」（現在「サプライチェーンにおけるCSR行動ガイドライン」に改称）を定め、取引先関係者の皆様と共有しています。同ガイドラインについては、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行動ガイドライン」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行動ガイドライン

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行動ガイドライン」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 | 6. 非人道的な扱いの禁止 |
| 2. 児童労働の禁止 | 7. 適切な労働時間の管理 |
| 3. 安全で衛生的かつ健康的な労働環境の提供 | 8. 適切な賃金の確保 |
| 4. 従業員の団結権の尊重 | 9. 公正な取引と腐敗防止の徹底 |
| 5. 差別の禁止 | 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

2013年2月、タイ南部にある稚エビ生産販売事業会社およびエビ加工事業会社を訪問し、同社経営陣との面談および現場の視察を行いました。

稚エビ生産販売事業会社では、産卵からふ化後20日の稚エビを出荷するまでの、生産の各段階を視察しました。稚エビ生産事業においては、従業員の安全衛生面への配慮の観点から、特にふ化場内の気温および湿度の管理、また、消毒用の薬品を使用する際の安全確保への対応が必要となります。視察の結果、各施設には冷房が利いている休憩部屋や飲水機が設置され、さらに、薬品使用時にマスクを着用することが義務付けられていることが確認されました。また、同施設は毎年、国際的な養殖基準認証機関が発行するThe Best Aquaculture Practice (BAP)を取得しており、この点でも、環境面・社会性面への意

識が非常に高いことが確認されました。

エビ加工事業会社では、経営陣および人事責任者との面談ならびに工場内の視察を行いました。同社は、タイの労働面における国家規格を取得し、また、政府から毎年詳細な監査を受けています。例えば、職場における適正な環境を保持する観点から、安全衛生やハラスメント防止への取り組みとして、マニュアルが完備され、また、定期的に従業員に対する研修が行われていることが確認できました。加えて、労働安全衛生に関する国際規格や第三者認証を取得し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。世界約90カ国に200超の拠点を持ち、600社を超える連結対象会社を含め約6万6,000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。

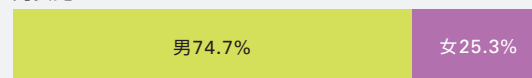
また、社員一人ひとりがさまざまな経験とキャリア機会を得て、個人と組織に活力を生み出す人材配置を積極的に推進しています。例えば、部門や営業グループを越えた異動、海外で採用した社員の日本への出向や日本での研修、海外拠点間での異動など、連結・グローバルベースでの施策を進めています。

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「社員とのかわり」もご覧ください。

社員データ

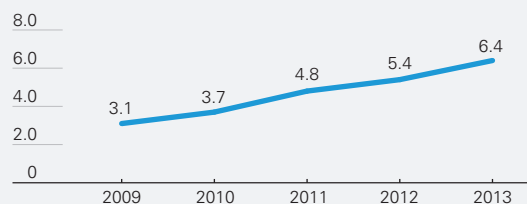
男女比



* データは2013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、社員の自発的な参加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。

2013年3月期

ボランティア休暇
取得人数

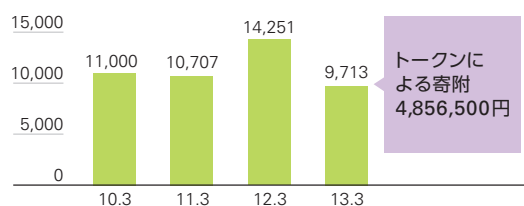
352 名
(実人数)

ボランティア休暇
取得日数

617 日

社会貢献データ

ボランティアによるトークン数



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。2013年3月期においては、2012年5月と11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への取り組みなどに対しアドバイスを頂きました。また、2013年4月開催のアドバイザリーコミッティーでは、カーボン・マネジメント、サプライチェーン・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頂きました。

カーボン・マネジメントについて

- グローバル企業のビジネスの舞台である地球は、環境面で待たなしの対応が求められる状況にあるというのが世界的な共通認識である。企業も社会の一員としてさまざまなことが要求される風潮になっている。三菱商事も、より踏み込んだ方針の策定および対策を継続的に実施することが重要だと思う。
- これからはカーボン・マネジメントといった部分的な対応にとどまらない地球環境への配慮などが必要となることから、まずは自社の環境負荷の把握といった情報収集から始めてもいいのではないかと。情報収集した結果を基に、自社の環境負荷の程度や具体的な分野を把握し、重点的に対応する分野や方針を策定するのがよいと思う。

サプライチェーン・マネジメントについて

- 新興国や開発途上国においてビジネスを展開する上でサプライチェーン・マネジメントは重要な問題である。国際的にもさまざまな取り組みが見られ、サプライヤーの業界特性を見極めながらの対応が肝要と考える。
- サプライチェーンの実態把握のために、現地での調査やアンケート調査などを実施する場合、質問項目の定期的な見直しは重要だろう。

復興支援財団の活動について

- 三菱商事は、震災直後から有効な被災地支援を行っており、非常に素晴らしいと考えている。一時的に派手なことを行うのではなく、息の長い支援が重要となる。時の経過が支援の内容を複雑かつ難しくする面があるが、これからは被災地のニーズに応え、継続して支援を行ってほしい。

