

統合報告書 2014

2014年3月期

Why Mitsubishi Corporation?



60th
Anniversary

「統合報告書 2014」の発行について

三菱商事では「継続的経済価値」「継続的社会価値」「継続的環境価値」を追求し「継続的企業価値」を生み出す戦略を打ち出しています。この取り組みを皆様に正しくご理解いただくためには、事業活動にひも付く財務情報と非財務情報を体系的に捉え、説明を行うことが必要と考えています。こうした考えから、従来のアニュアルレポートにおける非財務情報を充実させ、2011年よりサステナビリティレポートの要素を取り込み、内容の充実を図ってまいりました。今年度より名称も統合報告書とし、発行する運びとなりました。

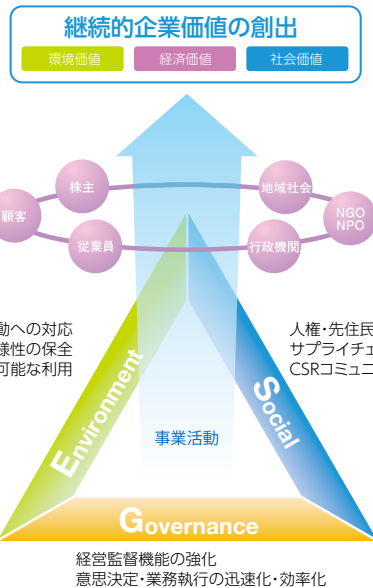
作成に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱している「国際統合報告(IR)」の在り方、Global Reporting Initiative(GRI)の「サステナビリティレポートガイドライン(第3.1版)」ならびにISO26000「社会的責任に関する手引」を参照しています。当社では今後、さらに統合報告書の内容を見直し、三菱商事の中長期の価値創造活動を分かりやすく示すツールへと進化させていく所存です。

統合報告書2014では、総合商社・三菱商事が新発足してから60年という節目を迎えたことにちなみ、「三綱領」を事業活動のよりどころとしながら長きにわたり事業の拡大を果たし、さらなる持続的成長に向けて「継続的企業価値」を創出する三菱商事を、さまざまなステークホルダーの視点も織り交ぜながら説明しております。今後とも当レポートに対する皆様からのご意見を参考にしながら、より分かりやすいレポートとなるよう改善を図ってまいります。

2014年9月

代表取締役 社長

小林 健



〈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。(2014年7月現在)



〈決算に関する詳細情報〉

当社は、2014年3月期より国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しており、本報告書上も、別途記載が無い限り、IFRSに準拠して開示しております。2014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〉

統合報告書2014(オンライン版)

URL: <http://www.mitsubishicorp.com/ar2014/ja/>

環境・CSRの関連情報

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

企業行動指針

1. 企業活動の目的

我が社は、事業を通じ、企業価値の向上を図るとともに、有用なサービス・商品を安全性にも配慮して創出・提供し、物心共に豊かな社会の実現に努める。

2. 公明正大な企業活動

我が社は、企業活動の展開に当たり、諸法規、国際的な取決め及び社内規程を遵守するとともに、社会規範に沿った責任ある行動をとる。

3. 人権・社員の尊重

我が社は、人権を尊重し、差別を行わない。また、人材育成を通じて企業活力の維持・向上を図るとともに、社員の人格・個性を尊重する。

4. 情報の管理・公開

我が社は、企業情報を適切に管理するとともに、ステークホルダーを含め社会一般からの正しい理解を得、透明性の保持を図るため、情報を適時・適切に公開する。

5. 地球環境への配慮

我が社は、地球環境に配慮しない企業は存続しえないとの認識に立ち、企業活動のあらゆる面において地球環境の保全に努め、持続可能な発展を目指す。

6. 社会貢献活動

我が社は、社会の一員として、より良い社会の実現に向けて積極的に社会貢献活動を行う。また、社員による自発的な社会貢献活動を支援する。

Top Message

⇒ Chapter 1 P.10

Financial and Investment Strategy

⇒ Chapter 2 P.19

Group / Business Groups

⇒ Chapter 3 P.36

MC History and Overview

Our Numbers	04
Our Business	05
Our Philosophy	06
The History of Mitsubishi Corporation	07

1 Chapter

Top Message

To Our Stakeholders 未来への挑戦—2020年に向けて—	12
--	----

2 Chapter

Financial and Investment Strategy

CFOからのメッセージ	20
財務・ESGハイライト	26

Discussion

Stakeholders' Feedback	30
----------------------------------	----

3 Chapter

Group/Business Groups

営業グループの概要	38
組織図	40
ビジネスサービス部門	41
地球環境・インフラ事業グループ	42
新産業金融事業グループ	46
エネルギー事業グループ	50
金属グループ	54
機械グループ	58
化学品グループ	62
生活産業グループ	66
金属・エネルギー資源データ集	70
ビジネスの拡大と価値創出の歴史	72
事業を通じた継続的社会価値・環境価値の創出	74

Corporate Governance

⇒ Chapter 5 P.85

Sustainability at MC

⇒ Chapter 6 P.98

Human Resources & Regional Initiatives

⇒ Chapter 4 P.77

Contents

Chapter 4

Human Resources & Regional Initiatives

地域への取り組み	78
三菱商事グループ全体での人材育成・適材適所	80
世界で活躍する三菱商事グループの人材	82

Chapter 5

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み	86
内部統制に対する取り組み	90
社外取締役メッセージ〈インタビュー〉	92
国際諮問委員会	94
監査役会について	96
取締役	97

Chapter 6

Sustainability at MC

継続的企業価値の創出に向けて	99
三菱商事における環境・CSR体制	100
三菱商事における環境・CSR上の重点課題	102
三菱商事のビジネスと重点課題への取り組み	103
環境分野での取り組み	104
社会性分野での取り組み	106
三菱商事の社会貢献活動	108
東日本大震災復興支援の取り組みについて	110
環境・CSRアドバイザリーコミッティー	111

Corporate Data

グローバルネットワーク	112
株主情報	114
執行役員	115
コーポレートデータ	116

Our Numbers

(2014年3月31日現在)

三菱商事は事業規模を拡大させながら、環境、社会への配慮や経営の健全性向上にも力を注いでいます。

連結対象会社数

626 社

三菱商事の連結対象会社は626社に上ります。うち連結子会社は409社、持分法適用関連会社は217社です。

⇒ 詳細はP.112～113「グローバルネットワーク」をご覧ください。

グローバル ネットワーク

90 カ国

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、連結対象会社と共にビジネスを展開しています。

⇒ 詳細はP.78～79「地域への取り組み」、P.112～113「グローバルネットワーク」をご覧ください。

2014年3月期 投資実績

8,000 億円

2014年3月期において、総額で8,000億円の投資を実行しました。「経営戦略2015」では、当期から3年間で計2兆～2兆5,000億円の投資を行う計画です。

⇒ 詳細はP.20～25「CFOからのメッセージ」をご覧ください。

連結従業員数

68,383 人

626社の連結対象会社を有する当社には、性別や国籍などにかかわらず、多様な人材が活躍しており、連結従業員数は68,383人に上ります。

⇒ 詳細はP.80～81「三菱商事グループ全体での人材育成・適材適所」、P.82～83「世界で活躍する三菱商事グループの人材」をご覧ください。

植樹実績(累計) (2014年7月1日現在)

1,139,620 本

三菱商事は、地球環境の保全・改善活動の一環として1990年より熱帯林再生実験プロジェクトを実施しています。これまでに累計113万9,620本の植樹が実現しました。

⇒ 詳細はP.108～109「三菱商事の社会貢献活動」をご覧ください。

社外取締役人数/比率

5 人 / 35.7 %

三菱商事では、社外役員の選任により経営監督機能の強化を図ることをしています。2014年3月期末時点の社外取締役は5人、その比率は35.7%です。

⇒ 詳細はP.92～93「社外取締役メッセージ」、P.97「取締役」をご覧ください。

Our Business

三菱商事グループは、国内外のネットワークを通じて、エネルギー、金属、機械、化学品、生活産業関連の多種多様な商品の売買や製造、資源開発、インフラ関連事業、金融事業を行う他、新エネルギー・環境分野などにおける新しいビジネスモデルや新技術の事業化、総合商社の持つ機能を活かした各種サービスの提供など、広範な分野で多角的に事業を展開しています。

ビジネスサービス部門

⇒ P.41

ビジネスサービス部門は、ITを基本とした統合的な機能提供を通じ、三菱商事グループおよび顧客企業の事業価値向上、業務改革・事業展開を支援しています。また、IT面から新規ビジネスへの取り組みを支援し、新たな事業機会の創出に貢献しています。

地球環境・インフラ事業グループ

⇒ P.42

地球環境・インフラ事業グループは、電力、水、交通や、その他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などを行っています。

新産業金融事業グループ

⇒ P.46

新産業金融事業グループは、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行っています。

エネルギー事業グループ

⇒ P.50

エネルギー事業グループは、石油・ガスの探鉱・開発・生産事業や、天然ガス液化プロジェクトへの投資、原油・石油製品・炭素製品・LNG・LPGなどの販売取引、新規エネルギー事業の企画開発などを行っています。

金属グループ

⇒ P.54

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

機械グループ

⇒ P.58

機械グループは、工作機械、農業機械、建設機械、鉱山機械、エレベーター、エスカレーター、船舶、宇宙航空関連機器、自動車などの幅広い分野において、販売、金融、物流、投資などを行っています。

化学品グループ

⇒ P.62

化学品グループは、原油、天然ガス、鉱物、植物、海洋資源などより生産されるエチレン、メタノール、塩といった工業製品用の原料から、プラスチック、電子材料、食品素材、肥料や医薬品などの製品まで、幅広い分野において、販売取引、事業開発、投資などを行っています。

生活産業グループ

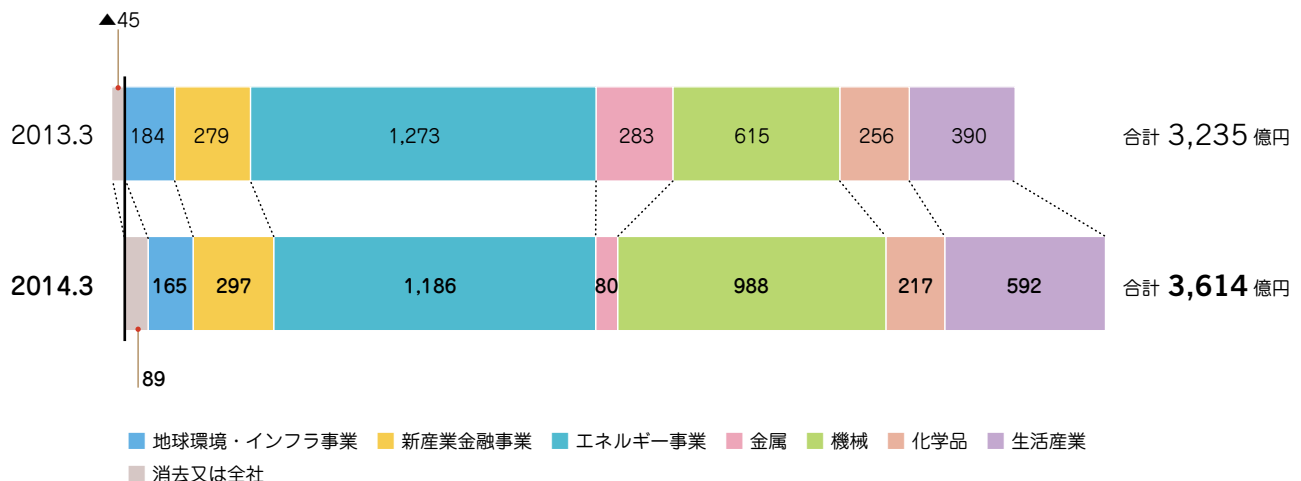
⇒ P.66

生活産業グループは、衣・食・住に関わる「生活必需品」を提供し、世界の消費者の生活を支え、より豊かにするための事業を展開しています。さまざまな商品分野において、川上から川下に至る広い領域で、商品・サービスの提供、事業開発、投資などを行っています。

2014年3月期 決算ダイジェスト [IFRS]

セグメント別当期純利益*

(単位: 億円)



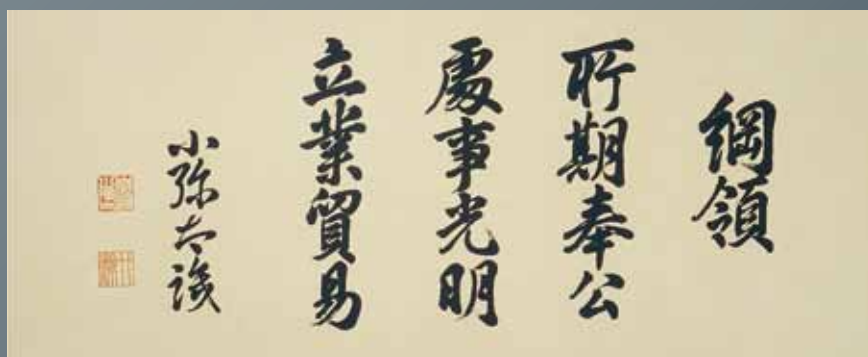
* 当期純利益は「当社の所有者に帰属する当期純利益」を指します。

⇒ 詳細はP.20～25「CFOからのメッセージ」をご覧ください。

Our Philosophy

三菱商事は草創期から「三綱領」の精神を理念として掲げています。

企業理念「三綱領」



「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、かけがえない地球環境の維持にも貢献する。

處事光明

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈)

三菱商事前史 (旧三菱商事まで)



初代三菱社長
岩崎 彌太郎

社長在任
1870(明治3)年～1885(明治18)年

1870年に九十九商会を発足させ(1873年に三菱商会に改称)、海運業を中心に、鉱業、造船業などの各種事業を展開。



第二代三菱社長
岩崎 彌之助 初代社長
岩崎彌太郎の弟

社長在任
1885(明治18)年～1893(明治26)年

鉱業、造船業などの基幹産業に経営資源を集中させるとともに、金融、損保、生保、倉庫などの事業にも進出し、多角化を推進。



第三代三菱社長
岩崎 久彌 初代社長
岩崎彌太郎の長男

社長在任
1893(明治26)年～1916(大正5)年

銀行部、造船部、営業部などを設置し、分権化を進め、事業ごとの独立採算制を導入。近代的なマネジメント体制を採り入れた。



第四代三菱社長
岩崎 小彌太 第二代社長
岩崎彌之助の長男

社長在任
1916(大正5)年～1945(昭和20)年

事業ごとの分離独立を推進し、持株会社体制に移行。営業部は1918年に旧三菱商事として独立。三菱の経営理念である「三綱領」の精神を説く。

The History of Mitsubishi Corporation

三菱商事60年のあゆみ

2014年、三菱商事は創立60周年を迎えました。1954年の三菱商事発足から現在までの歩みの中で、時代を象徴する事業展開を紹介します。

短期間で社内を統合・融和



大合同時の役員

新たに発足した三菱商事は、接收が解除された旧三菱商事ビルに本社を置き、本店の他に国内25拠点、海外16拠点、総人員は3,431名。このうち約40%が旧三菱商事在籍者であった。



海外における初の本格的な鉱山開発



アタカマ鉄鉱石鉱山開発 [チリ]

1958年に開発が正式に決定したチリ(アタカマ州)のアトリアニタス鉄鉱山は、初の海外における本格的な鉱山開発であり、資源確保と共に現地の発展に大きく貢献。その後の日本とチリの深い結び付きの礎となった。



日本の商社が初めて 石油元売りに参画



昭和四日市石油

1957年に三菱グループ各社と石油メジャーのシェルグループ、昭和石油が組んだ昭和四日市石油の設立は、日本の商社が初めて石油元売りに参画し、精製用原油の輸入権を獲得した画期的なプロジェクトであった。



タイの市場を席巻する 自動車事業スタート



いすゞプロジェクト [タイ]

タイの自動車マーケットを席巻し続けるいすゞ製ピックアップトラック。1957年にスタートしたいすゞ製トラック完成車輸入以来、60年近い業歴の中で、販売事業を中心に自動車事業の川上から川下まで充実したバリューチェーンを構築し、トップブランドの地位を確立。現在では、いすゞ製ピックアップトラックをタイから世界100カ国以上へ輸出している。



日本の食生活に定着した フライドチキン



ケンタッキーフライドチキン(KFC)

米国KFCコーポレーションと4年間に及ぶライセンス交渉の末、KFCが日本に登場したのは、1970年3月、大阪万博に出店した実験店舗であった。当時、フライドチキンはまだ一般になじみが薄かったが、1日に約4,600セットも売れる人気となり、現在では、日本の食生活に欠かせない存在として定着している。

1954

基礎固めの時代

1960

高度成長の時代

1970

〔世の中の出来事〕

1951(昭和26)年
サンフランシスコ平和条約調印

1956(昭和31)年
日本が国際連合に加盟

1960(昭和35)年
石油輸出機構(OPEC)結成

1964(昭和39)年
東京オリンピック開催

1970(昭和45)年
大阪万博 開催

1973(昭和48)年
第1次オイルショック

1969(昭和44)年
アポロ11号月面着陸



太陽光と風で作る、最高品質の天日塩田事業



ESSA [メキシコ]

化学工業に不可欠な基礎原料である塩の日本の総輸入量は、年間約700万トン(2013年)。その約半分を供給するのが、パハ・カリフォルニア半島の清らかな海に面する最高品質で世界最大の天日塩田事業ESSA。1973年、メキシコ政府との合併でスタートしたこのプロジェクトは、「メキシコ最優秀輸出企業」の表彰を2回受け、日本-メキシコ合併事業のモデルケースとなっている。



業界最大手の鉄鋼総合商社「メタルワン」誕生



鉄鋼製品事業

三菱商事と日商岩井(現双日)の鉄鋼製品事業部門が分離・統合し、2003年に誕生した鉄鋼総合商社の「メタルワン」は、150社以上の連結事業投資先をベースにさまざまな事業を展開している。鉄鋼製品の販売に加え、在庫・加工・製造・物流という幅広い工程で、鉄鋼メーカーと需要家をつなぐバリューチェーンを構築している。



世界のエネルギーの質的転換を導く



ブルネイLNG [ブルネイ]

商社の海外投資が極めてわずかであった時代に、当時の資本金をはるかに上回る450億円を投じたブルネイLNGは、商取引から開発投資への転換を象徴するプロジェクトであり、その後も長く三菱商事成長の原動力となった。今日まで40年超の操業実績があり、現在も安定的なLNG供給に貢献している。



英国でトップクラスの食品メーカーへと急成長



食品・飲料製造販売会社PRINCES社 [英国]

英国の食品・飲料製造販売会社PRINCES社は、1989年の三菱商事による買収後、20年間で売上を6倍に伸ばし、トップクラスの食品メーカーへと急成長した。英国から欧州での拡販を推進し、営業拠点もオランダ、イタリア、ポーランドへと展開。2012年にはイタリアにおいてトマト加工品製造・販売会社を買収。PRINCES社を欧州市場における食品事業の中核と位置付け、同社のさらなる成長を目指している。



原料炭メジャープレーヤーへの第一歩



原料炭プロジェクト[オーストラリア]

100%子会社MDPと資源大手BHP Billitonが50%ずつ権益を持つオーストラリアの原料炭事業BMAは、高品位の原料炭である強粘結炭の海上貿易量のうち、約25%を供給する世界最大規模のプロジェクト。1968年にMDPを設立して石炭開発に取り組んでいた三菱商事は、2001年に1,000億円の巨額投資でBMAの50%の権益を獲得。以来、MDPは3,000万トン超の原料炭生産能力を有するメジャープレーヤーとして活躍している。



シンガポールに新拠点 世界の海を駆ける



船舶事業

船舶事業は、1985年に石油危機以降の海運不況によって存続の危機に直面したが、自ら船舶を保有し、国内外の海運会社などへ貸し出すという思い切った決断によって逆境を打開。トレーディングやファイナンス機能を高度化・融合させ、独自のビジネスモデルを確立した。2011年には、世界の海運業のハブであるシンガポールに新会社を設立するなど、将来を担う柱の事業の一つとして進化を遂げている。



世界有数の石油化学事業 SHARQ



サウディ石油化学プロジェクト [サウジアラビア]

“原油依存経済から脱却するため、石油から出る随伴ガスを有効活用する石油化学プラントを誘致したい”。サウジアラビアの要請に応じて1970年にスタートした交渉は、数々の困難を克服し、1981年、日本政府も共同出資する国際プロジェクトとして事業会社SHARQが設立された。1987年に商業運転を開始。厳しい気候環境下にもかかわらず、競争力のある原料調達に裏打ちされた高収益を背景に3度の増設を経て、世界有数の石油化学事業会社へと発展した。

1980

石油危機と低成長の時代

1978(昭和53)年
日中平和友好条約調印

1980(昭和55)年
日本の自動車生産台数が
世界第1位に

1985(昭和60)年
プラザ合意(変動相場制に移行)

1990

バブル経済とその後の時代

1990(平成2)年
株価暴落(バブル崩壊)

1995(平成7)年
アジア通貨危機

1989(平成1)年
ベルリンの壁崩壊



第1号案件を メキシコで受注



海外電力事業[メキシコ]

海外電力事業は、海外において新規発電所の開発や既存の発電資産買収を通じて発電設備を保有・運営し、発電した電力を地元電力会社に卸売供給する事業。電力民営化、自由化の流れを読み取り、米国、メキシコなどで事業に先行して取り組んできた結果、三菱商事の保有する発電資産は国内外で約500万kW（2013年末：持分容量ベース）に達している。



国内最大の 商業施設特化型J-REIT



不動産アセットマネジメント事業 (J-REIT運用)

2000年にスイスの金融機関UBSと合併で設立した三菱商事UBSリアルティは、2002年、日本リートファンド投資法人（JRF）を東京証券取引所に上場。JRFは、日本で初めて商業施設の運用に特化した投資法人であり、また、不動産会社以外の会社がスポンサーとなる初めてのケースであった。現在は、日本国内における最大の商業施設特化型J-REITとして、優良資産への厳選投資により、さらなる運用資産の成長、分配金水準の向上・安定化を目指している。

⇒ 各営業グループの過去の取り組みについてはP.72～73「ビジネスの拡大と価値創出の歴史」をご覧ください。



ガス化学産業の雄、 METOR社の生産能力 を増強



メタノール事業[ベネズエラ]

三菱ガス化学、ベネズエラ国営石油化学公社PEQUIVEN社などとの合併で、1992年に設立されたメタノール製造販売会社METOR社。2010年8月には第2プラントの商業生産を開始し、生産能力は年160万トンに増強された。天然ガスから生産され、接着剤、塗料、合成樹脂など、幅広い用途に使用されるメタノールは、「ガス化学産業の雄」とも呼ばれており、近年は石油代替やバイオディーゼル原料としても需要が急拡大している。



新しい天然ガス、 シェールガスの供給を開始



シェールガスプロジェクト[カナダ]

2010年にカナダのコルドバ地域で、2012年には同国モンロー地域で、シェールガスの採掘から供給までの事業に着手。すでに一部で生産を開始し、パイプラインを通じてカナダや米国向けに供給している。両地域で三菱商事が保有する鉱区はガス可採埋蔵量は約40兆立方フィート（LNG換算：8.2億トン）以上と推定され、日本の年間消費量の約9年分に相当する。現在は、シェール、韓国ガス公社、中国石油天然気集団とパートナーを組み、日本を中心とした市場へのLNG輸出を目指している。



日本初の官民連携プロ ジェクトとしてオーストラリア の水道事業に着手



TRILITY社[オーストラリア]

2010年、オーストラリアの水道事業会社TRILITY社を官民連携により買収。その後、西オーストラリア州政府から上水道施設の設計・建設、資金調達から運営維持管理までを一括受注した。過去20年間にわたるTRILITY社の水道民営化事業の経験を活かし、これからもさまざまな水問題の解決に貢献していく。



国内最大級の 食品中間流通会社誕生



「三菱食品」誕生

食品中間流通事業子会社である菱食、明治屋商事、サンエス、フードサービスネットワークの4社が経営統合し、2011年に「三菱食品株式会社」としてスタートした。多様化する消費市場のニーズに的確かつスピード感を持って応えるため、経営資源を結集し、「食」を総合的に支える食品中間流通のリーディングカンパニーとして活躍している。

2000

2010

新時代を拓く自己変革の時代

2001（平成13）年
米国同時多発テロ事件発生

1999（平成11）年
EU11カ国が決済通貨として
ユーロ導入

2005（平成17）年
愛知万博 開催
京都議定書発効

2008（平成20）年
世界金融危機

2011（平成23）年
東日本大震災が発生

Why Mitsubishi Corporation?



Top Message

Our Growth Vision—

2020年頃に向けた
三菱商事のあり姿

2020年頃までに事業規模を倍増

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

事業規模の倍増

〔資源分野〕

(LNG、原料炭、銅など)

→ 持分生産量の倍増

〔非資源分野〕

(自動車関連、食糧・食品、
電力関連など)

→ 連結純利益倍増

To Our Stakeholders

Challenge toward the 未来への挑戦 —2020年に向けて—

Management Policy

中長期の価値創造に向けた今後の経営方針

2014年は三菱商事が財閥解体を経て、大合同を果たし、今の三菱商事が発足してから60年という記念すべき節目の年に当たります。私たちは、大合同を実現した先人の精神を受け継ぎ、よりたくましく、より力強い成長を目指しています。

⇒ 60年間の軌跡に関する情報はP.7「The History of Mitsubishi Corporation」およびP.72「ビジネスの拡大と価値創造の歴史」をご覧ください。

60年という歳月は人では言えませんが、古人は「六十にして耳順う（みみしたがう）」と言っています。「耳順う」は、人の言うことが自然と耳に入ってきて聞けるようになるということで、三菱商事もそういう歳を迎えたということです。従って、「企業六十年耳順う」。さまざまなステークホルダーの意見に今まで以上に耳を傾け、「三綱領」の精神の下、私たちは次の社会のあるべき姿、それを実現するためには何をすべきかを考えながら仕事に取り組んでいきたいと思ひます。

⇒ 経営理念に関する情報は、P.6「Our Philosophy」をご覧ください。

創業以来脈々と受け継がれてきた「三綱領」は、「所期奉公」「処事光明」「立業貿易」の三つから成り、社会への貢献、地球環境への配慮、グローバルな事業活動により、公正で健全な事業活動を行うことをうたっています。

「経営戦略2015」では、前中期経営計画で掲げた「継続的企業価値の創出」の考え方を引き継ぎ、継続的経済価値、継続的社会価値、継続的環境価値の三位一体で、総合商社価値の極大化に取り組んでいます。これはまさに三綱領の精神にかなうものと考えます。

Future

代表取締役 社長
小林 健



Overall Picture

「経営戦略2015」の全体像

2014年3月期からの中期経営指針として「経営戦略2015～2020年を見据えて～」を策定しました。三菱商事の事業モデルや外部環境が大きく変化する中、3年後の利益目標を中心とする「中期経営計画」ではなく、長期目標として2020年頃をにらんだ成長イメージを置き、この成長イメージを実現するための前提となる経営方針や、打ち手としての事業戦略・市場戦略を「経営戦略2015」としてまとめました。

「経営戦略2015」では、三菱商事の価値を“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”と再認識しました。当社の収益モデルと外部環境がダイナミックに変化する中、より長期を見据えた経営の時間軸に変更し、従来型の中期経営計画から、2020年頃をにらんだ“future pull”アプローチによる戦略構築へと移行しました。具体的な成長のイメージとしては、2020年頃の事業規模倍増を目指します。

さらに資源会社と非資源会社が同居する当社の実態に鑑み、それぞれのビジネスの性質に即した目標を設定しました。資源については、前中期経営計画の仕込みの時期から、その既存投資の収益化に向けたステージに移行することを踏まえ、持分生産量倍増を目指します。非資源については、資産の入れ替えを実施しながら、新規投資を拡大するポートフォリオのリニューアルを加速させつつ連結純利益倍増を目指します。

「経営戦略2015」では、引き続き、継続的企業価値の創出を目指しながら、ポートフォリオの最適化を図って、成長イメージを具現化することにより、当社の価値を極大化していきます。

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

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%

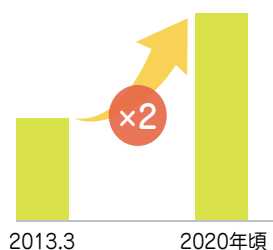
株主還元方針

新たな株主還元方針／
保守的な巡航利益水準
3,500億円に基づく安定配当

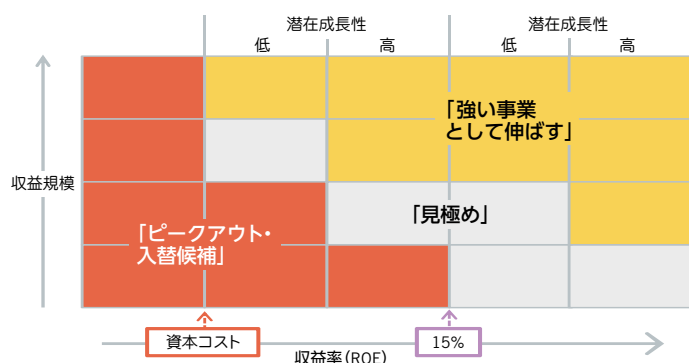
事業規模の倍増

資源分野：持分生産量倍増

非資源分野：連結純利益倍増



事業領域評価マトリックス（概念図）



Review

「経営戦略2015」の進捗

非資源分野が過去最高益を更新

⇒ 2014年3月期の業績につきましては、P.20「CFOからのメッセージ」をご覧ください。

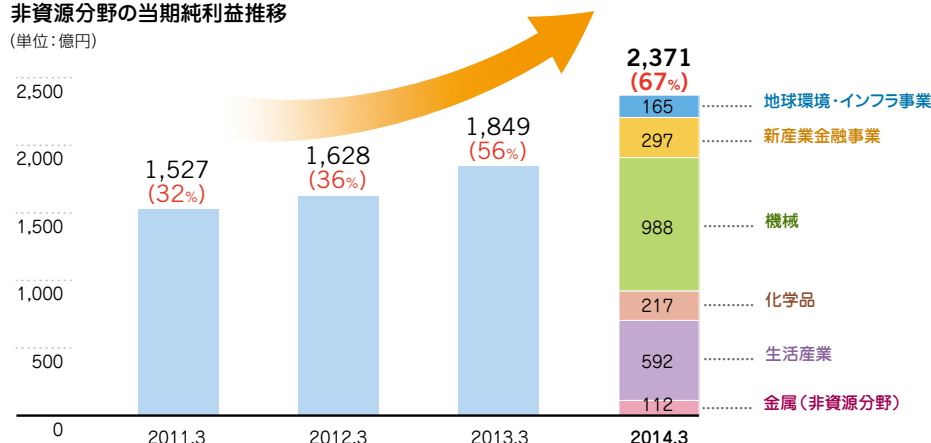
2014年3月期の当期純利益（当社の所有者に帰属）は、IFRSベースで3,614億円となりました。資源関連分野の利益の伸びを上回る非資源分野での利益の伸びにより、全体としても前期を10%以上上回る結果となりました。資源関連では、海外資源関連投資先からの受取配当金の増加などにより増益となり、非資源関連ではアジアでの自動車関連事業が堅調に推移したことに加え、その他のセグメントでも全て前期からの増益を達成しました。

また、成長のための投資も予定通り実行するとともに、資産の入れ替えを当初想定以上のスピードで進めることができました。

「経営戦略2015」で掲げた通り、分散された複数の事業を持つ総合商社としての価値を極大化させるという取り組みが、着実に進行しており、2020年頃の成長イメージ達成に向け、2014年3月期はそのスタートとしての足場固めの年として、順調な滑り出しとなりました。

非資源分野の当期純利益推移

（単位：億円）



* 2011年3月期、2012年3月期は米国会計基準（当社の株主に帰属する当期純利益）、2013年3月期、2014年3月期はIFRS（当社の所有者に帰属する当期純利益）

* 非資源部門には金属グループの鉄鋼製品事業を含む

* パーセント表示は当期純利益（除く、消去又は全社）のうち、非資源分野の占める割合

継続的社会価値、継続的環境価値創出の進捗

2020年頃の事業規模倍増を目指し、持分生産量や利益規模の拡大に向けた事業活動を展開していくことに伴い、一方では、地域社会や地球環境に対するより一層の配慮が求められています。継続的経済価値にとどまらず、本業を通じて、継続的社会価値、ならびに継続的環境価値を創出していくことがこれまで以上に重要だと認識しています。

2014年4月に、継続的社会価値を創出する基本的な考え方をまとめた「社会憲章」を制定しました。本憲章は、本業および社会貢献の両面から、当社が事業を行っている地域の健全な発展を支えていくことなどをうたっており、1996年に制定した「環境憲章」と共に、継続的社会価値、継続的環境価値の創出に関する当社の基本的な姿勢を示すものです。

「社会憲章」「環境憲章」に基づき、事業展開に伴う地域社会や地球環境への負荷を把握しその低減に努めるとともに、将来にわたり地域社会の発展や地球環境の保全に貢献できるよう、取り組んでまいります。

事業戦略の進捗

各事業セグメントにおいて、2020年に向け、毎年ローリング方式で事業計画を策定し、状況の変化に応じて打ち手を変更することで、成長イメージの実現に向けて着実に歩みを進めています。

具体的には、資源分野では、仕掛け案件を中心に収益化を図るとともに、操業コスト、開発コストの改善に注力しながら、競争力の強化に取り組んでいます。非資源分野では、複数の規模感のある“強い事業”をつく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つつ、有望事業への経営資源の集中的な投入を進めています。さらに規模を縮小させる領域や、位置付けを変更する領域などを選別し、戦略の変更や資産の売却など、具体的なアクションプランを実行に移しています。

全社ポートフォリオ・マネージャーである私は、ポートフォリオ・マネジメントの一層の強化を目的とする「事業戦略会議」の議長として、各営業グループ・部門の事業戦略・利益計画・経営資源配分などを確認しながら、成長イメージの実現に向けて取り組んでいます。

市場戦略の進捗

当社の事業は、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目指しています。これを実現するために、各グループにおいてアジア開発担当を任命し、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、およびM&Aや戦略的提携も含めたアジア圏におけるインサイダー化の二つの戦略でビジネス拡大に取り組んでいます。

具体的には、タイやインドネシアで自動車事業のさらなる強化を図っている他、インドネシアでは、現地小売り大手と提携し、生活消費財分野の製造事業を拡充することで、現地でのインサイダー化を進めています。

⇒ 資源ビジネスの関連情報はP.50「エネルギー事業グループ」、P.54「金属グループ」、およびP.70「金属・エネルギー資源データ集」をご覧ください。

⇒ 各地域での取り組みについてはP.78「地域への取り組み」をご覧ください。

〔ミャンマー〕

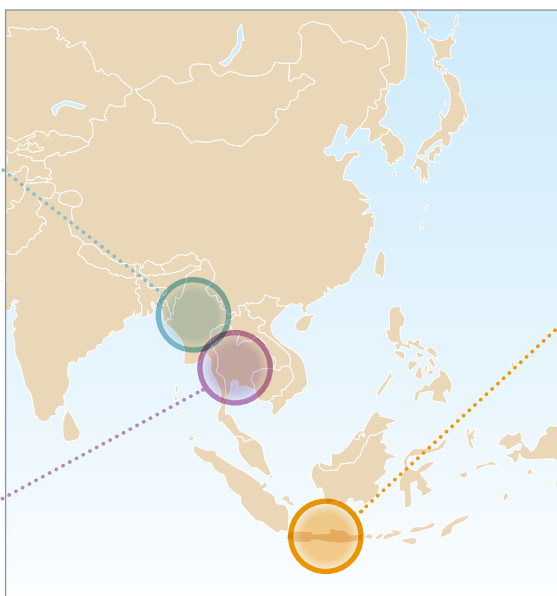


ティラワ経済特別区
ヤンゴン市から約20kmと至近にあり、ミャンマー内需向けの生産拠点として優位な立地。

〔タイ〕



自動車事業
タイの自動車の約5割を占めているピックアップトラックを中心に販売しているいすゞ事業。



〔インドネシア〕



自動車事業
現地パートナーとの合併で設立したKRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS (KTB)を中心に強固なバリューチェーンを構築し、地元に着した独自の戦略で、事業拡大を実現。



生活消費財事業
インドネシア小売り最大手の1社アルファグループが展開する「アルファマート」

また、1,000億円の戦略投資枠を設定し、ミャンマーのティラワ工業団地開発をはじめ、複数の対象案件の具体化にめどが立っております。

R&Dの進捗

事業ポートフォリオ戦略を進める中で、将来的に当社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ます。

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・部門を跨る「横断領域」に関わる検討を進めるために、シェールガス関連、農業などのタスクフォースを立ち上げています。また、未染手市場を対象とした成長分野に関しては、今後業界構造や業界のルールに大きな変化が生じ得る領域を「将来領域」と位置付け、社長である私自身が陣頭指揮を執って取り組んでいます。

財務の状況

2014年3月期の資産合計は前期末より8,364億円増加し15兆9,011億円、負債は前期末より2,288億円増加し、10兆3,618億円となり、資本（当社の所有者に帰属する持分）は2013年3月期から5,506億円増加し、過去最高の5兆677億円となりました。

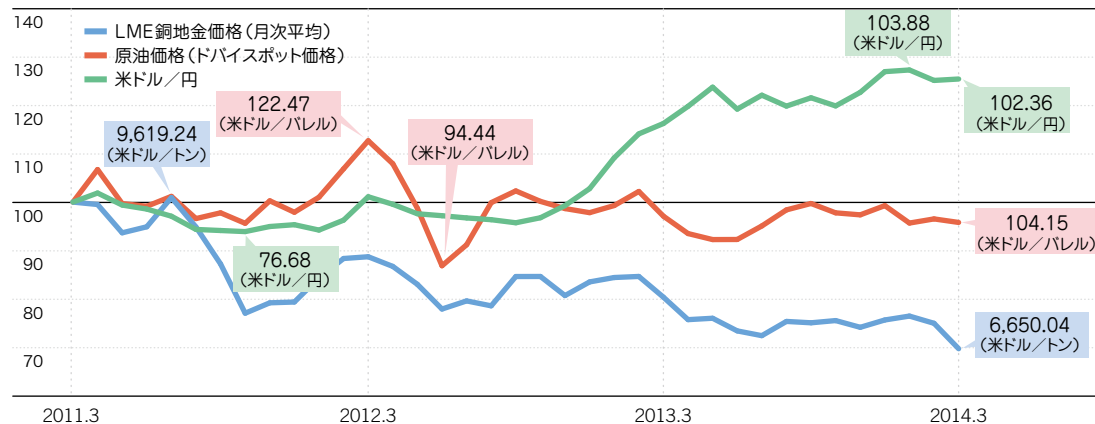
「経営戦略2015」の期間中は、新規投資を実行するに当たって、財務の健全性を重視し、投資の積み上げを利益の範囲内とします。2014年3月期については、グロス投資は予定通り8,000億円を実施した一方、資産の入れ替えを進めたことにより、目標通り当期利益の範囲内にネットの投資積み上げ金額を収めることができました。

これにより、有利子負債倍率は1倍を切る水準となり、また、3年ぶりにフリーキャッシュ・フローも黒字となりました。2014年3月期以降も事業資産の売却を中心として、引き続き資産入れ替えを進めることにより、財務規律を遵守しながら、成長につながる投資の実行を進めていきます。

⇒ 財務に関する詳細情報はP.20「CFOからのメッセージ」、2013年度有価証券報告書（<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/fstatement/>）をご覧ください。

為替レートと資源価格の推移

（2011年3月末を100とした場合の変化率）



Shareholders' Value

株主価値の還元について

「経営戦略2015」では、環境変化に関係なく、総合商社の価値を「安定的に収益を創出する基盤を維持しつつアップサイドポテンシャルを有する」こととする考え方に合わせて、配当政策についても、株主への還元を安定的に行うために「安定配当」と、「収益連動配当」の二段階の還元方式を導入しています。

また、中長期的なROE水準の回復に向けて、利益成長だけでなく、分母である資本についても必要な手を打っていく方針としており、その一環として自己株式の取得を実施することとしました。今後も、引き続き利益成長のドライバーとなる成長投資を進めるとともに、ROE水準向上に必要な打ち手は、積極的に検討していきます。

三菱商事は、お取引先や株主・投資家の皆様、三菱グループの社員、地域社会やNPO・NGOの方々をはじめとするさまざまなステークホルダーとの関係で成り立っています。健全な利益成長および企業価値の創出を目指すことはもちろん、ビジネスを通じて社会の発展に寄与するとともに、ステークホルダーとの関わりの中で、地球環境の保全と改善に取り組んでいきます。そして、事業活動を通じて、継続的かつグローバルに貢献することを目指していきます。

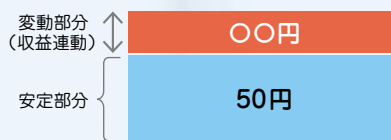
→ 環境・CSRに関する情報はP.98「Chapter 6 Sustainability at MC」をご覧ください。

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

配当の下方向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

配当のイメージ



代表取締役 社長

小林 健



Why Mitsubishi Corporation?

