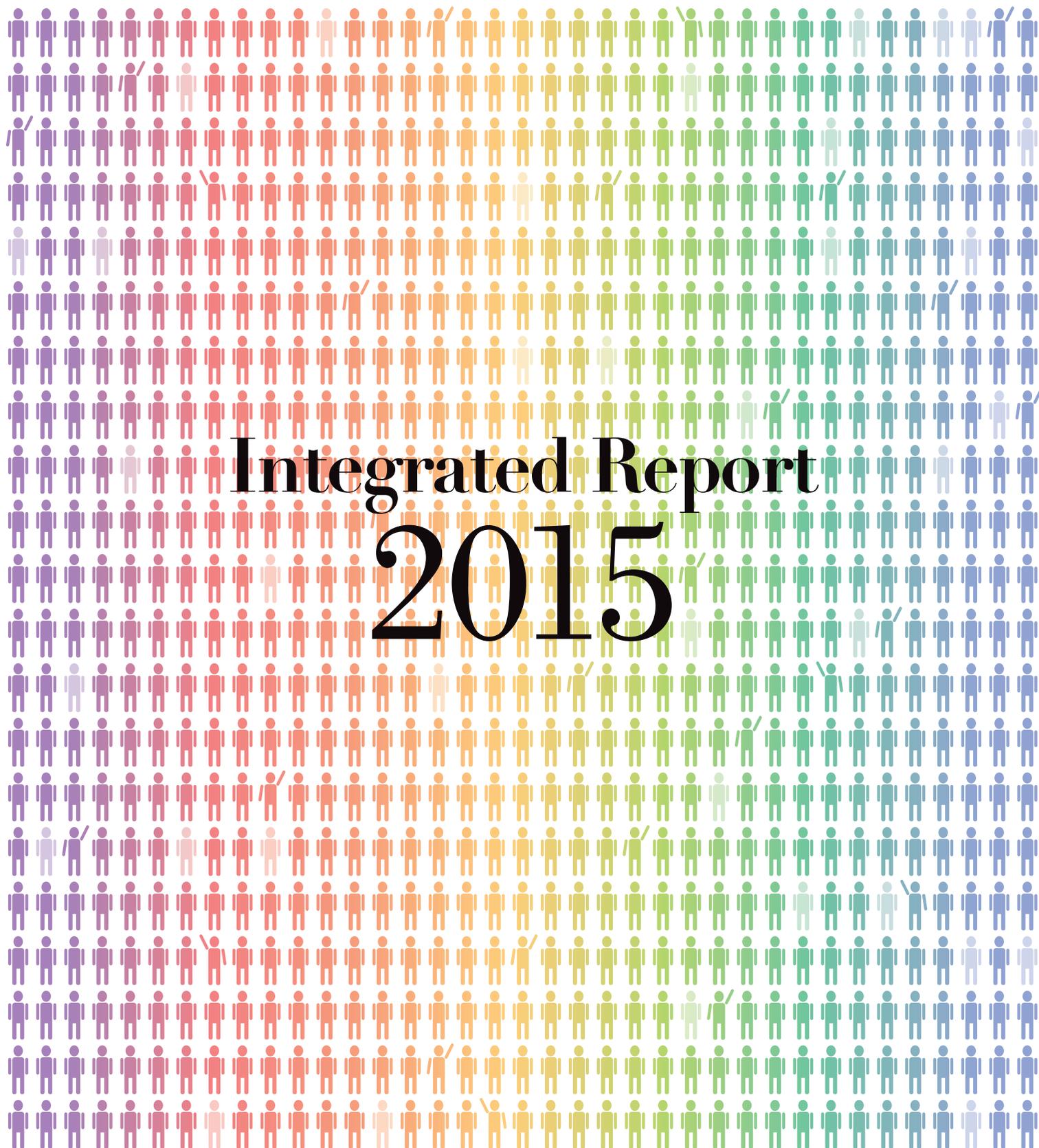


統合報告書 2015

2015年3月期



Integrated Report
2015

「三菱商事 統合報告書 2015」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。昨年度より名称も統合報告書とし、発行しております。

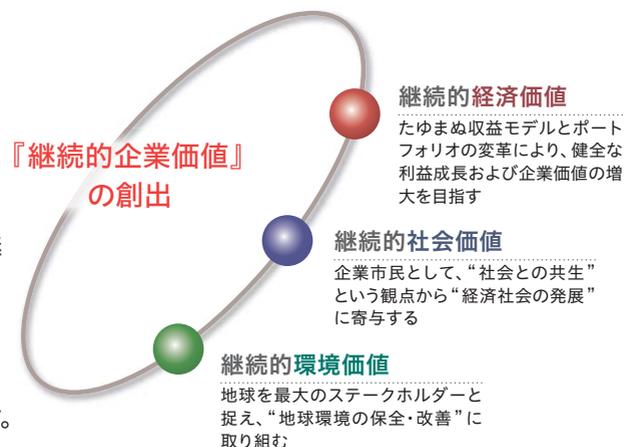
作成に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱している「国際統合報告(IR)」の在り方、Global Reporting Initiative(GRI)の「サステナビリティレポートガイドライン(第3.1版)」ならびにISO26000「社会的責任に関する手引」を参照しています。今後も、当社の中長期の価値創造活動を分かりやすく示すツールへと進化させていく所存です。

統合報告書2015では、総合商社・三菱商事の企業理念である、「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。

2015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。(2015年9月現在)



MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

〈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。
2015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2015(オンライン版)
URL: <http://www.mitsubishicorp.com/ar2015/ja/>

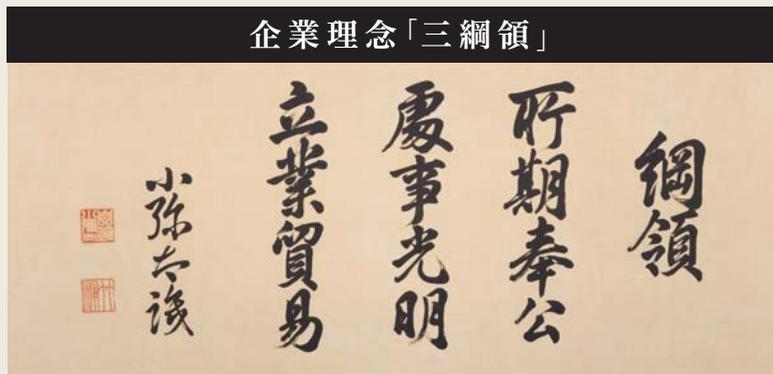
環境・CSRの関連情報

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

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。

「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。

処事光明

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(二〇〇一年一月、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表解釈)

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。

OUR NUMBERS

(2015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

614社

三菱商事の連結対象会社は614社に上ります。
うち連結子会社は398社、持分法適用関連会社は216社です。

⇒ 詳細はP.116「グローバルネットワーク」をご覧ください。

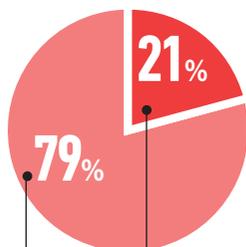


連結従業員数

71,994人

614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71,994人に上ります。

⇒ 詳細はP.84「三菱商事グループの人材戦略」をご覧ください。



資源分野



非資源分野



連結純利益

4,006億円

2015年3月期の連結純利益は4,006億円となり、通期業績見通しの4,000億円を達成することができました。2020年頃の成長イメージとして、資源分野では「持分生産量倍増」、非資源分野では「連結純利益倍増」を目標に設定しています(2013年3月期比)。

⇒ 詳細はP.06「社長メッセージ」、P.32「CFOメッセージ」をご覧ください。

HISTORY

沿革

設立～1970年代



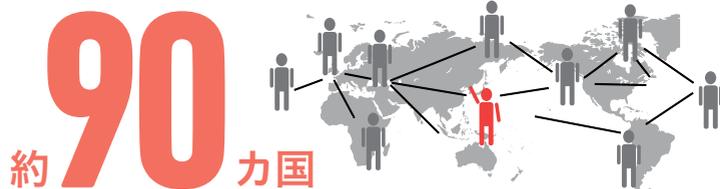
1954年、総合商社・三菱商事が新発足し、東京証券取引所に株式上場。1967年、三菱商事初の経営計画を発表。1968年、初の大型投資となるブルネイでのLNG開発事業への投資決定。オーストラリアやカナダの鉄鉱石・原料炭、メキシコの塩田事業に代表される、単なる商取引にとどまらない開発投資型ビジネスをグローバルに展開。1971年、英文社名を“Mitsubishi Corporation”とする。

1980年代



新たな収益体制の構築に向け、業務の合理化・効率化に着手。1986年、社内に売上高より収益重視の方針を徹底し、経営計画「K-PLAN」を策定。

グローバルネットワーク



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.82「地域への取り組み」、P.116「グローバルネットワーク」をご覧ください。

2015年3月期 投資実績

7,600 億円

2015年3月期において、総額で7,600億円の投資を行いました。「経営戦略2015」では、前期から3年間で計2兆～2兆5,000億円の投資を行う計画です。

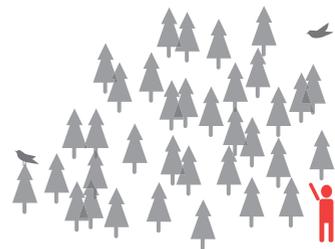
⇒ 詳細はP.32「CFOメッセージ」をご覧ください。

社外取締役人数／取締役総数

5人 / 14人

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としています。2015年3月期末時点の取締役の総数は14人、そのうち社外取締役は5人です。

⇒ 詳細はP.24「特集2 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」、P.104「コーポレート・ガバナンスに対する取り組み」、P.112「取締役・監査役」をご覧ください。



植樹実績（累計）（2015年7月1日現在）

1,190,456 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119万456本の植樹が実現しました。

⇒ 詳細はP.95「生物多様性の保全」をご覧ください。



1990年代



1992年、「健全なグローバル・エンタプライズ」を目標とする経営方針発表。連結重視と資産の優良化を進めるとともに、組織・人材のグローバル化を強化。1998年、経営計画「MC2000」を策定、事業の選択と集中、戦略分野の強化、顧客志向重視の方針を打ち出し、足場固めに着手した。

2000年代～



2001年、経営計画「MC2003」を策定。バリューチェーンの拡大・収益力強化に加え、新規事業の創出を重点施策とするなど「攻めの経営」へ転じる。2004年、経営計画「INNOVATION 2007」を策定。2007年、イノベーション事業グループ、新産業金融事業グループを新設。2008年、経営計画「INNOVATION 2009」を発表。2009年、イノベーション事業グループを発展的に改組し、全社開発部門を設置。2010年4月、全社開発部門を地球環境事業開発部門・ビジネスサービス部門に改組し拡充を図る。2010年7月、経営計画「中期経営計画 2012」を発表。収益モデルの多様化を踏まえたマネジメントシステムや経営インフラの整備を図る。2013年5月「経営戦略2015」を発表。

INTEGRATED REPORT 2015 CONTENTS

社長メッセージ.....06

特 集

1. 三菱商事が描く企業価値創出ストーリー
 天然資源に頼らない持続可能な
 水産事業モデルを目指して..... 16
 次世代へ糧をつなぐ、金属資源事業..... 20
2. 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
 ガバナンス・報酬委員会 社外委員座談会..... 24
 三菱商事のコーポレート・ガバナンスへの
 取り組み..... 29

「三菱商事 統合報告書 2015」の構成

→ 三菱商事の成長戦略を知る

社長メッセージ P.06

特 集 P.14

→ 三菱商事の経営活動を知る

事業別に経営活動を知る

部門 / 営業グループ

P.42



ビジネス
サービス部門



地球環境・
インフラ事業
グループ



新産業金融事業
グループ



エネルギー
事業グループ



金属グループ



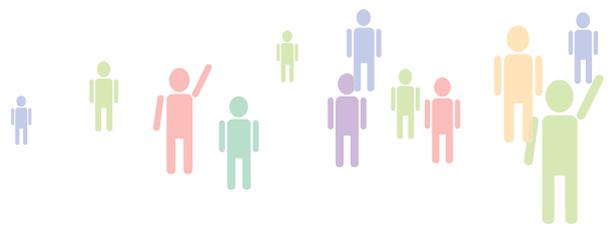
機械グループ



化学品
グループ



生活産業
グループ



財務・ESG

CFOメッセージ	32
財務・ESGハイライト	38

部門／営業グループ

Our Business	44
営業グループの概要	46
組織図	48
■ビジネスサービス部門	49
■地球環境・インフラ事業グループ	50
■新産業金融事業グループ	54
■エネルギー事業グループ	58
■金属グループ	62
■機械グループ	66
■化学品グループ	70
■生活産業グループ	74
金属・エネルギー資源データ集	78

地域戦略・人材戦略

地域への取り組み	82
三菱商事グループの人材戦略	84

環境・CSR

継続的企業価値の創出に向けて	90
三菱商事における環境・CSR方針	91
三菱商事における環境・CSR体制	92
三菱商事における環境・CSR上の重点課題	93
サプライチェーン・マネジメント	98
東日本大震災復興支援の取り組みについて	99
三菱商事の社会貢献活動	100
環境・CSR	
アドバイザリーコミッティー	102

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	104
内部統制に対する取り組み	108
チーフ・コンプライアンス・オフィサーからのメッセージ	110
取締役・監査役	112
国際諮問委員会	114

コーポレート・データ

グローバルネットワーク	116
株主情報	118
執行役員	119
会社情報	120

経営活動を支える原動力を知る

財務・ESG P.30

地域戦略・人材戦略 P.80

環境・CSR P.88

コーポレート・ガバナンス P.103

コーポレート・データ P.116



小林 健

代表取締役 社長

1971年三菱商事入社。船舶・鉄構部長、シンガポール支店長を経て、2003年4月執行役員 シンガポール支店長。2004年6月執行役員 プラントプロジェクト本部長。2006年4月執行役員 船舶・交通・宇宙航空事業本部長。2007年4月常務執行役員 新産業金融事業グループCEO。2007年6月取締役 常務執行役員 新産業金融事業グループCEO。2008年6月取締役退任 常務執行役員 新産業金融事業グループCEO。2010年4月副社長執行役員 社長補佐。2010年6月取締役社長(現職)。

総力を挙げて 「経営戦略2015」の 仕上げに臨む

2016年3月期の経営方針

2014年は、先進国経済は低迷、中長期的に世界経済全体をけん引すべき新興国の成長が鈍化、特に中国は高度成長期から安定成長期へとフェーズが移りました。さらに、ロシア・ウクライナ情勢や中東情勢などの地政学リスクの高まり、原油価格などの資源価格の下落などもあり、世界経済全体の不透明感が増しています。「経営戦略2015」の仕上げの年となる2015年は、こうした問題を抱えながらスタートしました。

本年3月に開催した事業戦略会議では、こうした状況も踏まえて、改めて各グループ・部門と踏み込んだ討議を行い、2020年頃のあり姿に向けた道筋・課題を確認することができました。現下の厳しい環境やそれに伴うさまざまな課題はありますが、今の環境に立脚して打ち手を修正しながら、個々の持ち場で成長戦略を着実に実行していけば、「経営戦略2015」で掲げた2020年頃のあり姿の実現は見えてくる、との手応えを感じています。

また、三菱商事の原点であり創業以来受け継がれてきている三綱領の精神にのっとり、社会への貢献、地球環境への配慮、グローバルな事業展開により、公正で健全な事業活動を進めることが、それぞれの現場で直面している課題の克服、ひいては「経営戦略2015」の完遂につながるものと考えています。

⇒ 経営理念に関する情報は、P.01「OUR PHILOSOPHY」をご覧ください。

「経営戦略2015」のビジョンと方針

「経営戦略2015」では、2020年頃に向けた三菱商事のあり姿として事業規模の倍増を掲げました。当社の価値を「安定収益基盤を維持しつつも、アップサイドポテンシャルを有する収益構造」と再認識した上で、2020年頃を見据えた“future pull”アプローチで策定したものです。

具体的な成長イメージとしては、LNG、原料炭、銅などの資源事業は、2013年3月期比で持分生産量の倍増、一方、金融やインフラ関連、生活産業関連などの非資源事業は、収益水準の倍増を目指しています。また、2020年頃のポートフォリオのイメージを、

「適度な分散」と「複数の強い事業」と設定し、財務規律を守りながら、キャッシュ・フローを重視した上で成長投資を実行することとしました。事業領域の絞り込みに向け、200億円以上の利益を上げる事業領域を10領域以上、100億円以上200億円未満の利益を上げる事業領域を10～15領域程度、それぞれ育成することを目指します。