● 環境・CSRアドバイザリーコミッティー マレーシア視察 概要

2012年11月、3日間にわたってマレーシア視察を実施。当社の天然ガス事業の一つであるマレーシアLNGの液化基地の視察および、現地で当社が推進している熱帯林再生実験プロジェクトの植樹に参加していただきました。参加者からは、当社の社会価値の創出に寄与するビジネスの現場を実際に訪問する素晴らしい機会であったこと、さらには、当社の環境・CSR面を含む複眼的なアプローチを実感できる有意義な機会であったとのことをご意見を頂きました。

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



元米国三菱商事
エグゼクティブアドバイザ
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
末吉 竹二郎



一般財団法人 CSOネットワーク
事務局長・理事
黒田 かをり



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・ピーダーセン



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)

東日本大震災復興支援の取り組みについて

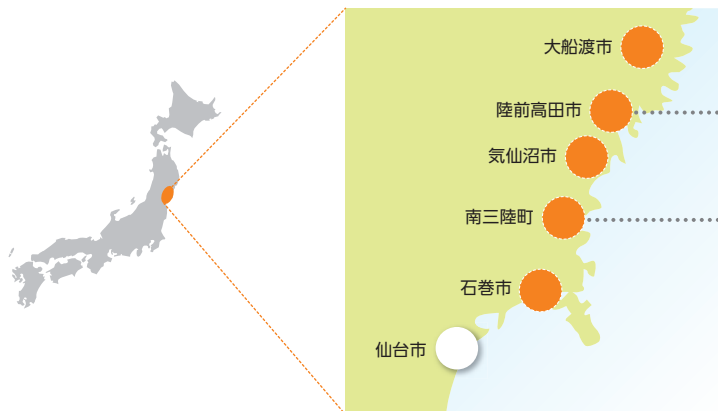
三菱商事は、企業理念「三綱領」における所期奉公の精神の下、2011年4月、被災地の復興支援活動に総力を挙げて取り組むため「三菱商事 東日本大震災復興支援基金」を設立。緊急支援物資の提供、修学が困難となった大学生への奨学金の給付、被災地のために活動するNPOなどへの助成など、さまざまな支援活動を行ってきました。

東日本大震災から1年を迎えた2012年3月、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月に公益財団法人に認定）。被災地の力強い復興のためには、「産業復興・雇用創出」が不可欠と考え、注力しています。水産業や農業など、これまで地域を支えてきた産業の再生支援を行うと

ともに、新たな事業の立ち上げに取り組んでいます。2013年3月期は、水産加工3件（岩手県大船渡市・大槌町）、ホテル再建2件（岩手県陸前高田市、宮古市）、デイサービス（宮城県南三陸町）、サービス付高齢者住宅（福島県南相馬市）、畜産飼料製造（宮城県気仙沼市）、造船（宮城県石巻市）、体験学習施設（福島県南相馬市）など14件への投融資（合計8.3億円）を決定しました。

また、三菱商事では、「実際に被災地で支援を手伝いたい」との多くの社員の声を受け、被災地での社員ボランティア活動を展開しています。2013年3月までの2年間に2,000人を超える社員が参加しました。2014年3月期も被災地のニーズを聞きながらボランティア活動を継続していきます。

復興支援社員ボランティア 活動場所



三菱商事復興支援財団 概要

■ 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

■ 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

産業復興・雇用創出支援



ホテルの再建支援（岩手県陸前高田市）



水産加工（岩手県大船渡市）



畜産飼料製造（宮城県気仙沼市）



体験学習施設（福島県南相馬市）

三菱商事復興支援財団では、被災地の事業者の自立的再建を促すため、出資や融資を行い、地元金融機関などと共に、「産業復興・雇用創出」支援に取り組んでいます。

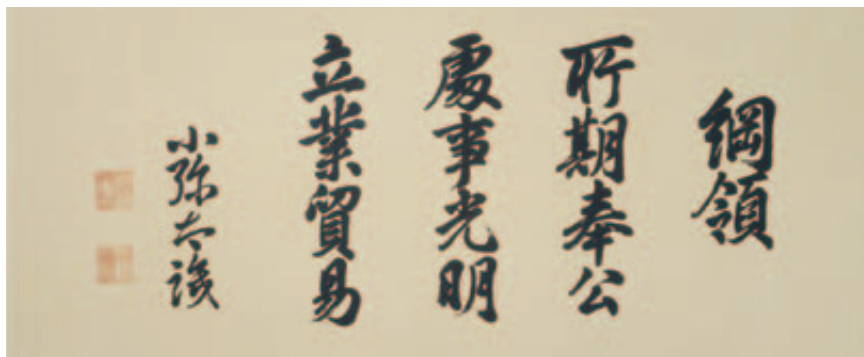
Corporate Information

コーポレート基礎情報

企業理念 ― 三綱領	88
組織体制	89
グローバルネットワーク	90
主要連結子会社および関連会社	92
株主情報	96
執行役員	100
コーポレートデータ	101

企業理念 — 三綱領

(2013年7月1日現在)



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

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、三菱商事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。収益モデルの多様化を踏まえたマネジメントシステムや経営インフラの整備を図る。2013年5月「経営戦略2015」を発表。

組織体制

(2013年7月1日現在)