Chapter 2

Financial and Investment Strategy

財務と投資戦略

CFO からのメッセージ.....	P.20
財務・ESG ハイライト.....	P.26

CFOからのメッセージ

三菱商事の財務、投資の考え方

収益基盤を強固なものとしつつ、効率性・健全性も重視しながら、持続的な成長・企業価値の最大化を図っていきます

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



Question 1

まずは2014年3月期の業績について、レビューをお願いします。

2014年3月期の当期純利益は、米国会計基準では第3四半期決算の際に公表した業績見通し4,200億円を248億円上回る4,448億円、IFRSベースでは3,614億円となりました（以下金額は全てIFRSベース）。

資源分野は、エネルギー事業グループの海外関連投資先からの受取配当金の増加などがあったものの、探鉱費用の増加などにより減益したことに加え、金属グループの豪州資源関連子会社（原料炭）の増益などがあったものの、資源関連投資先からの受取配当金や持分利益が減少したことにより、2013年3月期から277億円減益の1,154億円となりました。

非資源分野は、特に、機械グループのアジア自動車事業が堅調に推移したことなどによる増益が大きく寄与し、2013年3月期より522億円増益の2,371億円と過去最高益を達成しました。

資源分野が2013年3月期より減益した一方で、非資源分野が大幅な増加となったことにより、2013年3月期の資源と非資源の割合は4:6でしたが、2014年3月期はその割合が3:7となりました。

Question 2

三菱商事の財務戦略の
ポイントを教えてください。

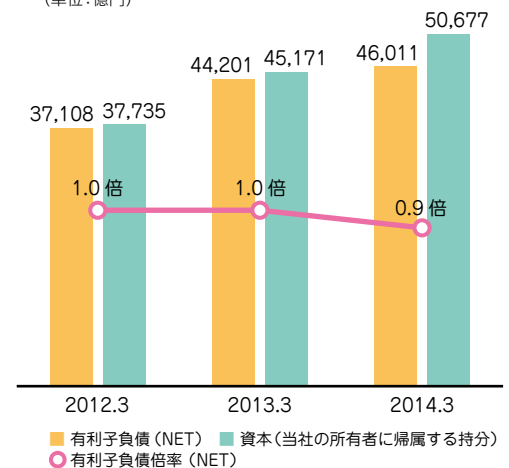
当社は、収益基盤を強固なものとしつつ、効率性・健全性も重視しながら、持続的な成長・企業価値の最大化を図っていく方針です。このため、「経営戦略2015」では、当面は財務健全性を損なうことなく、引き続き優良な投資機会を積極的に追求していきます。よりキャッシュ・フローを重視する経営とし、**投資は利益と資産入替の範囲内**で積み上げていきます。ROEについては、中長期的には12～15%水準の回復を図ります。

財務方針

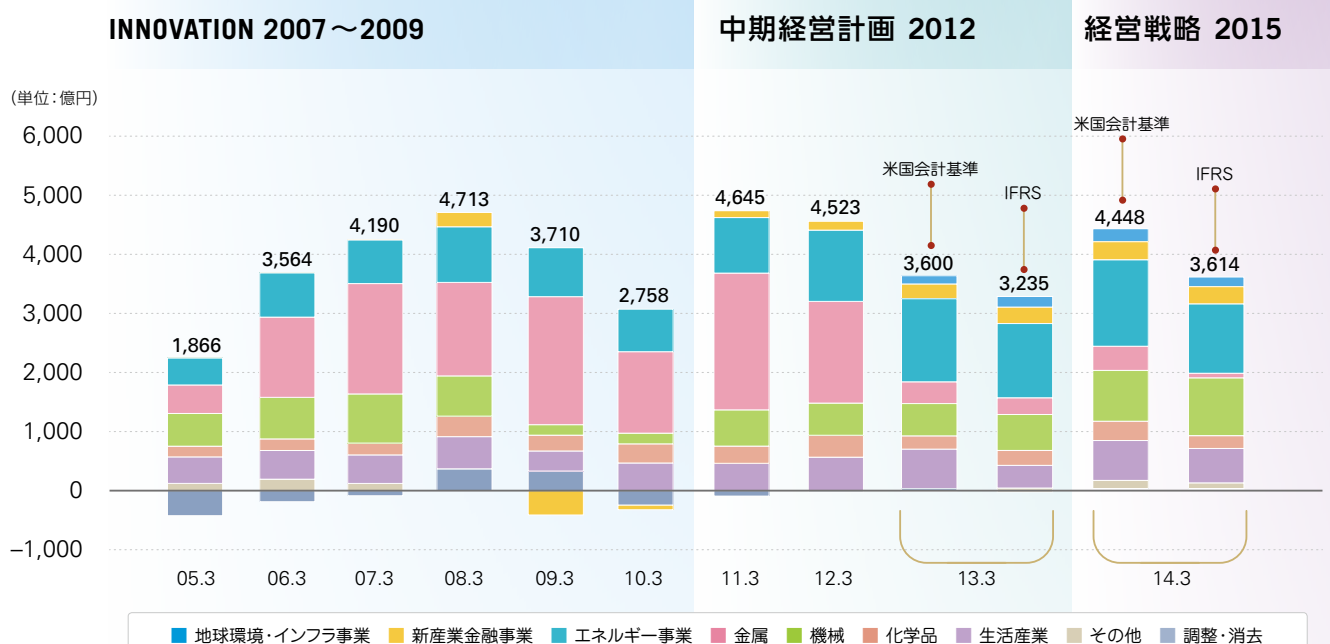
経営戦略2015 (3カ年予定)		
		(2014年3月期)
グロス投資(A)	2.0-2.5兆円	0.8兆円
減価償却・入替(B)	1.5兆円	0.7兆円
ネット投資(A-B)	0.5-1.0兆円	0.1兆円
当期純利益	1.1兆円～	0.4兆円
NET DER	1.0倍前後	0.9倍
《フリーキャッシュ・フロー》		
《+811億円》		

資本(当社の所有者に帰属する持分)と 有利子負債

(単位: 億円)



当期純利益(当社の所有者に帰属)の推移



* 2012年3月期以前は米国会計基準(当社株主に帰属する当期純利益)。

Question 3

投資に対する基本的な考え方と、2014年3月期の主な投資や入れ替え実績について教えてください。

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。

2014年3月期の投資は、資源分野3,300億円、非資源分野4,700億円の合計約8,000億円の投資を実行、「経営戦略2015」で想定した通りに進捗しています。具体的には、豪州石炭事業、LNG・シェールガスの他、欧州での海底送電事業、キリン協和フーズ（現MCフードスペシャリティーズ）およびブラジル穀物会社などの子会社化といった案件への投資を実行しました。

また資産の入れ替えについては、「経営戦略2015」期間中は年平均で5,000億円程度の入れ替えを想定していましたが、2014年3月期ではこれを上回る約6,800億円の入れ替えを行いました。具体的には、減価償却に加え、上場株式や不動産、船舶・航空機、さらには自動車販売金融業における融資債権の売却を行いました。

新規投資と資産入替の状況

（単位：億円）

		累計					主な案件
		1Q実績	2Q実績	3Q実績	4Q実績		
新規投資	資 源	930	770	920	680	3,300	LNG・シェールガス関連 豪州石炭事業関連
	非資源	1,170	1,430	880	1,220	4,700	航空機関連リース 船舶事業 海底送電事業 ブラジル穀物会社子会社化
	合 計	2,100	2,200	1,800	1,900	8,000	
資産入替	資産売却*	1,400	1,100	800	1,800	5,100	上場有価証券売却 自動車販売金融事業の融資債権売却 航空機関連リース 不動産事業 船舶事業
	減価償却	400	500	400	400	1,700	
	合 計	1,800	1,600	1,200	2,200	6,800	
ネット投資額		300	600	600	▲ 300	1,200	

*「資産売却」の金額に、売却に伴い発生した売却損益は含まれておりません。

Question 4

投資判断をする際の
わが社の強みについて
教えてください。

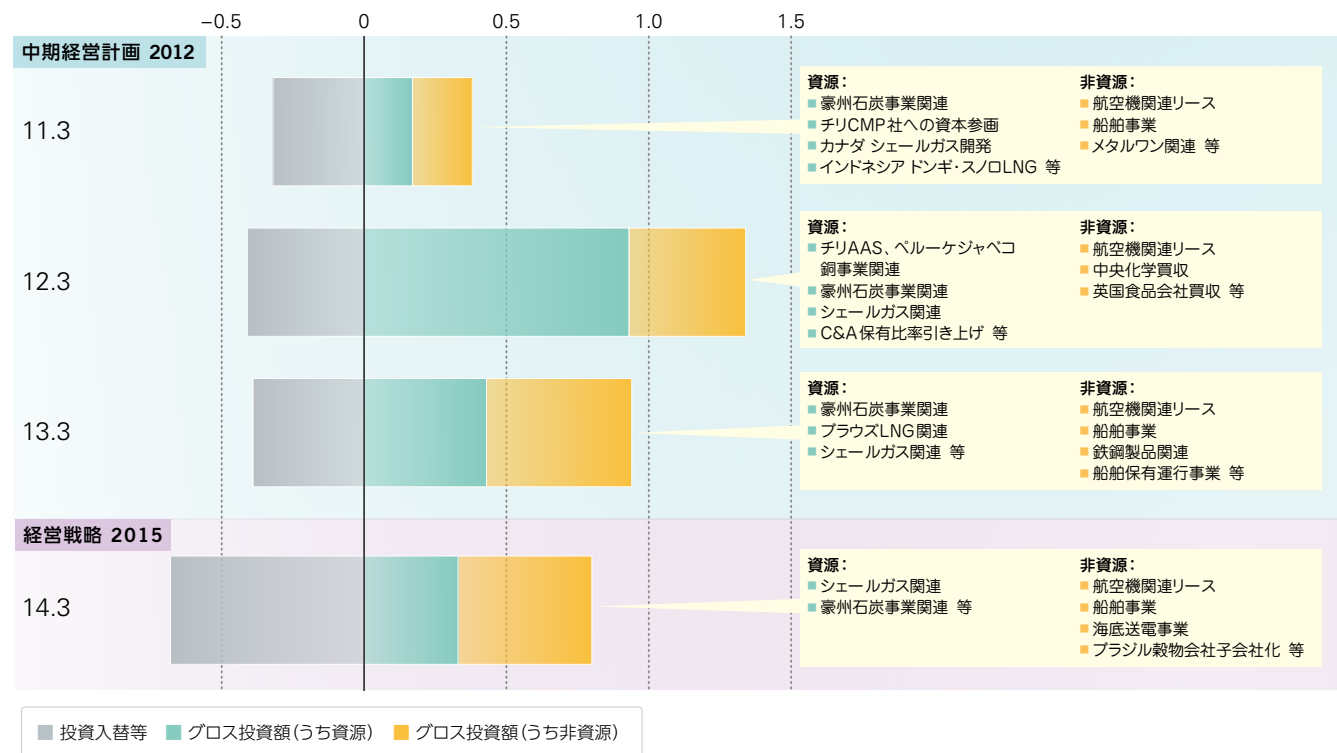
当社の投資戦略において、確立されたリスクマネジメント体制は、これを支える大きな強みの一つとなります。

投資を実行するに当たっては、①当該事業領域の利益拡大に当たり、投資が望ましい形態かどうかを検討し、②取れるリスク、取れないリスクの明確化を図りつつ、③リターンに関わる定量基準および当社の過去の教訓から得た定性基準に従って、リスク・リターンを分析の上で事業計画を立案します。

投資実行後は、毎年定期的に業績、経営内容、リターンおよびリスクマネー総額などを調査・分析して、経営計画書として取りまとめ、投資目的の確実な達成のための管理を行います。一方、当社の健全な投資ポートフォリオ構築を推進するために、一定の基準を満たしていない投資先は、「EXITルール」により早期に撤退することとしており、効率的な資産の入れ替えを促進しています。これによって資金回収を行い、新規投資によるわが社企業価値の増大に寄与することを目指しています。

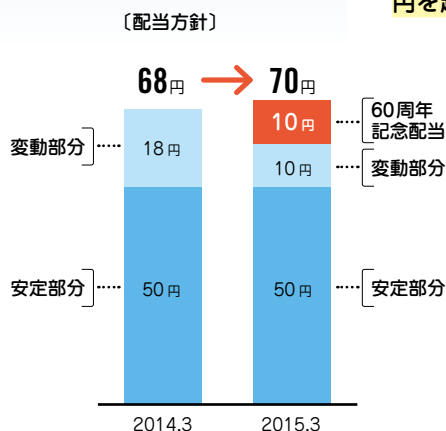
投資実績〔グロス投資額・投資入替等〕

(単位:兆円)



Question 5

自社株取得を含め、株主還元についての考え方を教えてください。



「経営戦略2015」では、環境変化にかかわらず一定の配当を担保するために、二段階の株主還元方式を導入しています。安定配当として1株当たり50円の配当を毎年の利益水準に関わりなく実施し、業績連動配当を毎年の連結純利益のうち、3,500億円を超える利益を原資として、ミニマム配当性向30%とした上で、将来のさらなる成長

のための投資資金需要を勘案し決定する方針としています。2014年3月期の1株当たりの配当金額は、安定配当50円に、業績連動配当18円を加え、68円としました。

また、「経営戦略2015」では、成長を目指した投資を進める一方で、中長期的なROE水準の回復に向けて、分母である資本についても必要な手を打っていく方針としており、今般その一環として自己株式の取得を決定しました。今後もキャッシュ・フローや投資計画を勘案しながら、ROE向上のための打ち手を財務の健全性を損なわない範囲で検討していく方針です。

Question 6

2014年3月期の有価証券報告書より国際会計基準(IFRS)を任意適用しましたが、適用に至った背景および従来の報告と大きく異なる点について教えてください。

海外でビジネスを行う当社グループ会社の中には、すでに現地決算をIFRSで行っている会社も数多くあり、決算業務の効率化に加え、経営目標として同じ数字を共有できるといったメリットがあり、グローバルにビジネスを展開する当社にとって有用度は高いとの判断に基づきIFRSの適用を決めました。

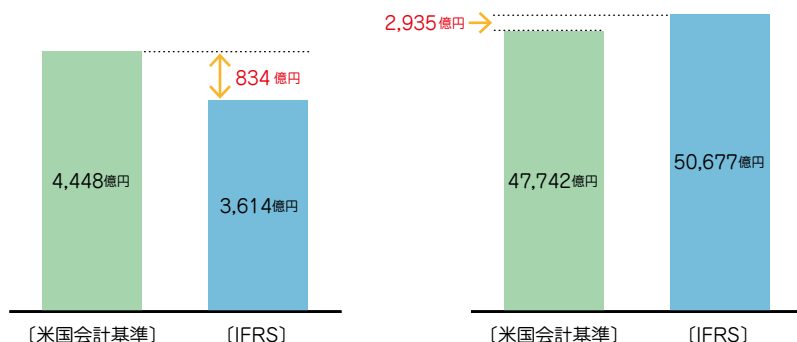
IFRSでは、20%未満の投資(FVTOCI)については株式売却益が計上されない、固定資産の減損基準が厳格化されるなどの違いにより、IFRSに基づく2014年3月期の当期純利益(当社の所有者に帰属)は米国会計基準から834億円減少し、3,614億円となりました。また、IFRSでは非上場株式も時価評価する必要がある一方で、IFRSへの切り替え

時に固定資産の簿価を時価に洗い替えることができたことから、IFRSに基づく2014年3月期の資本(当社の所有者に帰属する持分)は米国会計基準から合計で2,935億円増加し、5兆677億円となりました。

IFRSと米国会計基準の差異

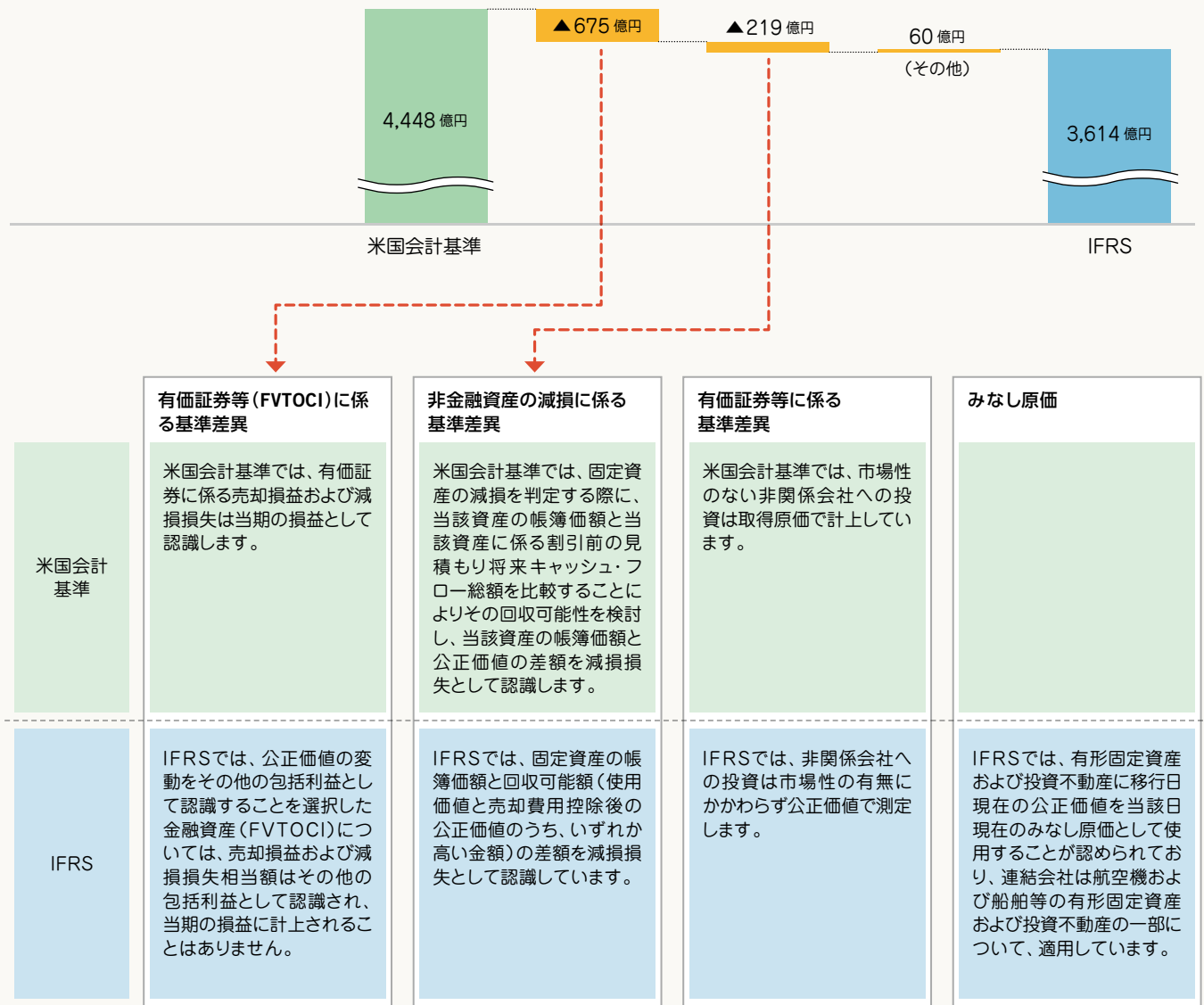
当期純利益(当社の所有者に帰属)

資本(当社の所有者に帰属する持分)

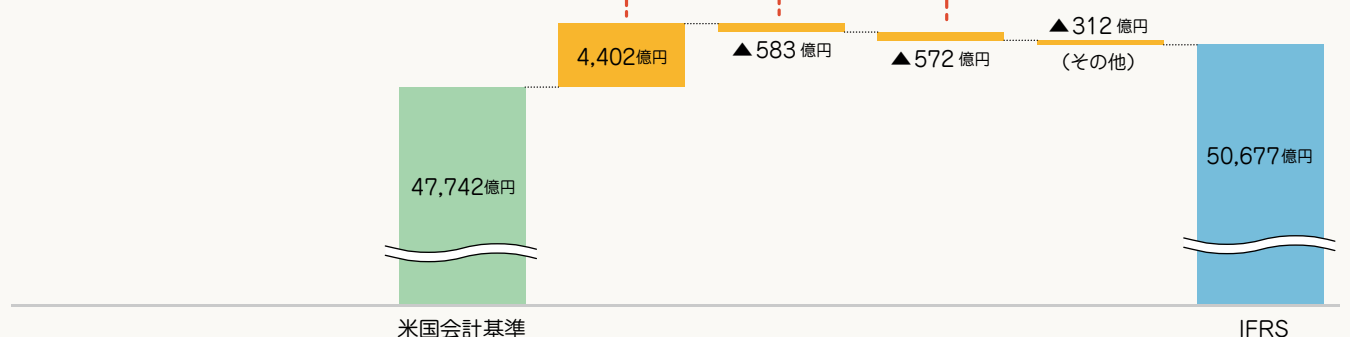


〔詳細解説〕 IFRSと米国会計基準の差異について

〔1〕当社の所有者に帰属する当期純利益



〔2〕当社の所有者に帰属する持分



財務・ESG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

当社は、2014年3月期より、従来の米国会計基準に替えて国際会計基準（IFRS）に準拠した連結財務諸表を作成しています。

	2005.3 (米国会計基準)	2006.3 (米国会計基準)	2007.3 (米国会計基準)	2008.3 (米国会計基準)	2009.3 (米国会計基準)
当期業績：					
収益	¥4,133,338	¥ 4,813,468	¥ 5,068,199	¥ 6,050,654	¥ 6,156,365
売上総利益	878,707	1,054,371	1,144,982	1,172,665	1,465,027
持分法による投資損益	99,624	124,867	153,973	155,614	163,256
当期純利益(当社の所有者に帰属) ^{*1}	186,641	356,444	418,965	471,262	370,987
事業年度末の財政状態：					
資産合計	9,048,561	10,283,887	11,350,293	11,638,265	10,837,537
運転資本 ^{*2}	1,017,681	1,243,841	1,335,452	1,429,764	1,613,776
社債及び借入金(1年内期限到来分を除く) ^{*1}	2,975,701	2,877,050	2,863,558	3,096,818	3,467,766
資本(当社の所有者に帰属する持分) ^{*1}	1,493,175	2,347,451	2,882,924	2,832,293	2,359,397
有利子負債(旧FAS 133)：					
有利子負債 ^{*3}	4,040,199	3,766,343	3,829,060	4,183,592	4,879,397
ネット有利子負債 ^{*4}	3,423,498	3,130,046	3,081,050	3,443,861	3,567,633
キャッシュ・フロー：					
営業活動によるキャッシュ・フロー	145,700	384,278	448,573	327,712	558,226
投資活動によるキャッシュ・フロー	6,597	▲91,851	▲303,251	▲353,480	▲693,550
フリーキャッシュ・フロー	152,297	292,427	145,322	▲25,768	▲135,324
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲60,414	▲239,415	▲108,363	69,700	650,608
ネットキャッシュ・フロー	91,883	53,012	36,959	43,932	515,284
1株当たり情報：					
1株当たり当期純利益(当社の所有者に帰属)：					
基本的(円、米ドル)	119.21	219.32	248.34	284.06	225.88
希薄化後(円、米ドル)	110.11	209.39	246.99	282.79	225.38
配当金(円、米ドル)	18.00	35.00	46.00	56.00	52.00
1株当たり当社所有者帰属持分(円、米ドル)	953.65	1,392.51	1,728.22	1,725.74	1,436.11
配当性向 ^{*5} (%)	15	16	19	20	23
株式：					
期末発行済株式数 ^{*6} (千株)	1,565,749	1,685,767	1,688,303	1,641,203	1,642,904
財務指標：					
ROE ^{*7} (%)	13.7	18.6	16.0	16.5	14.3
ROA ^{*8} (%)	2.1	3.7	3.9	4.1	3.3
ネットDER ^{*9} (倍)	2.3	1.3	1.1	1.2	1.5
DOE ^{*10} (%)	2.1	3.0	2.9	3.2	3.3
株価情報：					
期中平均株価(円、米ドル)	1,202	2,042	2,371	3,110	2,299
株価収益率(PER) ^{*11} (倍)	10.09	9.67	9.56	11.18	10.51
株価純資産倍率(PBR) ^{*12} (倍)	1.3	1.5	1.4	1.9	1.7
【ESG指標】					
環境：					
グローバルベースのCO ₂ 排出量(t-CO ₂)		1,385,892	1,805,930	1,991,207	1,340,963
社会：					
従業員数(人)	51,381	53,738	55,867	60,664	60,095
ガバナンス：					
取締役人数(人)	16	17	18	20	15
うち社外取締役人数(人)	4	4	4	5	5

注記1: 読者の便宜を考慮し、2013年3月期と2014年3月期(円貨)については、米国会計基準とIFRSの双方に基づく連結財務情報を記載しています。

注記2: 米ドル金額は便宜的に1米ドル=103円で換算しています。

*1 「当期純利益(当社の所有者に帰属)」は、米国会計基準では「当社株主に帰属する当期純利益」に該当します。「社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)」は、米国会計基準では「長期債務(1年内期限到来分を除く)」に該当します。「資本(当社の所有者に帰属する持分)」は、米国会計基準では「株主資本」に該当します。

*2 「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。

*3 「有利子負債」は「短期借入金」および「社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)」の合計額となります。

*4 「ネット有利子負債」は、有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を差し引いたものです。

*5 「配当性向」は組替再表示前の当期純利益(当社の所有者に帰属)から算出したものです。

*6 当社が保有する自己株式は含まれていません。

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の2009年3月期以前の数値は遡及的な調整を行っていません。
- 2) キャッシュ・フローの2008年3月期以前の数値は遡及的な調整を行っていません。

単位:百万円							単位:百万米ドル
2010.3 (米国会計基準)	2011.3 (米国会計基準)	2012.3 (米国会計基準)	2013.3 (米国会計基準)	2014.3 (米国会計基準)	2013.3 (IFRS)	2014.3 (IFRS)	2014.3 (IFRS)
¥ 4,540,793	¥ 5,206,873	¥ 5,565,832	¥ 5,968,774	¥ 7,589,255	¥ 6,009,887	¥ 7,635,168	\$ 74,128
1,016,597	1,149,902	1,127,860	1,029,657	1,160,141	1,054,933	1,186,005	11,515
117,857	167,002	192,418	164,274	208,507	167,840	168,356	1,635
275,787	464,543	452,344	360,028	444,793	323,457	361,359	3,508
10,803,702	11,272,775	12,588,320	14,410,665	15,291,699	15,064,738	15,901,125	154,380
1,780,008	2,012,098	1,709,310	2,098,147	2,421,288	2,076,570	2,417,452	23,470
3,246,029	3,188,749	3,760,101	4,498,683	4,692,531	4,498,683	4,693,855	45,571
2,926,094	3,233,342	3,507,818	4,179,698	4,774,244	4,517,107	5,067,666	49,201
4,154,692	4,257,563	5,016,383	5,805,238	5,987,852	5,889,642	6,075,835	58,989
2,968,151	2,947,308	3,647,408	4,335,829	4,522,183	4,420,068	4,601,094	44,671
761,573	331,204	550,694	403,313	258,142	453,327	381,576	3,705
▲138,502	▲262,601	▲1,100,913	▲752,477	▲182,689	▲791,026	▲300,502	▲2,917
623,071	68,603	▲550,219	▲349,164	75,453	▲337,699	81,074	787
▲755,347	76,749	599,059	401,687	▲122,131	388,366	▲118,845	▲1,154
▲132,276	145,352	48,840	52,523	▲46,678	50,667	▲37,771	▲367
167.85	282.62	274.91	218.66	269.93	196.45	219.30	2.13
167.46	281.87	274.30	218.18	269.31	196.02	218.80	2.12
38.00	65.00	65.00	55.00	68.00	55.00	68.00	0.66
1,780.37	1,966.66	2,130.89	2,537.52	2,896.04	2,742.36	3,074.03	29.84
23	23	24	25	25	—	—	—
1,643,532	1,644,074	1,646,173	1,647,158	1,648,541	1,647,158	1,648,541	—
10.4	15.1	13.4	9.4	9.9	7.8	7.5	—
2.5	4.2	3.8	2.7	3.0	2.3	2.3	—
1.0	0.9	1.0	1.0	0.9	1.0	0.9	—
2.4	3.5	3.2	2.4	2.5	2.2	2.3	—
1,969	2,102	1,840	1,626	1,897	1,626	1,897	18.42
12.11	7.68	6.73	7.47	7.05	8.31	8.68	—
1.1	1.1	0.9	0.6	0.7	0.6	0.6	—
1,393,277	1,827,778 ^{*13}	3,313,934 ^{*14}	3,324,775 ^{*14}	3,380,892	3,324,775 ^{*14}	3,375,576	
58,583	58,470	63,058	65,975	68,383	65,975	68,383	
15	15	13	12	14	12	14	
5	5	5	5	5	5	5	

*7 「ROE」は、当期純利益(当社の所有者に帰属)を、期首および期末の「資本(当社の所有者に帰属する持分)」の平均で除して算出したものです。

*8 「ROA」は、当期純利益(当社の所有者に帰属)を、期首および期末の資産合計の平均で除して算出したものです。

*9 「ネットDER」は、ネット有利子負債を、「資本(当社の所有者に帰属する持分)」で除して算出したものです。

*10 「DOE」は、1株当たりの配当金を、期首および期末の「1株当たり当社所有者帰属持分」の平均で除して算出したものです。

*11 「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(当社の所有者に帰属)で除して算出したものです。

*12 「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資本(当社の所有者に帰属する持分)で除して算出したものです。

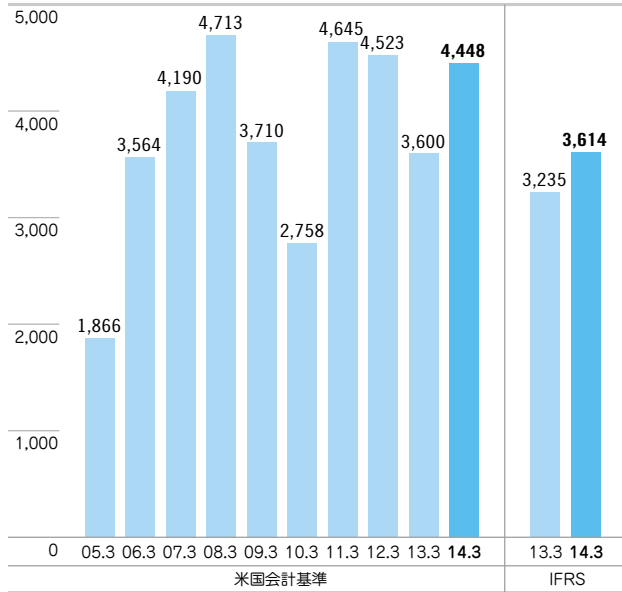
*13 2011年3月期までは「電力使用に伴う間接的なCO₂排出量」を集計対象とし、2012年3月期以降は「電力使用に伴う間接的なCO₂排出量」に加え、「燃料使用に伴う直接的なCO₂排出量」を集計対象としています。また、2013年3月期以降はこれらに加え、「その他エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス」も集計対象としています。

*14 2012年3月期および2013年3月期のデータを再集計の結果、修正しています。

財務・ESGハイライト

当期純利益（当社の所有者に帰属）*1

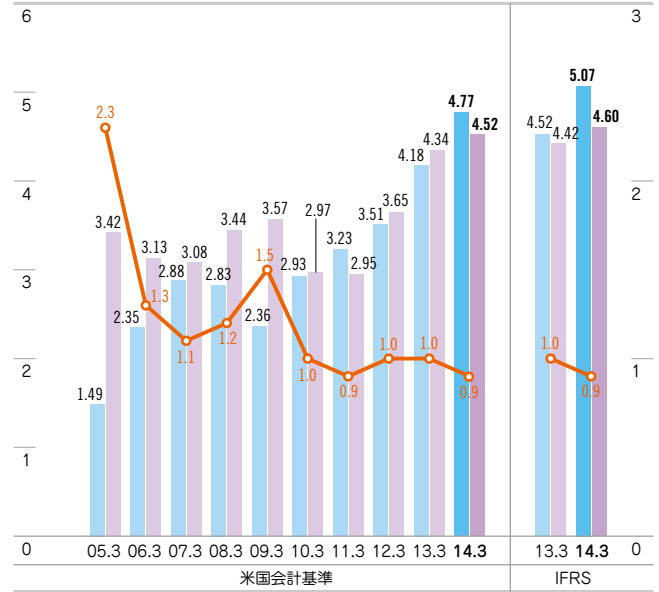
（単位：億円）



資本（当社の所有者に帰属する持分）*1/ネット有利子負債*4/ ネット有利子負債倍率

（単位：兆円）

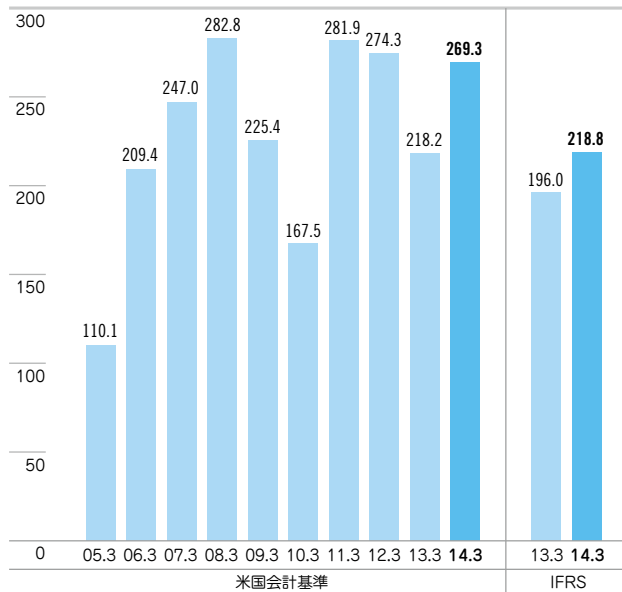
（単位：倍）



■ 資本（当社の所有者に帰属する持分）[左軸] ■ ネット有利子負債 [左軸]
— ネット有利子負債倍率 [右軸]