併せて、収益性の中長期的目標はROE 12～15%を掲げており、安定的かつアップサイドポテンシャルを反映させた株主還元方針を実行することにより、引き続き当社の価値向上を実現していきます。

⇒ ポートフォリオ管理などのリスクマネジメント情報については、P.36「リスクマネジメントについて」をご覧ください。

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/
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

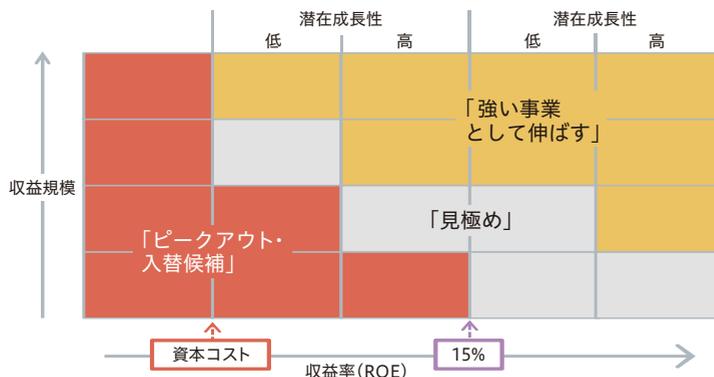
新たな株主還元方針/
保守的な巡航利益水準
3,500億円に基づく安定配当

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）



「経営戦略2015」の進捗

■ 2015年3月期の決算の状況

2015年3月期の連結純利益は4,006億円となり、通期業績見通しの4,000億円を達成することができました。

今回の決算では、非資源分野の底堅い利益の積み上げにより、通期業績見通しを達成することができましたが、資源関連で950億円、その他も含めた総額では1,270億円の減損を余儀なくされました。

資源分野では、資源価格の下落などの影響を受けましたが、コスト競争力のある優良資産は確実に積み上がっており、「経営戦略2015」で掲げた持分生産量倍増に向け、やるべきことを着実に進

めています。

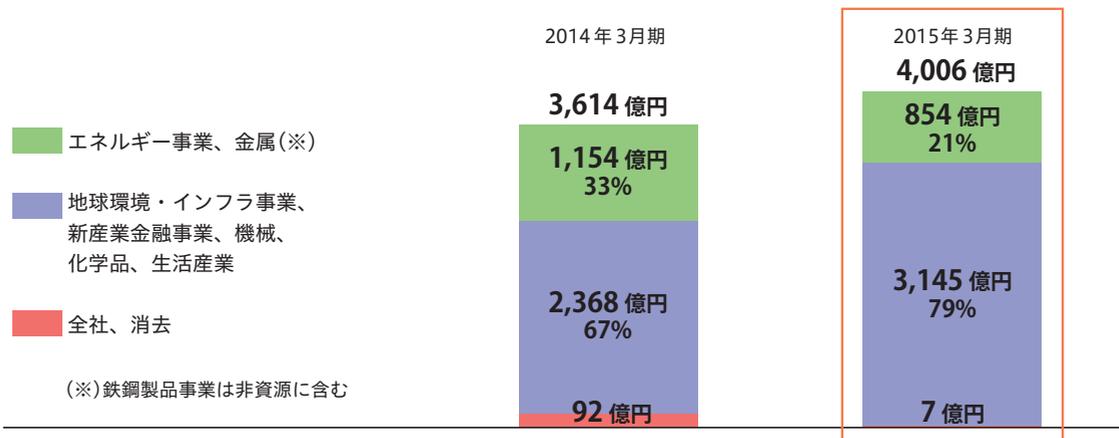
一方、非資源分野は過去最高益を達成しました。これはファンド関連事業における持分利益の増加、畜産事業の収益増加などに加え、ローソン株式などの減損振り戻し益が寄与したことによるものです。「経営戦略2015」で掲げた連結純利益倍増に向けて着々と収益力を強化しています。

「経営戦略2015」の最終年として、2016年3月期も引き続き成長につながる投資や資産の入れ替えを実施していきながら、利益目標達成、「経営戦略2015」の完遂に向けて取り組んでいきます。

⇒ 2015年3月期の業績については、P.32「CFOメッセージ」をご覧ください。

2015年3月期 連結純利益

- 資源分野は、減損の影響で前期比減益。
- 非資源分野は、過去最高益（3,145億円）を更新。
- 好調な非資源分野が資源分野の減益をカバーし、業績見通しを達成。



■ 投資の進捗

三菱商事は、2020年頃の事業規模倍増という長期目標の実現に向け、「経営戦略2015」発表以降、着実に歩みを進めてきました。資源分野ではオーストラリア原料炭の新規鉱山の開山や、米国 Cameron LNGの最終投資決定を行うとともに、

非資源分野ではノルウェーの鮭鱒養殖会社セルマックの買収などの新規投資を着実に実行してきました。「投資なくして成長なし」という認識に基づき、引き続き優良案件には積極的に投資を実行していく考えです。

⇒ 非資源分野および資源分野における事業案件については、P.16「特集1 三菱商事が描く企業価値創出ストーリー」をご覧ください。

■ 事業戦略の進捗

資源分野では、仕掛案件の収益化を図るとともに、既存コア事業の更新・拡張投資を中心に操業コスト・開発コストの改善に一層注力しながら事業を推進し、競争力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育成するという2020年頃に向けての成長イメージに基づき、「より強い事業」「強くなる事業」への経営資源の投入を加速しています。自動車、食糧、食品流通、電力、ライフサイエンスなどの事業をさらに伸ばすとともに、北米シェールガスの川下展

開、金融事業の資産マネジメントへのシフトなど事業モデルの変革も推進しています。

また、新規投資と同時に、引き続き資産入れ替えも積極的に進め、ポートフォリオ・マネジメントの強化を目的に各セグメントの経営資源配分などを確認しながら、成長目標の実現に向けて取り組んでいます。

事業の選択と集中を行った結果、事業領域は47から39にまで絞り込まれ、強い事業も着実に増加しています。

⇒ 各事業の取り組みについては、P.42「部門/営業グループ」をご覧ください。

■ 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、消費市場としての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成長を目指しています。これを

実現するために、アジア市場の需要増加に対応したグローバルベースでの供給ソース確保や、M&Aや戦略的提携も含めたアジア圏でのインサイダー化を進めています。

⇒ 各地域での取り組みについては、P.82「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弁で設立した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、地元に着目した独自の戦略で、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」。

R&Dの進捗

事業ポートフォリオ戦略を進める中で、農業、ヘルスケアなど、複数のタスクフォースを立ち上げ、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創出に向けた取り組みを推進しており、具体的な個別案件の検討を進めています。

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

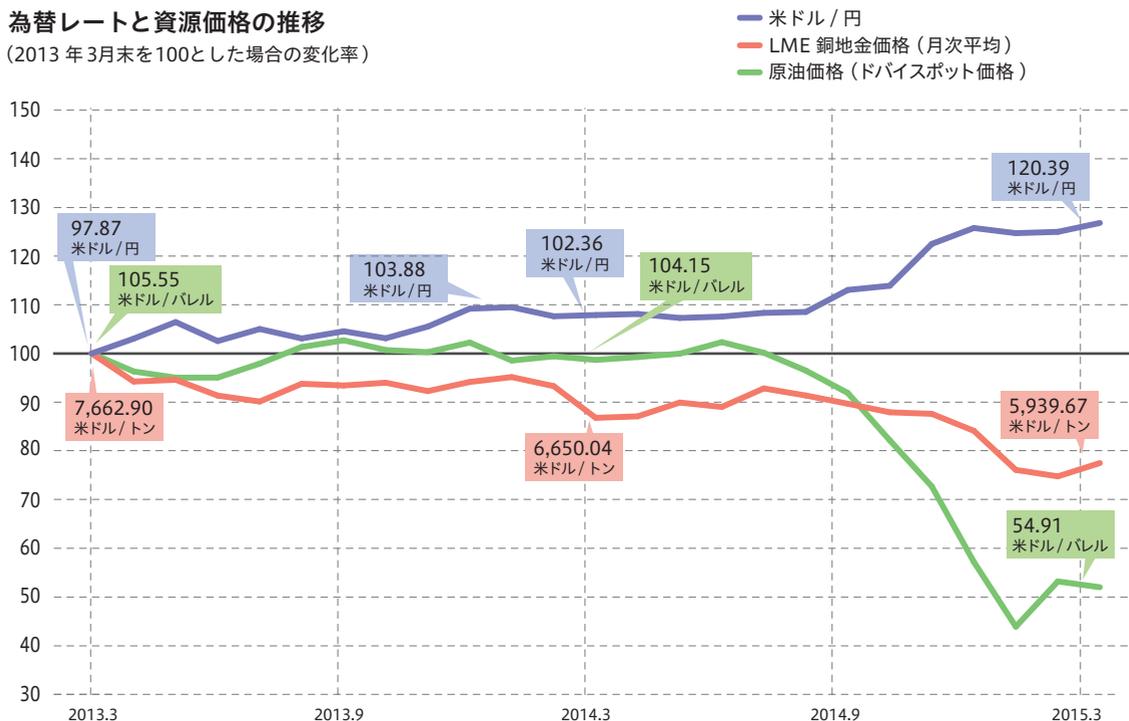
「経営戦略2015」では、投資の積み上げを利益の範囲内とすることで、3年間のフリーキャッシュ・フローの累計額を黒字とすることを財務方針としてきました。2015年3月期までの2年間でネット投資積み上げ金額は累計で2,000億円と、連結純利益累計8,000億円の範囲内となりました。

現下の厳しい環境やそれに伴うさまざまな課題はある中で、今期も引き続き成長投資を積極的に進める予定ですが、過去2年間でのフリーキャッシュ・フローは7,000億円を超える水準になっており、当初設定した財務方針の達成にはほぼめどが付いたと考えています。

⇒ 財務に関する詳細情報は、P.32「CFOメッセージ」、2014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

(2013年3月末を100とした場合の変化率)



継続的企業価値の創出

「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。継続的経済価値とは、たゆまぬ収益モデルとポートフォリオの変革により、健全な利益成長と企業価値の増大を目指すもので、継続的社会価値とは、企業市民として社会との共生という観点から経済社会の発展に寄与するもの、継続的

環境価値とは、地球を最大のステークホルダーと捉え、地球環境の保全と改善に取り組むものです。

この考え方にに基づき、地球環境と社会の変化をいち早く捉え、事業活動を通じて課題解決に貢献しながら、継続的社会価値、継続的環境価値の創出に取り組んでいます。また、社会貢献活動や海外での国際貢献を通じた社会価値、環境価値の創出にも力を入れています。

■ 事業活動を通じての課題解決

事業活動を通じては、電気自動車の普及や再生可能エネルギー事業を通じた低炭素社会の実現や、環境に配慮した街づくりの推進などに取り組んで

いる他、ビジネスを展開する地域の発展や環境との共生に力を入れるなど、事業活動のあらゆる側面において積極的な取り組みを推進しています。

■ 社会貢献活動を通じての課題解決

また社会貢献活動については、地球環境、福祉、教育、文化・芸術、国際交流の分野を中心に、世界各地の社員が自発的に参加して汗を流すとともに、継続して活動に取り組むことを重視しています。長年にわたり森林保全、熱帯林再生実験、サンゴ礁保全などのプロジェクトを展開しており、2014年には、新たに障がい者スポーツ支援「DREAM

AS ONE.」を立ち上げるなど、2011年より続けている東日本大震災復興支援の他にも、多岐にわたる活動を行っています。

三菱商事は、企業価値向上を図りながら、世界が抱える課題の解決に向け貢献することを目指していきます。

⇒ サステナビリティに関する情報は、P.88「環境・CSR」をご覧ください。



サンゴ礁保全プロジェクト



大分国際車いすマラソン大会



母と子の自然教室



Eneco社と共同保有する
Luchterduinen洋上風力発電所



長崎田手原メガソーラー発電所



復興支援社員ボランティア

株主還元

「経営戦略2015」では、事業環境の変化にかかわらず一定の配当を行うべく、1株当たり年間50円の安定配当に加え、連結純利益3,500億円を超える利益部分については業績連動の考え方を採用し、連結配当性向として少なくとも30%の株主還元を行う方針としています。これによって、利益成長に応じて配当のアップサイドポテンシャルを享受できる仕組みとなっております。

2015年3月期の配当額は、この配当方針に基づく通常配当の60円に当社創立60周年を記念する配当10円を加え、1株当たり合計70円となりました。

また、中長期的なROE水準の12～15%への回復

に向けて、収益の向上を第一優先としつつ、資本規模の最適化を図る方針としており、その一環として資産入れ替えが想定以上に進んだ資金の一部を活用し、昨年に引き続き自己株式の取得を実施することとしました。その結果、配当と1,000億円の自己株式取得により株主の皆様へ報いていきたいと考えています。

2016年3月期は、「経営戦略2015」の仕上げの年となります。「経営戦略2015」で掲げた2020年頃の成長イメージの実現に向け、引き続き総力を挙げて取り組んでいきます。

配当の基本方針

基本方針

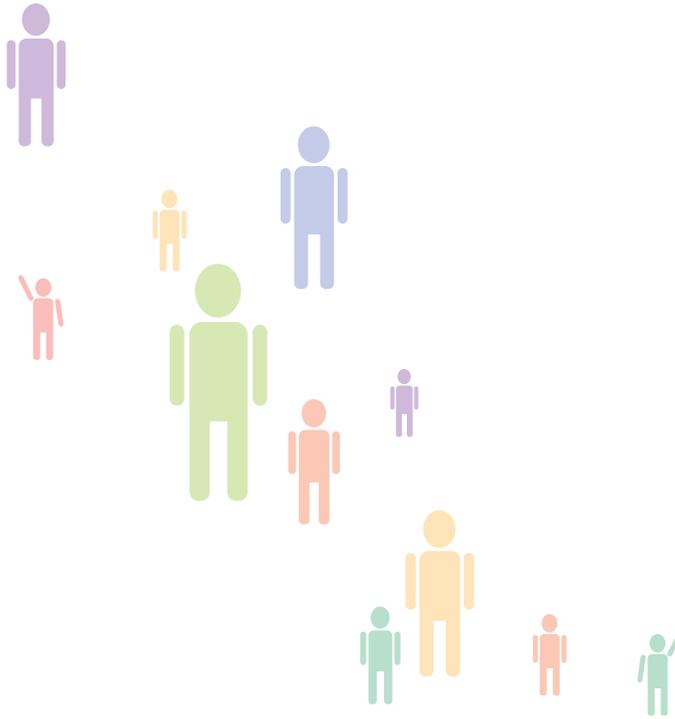
- 1株当たり50円の安定配当に加え、連結純利益3,500億円を超える部分について、連結配当性向として少なくとも30%の株主還元を行う
- 配当の下方リスクを抑える一方で、収益に連動し、配当が増加する仕組み

連結配当性向

$$50\text{円} + \text{EPS (連結純利益 3,500億円超部分)} \times \text{min } 30\%$$

配当のイメージ





Special Features

三菱商事は、事業活動のあらゆる面において、地球環境や地域社会にプラスの影響を与えながら収益の成長を目指すことで、『継続的企業価値』の創出に努めてきました。

当社の事業は、世界中に拠点網を有し、政治経済の動きなどさまざまな情報を総合的に戦略として練り上げる「インテリジェンス」と、約600社の連結対象会社の多くで活躍する経営人材をはじめとする多様な「人材」によって成り立っています。こうした仕組みを強固なインフラとし、環境に応じて柔軟にビジネスモデルを変化させてきました。

当社の取り組みについて、特集1では、鮭鱒養殖事業と金属資源事業にフォーカスし、企業価値創出に向けた考え方やプロセスをご紹介します。

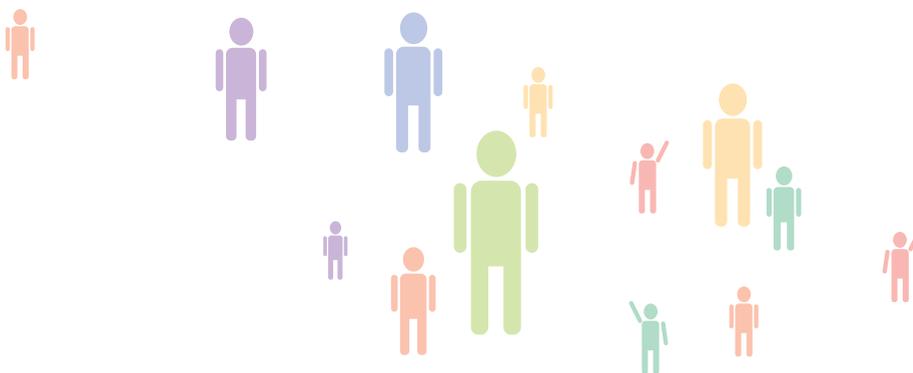
また特集2では、当社の持続的成長を支える基盤としてのコーポレート・ガバナンスの在り方、特色について、ガバナンス・報酬委員会の社外委員による座談会を開催しました。