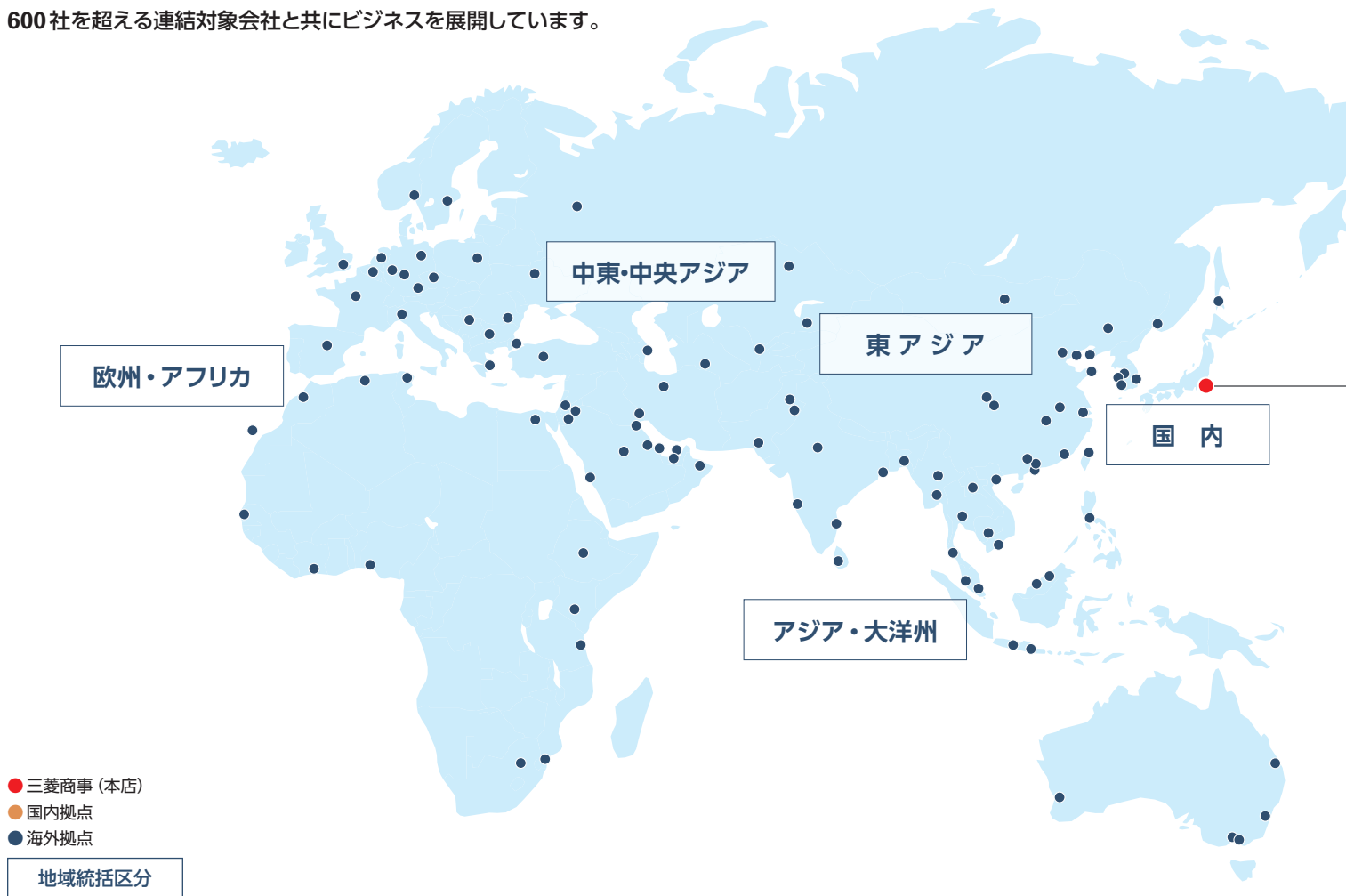


*本店の組織体制です。

グローバルネットワーク

(2013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以上の拠点をもち、
 600社を超える連結対象会社と共にビジネスを展開しています。



* 拠点の所在都市にマークしています
 (プロジェクト事務所および国内の分室を除く)

本 店		拠 点 (所在都市名一覧)			
東 京		国内 (拠点数: 29) うち、分室 17		海外 (拠点数: 196) うち、プロジェクト事務所 31	
		札 幌	大 阪	〈北米〉	〈中南米〉
		仙 台	高 松	ニューヨーク	グアテマラシティ
		名古屋	広 島	サンフランシスコ	パナマシティ
		新 潟	福 岡	シアトル	キト
		富 山	長 崎	シリコンバレー	リマ
		静 岡	那 覇	ロスアンゼルス	ラパス
				ヒューストン	ボゴダ
				ワシントン	サンチャゴ
				ダラス	カラカス
				ピッツバーグ	プエルト・オルダス
				ボストン	アスンシオン
				ツーンソン	プエノスアイレス
				バンクーバー	サンパウロ
				トロント	リオデジャネイロ
				メキシコシティ	ベロオリゾンテ
					サントス
					〈欧州・アフリカ〉
					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
					プラハ
					ストックホルム
					ワルシャワ
					ブカレスト
					ベオグラード
					アテネ
					ソフィア
					モスコ
					ウラジオストク
					ユジノサハリンスク
					キエフ
					ヨハネスブルグ
					ダカール