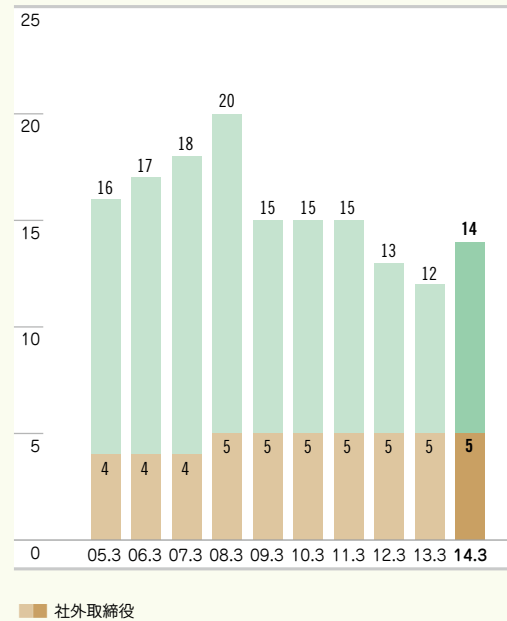
1株当たり当期純利益（当社の所有者に帰属）（希薄化後）

（単位：円）



取締役人数

（単位：人）

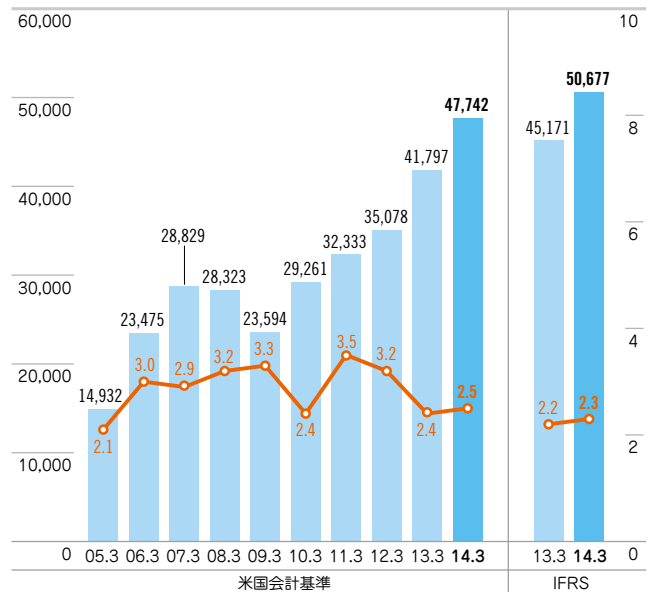


■ 社外取締役

資本(当社の所有者に帰属する持分)*1/DOE*10

(単位:億円)

(単位:%)

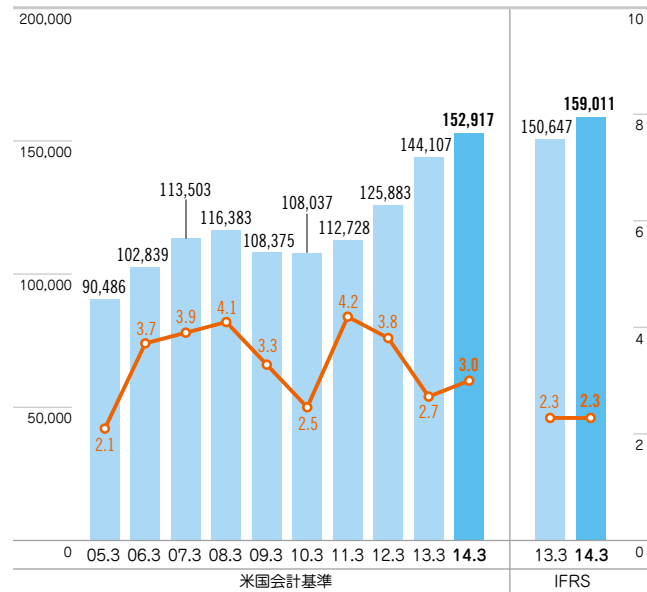


■ 資本(当社の所有者に帰属する持分) [左軸] — DOE [右軸]

資産合計/ROA*7

(単位:億円)

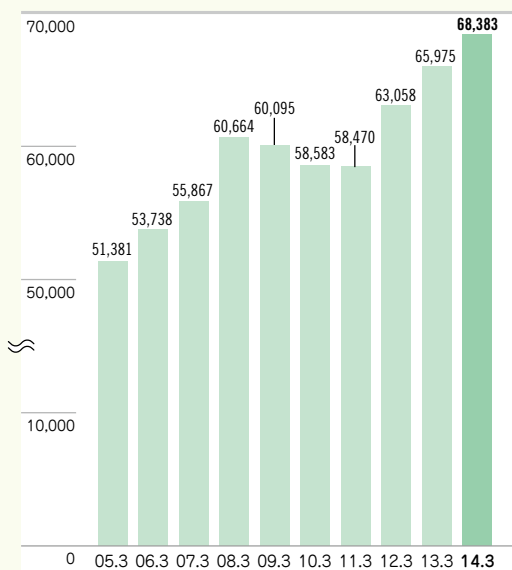
(単位:%)



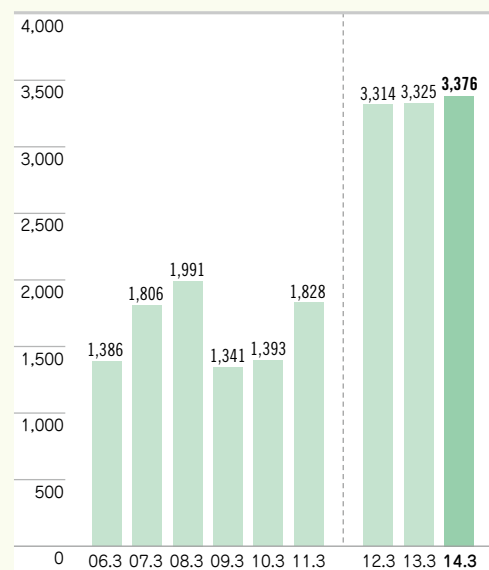
■ 資産合計 [左軸] — ROA [右軸]

従業員数

(単位:人)



グローバルベースのCO₂排出量

(単位:千t-CO₂)


* 2011年3月期までは「電力使用に伴う間接的なCO₂排出量」を集計対象とし、2012年3月期以降は「電力使用に伴う間接的なCO₂排出量」に加え、「燃料使用に伴う直接的なCO₂排出量」を集計対象としています。また、2013年3月期以降はこれらに加え、「その他エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス」も集計対象としています。

** 2012年3月期および2013年3月期のデータを再集計の結果、修正しています。

Stakeholders' Feedback 〈対談〉

取締役会長 小島 順彦 (写真左)

末吉 竹二郎 (写真右)

Discussion

社会と共に成長する企業であるために

2008年の環境・CSRアドバイザリーコミッティー設置当時から、そのメンバーとして多くの提言をされている国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI) 特別アドバイザの末吉竹二郎氏に、三菱商事の環境・CSRに対する評価や今後の期待などを伺いました。

“「人」を最も大切に考えていくことは、
永続的に繁栄していくための
スタート地点”

“三菱商事が目指す価値と、世界や
社会が目指す価値を一体化させる
意識を”



国内外に約200人の経営人材を派遣

小島 現在、当社の連結事業会社は約600社あり、そこに当社の社員約200人をCEOとして派遣しています。200人のCEOを派遣するためには、経営人材を育成することが非常に重要です。

当社には、事業のグローバル展開に対応し、人材面でのグローバル競争力を強化するために、若手社員全員に海外経験を積ませることを目的とした、「グローバル研修生制度」があり、若手社員を半年から1年間の実務研修等に派遣しています。この研修を受けた社員は、研修前に比べるととてもたくましくなって帰ってきます。研修先の国を理解し、その国の言葉のある程度話せるようになり、さらにその国で自分の友人をつくってくる。これもまた重要な人材育成の一環です。

末吉 2013年12月に公表された国際統合報告フレームワークの中では、企業のキャピタルとは六つの要素から成るという考え方が示されました。金銭は当然のこと、設備、知的財に加えて、社会の価値という側面からのソーシャルキャピタル、さらに、自然、すなわちナチュラルキャピタル、そして、もう一つの大きな要素として、ヒューマンキャピタルという「六つの資本」という考え方です。ビジネスが「人」のために行うものであるならば、その「人」である社員を最も大切に考えていくことは、そのビジネスが社会に受け入れられ、永続的に繁栄していくためのスタート地点なのだという考え方です。「六つの資本」の中で、特に人材や知的財は三菱商

事の強みであると思います。復興支援活動でも、社員の方々は非常に積極的です。

小島 2011年3月11日に東日本大震災が発生して、翌4月には100億円の基金を設立し、支援活動を開始しました。被災地が復興するまで、さまざまな協力を進め、息の長い支援を続ける体制をつくっています。こういったことをことさらアピールするのではなく、さまざまな活動を社員が自然に行える会社になってほしいと思います。

末吉 私は三菱商事復興支援財団にも関わらせていただいています。財団での支援が始まる時に、お話したことがあります。東日本大震災直後、日本全国あるいは世界中から多くの支援が寄せられ、これ自体は大変素晴らしいことではあるものの、企業はとにかく多数の支援をすることに重きを置いているように見えることもありました。短期的な緊急支援はもちろん大切ですが、時がたつにつれ、消えていく支援活動があるのも否めないと思います。しかし、連綿と続けられる支援が本当の支援であり、一番重要なのではないかと考えます。三菱商事は今、見事にそうした活動を実現しています。

社会と共に成長するための事業活動

末吉 世界では今、ビジネスの在り方を変えていこうという動きがあります。これまでは、エクスクルーシブ、すなわち、



研修派遣先のスタッフと植物園でのボランティアに参加するグローバル研修生



陸前高田市の復興支援ボランティア

排他的、あるいは独占、一人占め。分かりやすく言えば、自社や自社グループだけが良ければいいじゃないかという考え方です。その結果、世界にさまざまな問題を引き起こしてしまいました。ですから、これからは排他的な、自分だけのエクスクルーシブから、インクルーシブに意識を変えなければなりません。すなわちさまざまなステークホルダーと共に持続的な発展を実現するということです。自社や協業パートナーはもちろんのこと、それを支えるコミュニティも発展しなければならないという考え方が、ビジネスにおいて重要になってくるといわれています。

小島 当社は1998年に、アフリカのモザンビークで、Mozalという会社を現地政府などと合併で設立しました。Mozalではオーストラリアからアルミナを輸入して、南アフリカの安価な電力を使って製錬し、アルミ地金を欧州へ輸出する事業を行っています。この事業はモザンビークの雇用創出にも貢献しています。また、同社が設立した財団を通じて、学校や病院なども建設しています。

末吉 三菱商事には「三綱領」の精神が息づいていて、古くから「地域と共に」「パートナーと共に」といったインクルーシブな視点でビジネスを行っています。根底にあるのは「立業貿易」でしょう。もうかるから世界中に出掛けていくという単純なことではありません。モザンビークでのビジネスも、直接的には

日本は関わらない、第三国間のプロジェクト。世界が豊かになれば、日本も豊かになるというグローバリズムを強く感じます。私はそれが、三菱商事の本当の強みではないかと思うのです。

企業の生き残りを左右する カーボン・マネジメント

小島 世界が将来に対して大きな懸念を持っているのは、温室効果ガスのマネジメント(カーボン・マネジメント)です。当社では昨年、地球環境・インフラ事業グループを発足させました。このグループでは鉄道などの交通インフラや太陽光、風力発電など、地球環境に優しい事業を進めています。

また、当社には連結事業会社が約600社ありますので、連結ベースでのカーボン・マネジメントをしっかりと行うことが重要と考えています。現在当社では連結ベースでCO₂排出量を把握して、全社でその対応に当たろうとしています。

末吉 三菱商事グループを取り巻く世界の状況を申し上げますと、10月に発行されるIPCC*1の第5次評価報告書の中身は非常に厳しい内容です。カーボン・マネジメントは、「ただやればいい」「良いことだからやりましょう」という時代から、「やらないと地球全体がつぶれてしまう」というレベルの危機感に変わってきたということです。「2100年には、CO₂をほ



モザンビークでの地域孤児院における支援活動



一般社団法人福島復興ソーラー・アグリ体験交流の会の半谷代表理事の説明を聞く小島会長

「ゼロ、場合によってはマイナスにすべき」という言い方もされています。

ですから今後、企業に対する、温室効果ガスに関する要求は、ますます厳しさを増していきますし、情報開示のレベルも同様に高くなっていくでしょう。米国のSASB^{*2}では、上場企業によるCO₂情報の開示の義務化に取り組んでいます。幾つかの証券取引所では、すでにその開示義務が始まっています。

このような流れの中では、カーボン・マネジメントの成否は、企業がこれから5年、10年、20年後に、生き残っていけるか否かのポイントになり得るということを示しています。CO₂排出削減ができない事業は、継続できないということにもなりかねないということです。

^{*1} Intergovernmental Panel on Climate Change (気候変動に関する政府間パネル)。1988年に世界気象機関(WMO)と国連環境計画(UNEP)が設立。人為起源による気候変動、影響、適応および緩和方策に関し、科学的、技術的、社会経済学的見地から包括的な評価を行うこと目的とする組織。気候変動に関する国際連合枠組条約をはじめとする、地球温暖化に対する国際的な取り組みに科学的な根拠を与えるものとして重要な役割を果たしている。

^{*2} Sustainability Accounting Standards Board (サステナビリティ会計基準審議会)。米国の上場会社が米国証券取引委員会に提出を義務付けられる財務書類において、企業のサステナビリティに関する開示基準の作成と普及を目指して設立された非営利団体。

小島 将来に向けたカーボン・マネジメントを真剣に検討しなければなりません。製造業では今、目の色を変えて取り組んでいます。そこで私たちがしっかり彼らとコミュニケーションを図り、海外でのさまざまな情報を集め、何ができるのかを考えていかなければなりません。

問題意識が高まる サプライチェーン・マネジメント

小島 社会性分野、中でもサプライチェーン・マネジメントは、多くの取引先を抱える三菱商事としてますます重要となっています。そもそも商社は卸の世界で、商品を扱って手数料を頂くという仲介(貿易)事業者としてスタートしました。ところが、今では供給元から卸、小売りへ、すなわちアップストリームからダウンストリームまでの全てに関与しています。

サプライチェーンの範囲を拡大させていくと、さまざまな問題が見えてきます。例えば強制労働や、児童労働という問題は、今まで以上に認識されるようになってきました。今は製造業にも、卸にも、小売りにも当社の社員が出向し、先ほども申し上げたように、約200人の社員がCEOとして働いています。個々の事業投資先企業の経営に関与する中で、そうした問題意識が生まれてきますから、どう解決していくかが、重要になってきます。

当社では、環境・CSR推進部がサプライチェーンの調査を実施しています。多くの事業投資先やサプライヤーを訪問すると、ある企業で起きた問題が、別の企業でも発生する可能性があることが分かります。幅広い業界に直面している私たちは、サプライチェーンにおける情報を上手に分析しながら、気を付けるべき点を発信し、社会や地域にどのように貢献していけばいいのかを常に考える努力をしています。



重要性が増すサプライチェーン・マネジメント。三菱商事は現地視察を実施している。右上の写真は現地で生産されているコーヒー豆



豪州原料炭事業における自然環境の修復

末吉 サプライチェーン・マネジメントでは、自分たちの行動があらゆるステークホルダーから監視されていて、その監視の目がチェーン全体に広がっているという意識を強く持つことが重要です。

特に、グローバルなサプライチェーンを持つ企業においては、企業に向けられた監視の目に国境はないことを意識する必要があります。日本の監督官庁からの規制や要求がないからやりません、できませんでは済まないのです。紛争鉱物の問題など、実効性のある取り組みを推進していくため、規制を運用する当局、あるいはNGOなども、あらゆる知恵を使って取り組みのレベルを向上させています。従って、企業側も監視されている意識を持ってないと、思いも寄らぬ方向から、矢が飛んでくることもあるのです。

グローバルに推進する 環境保全型社会貢献活動

小島 環境への取り組みは、地球環境・インフラ事業グループでは本業として取り組んでいます。コーポレートスタッフ部門でも社会貢献活動として継続的に行っています。例えば、

マレーシア、ブラジル、ケニア、インドネシアでの熱帯林再生実験プロジェクトや、沖縄や豪州、セーシェルでのサンゴ礁保全プロジェクトにも取り組んでいます。重要なのは地域社会のために協力し、貢献するという考え方だと思います。

末吉 以前、私は三菱商事の事業投資先である豪州原料炭の露天掘りの現場を視察させていただきました。その時、露天掘りで剥がした表土の植生を全部保存し、また元に戻して復元していることを伺いました。それ自体は法の要請も踏まえたことであるのですが、そういう取り組みを本気でできる企業なんだと知って、私は感銘を受けました。少し変な言い方かもしれませんが、同じビジネスを第三者が取り組むよりも、三菱商事が担った方がはるかに良いのだという意気込みで仕事に向き合っていると感じます。ですから、そのような意気込みを支えられた社会貢献活動や環境への取り組みをぜひ進めていただきたい。

ただし、今、私たちが直面している問題は、非常に大きいので、何をやっても十分ということはありません。絶えず、より良いものを、より多くという精神で続けていただきたいと思います。

小島 順彦(こじま・よりひこ)

取締役会長

1965年5月 当社入社
 1995年6月 取締役 社長室会事務局長
 1996年2月 取締役 業務担当取締役
 1997年4月 常務取締役 職能担当役員
 2000年4月 常務取締役 新機軸事業グループCEO
 2001年4月 取締役副社長
 2004年4月 取締役社長
 2010年6月 取締役会長〔現職〕



⇒ 人材への取り組みについてはP.80～81、また環境・CSRの取り組みについてはP.98「Chapter 6 Sustainability at MC」をご覧ください。

ステークホルダーと価値を共有し 次代を歩む

小島 私はよく社員に、「三つのC」を大切にしてもらいたいと言ってきました。まずは世の中の変化に対して関心（Curiosity）を持つこと、二つ目は、そこから逃げるのではなく、挑戦（Challenge）する意識を持つこと、そして三つ目のCがコミュニケーション（Communication）。これが備わった社員が、経営人材に育っていくのです。加えてもう一つ、大事なCがあります。それは謙虚さ（Courtesy）です。謙虚さと礼儀正しさを持っていれば、取引先などから、三菱商事と話をしたい、相談したいと言われるようになるのです。

末吉 三菱商事にはいろいろな意味で日本と海外との橋渡しの役割を担ってほしいと思います。三菱商事が目指す価値と、これからの世界や社会が目指す価値を一体化させることをより意識していただく必要があると思います。

各世紀に与えられたミッションがあるとしたら、21世紀のミッションは、20世紀が積み残した地球規模の問題を解決す

ることだと私は思います。豊かになればいいとか、成長し続けなければいいとする20世紀型の経済——世界はこれをブラウンエコノミーと呼んでいます——ではやっていけなくなったのだから、反対にグリーンなエコノミーを目指していくトランスフォーメーションが始まったのです。

経済のグリーン化に対する政府や政治の役割も大きいけれども、民間では誰がリーダーシップを取るべきかを考えますと、戦後の大合同から60年を迎え、次の60年へと向かう三菱商事が、大合同以前から担ってきた役割を、この経済の大転換期にも果たしてほしい。経済のグリーン化に向けてリーダーシップをぜひ発揮していただきたいと思います。



末吉 竹二郎(すえよし・たけじろう)

国連環境計画・金融イニシアティブ特別アドバイザー

1967年4月 三菱銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行

1994年4月 同行ニューヨーク支店長

1994年6月 同行取締役

1998年6月 日興アセットマネジメント副社長

2003年7月 国連環境計画・金融イニシアティブ特別アドバイザー
[現職]

2008年3月 三菱商事 環境・CSRアドバイザー・コミッティー
メンバー

環境問題や企業の社会的責任について、各種審議会、講演、TVなどで啓発に努めている。

Why Mitsubishi Corporation?

3

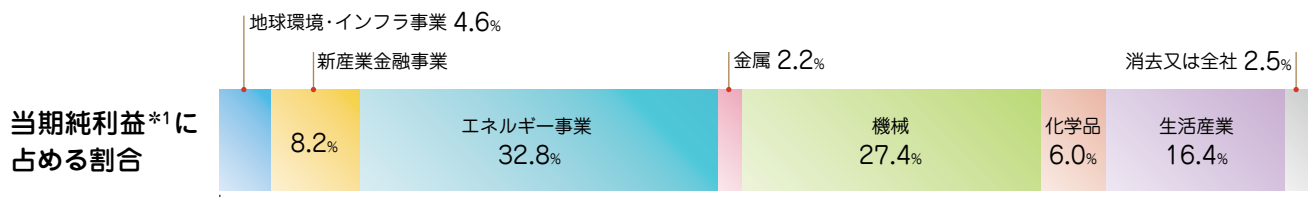
Chapter

Group / Business Groups

部門 / 営業グループ

営業グループの概要	P.38
組織図	P.40
ビジネスサービス部門	P.41
地球環境・インフラ事業グループ	P.42
新産業金融事業グループ	P.46
エネルギー事業グループ	P.50
金属グループ	P.54
機械グループ	P.58
化学品グループ	P.62
生活産業グループ	P.66
金属・エネルギー資源データ集	P.70
ビジネスの拡大と価値創出の歴史	P.72
事業を通じた継続的社会価値・環境価値の創出	P.74

営業グループの概要

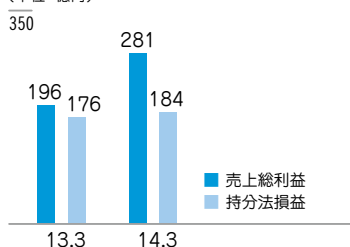


2014年3月期 当期純利益*1 **3,614**億円 [IFRS]

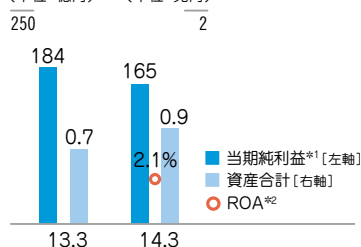
地球環境・インフラ事業グループ*5

⇒ P.42

売上総利益、持分法損益
(単位: 億円)



当期純利益*1、資産合計、ROA*2
(単位: 億円) (単位: 兆円)

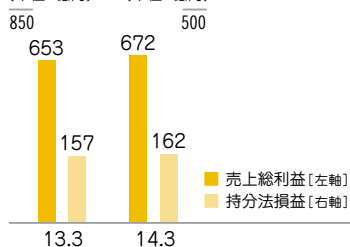


売上総利益	281 億円
持分法損益	184 億円
当期純利益*1	165 億円
資産合計	0.9 兆円
ROA*2	2.1 %
従業員(連結)*3	1,377 名
従業員(単体)*3	474 名
連結対象会社数*4	61 社

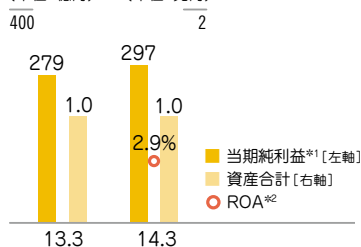
新産業金融事業グループ

⇒ P.46

売上総利益、持分法損益
(単位: 億円) (単位: 億円)



当期純利益*1、資産合計、ROA*2
(単位: 億円) (単位: 兆円)

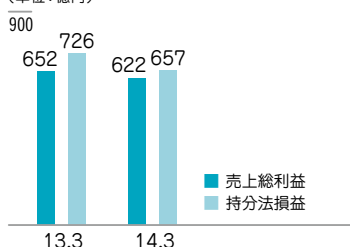


売上総利益	672 億円
持分法損益	162 億円
当期純利益*1	297 億円
資産合計	1.0 兆円
ROA*2	2.9 %
従業員(連結)*3	2,674 名
従業員(単体)*3	382 名
連結対象会社数*4	87 社

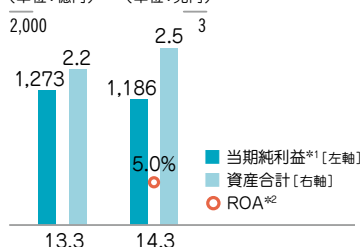
エネルギー事業グループ

⇒ P.50

売上総利益、持分法損益
(単位: 億円) (単位: 億円)



当期純利益*1、資産合計、ROA*2
(単位: 億円) (単位: 兆円)

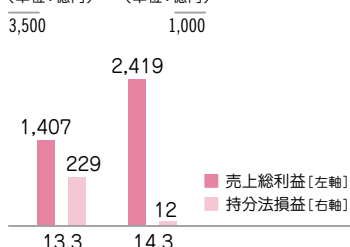


売上総利益	622 億円
持分法損益	657 億円
当期純利益*1	1,186 億円
資産合計	2.5 兆円
ROA*2	5.0 %
従業員(連結)*3	1,544 名
従業員(単体)*3	586 名
連結対象会社数*4	91 社

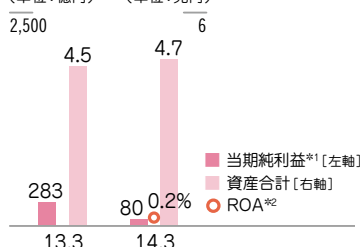
金属グループ

⇒ P.54

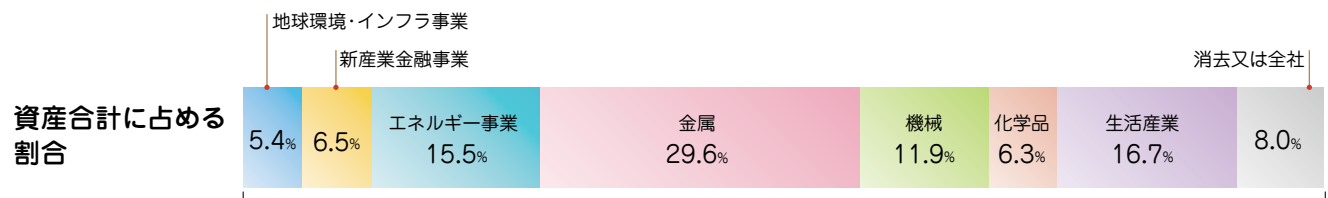
売上総利益、持分法損益
(単位: 億円) (単位: 億円)



当期純利益*1、資産合計、ROA*2
(単位: 億円) (単位: 兆円)



売上総利益	2,419 億円
持分法損益	12 億円
当期純利益*1	80 億円
資産合計	4.7 兆円
ROA*2	0.2 %
従業員(連結)*3	12,802 名
従業員(単体)*3	280 名
連結対象会社数*4	28 社

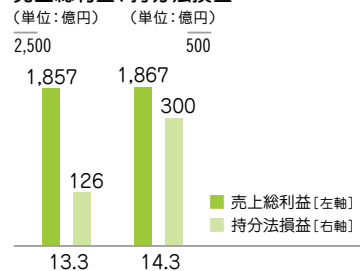


2014年3月期 資産合計 **15.9**兆円 [IFRS]

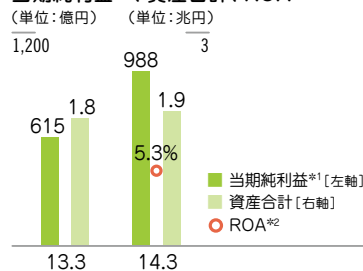
機械グループ*5

⇒ P.58

売上総利益、持分法損益



当期純利益*1、資産合計、ROA*2

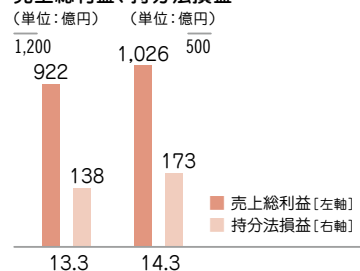


売上総利益	1,867 億円
持分法損益	300 億円
当期純利益*1	988 億円
資産合計	1.9 兆円
ROA*2	5.3%
従業員(連結)*3	9,144 名
従業員(単体)*3	545 名
連結対象会社数*4	131 社

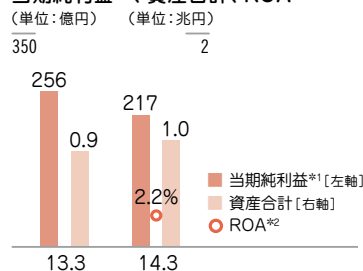
化学品グループ

⇒ P.62

売上総利益、持分法損益



当期純利益*1、資産合計、ROA*2

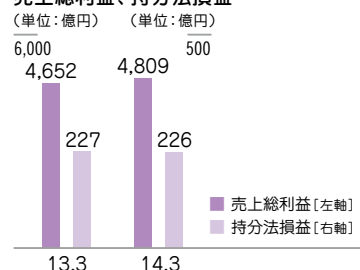


売上総利益	1,026 億円
持分法損益	173 億円
当期純利益*1	217 億円
資産合計	1.0 兆円
ROA*2	2.2%
従業員(連結)*3	7,004 名
従業員(単体)*3	647 名
連結対象会社数*4	54 社

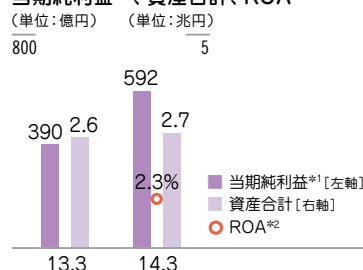
生活産業グループ

⇒ P.66

売上総利益、持分法損益



当期純利益*1、資産合計、ROA*2



売上総利益	4,809 億円
持分法損益	226 億円
当期純利益*1	592 億円
資産合計	2.7 兆円
ROA*2	2.3%
従業員(連結)*3	28,551 名
従業員(単体)*3	892 名
連結対象会社数*4	110 社

*1 当期純利益は「当社の所有者に帰属する当期純利益」を指します。

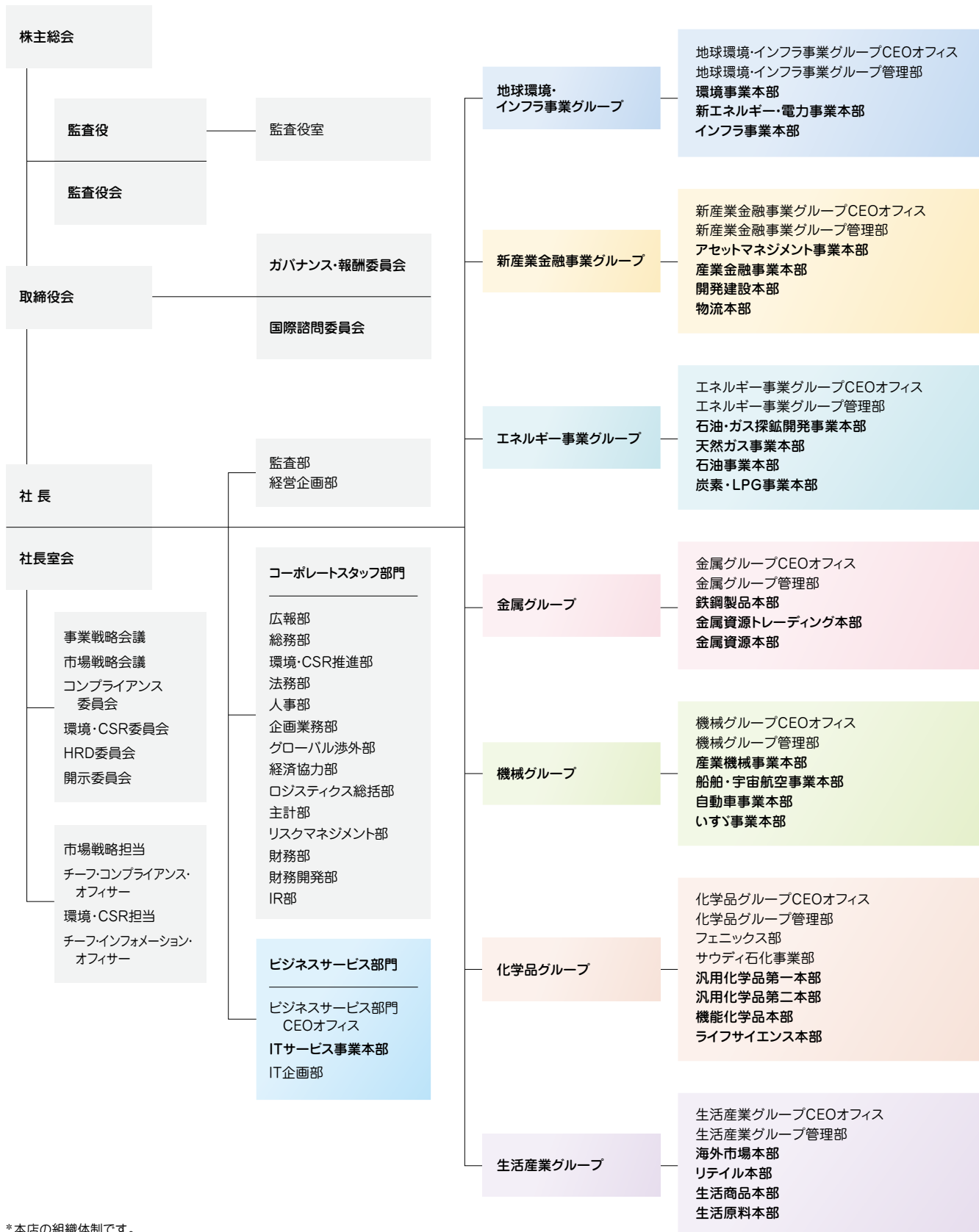
*2 ROAは、当期純利益(当社の所有者に帰属)を、期首および期末の資産合計の平均で除して算出したものです。

*3 2014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5,287名、単体1,845名となっており、合計すると連結68,383名、単体5,651名となっています。

*4 2014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44社を合計すると626社となっています。

*5 2013年4月1日付で、「機械グループ」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」(現 地球環境・インフラ事業グループ)へ移管しています。インフラ関連事業は、営業グループ同様の経営管理を行っているため、「地球環境・インフラ事業グループ」として表示しています。

組織図 (2014年7月1日現在)



*本店の組織体制です。



ビジネスサービス部門

➡ 併せて「事業を通じた継続的社会価値・環境価値の創出」P.74をご覧ください。

[部門CEOメッセージ]

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

— IT企画部

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・グローバル化やデジタル技術の進化に伴い、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、当社グループ企業および顧客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、ITニーズの大きな変化に応じて、先進・最適なIT機能を整備・強化することにより、企業の競争力を高め、事業拡大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。さらに、先進的なIT技術・活用事例の導入や立ち上げ支援を通じて、IT関連ビジネスの拡大・強化を図っていきます。

[IT企画部]

当社のITシステム・ITインフラなど全社IT施策の戦略・企画、投資・経費管理を担当します。また、当社グループの事業ニーズの多様化・グローバル化や技術の変化に即応して、連結ベースでの全社IT施策の展開を進めるとともに、IT内部統制・情報セキュリティ施策を立案・推進します。

ビジネスパートナー
から見たMC

「私たちは、長年にわたり三菱商事と良い関係を築いてきました」

当社は、三菱商事とのパートナーシップを非常に大切にしており、今後はタタ コンサルタンシー サービスズ ジャパンとアイ・ティ・フロンティアの戦略的統合を通じて、両社の強みを活かした事業を展開できるものと期待しています。

今回の統合により、日本国内での体制が強化され、今後長期にわたり三菱商事をはじめとする日本企業に対して国内外でサービスを提供してまいりたいと考えています。



N. チャンドラセカラン
Tata Consultancy Services
社長兼CEO



左より

占部 利充
常務執行役員
ビジネスサービス部門CEO

山野 正樹
ITサービス事業本部長



地球環境・インフラ事業グループ

〔グループCEOインタビュー〕

新たなビジネスモデルの追求で持続的成長を 果たしつつ社会と環境に貢献する

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

Q1 三菱商事60周年におけるグループの歩みと 変遷について教えてください。

次世代の柱となる事業を推進する全社開発部門にて取り組んでいた「新エネルギー」「環境・水事業」に機械グループの海外電力事業や新産業金融事業グループのエネルギーソリューション事業などが合流して2010年に発足した「地球環境事業開発部門」が当グループの母体です。「中期経営計画2012」では、インフラ・地球環境事業が全社戦略分野に位置付けられ、機械グループより電力プラントや交通・プラントプロジェクトといったインフラ関連の事業が集約され、2013年7月に現在の営業グループとなりました。現在では約600人が所属し、電力、水、交通、プラントなどのインフラ事業に加え、リチウム電池やネオジム磁石製造などの環境関連事業を展開しております。

Q2 「経営戦略2015」におけるグループの 取り組みについて教えてください。

当グループの使命は、社会・産業のインフラ、および環境分野で、三菱商事の柱となり得る事業を育てることです。われわれの事業はこれを持続的に成長させることで、社会インフラの整備や低炭素社会の実現に貢献することができるとともに、



左より

佐久間 浩
常務執行役員
地球環境・インフラ事業グループCEO

山東 理二
執行役員
環境事業本部長 兼
インフラ事業本部長

中川 哲志
執行役員
新エネルギー・電力事業本部長

空気や飲み水など日々の生活に直結し得る事業であることを認識し、事業のプロとしての知見を駆使してあらゆるステークホルダーに満足いただけるよう努力しています。また、「経営戦略2015」では、各事業において連結純利益の倍増を目指して取り組んでいます。



Q3 一年目をどのように評価しますか？

欧州・米国における経済・財政の不安が落ち着き、国内でも円安・株高傾向を受けて企業業績が回復に向かうなど緩やかながら世界的に景況回復の兆しが見え始めた中、2014年3月期の業績は、実績ある電力事業がけん引し期初目標を大幅に上回る連結純利益を達成できました。また、インフラ事業も一定の利益貢献を開始し、2020年までに連結純利益の倍増という成長イメージに向けて着実な礎を築くことができたと考えています。

Q4 2020年のビジョン、そしてその実現に向けての戦略についてお聞かせください。

2020年においても「社会に貢献するという高い使命感と高い倫理観を持ち、会社と社会の期待に力強く応えていくグループ」を目指します。このために当グループが重要だと考えていることは、一つ目は「持続可能な成長」です。企業は利益を創出・拡大し続けてこそ自らの社会的責任を全うし、さらに多くの貢献の機会を得ることが可能になります。二つ目は「新しいビジネスモデルの追求」です。変化や競争の激しい環境下、機能や役割はもとより事業そのものを常に見直し進化させる必要があります。三つ目は「多様性を活かすこと」です。当グループには出身母体の異なる人々が集まり、またさまざまな事業があり、この多様性を強みとし、総合力を発揮していきます。

佐久間 若

常務執行役員
地球環境・インフラ事業グループCEO
佐久間 浩

ビジネスパートナー から見たMC

ドイツのエネルギー政策実現に向け共に貢献する TenneTと三菱商事

TenneT Holdingはオランダおよびドイツに3,600万人もの最終需要家を抱える欧州の主要な送電事業者(TSO)で、陸上および洋上の高圧送電インフラの開発、建設と効率的な運用を図り、オランダと周辺国をつなぐ国際連繫線や海底送電線の接続を通じて欧州北西部の電力市場の統合を目指しています。

三菱商事はドイツ北海沖の洋上風力発電所と陸上の高圧送電系統をつなぐ海底送電事業における信頼できる確かなパートナーです。2012年以降、三菱商事は2件の海底送電事業 BorWin1、BorWin2において49%を出資、さらに両社の関係を拡大する形で2013年にはDolWin2、HelWin2という2件の海底送電事業にも参画しています。

脱原子力というドイツの政策を実現する上で再生可能エネルギーは極めて重要であり、再生可能エネルギーの集積に向けて三菱商事と共に貢献していくことに当社は誇りを持っています。当社はエネルギー貯蔵の分野も含めて今後とも三菱商事とのパートナーシップを継続、拡大していくことを期待しています。



メル クルーン
CEO and Chairman of the Executive Board,
TenneT Holding B.V.