特 集 1. 三菱商事が描く企業価値創出ストーリー

- 16 天然資源に頼らない持続可能な水産事業モデルを目指して
- 20 次世代へ襷をつなぐ、金属資源事業

特 集 2. 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

- 24 ガバナンス・報酬委員会 社外委員座談会
- 29 三菱商事のコーポレート・ガバナンスへの取り組み



天然資源に頼らない 持続可能な 水産事業モデルを目指して

三菱商事は、2014年11月、ノルウェーに本社を置く世界第3位のサーモン養殖加工会社セルマックを株式公開買い付け(TOB)によって、完全子会社化しました。

世界の人口増加により水産物の需要は高まっており、供給が限定的な「獲る漁業」だけでなく「育てる漁業」がますます重要視されています。特に環境負荷の低い養殖サーモンは、サステナブルな動物性蛋白源として先進国、新興国を問わず需要拡大が期待されています。



セルマック社の概要

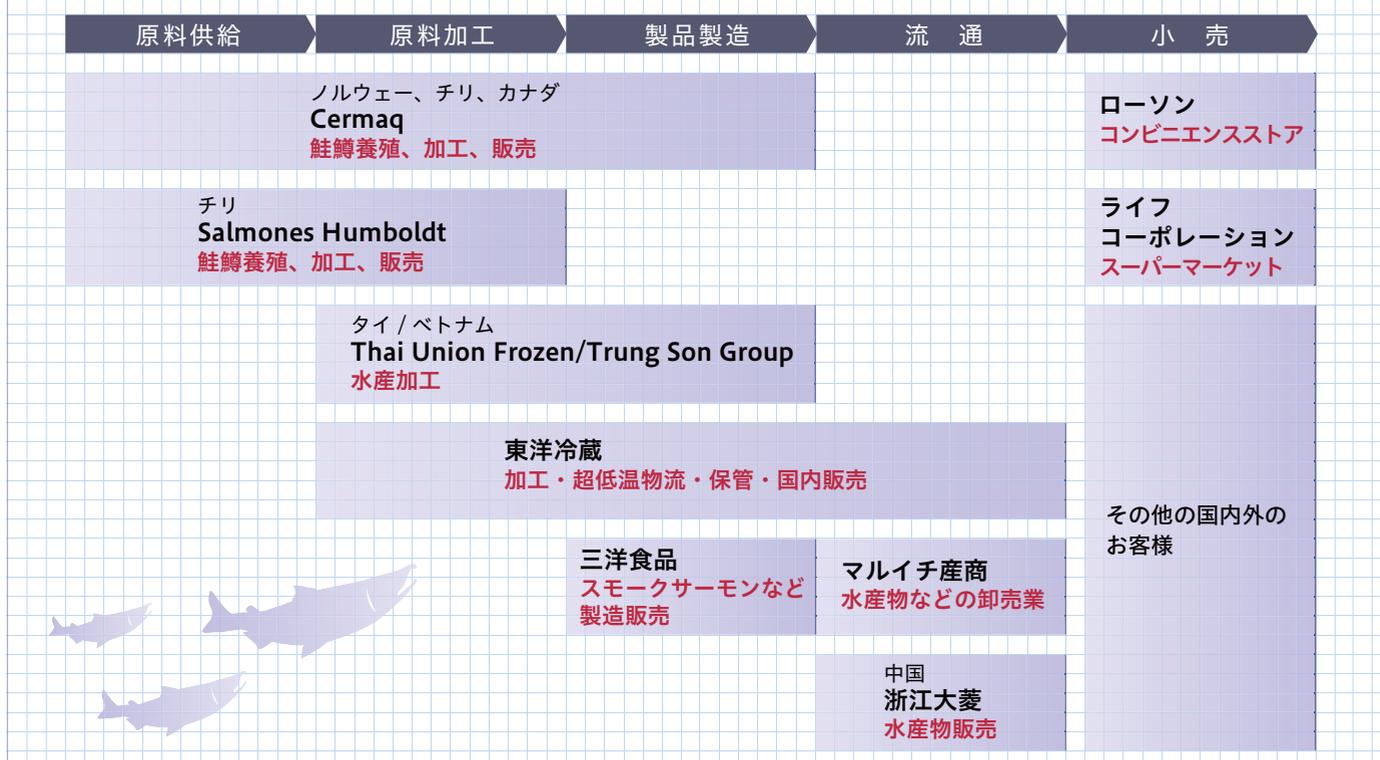
会社名	Cermaq Group AS
本社所在地	ノルウェー、オスロ
事業内容	サーモンの養殖・加工・販売事業
資本金	925百万ノルウェー・クローネ
代表者(CEO)	ジョン・ヘンダー
従業員数	4,361名(2013年12月末時点)
生産数量	ノルウェー 約 60,000トン/年 カナダ 約 20,000トン/年 チリ 約 90,000トン/年
合計	約170,000トン/年

三菱商事のサーモン事業沿革

- ~1990年代: 天然サーモン取引開始 ➡
- 1990年代 : 養殖サーモン取引開始 ➡
- 2000年代 : 海外(タイ、ベトナム)での加工事業開始 ➡
- 2011年 1月: チリにサーモン養殖会社 Southern Cross Seafoods 社 (SCS) 設立 ➡
- 2011年11月: SCSがチリのサーモン養殖・加工会社 Salmenes Humboldt 社を買収 ➡
- 2014年10月: Cermaq 社に対し TOB を実施し、Cermaq 社を買収 ➡
- 2014年11月: Cermaq 社完全子会社化 ➡

当社は、国内での流通加工事業を基盤に、1990年代より養殖サーモンの取引を開始し、2011年のチリでのサーモン養殖事業への参入により、養殖・加工・販売を一貫して行う垂直統合モデルを構築しました。そして、2014年のセルマック社の子会社化によって、三菱商事グループの養殖サーモン生産量は約20万トンの世界第2位となりました。

鮭鱒養殖事業バリューチェーン





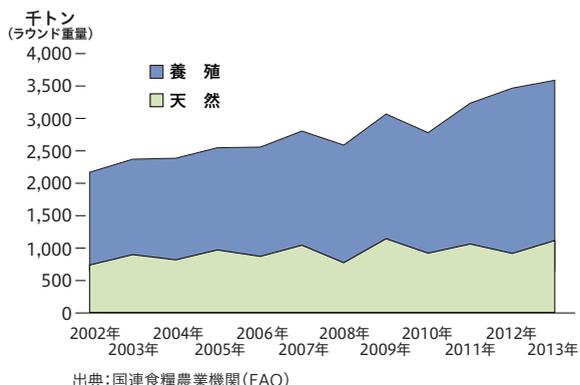
案件取得の狙いと今後の展開

世界の人口増に伴い増加する食の需要に対し、サステナブルで安全・安心な食料資源である養殖サーモンを安定的に供給することを目的として、世界第3位のサーモン養殖会社であったセルマック社を買収しました。

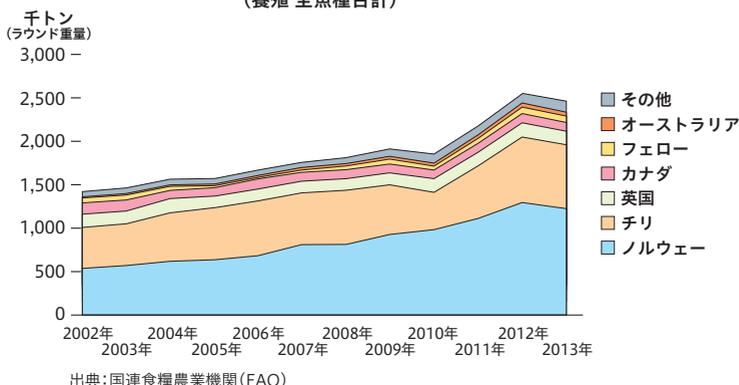
今後は、当社の保有するさまざまなチャネルやリソースを駆使して、各市場の販売チャネルを強化するとともに、規模の優位性を活かし、飼料事業などの養殖周辺事業への参入も視野に入れつつ、収益の拡大を図っていきます。

養殖生産量の推移

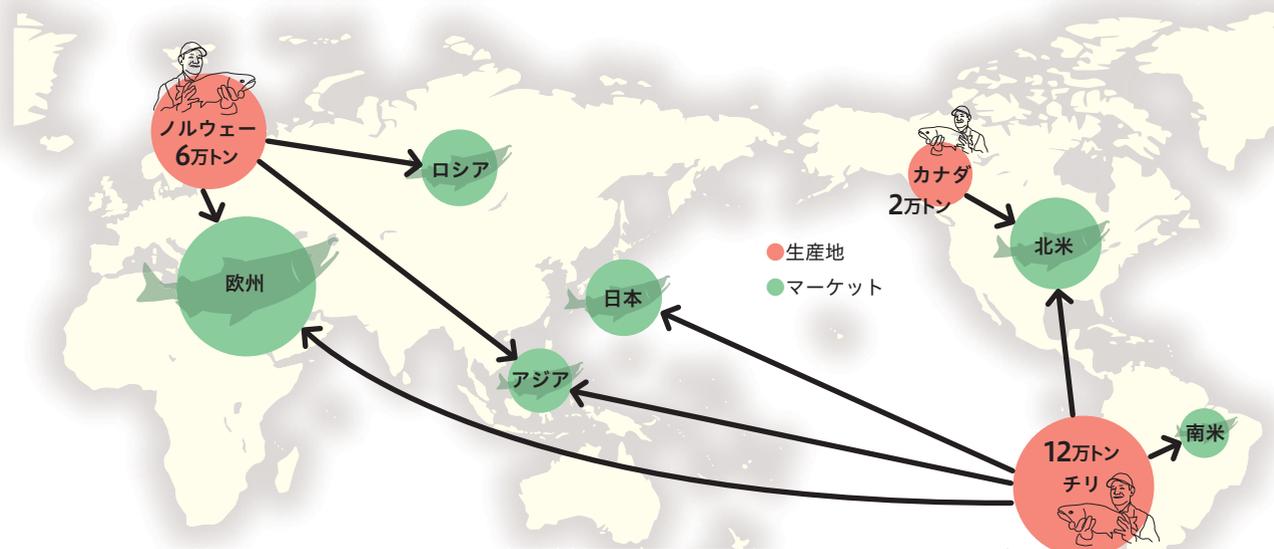
鮭鱒生産数量



養殖鮭鱒 国別 生産数量
(養殖 全魚種合計)



サーモン養殖事業の世界展開



養殖サーモンは、地理的要因により、ノルウェー産は欧州とロシア、チリ産は北南米と日本、カナダ産は北米と、産地によって主要マーケットが異なります。ノルウェー・チリ・カナダの3カ国に生産拠点を保有するセルマック社の買収により、世界の主要マーケットを広くカバーする体制を整えることができました。このグローバルな販売体制とこれまで蓄積してきた当社の販売ノウハウを基盤として、今後中国・東南アジアを含む新興市場での販売拡大も狙っていきます。

持続可能なサーモン養殖業による価値創造

特集 1

三菱商事が描く
企業価値創出ストーリー

当社のセルマック事業においては、起案から、調査、審査、社内承認／案件取得まで、さまざまな部門が連携して、立ち上げに向けた業務を展開しました。それぞれの部門がどのような役割で業務に当たり、貢献してきたのかを具体的にご紹介します。

▶セルマック事業

起案から案件取得まで

生活産業グループ 鮭鱒養殖事業室

ノルウェーへの事業参入の機会を探るべく、事業調査を行っていた中、政府の株式売却方針を耳にしたことが、当案件の始まりです。案件成就までには、セルマック社経営陣との対話、ノルウェー政府との面談、事業リスクや買収タイミングの判断など、多くのステップを踏む必要がありました。社内外からの多くのサポートを得て、成し遂げられた案件だと考えています。

起案



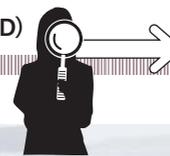
後列左から：西村 昌之
佐藤 裕(セルマック会長 兼 鮭鱒養殖事業室長)
柏木 康全(水産部長 兼 鮭鱒養殖事業室長代行)
吉村 信行
信濃 幸男
前列左から：若林 奈津子
山崎 春奈

●調査・案件実行支援(法務部)



法務部 生活産業チーム チームリーダー
小林 一郎(右) 劉 佳(左)

調査 (DD)



●調査・審査(環境・CSR推進部)



環境・CSR推進部
環境・CSRチーム
マネージャー
安川 祐子

■環境・CSR推進部の役割・機能

案件の意思決定に当たり、環境面・社会性面の観点から精査を行い、対象会社の実態把握に努めます。具体的には、インタビュー・書類の精査に加え、現場視察を通じて対象会社の取り組みの程度や妥当性を検証し、投資後の対応も見据えた精査をしています。

■本案件での業務

環境への取り組み、先住民との共生、労働安全衛生への配慮などを精査しました。セルマック社経営陣から方針を伺うことに加え、チリの養殖場・加工場の現場にも足を運び、方針の浸透を確認しました。このプロセスにより、セルマック社と三菱商事間の相互理解が進み、今後のさらなるサステナブルな価値創造が可能になると信じています。

セルマック社 CIOメッセージ

当事業は、水産部のみならず関係部局の方々から多大なるサポートをいただきスタートできた事業であり、日々責任の重さを強く感じながら業務にまい進しています。三菱商事に入社して以来、水産部勤務のみならず、英国の水産物販売子会社への出向や、グループのリスクマネジメント担当、飼料畜産部勤務などを経験させていただきましたが、かかる経験を通じて培った多様なノウハウや人脈を活用して、養殖事業のさらなる強化のみならず、飼料事業などの新しい事業にも挑戦し、社内外の仲間と共に全力で当事業の発展に貢献したいと思います。



曾我 明彦

Chief Integration Officer (CIO)
Cermaq Group AS

1992年三菱商事入社。食品トレーディング部勤務などを経て、1999年英国在欧州水産物販売会社 Diamond Seafoods UK Ltd. に出向。2014年より現職。

三菱商事の案件審査のフロー

グループ諮問
機関

全社諮問
機関

社長室会

取締役会

新規投資案件は、定量面で全社一律のIRRのガイドラインレートをクリアすることを原則としています。大口案件は、グループ・部門内の諮問機関で審議した後、全社諮問機関で各コーポレート部局などが専門的見地から審議した上で、社長室会に上程され、定量・定性両面から総合的に判断し、決裁されます。社長室会の権限を超える重要案件は、取締役会に付議されます。

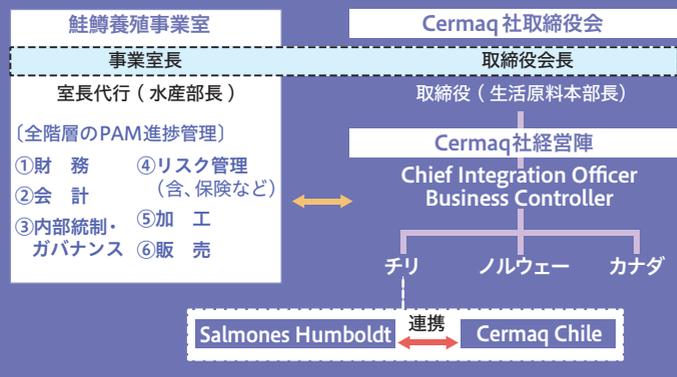
■ 法務部の役割・機能

さまざまな法規制を受ける株式公開買い付けが無事成功できるように、案件のスキーム構築から実行まで、外部専門家と連携しながら法務面からサポートしました。

■ 本件での業務

ノルウェーの法規制調査、法務デューデリジェンス、関係国の当局宛て手続き、公開買い付けの実行サポートなどの業務を担当し、営業担当や国内外の専門家と電話会議で解決策を模索する毎日でした。

セルマック事業のPAM(Post Acquisition Management)の取り組み



審査



社内承認/案件取得



● 調査・審査(リスクマネジメント部)



リスクマネジメント部
投融資管理第一チーム
二宮 涼太郎

本案件の投資意思決定に当たり、社内審査部局として客観的な視点での、案件が抱える定量・定性の諸リスクの分析や、投資採算(IRR・回収期間など)の評価を行いました。

また、セルマックの事業リスク・管理体制を中心に、経営陣との質疑応答など、現場での案件精査に参加しました。

営業グループから見たコーポレートとは？

本件は、規模も大きく、関係国や関係者が多数にわたる中、各コーポレート部局から、それぞれの分野でのプロフェッショナルな知見を忌憚なく投入いただきました。特にこのような大型案件は、各コーポレート部局と一丸となって推進することが必須と考えています。