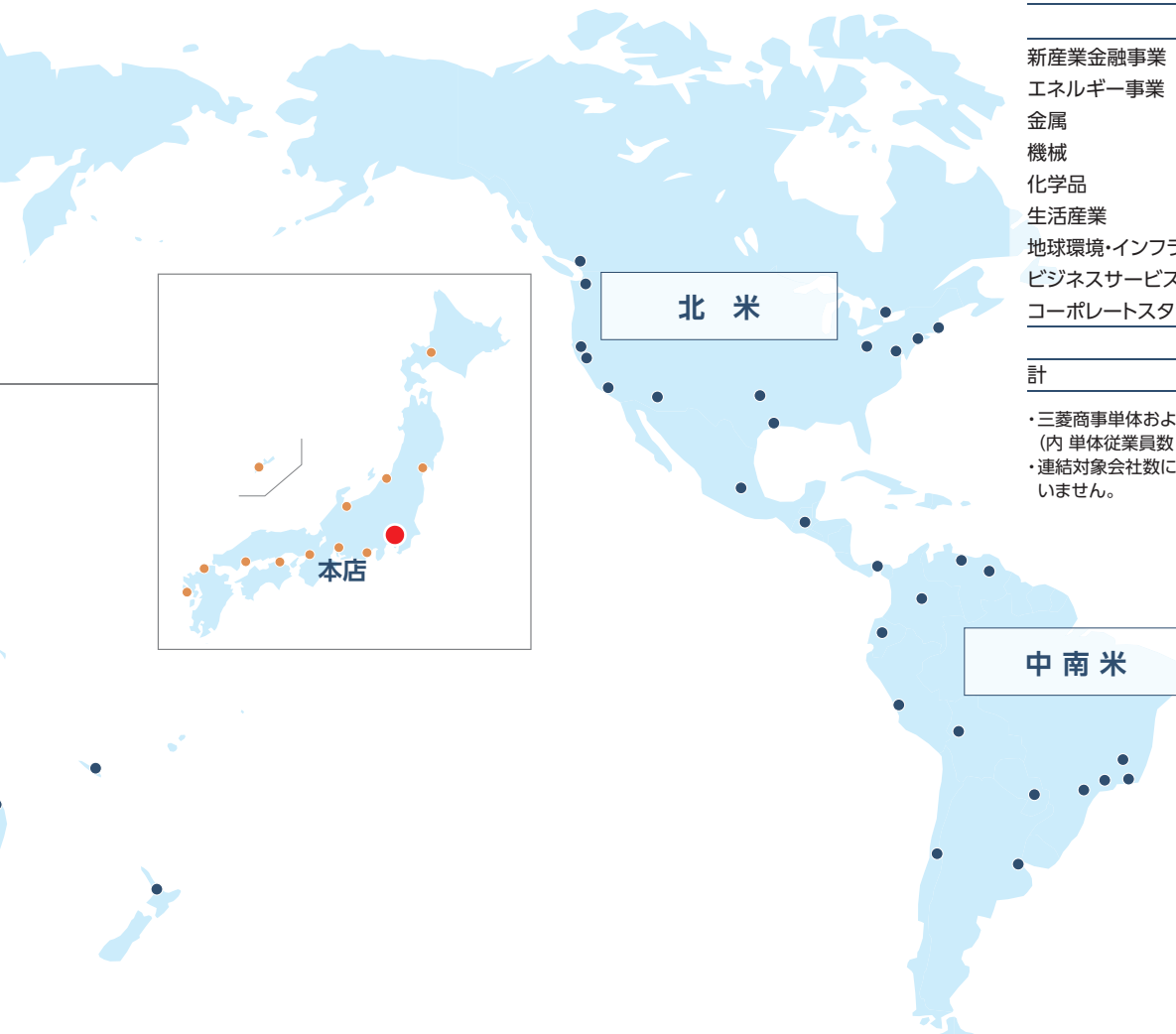
セグメント別連結対象会社数

(2013年3月31日現在)

	連結対象会社数
新産業金融事業	91
エネルギー事業	90
金属	29
機械	138
化学品	54
生活産業	110
地球環境・インフラ事業開発部門	52
ビジネスサービス部門	7
コーポレートスタッフ	13
	現地法人 43
計	627社

・三菱商事単体および連結子会社従業員数：65,975名
(内 単体従業員数：5,815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。



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・中央アジア〉

イスタンブール
アンカラ
バクー
アシガバット
タシケント
アスタナ
アルマトゥイ
ドゥバイ
カイロ
テルアビブ
ラマツラ

アンマン
リヤード
ジェッダ
アル・コバール
バスラ
ドーハ
アブダビ
マスカット
クエート
テヘラン

〈東アジア〉

ウランバートル
北京
成都
重慶
広州
深圳
武漢
天津
廈門
南京
青島
上海
大連
瀋陽
香港
台北

〈アジア・大洋州〉

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
コロンボ
ダッカ
ヤンゴン
ネピドー
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
プノンペン
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・ブガワン
(ブルネイ)
マニラ
ヌメア
メルボルン
シドニー
パース
プリズベン