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R&D事業部

地球温暖化問題への関心の高まりと共に、環境関連分野における事業機会は、ますます多様化と広がりを増しています。当本部は、事業を通じた次世代の環境貢献に資する取り組みとして、環境対応車などに搭載する次世代電池の製造販売事業や、モーターなどに使用する磁石の製造販売事業と共に、環境関連分野での新たな取り組みへの挑戦を続けています。2014年3月期は、次世代電池の製造販売事業のグローバル展開を見据えて新たなパートナーとの提携を実施した他、将来のエネルギー転換を見据えた新規事業へのさまざまな取り組み・検討を開始しました。2015年3月期以降も、国内外の幅広いパートナーとのネットワークを活かし、世界のエネルギー・資源問題に対応すべく、次世代を担う事業を中長期的な視点で推進してまいります。



環境対応車のグローバルな市場拡大を促え、2013年11月に当社はRobert Bosch GmbH、GSユアサと共同で、ドイツ・シュトゥットガルトにLithium Energy and Power GmbH & Co.KGを設立、車載用電池の営業活動と次世代電池技術の開発を開始しました。

〔新エネルギー・電力事業本部〕

- ▶ 欧阿中東電力事業部 ▶ 米州電力事業部 ▶ アジア・大洋州電力事業部
- ▶ 国内電力部 ▶ 海外電力プラント部 ▶ 送電事業部
- ▶ 国内電力リテール事業部

当本部では、発電・送電事業展開や発電・送変電設備の取引を通じて、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。

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す。

国内外で火力や再生可能エネルギーによる発電事業を行うとともに、国内ではオンサイト発電事業（工場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）も行っています。

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。

また、国内外の顧客向けに、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の供給・建設に取り組んでいます。

社会的な要求に応えるため、火力発電設備から太陽光、太陽熱、風力、地熱などの再生可能エネルギーまで幅広い技術を利用し、2016年までに当社が手掛ける発電事業持分容量を現在の500万kWから640万kWまで引き上げる計画です。

送電事業では欧州でのさらなる事業拡大に加え、これまでに培った経験を基に今後世界各地での事業参画の機会を狙っていきます。

また送電網の安定に寄与する蓄電事業など、新規ビジネスモデルの追求、検討にも積極的に取り組んでいます。



インドネシアにて世界最大級である23万kWのWayang Windu地熱発電所を保有するStar Energy Geothermal社へ三菱商事は20%出資しています。

⇒ 併せて「事業を通じた継続的社会的価値・環境価値の創出」P.74、「環境分野での取り組み」P.105をご覧ください。

[インフラ事業本部]

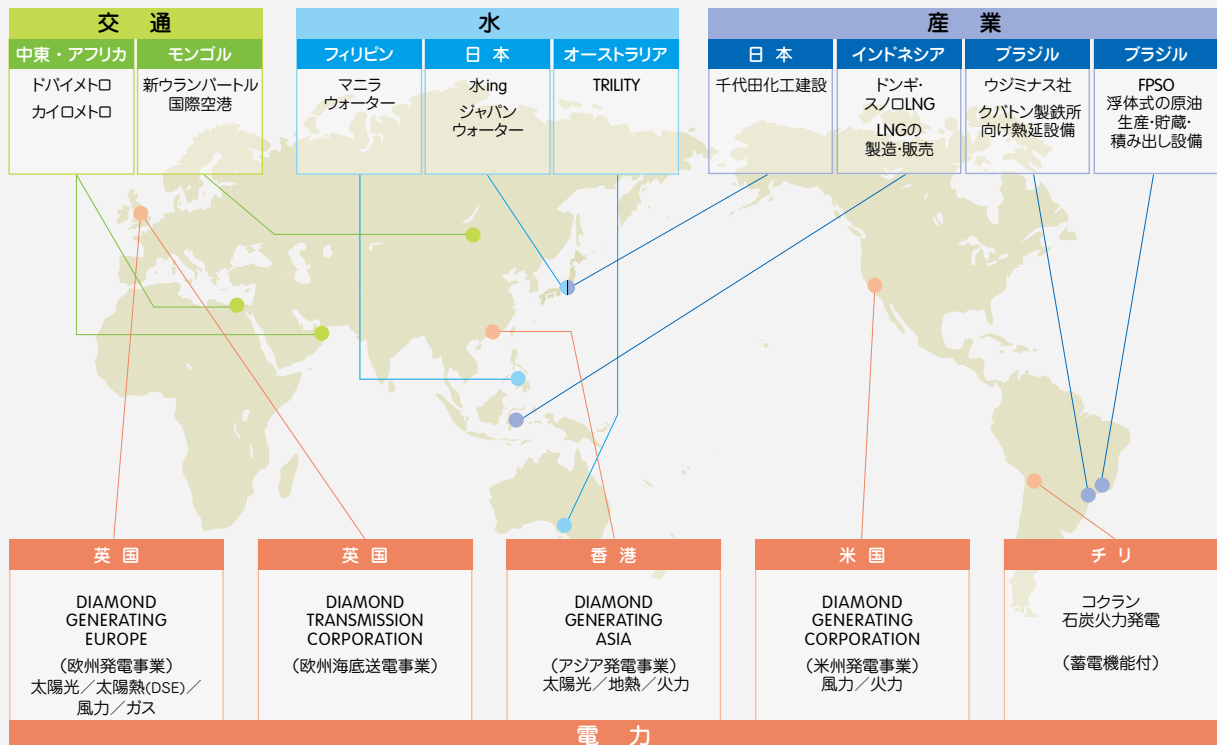
- ▶ 水事業部
- ▶ エンジニアリング事業部
- ▶ 交通インフラ事業部
- ▶ プラントプロジェクト部

世界的なインフラ需要の増加と民営化の流れの中で、新興国のみならず先進国においても、インフラ事業機会はますます拡大しています。当本部は、水、港湾・空港・鉄道、資源・エネルギー分野のインフラの開発建設から運営までを手掛ける総合プレーヤーとして、事業特性に応じた最適な解決策を顧客に提案しています。2014年3月期は、アジアでの空港建設・運営事業、米州でのエネルギーインフラ事業、そして、欧州でのコンテナターミナル事業など、新興国の経済発展への貢献や、新たなビジネスモデルへの挑戦に取り組んでまいりました。当社の強みは、国内外の顧客や戦略的提携先との長期的なパートナーシップと、当社ならではの提案力と解決力にあります。2015年3月期以降も、この強みを活かしてグローバルにインフラ事業を拡大し、持続可能な社会の構築への貢献と、長期安定的な収益基盤の確立に取り組んでいきます。



当社が資本参加するスペイン・バレンシア港コンテナターミナル全景

[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〕

「総合商社の新たな成長モデル」を担う、 ユニークな金融プレーヤーを目指します

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

Q1 三菱商事60周年におけるグループの歩みと 変遷について教えてください。

当グループは、2007年に、それまで社内に分散していたリース、不動産開発、物流などのさまざまな事業を「金融」を軸に再編してつくられました。他のグループとは異なり、「商品」ではなく「機能」を提供している点でもユニークです。総合商社として培ってきた実物資産への知見を活かし、産業への資金供給と投資家への運用機会の提供をミッションとして掲げ、不動産ファンドをはじめとするアセットマネジメント、インフラファンド、航空機リースなどをグローバルに展開する他、不動産開発や物流事業などにも取り組んでいます。

Q2 「経営戦略2015」における グループの取り組みについて教えてください。

成長戦略としては、2013年に「アセットマネジメント事業本部」を新設し、第三者資金を取り入れたアセットマネジメント事業をさらに強化していきます。また、



左より

田邊 栄一
常務執行役員
新産業金融事業グループCEO

廣本 裕一
執行役員 産業金融事業本部長
石川 隆次郎
執行役員
アセットマネジメント事業本部長

鈴木 一行
物流本部長
一木 伸也
理事 開発建設本部長

インフラ金融事業、リース事業においては戦略的パートナーとの事業推進を進める他、不動産開発、物流分野ではアジアシフトを図るなど、事業のグローバル化と収益基盤の複線化を図っていきます。



Q3 一年目をどのように評価しますか？

本邦、北米をはじめとする金融マーケットや不動産市況の好況もあり、投資からの刈り取りが増加し、期初計画を大きく上回る当期純利益297億円を達成しました。また、英国での不動産デットファンド立ち上げやフィリピンにおける不動産開発などの新規事業も着実に実行しました。一方、戦略の実現・収益化がこれから本番という事業領域についても、着実に成果を上げていく所存です。

Q4 2020年のビジョン、そしてその実現に向けての戦略についてお聞かせください。

総合商社の強みを活かせる資産を対象とした魅力ある金融商品を投資家に提供する、特色ある金融プレーヤーを目指します。また『総合商社の新たな成長モデル』として、アセットマネジメント、リース、不動産開発、物流といった機能を通じて生み出される付加価値を、お客様、ひいては社会に提供していきます。

その実現に向けては、産業知見と金融知見を兼ね備えた人材の育成や当社の他営業グループとの連携を通じ、現場力を高め、最前線であるグループ傘下各事業会社を、それぞれの業界において「トップブランド」としての存在感のある強い会社に成長させていきます。

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

ビジネスパートナー から見たMC

「日本での協業を欧州へ展開。三菱商事と世界中で事業機会を探求できることを誇りに思います！」

UBS Global Asset ManagementのGlobal Real Estate 部門(GRE)は、アジア、欧州、米国で約660億ドル*を運用する世界で5指に入る不動産運用会社です。安定収益型不動産投資を中心に世界の投資家の特性に合わせた運用戦略を提案しています。

三菱商事との協業は、2000年の合弁会社設立以来、GREの主要戦略の一つです。三菱商事の日本市場への知見と資金調達力、GREのグローバルな運用力とガバナンス力を活かした合弁会社(三菱商事・ユービーエス・リアルティ)は二つの優良J-REIT組成に成功しました。また、直近では、欧州初の協業案件として英国不動産デットファンドを組成しました。われわれはこのような戦略的協業、特に日本以外への展開を強化し、三菱商事の強いコミットメントの下、世界中で事業機会を探求できることを光栄に思います。

* 2013年12月末の不動産価値に基づく運用資産総額(合弁会社資産を含む)



トーマス ウェルス
Head of Global Real Estate,
UBS Global Asset Management



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
- ▶ 企業金融部



事業投資先が運用するファンドの保有するコンテナ船

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せる資産・事業へのアセットマネジメント事業を通じて、産業界への資金供給と投資家への運用機会の提供を行っています。当事業投資先である国内外の資産運用会社を通じ、不動産、輸送機関、インフラ／エネルギーなどの実物資産・事業や企業を主な投資対象としたオルタナティブ金融商品の販売、投資家へのアドバイザー業務などを行っており、運用資産の総額は約2兆円（アドバイザー対象資産を除く）に上ります。

また、必要に応じて当社が資金を供出してアセットを確保し、事業投資先のファンド組成を支援することも行っています。

2014年3月期には当社子会社とスイスのUBS AGの子会社が共同で英国市場における不動産を担保としたデットファンドを組成しました。

2015年3月期も不動産をはじめとした多様なアセット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。

〔産業金融事業本部〕

- ▶ インフラ金融事業部
- ▶ リース事業部
- ▶ 民間航空事業部

“産業金融”の視点に立ち、産業界へのリスクキャピタルの提供や、機関投資家へのさまざまな投資機会を提供しています。

インフラ金融分野では、世界最大規模を誇る「グローバル戦略投資アライアンス」をカナダのオンタリオ州公的年金と組成し、その初号案件として、米国最大級の天然ガス火力発電所に参画いたしました。今後も日本の機関投資家に、国内外の優良なインフラ投資の機会を提供していきます。

国内リース分野は金融緩和や公共投資の拡大などにより当社関連会社（三菱UFJリース、三菱オートリース・ホールディング）へのリース需要が高まっています。海外リース分野も新興国の事業用設備や世界的な船舶・航空機などのリース需要が高まっており、特に航空機は、旅客数増大やLCCを含む航空会社の新規参入などにより、当社子会社（MCアビエーション・パートナーズ）へのリース需要が継続的に増加しています。



MCアビエーション・パートナーズ：日米欧三拠点のセールス&マーケティングメンバー

⇒ 併せて「事業を通じた継続的社会的価値・環境価値の創出」P.75をご覧ください。

〔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

国内では三大都市圏の公示価格が6年ぶりの上昇に転じるなど、不動産市況に回復感が出ています。海外では北米でシェールガスによる景気回復により不動産売買が増え、中国で都市部の中間所得層の旺盛な需要により不動産取引が堅調に推移し、アセアンで経済成長により都市部の不動産取引拡大が期待されます。

2014年3月期は、国内では環境に配慮した大規模複合施設の開発を進め、スペイン バルセロナ市で開催されたスマートシティエキスポ国際会議2013において「ワールドスマートシティ・アワード」(プロジェクト部門)を受賞しました。海外では、北米で学生アパートを中心に開発を進め、中国で本邦、北米での街づくりで培った技術・ノウハウを活用し現地有力パートナーと分譲住宅開発に取り組み、アセアンでもフィリピンのアヤラグループと提携しマニラ首都圏での不動産開発に着手しました。

今後も本邦、北米での知見を中国、アセアンに移転することにより事業の質を高め、国内、北米、中国、アセアンの4地域でバランスの取れた事業展開を進めます。



陽光新業地産股份有限公司と推進する中国分譲マンション開発(天津市)

〔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

総合商社の物流部門としての経験・知見に加え、三菱商事グループの国内外の拠点網を活かし、グローバルに展開する製品物流や撒積貨物物流の分野で、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、幅広い業界分野において、国際複合一貫輸送や倉庫・輸配送などで物流の設計・構築から実行・コントロールまで、多様な顧客ニーズに応じた事業を展開しています。

撒積貨物分野では、DIAMOND BULK CARRIERS、三菱鉱石輸送、瀬戸埠頭と連携して、石炭・穀物などの原料輸送における、外航船舶の保有・運航や、港湾ターミナルの運営など、総合的な取り組みを行っています。

また、物流事業を通じて培った知見と、当グループが持つ金融仲介機能を組み合わせ、物流業界での資産(船舶/倉庫)のオフバランス化支援など、ソリューション事業を進めています。



アジアを中心に欧州、米州主要地域に拠点を確保しつつ、物流に関するニーズに対し、グローバルかつシームレスに対応することを目指しています。



エネルギー事業グループ

〔グループCEOインタビュー〕

これまでも、そしてこれからも エネルギーの安定供給に資するために

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

Q1 三菱商事60周年におけるグループの歩みと 変遷について教えてください。

当グループのルーツは、1896(明治29)年三菱合資会社本店の燃料部門に売炭部が設置されたことにさかのぼります。その後、1954(昭和29)年の三菱商事大合同時には石炭部と石油部の2部構成にてスタートし、石炭から石油、そして「ガスの世紀」ともいわれる現在のエネルギー産業の変遷の中で事業を継続してきました。その歩みは石炭コークスや石油製品の取引に始まり、電力向け生焚用原油取引、昭和四日市石油など石油精製事業への参画、LNGプロジェクトの実現と、常に顧客との信頼関係に基づき日本のエネルギーセキュリティに貢献し続けた歴史でもあります。

Q2 「経営戦略2015」におけるグループの 取り組みについて教えてください。

「経営戦略2015」では、2020年におけるLNGの持分生産量倍増、非資源分野での利益倍増という目標を掲げていますが、その達成のために戦略的な事業投資による最適なポートフォリオ構築に取り組むこととしています。天然ガスでは、2020



左より

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

和田 浩一

執行役員
天然ガス事業本部 副本部長

松本 雄一

理事 炭素・LPG事業本部長

平野 肇

常務執行役員
天然ガス事業本部長

長谷川 文則

執行役員
石油事業本部長

小柳 健一

執行役員
石油・ガス探鉱開発事業本部長

年前後に生産を開始する予定の複数のプロジェクトに取り組むとともに、E&P事業では資産を入れ替えながら持続的な成長を目指します。また、石油、炭素、LPG事業についてはトレーディングビジネスの強化に合致した投資を伴う案件の推進を優先的に行い、リスク・リターンの効率性を重視した経営資源配分を行っていきます。



Q3 一年目をどのように評価しますか？

過去数年、アラブの春やシェールガス革命などにより世界のエネルギー産業は大きなパラダイムシフトを迎えています。その中でわれわれとしては戦略的な新規プロジェクトに参画することができました。まずはこれらのプロジェクトをパートナーと共によりしっかりと立ち上げていくことが最重要課題と考えており、「経営戦略2015」の一年目となる2013年もさまざまな課題と向き合い解決を図りながら取り組むことができたと考えています。

Q4 2020年のビジョン、そしてその実現に向けての戦略についてお聞かせください。

われわれはこれまでもエネルギーを長期安定的に顧客に供給することをミッションとして事業に取り組んできましたが、東日本大震災以降、本邦へのエネルギーの安定供給はまさに最優先で取り組んできた課題です。このエネルギーの安定供給というミッションを長期にわたって実現し続けていくことはわれわれの不変のビジョンであり、2020年のLNGの持分生産量倍増は通過点としての目標です。2020年を越え、2030年やさらにその先を見据えてLNGや石油・ガス開発のプロジェクトに取り組む一方で、石油、炭素、LPG事業といったフロービジネスの充実を図りながら、これからもエネルギーの安定供給に努めてまいります。

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

ビジネスパートナー から見たMC

「共通の価値観を持つグローバル企業としてカナダでの天然ガス事業を共に成長へと導きたい」

2012年2月、三菱商事はおよそ29億カナダドルを投資しブリティッシュ・コロンビア州北東部モンロー地域に、約40万エーカーにも及ぶ未開発の天然ガス埋蔵資産を保有しているカットバンク・リッジ・パートナーシップ（CRP）の権益の40%を取得しました。CRPのパートナーとしてわれわれEncana社が三菱商事を選んだのは、私たちと近い企業文化を持つグローバル企業だからであり、卓越性と信頼、誠実、そして連携という共通の価値観を持つグローバルなパートナーとして、同地区での天然ガス開発事業を共同で力強く進めています。この協力体制で、三菱商事とEncana社のメンバーが一体となり、さらなる高みへとチャレンジしていきます。三菱商事は、相互理解とオープンなコミュニケーションを大切にする、素晴らしいパートナーです。これからも共に、CRPでの事業の成長を楽しみにしています。



ジム ロバーツ
Vice President and General Manager,
Northern Operations, Encana



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・オセアニア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事業部に加え、上流技術に特化した子会社である三菱商事石油開発と共に、上流事業をグローバルに展開しています。上流事業は、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一環であり、限りある石油・天然ガス資源の効率的探鉱・開発・生産を通して資源の安定供給に貢献しています。現在事業を展開しているアンゴラ、ガボン、イラク、米国メキシコ湾、ベネズエラ、英領北海、オーストラリア、パプアニューギニア、インドネシアでは各プロジェクトのパートナーと連携しながら、環境保全と安全対策に万全を期した上で事業を遂行しています。



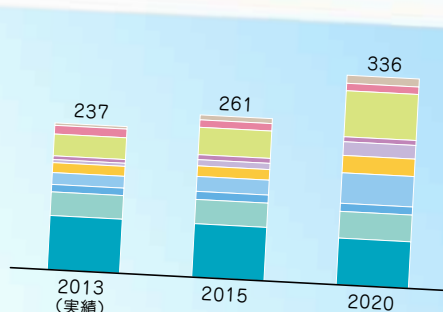
2013年3月期累計生産量が1千万バレルに到達した
インドネシア・カンゲアン鉱区のTSBガス田

[天然ガス事業本部]

- ▶ ブルネイ天然ガス事業部
- ▶ マレーシア天然ガス事業部
- ▶ オーストラリア天然ガス事業部
- ▶ インドネシア・タンゲラ事業部
- ▶ 中東天然ガス事業部
- ▶ ロシア天然ガス事業部
- ▶ 米州天然ガス事業部
- ▶ ドンギ・スノロ事業部
- ▶ シェールガス事業部
- ▶ LNGオペレーション需給部

世界のLNG需要見通し

(単位:百万トン/年)



■ 日本 ■ 韓国 ■ 台湾 ■ 中国 ■ インド ■ 他アジア
■ チリ、メキシコ(太平洋岸) ■ 欧州 ■ 北米(除太平洋岸)
■ その他(中東、中南米)

2015/2020年は当社予測

天然ガスは環境負荷の少ない重要な一次エネルギーであり、また、天然ガスの需要は化石燃料の中で最も伸びが大きく、今後年率2.0%程度で堅調に増える見込みです。それに伴い、LNG (Liquefied Natural Gas, 液化天然ガス)の需要も拡大する見通しであり、当社は2025年のLNG貿易量が2013年比で約1.5倍へと拡大すると見込んでいます。

当本部は、日本が初めてLNGを輸入した1969年のアラスカプロジェクトに始まり、45年間にわたってLNG事業に取り組んでまいりました。現在では、世界のLNG輸出国で10以上のプロジェクトに参画しており、天然ガスの生産・液化、LNG船事業など、幅広い領域で事業を展開しています。また、将来を見据えた収益基盤の拡充ならびにポートフォリオの多様化を目指して、インドネシアのドンギ・スノロプロジェクトや北米のシェールガス関連事業などの新規プロジェクトも推進しています。

⇒ 定量情報については「金属・エネルギー資源データ集」P.71、「事業を通じた継続的社会的価値・環境価値の創出」についてはP.75をご覧ください。

〔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的価値」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・大洋州ではさらなる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）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。



わが社は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、石油コークス、石炭コークス、タール蒸留製品、製鋼用・アルミ精錬用電極など、多岐に及ぶ炭素原料・製品分野でグローバルな取引を行っており、主に鉄鋼・アルミ産業サプライチェーンにおいて確固たるポジションを確保しています。ここ数年は売買取引のみにとどまらず、国内外で積極的な新規事業投資・M&Aを実行しており、トレーディングと投資の複合型事業領域として今後もさらなる事業拡大を進めてまいります。

〈LPG事業〉

当本部LPG事業は、世界最大のLPG船団を保有するアスト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。2014年3月期は海外新規需要取込（シェールガス由来LPガスの本格展開）、船団資産健全化（中長期傭船群のうち、老齢船を新造船と入れ替え）、組織体制の改編などの仕込みを行いました。今後も国内でのガス・電力小売自由化の動きも見据えながら、LPG事業の拡大を図ります。



アストモスエネルギー社のLPG船団のうち、自社保有する新造船Astomos Earth号



金属グループ

[グループCEOインタビュー]

資源投資・トレーディング事業の成長戦略を 着実に実行し、次世代へ襷をつなぐ

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

金属資源本部

Q1 三菱商事60周年におけるグループの歩みと 変遷について教えてください。

資源投資分野では、「資源の乏しい日本において、海外の資源権益獲得を通じて安定供給を果たし、日本の基幹産業の発展に貢献する」という価値観をよりグローバルに適用しつつ、1958年にチリにおける本格的な鉱山開発事業に参入して以来長年にわたり事業基盤の強化に取り組み、2001年にBMA^{*1}の設立、2011年にチリで優良な銅資産を有するAAS社^{*2}への資本参加をはじめ、先達より引き継いだ事業資産の拡大と優良化を行ってきました。

三菱商事設立以来の金属グループの主要事業である鉄鋼製品、金属資源のトレーディングについては、グローバル化の進展や業界再編の動きに対応するために、2003年に日商岩井(当時)と鉄鋼製品事業を統合しメタルワンを設立、2013年には金属資源トレーディング事業での本社機能を持つMitsubishi Corporation RtM International Pte. (RtM International社)をシンガポールに設立するなど、常に時代の変化に対応しながら事業の強化を図ってきました。

^{*1} オーストラリアにおける石炭合併事業体BHP Billiton Mitsubishi Alliance

^{*2} チリの銅権益保有会社Anglo American Sur S.A.

Q2 「経営戦略2015」におけるグループの 取り組みについて教えてください。

資源投資分野では、保有資産の価値最大化を通じた成長を目指します。2014年4月より鉄鋼原料と非鉄金属の2本部を統合し、金属資源本部を新設しました。



左より

衣川 潤
代表取締役 副社長執行役員
金属グループCEO

西浦 完司
執行役員 金属資源本部長
山田 起王威
理事 鉄鋼製品本部長

田中 格知
執行役員 金属資源本部 副本部長
坪沼 宣幸
金属資源トレーディング本部長

2020年頃に向けた原料炭・銅の「持分生産量倍増」への取り組みを着実に推進すると同時に、その他の金属資源投資プロジェクト全てを一元管理し、同事業のさらなる強化を図ります。

トレーディング分野では、メタルワンにおける事業の「選択と集中」の推進、RtMグループによるアジアを中心とした海外の成長市場の取り込みを保有する資源権益からの取引拡大と併せて実現し、さらなる収益基盤の強化を図ります。

Q3 一年目をどのように評価しますか？

商品市況の回復が遅れている中で収益面では厳しいスタートとなりましたが、資源投資分野においては、各事業において競争力強化のために徹底したコスト削減と生産性の改善に取り組み、目に見える成果を上げることができました。また金属資源トレーディング分野においては、RtM International社を核とする“RtMプロジェクト”を順調に立ち上げるとともに、今後の展開につながるような幾つかの新たな取引が創出され、2014年からの本格的展開に向けてのスタートが切れました。鉄鋼製品分野においては、メタルワンのさらなる収益力の強化のための各種施策に着手しました。

いずれの分野においても、中長期的な収益基盤の強化に向けて着実に打ち手を講じることができた一年でした。

Q4 2020年のビジョン、そしてその実現に向けての戦略についてお聞かせください。

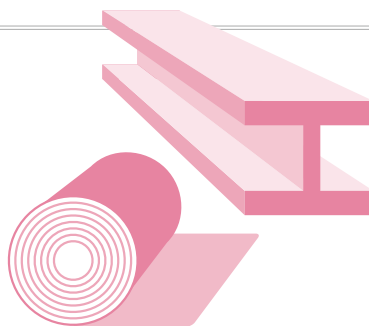
顧客ニーズと現場の情報を的確に捉え、グローバル市場の動向にいち早く対応し事業を展開することで、中長期的な事業価値の最大化を目指します。

資源投資における当社の保有資産は、いずれも規模・山命・拡張余力・コスト競争力を有しております。今後とも継続的にコスト削減と生産性向上施策に取り組むとともに、拡張プロジェクトの実行により、資産価値最大化に取り組めます。また、仕掛案件の着実な推進により、資源ポートフォリオを強化します。

鉄鋼製品・金属資源トレーディング分野では、それぞれ安定的に意味のある収益力を持つ事業領域を目指します。金属資源トレーディングにおける物流機能強化による顧客サービスの向上や、鉄鋼製品トレーディングにおけるさらに付加価値の高い機能提供による収益の拡大を目指します。

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



ビジネスパートナー から見たMC

価値と戦略的ビジョンの共有を通じて長年培われた強固なパートナーシップ

三菱商事の創立60周年を心よりお祝い申し上げます。

多種多様な資源を取り扱う大手グローバル企業であるBHP Billitonと三菱商事の関係は、BHP*がオーストラリアの原料炭事業に参画した1984年にさかのぼります。その後、銅およびアルミニウム事業への国際的投資を通じてさらに強固な関係を築いた両社は、2001年6月、両社が50%ずつ出資するBMA (BHP Billiton Mitsubishi Alliance) の設立を発表しました。BHP Billitonの資源採掘分野での強みと三菱商事のマーケティングおよびファイナンス分野でのノウハウが一体となったこの合併事業の設立により、両社の関係は揺るぎないものとなりました。

私たちは力を合わせることで、原料炭事業において海上貿易量世界最大のプレーヤーとなることができました。これからも、両社が価値と戦略的ビジョンを共有することで事業を成功に導き、共にグローバルな競争力と持続性のある事業を育んでいきましょう。

* 2001年にBillitonと合併



アンドリュー・マッケンジー
CEO, BHP Billiton



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



メタルワンでは国内外に80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。

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・オーストラリアで自動車部品の製造事業を展開しています。また、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。

メタルワンは基本戦略として国内事業でさらなる強固なポジションを確保し、成長戦略推進の取り組みとして海外事業の収益拡大を掲げています。当本部は、今後もメタルワン事業を中心に、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。

〔金属資源トレーディング本部〕

- ▶ RtM事業部

当本部では、シンガポールに設立した金属資源トレーディング事業の本社機能を有するMitsubishi Corporation RtM^{*1} International Pte.を中心に、さらなる機能強化に取り組み、アジアをはじめとする成長市場の需要の取り込みを図っていきます。最重要市場の一つである日本においては、三菱商事RtMジャパン社を通じ、付加価値の高いサービスを提供していきます。また、Triland Metals社を通じて、LME（ロンドン金属取引所）を活用した金属商品の価格変動リスクに対するヘッジ機能を世界中の顧客に提供しています。

^{*1} RtMは「Resource to Market」の略称であり、「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へと昇華させていくことを通じて、中長期にわたる持続的成長を実現していくとの意味を有しています。



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）。

⇒ 定量情報については「金属・エネルギー資源データ集」P.70、「事業を通じた継続的社会価値・環境価値の創出」についてはP.75をご覧ください。

〔金属資源本部〕

- ▶ 鉄鉱石事業部 ▶ MDP事業部 ▶ 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、石炭（原料炭・一般炭）・鉄鉱石・ウラン・銅・アルミ・ニッケル・クロム・PGM*1の金属資源投資事業を通じて、良質な金属資源の世界市場への安定供給に取り組んでいます。

2014年3月期は、中国経済の成長減速などを背景とした商品市況の低迷により厳しい事業環境が続きましたが、主力の原料炭や銅をはじめとする各事業において、市況の変動に耐え得る徹底的なコスト削減など、事業基盤の強化に向けた取り組みを着実に推進してきました。

中長期的には、新興国を中心とする経済成長により金属資源の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。当本部はこうした将来の事業環境を見据え、核たる事業である原料炭・銅の持分生産量倍増に取り組むとともに、他既存資産のコスト削減、生産性の向上などの施策を着実に実行し、事業価値の最大化と持続的な成長を目指します。

当本部は、2014年4月より金属資源投資事業における全てのプロジェクトの一元管理体制の構築と経営の効率化を図るべく、従来の二つの本部を一つに統合した金属資源本部として新たに発足しました。事業の推進に当たっては、金属グループ内のより強い総合力を目指し、グローバルベースの顧客ニーズに応えながら、事業基盤のさらなる強化と進化を図っていきます。

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

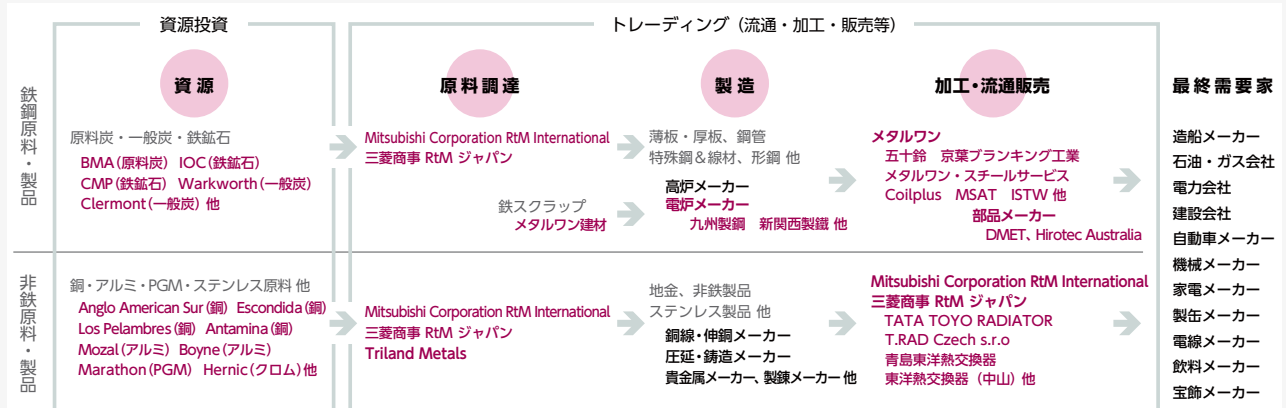


オーストラリア東部クイーンズランド州 BMA Saraji 原料炭炭鉱



チリ サンティアゴの北東 Anglo American Sur社 Los Bronces銅鉱山

金属グループのバリューチェーン





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

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

Q1 三菱商事60周年におけるグループの歩みと変遷について教えてください。

機械グループはわが社の主要な事業部門として、わが社ビジネスのみならずわが国産業界の発展に幅広く貢献してきました。戦後復興期の技術導入・各種機械の輸入に始まり、高度経済成長期から現在に至るまで、各種製品の輸出や海外での事業展開など、時代の変遷と共に事業形態も柔軟に変化させてきました。また、グループをまたがる数次の組織改編を経て、かつて機械グループに所属していた組織が現在では地球環境・インフラ事業、新産業金融事業の各グループに組み込まれてそれぞれ事業基盤を拡大しています。