セルマック社 CEOメッセージ

セルマック社は、「持続可能な水産養殖」をコンセプトとしたサステナビリティ企業です。魚の健康管理や環境への配慮など、あらゆる面においてサステナビリティを重視しています。私たちは、販売、流通から加工に至るまで、三菱商事のトレーダーとしての実力を高く評価するとともに、信頼や誠実さを大切にし、長期的な視点でビジネスに取り組む姿勢に共感します。サーモン養殖は、世界の人口増加に応える重要なビジネスの一つです。持続可能なビジネス開発に取り組む三菱商事とパートナーを組むことで、こうした課題に対しプレゼンスを発揮していきたいと思っております。



ジョン・ヒンダー
Chief Executive Officer (CEO)
Cermaq Group AS

次世代へ襷をつなぐ、 金属資源事業

三菱商事ではさまざまな金属資源事業への投資を行っており、
中でも原料炭・銅は金属グループの二本柱になっています。
その原料炭・銅事業につき、当社がどのように取り組み、
価値を創造してきたのかをご紹介します。

金属資源投資の歩み

当社では、1950年代から金属資源の投資に取り組んできました。
原料炭への投資は1966年にさかのぼります。この年に、経済成長の基幹である製鉄業に必要な原料炭の安定供給に資するべくオーストラリアのCQCA J/V^{*1}に15%出資し、その後1984年には資源メジャーのBHPを事業パートナーとして迎え入れ、豪州の100%子会社であるMDP^{*2}を通じてBHPと共に事業運営に関わってきました。その後の2001年、原料炭の中でも特に高品位な強粘結炭の需要増加を確信した当社は、CQCA J/Vおよび当社が1989年に3%の権益を取得していたGregory J/V^{*1}の全権益をBHP Billiton (BHPB)^{*3}と50/50の比率で取得し、同社と設立したBMA (BHP Billiton Mitsubishi Alliance)を通じてさらなる価値向上のために事業運営を担ってきました。現在、BMAは強粘結炭の海上貿易量の約1/4のシェアを誇る世界最大規模の原料炭事業に成長しています。

一方、電線・通信・自動車・建設などに使用される素材である銅の需要が、1980年代の日本経済の安定成長への移行とともに増加する中、日本のみならずアジアを中心とする需要増加を見据え、安定供給と事業収益拡大を目的として銅鉱山への投資を実行しました。

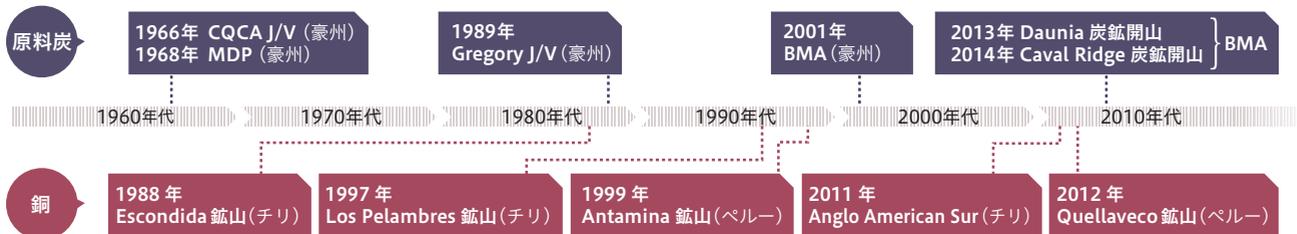
世界最大の生産量を誇るEscondida 鉱山(チリ)への参画に始まり、Los Pelambres 鉱山(チリ)、Antamina 鉱山(ペルー)と権益を着実に積み上げ、先達から引き継いだ経験を基に2010年代にはLos Bronces 鉱山と大規模な未開発鉱区を有するAnglo American Sur(チリ)、開発計画中のQuellaveco 鉱山(ペルー)への参画を果たしました。これらのうち、操業中の鉱山は全て世界屈指の生産量を誇る大型事業であり、南米での資源事業を推進する当社100%子会社であるMCI(チリ・ペルー)^{*2}を通じ、各事業の価値創造に取り組んでいます。

*1: CQCA(Central Queensland Coal Associates)J/V、Gregory J/Vは共に、豪州北東部クィーンズランド州における原料炭事業体です。

*2: 詳細は本ページ下部の「原料炭・銅に関する事業推進組織」をご参照ください。

*3: 2001年にBHPとBillitonが合併し、BHP Billitonとなりました。

金属資源投資の歴史(原料炭・銅)



原料炭・銅に関する事業推進組織

Mitsubishi Corporation RtM International Pte. Ltd. (RtMI)

設立: 2012年12月
事業内容: 金属資源トレーディング
社員数: 約60名
人材と情報の集積地であるシンガポールにおいて、トレーディング事業を世界展開。日本では三菱商事 RtM ジャパンにて同事業を展開。

M.C. Inversiones Limitada (MCI)

設立: 1988年12月
事業内容: 鉄鉱石を主とした鉄鋼原料、銅を主とした非鉄原料の投資関連業務
社員数: 約40名
チリ鉄鉱山会社CMPへの投資、チリ・ペルー銅鉱山(計5件)の投資関連業務。

Mitsubishi Development Pty Ltd (MDP)

設立: 1968年11月
事業内容: 金属資源(原料炭・一般炭・鉄鉱石・ウラン)の投資関連業務
社員数: 約60名
豪州に8つの炭鉱を保有するBMAを通じ、原料炭を中心とした金属資源の投資・生産・販売。





価値創造のプラットフォーム

業界・産業の動向を的確に捉え、新たな投資機会の獲得といった成長戦略を実行するためには、情報が集積し強固な人的ネットワークが形成されている現場に身を浸すことが重要です。MDP、MCIでは、当社からの人員派遣に加え、技術・財務などの

プロ人材を現地採用して専門性を強化し、生産性向上、拡張・開発計画の推進などをパートナーと討議の上で実行しています。また、MDPとMCIが相互連携することで互いの知見をより高め、プロジェクトの価値創造に寄与しています。

MDP



星野 啓介
CEO
Mitsubishi Development Pty Ltd (MDP)

MDPでは、原料炭事業であるBMAをBHPBと共同運営しています。

最前線で生産・輸送・販売などあらゆる課題に日々取り組み、価値最大化を目指します。資源ビジネス経験とスキル豊富なMDPプリズベン本社の所属員とBMA各部門への出向者が、東京の金属資源本部と一体となってBHPB・BMAと強固に連携し、時に激論を戦わせてコスト・生産性の大幅な改善を実現しています。私自身が入社以来、銅や鉄鉱石の資源事業で多くを学んだように、MDPは若手社員を資源エキスパートに鍛え上げる貴重な「現場」でもあります。

MCI



大纏 匡
CEO
M.C. Inversiones Limitada (MCI)

MCIはチリとペルーの二国間にまたがり、銅と鉄鉱石の計6案件を管轄する事業会社です。

案件間のベストプラクティスを追求し、事業投資先への人材派遣などを通じて保有資産の価値向上に努める一方、政財界を含めたステークホルダー対応も重要な役割として注力しています。これまでの私の駐在経験はチリ、ベネズエラ、南アフリカ、商品経験は鉄鋼製品、鉄鉱石、ステンレス原料と複数の分野にまたがっており、多様な文化・商品での業務経験を活かして中南米地域におけるMCIのネットワークを充実させていきたいと考えています。

既存事業に対する社内管理プロセス

当社では、事業投資先の単年および中期事業計画を毎年「経営計画書」の中で策定し、計画の達成状況や経営課題への対応策をモニタリング(経営管理)しています。また、当初想定した計画から大幅な変更があれば、必要なレベル(社長室会など)で計画の見直しや対応策の妥当性について再付議させるプロセスを講じています。

また、BMAやAnglo American Surのような主要事業に対しては、定期的に現地に赴いてその状況をチェックしています。



國廣監査役によるBMA、MDP視察コメント

監査役は取締役会や監査役会などに出席し、取締役の意思決定の過程を監査しますが、それにとどまらず、国内外の拠点を積極的に往査し、事業の現場を自分の目で見ることに努めています。2013年10月に豪州のBMA、MDPを視察しましたが、露天掘りの炭鉱のスケールはもとより、運送のための港湾運営まで手掛ける事業の広がり、また、海外の資源メジャーと対等の関係で炭鉱経営に奮闘する当社社員のたくましさを実感しました。

⇒ 監査役に関する情報は、P.104「コーポレート・ガバナンスに対する取り組み」をご覧ください。



当社の原料炭・銅事業においては、炭鉱・鉱山、港湾、マーケティング、トレーディングなど、さまざまな現場に人を配置し、価値創造に努めていますが、現場に派遣されて働く社員がどのような役割で業務に当たり、貢献しているのかを具体的にご紹介します。

▶ 原料炭



BMA
(豪州)
Geoffrey Streeton



● 資源計画・開発／事業開発

資源業界での経験を活かし、BMAの資源計画・開発および事業開発部門長としてMDPから出向しています。

資源計画・開発分野ではBMA炭鉱の石炭埋蔵量を把握した上で採掘計画、ならびに港への鉄道輸送計画を立案しています。採掘・輸送計画の最適化は、コスト削減に直結する重要な業務です。一方、事業開発分野では、将来を見据えた石炭資源やインフラ確保のための契約締結を担い、今後もBMAが安定操業を継続するための施策に取り組んでいます。



BMA
Peak Downs 炭鉱
(豪州)
小田 真嗣



● 生産

BMAは8炭鉱を保有していますが、その中でも世界的に最も高品質といわれる原料炭を生産しているPeak Downs炭鉱に勤務しています。広大な採掘ピットで石炭を採掘するためには、多数の大型機器を効率良く稼働させることが重要です。お客様である世界の製鉄会社に高品位な原料炭を安定的に供給するために、また、Peak Downs炭鉱の競争力強化のために、機器類の操業データを分析し、生産性向上やコスト削減に資する改善施策を提案・実行しています。



Anglo American Sur(*1)
(チリ)
安西 賢一



● 生産

Anglo American Surの主力銅鉱山であるLos Broncesの鉱石採掘部門で、主に採掘プロセス管理を担当しています。予算や生産計画と実際の操業データを日々比較しながら、操業上の課題やボトルネックを分析し、各プロセス担当者と協議して改善策を提案することが重要な業務です。部分最適に陥らぬよう、操業全体を見渡す広い視野で生産改善を行うように努めています。

*1: Anglo American が50.1%、Codelco が20%、三井物産が9.5%、当社が100%子会社のMC Resource Developmentを通じて20.4%を出資するチリの銅鉱山。



Antamina(*2)
(ペルー)
秋吉 一平



● 財務

Antamina銅鉱山の財務部門に勤務し、資金を調達、管理する業務に従事しています。

巨額の資金を必要とする鉱山操業・投資に当たり、状況に応じた最適な資金調達を行うことが重要であり、ペルー国内外の銀行に資産の優良性、投資計画の将来性をアピールし、競争力ある融資契約をまとめることで安定的な事業運営に貢献しています。現在の職務で得た専門性を活かし、今後も当社の新規事業や資産入れ替えのM&Aに携わることが目標です。

*2: BHPBとGlencoreがそれぞれ33.75%、Teckが22.5%、当社が10%を出資するペルーの銅鉱山。

▶ 銅





林 史朗

●資源人材の育成

金属グループでは、資源関連の技術人材育成を目的に2008年から毎年研修生を豪州に派遣し、ニューサウスウェールズ大学鉱山学科で鉱山経営を学び、卒業後は鉱山現場での研修を実施しています。私は昨年同大学を卒業し、現在はMDPの出資先であり発電用石炭(一般炭)を生産するMount Thorley Warkworth炭鉱にて現場研修中です。炭鉱におけるさまざまな部署での研修を通じ鉱山運営を包括的に理解すべく取り組んでおり、研修後は獲得した知見を活かし当社が手掛ける金属資源事業の価値創造に貢献していきます。



BMA
Hay Point 港
(豪州)

王 智彦



●港湾

BMAが戦略的に保有する Hay Point 港に勤務しています。BMA炭鉱で生産された原料炭は、鉄道で港に輸送された後に輸送船に積み込まれ、お客様の元に届けられます。Hay Point 港は炭鉱から年間約4,500回の鉄道を受け入れ、約400船の石炭輸送船に積み込み出荷する重要拠点です。滞船によるロスにはBMAのみならずお客様に影響を及ぼす可能性があることから、鉄道と石炭輸送船のスケジュールを効率的に組み合わせ、操業最適化を図っています。



BMA
Marketing
(シンガポール)

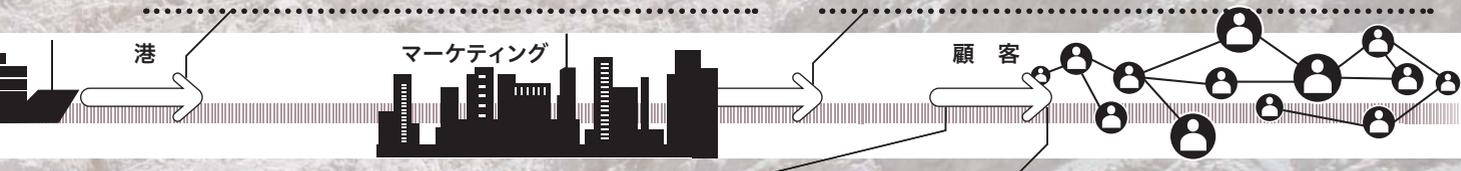
山本 哲郎



●マーケティング

BMAはシンガポールに販売本社を構え、ロンドン、デリー、上海、東京の販売拠点を通じてお客様に原料炭を販売しています。BMAの生産・販売量は世界の強粘結炭海上貿易量の1/4に相当する巨大大事業故、世界的な需給の波を的確に捉え、安定的な供給を果たすことが重要です。

販売マネージャーとしてシンガポールに勤務し、日々締結される契約の履行状況を確認するとともに、各拠点より報告される販売データを分析して、BMAの販売戦略を策定しています。



Triland Metals(*3)
(英国)

Richard Tuesley



●先物取引

トレーダー歴は11年にわたり、2014年にTriland Metals銅部門のヘッド・トレーダーに就任、世界中のお客様からヘッジオーダーを頂いています。金融を取り巻く環境は絶えず変化し、相場の動きはますます激しくなっているため、より迅速な判断と健全なリスクマネジメントが求められています。このような状況であるからこそ、自身のスキル・経験を活かしてお客様からのご要望に応えながら、ダイナミックな市場の中でTriland Metalsに利益貢献することができると考えています。



RtMI
(シンガポール)

亀井 国偉



●トレーディング

20年前から銅取引に携わり、チリやインドネシアの銅をアジアで売り込み、ロンドン駐在時にはドイツでロシアの銅を飛び込み営業するなど、市場・顧客を開拓してきました。現在はRtMIで銅のグローバル・トレーディングの成長戦略を立案し、営業を統括しています。これまでの経験を経て、当社の資源投資事業で生産される銅を販売するなど、チーム一丸となって契約実績を積み上げていますが、今後も生産者と需要家の双方から厚く信頼されるビジネスパートナーでありたいと考えています。

*3: 日本企業で唯一のLMEリングメンバーであり、40年にわたり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。

ガバナンス・報酬委員会 社外委員座談会

三菱商事のコーポレート・ガバナンス その特色と今後求められる在り方

三菱商事は、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの継続的強化を経営上の重要課題としています。ガバナンス・報酬委員会の社外委員に、当社のガバナンスの特色、取締役会の運用などをテーマに語っていただきました。

⇒コーポレート・ガバナンスに関する情報は、P.104「コーポレート・ガバナンスに対する取り組み」をご覧ください。



左より順に

國廣 正
加藤 良三
伊藤 邦雄
今野 秀洋
橋・フクシマ・映江

國廣 正

1986年 4月 弁護士登録
1994年 1月 國廣法律事務所(現 国広総合法律事務所) 弁護士(現職)
2012年 6月 当社監査役(現職)

加藤 良三

1965年 4月 外務省入省、アジア局長、総合外交政策局長、
外務審議官、アメリカ合衆国駐箚特命全權大使を経て
2008年 6月 同省退官
2008年 8月 当社特別顧問
2009年 6月 当社取締役(現職)

今野 秀洋

1968年 4月 通商産業省(現 経済産業省)入省、商務流通審議官、
貿易局長、通商政策局長、経済産業審議官を経て
2002年 7月 同省退官
2003年 2月 独立行政法人日本貿易保険 理事長(2009年7月退任)
2010年 6月 当社取締役(現職)