マウントウェーバリー
オークランド
ソウル
光陽
浦項
唐津

主要連結子会社および関連会社

(2013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〉		
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〉		
CONSTRUCTORA GEOTERMoeLECTRICA DEL PACIFICO (メキシコ)	100.00	発電プラント建設・リース
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 ASIA (香港)	100.00	電力事業
DIAMOND GENERATING CORPORATION (米国)	100.00	電力事業
DIAMOND GENERATING EUROPE (英国)	100.00	電力事業
DIAMOND GERMANY 1. TRANSMISSION (ドイツ)	100.00	電力事業
ダイヤモンドパワー (日本)	100.00	電力事業
DIAMOND SOLAR CANADA CORPORATION (カナダ)	100.00	電力事業
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
NORELEC DEL NORTE (メキシコ)	100.00	発電プラント建設・リース
〈持分法適用関連会社〉		
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
水ing (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〉		
エー・アイ・キャピタル (日本)	51.00	アセットマネジメント事業 (運用等)
DIAMOND RC HOLDING (香港)	100.00	不動産投資会社
DIAMOND REALTY INVESTMENTS (米国)	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	アセットマネジメント事業 (運用)
フレキシテック・ホールディング (日本)	77.76	自動車用ブレーキホース製造・販売業
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
MC AI HOLDINGS (英領ケイマン諸島)	100.00	金融商品組成用投資会社
三菱商事アセットマネジメント (日本)	100.00	アセットマネジメント事業 (プレースメント等)
MC ASSET MANAGEMENT HOLDINGS (米国)	100.00	アセットマネジメント事業 (運用)
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事業
MC CAPITAL (米国)	100.00	投資会社
MC CREDIT PRODUCTS FUND (米国)	100.00	金融商品組成用投資会社
MC ENGINE LEASING (英国)	80.00	航空機エンジンリース事業
MC GIP HOLDINGS (英領ケイマン諸島)	100.00	インフラ投資会社
三菱商事ロジスティクス (日本)	100.00	総合物流業、国際複合一貫輸送業、倉庫業
三菱商事都市開発 (日本)	98.66	商業施設等賃貸不動産の開発・運営
三菱商事・ユービーエス・リアルティ (日本)	51.00	アセットマネジメント事業 (運用)
NEW CENTURY INSURANCE (英領バミューダ諸島)	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
シナリバー・アビエーション・ファイナンス (日本)	100.00	航空機リース・ファイナンス
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
〈持分法適用関連会社〉		
AJIL FINANCIAL SERVICES COMPANY (サウジアラビア)	20.00	総合リース事業
INTERNATIONAL AUTOMOTIVE HOLDING (オランダ)	35.81	子会社 (在トルコ) を通じた自動車リース事業
丸の内キャピタル (日本)	50.00	投資運用業
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・コンデンサート販売窓口
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) (米国)	100.00	石油・ガス開発
三菱商事石油 (日本)	100.00	石油製品卸売
エムピーディーシー・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)	85.00	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. (米国)	100.00	石油販売
PETRO-DIAMOND SINGAPORE (シンガポール)	100.00	石油販売
TOMORI E&P (英国)	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・コンデンサート開発・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	Escondida銅鉱山(チリ)への投資会社
M.C. INVERSIONES (チリ)	100.00	中南米における金属資源事業の運営会社
MC COPPER HOLDINGS (オランダ)	100.00	Los Pelambres銅鉱山(チリ)への投資会社
MC RESOURCE DEVELOPMENT (英国)	100.00	Anglo American Sur(チリ)への投資会社
メタルワン (日本)	60.00	鉄鋼製品事業
Mitsubishi Corporation RtM International Pte. (シンガポール)	100.00	金属資源トレーディング事業の統括子会社
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 DEVELOPMENT (オーストラリア)	100.00	Boyneアルミ製錬所への投資およびアルミ地金販売
RYOWA DEVELOPMENT2 (オーストラリア)	100.00	Boyneアルミ製錬所への投資およびアルミ地金販売
TRILAND METALS (英国)	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)	20.30	貴金属加工業
IRON ORE COMPANY OF CANADA (米国)	26.18	鉄鉱石生産販売業
MOZAL (モザンビーク)	25.00	アルミニウム地金製造・販売
日軽エムシーアルミ (日本)	45.00	アルミニウム合金地金製造・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 (米国)	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)	90.00	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
エムオーテック (日本)	94.56	建設資材の賃貸・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
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
DIAMOND CAMELLIA (パナマ)	100.00	船舶保有運航
MAC FUNDING (米国)	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 (米国)	100.00	工作機械・産業機械の販売・サービス
MCE BANK (ドイツ)	100.00	自動車販売金融
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
DIPO STAR FINANCE (インドネシア)	95.00	自動車販売金融
SPITALGATE DEALER SERVICE (英国)	100.00	自動車販売金融
THE COLT CAR COMPANY (英国)	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)	33.73	プラントエンジニアリング事業
FF SHEFFE (オランダ)	49.00	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

* 2013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
中央化成 (日本)	100.00	化学品販売
吉比化成 (日本)	100.00	合成樹脂原料・製品販売
興人ホールディングス (日本)	100.00	フィルム・化成製品製造およびアセットマネジメント事業子会社の経営管理
エムシー・ファーティコム (日本)	72.83	肥料製造
MC LIFE SCIENCE VENTURES (米国)	100.00	投融資業務
三菱商事ライフサイエンス (日本)	100.00	食品化学事業子会社の企画・管理・運営
三菱商事ケミカル (日本)	100.00	溶剤、塗料、コーティング樹脂、シリコン販売
三菱商事フードテック (日本)	100.00	甘味料・医療食・調味料・機能性素材製造
三菱商事プラスチック (日本)	100.00	合成樹脂原料・製品販売
〈持分法適用関連会社〉		
EXPORTADORA DE SAL (メキシコ)	49.00	製塩
明和産業 (日本)	33.05	商社
METANOL DE ORIENTE, METOR (ベネズエラ)	25.00	メタノール製造
PETRONAS CHEMICALS AROMATICS (マレーシア)	30.00	パラキシレン、ベンゼン製造 (IBAROMATICS MALAYSIA)
SAUDI JAPANESE ACRYLONITRILE COMPANY (サウジアラビア)	20.00	石化関連事業
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 (米国)	100.00	穀物集荷販売
ALPAC FOREST PRODUCTS (カナダ)	70.00	パルプ製造・販売