Q2 「経営戦略2015」におけるグループの取り組みについて教えてください。

機械グループでは「経営戦略2015」に沿って、①強い事業のさらなる強化と新規ビジネスへの不断の挑戦、②徹底した資産の入れ替えによるポートフォリオの強化、③アジア・アセアン戦略の加速化、④連結ベース人材育成・交流・流動化による人的資源の強化・有効活用、という基本方針を策定しました。各本部ではこの方針を



左より

白地 浩三
常務執行役員
機械グループCEO

大河 一司
常務執行役員
機械グループCOO

倉垣 孝雄
理事 いすゞ事業本部長

東馬 圭一
理事 産業機械事業本部長

安野 健二
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

個別の具体的な戦略に落とし込み着実に実行しています。また前述の④をはじめとする、グループ内横断的な対応が必要となる施策については、グループ経営が主導する形でスピード感を持って推進しています。

Q3 一年目をどのように評価しますか？

組織改編を経て、改めてグループとしての考え方を整理し、各事業領域の今後取り組むべき方向性を定めました。それらが、グループ内で共有され浸透してきたと実感しています。為替他の事業環境に後押しされたこともあります。これまで取り組んできた事業基盤の強化により過去最高益を上げることができてうれしく思っています。これからはさらに風通しの良い組織にして、定めた戦略に沿って皆が十分力を発揮できるようにしていきたいと思っています。

Q4 2020年のビジョン、そしてその実現に向けての戦略についてお聞かせください。

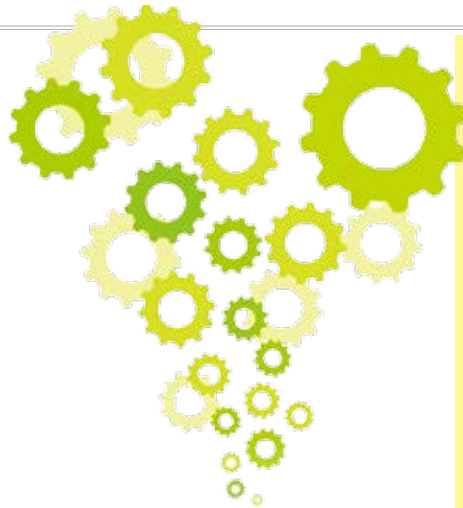
機械グループでは2020年までに収益倍増という大きな目標に向け、量販を核とした販売金融・サービス・保有運用といったグループ内で共有されるビジネス基盤をベースに、蓄積された知見とリソースを広く共有・活用することで事業の強化と新規展開を図ります。

また地域の観点では、アセアンに収益の大部分を依存する自動車事業でロシア・インド・中国など他の新興国での展開を進める一方、自動車以外の事業ではアセアン市場の成長を取り込むべく展開を加速します。

これらを実現する上で鍵となる資産の入れ替えや人材の流動化については、常にグループにとって何が最適な選択かを念頭に果敢に実行していきます。

白地 浩三

常務執行役員
機械グループCEO
白地 浩三



ビジネスパートナー から見たMC

「三菱商事との強い絆で インドネシア自動車事業を 成功に導く」

私たち、Krama Yudha社は1972年に設立されたインドネシア企業で、設立以来、自動車事業を営んできています。

三菱商事とは私の先代の時から、パートナー関係を築いてきており、共にインドネシアでの自動車事業を40年以上にわたって成長させると同時に、自動車産業の発展を通じてインドネシアの経済成長に貢献してきました。

私たちは共に良い時代も悪い時代も過ごしてきました。1990年代後半、私たちはアジア通貨危機による大変な困難に直面しましたが、三菱商事からの多大なるサポートがあったからこそ、この最大の危機を乗り越えることができたと言っても過言ではありません。

インドネシア市場において、生き残り、また成長し続けるために、三菱商事にはインドネシア市場へのコミットメントを引き続きより強くしていただくとともに、私たちともさらに強固な関係を築いていっていただけることを期待しています。



エカ・ラスジャ・ブトラ・サイド
President Commissioner, PT. Krama Yudha



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、エレベーター、エスカレーター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、多角的な販売・ファイナンス・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。

2014年3月期は、震災復興需要の長期化、国土強靱化計画などの要因により国内レンタル事業の収益が堅調に推移しました。また、他事業においても国内外の好調な市況を取り込めたこと、為替が円安に進んだことにより、本部業績は計画を上回る結果となりました。

2015年3月期は、収益の柱となる国内レンタル事業への投資を増加し、また、将来の新たな成長に向け、拡大するアセアン市場において着手しておりますエレベーター事業、レンタル事業、農機事業の新規事業の収益基盤構築に努めます。



レンタルのニッケンを通じ、建設・産業関連機械を中心にレンタル、販売を行っています。

〔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、バラ積み船の海運市況は依然厳しい状況が続いていますが、需給バランスの改善により、緩やかながら回復基調に転じつつあります。かかる環境下、最適な事業ポートフォリオを構築し、保有船隊競争力の強化を目指しており、また、海運ハブのシンガポールへの事業展開も図っていきます。

海洋・ガス船事業では、ブラジルを中心に国内パートナーとの洋上石油生産・貯蔵・積出設備(FPSO/FSO)の保有・運航事業、ならびに関連海洋プロジェクトを順調に推進しています。またシェール革命により大きな需要が見込まれるLNG船の保有・運航事業拡大を目指しています。

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・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。



当社も出資参画し2014年就航予定の最新鋭さやえんどう型LNG船(提供:三菱重工業)

⇒ 併せて「事業を通じた継続的社会的価値・環境価値の創出」P.76をご覧ください。

〔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・販売金融事業など幅広いバリューチェーンを構築、事業を展開しています。

2014年3月期は当本部の最重要市場であるインドネシアで当事業投資先KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS (KTB)の販売台数が2期連続で過去最高を更新、両メーカーともに同国での販売台数が海外市場内で1位となるなど、新興市場事業が引き続き好調でした。加えて、為替環境の改善、先進国経済回復の兆しから、欧州事業の収益性も回復し事業環境が改善しています。また、第2の柱として育成するロシアにおいて販売金融事業を開始した他、中国の製造・販売事業「广汽三菱汽车有限公司」が順調に立ち上がり、過去取り組んできた施策の成果が表れてきています。

2015年3月期は好調な事業環境を好機と捉え引き続き販売網の強化に取り組み、新興市場、成熟市場双方において今後も中長期的に安定した収益が見込める事業基盤の構築に努めていきます。



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〕

- ▶ いすゞアセアン部
- ▶ いすゞ欧阿中東・米豪部
- ▶ いすゞアジア部

当本部では、世界各国でいすゞ製自動車の販売・販売金融・サービス・輸出などの事業を行っています。タイでは、55年以上の歴史の中で、販売事業を中心に川上から川下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。また、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、オーストラリア・インド・アセアン諸国・欧州・メキシコでの事業投資、日本からのトラックの輸出も行っています。

2014年3月期は、タイ国内の小売販売は、前期の税優遇の反動減・政治混乱の影響もあり約19万台、タイからの完成車輸出は、新興国・資源国の成長に一服感あり約7万台と、いずれも前期比台数減となりました。一方、2013年11月にタイで販売を開始した新型ピックアップ派生車の販売は順調に推移しています。

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



ピックアップ派生車の新モデルの発表会を2013年10月31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

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

Q1 三菱商事60周年におけるグループの歩みと 変遷について教えてください。

わが国における化学工業の急速な発展に伴い伸張する原料需要に応えるために、メキシコでの塩田事業に参画し塩の輸入を拡大するなど、化学品グループはわが国の成長と歩調を合わせて発展してきました。その後、オイルショックや円高進行、国際情勢の変化など化学産業を取り巻く環境が大きく変わる中、サウジアラビアでの石化事業やベネズエラでのメタノール製造事業などの海外大型プロジェクトを推進し、時代や市場環境の変化に合わせて事業を拡大してきました。そして、2011年には「食品化学・医薬・農薬」という新たな切り口でライフサイエンス本部を立ち上げるなど、化学品グループはさらなる成長を続けています。

Q2 「経営戦略2015」におけるグループの 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から手掛けている分野では、トレーディング機能の強化を継続しつつ既存の事業を深掘りするとともに、市場の変化に



左より

宮内 孝久
代表取締役 副社長執行役員
化学品グループCEO

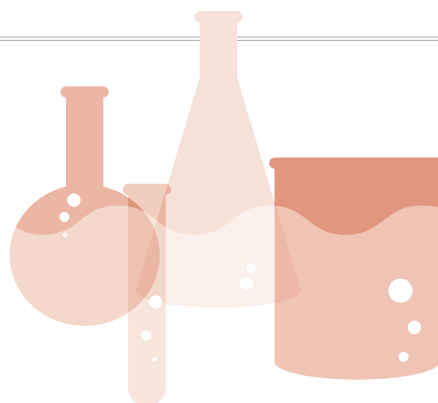
中山 真一
執行役員
汎用化学品第二本部長

萩原 剛
執行役員
機能化学品本部長

喜代吉 龍也
執行役員
汎用化学品第一本部長

本多 泰
ライフサイエンス本部長

対して抵抗力を高める戦略を推進します。また、ペルーでのリン鉱石鉱山開発のような新規投資案件を行うことで、事業の地域・領域を広げてその規模を拡大させていきます。ライフサイエンス分野では、医薬・農薬原料の受託製造事業に引き続き注力するとともに、日本の技術と文化に育まれた食品化学事業をアジアなどの成長市場でグローバルに展開します。



Q3 一年目をどのように評価しますか？

中国の設備過剰や新興国の成長鈍化などにより製品市況が総じて低迷、また、原料の高止まりなどもあり、化学品グループを取り巻く事業環境は逆風が続く状況でした。一方、北米シェールガス革命が「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。こうした環境下、化学品グループは、既存ビジネスの強化・拡大に注力するとともに、新たな事業機会を追求し、「経営戦略2015」で示された目標達成に向けて着実に足場固めを進めた一年となりました。

Q4 2020年のビジョン、そしてその実現に向けての戦略についてお聞かせください。

「21世紀は化学の時代」と呼ばれるように、急激な人口増加による食糧需要の増加、健康・環境への関心の高まり、資源ナショナリズムの高揚といった世界が抱える市場ニーズや課題に対して、その解決手段となり得る「化学」に対する社会の期待はますます高まっています。化学品グループは、「化学」を切り口に、「市場において影響力と存在感があり、持続的な収益力を持つ事業の集合体」を目指すべき姿として掲げています。グローバルネットワークを通じて新たな事業機会を創出し、トレーディング基盤の拡大と成長領域への投資の両輪により、さらなる発展と飛躍を目指します。

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

ビジネスパートナー から見たMC

長年にわたり培われた Engroと三菱商事の強 固なパートナーシップ

Engro Corporationと三菱商事は、20年近くに及ぶパートナーシップを通じて、相互信頼と信用に基づく関係を築いてきました。1997年、両社は旭硝子との合併で、年産10万トンの塩ビ樹脂(PVC)製造拠点をパキスタンに立ち上げました。その後、当事業の拡大を行い、川上統合により原料からの一貫生産体制を構築しました。当社にとって、三菱商事は非常に支えとなる心強いパートナーであり、プロジェクトを成功に導くため、あらゆるレベルにおいて力を合わせてきました。

現在、当社は、三菱商事との新しい分野でのさらなる協業の機会を模索しています。当社はアグリフードとエネルギー分野において、地場であるパキスタンでの高いプレゼンスと豊富な知識を有しています。一方、三菱商事は多様で国際的な経験と技術ノウハウを有しています。このような両社が協業を通じて補完し合うことで、成長とイノベーションの新時代に踏み出すことができるのです。

今後、さらに広い範囲において三菱商事との関係を深めていくことができると期待しています。



ムハンマド・アリウディン・アンサリ
President & CEO, Engro Corporation
Limited



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、石油化学・クロールアルカリ分野における樹脂・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。2014年3月期は、新興国経済に減速懸念が広がる中、各製品の需要は伸びを欠き、中国での過剰設備などの影響もあって市況は総じて振るいませんでしたが、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てトレーディング基盤を拡大しました。一方、シェールガスの開発進展に伴って北米における石油化学事業の復活の動きも顕著になっており、業界構造や物流フローに大きな変化が生じつつあります。この流れが加速することが予想される中、2015年3月期も、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迅速に把握し、市場における需給インバランスの調整機能などを発揮することで、価値の提供を図っていきます。



PETRONAS CHEMICALS 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弁事業です。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。

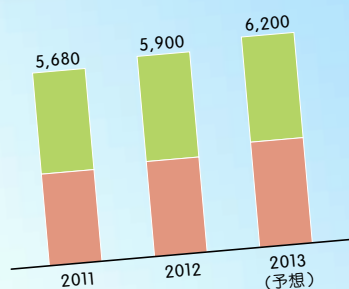
[汎用化学品第二本部]

- ▶ 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・硫酸などの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。2014年3月期は、各製品の需要はおおむね堅調でした。また、将来の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、天然ガスを主原料とするメタノールやアンモニアなどの製造事業の検討を進めました。2015年3月期も、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(ウレタン、合成ゴム、塗料原料、鉱産物などの素材と、化粧品原料や電子材料などの製品)のトレーディングと事業投資を行っています。2014年3月期は、需要が低迷する一方で、原料が高止まりする厳しい事業環境でしたが、アジアを中心に事業を拡大しました。また、メキシコ自動車産業の成長の取り込みを狙って樹脂コンパウンド製造合弁会社および販

⇒ 併せて「事業を通じた継続的社会的価値・環境価値の創出」P.76をご覧ください。

売拠点を現地に設立しました。2015年3月期は、プラスチック分野における原材料調達力と製品販売力のシナジーを高め、国内および中国で食品包装資材事業を展開する中央化学をはじめとする子会社の事業強化に注力します。また、機能商品群においては商社機能を駆使し、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。

〔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



MCフードスペシャリティーズは、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。中国や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。

当本部は、「健康・安全・安心・おいしさ」の切り口で食品化学・医薬・農薬の分野で、トレーディングおよび事業投資を行っています。新興国での人口増と生活水準の向上に伴う食糧需要の増大、先進国での高齢化に伴う医療費膨張といった社会環境の変化を受け、当分野の市場は拡大を続けています。2014年3月期は、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を買収し（2014年1月にMCフードスペシャリティーズへ社名変更）、既存子会社の三菱商事ライフサイエンスと合わせ、グローバルに存在感のある食品化学事業の形成に向けた一歩を踏み出しました。また、医薬・農薬分野では、中国・インドを中心に受託製造事業の規模を拡大しました。2015年3月期は、本部設立後の3年間で投資などを通じて構築した事業群を拡張し、中長期的な収益基盤を固めることに注力します。



中央化学は1957年創業以来、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、事業拡大を行っています。

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、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〕

国内外の豊かな消費生活の実現を通じ、 持続的な事業成長を実現していきます

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
- 海外市場本部
- リテイル本部
- 生活商品本部
- 生活原料本部

Q1 三菱商事60周年におけるグループの歩みと 変遷について教えてください。

グループは、戦後の復興期から、安全・安心な生活必需品を生活者にお届けするためにさまざまな仕事に取り組んでまいりました。今では、原料の安定調達という川上分野から川下分野のリテイルを通して生活者に連なる強い事業基盤を有しています。これからもライフスタイルの変化や技術革新に対応し、より便利で効率的かつ環境にも配慮した取り組みを推進していきたいと思います。また、近年は海外市場でも、現地の人々の生活向上に資する事業展開を加速させています。国内で培った知見を最大限に活用して、世界中の人々の生活に必要なモノ・サービスを提供していきたいと考えています。

Q2 「経営戦略2015」におけるグループの取り組みについて 教えてください。

2021年3月期に利益倍増（2013年3月期比）という長期の目標実現に向けた打ち手を実行しています。持続的な利益成長の実現には、事業ポートフォリオの見直しによる事業の絞り込みと、強い事業をより強く育てていくことが必要です。グ



左より
垣内 威彦
常務執行役員
生活産業グループCEO

三須 和泰
執行役員
海外市場本部長

西尾 一範
リテイル本部長

宮下 修
理事
生活商品本部長

京谷 裕
執行役員
生活原料本部長

グループは、従来の商品別本部を原料調達・加工、製品製造・流通、リテイル、海外事業というサプライチェーン上の機能別本部へ移行しました。商品軸にとらわれない機能強化を図るとともに、国内で培った川上から川下に至る垂直統合型のビジネスモデルを海外市場に横展開することで、事業成長の機会を追求していきます。



Q3 一年目をどのように評価しますか？

2014年3月期は計画を上回る592億円のグループ最高益を達成することができました。また、国内事業の基盤拡充に加え、海外市場の市場成長の取り込みを狙った投資案件を着実に実行することができました。中長期的な事業成長に向けた事業ポートフォリオ入れ替えには、一層の事業の絞り込みを図ると同時に、新たな収益基盤の確立に向けた規模感ある投資も積極的に実行していきたいと思いをします。

Q4 2020年のビジョン、そしてその実現に向けての戦略についてお聞かせください。

グループの優位性は、消費財分野の上流から下流までの全てでインサイダー化していることです。産業全体を俯瞰し、事業機会を捉え、経営資源を柔軟にシフトしながら提供価値を高めていきたいと考えています。また、グループの競争優位の源泉であり、かつ最大の課題は、何と言っても「人材育成」だと思います。商品のプロの育成も大切ですが、お取引先様からの要望は、商品供給から国内外での事業経営パートナーへと変容しています。これに応える経営人材をどれだけ輩出していけるかが肝になると認識しています。グループの連結経営のさらなる進化と利益成長の実現に向けて、グループ全体で取り組んでいきたいと思いをします。

垣内 威彦

常務執行役員
生活産業グループCEO
垣内 威彦

ビジネスパートナー から見たMC

三菱商事との協業加速で、リテイル中心から製造、物流などトータルビジネスモデルを目指します

1999年の「アルファマート」開店以来、当社はインドネシア最大の小売りグループの一社に成長しました。「アルファマート」の他、ミニスーパーマーケットチェーンの「アルファミディ」、「アルファエクスプレス」や「LAWSON」ブランドで展開するコンビニを含めると、店舗数は国内に1万店あり、今も毎年1,000店舗以上増加しています。インドネシアの消費者市場は、経済成長や中間層の台頭により、急速に拡大しています。当社は2011年に三菱商事と業務提携したことで、食品の製造から物流などの分野へと事業を広げており、今年は新たにヤマザキのパンをインドネシア市場に投入します。さらに他の日用品の製造も加速すべく、三菱商事との協業を進めています。三菱商事のグローバルネットワークと当社のインドネシア市場における専門知識のシナジー効果で最適なビジネスモデルを創造し、国民の生活向上に貢献していきます。



ブディヤント・ジョコ・スサント
アルファグループ総裁



生活産業グループ

〔海外市場本部〕

- ▶ インドネシア部
- ▶ 中国・東南アジア部
- ▶ 新市場部



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。

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、特に中国、インドネシア、インドなどでは継続的な人口増加や著しい経済発展により需要が急速に拡大しています。海外市場本部では、このような新興市場において食品・消費財を中心とした新規ビジネスを構築するための企画・実行・推進を行い、新興国の成長の取り込みを目指しています。その中でも特に人口が多く、識字率が高く、親日国である地域を中心として、原料供給から製造、販売に至るまでのサプライチェーンの構築を進めます。

インドネシアでは現地最大手小売りの一社であるアルファグループとの取り組みを進めており、今後も新興国の成長のスピードに迅速に対応していきます。PRINCES（食品・飲料製造販売業）については商品の安定供給力と大手小売業等顧客への対応力を一層充実させ、英国および欧州大陸他における事業の成長を引き続き目指します。

〔リテイル本部〕

- ▶ 食品リテイル部
- ▶ 衣料・生活用品部
- ▶ 商品開発部
- ▶ リテイルサポート部

消費者に身近な商品・サービスを取り扱うリテイル分野では、コンビニエンスストア・スーパーなどの小売業や外食産業の運営を通じ、食品から衣料品、生活用品まで幅広いカテゴリーに対応した生活必需品の提供をはじめ、テレビ、インターネット、携帯電話などのメディアを通じた情報・コンテンツ提供、ポイントサービスやコンテンツを活用した販売促進など、さまざまなソリューションを提供し、消費者の方々のニーズに総合的に応えていきます。総合商社ならではのトータルコーディネート能力を発揮しバリューチェーンを構成する事業投資先と共に、お客様に最適なソリューションを提供していきます。また、消費者のライフスタイルの多様化をビジネスチャンスとして捉え、消費者視点で、付加価値の高い商品ならびにサービスを提供していきます。



当社出資先のローソンは「まちの健康ステーション」として、お客様の健康な暮らしの実現を目指しています。

⇒併せて「事業を通じた継続的・社会的価値・環境価値の創出」P.76、「サプライチェーン現地視察を実施」P.107をご覧ください。

〔生活商品本部〕

- ▶ 食品流通部
- ▶ 紙・パッケージング部
- ▶ アパレル部
- ▶ S.P.A.衣料部
- ▶ ヘルスケア部
- ▶ タイヤ・消費財部

食品流通分野、紙・パッケージング分野、繊維分野、ヘルスケア分野、タイヤ分野の五つの分野において、それぞれの分野に対応した商品およびサービスを提供し、国内外の多様な消費者のニーズに総合的に応えていきます。ヘルスケア分野においては、病院向けの医材・医療機器供給事業や福祉用具レンタル事業に加え看護・介護サービスの提供を行うことで高齢者の生活基盤を支え、衣食住の商材・サービスの複合的な提供を行っていきます。

多岐にわたるグループ内取扱商品の供給・流通事業を担当し、特定の商品の枠にとらわれない柔軟・多様な発想の下、より安心・安全な商品を機能と共に社会に提供すべく、国内外の事業基盤強化・開発に取り組んでいます。



衣料品、食品、ヘルスケアなど、生活に身近な分野でビジネスを展開しています。

〔生活原料本部〕

- ▶ 農産油脂部
- ▶ 穀物部
- ▶ 水産部
- ▶ 糖質部
- ▶ 飼料畜産部
- ▶ 酪農飲料部
- ▶ 住宅資材部
- ▶ 関西支社 機能繊維部

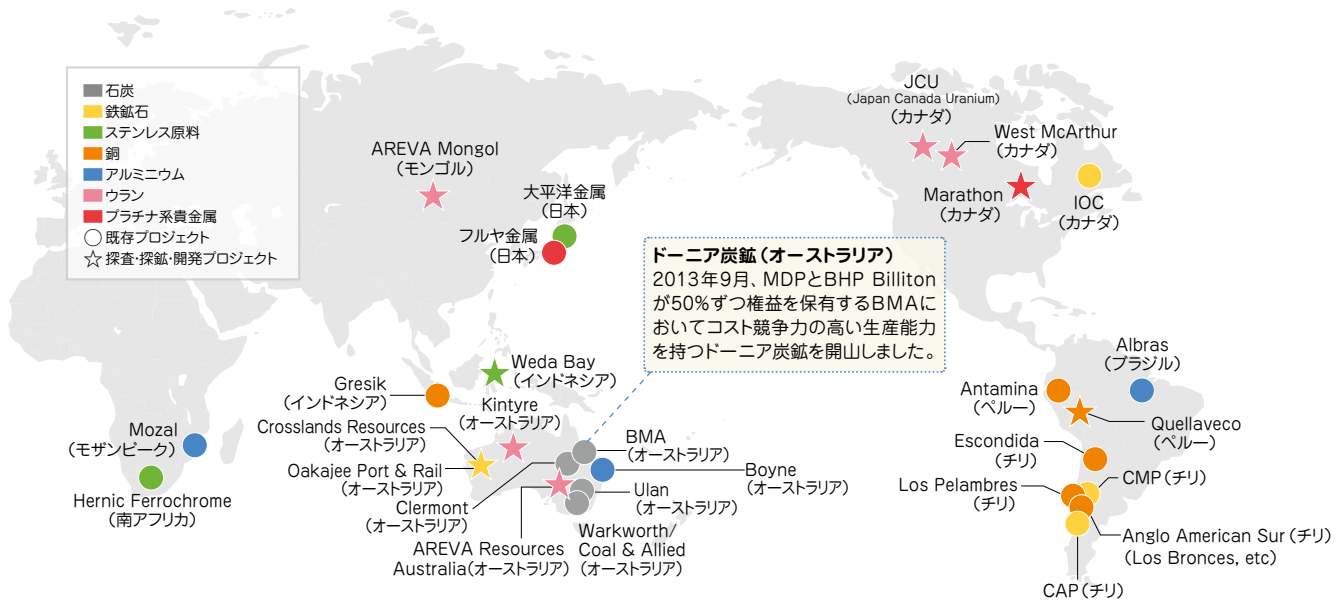
当本部は、食料・資材・繊維の幅広い業界・分野において、衣食住に関わる生活必需品を消費者に供給するサプライチェーンの中で、川上に位置付けられる原料調達機能を担っています。いずれの業界・分野についても、国内需要は少子高齢化により縮小傾向にある一方、経済成長・人口増加の著しい新興国を中心に世界規模では需要が増加しており、また、国内外を問わず消費者のニーズは高度化・多様化する状況にあります。当本部では、原材料となる商材の調達に当たり、グローバルなレベルで生産・集荷から製造・加工の事業まで主体的に取り組んでおり、国内外の実需者に対する安全・安心を兼ね備えた安定供給を実現しています。今後も、安全・安心を兼ね備えた安定供給と価格競争力という二つの側面を持つ普遍的な市場ニーズに対応できるよう、市場環境・事業構造の変化を敏感に捉え、いかなる変化に対しても、差別化された競争優位性を自律的に継続・再現できる柔軟性のある事業基盤の構築・強化に国内外で取り組んでいます。



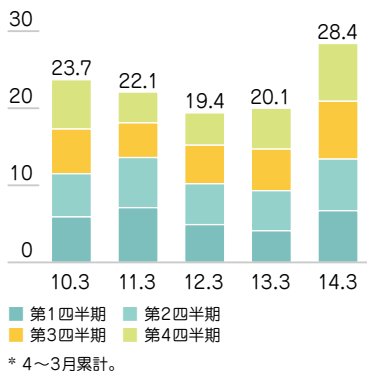
子会社AGREX社の穀物集荷施設。同社は米国において穀物調達事業の強化を進めています。

金属・エネルギー資源データ集

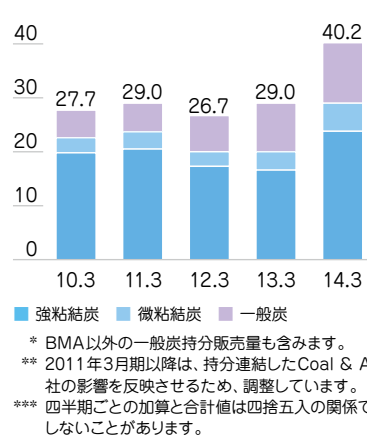
〔金属資源関連〕



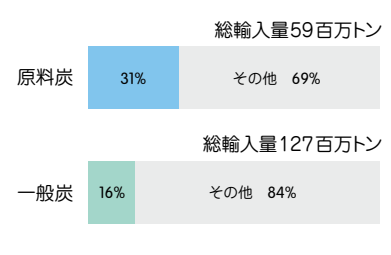
BMA年間生産量 (50%ベース) 推移
(百万トン)



MDP社年間販売量の推移
(百万トン)

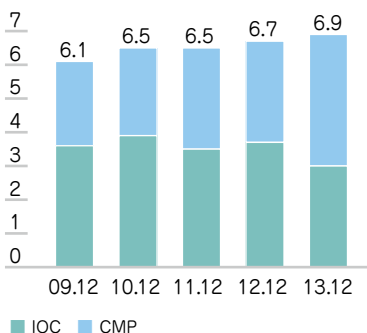


日本向け総輸入量および当社シェア*
(2013年1～12月)

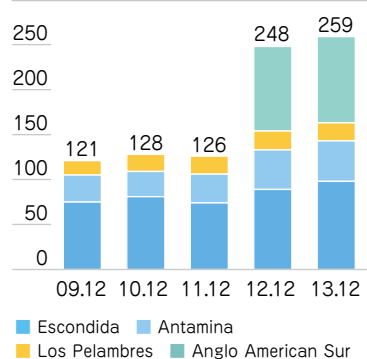


持分生産量 (1～12月累計)

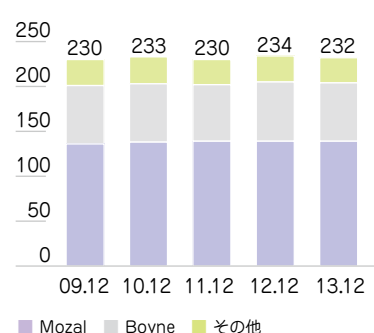
鉄鉱石
(百万トン)



銅
(千トン)

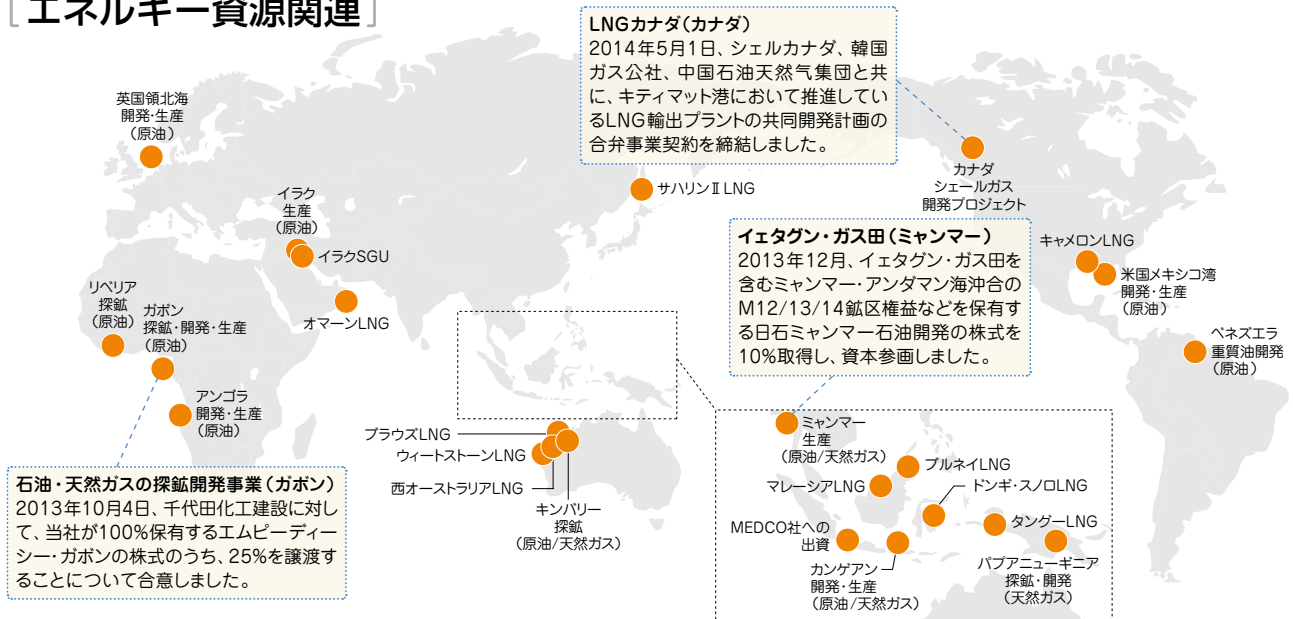


アルミニウム
(千トン)

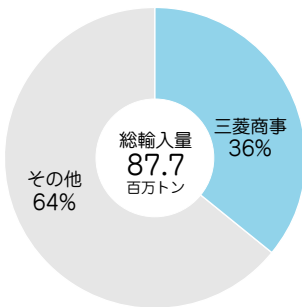


➡ 金属グループの取り組みについてはP.54～57をご覧ください。

「エネルギー資源関連」



LNGの日本向け総輸入量および当社シェア*

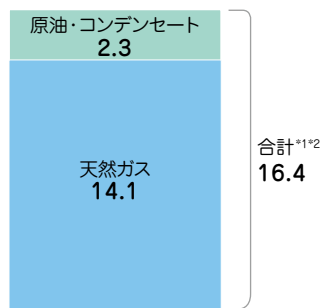


〈2014年3月末時点〉

* 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まず。

当保有埋蔵量

(億バレル)

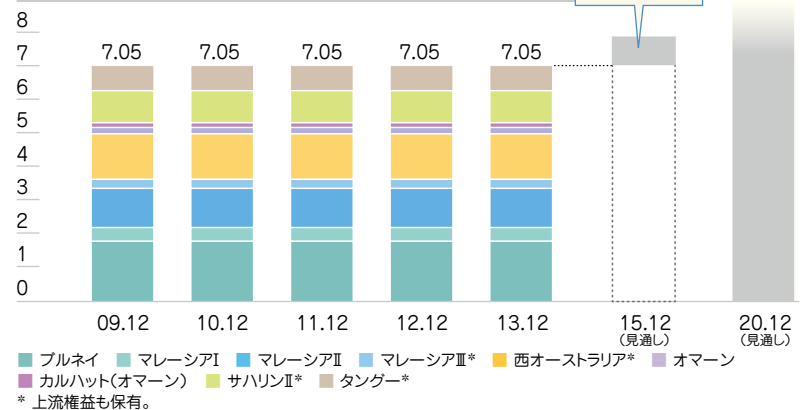


〈2013年12月末時点〉

*1 石油換算。会計上の非連結先も含みます。

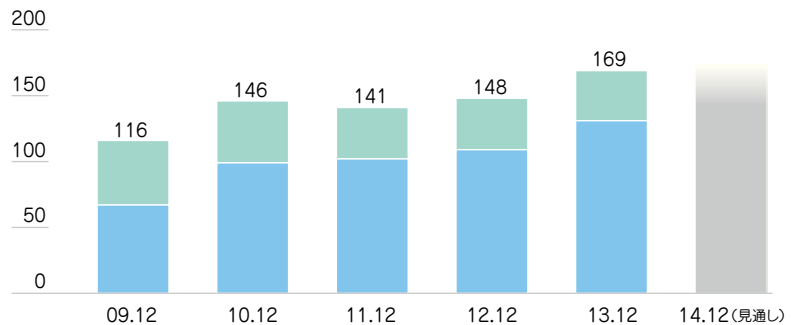
*2 権益保有見合い。一部当社独自の基準によります。

LNG持分生産能力
(百万トン/年)



石油・ガス上流持分生産量(年平均値)*

(千バレル/日)