伊藤 邦雄

1980年 4月 一橋大学商学部講師、同大学助教授を経て
1992年 4月 同大学教授
2002年 8月 同大学大学院商学研究科長・商学部長
2004年12月 同大学副学長・理事
2006年12月 同大学大学院商学研究科教授
2007年 6月 当社取締役(2015年6月退任)
2015年 4月 同大学大学院商学研究科特任教授(現職)
2015年 7月 当社ガバナンス・報酬委員(現職)

橋・フクシマ・映江

1980年 6月 ブラックストーン・インターナショナル入社
1987年 9月 ベイン・アンド・カンパニー入社
1991年 8月 日本コーン・フェリー・インターナショナル入社
1995年 5月 コーン・フェリー・インターナショナル米国本社取締役(2007年9月退任)
2000年 9月 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 5月 同社取締役会長(2010年7月退任)
2010年 8月 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 当社取締役(現職)

先駆的な企業として、 日本企業をリードする存在に

伊藤 三菱商事のガバナンスをひと言で表すとしたら、私は「先駆的」なものだと思います。三菱商事との関わりは、2001年発足の「ガバナンス委員会」(当時)の委員になったのが始まりですが、その頃から、株主総会や取締役会の在り方、役員報酬などを議論しており、早くからガバナンスの重要性を認識していたように思います。



これまで、三菱商事が監査役会設置会社の形態を採ってきたのは、より実効性のあるガバナンス体制の構築を目指し、経営の監督機能および意思決定機能について、社外取締役にも積極的に役割を果たしてほしいという狙いがあったからだと思います。監査役についても、専門性のある社外監査役3名に加え、現在の体制では一人は副社長経験者、もう一人は財務・経理に知見を持った人材を登用するなど組み合わせに配慮し、監査役会設置会社としての利点をよく活かしていると感じています。

また、三菱商事のガバナンスにおいて先駆的な取り組みとして注目されるのは、役員賞与の決定方法です。日本の企業では、連結純利益が出たら賞与を支払うケースが大宗なのに対し、三菱商事の場合、連結純利益が株主資本コストを上回る場合にのみ、企業価値を創造した結果と

して賞与が支払われる仕組みになっている点が大きな特色です。「企業価値を高める」というガバナンス本来の目的にかなった、素晴らしい取り組みだと言えます。

さらに、ガバナンス・報酬委員会の下部機関である「社長業績評価委員会」を設置し、社長の業績評価を社外役員によって審議していることも、非常に先駆的な取り組みであると思います。こうした先駆性が、現在の三菱商事のコーポレート・ガバナンスの礎になっているのでしょう。

國廣 ガバナンスに関する議論では、指名委員会等設置会社がいいとか、監査等委員会設置会社がいいといった議論に終始しがちですが、伊藤委員が仰るように、三菱商事は監査役会設置会社としてガバナンス機能を十分に発揮しており、入れ物ではなく中味が大切だということを、身をもって示していると思います。本来、ガバナンスとは、自らを律することであり、そのための仕組みを整え、自らを統治するのがあるべき姿のはずです。最近、日本でもようやくコーポレート・ガバナンス強化の動きが起こっていますが、三菱商事はずっと以前から取り組んできたと言えます。





フクシマ 自らを律することが重要だからこそ、社外役員の選任基準や構成は重要です。企業のご要望に応じて、社外役員に適任の人材を紹介する仕事に携わった経験から申し上げますと、現在の日本では候補者の市場が狭いと痛感しています。また、各社とも監査役会設置会社や監査等委員会設置会社などの形態に合わせ、社外役員の人数も工夫されていますが、最も重要なポイントは、企業の戦略に合致した経験を持った方々を組み合わせることです。まだ日本企業は、社外役員のダイバーシティに乏しい印象です。職種だけでなく、性別や国籍についても同じことがいえます。

その点、三菱商事の社外役員の人員構成は、世界中のさまざまな国で事業を展開していることを考えると、経済や海外事情に精通している方、ガバナンスや会計について研究されている大学教授、弁護士といった布陣で、バランスが取れた構成です。あとは、執行役員やその下の社員でもさらにダイバーシティを高めてほしいと思います。

加藤 多様性は重要なポイントで、女性や外国人、ハンディキャップを持つ方などへの対応は、今後ますます重要に

なってくるので、この点でも、三菱商事には先頭を切って走ってもらいたい。ただし、多様性を受け入れることが大切といっても、きちんとした規範や哲学が必要なのは言うまでもありません。三菱商事には、長年受け継がれてきた「三綱領」があり、社員に浸透している。このことは、非常に大きな強みだと思います。

今野 日本のガバナンスの改革は、まだまだこれからという部分もあるでしょう。しかし、資本市場がグローバル化し、ガバナンスをしっかりと構築しなければ投資家から評価されず、上場企業として成り立たない時代を迎え、多くの企業が実質の伴ったガバナンスを意識し始めた。その意味で、今は時代の分岐点ではないでしょうか。冒頭で伊藤委員が触れたように、三菱商事はガバナンスの先駆的な企業として、引き続き日本企業をリードする存在でなければならないと思います。



ガバナンス・報酬委員会

2001年に設置して以降、年2回程度開催しています。社外役員・社外委員が過半数を占める構成の下、コーポレート・ガバナンス関連の課題について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。



主な討議テーマ

- ・取締役会および監査役会の構成、取締役および監査役の選任方針
- ・経営者の要件およびその選任に関わる基本方針
- ・役員報酬制度の在り方(報酬の決定方針や報酬水準の妥当性など)
- ・取締役会の運営に対する評価

なお、ガバナンス・報酬委員会の下部機関である社長業績評価委員会を設置し、社長の業績評価について審議しています。

委員の構成(※は委員長)(2015年7月現在)

■社外委員(6名)

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

■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)

グローバル社会を勝ち抜くための 方向感覚を身に付ける貴重な場

今野 グローバルにビジネスを展開する企業として、三菱商事には常に時代を先取りした取り組みが求められます。この点において、ガバナンス・報酬委員会は、非常に重要な役割を果たしていると思います。また、世界有数の識者が一堂に会する国際諮問委員会では、各メンバーが現在の世界をどう捉えているかについて発表し、それらをベースに非常に有意義な議論が行われます。世界が経済的にも地政学的にも変動期を迎えている中、グローバル社会で勝ち抜くために必要な方向感覚を身に付ける上で、大変貴重な場になっていると思いますね。

加藤 国際諮問委員会は、メンバーの知見も議論も素晴らしく、私自身にとってもこの上ない勉強の場となっています。取締役として外国籍人材を起用するケースもありますが、このような形で世界中のリーダーを集めて、それぞれの地域の現状や課題などを共有し、今後の三菱商事の方向性について議論することも、非常に有意義かつ実効性のある方法だと思います。

フクシマ 先ほど、社外役員の多様性・ダイバーシティについて述べましたが、外国籍の役員候補者の人材が不足している日本においては、三菱商事の国際諮問委員会のようなアドバイザリーボードをまず設置して、そのメンバーを役員として起用するという方法も、有効かもしれません。



現場を知ることが実質的な意見や アドバイスにつながる

國廣 ガバナンスには、経営に対する規律付け、けん制といった要素が不可欠です。三菱商事の取締役会は、席の配置についても、片側に社長を中心とした執行陣、その逆側に会長・監査役と社外取締役が並ぶという、執行と監督が向かい合う構造となっています。私も、取締役会で質問する際は、本質を引き出すための質問や指摘を投げかけられるように努力しています。議題の説明に対して、「なるほど」とは言わず「ちょっと待て」と疑うくらいの気持ちで臨む意識を常に持っています。

個人的には、社外役員の発言は、野球で例えるなら3打数1安打でいいと思っています。まともな発言に終始するのではなく、誰もが想定しないような、違った視点から意見を述べることも経営に対するけん制には必要で、議論が深まるきっかけになると考えています。

加藤 取締役会の審議に役立つよう、営業グループCEO・担当役員や監査役との対話、取締役室による情報提供といったセッションが多く設けられ、会社を理解する上で非

常に有意義であると感じています。また、事業投資先訪問も、総合商社のビジネスを肌で感じることのできる機会となっています。

その上で、本店と事業投資先の関係は、グローバル化が加速していく中で今後ますます重要になってくるだけに、意思伝達の手段についても十分に配慮する必要があると思っています。例えば、海外の事業投資先に対して発信する情報についても、英語化されて現地のスタッフにきちんと浸透しているかどうか。そういったより現場に近いところへの気配りも必要と思っています。

國廣 私自身、例えば危機管理のシミュレーションを見学させていただくなど、できるだけ現場に近いところ、若い社員のいるところを見るように心掛けていますが、経



営陣の悩みや迷いなども含めて、会社の実態への理解がさらに深まれば、取締役会でもより実質的なアドバイスができるようになり、その積み重ねが、会社のガバナンスを進化させることにつながると信じています。

フクシマ 三菱商事は社内のPDCAサイクルが非常によく機能しており、取締役会で取り上げられる案件も執行側で練りに練られていると思いますが、気を付けなければならないのは、PDCAサイクルが順調に回る中で、逆に見えなくなることもあるということです。プロセスとして整っていることの半面、そのプロセスで見落とししている点がないか、社内だけの論理に陥っていないか、社外の立場の人間としてそこを強く意識しています。そのためには、取締役会の場だけでなく、さまざまなチャネルを活用して社内の方々とコミュニケーションを取ることが大事でしょう。

伊藤 スピード感のある意思決定を求められる場合には取締役会においても果敢に決断すべきですが、多彩な経歴をお持ちの社外役員の知見も活用するという視点では、例えば中長期的な課題やテーマについては、ある程度時間をかけて練り上げていくというやり方もあると思います。

國廣 ガバナンス・報酬委員会など、社外役員がマジョリティーとなって議論する場はすでにありますが、さらに、その他の場合も含めてテーマを限定せず、時事問題なども取り上げ、結論を出すことを目的とせず、社内役員・社外役員が共に活発に議論することがあってもよいでしょう。

三菱商事のコーポレート・ガバナンスへの取り組み

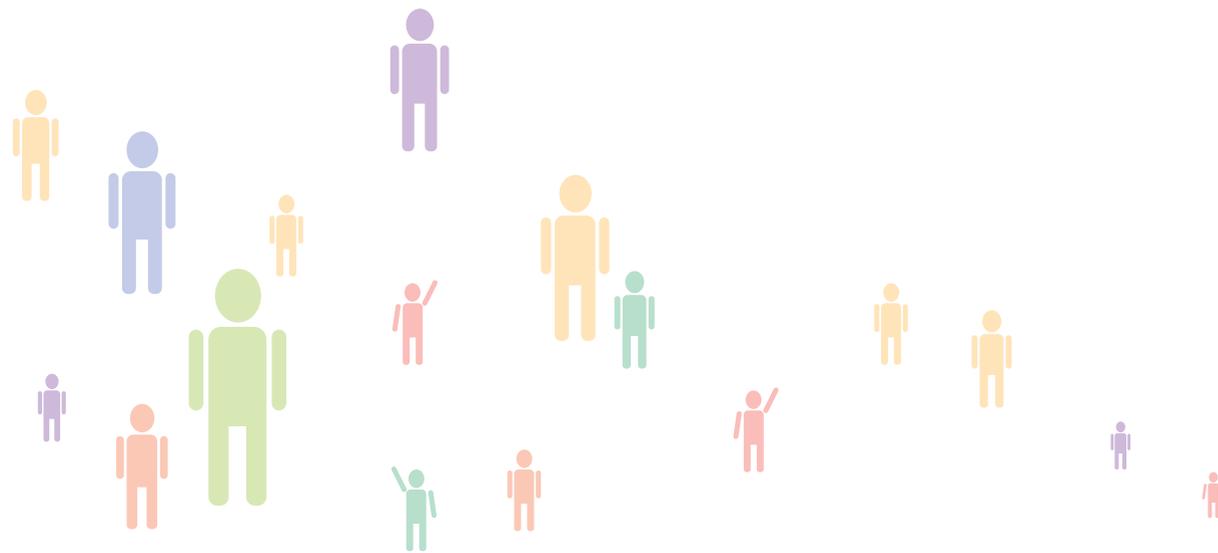
三菱商事は、2001年以降、独立性の高い社外役員の選任や、取締役会の諮問機関である「ガバナンス・報酬委員会」および「国際諮問委員会」の設置など、コーポレート・ガバナンス強化に継続的に取り組んできました。

現在の当社の取締役会は、総合商社の事業内容やグローバルなビジネスに精通している社内役員(取締役(社内)9名、監査役(社内)2名)と、さまざまな分野における専門家としての社外役員(社外取締役5名、社外監査役3名)がバランスしており、複雑な業態である総合商社のガバナンス体制としては機能していると考えています。取締役会において社外役員が活発に発言することで経営陣に緊張感を持たせることができるので、私自身も取締役会の議長として、社外役員からの質問・指摘が活発になるような運営を心掛けています。

今後、取締役会の審議をより活性化させるためには、社外役員への情報提供をさらに充実させることが重要です。これまでも、社外役員による事業投資先訪問や、監査役と経営陣との対話への社外取締役の同席など、会社の実態を理解してもらう取り組みを進めてきました。今後は、取締役室を通じた社外取締役に対する情報提供の充実や、コミュニケーションの機会を拡充するなど、社外役員のアドバイスや提言を経営に反映させるための仕組みの整備を進め、引き続き当社のガバナンス体制の強化に努めていきます。



取締役会長
小島 順彦



Finance and ESG

- 32 CFO メッセージ
- 38 財務・ESG ハイライト



成長性を第一に、健全性と効率性も同時に実現



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)

1978年4月三菱商事入社。金属グループコントローラーを経て、2009年4月執行役員 三菱自動車工業 常務執行役員。2010年7月執行役員 主計部長。2010年11月執行役員 主計部長(兼)コーポレート担当役員補佐。2013年4月常務執行役員 コーポレート担当役員(CFO)。2013年6月取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(CFO)

当期の業績レビュー

2015年3月期の当期純利益は4,006億円と2014年3月期比392億円の増益となり、業績見通し4,000億円を達成しました。

資源分野は、シェールガスや探鉱・開発事業における減損が主要因となり、2014年3月期比300億円の減益、854億円となりました。

一方、非資源分野は、ファンド事業の投資利益や畜産事業など

が好調に推移した上、保有株式の減損振り戻し益もあり、3,145億円と2014年3月期比で777億円の増益となり、過去最高益を達成しました。

成長投資やポートフォリオの入れ替えを通じて、資源分野の下振れを非資源分野の安定的な収益の積み上げが下支える形となりました。

当期純利益(当社の所有者に帰属)の推移



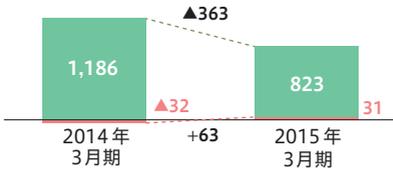
* 2012年3月期以前は米国会計基準(当社株主に帰属する当期純利益)。

セグメント別の状況

資源・非資源分野別セグメントの状況

【資源分野】(億円)

1,154 (33%) ▲300 854 (21%)



■ エネルギー事業(前期比 ▲31%減益)

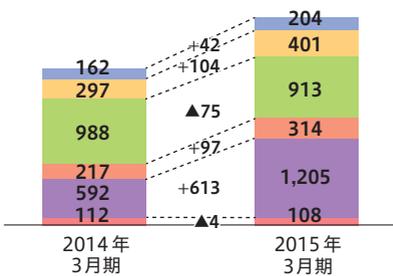
事業環境の変化に伴うオセアニア・北米・欧州のガス・石油開発事業における減損損失の計上等

■ 金属(資源分野)

資源関連投資先(非鉄金属)からの受取配当金および持分利益の増加、ならびに資源関連投資における減損計上額の減少など

【非資源分野】(億円)

2,368 (67%) +777 3,145 (79%)



■ 地球環境・インフラ事業(前期比 +26%増益)

過年度減損株式の振り戻し益やアジア・米国発電事業の利益増加などの一方で、油田における債務保証損失引当金の計上等

■ 新産業金融事業(前期比 +35%増益)

ファンド関連事業における持分利益の増加など

■ 機械(前期比 ▲8%減益)

前期における保有資産の評価に伴う一過性利益計上の反動など

■ 化学品(前期比 +45%増益)

単体およびメタノール、プラスチック、食品化学等関連事業会社の取引利益の増加など

■ 生活産業(前期比 +104%増益)

過年度減損株式の振り戻し益など

■ 金属(非資源分野)(前期比 ▲4%減益)