ALPAC PULP SALES (カナダ)	100.00	パルプ販売
CALIFORNIA OILS (米国)	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・精製および販売
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
INDIANA PACKERS (米国)	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)	66.52	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	履物の企画・製造および販売
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・関連工事請負
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)	62.00	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)	59.92	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)	74.78	福祉用具のレンタル卸・販売
日東富士製粉 (日本)	65.00	製粉業
日本農産工業 (日本)	100.00	配合飼料製造販売
PRINCES (英国)	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 (米国)	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
米久 (日本)	71.02	食肉類、加工食品の製造・販売
〈持分法適用関連会社〉		
塩水港精糖 (日本)	31.60	製糖業
ヒマラヤ (日本)	20.02	スポーツ用品小売業
北越紀州製紙 (日本)	25.15	紙類・パルプ等の製造・加工および販売
伊藤ハム (日本)	22.66	食肉類、加工食品の製造・販売
かどや製油 (日本)	26.35	ゴマ油・食品ゴマ製造販売
ローソン (日本)	32.49	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)	20.96	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 (米国)	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 (米国)	28.71	セメント製造・販売
六甲バター (日本)	20.77	チーズ等の製造販売業
ティーガイア (日本)	29.57	各種通信サービスの加入契約の取り次ぎ・端末機器販売
TOYO TYRE & RUBBER AUSTRALIA (オーストラリア)	25.60	タイヤ輸入販売等

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〉		
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 FINANCE AUSTRALIA (オーストラリア)	100.00	トレジャリー業務
MC SILICON VALLEY (米国)	100.00	有価証券管理業務
MITSUBISHI CORPORATION FINANCE (英国)	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 (英国)	100.00	欧州現地法人の持株会社
欧州三菱商事会社 (英国)	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
北米三菱商事会社 (米国)	100.00	北米の連結対象会社に対する業務支援・管理業
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
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)	69.00	貿易業

株主情報

(2013年3月31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) 2013年3月末現在の発行済株式総数および株主数

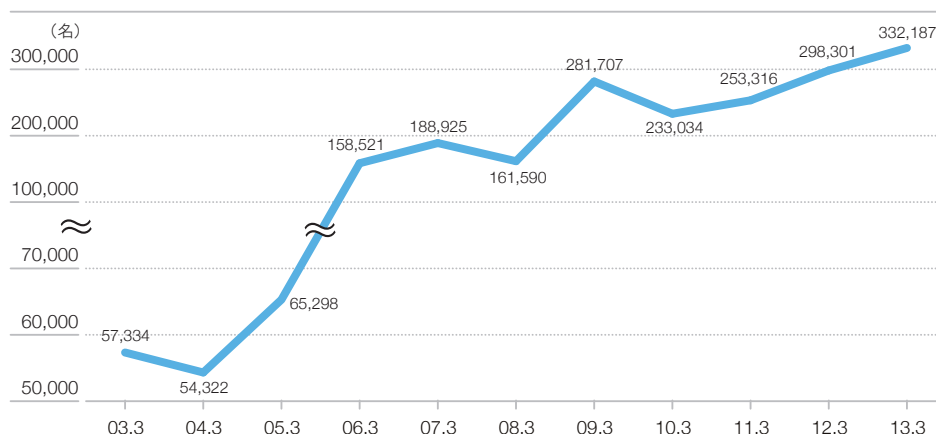
	発行済株式総数(株)	株主数(名)
2012年3月期末現在	1,653,505,751	298,301
増減	—	33,886
2013年3月期末現在	1,653,505,751	332,187

大株主の状況

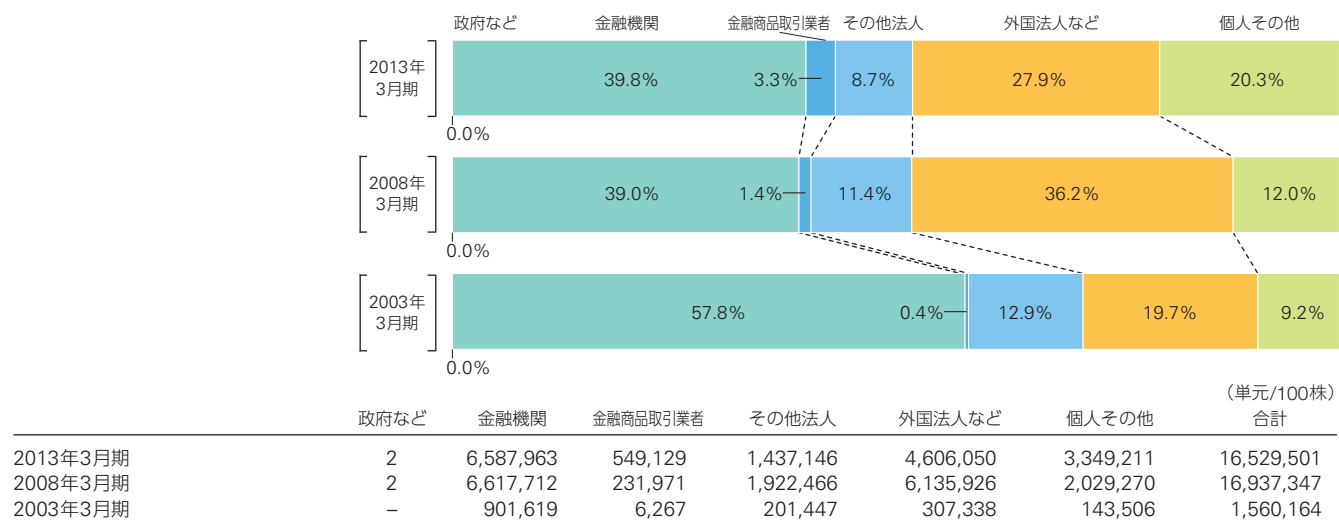
株主名	所有株式の状況(千株未満切り捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	101,129	6.13
東京海上日動火災保険株式会社	74,534	4.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	67,075	4.07
明治安田生命保険相互会社	64,846	3.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工業株式会社口・退職給付信託口)	48,920	2.97
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT—TREATY CLIENTS	34,541	2.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	28,155	1.70
株式会社三菱東京UFJ銀行	25,620	1.55
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	22,810	1.38
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