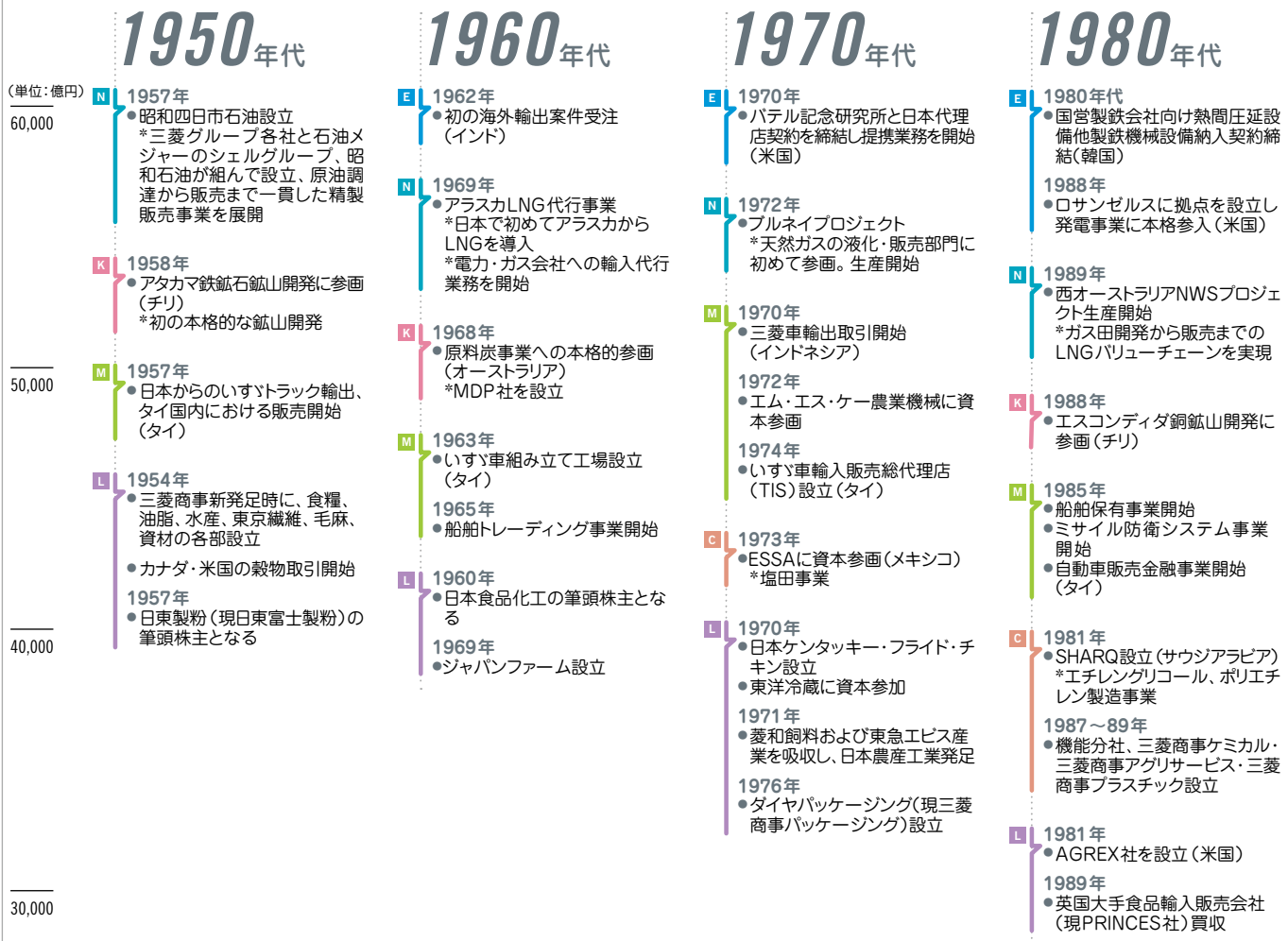
* 石油換算。会計上の非連結先も含みます。

* 天然ガス：マレーシアIII、カナダ・シェールガス

原油・コンデンサート：ガボン、アンゴラ、メキシコ湾、北海

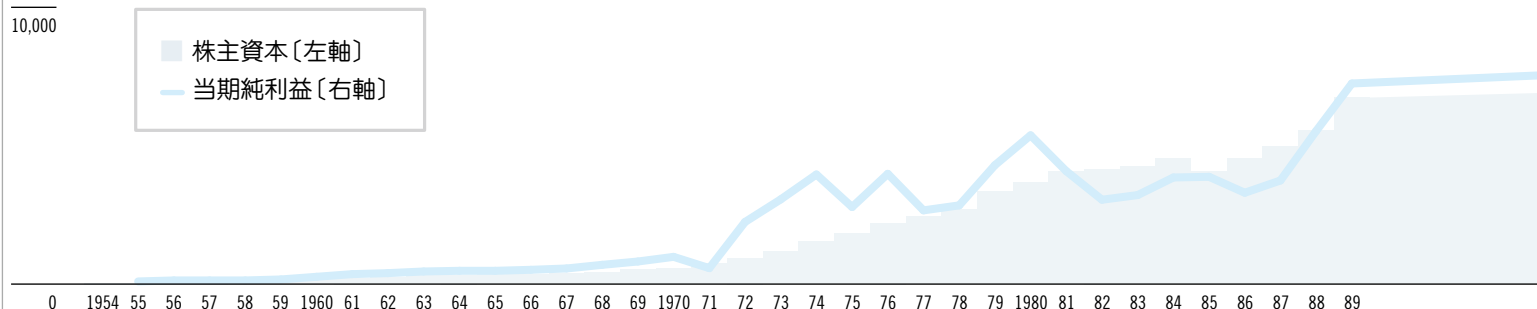
天然ガス+原油・コンデンサート：西オーストラリア、サハラII、タンゲル、カンゲアン、MEDCO社

ビジネスの拡大と価値創出の歴史



1954年の大合同から60年、三菱商事は国境を越え、さまざまな産業を支えてきました。営業組織もまた、時代の変遷と共に進化を遂げてきましたが、ここでは現在の七つの営業グループに軸足を置き、営業グループの価値創出の歴史を概観します。

⇒ P.7～9「The History of Mitsubishi Corporation」も併せてご覧ください。



E 地球環境・インフラ事業

S 新産業金融事業

N エネルギー事業

K 金属

M 機械

C 化学品

L 生活産業

1990年代

- E** 1999年
●発電事業拠点、DIAMOND GENERATING CORPORATION社をロサンゼルスに設立(米国)
●フラーレンの物質特許を取得し、ナノテク事業開始
- S** 1996年
●北米の賃貸住宅、アパートを中心とした不動産投資会社 DIAMOND REALTY INVESTMENTS 設立(米国)
- 1999年
●三菱商事証券(現 三菱商事アセットマネジメント)設立
- N** 1990年
●オマーンプロジェクト
*下流部門(LNGの製造・販売)に参画、LNG輸出事業を開始
●三菱商事石油設立
*当社国内石油リテール部門を分社、当社として初めての大型分社会社
- 1992年
●サハリンIIプロジェクト参画
- K** 1992年
●Iron Ore Company of Canada社(鉄鉱石鉱山)に資本参画(カナダ)
- M** 1990年
●レンタルのニッケンに資本参画
- 1992年
●自動車販売金融会社(DSF)に資本参画(インドネシア)
- C** 1992年
●METOR設立(ベネズエラ)
*メタノール製造事業
- 1997年
●PETRONAS CHEMICALS AROMATICS 設立(マレーシア)
*パラキシレン、ベンゼン製造事業
- L** 1993年
●カナダ・アルバータパルププロジェクト(現ALPAC FOREST PRODUCTS社)の商業生産開始
- 1994年
●三菱商事建材設立
- 1998年
●日本ケアサプライ設立

2000年代

- E** 2005年
●トバイメロ建設契約締結(アラブ首長国連邦)
●鉄道車両契約1,500両突破(エジプト)
- 2007年
●GSユアサ、三菱自動車工業と共にリチウムイオン電池の製造販売会社リチウム エナジー ジャパン設立
- 2008年
●千代田化工建設との資本業務提携契約締結
- 2009年
●発電事業拠点、DIAMOND GENERATING ASIA 社設立(香港)
- S** 2000年
●三菱商事UBSリアルティ設立、三菱商事とUBSの合併で設立した不動産アセットマネジメント事業会社。以下2つの投資法人の資産運用を受託。
*日本リートファンド投資法人(2002年上場)
*産業ファンド投資法人(2007年上場)
- 2002年
●三菱商事都市開発設立
- 2004年
●私募不動産ファンド運用会社、ダイヤモンド・リアルティ・マネジメント設立
- 2006年
●三菱商事ロジスティクス設立
- 2008年
●航空機リース事業会社、MCアビエーション・パートナーズ設立
- N** 2001年
●タンゲプロジェクト
*インドネシアにて権益取得
- 2006年
●アストムエネルギー誕生
*出光興産のLPG部門と当社LPG部門の事業統合
- K** 2001年
●原料炭事業権益を買い増し(オーストラリア)
*BHP Billiton社と折半でBMAを設立
- 2003年
●日商岩井(現双日)と鉄鋼製品部門を統合し、メタルワン設立
- M** 2003年
●タイからのいすゞピックアップトラック輸出開始(タイ)
- 2004年
●三菱車輸入販売総代理店(KTB)に資本参画(インドネシア)
- 2009年
●三菱車輸入販売総代理店(Rolf Import(現MMC Rus))への資本参画(ロシア)
- C** 2006年
●興人子会社化
- 2007年
●三菱商事フードテック設立
*甘味料・医療食・調味料・機能性素材製造事業
- L** 2000年
●ローソンに20%出資、持分法適用会社とする
- 2008年
●イオンと包括業務提携契約締結
- 2009年
●エム・シー・ニット、エム・シー・ファッション、エム・シー・テキスタイルを統合し、三菱商事ファッション発足
●国薬控股股份有限公司と包括提携の覚書を締結、国薬控股北京華鴻有限公司に出資

2010年代

- E** 2010年
●マンダリン浄水場案件/TRILITY社が西豪州水道公社建設および35年間の運営を受注(オーストラリア)
- 2011年
●大同特殊鋼、米国Molycorpと共にネオジム焼結磁石製造・販売会社インターメタリックスジャパン設立
●政府と排出権売買契約締結。排出権購入代金の一部で約500台の三菱自動車製i-MiEV導入(エストニア)
- 2013年
●発電事業拠点、DIAMOND GENERATING EUROPE社をロンドンに設立(英国)
●送電事業拠点、DIAMOND TRANSMISSION CORPORATION社をロンドンに設立(英国)
- S** 2011年
●中国における大規模分譲住宅開発事業に参画(瀋陽、大連)
- 2012年
●世界最大のインフラ共同投資アライアンス(Global Strategic Investment Alliance)に参画
- N** 2010年
●シェールガス事業に参画
- 2011年
●ドンギ・スノロプロジェクト
*日本・インドネシア・韓国による初めてのオール・アジアLNGプロジェクト
*当社が最大株主としてプロジェクトを主導
- K** 2011年
●銅権益保有会社Anglo American Sur社に出資(チリ)
- 2013年
●金属資源トレーディング事業の本社機能を持つ子会社Mitsubishi Corporation RtM International社を設立(シンガポール)
*初の在外本部
- M** 2013年
●いすゞピックアップトラック製造・販売会社(IMI)に参画(インド)
- 2014年
●自動車販売金融会社(MCFR/MCBR)事業開始(ロシア)
- C** 2011年
●中央化学の経営権取得
*プラスチック食品包装容器製造事業
- 2012年
●三菱商事ライフサイエンス設立
*三菱商事フードテックおよび興人ライフサイエンスの経営一元化
- 2013年
●キリン協和フーズ(現MCフードスペシャリティーズ)の経営権取得
*調味料(味覚素材)製造事業
- L** 2010年
●エム・シー・ヘルスケア設立
- 2011年
●チリにSouthern Cross Seafood社設立、同国で鮭鱈養殖事業に参入
●養食、明治屋商事、サンエス、フードサービスネットワークの経営統合、三菱食品設立
●伊藤ハム、米久とMIY設立、中国中糧集团有限公司(COFCO)の食肉事業に資本参加
●アルファグループと資本・業務提携を開始
- 2012年
●Los Grobo Ceagro do Brasil社(現Agrex do Brasil社)の株式20%を取得(2013年6月に出資比率を80%に高め、子会社とする)

(単位:億円)

5,000

4,000

3,000

2,000

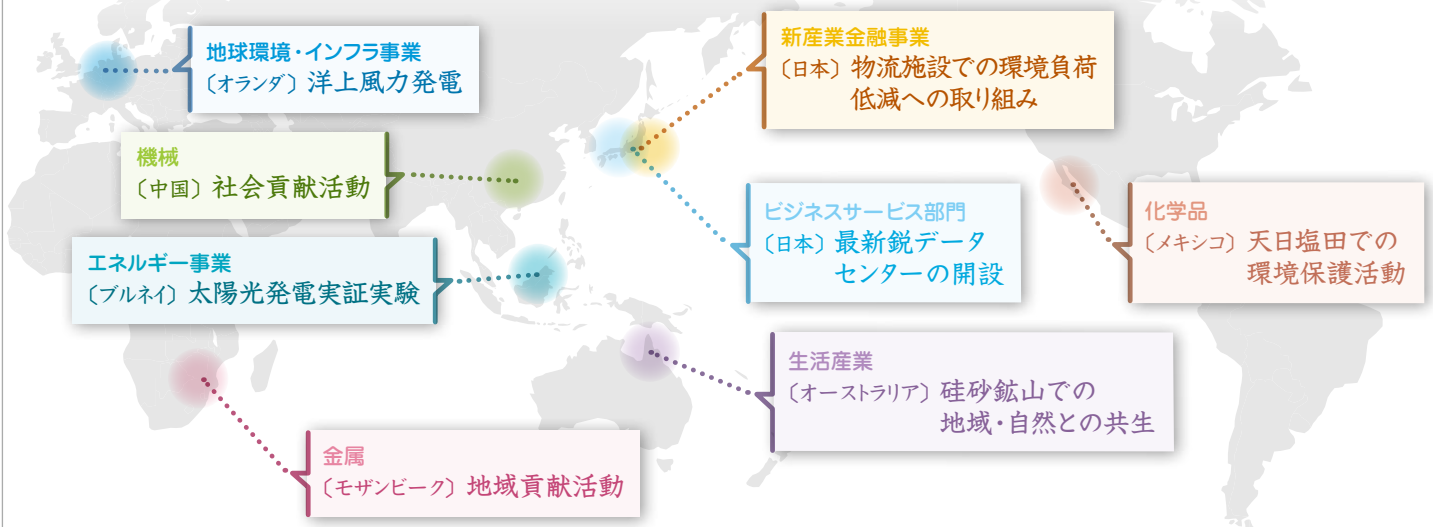
1,000

1990 91 92 93 94 95 96 97 98 99 2000 01 02 03 04 05 06 07 08 09 2010 11 12 2013 0

事業を通じた継続的社会価値・環境価値の創出

三菱商事では、事業を通じて社会価値・環境価値を創出していくことが、多様なステークホルダーからの期待に応えるとともに、企業価値の向上につながると考えています。

持続可能な社会の構築に向けてどのような活動を行っているのか、各営業グループにおける取り組みをご紹介します。



ビジネスサービス部門

環境に配慮した最新鋭の都市型データセンターを開設

[Overview]

2013年10月、三菱商事は都心近郊でも有数の規模となる新データセンターを三鷹市に建設しました。企業や社会のインフラとして、また事業継続計画(BCP)の要として、情報システムやデータの安定的、継続的管理のニーズが高まる中、お客様に安心してご利用いただけるデータセンター事業を推進していきます。

[Value Creation]

当センターは、都心近郊初となる「完全外気冷房シス

テム」を採用するなど、最新鋭の環境性能を備え、従来型データセンターに比べ消費電力を約3割削減することが可能です。また、最新型の免震システムや72時間連続運転可能な自家発電設備も備えています。約30年にわたりお客様のIT資産を安全にお預かりしてきた運用実績に加えて、災害、環境、セキュリティにも配慮した高い付加価値を提供するデータセンターです。



東京・三鷹に新設したデータセンター

地球環境・インフラ事業

洋上風力発電事業を通じて、低炭素社会実現に貢献

[Overview]

2013年1月、三菱商事はオランダ公営の総合エネルギー事業会社であるEneco社と戦略的提携を行うことを決め、オランダ沖合に建設予定のルフタダウネン洋上風力発電所の持分50%をEneco社より取得し、建設・運転を両社共同で行うことに合意しました。

[Value Creation]

ルフタダウネン洋上風力発電所は、オランダのノルドバイク市の沖合23kmに位置し、東京ディズニーランドの5倍の敷地面積(約25km²)に40本を超す風車を2015年から稼働させる予定です。出力は約13万kW

で、15万世帯の電力を賄う規模となります。

「全ての皆様に持続可能なエネルギーを!」という企業目標を掲げ、高い環境意識を持つEneco社と共に、オランダにおけるエネルギーの安定供給、持続可能なエネルギーの確保、環境負荷の低減を目指します。また当グループでは本事業のみならず、太陽光、風力、地熱などの地球環境に優しい再生可能エネルギーの普及促進を通じて、低炭素社会の実現に貢献していきます。



Eneco社保有の洋上風力発電所

新産業金融事業

サステナビリティでアジア最優秀の産業ファンドへ

【Overview】

三菱商事の子会社三菱商事・ユービーエス・リアルティが運用する産業ファンド投資法人（IIF）は、2013年に実施されたGRESB（Global Real Estate Sustainability Benchmark）の環境対応調査で、アジアの産業用不動産部門で最も優れた取り組みを行った不動産会社・ファンドとして、J-REITで初めて「Sector Leader」に認定されました。GRESBは、環境・社会・ガバナンスへの配慮を不動産投資にも適用することで株主価値を高めることを目的として創設された組織で、50社以上の有力な機関投資家が加盟しています。

【Value Creation】

IIFが保有する物流施設では、太陽光発電やLED照明の採用、トラック待機スペースの確保によるアイドリングストップの促進など、環境負荷の低減に取り組んでおり、複数の物件において日本政策投資銀行が推進するGreen Building認証を取得しています。三菱商事・ユービーエス・リアルティでは、サステナビリティコミッティーを組織し、継続して環境負荷の低減と地域社会への貢献に取り組み、持続可能な社会の実現を目指しています。



IIF野田ロジスティクスセンター



エネルギー事業

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。

【Value Creation】

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・運用評価を行いました。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）

金属

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では現在1,250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、過去からの累計で1万名に及ぶ雇用機会を創出する大プロジェクトへと成長しました。

【Value Creation】

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

機械

中国における三菱自動車販売会社の社会貢献活動

【Overview】

世界最大の自動車市場である中国において当社は、2009年に三菱自動車工業と折半出資にて設立した三菱車の輸入・販売を行う三菱汽車銷售(中国)有限公司(MMSCN)に加え、2012年9月、中国側パートナーである広州汽車集団、三菱自動車工業と3社で广汽三菱汽車有限公司(GMMC)を設立し、三菱車の現地生産を開始しました。伸長著しい中国市場で、近い将来三菱自動車の世界最大級の販売拠点となることを目指しています。

【Value Creation】

2013年4月に四川省で大地震が発生した際には、GMMCは現地ディーラーの協力の下、被災地救援用

の車両18台を速やかに提供することにより、地元赤十字の救援隊第一陣が被災地に急行するための移動手段の確保に貢献しました。

同地震の際、MMSCNからもPAJERO SPORT 3台を寄贈しました。

GMMCでは「新しいカーライフを創出し、緑の地球を守る」という企業理念を掲げ、社会貢献活動を積極的に推進しており、中国貧困地区の小学校への教材寄贈や地元湖南省での植林活動を実施しています。



小学校への教材寄贈(上)
被災地での救援車両(下)

化学品

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。

【Value Creation】

塩田のあるゲレロ・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の事業地区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(岸辺に住む野鳥)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。

生活産業

地域・自然と共生するケープ・フラタリー-硅砂鉱山

【Overview】

オーストラリア北東部ケアンズ市の北方に、白い雪山のように広がるケープ・フラタリー-硅砂鉱山があります。シリカサンドとも呼ばれる硅砂(けいしゃ)は二酸化珪素を多く含む白い砂で、主にガラス原料として板ガラスや液晶TVパネルなどに使用されて日々の生活を支えています。また、太陽電池用のガラス原料として、新エネルギーの普及に伴う需要増も期待されています。三菱商事がケープ・フラタリー-硅砂鉱山の経営を開始したのは1977年。以来40年近くにわたり、生産から物流・販売に至る一貫体制を構築して硅砂の安定供給に努めています。

2013年には精製工場を更新して生産能力を拡大し、年間200万トン以上の硅砂を日本・韓国・中国・台湾・フィリピンなど各国へお届けしています。

【Value Creation】

ケープ・フラタリー-硅砂の埋蔵量は世界最大級の約2億トンで、約100年分の生産販売量に相当します。それだけに、地域社会・住民への継続的な貢献と自然環境の保護を第一に考え、持続可能な資源開発を行うことが重要となります。その一つが、植生を修復する鉱山表土のリハビリテーション。硅砂の採掘後、その土地に自然に育っていた植物の種をまき、3~4年をかけて自然の木々が茂る緑の山にするまでが鉱山の仕事です。地域の人々や自然との共生を目指す事業の歴史が、オーストラリアの地で脈々と育まれています。



ケープ・フラタリー-硅砂鉱山

Why Mitsubishi Corporation?

Chapter 4

Human Resources & Regional Initiatives

人材・地域への取り組み

地域への取り組み	P.78
三菱商事グループ全体での人材育成・適材適所	P.80
世界で活躍する三菱商事グループの人材	P.82

地域への取り組み



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

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や海外安全対策につながる情報や、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。

同時に当社では地域を広域で束ねる「地域統括」を置き、地域共通課題の解決や国・地域をまたがる新たな事業機会の発掘に取り組んでいます。具体的には、国内に加え、海外を6地域（北米、中南米、欧州・アフリカ、中東・中央アジア、東アジア、アジア・大洋州）に区分し、おのおの地域統括が域内の拠点を統括し、連結ベースでの活動の最適化を図っています。

「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については、現在、各営業グループが自らの事業戦略に沿って事業拡大に向けた取り組みを積極化しています。これまでのエネルギーや自動車に続く将来の収益の柱となり得る新規ビジネスの発掘・開発に向け、消費やインフラ分野などの切り口での取り組みを推進しています。

また、アジア以外の地域においても、それぞれの地域の事業環境に応じ、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。

代表取締役 副社長執行役員
コーポレート担当役員（企画業務）

中原 秀人

〔三菱商事の地域統括区分〕



各地域の取り組み概要

事業環境

新たな成長機会への取り組み

国内



代表取締役
常務執行役員
国内統括
森 和之

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、規制緩和や制度改革などにより産業構造や企業の経営環境に質的な変化が起こると想定しています。

三菱商事グループ全体の価値向上と連結ベースの事業拡大を目指し、海外からの各種資源の安定的供給、消費市場や川下分野での積極的展開、さらに地域発ビジネスの発掘・実現に努めていきます。

北米



常務執行役員
北米統括
杉浦 康之

米国・カナダはシェール開発によりガスの生産・輸出国に、メキシコは中間層の拡大により魅力ある市場に変貌を遂げつつあります。

シェール革命がもたらす新規ビジネスの開発や、食糧ビジネスの拡大、メキシコにおける製造業への取り組みなどを強化していきます。

中南米



副社長執行役員
中南米統括
白木 清司

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。

地場有力企業と中長期のパートナーシップを確立し、中南米の経済成長に貢献すべく、インフラや内需関連分野に参入していきます。

欧州・アフリカ



執行役員
欧州・アフリカ統括
林 春樹

欧州では、環境分野や欧州企業のグローバルな優位性に注目。最後の成長大陸アフリカ、先進国化が進むロシアでは、インフラ・消費・資源を有望3分野と捉えています。

欧州では、環境分野などで先駆的な事業機会に取り組んでいきます。ロシアやアフリカでは、有望な成長3分野を中心に、地場およびグローバルな有力企業との連携強化を図っていきます。

中東・中央アジア



常務執行役員
中東・中央アジア統括
吉川 恵章

石油・ガスや再生可能エネルギーなどの豊富な資源を有し、人口増加を背景に旺盛なインフラ需要と拡大する消費市場の出現など、高い潜在力を持つ地域です。

電力・水・交通などのインフラ事業や戦略パートナーとの事業投資を積極的に推進すると同時に、消費市場への取り組み、アジア・アフリカとの地域間連携を推進します。

東アジア



常務執行役員
東アジア統括
松井 俊一

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。

東アジア市場での都市化・内需拡大・ヘルスケア・環境対策などの分野の成長を取り込むと同時に、現地有力企業とのグローバル市場での展開にも積極的に取り組んでいきます。

アジア・大洋州



常務執行役員
アジア・大洋州統括
森山 透

消費やインフラなどの内需拡大とともに、先進国の景気回復を背景とした輸出増加もあり、引き続き、堅調な成長が期待できます。

食品流通や自動車、インフラなどの内需分野を中心に、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ていきます。

三菱商事グループ全体での人材育成・適材適所



三菱商事グループ全体での人材育成・適材適所を強化していきます

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おり、それに対応した人材の確保・育成・適材適所が求められています。三菱商事グループ全体で人材マネジメントを強化しており、「グローバル競争力強化」「価値観共有」に取り組んでいます。

また、性別や国籍などにかかわらず、多様な人材が価値観を共有し活躍できるように、ダイバーシティを受容し、より魅力的な環境づくりに向けた取り組みを進めています。

これらは、三菱商事本店人事部のみならず、各地域・拠点や三菱商事グループ企業の人事部局が相互に連携して取り組んでおり、連結・グローバルベースで人事機能も強化していきます。

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(人事)

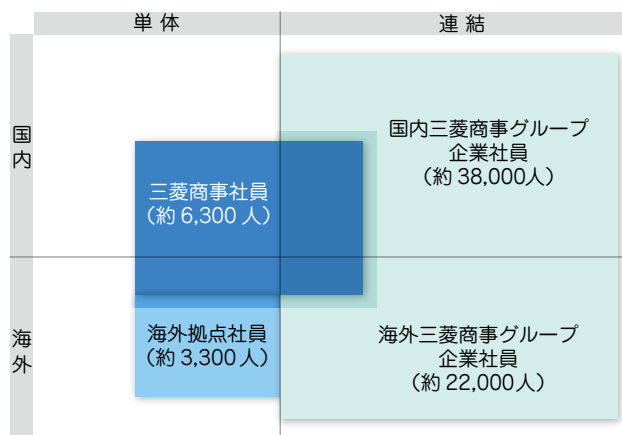
廣田 康人

〔人材育成の取り組み〕

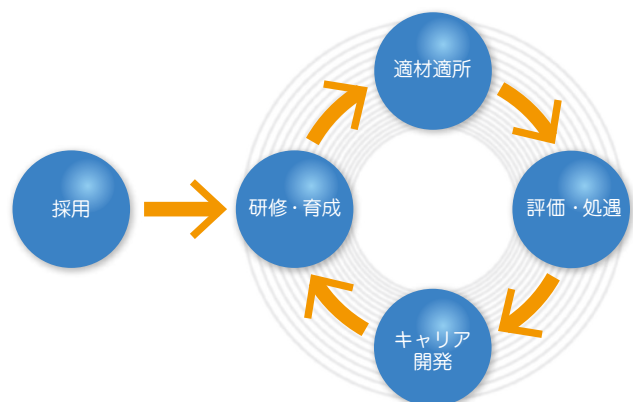
三菱商事では、計画的なOJTを人材育成の基本とし、若手のうちから、海外勤務や三菱商事グループ企業への出向を経験させる他、グループや部門を超えた人材交流も積極的に進めています。海外拠点や三菱商事グループ企業の人材についても、出向を含め、国を超えた三菱商事グループ全体での適材適所を積極的に進めています。

また、OJTを補完するものとして、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や経営力・組織運営力を強化する研修他、各種研修プログラムを設けています。

三菱商事グループ全体の人員数



三菱商事グループ全体での人材マネジメント



主な取り組み

① 三菱商事グループを率いる経営人材の育成

三菱商事本店・海外拠点・三菱商事グループ企業のマネジメント層を対象に、国内外ビジネススクール講師を起用した研修を実施し、最先端のスキル習得と議論を通じた会社理解・価値観の共有を図っています。

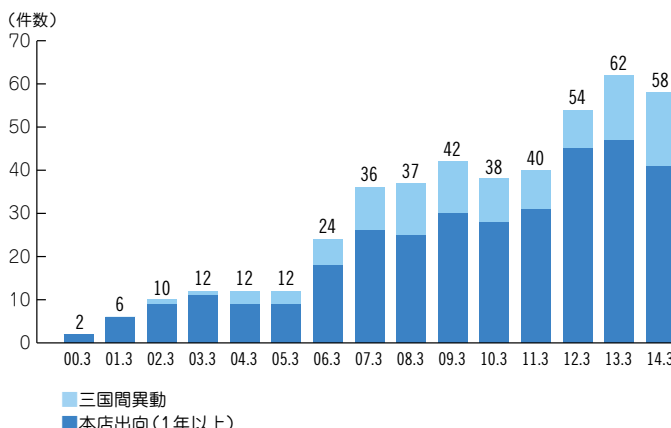


ビジネススクールとの提携プログラムMC Group—Program for Leadership Developmentの授業風景

② 三菱商事グループ全体での人材強化

研修プログラムに加え、性別や国籍などにかかわらず、国を超え、三菱商事グループ全体で人材育成・適材適所を促進する仕組みづくりを進めています。近年、事業ニーズに合わせて、海外拠点社員が国を超えて異動するケースも増えてきています。

海外拠点社員の本店への出向・三国間異動件数の推移

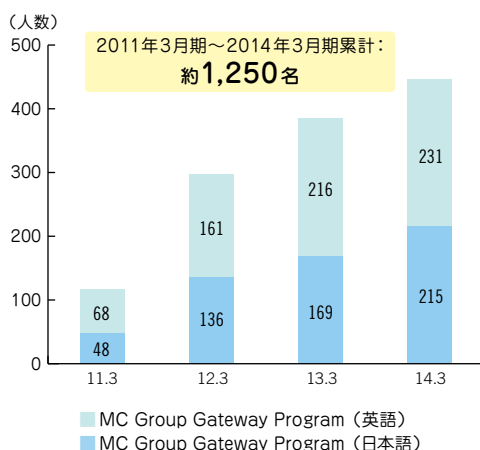


〔多様な人材が活躍できる環境の整備〕

① 三菱商事グループ全体での価値観共有

三菱商事グループでは、性別や国籍などにかかわらず、多様な人材が、多様な事業現場で活躍しています。三菱商事グループへの理解を深めることや、理念・価値観の共有を目的として、海外拠点・国内外三菱商事グループ企業の社員を対象にした導入研修(MC Group Gateway Program)を年間8回にわたり実施しています。

MC Group Gateway Program 受講者数推移

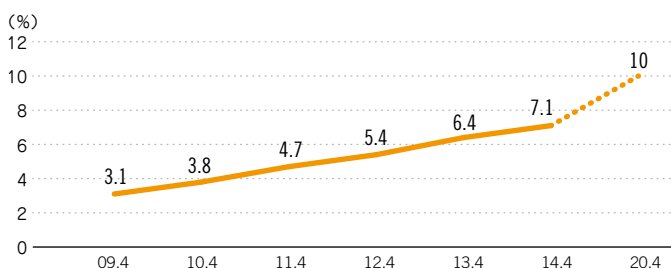


② 女性活躍推進

三菱商事では、まずは2020年度までに女性管理職比率10%超を達成します。女性のキャリア形成と継続のために、すでに、育休からのスムーズな復帰をサポートするための託児所の確保、育児・介護と仕事を両立するための柔軟な勤務時間の設定、配偶者の転勤に伴う退職時の再雇用制度の導入をはじめとする各種支援策を講じています。

今後も各種施策の充実・浸透を図り、また、三菱商事グループ全体の女性の活躍推進にも取り組んでいきます。

女性管理職比率推移



育児休職取得者数推移

	10.3	11.3	12.3	13.3	14.3
育児休職取得者数	32	26	28	26	25

世界で活躍する三菱商事グループの人材

三菱商事では、多様な人材が、連結・グローバルベースで活躍し、ビジネスを展開しています。

英国の金属先物取引事業



Triland Metals Ltd.
COO
マーティン・プラット

所在地: 英国、ロンドン
主管グループ: 金属

デリバティブ取引～変化し続けるダイナミックな環境で～

商品デリバティブ取引に従事して23年、2004年からは金属資源を専門としておりますが、日々、新たな挑戦と発見があります。デリバティブ取引はスピードが速く、迅速な決断と斬新な思考が求められます。私はTriland Metalsにおいて、リスク(市場リスクと信用リスク)とリターンのバランスを常に見極めつつ、戦略的な観点を踏まえた事業運営を行っており、顧客との関係やTriland Metalsの築き上げてきた信頼も大切にしています。当社には優秀な経営陣と誠実でひたむきな従業員がそろっており、社員のスキルや知見を結集して事業に取り組むことで、さらに高い目標を目指していきます。デリバティブ取引という変化し続けるダイナミックな環境で、金属資源というチャレンジングなマーケットと向き合い、他では経験できないやりがいのある仕事をしています。

中東のトレーディング事業



中東三菱商事トレーディング会社
CFO
レスリー・サミュエル

所在地: アラブ首長国連邦、ドバイ
現地法人

経営陣の一員として企業経営に貢献すること

当社は1999年に、ドバイでロジスティクス会社として設立されました。設立当初から当社発展に関わり、「現地法人」に成長する過程を共に歩めたことは、私にとって幸せなことです。当社は、この地域で自社取引を行える唯一の三菱商事の拠点として、数々のビジネスチャンスを提供していますが、一方、リスク管理や内部統制、財務などの面で課題に直面することもあります。私の任務は、経営陣の一員として、強固な経営基盤を構築・維持し、日々のキャッシュ・フロー、資金調達、財務の管理を行い、戦略的計画の立案および企業経営全体に貢献することです。こういった任務にとってもやりがいを感じており、この仕事に就いていることを心からうれしく思っています。

欧州・アフリカ

中東・中央アジア

東アジア

アジア・大洋州

アフリカの自動車事業



ヨハネスブルグ支店
Machinery Dept. Deputy General Manager
フアンソワ・ブルグティグ

所在地: 南アフリカ、ヨハネスブルグ支店

南アフリカを中心としたビジネスのさらなる拡大に向けて

三菱商事で働くということは実に刺激的で、今の仕事を心から楽しんでいます。私は、アフリカ南部における三菱自動車製の車両の販売流通を取りまとめており、現地側と東京側の優秀なスタッフに支えられて業務に取り組んでいます。南アフリカを中心としたアフリカ南部向けハブスキームによりビジネスを進めることで、販売量は大幅に増加しました。今後も、既存の取引先との関係をさらに強化し、一層の拡大を図り共に商機を捉えていくことで、さらに高い目標を達成していくことができると確信しています。2020年の目標達成に向けて、三菱商事グループが誇る優秀な人材を活用することが求められるでしょう。

シンガポールの金属資源トレーディング事業



Mitsubishi Corporation RtM International Pte. Ltd. (RtM本社)
Strategy & Planning Manager
ゾルジャルガル・ガンボルド

所在地: シンガポール
主管グループ: 金属

真のグローバルトレーディング会社への進化を目指して

「ロケーション、ロケーション、ロケーション」、この有名なフレーズが物語るように、金属資源トレーディング事業の本社機能を担う事業会社設立に当たって、三菱商事の経営陣も、トレーディングにおけるアジアの中心地であるシンガポールを意識されたと思います。私は、RtM本社設立に携わるという貴重な経験をしたばかりか、真のグローバルトレーディング会社に進化していく様子を日々目の当たりにしています。RtM本社は、シンガポールという好立地が与えるビジネスチャンスを効果的に活かし、グローバル市場へ金属資源を安定的に供給することを通じて社会の持続的発展に貢献する、というミッションの達成を目指しています。

カナダのシェールガス事業



LNG Canada Development Inc.

Transition Advisor

森 和美

所在地: カナダ、カルガリー

主管グループ: エネルギー事業

アジアのエネルギー需要を支えるために

シェールガスを原料とする液化天然ガス(LNG)輸出事業の実現に向け、プロジェクト会社に出向中です。LNG生産で経験豊富なシェールカナダ、中国国営石油企業の子会社中国石油天然気集団(CNPC)、韓国国営の韓国ガス公社との4社共同事業であり、激増するアジアのエネルギー需要を支える重要な案件として社内外の注目を集めています。かかる巨大案件に関与できるチャンスを逃すまいと思い切って中学生の子ども2人を連れて赴任し、当初は不安もありましたが、公私ともにチャレンジングな毎日を楽しんでいます。日本代表の名に恥じない貢献をしたいとの使命感が励みとなっています。

米国の化学品事業



MIC Commodity Chemicals Divisional Company, a division of Mitsubishi International Corporation

President

ケビン・ファロン

所在地: 米国、ヒューストン

現地法人

選ばれた事業パートナーになるために

日々新たな挑戦と発見の毎日です。私たちのビジネスでは、常に世界の出来事や地理的・政治的な潮流、業界の動向を把握し、状況に合わせて事業の進め方を変化させていく必要があります。ニューヨークと東京での勤務を経て、2014年4月にヒューストンに赴き、米国三菱商事会社の汎用化学品部門のトップに就任しました。ヒューストンは、米国のシェール革命の中心地として活況を呈しており、数多くの主要企業が拠点を構えている街でもあります。私の挑戦は、世界中の三菱商事グループの仲間と共に、三菱商事の実績と世界各地でのプレゼンスを活かして新たな市場を開拓し、当社が米国の生産者から選ばれた事業パートナーとなることです。

中国のプラントビジネス事業



三菱商事(中国)商業有限公司

重機・交通事業部 部長

章 遠

所在地: 中国、北京

現地法人

プラントビジネス～中国向け輸入から中国品の輸出まで～

これまで中国は製鉄や石油・化学産業、鉄道分野などで日本やドイツから多数のプラントを輸入してきました。その中で三菱商事(中国)商業有限公司のプラント部隊は多くの国家プロジェクトに関わっており、私自身もその一人として、宝鋼集団や中国石油化工集団向けなどのプロジェクトを担当し、これらの大手中国企業の成長に貢献してきたと思います。

他方で、これまで輸入側だった中国企業は技術レベルを向上させ、約10年前を境に自らこれらの産業プラントを設計・製造できるようになりました。この変化を捉え、われわれは、従来の輸入のみならず、中国製プラントの輸出という双方向ビジネスの戦略に転換しました。中国から世界への円滑なプラント輸出を通じ、ますます当社のプラントビジネスを拡大させていきます。

中南米の食糧事業



Agrex do Brasil S.A. (旧Ceagro)

CEO

パウロ・ファッチン

所在地: ブラジル、ゴイアニア

主管グループ: 生活産業

Agrex do Brasilの成長に向けて

サッカーのワールドカップが開催され、また、今年、大統領選挙を迎えるブラジルに、世界中が大きな期待を寄せています。ブラジルはインフラ面に大きな課題があるといわれていますが、物流プロジェクトの推進により、今後さまざまな分野で競争力が高まっています。

2013年に、三菱商事が当社の親会社となって以来、Agrex do Brasilは、組織を一新し、チーム一体となって日々の議論やPMIを通じて、当社のビジネスチャンスと強みについて明確なビジョンを描いています。

当社の関わる穀物・農業関連分野でのビジネスチャンスを活かして、当社をさらに成長させることが、社会貢献にもつながると考えています。



Mitsubishi Corporation

三菱商事 留学生奨学金 交流・懇親会

Why Mitsubishi Corporation?