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

当期の主な投資や入れ替え実績

2015年3月期の新規投資実績は、資源分野ではオーストラリアの原料炭事業におけるドーニア炭鉱の新規開発の他、シェールガス事業、LNG事業などで2,200億円の投資を行いました。非資源分野では、ノルウェーの鮭鱒養殖事業、ファンド関連事業、不動産事業、船舶事業などに5,400億円の投資を行いました。

また、資産の入れ替えを積極的に進めた結果、入れ替えは想定を上回るスピードで進んでおり、航空機リース事業、ファンド関連事業、不動産事業、LNG事業、船舶事業などで7,200億円となりました。

新規投資・資産入替実績

	(億円)	2014年3月期	2015年3月期				累計	2015年3月期(累計)の主な案件
		累計	1Q	2Q	3Q	4Q		
新規投資	資源	3,300	800	400	500	500	2,200	豪州石炭事業、シェールガス事業・LNG事業
	非資源	4,700	1,000	1,100	2,200	1,100	5,400	鮭鱒養殖事業、ファンド関連事業・不動産事業、船舶事業
	合計	8,000	1,800	1,500	2,700	1,600	7,600	
資産入替	資産売却*	5,100	700	1,100	800	2,600	5,200	航空機リース事業、ファンド関連事業・不動産事業、LNG事業、船舶事業
	減価償却	1,700	500	400	500	600	2,000	—
	合計	6,800	1,200	1,500	1,300	3,200	7,200	
ネット投資額		1,200	600	0	1,400	▲1,600	400	

※「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いません。

投資方針

「経営戦略2015」では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こととしており、3年間のグロスの投資額は2兆5,000億円としています。

2015年3月期のグロス投資額は予定通りに8,000億円となり、2年間累計は1兆6,000億円、一方、資産の入れ替えは7,000億円

で、2年間累計は1兆4,000億円となりました。その結果、投資積み上げ金額(ネット)は2年間累計で2,000億円と、連結純利益累計8,000億円の範囲内となりました。

投資は利益と資産入れ替えの範囲内とする方針を遵守すべく、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させます。

投資方針・財務方針

	経営戦略 2015 (3カ年計画)	実績		
		2014年3月期	2015年3月期	累計
グロス投資 (A)	2.0 ~ 2.5 兆円	0.8 兆円	0.8 兆円	1.6 兆円
減価償却・入替 (B)	1.5 兆円	0.7 兆円	0.7 兆円	1.4 兆円
ネット投資 (A-B)	0.5 ~ 1.0 兆円	0.1 兆円	0.1 兆円	0.2 兆円
連結純利益	1.1 兆円~	0.4 兆円	0.4 兆円	0.8 兆円
NET DER	1.0 倍前後	0.8 倍 (2015年3月末)		

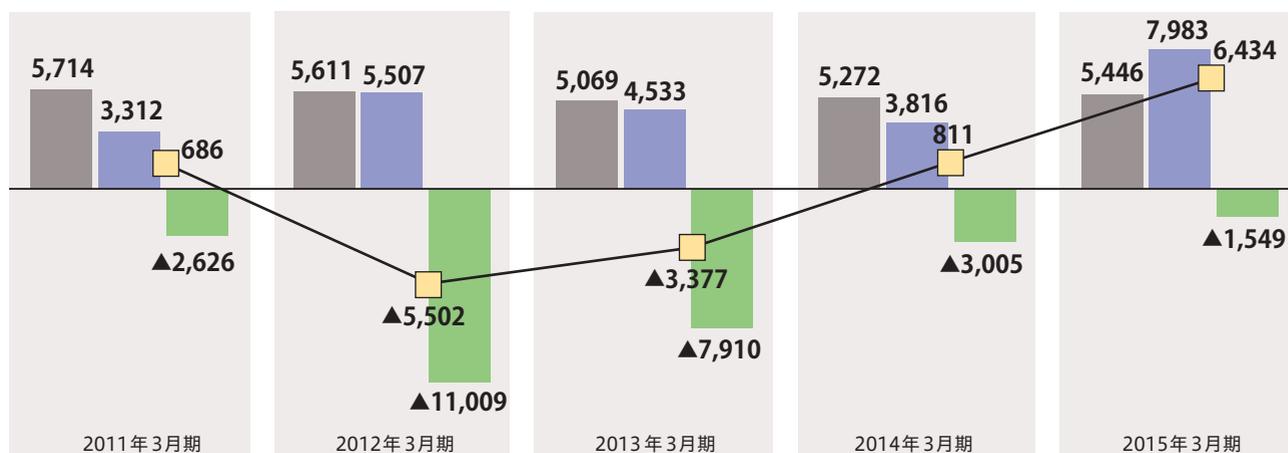
キャッシュ・フローの状況

2015年3月期のキャッシュ・フローについては、フリーキャッシュ・フローが6,434億円の黒字となりました。営業キャッシュ・フローは営業収益の積み上げの他、油価の下落に伴う運転資金負担の減少や販売用不動産の売却などがあり7,983億円増加しました。一方、投資キャッシュ・フローは1,549億円減少しました。これは、航空機などの売却や子会社の貸付金の回収、関連会社の有償減資による回収などがあったものの、鮭鱒養

殖事業への投資、オーストラリア石炭事業での設備投資などにより、資金が減少したものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは3,053億円減少しました。資産の売却や運転資金の回収に応じた借入金の返済に加え、自己株式の取得や、配当の支払いなどにより、資金が減少したものです。

キャッシュ・フローの推移 (億円)



■ 営業キャッシュ・フロー ■ 投資キャッシュ・フロー □ フリーキャッシュ・フロー
 ■ 営業収益キャッシュ・フロー：資産負債の増減の影響を控除した営業キャッシュ・フロー
 (連結純利益 (非支配分を含む) + 減価償却費 - 投資活動関連損益 - 未配当の持分法損益)

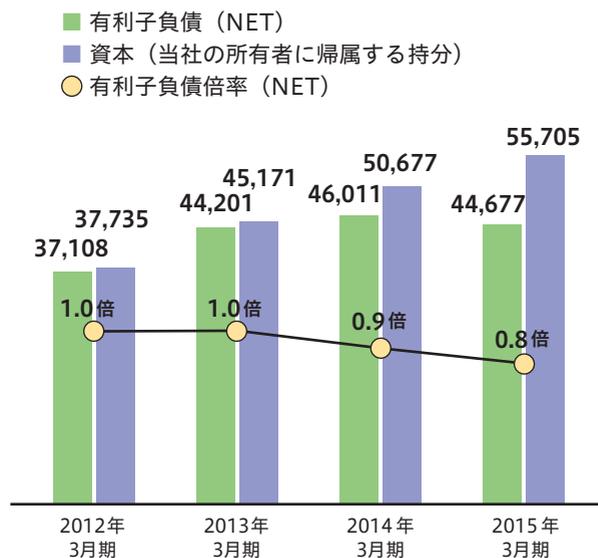
(注) 2011年3月期、2012年3月期は米国会計基準ベース

財務方針

2015年3月期の総資産は前期末より8,732億円増加し16兆7,744億円、負債は前期末より3,571億円増加し10兆7,188億円となり、資本(当社の所有者に帰属する持分)は2014年3月期から5,028億円増加し5兆5,705億円となりました。これに対し、ネット有利子負債残高は4兆4,677億円となったため、ネットDERは0.8倍と1倍を切る水準となりました。

2016年3月期からは、ROEを低下させることなく、成長性と財務健全性を両立する資金調達手段として、ハイブリッド社債(劣後特約付社債)・ハイブリッドローン(劣後特約付ローン)の活用を開始しております。特に、2015年6月に発行したハイブリッド社債は本邦事業法人として初の公募形式での発行であり、今後も本邦ハイブリッド社債市場の開拓・拡大も見据えて継続的に取り組んでいく方針です。

資本(当社の所有者に帰属する持分)と有利子負債 (億円)



株主還元の様相

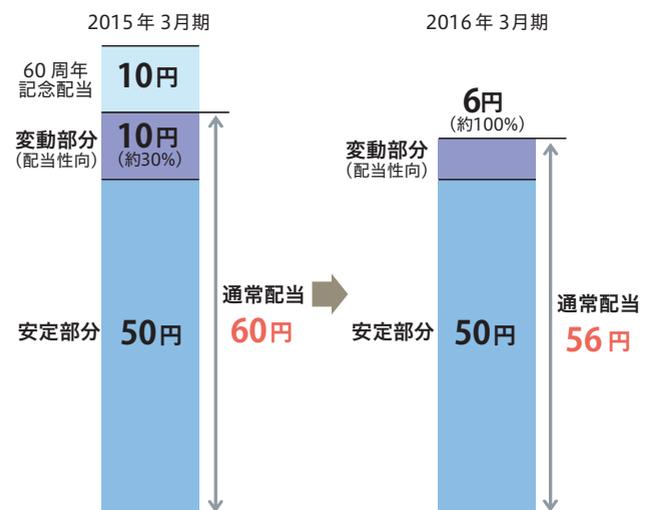
「経営戦略2015」では、事業環境の変化にかかわらず、一定の配当を行うべく、二段階の株主還元方式を導入しており、「安定配当」として1株当たり50円の配当を毎年の利益水準に関わりなく実施することに加え、連結純利益3,500億円を超える利益部分を原資とした「業績連動配当」について、配当性向30%を下限として、将来のさらなる成長のための投資資金需要などを勘案して決定する方針としています。

この方針に基づく2015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10円を加え60円としました。これに60周年の記念配当10円を合わせ、年間配当額は70円とな

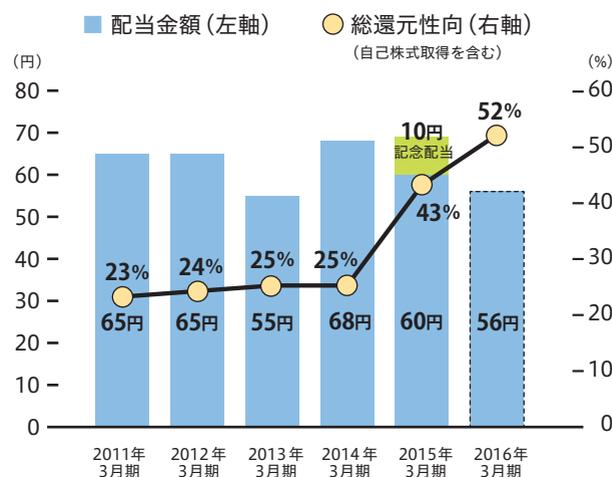
りました。

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水準の回復を図る方針としており、分子である収益力の回復を最優先としつつ、分母である資本規模の最適化も図る方針としています。この方針に基づき、昨年に引き続き、入れ替えが想定以上に進んだ資金の一部を活用し、1,000億円の自社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。

1株当たり配当金額



株主還元の推移



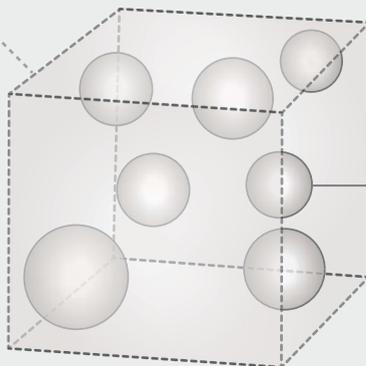
(注) 2011年3月期～2014年3月期は米国会計基準ベース

リスクマネジメントについて

事業の複雑化・グローバル化・巨額化に伴い、リスクを総合的に把握し、管理を強化する必要性は年々高まっています。三菱商事では、経営資源の適切な配分を目的とした「ポートフォリオ管理」と、各個別案件の安定的運用を目的とした「個別案件管理」の二つの側面からリスクマネジメントを行い、健全な経営体制の維持に努めています。

ポートフォリオ管理

- 実質リスクモニタリング
- 集中リスク管理
- 収益変動リスク管理



個別案件管理

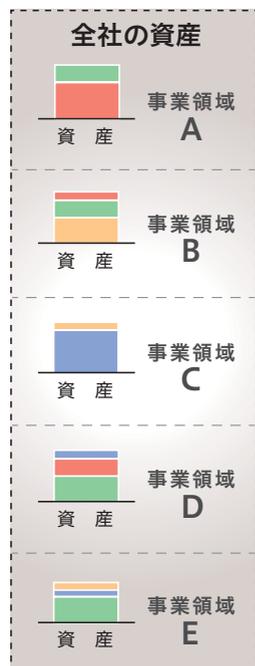
- 新規案件審議
- 既存案件モニタリング
- 撤退案件の検討・実行



ポートフォリオ管理

■ 実質リスクモニタリング

当社のあらゆる事業より発生し得る想定最大損失額の合計を実質リスクと定義し、年2回モニタリングを行っています。最悪ケースの発生時にも事業活動を継続するために、実質リスクが経営体力(資本)内に収まるようリスク体力比較を行うとともに、実質リスクを擬似資本として各事業のリスクリターンバランスを可視化することで、ポートフォリオ管理をしています。



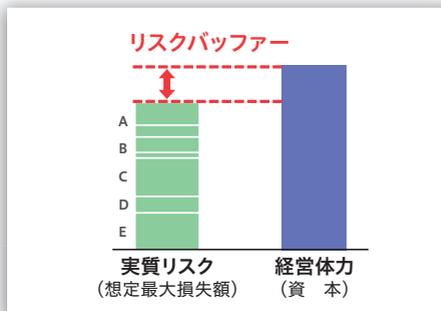
リスク体力比較

全社のリスク総量が経営体力(資本)の範囲内かをモニタリングする指標として使用

実質リスク

リスクリターン

事業領域単位でのリスクリターンバランスを可視化の際の指標として使用



■ 集中リスク管理

事業ポートフォリオの過度な偏りは、特定事業においてリスクが顕在化した際、経営全体に重大な影響を及ぼします。当社では、特定事業への過度な集中を避けるため、1事業当たりの投資額に上限を設けることで、集中リスク管理を行っています。

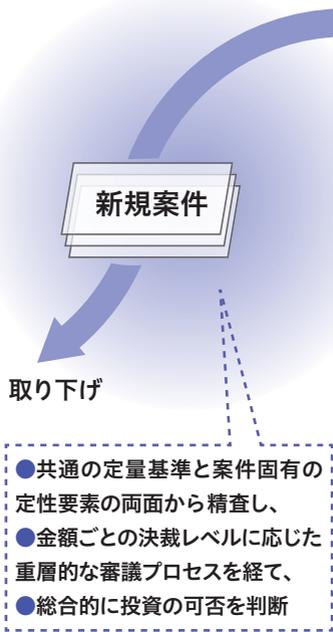
個別案件管理

各個別案件に対してタイムリーに適切な対応が取れるよう、個別案件管理体制を敷いています。新規案件については、定性・定量の両面から取り上げ可否を議論し、権限体系に基づく審議プロセスを経て投資を決定します。

投資実行後は、毎年の経営計画書や事業投資実績調査などを通じ、事業計画の達成状況把握や経営課題への対応策の策定といったモニタリング活動を行っています。モニタリングの結果、EXITルールにのっとり一定の基準を満たさない案件を特定し、事業撤退を検討・実行します。