- (注) 1. 上記の他、当社が保有している自己株式が6,166,537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

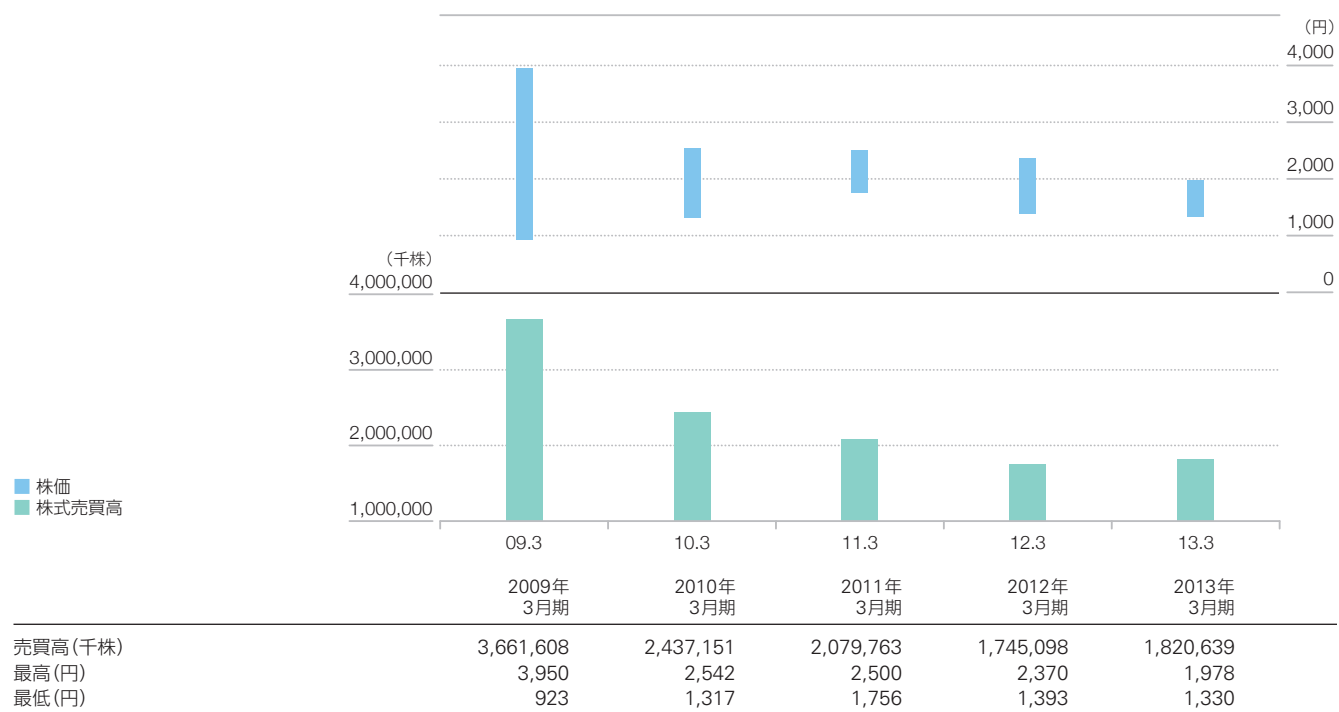


株主構成比(株式所有割合)



(注) 2003年3月期は、1単元1,000株

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	30個	215個	6,115個	13,174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 30,000株	普通株式 215,000株	普通株式 611,500株	普通株式 1,317,400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2013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8月10日	2007年8月6日	2008年6月2日	2008年8月4日
新株予約権の数	1,382個	798個	1,246個	206個	2,001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 138,200株	普通株式 79,800株	普通株式 124,600株	普通株式 20,600株	普通株式 200,100株
新株予約権の発行価額	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
権利行使期間	2005年8月11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
新株予約権の数	566個	6,970個	371個	4,929個	1,125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 56,600株	普通株式 697,000株	普通株式 37,100株	普通株式 492,900株	普通株式 112,500株
新株予約権の発行価額	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
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