Chapter 5

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み	P.86
内部統制に対する取り組み	P.90
社外取締役メッセージ〈インタビュー〉	P.92
国際諮問委員会	P.94
監査役会について	P.96
取締役	P.97

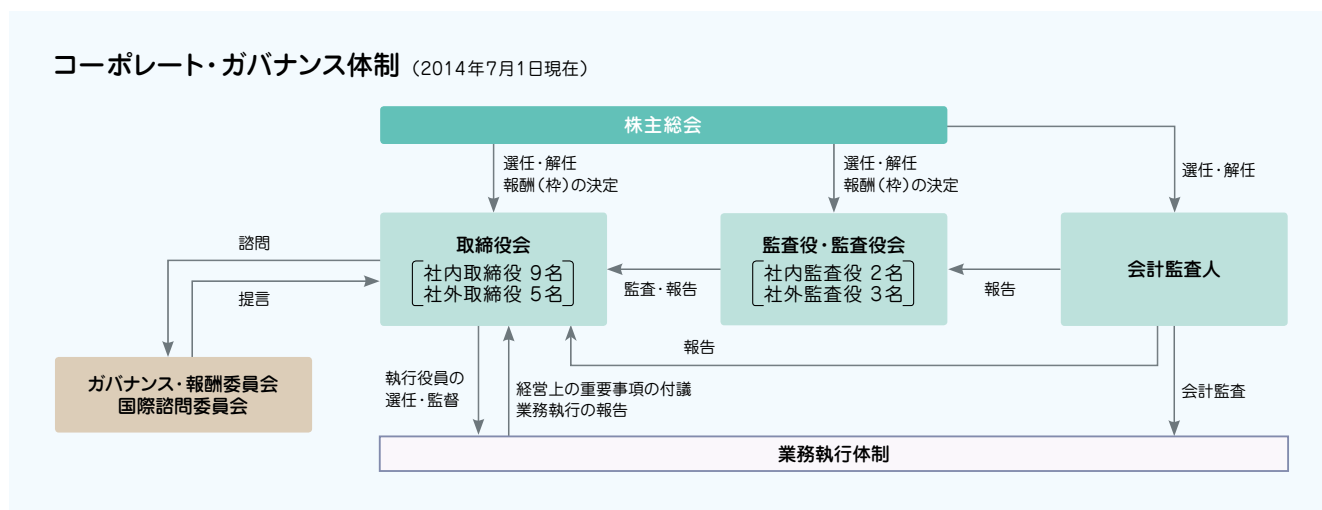
コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

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、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を構築する観点から、監査役制度を基礎として、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任による経営監督機能の強化や、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図り、経営の健全性、透明性、効率性の確保に努めています。



□ は、P.90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、業務執行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(2014年度)

- 社内委員(3名) 小島 順彦* (取締役会長)
小林 健 (社長)
鍋島 英幸 (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 等

〔社外役員の選任基準〕

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

外役員選任基準に基づき、その役割や選任方針を明確化しています。

社外取締役の選任基準

1. 社外取締役は、企業経営者としての豊富な経験に基づく、実践的な視点を持つ者、及び世界情勢、社会・経済動向等に関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者から複数選任し、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る。
2. 社外取締役選任の目的に合うよう、その独立性確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しない。
3. 広範な事業領域を有する三菱商事として、企業経営者を社外取締役とする場合、当該取締役の本務会社との取引において利益相反が生じる可能性もあるが、個別

案件での利益相反には、取締役会での手続において適正に対処するとともに、複数の社外取締役を置き、多様な視点を確保することにより対応する。

社外監査役の選任基準

1. 社外監査役は、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合うよう、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(2014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に基づき、社外取締役として客観的かつ専門的な観点から、発言を行っています。	取締役会(定例):12回中12回 取締役会(臨時):2回中2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に基づき、社外取締役として実践的な観点から、発言を行っています。	取締役会(定例):12回中11回 取締役会(臨時):2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に基づき、社外取締役として客観的かつ専門的な観点から、発言を行っています。	取締役会(定例):12回中12回 取締役会(臨時):2回中2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に基づき、社外取締役として客観的かつ専門的な観点から、発言を行っています。	取締役会(定例):12回中12回 取締役会(臨時):2回中2回
橋・フクシマ・咲江	長年にわたるコンサルティング業界でのご経験や、国内及び米国企業での役員としてのご経験に基づき、社外取締役として実践的かつ多角的な観点から、発言を行っています。	取締役会(定例):10回中10回 取締役会(臨時):1回中1回
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(2014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に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な観点から、発言を行っています。	取締役会(定例):12回中10回 取締役会(臨時):2回中2回 監査役会:13回中11回
石 野 秀世	会計検査院等において要職を歴任され、会計や経理に関する高いご見識に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な観点から、発言を行っています。	取締役会(定例):12回中12回 取締役会(臨時):2回中2回 監査役会:13回中13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に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な観点から、発言を行っています。	取締役会(定例):12回中12回 取締役会(臨時):2回中2回 監査役会:13回中13回

(注)上記のうち、橋・フクシマ・咲江氏は、2013年6月21日の取締役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、社外役員を中心とするガバナンス・報酬委員会で審議・モニタリングを行っています。なお、社外取締役及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及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、積立型退任時報酬及び株式報酬型ストックオプションで構成されており、それぞれの内容は次頁のとおりです。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、左記基本方針のとおり月例報酬のみを支給しています。

月例報酬、積立型退任時報酬及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。

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 ^(注)	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) ストックオプションは、原則、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及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。

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)	1,490	11名	782	9名	220	9名	127	11名	360
取締役(社外)	111	6名	111	-	-	-	-	-	-
監査役(社内)	124	2名	124	-	-	-	-	-	-
監査役(社外)	39	3名	39	-	-	-	-	-	-

(注) 1. 上記員数は、2014年3月期中に退任又は辞任した取締役3名(うち社外取締役1名)を含めて記載しています。
(百万円未満切捨て)
なお、2014年3月期末現在の員数は、取締役14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11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(2013年3月期及び2014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、2014年3月期に費用計上した額を記載しています。

〔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

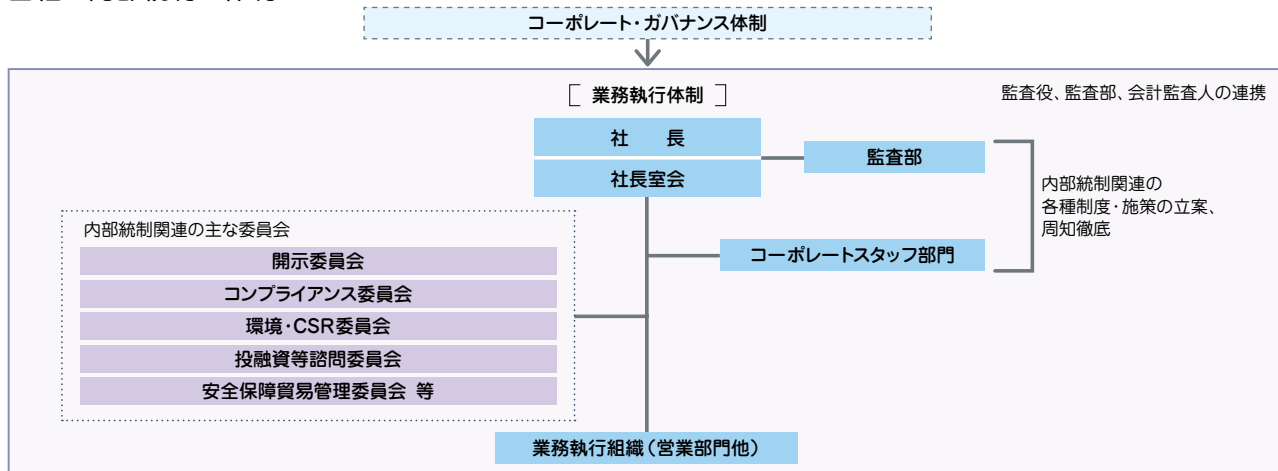
グローバル化の進展、地球環境への関心の高まりなど、経営環境が大きく変化する中で、企業の社会的責任はさらに重みを増していることから、三菱商事は、業務を適正に遂行して企業価値の向上を図り、社会的責任を果たしていくための経営システム（内部統制システム）の継続的な改善・強化に努めています。

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



「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）の選定、実行する要員の選定、および実施体制、実施方法の制定
- 被害想定 の明確化
- 重要な取引先との連絡窓口の確認およびBCPの共有
- 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、かねてよりコンプライアンスに取り組んでいます。2000年9月には、三綱領やその他社内関連諸規定を集大成して、役職員一人ひとりが留意すべき事項を「三菱商事役職員行動規範」として制定するとともに、コンプライアンス・オフィサー制度を導入することで、新たな時代のコンプライアンスの基礎を固めました。その後も、役職員行動規範に関する事例演習を交えたeラーニング実施と規範遵守の誓約書の全役職員からの取り付けや、セミナーによるコンプライアンス知識の醸成など、コンプライアンス意識と知識の強化のための諸施策を継続的に実施しています。

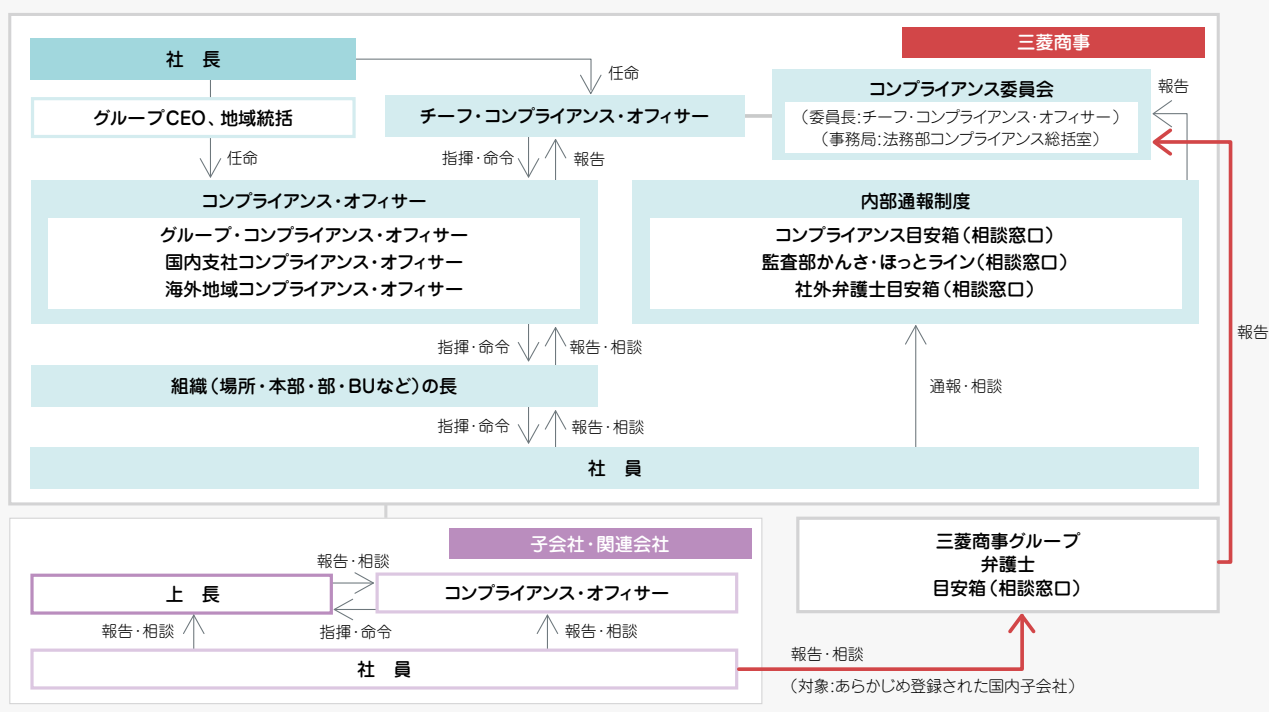
また、グループ会社への同様のコンプライアンス関連規程・制度の導入や、各種セミナーの開催を支援するなど、連結ベースでのコンプライアンス強化を図っています。最近では、さまざまな業容・業態の事業を営む当社やグループ会社の役職員一人ひとりに日常業務・生活におけるコンプライアンスについて考える場を持ってもらうべく、職場単位でのコンプライアンス・ディスカッションを展開するなど、新たな試みにも積極的に取り組んでいます。

当社では、コンプライアンスをあらゆる企業活動の大前提と位置付けており、引き続き実効性あるコンプライアンス施策の充実・強化を連結ベースでも図ってまいります。



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
柳井 準

コンプライアンス体制図



社外取締役メッセージ

〈インタビュー〉

社外取締役 橘・フクシマ・咲江

Interview

外資系企業での人材コンサルティングなどを通じて、米国や日本の数多くの企業経営に深く関わり、2013年6月に三菱商事の社外取締役に就任した橘・フクシマ・咲江氏に、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。

企業ごとに理想のガバナンスは異なる ——三菱商事のガバナンス体制について

私が日本企業のガバナンスに関わるようになって14年ほどたち、三菱商事を含め現在4社ですが、この4社を入れこれまで合計で9社の社外取締役を経験しています。会社法の改正などもあり、ここ4～5年でガバナンスの重要性がますます注目される中、今は多くの日本企業が、試行錯誤しながらどのようなガバナンス体制が良いのかを模索している段階だと思います。

ガバナンス体制の善しあしを論ずるのはなかなか難しいことです。なぜなら、業界や歴史、どれだけグローバルなオペレーションを持っているか——外国人株主比率や売上比率だけではなくて、社員の多様性や就労地域など——といった、さまざまな要因によって、その会社にとってベストのガバナンスは異なるからです。

私は1995年から2007年まで12年間、米国企業の本社の取締役を務めました。後半の6年間は公開会社となり、CEOと私以外は全て社外取締役というガバナンス体制を経験しました。その経験から、米国流がベストだとは思っていません。経営者の責務は「株主の利益の最大化」で、四半期ごとの業績を問うという米国企業と、日本のように、広範囲のステークホルダー、すなわち社員や、取引先も含むステークホルダーにとっての企業価値の最大化を目的に、持続可能な成長を目指す企業とでは、ガバナンスの概念が両極にあります。制度的にどちらが良い、悪いということではなく、その会社を取り巻く環境の中で、コンプライアンスの徹底を図り、企業価値向上を可能にする最適なガバナンス体制をつくることが重要です。

ガバナンス制度にも委員会設置会社、監査役設置会社、監査等委員会設置会社の3タイプがありますが、取締役会の機能は①決定、②執行、③監督、④監査の四つがあります。会社形態によりますが、私たち社外取締役ができるのは①と③と④。②については、最適な執行ができているか、社外の視点から客観的に見ることも役割の一つです。

社長をはじめ、執行部隊の方向性が取締役会での決議

と違っていたら指摘するという役割に加え、不祥事等の企業価値の最大化を妨げる行為を未然に防ぐという役割もあります。また執行部隊に対して、外部経験をベンチマークに提言する役割もあります。要するに、株主をはじめとするステークホルダーのために企業価値向上の阻害要因を取り除き、持続的成長を可能にし、投資家へのリターンを最大化するための監督機能が重要ということです。三菱商事のガバナンス体制は、私が見る限りでは、仕組みが整い、その運営もPDCAサイクルが順調に回っているという印象です。

ただ、気を付けなければいけないのは、PDCAサイクルが順調に回る中で、逆に見えなくなることがあることです。つまり、順調に回り過ぎていては故に、本来なら火種となりそうなものが、プロセスを踏むことで隠れてしまい、見過ごされる可能性があるということです。三菱商事はその点も十分に留意されているとは思いますが、あまりにもプロセスが整い過ぎている場合には、常にその見直しを心掛けることも重要だと思います。

バランスの良い陣容

——三菱商事社外取締役の体制

一般的に社外取締役登用の一番の目的は、「社内の常識、外の非常識」にならないようにすることです。特に日本企業の場合には、「社外の目」が必要です。なぜならば、日本企業では、同じ会社で20年、30年と過ごす方が多い。1社だけでキャリア形成をされているため、たとえ海外や子会社の経験があっても、本当の意味での他社のベンチマークを持つ経験をする機会が少ない。そのため、異なるベンチマークを持った社外の多様な意見を入れる必要があり、それが社外取締役に課せられた重要な役割だと思っています。従って、社外取締役の構成も重要です。異なる経験やスキル要件を持つ人を組み合わせ、その企業の戦略に合ったポートフォリオを形成する必要があります。

その点で、現在の社外取締役に、グローバル・ビジネスを展開する三菱商事にとって必要な情報、例えば世界情勢



社外取締役
橘・フクシマ・咲江

1980年にブラックストン・インターナショナル入社。ペイン・アンド・カンパニーを経て、1991年、日本コーン・フェリー・インターナショナルに入社。1995年コーン・フェリー・インターナショナル米国本社取締役、2000年日本コーン・フェリー・インターナショナル取締役社長、2009年同社取締役会長。2008年、日本人で唯一、「世界で最も影響力のあるヘッドハンター・トップ100人」(ビジネスウィーク誌)に選ばれた。2010年8月よりG&Sグローバル・アドバイザーズ取締役社長(現職)。2013年6月より当社社外取締役。

や政治の動きなどに詳しい方や、三菱商事のビジネスモデルに精通した方もいらっしゃいます。そういう意味では、現在の構成はバランスが取れていると感じています。

その中で、三菱商事の取締役としてまだ1年生の私が貢献できることとしては、他の方が過去に指摘しているため再度の指摘をためらうものの、しかしながら常に指摘し続ける必要があることを積極的に申し上げることかもしれません。その点で、ある程度の新陳代謝も必要だと思っています。

多くの日本企業で社外取締役を経験してきた中で、私が自分に課していることが一つあります。それは、お引き受けしたからには、その企業のことを徹底的に知ること。業界や他社との比較などの市場での立ち位置、戦略上の優位性、ROEなどの業績指標等は特に気を付けて見えています。他社に比べて投資したい企業であるかという視点です。加えてこれからは、社内のこと、例えば三菱商事では企業の根幹である人がどう育てられ、どう評価されているのか。そのプロセス等を詳しく知りたいと思っています。

もう一つの私の課題は、海外を含め現場に行って、最前線のビジネスを見るということ。毎年、事業投資先を訪問する機会があり、とても有意義だと思っています。

三菱商事としては、せっかく社外取締役を起用しているわけですから、もっと活用していくことが重要だと思っています。例えば、女性取締役として、女性社員との交流の場を持つことや、多様な社員の話を聞いていきたいと思っています。

真面目にぶれずに、外の変化に柔軟に対応 ——三菱商事に期待すること

日本企業が今後、世界を舞台にビジネス展開していく際に、最も重要なのは「ぶれない軸を持つ」ことだと思います。外資系で長く仕事をしてきた私が今、日本企業の社外取締役として感じるのは、日本企業の真面目さです。これは大きな強みになり得るもので、失ってほしくはありません。

真面目さに加えて、日本のおもてなしの心や、製造業であればカンバン方式のようなジャスト・イン・タイム・システムや時間に正確な新幹線など、いわゆる日本人のきめ細かさは世界標準として、海外に輸出できるモデルだと思います。それを海外へ輸出するには各地域のニーズに合わせて調整することが必要ですが、その際、コアなところまで変えてしまうとビジネスモデルは崩れてしまいます。ですから絶対にぶれない軸を持つことが不可欠です。

私自身は「外柔内剛」になろうと努力しています。これは、自分の持つ信念等は「剛」に譲らず、外は「柔」軟にかつしたたかに多様な国や相手に対応することです。日本企業もぜひそうあっていただきたい。守るものはしっかりと守りながら、外部環境の変化に対してはしたたかに、柔軟に対応することが今後ますます重要になってくると思っています。

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。

2013年10月に開催された国際諮問委員会の内容は、

- ① 経済および地政学におけるインテリジェンス(情報の収集・分析)
 - ② アジアの成長の取り込みと中国への対応
 - ③ 米国の政経両面における復権
 - ④ 国際的な人材育成と組織運営
- の4点に総括されます。

構成委員 (2013年10月28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・ゾーベル・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
(社外取締役)

横原 稔
(特別顧問)

佐々木 幹夫
(相談役)

小島 順彦
(取締役会長)

小林 健
(社長)

今野 秀洋
(社外取締役)

(注) 役職は、2014年7月1日現在。

2014年3月期 国際諮問委員会 ダイジェスト



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

経済および地政学におけるインテリジェンス

最近まで先進諸国を追い抜くかのように喧伝された新興諸国、BRICsの評価が見直され始めているように、リーマンショック直後の「資本主義の終焉」といった議論は誤りであり、事業の外部環境の分析において短期の現象にとらわれるのではなく、中長期的な変化の本質を捉えることの重要性が指摘されました。ラタン・N・タタ タタグループ会長は、「三菱商事は世界を市場とする真のグローバル企業に成長した」と述べました。ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラII アヤラコーポレーション会長は、国際諮問委員会について、「潜在的风险を抱える地域や新興経済圏の動向などについて意見を交わす重要な機会だ」とその重要性を語りました。



ラタン・N・タタ
インド：タタトラスト会長

アジアの成長の取り込み

ジョン・ボンド KKRアジア会長が「世界経済のパワー・バランスは欧米からアジアへシフトしている」と指摘するなど、パワー・シフトに伴う世界経済のバランス調整にも委員会は注目しました。

アジアが世界経済の成長をけん引することが確実視されるとの認識が共有されるとともに、その成長の取り込みの重要性が強調されました。中国に関しては、政経両面での不透明性に加え、政治的関係の悪化などを念頭に、慎重な対応が必要との認識が確認されました。

米国の政経両面における復権

米国では、非在来型エネルギー開発や人口増加に加え、バイオテクノロジーやナノテクノロジーといった技術革新のおかげで中長期的に回復する環境が十分に整っていることから、各委員は、国際社会における米国の優位性は当面揺るがないという点で一致。さらに、「三菱商事は国際市場に対して非常に幅広いアプローチを行っており、うまく現実に即した対応ができているという印象を受ける」とジョセフ・S・ナイ ハーバード大学特別功労教授は語りました。



ジョン・ボンド卿
英国：KKRアジア会長

国際的な人材育成と組織運営

人材および組織を東京からグローバルな環境へと移転させることで、三菱商事のグローバル化は一層進展すると予想されます。今後の取り組みとしては、国籍を問わず、国際的に競争力のあたる人材の採用・育成・登用を図ることの重要性が指摘されました。ナイ教授は、グローバル化への取り組みを、「金属グループが本社機能の一部をシンガポールに移転したと聞き、非常に感銘を受けた。これは将来を見据えたグローバル化や変化への対応を考え判断を行っていることの表れである」と評価。エルミノ・ブランコ・メンドーサ元メキシコ商工大臣も、「広範な地域、分野においてますます三菱商事の競争力が高まっていることを確認できた」とコメントしています。



エルミノ・ブランコ・メンドーサ
メキシコ：元商工大臣



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

サマリー

国際諮問委員会は政・財・学界を代表する面々が一堂に会し意見を交わす重要な場となっています。今回の会議でも、三菱商事グループの2020年頃へ向けた成長ビジョンを実現するための方針決定に重要な役割を果たしました。ゾーベル氏は、同委員会の重要性について「それぞれの業界や地域における一流の人物がそろった三菱商事の国際諮問委員会は、三菱商事が長期的な計画を策定・実行する上で、その方向性を検証するためのとても重要な機会だと認識している」と評価。委員会終了後、ナイ教授は「知見のある委員が集まり、中東情勢や欧州財務危機、日中関係などを含む世界の大きな課題について議論でき、とても有意義だった」とその意義を語りました。

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（2014年7月1日現在）



鍋島 英幸

1972年 三菱商事(株)入社
2014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 (2014年7月1日現在)



小島 順彦

1965年 三菱商事(株)入社
2004年 取締役社長
2010年 取締役会長〔現職〕



小林 健*

1971年 三菱商事(株)入社
2010年 取締役 社長〔現職〕



中原 秀人*

1973年 三菱商事(株)入社
2009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)〔現職〕
2011年 取締役 副社長執行役員
〔現職〕



柳井 準*

1973年 三菱商事(株)入社
2011年 エネルギー事業グループ
CEO〔現職〕
2013年 取締役 副社長執行役員
〔現職〕
2014年 チーフ・コンプライアンス・
オフィサー〔現職〕



衣川 潤*

1975年 三菱商事(株)入社
2009年 金属グループCEO
〔現職〕
2013年 取締役 副社長執行役員
〔現職〕



宮内 孝久*

1975年 三菱商事(株)入社
2009年 化学品グループCEO
〔現職〕
2013年 取締役 副社長執行役員
〔現職〕



内野 州馬*

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



森 和之*

1977年 三菱商事(株)入社
2014年 取締役 常務執行役員
国内統括(兼)関西支社長
〔現職〕



廣田 康人*

1980年 三菱商事(株)入社
2014年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(広報、総務、環境・
CSR、法務、人事)
〔現職〕



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 良三**

1965年 外務省入省
2008年 同省退官
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・咲江**

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。

Why Mitsubishi Corporation?

Chapter 6

Chapter

Sustainability at MC

三菱商事の環境・CSR

継続的企業価値の創出に向けて.....	P.99
三菱商事における環境・CSR 体制	P.100
三菱商事における環境・CSR 上の重点課題	P.102
三菱商事のビジネスと重点課題への取り組み	P.103
環境分野での取り組み.....	P.104
社会性分野での取り組み	P.106
三菱商事の社会貢献活動	P.108
東日本大震災復興支援の取り組みについて	P.110
環境・CSR アドバイザリーコミッティー.....	P.111

継続的企業価値の創出に向けて

「三綱領」の精神に基づく事業活動と 社会価値・環境価値の創出



地球環境や地域社会にきめ細かく
配慮した取り組みを進めます

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員（環境・CSR）
廣田 康人

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、社会課題の解決に向けた取り組みを進めるための方針として「社会憲章」を制定し、これらに立脚した事業活動を推進しています。

地球環境と社会の課題は、年を追うごとに変化しています。当社は、こうした変化をいち早く捉え、グローバルな事業活動を通じて課題解決に貢献することで、経済価値のみならず、社会価値・環境価値を継続的に創出することを目指しています。この考え方は「中期経営計画 2012」以来、「継続的企業価値の創出」として、「経営戦略2015」の基本方針に引き継がれています。

「経営戦略2015」では、より長期的な視点での戦略構築が必要であるとの認識から、2020年頃をにらみ、事業規模の倍増を目指しています。具体的には、資源分野については持

分生産量の倍増、非資源分野については連結純利益の倍増というイメージを持っています。それぞれの分野における個々の事業を推進していくに当たっては、地球環境や地域社会に対し、従来以上にきめ細かくかつ長期的な配慮が求められていると認識しています。具体的には、P.102に記載している環境・CSR上の重点課題（マテリアリティ）を設定し、これらの切り口から取り組みを継続していきます。

また、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。当社は、「持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）」が設立された1995年よりメンバーに加盟している他、「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」に2010年から参加しています。これは、国連が提唱する、人権、労働基準、環境および腐敗防止の4分野において企業が遵守すべき普遍的原則であり、当社はその支持を宣言し、「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。

[三菱商事における環境・CSR体制]

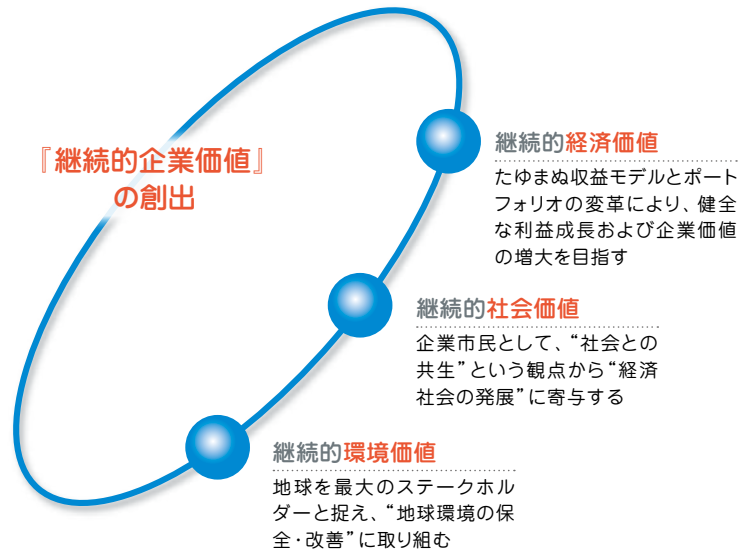
環境憲章と社会憲章を礎とする基本方針

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きました。その礎となってきたのが、1996年に制定した環境憲章です。これは当社の環境課題への取り組みに関する基本方針を、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、時代と共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し、「環境価値の創出・向上」に努めることを掲げています。

2014年4月には、環境課題のみならず、社会課題に関する意識が高まっていることを受け、当社が社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現を目指す取り組みの基本方針として、社会憲章を制定しました。

当社は、環境憲章・社会憲章に基づき、本業および国内外における社会貢献活動を通じて、社会価値・環境価値の創出に力を入れていきます。

全てのステークホルダーの要請・期待を踏まえ、事業活動を通じて日本や世界の課題解決に貢献しながら、『**継続的企業価値**』を創出する。



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。

三菱商事社会憲章

三菱商事は、企業活動の展開を通じ、中長期的な視点で社会課題の解決に貢献することにより、持続可能な社会の実現を目指します。

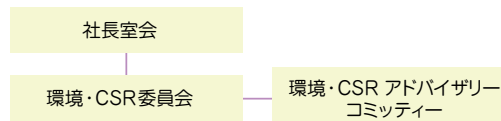
- 私たちは、私たちの事業を通じて、地域・コミュニティの社会課題の解決に貢献し、健全で持続的な発展に寄与することを目指します。
- 私たちは、時代の要請に応え、常に新たな課題認識をもって社会貢献活動を継続していきます。
- 私たちは、人権及び先住民の権利を尊重する責任を果たします。また、労働における基本的権利を尊重し、適切な労働環境の重要性を認め、その確保に努めます。
- 私たちは、腐敗・汚職に関与せず、その防止に取り組みます。
- 私たちは、社会との関わりについての企業情報を適時・適切に開示し、多様なステークホルダーとの対話と協議を積極的に推進します。

組織体制

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、副社長をメンバーとする「環境・CSR委員会」を設置し、社長室会に提言を行っています。

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（アドバイザリーコミッティーの詳細はP.111をご参照ください）。

組織体制



投融資におけるESG管理

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

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

- 投融資案件の申立書において、申立部局（各部門・営業グループ）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

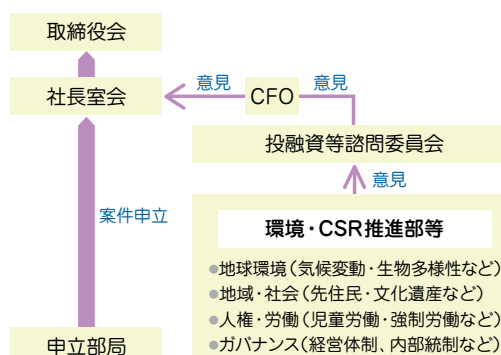
環境面・社会性面の審査に当たっては、国際金融公社（IFC）のガイドラインや、国際協力銀行（JBIC）の「環境社会配慮確認のための国際協力銀行ガイドライン」などを参照しています。

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・労働面への配慮など、社会性項目についても審査を行っています。



環境・CSRアドバイザリーコミッティー

投融資案件の審査フロー図



ステークホルダーから見たMC

CSRは企業の持続的発展に不可欠。 三菱商事のリーダーシップに期待したい。

CSRに積極的に取り組むことは企業の持続的発展にもつながる、という認識は広く浸透しつつあります。現実的に、企業のCSRが投資家の評価に結び付きつつある昨今、説得力ある情報発信をしなければ、せっかくの機会を取り逃すであろうことを意識しなければなりません。

総合商社は事業内容が多岐にわたっているため、ビジネスの持つリスクと機会とをできるだけ具体的にビジネスに近づけて語る方が、より統合的な開示という目的に合致すると考えます。ポジティブな価値創造をしっかりと説明するとともに、ネガティブな面も総合的に把握した上で、両面を踏まえ議論を行っているという説明が大切でしょう。

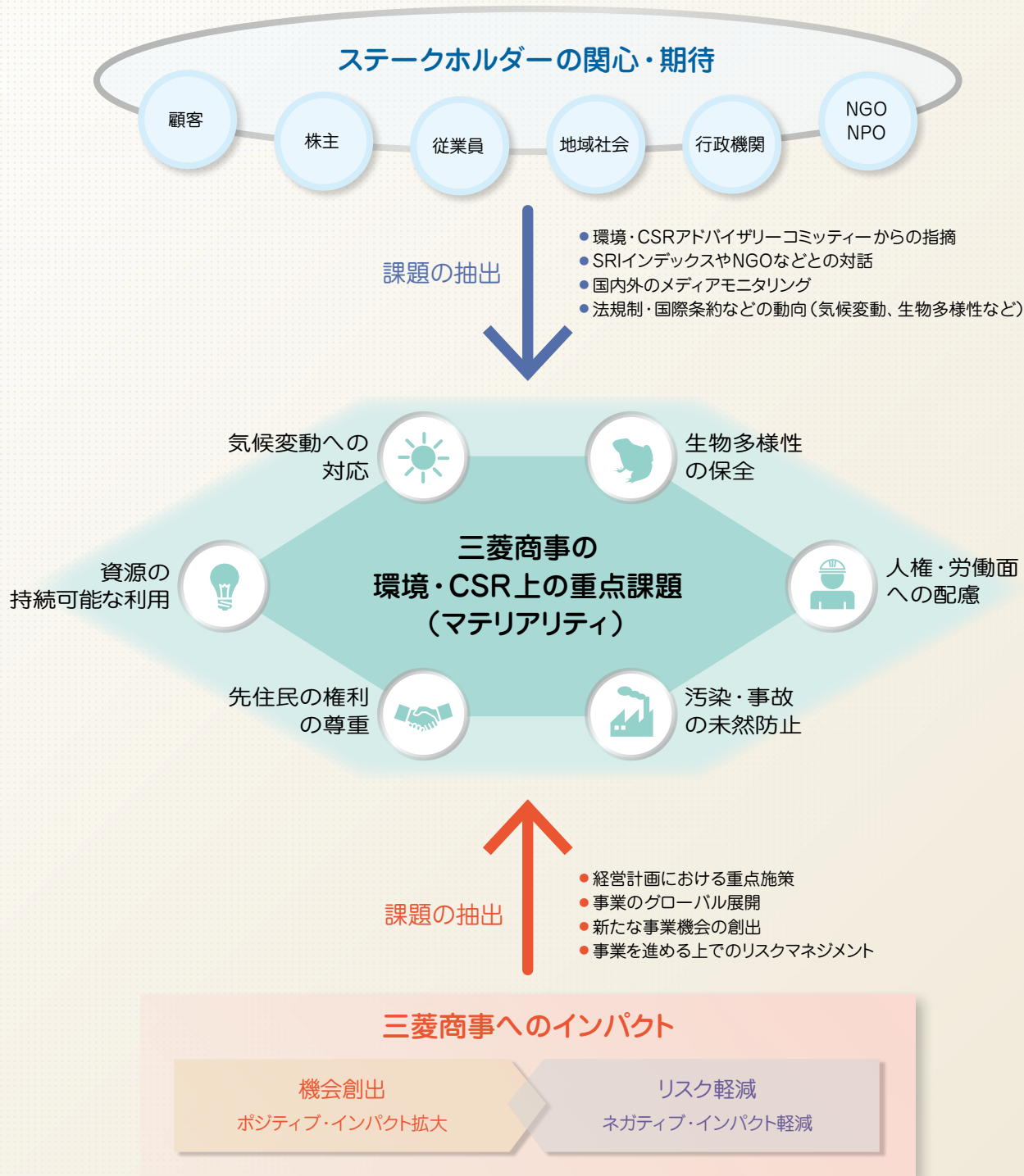
また、NGOや国際機関などとオープンに協働し、イニシアチブを取って活動を行うことが、より企業の信頼性を高める時代です。三菱商事ならではのテーマを掲げ、リーダーシップを発揮して積極的に取り組まれることを期待しています。



足達 英一郎
日本総合研究所 理事

[三菱商事における環境・CSR上の重点課題]

三菱商事では、事業活動における環境・CSR分野の重点課題（マテリアリティ）として、「気候変動」「資源の持続可能な利用」「先住民の権利」「生物多様性」「人権・労働」「汚染・事故の未然防止」を特定しています。当社は、自らの事業活動を通じて、こ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ます。