新規案件の審議

戦略の実行手段である個別案件は、「定性」「定量」両面から、慎重に評価

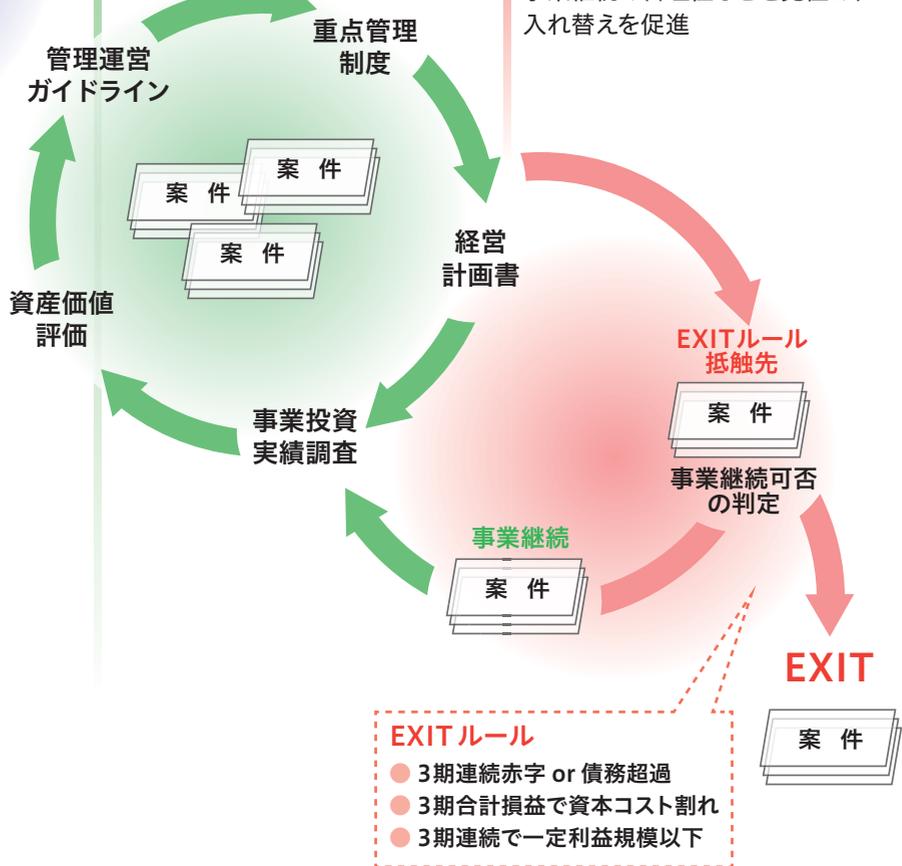


既存案件のモニタリング

投資実行後は毎年の「経営計画書」を通じて計画の達成状況や経営課題への対応策を評価

撤退案件の検討・実行

EXITルール抵触先について、事業継続の合理性などを見極め、入れ替えを促進



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。

	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)	2010.3 (米国会計基準)
当期業績：					
収益	¥ 4,813,468	¥ 5,068,199	¥ 6,050,654	¥ 6,156,365	¥ 4,540,793
売上総利益	1,054,371	1,144,982	1,172,665	1,465,027	1,016,597
持分法による投資損益	124,867	153,973	155,614	163,256	117,857
当期純利益(当社の所有者に帰属)*1	356,444	418,965	471,262	370,987	275,787
事業年度末の財政状態：					
資産合計	10,283,887	11,350,293	11,638,265	10,837,537	10,803,702
運転資本*2	1,243,841	1,335,452	1,429,764	1,613,776	1,780,008
社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)*1	2,877,050	2,863,558	3,096,818	3,467,766	3,246,029
資本(当社の所有者に帰属する持分)*1	2,347,451	2,882,924	2,832,293	2,359,397	2,926,094
有利子負債：					
有利子負債*3	3,766,343	3,829,060	4,183,592	4,879,397	4,154,692
ネット有利子負債*4	3,130,046	3,081,050	3,443,861	3,567,633	2,968,151
キャッシュ・フロー：					
営業活動によるキャッシュ・フロー	384,278	448,573	327,712	558,226	761,573
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲91,851	▲303,251	▲353,480	▲693,550	▲138,502
フリーキャッシュ・フロー	292,427	145,322	▲25,768	▲135,324	623,071
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲239,415	▲108,363	69,700	650,608	▲755,347
ネットキャッシュ・フロー	53,012	36,959	43,932	515,284	▲132,276
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)	219.32	248.34	284.06	225.88	167.85
希薄化後(円、米ドル)	209.39	246.99	282.79	225.38	167.46
配当金(円、米ドル)	35.00	46.00	56.00	52.00	38.00
1株当たり当社所有者帰属持分(円、米ドル)	1,392.51	1,728.22	1,725.74	1,436.11	1,780.37
配当性向*5(%)	16	19	20	23	23
株式：					
期末発行済株式数*6(千株)	1,685,767	1,688,303	1,641,203	1,642,904	1,643,532
財務指標：					
ROE*7(%)	18.6	16.0	16.5	14.3	10.4
ROA*8(%)	3.7	3.9	4.1	3.3	2.5
ネットDER*9(倍)	1.3	1.1	1.2	1.5	1.0
DOE*10(%)	3.0	2.9	3.2	3.3	2.4
株価情報：					
期中平均株価(円、米ドル)	2,042	2,371	3,110	2,299	1,969
株価収益率(PER)*11(倍)	9.67	9.56	11.18	10.51	12.11
株価純資産倍率(PBR)*12(倍)	1.5	1.4	1.9	1.7	1.1

注記：米ドル金額は便宜的に1米ドル=120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(2013年3月期および2014年3月期については米国会計基準からIFRSへの組替再表示を含む)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
2011.3 (米国会計基準)	2012.3 (米国会計基準)	2013.3 (米国会計基準) (IFRS)		2014.3 (IFRS)	2015.3 (IFRS)	2015.3 (IFRS)
¥ 5,206,873	¥ 5,565,832	¥ 5,968,774	¥ 6,009,887	¥ 7,635,168	¥ 7,669,489	\$ 63,912
1,149,902	1,127,860	1,029,657	1,054,933	1,186,005	1,209,894	10,082
167,002	192,418	164,274	167,840	168,356	203,818	1,698
464,543	452,344	360,028	323,457	361,359	400,574	3,338
11,272,775	12,588,320	14,410,665	15,064,738	15,901,125	16,774,366	139,786
2,012,098	1,709,310	2,098,147	2,076,570	2,417,452	2,629,705	21,914
3,188,749	3,760,101	4,498,683	4,498,683	4,693,855	4,835,117	40,293
3,233,342	3,507,818	4,179,698	4,517,107	5,067,666	5,570,477	46,421
4,257,563	5,016,383	5,805,238	5,889,642	6,075,835	6,348,993	52,908
2,947,308	3,647,408	4,335,829	4,420,068	4,601,094	4,467,714	37,231
331,204	550,694	403,313	453,327	381,576	798,264	6,652
▲262,601	▲1,100,913	▲752,477	▲791,026	▲300,502	▲154,852	▲1,290
68,603	▲550,219	▲349,164	▲337,699	81,074	643,412	5,362
76,749	599,059	401,687	388,366	▲118,845	▲305,334	▲2,544
145,352	48,840	52,523	50,667	▲37,771	338,078	2,817
282.62	274.91	218.66	196.45	219.30	246.39	2.05
281.87	274.30	218.18	196.02	218.80	245.83	2.05
65.00	65.00	55.00	55.00	68.00	70.00	0.58
1,966.66	2,130.89	2,537.52	2,742.36	3,074.03	3,437.75	28.65
23	24	25	25	25	28	-
1,644,074	1,646,173	1,647,158	1,647,158	1,648,541	1,620,384	-
15.1	13.4	9.4	7.8	7.5	7.5	-
4.2	3.8	2.7	2.3	2.3	2.5	-
0.9	1.0	1.0	1.0	0.9	0.8	-
3.5	3.2	2.4	2.2	2.3	2.1	-
2,102	1,840	1,626	1,626	1,897	2,143	17.86
7.68	6.73	7.47	8.31	8.68	8.69	-
1.1	0.9	0.6	0.6	0.6	0.6	-

*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。

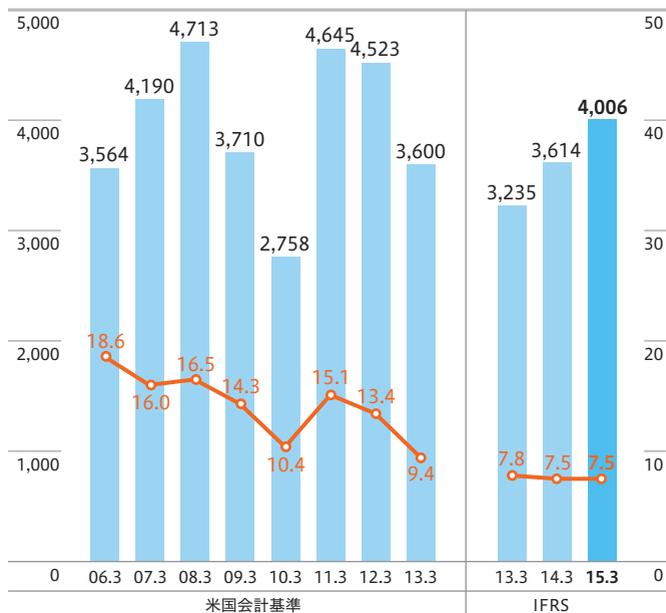
*12 「PBR」は、期中平均株価に期末発行済株式総数を乗じた時価総額を資本(当社の所有者に帰属する持分)で除して算出したものです。

財務情報

当期純利益(当社の所有者に帰属)*1/ROE*7

(単位: 億円)

(単位: %)

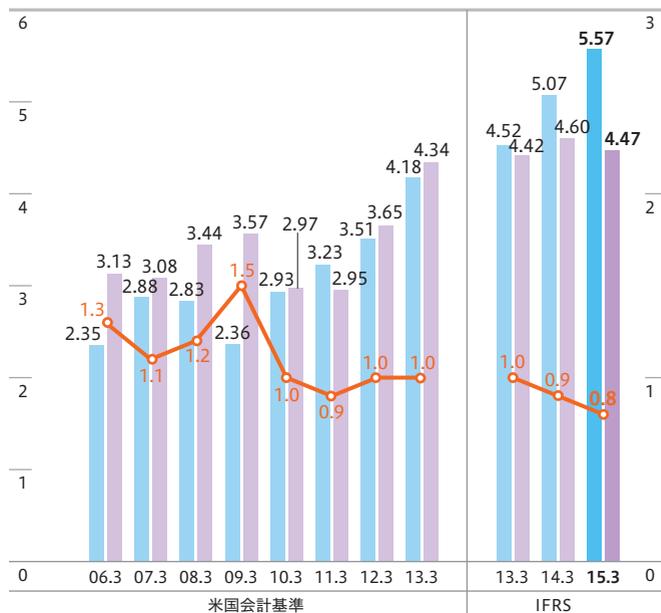


■ 当期純利益 [左軸] — ROE [右軸]

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)

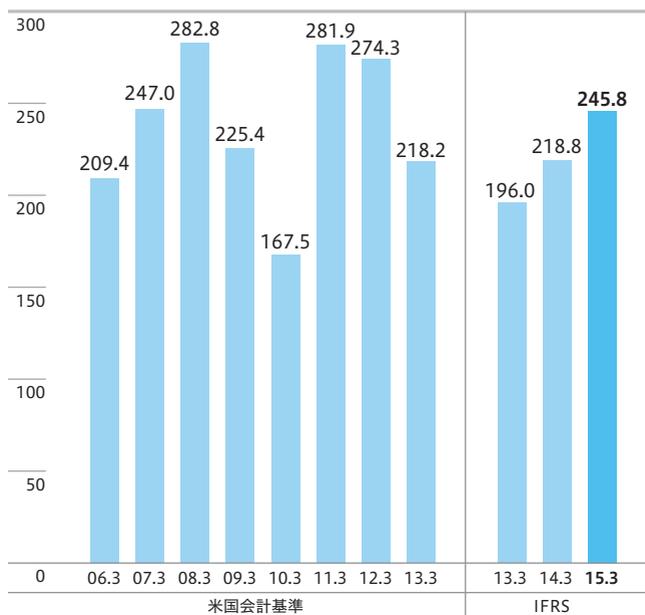
(単位: 倍)



■ 資本 [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)

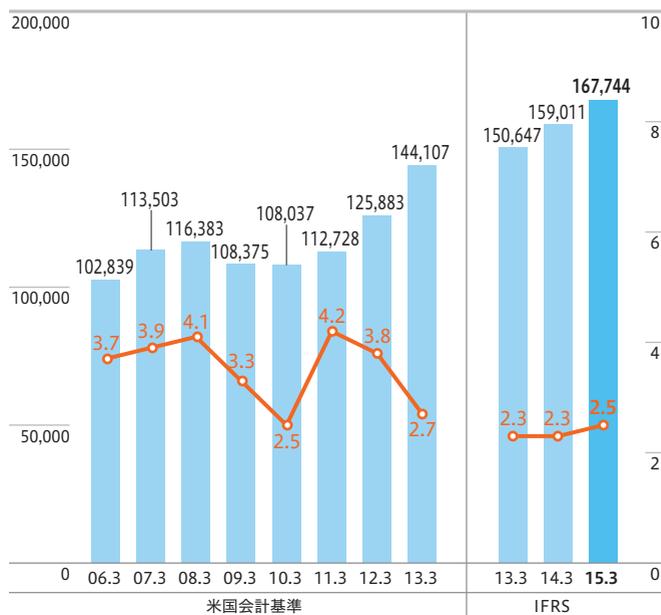
(単位: 円)



資産合計/ROA*8

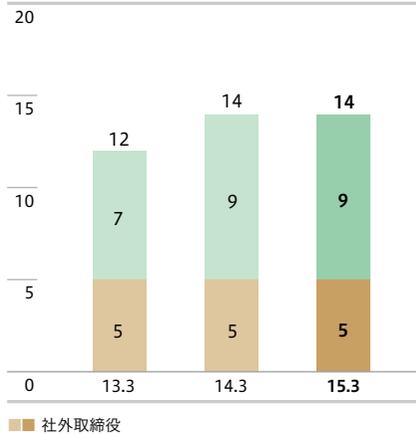
(単位: 億円)

(単位: %)



■ 資産合計 [左軸] — ROA [右軸]

ESG情報

取締役人数
(単位:人)

環境データ

		2013.3	2014.3	2015.3
電力使用量 (単位:kWh)	本店	5,796,441	5,384,950	5,010,103
	国内支社・支店など	958,528	923,462	904,175
	国内計	6,754,969	6,308,412	5,914,278
CO ₂ 排出量 ^(※1) (単位:t-CO ₂)	本店	2,403	2,233	2,078
	国内支社・支店など	398	383	375
	国内計	2,801	2,616	2,453
物流起因のCO ₂ 排出量 ^(※2) (単位:t-CO ₂)	物流起因	70,644	66,229	59,806
廃棄物排出量	廃棄物の排出量(単位:kg)	794,628	704,856	668,557
	廃棄リサイクル率(単位:%)	99.0	98.6	98.3
紙の使用量 ^(※3) (単位:枚)	本店	75,709,250	67,857,500	60,094,716
	国内支社・支店など	6,142,623	6,106,505	5,742,661
	国内計	81,851,873	73,964,005	65,837,377
水の使用量 (単位:m ³)	本店	43,410	43,460	41,722

【対象期間】各年度4月1日～3月31日

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

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

「本店」:三菱商事ビル、丸の内パークビルおよび東京に所在する一部のビル

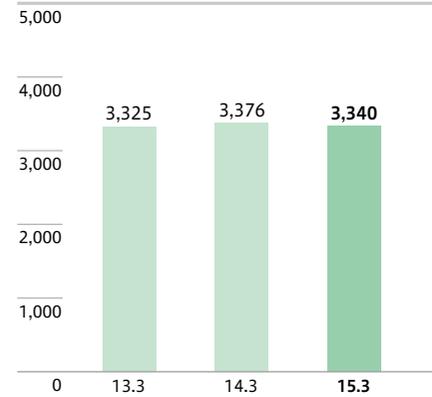
「国内支社・支店など」:6支社および各支社の管轄する支店など

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

「廃棄物排出量」:本店のみを集計対象としています

人事データ

		2013.3	2014.3	2015.3
従業員数(連結)		65,975	68,383	71,994
従業員数(単体)	男性	4,720	4,749	4,703
	女性	1,603	1,609	1,619
	計	6,323	6,358	6,322
管理職男女別比率(単体) ^(※4) (単位:%)	男性	93.6	92.9	92.1
	女性	6.4	7.1	7.9
平均勤続年数(単体)		18年11カ月	18年8カ月	18年7カ月
海外在籍者数(グローバル研修生含む) ^(※5)		1,210	1,272	1,295
障がい者雇用比率 ^(※6) (単位:%)		2.12	2.12	2.06
育児休暇取得者数 ^(※7)	男性	1	0	2
	女性	25	25	42
	計	26	25	44
育児時間(時短)取得者数	男性	2	2	1
	女性	66	62	57
	計	68	64	58

グローバルベースのCO₂排出量
(単位:千t-CO₂)