付与日	2011年8月1日	2012年6月4日	2012年8月6日
新株予約権の数	5,779個	607個	8,815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 577,900株	普通株式 60,700株	普通株式 881,500株
新株予約権の発行価額	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
権利行使期間	2011年8月2日から 2041年8月1日まで	2012年6月5日から 2041年8月1日まで	2012年8月7日から 2042年8月6日まで

- (注) 1. 2005年、2006年付与については、対象者は当社取締役および執行役員いずれの地位も喪失した日(以下「退任日」)の翌日から10年間に限り新株予約権を行使できます。
 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月と2012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、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. 2012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、2014年8月7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。
 6. 新株予約権の数は2013年3月末現在の残高を記載しています。

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)	1,036	8名	581	7名	120	7名	106	7名	228
取締役(社外)	93	5名	93	—	—	—	—	—	—
監査役(社内)	124	2名	124	—	—	—	—	—	—
監査役(社外)	39	5名	39	—	—	—	—	—	—

- (注) 1. 上記員数は、2013年3月期中に退任した取締役1名および監査役2名を含めて記載しています。
 なお、2013年3月期末現在の員数は、取締役12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7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(2012年3月期および2013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、2013年3月期に費用計上した額を記載しています。

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	240	取締役	永井 康雄	34	常任監査役	上野 征夫	122
取締役社長	小林 健	86	取締役	内野 州馬	20	監査役	野間 治	12
取締役	鍋島 英幸	55	取締役	伊藤 邦雄	—	監査役	辻山 栄子	—
取締役	中原 秀人	37	取締役	佃 和夫	3	監査役	石野 秀世	—
取締役	柳井 準	39	取締役	加藤 良三	7	監査役	國廣 正	—
取締役	衣川 潤	33	取締役	今野 秀洋	8			
取締役	宮内 孝久	36	取締役	橘・フクシマ・咲江	—			

(注) 2013年7月1日現在の取締役・監査役について、持株数(2013年4月末時点)を記載しています。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月に開催します。臨時株主総会は、必要がある場合に随時開催します。

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、ウェブサイト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)

執行役員

(2013年7月1日現在)

小林 健*

社長

副社長執行役員

鍋島 英幸*

コーポレート担当役員
(広報、総務、法務、人事)、
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、グローバル渉外、
経済協力、ロジスティクス総括)、
市場戦略担当

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

宮内 孝久*

化学品グループCEO

常務執行役員

小島 信明

地球環境・インフラ事業グループCEO

白木 清司

中南米統括

森山 透

アジア・大洋州統括

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

吉川 恵章

中東・中央アジア統括

杉浦 康之

北米統括
兼 北米三菱商社会社取締役社長

内野 州馬*

コーポレート担当役員(CFO)

占部 利充

ビジネスサービス部門CEO

白地 浩三

機械グループCEO

松井 俊一

東アジア統括
兼 三菱商事(中国)有限公司
取締役社長

垣内 威彦

生活産業グループCEO

森 和之

天然ガス事業本部長

執行役員

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

浅井 恵一

(株)リチウムエナジージャパン
取締役副社長

尾畑 守伸

繊維本部長

谷 謙二

三菱商事 RtM ジャパン(株)
代表取締役社長

大河 一司

機械グループCEO補佐

河村 芳彦

コーポレート担当役員補佐

廣田 康人

コーポレート担当役員補佐
兼 総務部長

平野 肇

天然ガス事業本部副本部長

廣本 裕一

産業金融事業本部長

西浦 完司

金属資源第一本部長

喜代吉 龍也

汎用化学品第一本部長

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

米国三菱商社会社取締役社長
兼 北米三菱商社会社EVP

伊勢田 純一

インドネシア総代表
兼 ジャカルタ駐在事務所長

佐久間 浩

新エネルギー・電力事業本部長

戸出 巖

金属グループCEOオフィス室長

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

インフラ事業本部長
兼 環境事業本部長

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
兼 アジア・大洋州統括補佐

小柳 健一

石油・ガス探鉱開発事業本部長

下山 陽一

財務部長

村越 晃

資材本部長

北村 康一

リスクマネジメント部長

榊田 雅和

インド三菱商社会社取締役社長
兼 アジア・大洋州統括補佐

中川 弘志

President, Director,
Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.

増 一行

主計部長

萩原 剛

機能化学品本部長

林 春樹

欧州・アフリカ統括
兼 欧州三菱商社会社取締役社長

宮崎 崇

船舶・宇宙航空事業本部長

星野 啓介

CEO,
Mitsubishi Development Pty Ltd.

和田 浩一

クアラルンプール支店長

高野瀬 励

生活産業グループCEOオフィス室長

吉田 真也

経営企画部長

*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

(2013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:5,815名

連結:65,975名

独立監査法人:

有限責任監査法人トーマツ

株主数:332,187名

上場証券取引所:

東京、大阪*、名古屋、ロンドン

*2013年7月に東京と統合

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(米国内):888-269-2377

(888-BNY-ADRS)

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

連絡先:

三菱商事株式会社IR部

〒100-8086

東京都千代田区丸の内二丁目3番1号

電話:03-3210-2121(代表)

ウェブサイト

最新のアニジュアルレポート、会社業績、ニュースリリースなどの情報は投資家向けウェブサイト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

このアニジュアルレポートに記載されている三菱商事の将来の収益計画・戦略・理念および業績見通しなどのうち、歴史的事実でないものは将来に関する見通しです。これらは、現在入手可能な期待・見積もり・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