〔三菱商事のビジネスと重点課題への取り組み〕

各営業グループの事業活動を通じ、三菱商事における環境・CSR上の重点課題にどのように取り組み、その解決に向けて貢献しているかを以下にご紹介します。

また、三菱商事では、各営業グループの主たる事業について、環境・CSR上の重点課題と照らし合わせて、その影響度を定期的に評価しており、現状の対応策の振り返りを行うのみならず、一層の継続的企業価値創出のため、将来の取り組みを検討する一助としています。

以下、各重点課題における取り組みに特に注力している営業グループをハイライトして表示しています。

気候変動への 対応

当社は、持続可能な社会の構成員として、地球規模での影響が不可避である気候変動への緩和と適応に取り組んでいます。気候変動により発生が増加傾向にある異常気象（局地的な豪雨、洪水、干ばつなど）は当社の事業活動に影響を及ぼす可能性があり、気候変動の原因とされる温室効果ガスの排出規制などを見据えた準備が必要となります。こうした将来予測に基づく十分な準備に加え、自らのCO₂排出量の削減に努めるとともに、再生可能エネルギーへの取り組みを通じて、低炭素社会に貢献していきます。

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

資源の持続 可能な利用

鉱物資源、エネルギー、食糧、水など、豊かな地球のさまざまな資源に関する事業を展開する当社にとって、資源の有限性を理解し、持続可能な形で使用することは重要な課題です。資源を使用する際には、リサイクルやリユースによる効率的な使用などに努めることにより、自然に寄り添い、自然との共生を目指します。

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

先住民の権利 の尊重

資源開発を手掛ける当社は、先住民が居住する地域での事業活動を行う場合、先住民固有の文化や歴史を尊重し、地域社会と共にあることを重んじています。事業活動を行う国・地域の法律や国際的な取り決めに定められた先住民の権利への配慮に加え、十分な情報提供と、自由意思による合意を得られるよう、案件の初期段階から対話を持ち、継続的な関係構築に努めています。

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

生物多様性 の保全

当社は、事業に伴う生物多様性への影響を考慮し、その維持・保全に努めることを重要視しております。生物多様性への影響を軽減するために、環境アセスメントを実施している他、環境保全型の社会貢献活動を通じて、生物多様性の維持・保全活動を支援しています。

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

人権・労働面 への配慮

多様な事業、多様な商品を取り扱う当社にとって、人権および労働面への配慮は事業展開上、重要な課題の一つです。特に、幅広いサプライヤーからの商品調達時に配慮しなければならない、サプライチェーンにおける人権・労働面への配慮は社会からの関心も高く、重要な課題と認識しています。サプライヤーとの間で定期的に当社の考えを共有する機会を設けている他、特定の事業や地域については、現地訪問やインタビューも実施しています。

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

汚染・事故 の未然防止

製造現場やプラントを伴う事業を展開する当社は、これら現場での環境汚染の防止体制を構築すること、さらに、労働安全衛生面が適切に確保・管理されていることを重要視しています。環境汚染の防止体制は地域社会との共生を意識しながら、さらに、労働安全衛生面は現場で働く人員が安心して業務に専念できるよう、これらの確認に継続的に取り組んでいます。

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

〔環境分野での取り組み〕

環境マネジメントシステム

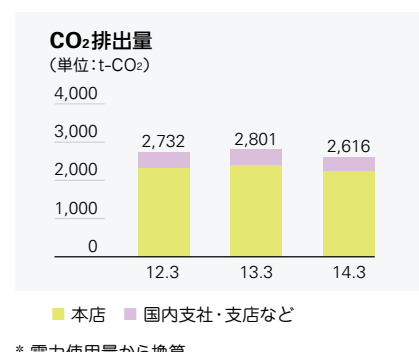
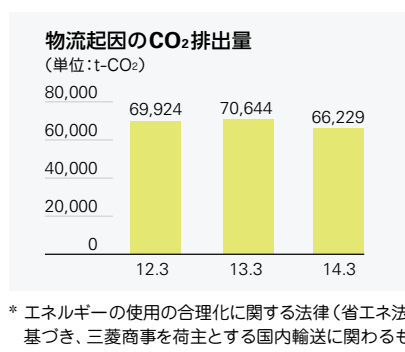
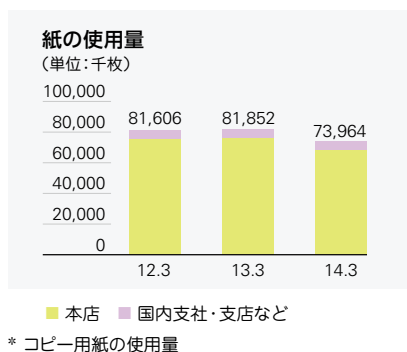
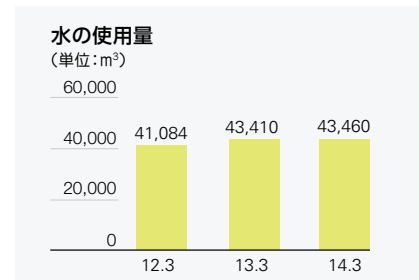
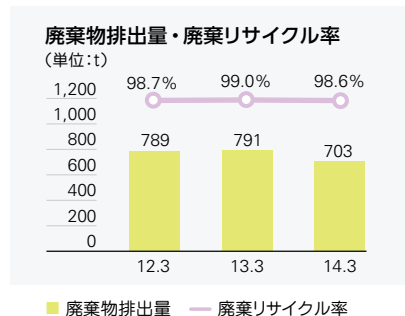
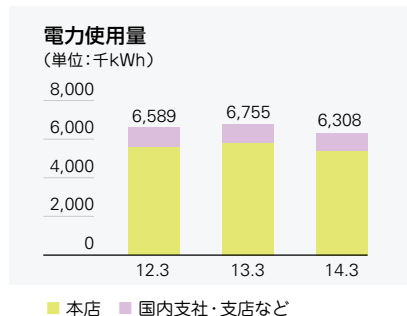
三菱商事では、幅広い事業領域において、グローバルなビジネスを展開しています。また、当社に関わるさまざまなビジネスと環境との関わりを把握することが重要と考え、社長を最高責任者とする環境マネジメントシステムを、ISO14001規格にのっとり、構築しています。

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。



2014年3月期は、13件の環境レビューを実施し、結果は提言や要望の形でマネジメントへ報告した上で、現場にフィードバックし、翌年度の活動へつなげています。

三菱商事の環境パフォーマンス情報(単体・国内)



* 電力使用量から換算
* The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) "GHG Emissions from Purchased Electricity Version 4.4" (WRI/WBCSD)の係数(Country: Japan, Year: 2009, Fuel mix: All)を使用

【対象期間】2013年4月1日～2014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」「水の使用量」:本店のみを集計対象としています

低炭素社会への取り組み

三菱商事は、グローバルに事業活動を展開する企業として、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するとともに、自らのCO₂排出量削減にも努めていきます。

具体的な取り組みとしては、地球環境・インフラ事業グループにおいて、太陽光・風力・地熱などの再生可能エネルギーを含む電力事業、水事業、スマートコミュニティ開発、エネルギーソリューションなどの事業を通じ、地球環境に配慮しながら、持続可能な社会の構築に貢献し、企業価値を向上することを目指しています。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。

具体的な成果の例を挙げると、当社は、2013年度に再生可能エネルギーによる発電事業を通じて、連結・グローバルベースで約100万トン*の温室効果ガスの排出量の削減（燃料の焚き減らし）を達成しました。これは、2013年度の当社事業による再生可能エネルギー発電量を、仮に従来型の方式（石油火力発電）で発電したとすると温室効果ガスの排出量が約100万トン増えることから逆算したものです。

三菱商事では、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削減に取り組んでおり、当社の気候変動に対する考え方やCO₂排出量のパフォーマンス情報を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。

これらの取り組みの結果、当社（単体ベース）の2014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7%減となる2,616トンとなりました。また、2013年3月期および2014年3月期における連結・グローバルベース（子会社）の「燃料使用に伴う直接的なCO₂排出量」および「電力使用に伴う間接的なCO₂排出量」などの合計は、それぞれ約332万トン、および約338万トンとなりました***。

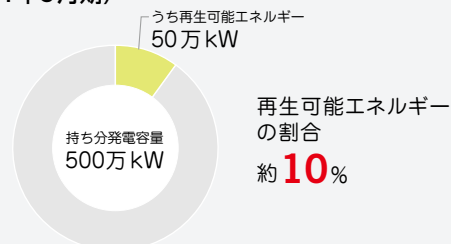
水への取り組み

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



カナダのオンタリオ州の太陽光発電所（三菱商事が50%出資）

三菱商事の持ち分発電容量における再生可能エネルギー（2014年3月期）



2013年度のCO₂ Action ProjectによるオフィスにおけるCO₂排出量（単体）（2012年度比）

-7%

* 排出係数はGHG Protocol石油火力発電によるCO₂排出：Emission-Factors-from-Cross-Sector-Tools-(August-2012)を使用しています。

** CDP:旧Carbon Disclosure Project。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。

*** 算定基準として以下を採用：

- 燃料使用に伴う直接的なCO₂排出
The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) "GHG emission from stationary combustion (English) 4.0 (Oct 2010)" (WRI/WBCSD)
- 電力使用に伴う間接的なCO₂排出
The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) "Emission-Factors-from-Cross-Sector-Tools-(August-2012)" (WRI/WBCSD)
- その他エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス排出
温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver 3.4)（平成25年5月、環境省・経済産業省）

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CDPが実施する「水」に関する情報開示のイニシアチブである「CDP Water」を通じて、当社の水に関する取り組みを開示しています。

生物多様性の保全

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

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

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

三菱商事は、2012年より投融資案件の審査に当たり、生物多様性のアセスメントツール（IBAT）を活用しています。IBATとは生物多様性のマッピングを示すツールで、バードライフ・インターナショナル、コンサベーション・インターナショナル、国際自然保護連合（IUCN）、国際連合環境計画（UNEP）世界自然保全モニタリングセンターの協業により開発されたものです。IBATにはパートナー団体などで採取されたデータが集積されており、これにより、危機に瀕しているさまざまな生物と、世界中の保護区域の情報を、今まで以上の精度で捉えた上で、投融資案件の審査が可能になっています。



採炭跡地の様子。リハビリテーション前（上）と後（下）。

〔社会性分野での取り組み〕

人権・労働面、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、社会憲章には、「人権の尊重」「人種・民族・信条・宗教その他事由による差別の禁止」「各国・地域の文化・慣習・言語の尊重」などを明記しています。また、世界人権宣言やILO国際労働基準、安全と人権に関する自主的原則など、人権に関する主要な国際行動規範を支持しています。

さらに、人権尊重へのコミットメントの一環として、先住民の権利に関する方針を策定しました。先住民が在住する地域での事業においては、事業を行う国・地域の法律や国際的な取り決め（ILO第169号条約、先住民族の権利に関する国際連合宣言など）に定められた先住民の権利への配慮を行います。新規の投融資に当たっての審査においても、「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. 方針

- | | |
|------------------------|------------------|
| 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 |

2. モニタリング

本方針の遵守状況を把握するため、サプライヤーに対する定期的な調査を実施します。

また、活動地域や事業内容から、必要と判断される場合には、サプライヤーを訪問し活動状況の確認を行います。

3. 遵守違反への対応

本方針に違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーに是正措置を求めるとともに、必要に応じて、指導・支援を行います。

継続的な指導・支援を行っても、是正が困難と判断された場合には、当該サプライヤーとの取引を見直します。

サプライチェーン現地視察を実施

2014年5月、ブラジル南東部サンパウロ市から車で約5時間圏内にある、世界最大級のコーヒー単一農園であるイパネマ農園と、コーヒー輸出業者であるMC Coffee do Brasilを訪問しました。イパネマ農園は、ブラジル最大のコーヒー生産地であるミナス・ジェライス州に位置し、その耕地面積は、約5,800haと広大で、三つの地区があります。ここでは、Rainforest Allianceをはじめ、Fair Trade USA、UTZ Kapehなど、地球環境や人に優しいコーヒー生産を推奨する欧米の国際的NGOが発行する主要認証を取得しています。今回は、Rainforest Allianceと共に、コーヒー豆を栽培し収穫するまでの収穫前工程と、精選、天日干し、乾燥、貯蔵、脱穀、袋詰め、出荷という収穫後工程の各段階を全て視察。同社経営陣との面談を通じ、日頃から、収穫期間中の期間従業員を含む従業員への安全や、衛生的かつ健康的な労働環境の提供に努めていること、適切な作業着の支給や農薬使用の際の安全確保への配慮も十分になされていること、環境教育の推進や現場責

任者の育成にも努力していることが認められました。栽培、収穫、精選、輸出の全てを手掛ける中、品質に対し飽くなき追求をし、環境・社会性面への意識が非常に高いことが今回の視察を通じ



現地視察を実施したブラジルのコーヒー農園

て確認されています。MC Coffee do Brasilの工場では、コーヒー豆の精選から出荷に至るまでの収穫後工程の各段階を視察。消火器、分別ごみ箱が設置されている工場内では、省力化の方針の下、機械化が図られており、コーヒー豆は、大きさ、比重、色で厳格に選別の上、良質のものが輸出されています。イパネマ農園と同様に品質だけではなく環境にも配慮し、UTZ Kapeh、FLO-CERTといった主要認証機関の取得も受け、同社の高品質なコーヒーは世界から高い評価を得ています。

〔三菱商事の社会貢献活動〕

当社は、豊かな社会づくりのために貢献し、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、「地球環境」「福祉」「教育」「文化・芸術」「国際交流・貢献」といった幅広い分野に取り組み、社員の自発的な参加を積極的に支援し、継続して活動していきます。

豊かな森を再生させるために



熱帯林再生実験プロジェクト

現地固有の植物を密植・混植方式で植林し、熱帯林の短期再生を目指すという実験プロジェクトをマレーシア、ブラジル、インドネシア、ケニアで行っています。マレーシアではその経過と成果を観察し植樹を行うエコツアーを毎年実施し、社員も参加しています。

参加者の声



化学品グループ 松島 真佐子

オランウータンの森を見たい、という軽い気持ちで参加したエコツアーでしたが、講義や植樹を通じて「生物多様性」という言葉が今までよりもぐっと身近になりました。現地の小学生との交流も楽しいひと時でした。

海の生物多様性を守るために



サンゴ礁保全プロジェクト

沖縄、セーシェル、オーストラリアの3拠点を中心に、三菱商事と大学や環境NGOなどが連携し、さまざまな角度からサンゴ礁保全のための研究を展開しています。各拠点での調査・研究活動には社員ボランティアが毎回参加しています。

参加者の声



金属グループ 関口 正史

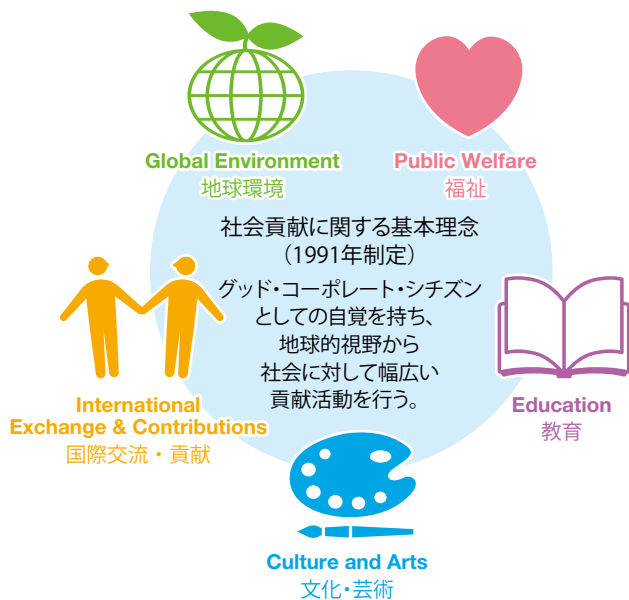
昨年の初夏に沖縄で海水のサンプリングなどのサンゴ礁研究のお手伝いをしました。研究に対するボランティアですので、海の新しい側面や普段出会うことがない研究者の視点など、知的な発見があり、面白かったです。

現地の人々のニーズに合った支援



国際貢献施策

グローバルな総合事業会社として、三菱商事がビジネスを展開する国や地域に、中長期的にどのようなサポートができるかを考え、現地の人々のニーズに合った国際貢献施策を行っています。2014年3月期は39カ国、51案件を実施しました。



将来性のある若手アーティストを育成



三菱商事アート・ゲート・プログラム

三菱商事が企業の社会貢献として取り組んでいる、プロのアーティストを志す方々へのキャリア支援プログラムです。将来性のあるアーティストの作品を、公募により年間約200点を1点10万円で購入し、社内外に展示した後、その作品を一般参加のオークションで販売することで、若手アーティストの育成とキャリア支援を目指しています。

参加者の声



地球環境・インフラ事業グループ 高橋 佳予子

アートには人の心を豊かにする力があります。非日常の空間であるオークションを見学する機会もあり、毎回どのような作品が展覧されるか楽しみです。お客様の「楽しかったわ」という声を聞くとうれしくなります。

国内外で学ぶ学生に奨学金を支給



三菱商事留学生奨学金

日本国内の大学に在籍する世界各国からの留学生に対して奨学金を支給しています。2014年3月期は50大学100名を対象に実施しました。奨学生との交流会やボランティア活動も実施しています。

インターナショナルスカラシップ

各海外場所からの申請により、世界各地の大学で学ぶ現地の学生に対して奨学金を支給しています。



CSRステーション MC FOREST

「MC FOREST (エムシー・フォレスト)」は、当社の事業環境や環境・CSR活動の発信基地です。1階には森のコースターやサンゴの水槽の他CSR活動を紹介する大画面映像が設置され、2階では創業から現在までの当社の歴史や、復興支援活動を紹介しています。また、環境や国際貢献などに関連するセミナーやワークショップも適宜開催し、多くの方々にご参加いただいています。



森のコースター。カラクリで木々が生長し豊かな森を形成する様子を表現

夏休みMC FOREST SCHOOL



世界中に勇気と希望を



参加者の声



地球環境・インフラ事業グループ 篠田 晴夫

歴史と権威あるこの大会のお手伝いをしながら、ここに集まる世界トップレベルの選手たちの戦いを見ていつも大きな感動とエネルギーをもらっています。また、レース前に選手たちとふれあうことで、応援にも一層の熱が入ります。

大分国際車いすマラソン大会

この大会は1981年の国際障害者年を記念して開催され、現在では世界最大の規模とレベルを誇る障がい者スポーツ競技会となっています。三菱商事は1991年から協賛しており、毎年、受付、コース整理、場外整理などレース運営に協力しています。

人とのふれあいを大切に



参加者の声



三菱商事プラスチック 太田 理海

一緒に活動した人々からはエネルギーを、現地の民宿の方々からは温かさを、お母さんたちからは人間力を、子どもたちからは忘れていた純粋さをもらいました。

母と子の自然教室

ひとり親家庭の母子を対象とした、人や自然とのふれあいを体験するキャンプで、1974年から継続して開催。毎年約50名の社員ボランティアがキャンプリーターとして参加しています。

社員による社会貢献活動

当社は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。

●トークン制度

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。

●ボランティア休暇制度

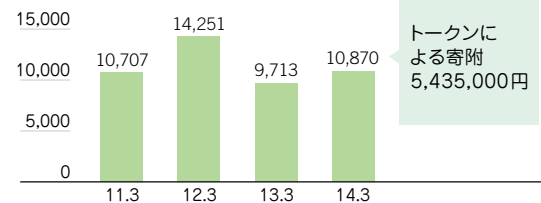
年間最長5日間のボランティア休暇を社員に認めています。

2014年3月期

ボランティア休暇
取得人数 **266**名
(実人数)

ボランティア休暇
取得日数 **309**日

ボランティアによるトークン数



財団・基金を通じた支援活動

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を支援しています。以下にそれぞれの代表的な取り組みをご紹介します。

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。

MCFEAでは2003年より、世界各地の貧困層の人々が安全な水、衛生施設、衛生教育にアクセスできるよう支援する独立支援団体「ウォーターエイド」への支援活動を始めました。モザンビークで公衆衛生を改善するのに必要なインフラを提供するプロジェクトに資金援助し、現在まで合計10万人を超える地域住民の健康と生活の質の改善に貢献しています。



「ウォーターエイド」が提供した井戸から清潔な水をくみ上げるモザンビークの女性

〔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していくことを目的に、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て注力

しています。2013年度は、水産加工2件（岩手県洋野町、宮城県気仙沼市）、農業2件（宮城県仙台市・山元町）、観光宿泊施設3件（岩手県釜石市・大船渡市、福島県いわき市）、食品加工販売4件（岩手県陸前高田市など）、飲食・小売業、漁業など6件、計17件への投融資（合計7.1億円）を決定しました。2012年度からの合計は31件（15.3億円）となります。

また、三菱商事では、「実際に被災地で支援を手伝いたい」と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。2014年3月までの3年間に3,000人の社員が参加しました。2014年度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

参加人数 **3,000** 名
(2011年4月～2014年3月)



三菱商事復興支援財団：産業復興・雇用創出支援

支援案件 **31** 件（15.3億円）

2013年3月期 **14** 件（8.2億円）

2014年3月期 **17** 件（7.1億円）



三浦商店（水産加工、岩手県洋野町）



八木澤商店（食品加工、岩手県陸前高田市）



みちさき（大規模農業、宮城県仙台市）



キャニオンワークス（縫製加工、福島県浪江町）

〔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10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、三菱商事グループの環境・CSRの取り組みに対しさまざまな視点からアドバイスを頂いています。当社の事業への理解を深めていただくべく、アドバイザリーコミッティーメンバーの方々には、定例のコミッティーに加え、年に一度、事業現場の視察も行っていただいています。2014年4月に開催したアドバイザリーコミッティーでは、当社の環境・CSRリスクの把握状況、カーボン・マネジメント、サプライチェーン・マネジメント、東日本大震災復興支援の取り組みなどについてご意見を頂きました。

当社における環境・CSRリスクの把握状況について

- グローバルに幅広い事業を手掛けている中で、網羅的な環境・CSRリスクの把握、マネジメントに努めている点は評価できる。
- 事業者には環境・CSR上のリスクマネジメントを通じ、事業のネガティブな側面をなくすことにとどまらず、プラスの価値を創出することを目指してもらいたい。ステークホルダーの期待値を上回る価値を生むビジネス活動を数多く行うことが、企業の競争力につながっていくのではないかな。

カーボン・マネジメントについて

- 三菱商事は再生可能エネルギー分野の事業を少なからず行っているが、低炭素社会の実現に貢献するという目的も持ちつつこれらの事業を行っていることを、ステークホルダーに対しさらに示していければよいのではないかな。
- 地球温暖化が喫緊の課題であることを考えると、三菱商事にはぜひ、温室効果ガスの排出削減目標を策定してもらいたい。現時点では効率性の指標を用いて削減目標を策定することが現実的かもしれないが、将来的には絶対量の削減目標を策定することも検討してはどうか。

サプライチェーン・マネジメントについて

- サプライヤー企業における労働環境などの確認のために、環境・CSR推進部の社員が現地を訪問することは素晴らしい試みだが、現地の特性に応じて、具体的に確認する点を第三者の意見を参考にしながら決めることが重要。
- 三菱商事のビジネス活動は多岐にわたることから、サプライチェーン・マネジメントに関しても、サプライヤーの業種ごとに確認すべき点をまとめたガイドラインを設けてはどうか。また、現地訪問に際しては、業種ごとに特定のNGOなど、協働する第三者を定め、彼らと共に実施することも検討してはどうか。

東日本大震災復興支援の取り組み

- 三菱商事の東日本大震災復興支援の取り組みは素晴らしいものであり、敬意を表したい。今後、時間がたつにつれ、復興支援へのアクセスという観点から、被災者において格差が表面化してくることが想定される。支援活動が広く行き渡るよう、取り組んでいくことが重要な点になってくるのではないかな。
- 自社の社会貢献活動を公表する企業は多いが、その取り組みが社会に対してどのようなインパクトを与えたかを明確にできている企業は多くない。三菱商事でも社会貢献活動に取り組むに当たっては、取り組みの成果を測るための基準となる目標を設定し、その目標に比してどのような結果になったのかという視点が必要ではないかな。

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



早稲田大学
総長室 参与
岡田 武史



当社代表取締役
常務執行役員
廣田 康人（議長）

グローバルネットワーク

(2014年7月1日現在)

三菱商事は、国内および海外約90カ国に200超の拠点をもち、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)

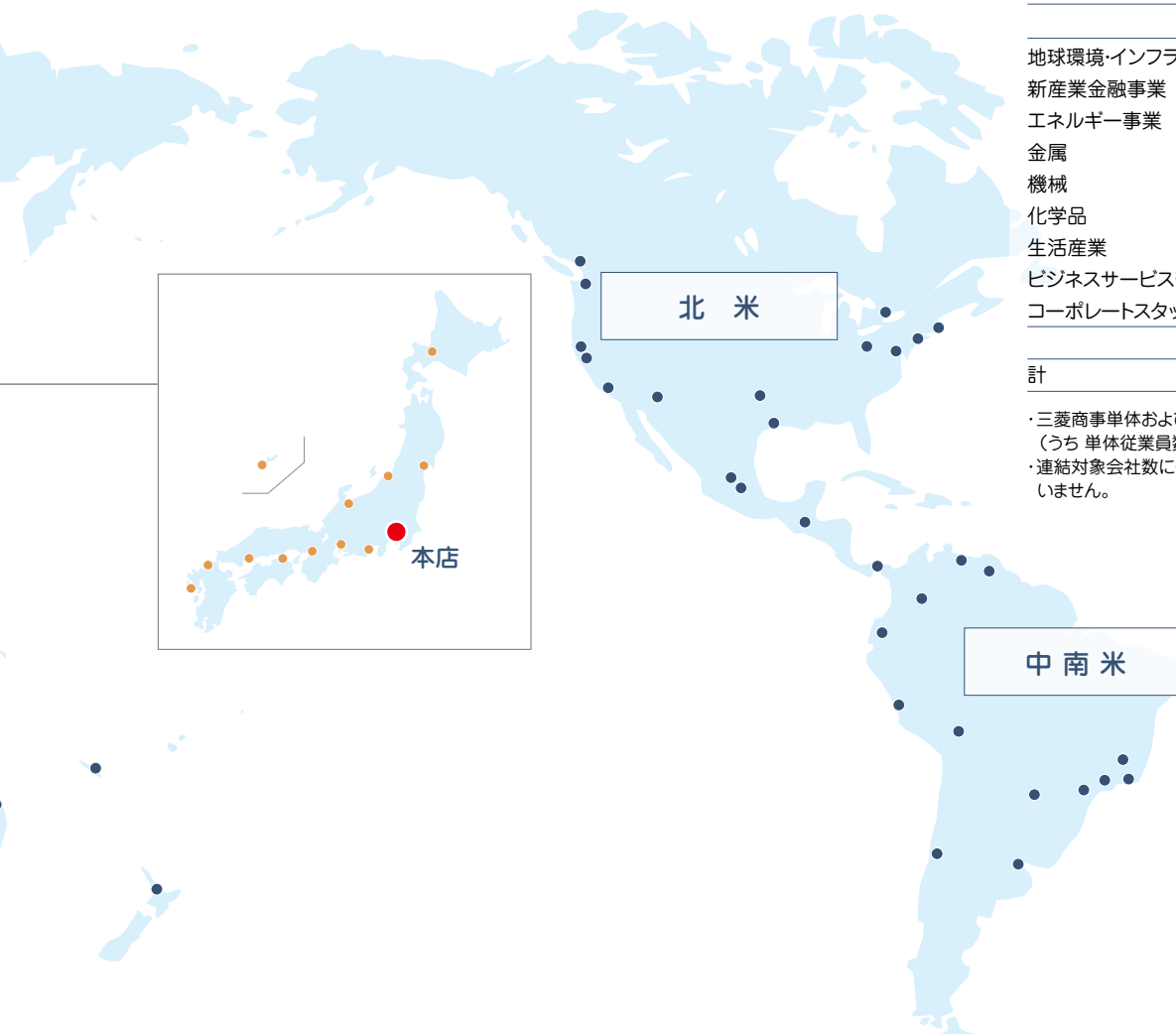
本 店	拠 点（所在都市名一覧）				
東 京	国内（拠点数：29） うち、分室 18		海外（拠点数：193） うち、プロジェクト事務所 33		
	札 幌	大 阪	〈北米〉	〈中南米〉	〈欧州・アフリカ〉
	仙 台	高 松	ニューヨーク	グアテマラシティ	ロンドン
	名古屋	広 島	サンフランシスコ	パナマシティ	マドリッド
	新 潟	福 岡	シアトル	キト	パリ
	富 山	長 崎	シリコンバレー	リマ	ブリュッセル
	静 岡	那 覇	ロスアンゼルス	ラパス	アムステルダム
			ヒューストン	ボゴダ	デュッセルドルフ
			ワシントン	サンチャゴ	フランクフルト
			ダラス	カラカス	ベルリン
			ピッツバーグ	ブエルト・オルダス	ミラノ
			ボストン	アスンシオン	オスロ
			ツーソン	ブエノスアイレス	ブラハ
			バンクーバー	サンパウロ	ストックホルム
			トロント	リオデジャネイロ	ワルシャワ
			メキシコシティ	ペロオリゾンテ	
			ケレタロ	サントス	
					ブカレスト
					ベオグラード
					アテネ
					ソフィア
					モスコウ
					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
					カサブランカ
					アビジャン
					アルジェ

セグメント別連結対象会社数

(2014年3月31日現在)

	連結対象会社数
地球環境・インフラ事業	61
新産業金融事業	87
エネルギー事業	91
金属	28
機械	131
化学品	54
生活産業	110
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 44
計	626社

・三菱商事単体および連結子会社従業員数：68,383名
(うち 単体従業員数：5,651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。



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
ブノンペン
ビエンチャン
ハノイ
ホーチミン
ジャカルタ
スラバヤ
バンダル・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
ブリスベン

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

株主情報 (2014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) 2014年3月末現在の発行済株式総数および株主数

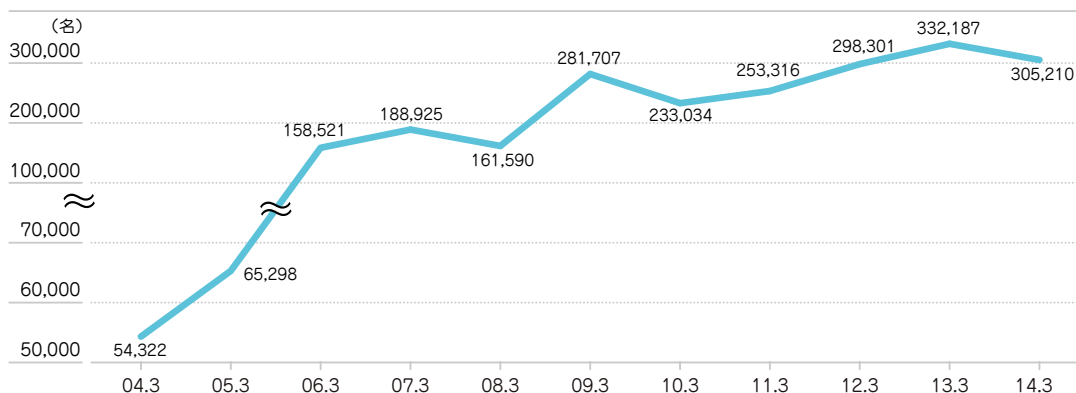
	発行済株式総数(株)	株主数(名)
2013年3月期末現在	1,653,505,751	332,187
増減	—	−26,977
2014年3月期末現在	1,653,505,751	305,210

大株主の状況

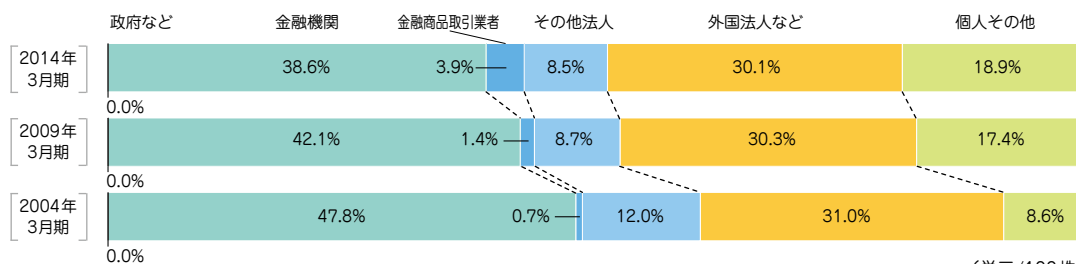
株主名	所有株式の状況(千株未満切り捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	90,190	5.47
東京海上日動火災保険株式会社	74,534	4.52
明治安田生命保険相互会社	64,846	3.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	64,629	3.92
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工株式会社口・退職給付信託口)	48,920	2.96
株式会社三菱東京UFJ銀行	25,620	1.55
野村信託銀行株式会社(退職給付信託・三菱UFJ 信託銀行口)	22,088	1.33
ザバンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	19,779	1.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	17,768	1.07
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー	16,751	1.01

- (注) 1. 上記の他、当社が保有している自己株式が4,902,367株あります。
2. 持株比率は、自己株式保有総数を除いて算出しています。

株主数の推移



株主構成比(株式所有割合)



	政府など	金融機関	金融商品取引業者	その他法人	外国法人など	個人その他	(単元/100株) 合計
2014年3月期	2	6,383,957	647,459	1,397,810	4,974,505	3,126,030	16,529,763
2009年3月期	538	7,137,045	245,256	1,482,023	5,133,099	2,956,715	16,954,676
2004年3月期	—	745,192	10,584	187,893	483,190	133,526	1,560,385

(注) 2004年3月期は、1単元1,000株

執行役員 (2014年7月1日現在)

社長

小林 健*

副社長執行役員

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)

柳井 準*

エネルギー事業グループCEO、チーフ・コンプライアンス・オフィサー

衣川 潤*

金属グループCEO

宮内 孝久*

化学品グループCEO

白木 清司

中南米統括

常務執行役員

森山 透

アジア・大洋州統括

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)有限公司社長
兼 三菱商事(中国)商業有限公司社長

垣内 威彦

生活産業グループCEO

森 和之*

国内統括
兼 関西支社長

大河 一司

機械グループCOO(産業機械事業、船舶・宇宙航空事業関係)

廣田 康人*

コーポレート担当役員
(広報、総務、環境・CSR、法務、人事)

平野 肇

天然ガス事業本部長

佐久間 浩

地球環境・インフラ事業グループCEO

執行役員

河村 芳彦

ビジネスサービス部門CEO補佐
(特命担当)

廣本 裕一

産業金融事業本部長

西浦 完司

金属資源本部長
兼 MDP事業部長

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

船舶・宇宙航空事業本部長

水原 秀元

米国三菱商社会社社長
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 インドネシア三菱商社会社社長

三須 和泰

海外市場本部長

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社長
兼 ニュージーランド三菱商社会社社長
兼 アジア・大洋州統括補佐(大洋州)

小柳 健一

石油・ガス探鉱開発事業本部長

下山 陽一

東アジア統括補佐
兼 香港三菱商社会社社長

村越 晃

泰国三菱商社会社社長
兼 泰MC商社会社社長
兼 泰国三菱商社会社ハジャイ事務所長
兼 泰MC商社会社ハジャイ事務所長

北村 康一

機械グループ管理部長

榊田 雅和

インド三菱商社会社社長
兼 アジア・大洋州統括補佐(南西アジア)

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 欧州三菱商社会社社長

星野 啓介

CEO, Mitsubishi Development Pty Ltd.

和田 浩一

天然ガス事業本部 副本部長

高野瀬 励

中国生活産業グループ統括

吉田 真也

経営企画部長

伊藤 勝弘

コーポレート担当役員補佐(総括)

鴨脚 光眞

リスクマネジメント部長

石川 隆次郎

アセットマネジメント事業本部長

平井 康光

東アジア統括補佐
兼 三菱商事(上海)有限公司社長
兼 上海事務所長

辻 昇

President, Director, PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors

田中 格知

金属資源本部 副本部長

長谷川 文則

石油事業本部長
兼 石油原料部長

京谷 裕

生活原料本部長

中川 哲志

新エネルギー・電力事業本部長

*の執行役員は取締役を兼務しています。

コーポレートデータ (2014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: 5,651名

連結: 68,383名

独立監査法人:

有限責任監査法人トーマツ

株主数: 305,210名

上場証券取引所:

東京、名古屋、ロンドン

株主名簿管理人・特別口座管理機関:

三菱UFJ信託銀行株式会社

〒137-8081

東京都江東区東砂七丁目10番11号

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

フリーダイヤル: 0120-232-711

ADR:

比率: 1 ADR=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

最新の統合報告書、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

この統合報告書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いたします。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