* 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。

※1 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

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

※3 コピー用紙の使用量

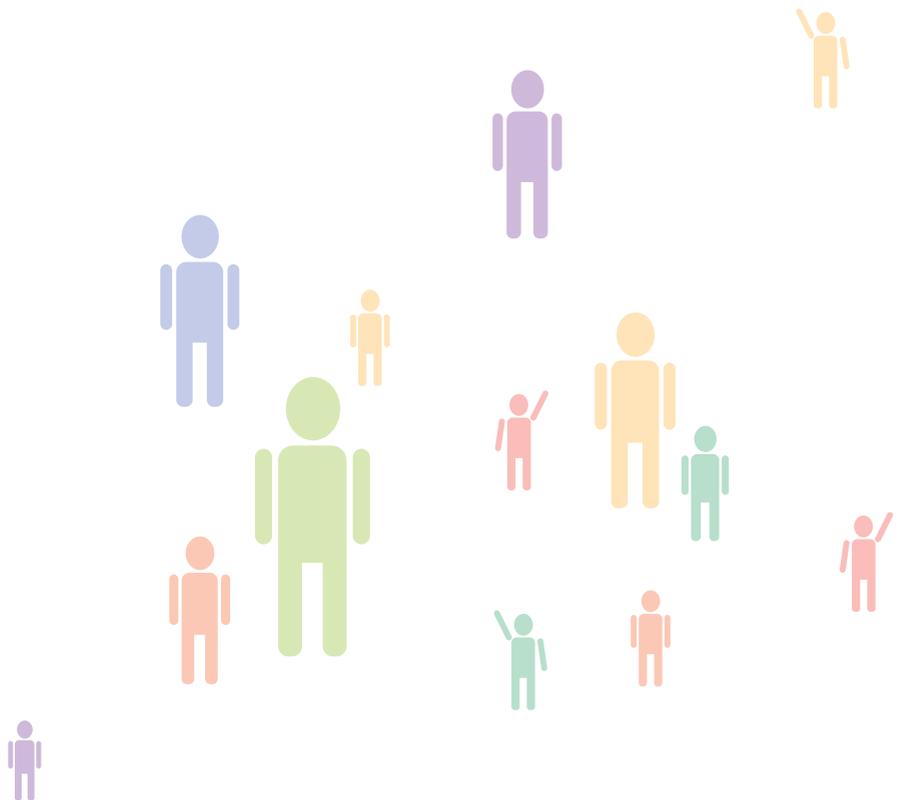
※4 当該年4月1日時点

※5 「グローバル研修生制度」とは、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の若手社員向け海外派遣制度です。海外のビジネススクールへの派遣や中国やインドをはじめとした世界各国の文化と言語を習得するための派遣研修、また「若手のうちに全員一度は海外経験を積む」という方針の下、入社2年目以降世界各国でトレーニングを積むトレニー制度などがあります。

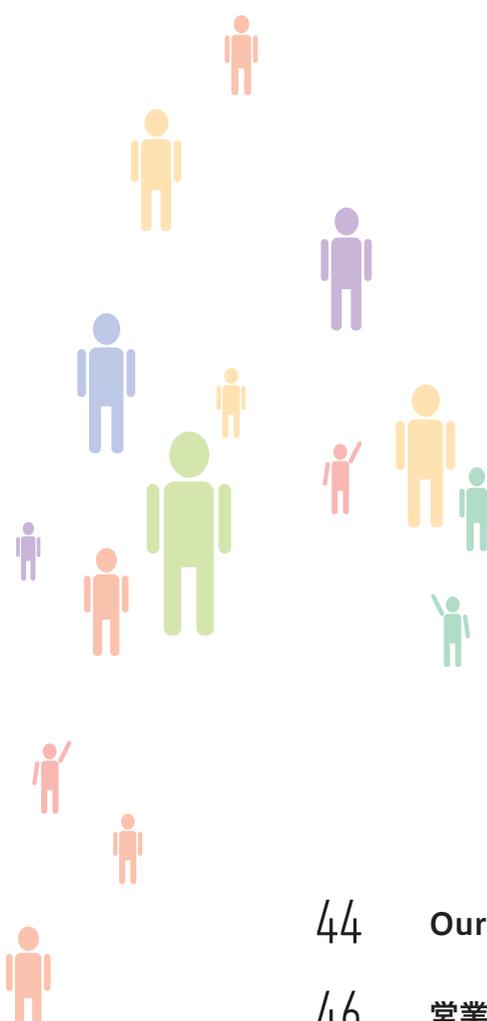
※6 前年6月1日時点

※7 当該年度内に休職を開始した人数でカウント

Group/Business Groups



部門 / 営業グループ



44	Our Business
46	営業グループの概要
48	組織図
49	■ ビジネスサービス部門
50	■ 地球環境・インフラ事業グループ
54	■ 新産業金融事業グループ
58	■ エネルギー事業グループ
62	■ 金属グループ
66	■ 機械グループ
70	■ 化学品グループ
74	■ 生活産業グループ
78	金属・エネルギー資源データ集

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。



地球環境・インフラ事業グループ ⇨ P.50

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。

TOPICS

トルクメニスタン向け大型肥料プラントを受注

2014年8月、トルコの建設・不動産開発会社 GAP Insaat Yatirim ve Dis Ticaret A.S. 社および三菱重工業と共同で、トルクメニスタンの国営化学公社トルクメンヒミヤ社から、同国の豊富な天然ガス資源を原材料とする同国最大のアンモニア・尿素肥料プラントを約13億米ドルで受注しました。今後も中央アジア・中東・アフリカなどで化学プラント市場における存在感を高め、関連分野での継続受注を目指します。



プラント完成予想図



新産業金融事業グループ ⇨ P.54

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。

TOPICS

マレーシア従業員退職積立基金向け本邦物流不動産投資プログラム組成

2015年2月、国内外の機関投資家向けに不動産私募ファンドの組成・運用事業を行うダイヤモンド・リアルティ・マネジメント（三菱商事100%出資）は、マレーシアの従業員退職積立基金向け本邦物流不動産投資プログラムを組成しました。総合商社として培ってきた収益不動産の知見を活かし、産業への資金供給と投資家への運用機会の提供を行っていきます。



投資対象の物流施設



エネルギー事業グループ ⇨ P.58

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。

TOPICS

カナダで液化天然ガス輸出プラントの共同開発事業を本格化

2014年5月、ロイヤルダッチシェル社、韓国ガス公社、中国石油天然気集団と共に、カナダのプリティッシュ・コロンビア州で推進している液化天然ガス(LNG)輸出プラントの共同開発計画「LNGカナダ」に関する合併事業契約を締結し、LNGプラントの設計・建設・操業を担う事業会社を設立しました。現在、LNGプラントの基本設計作業、環境許認可の取得など、最終的な投資決定に向けた具体的な取り組みを加速しています。



合併事業契約の署名式



金属グループ ⑤ P.62

特集1 三菱商事が描く企業価値創出ストーリー ⑤ P.20

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。

TOPICS

豪州原料炭事業 Caval Ridge 炭鉱開山

2014年10月、MDP社(三菱商事100%出資)を通じて、資源メジャーBHP Billiton社と展開しているオーストラリア クイーンズランドBMA原料炭事業において、新たにCaval Ridge炭鉱を開山しました。同炭鉱は、約60年にわたり採掘可能な埋蔵量とさらなる拡張余地に加え、最新鋭の設備・機材の導入による高い生産効率が特徴です。引き続きBMA事業の規模拡大を図り、今後も世界的に需要拡大が見込まれる原料炭の安定供給に努めていきます。



豪州クイーンズランド州BMAの原料炭炭鉱



機械グループ ⑤ P.66

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。

TOPICS

インドネシアにおける自動車生産体制を再構築

2015年4月、三菱自動車工業、インドネシアPT Krama Yudha社と共に、ジャカルタ市近郊の工業団地において自動車生産合弁会社を設立しました。同社は2017年4月に操業を開始し、年間16万台の生産能力を有する予定であり、タイに続くASEANの主要生産拠点として重要な役割を果たすことになります。三菱商事は、インドネシアでの過去45年にわたる生産・販売・販売金融事業などの自動車関連事業の経験を活かし、今後もさらなる事業基盤の強化を図ります。



新工場の起工式



化学品グループ ⑤ P.70

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、塩やプラスチック、電子材料、食品素材、肥料、医薬品などの原料から製品まで、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。

TOPICS

MCフードスペシャリティーズ移管による食品化学事業の経営基盤強化

2015年4月、食品素材・調味素材の製造販売を行うMCフードスペシャリティーズ(三菱商事96.97%出資)を、三菱商事ライフサイエンス(三菱商事100%出資、MCLS社)に移管しました。MCLS社は傘下に食品化学事業を行う三菱商事フードテックと興人ライフサイエンスを有しており、本移管に伴う食品化学事業の集約により、さらなる経営基盤強化を図ります。



MCフードスペシャリティーズの工場



生活産業グループ ⑤ P.74

特集1 三菱商事が描く企業価値創出ストーリー ⑤ P.16

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。

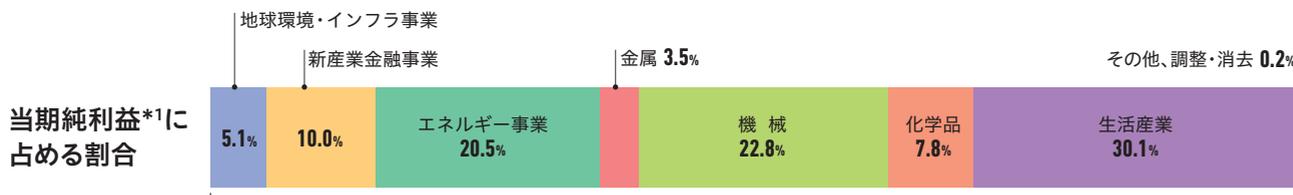
TOPICS

世界第3位の鮭鱒養殖事業会社を子会社化

2014年11月、株式公開買い付けにより、生産量世界第3位のノルウェーの鮭鱒養殖事業会社セルマック社を完全子会社化しました。世界の人口増加に伴い食料需要が増加する中、水産物の養殖事業は今後も成長が見込まれており、特に環境負荷が低い養殖サーモンは需要拡大が期待されています。食料分野での生産事業の知見や事業基盤を活用し、持続可能で安全・安心な食料資源の供給体制を確立していきます。



ノルウェーの海面養殖場



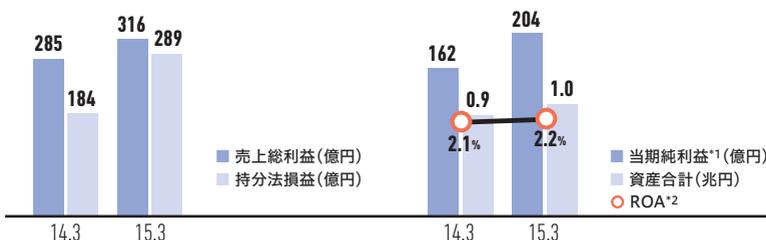
2015年3月期 当期純利益*1 4,006億円

地球環境・インフラ事業グループ*5

P.50

売上総利益、持分法損益

当期純利益*1、資産合計、ROA*2



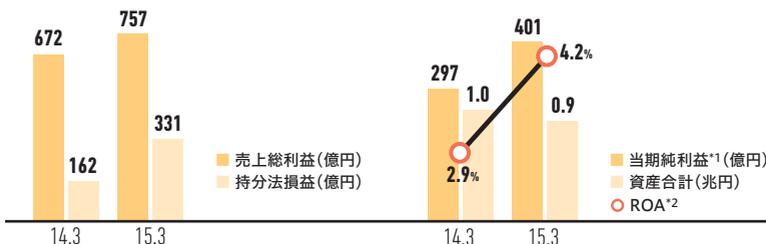
売上総利益	316 億円
持分法損益	289 億円
当期純利益*1	204 億円
資産合計	1.0 兆円
ROA*2	2.2%
従業員(連結)*3	1,578 名
従業員(単体)*3	625 名
連結対象会社数*4	51 社

新産業金融事業グループ

P.54

売上総利益、持分法損益

当期純利益*1、資産合計、ROA*2



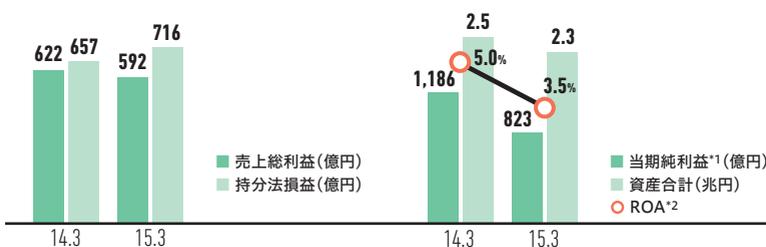
売上総利益	757 億円
持分法損益	331 億円
当期純利益*1	401 億円
資産合計	0.9 兆円
ROA*2	4.2%
従業員(連結)*3	2,765 名
従業員(単体)*3	383 名
連結対象会社数*4	87 社

エネルギー事業グループ

P.58

売上総利益、持分法損益

当期純利益*1、資産合計、ROA*2



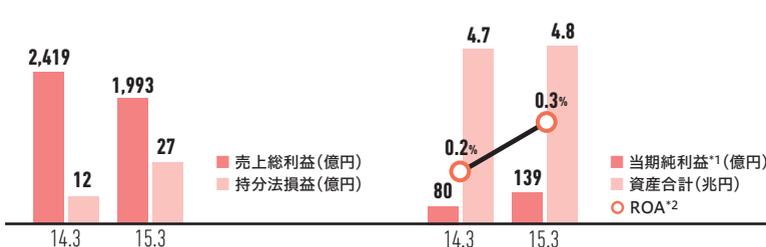
売上総利益	592 億円
持分法損益	716 億円
当期純利益*1	823 億円
資産合計	2.3 兆円
ROA*2	3.5%
従業員(連結)*3	1,568 名
従業員(単体)*3	584 名
連結対象会社数*4	92 社

金属グループ

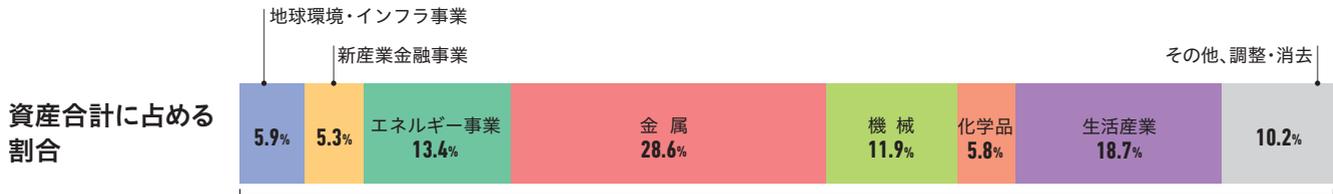
P.62

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	1,993 億円
持分法損益	27 億円
当期純利益*1	139 億円
資産合計	4.8 兆円
ROA*2	0.3%
従業員(連結)*3	11,879 名
従業員(単体)*3	285 名
連結対象会社数*4	26 社



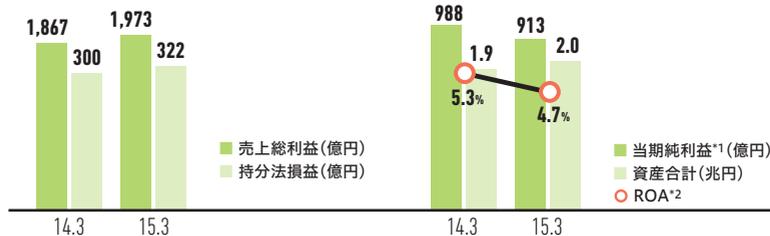
2015年3月期 資産合計 16.8兆円

機械グループ

➡ P.66

売上総利益、持分法損益

当期純利益^{*1}、資産合計、ROA^{*2}



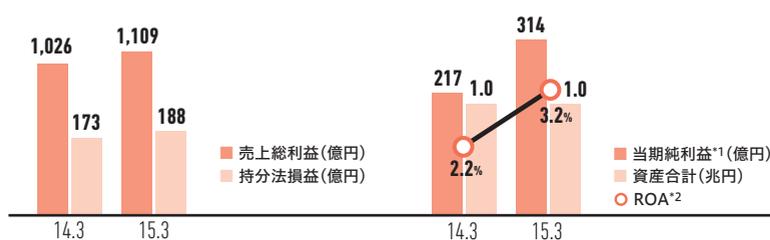
売上総利益	1,973 億円
持分法損益	322 億円
当期純利益 ^{*1}	913 億円
資産合計	2.0 兆円
ROA ^{*2}	4.7%
従業員(連結) ^{*3}	9,429 名
従業員(単体) ^{*3}	539 名
連結対象会社数 ^{*4}	124 社

化学品グループ

➡ P.70

売上総利益、持分法損益

当期純利益^{*1}、資産合計、ROA^{*2}



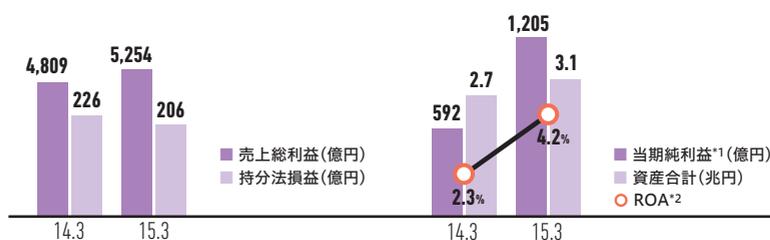
売上総利益	1,109 億円
持分法損益	188 億円
当期純利益 ^{*1}	314 億円
資産合計	1.0 兆円
ROA ^{*2}	3.2%
従業員(連結) ^{*3}	6,897 名
従業員(単体) ^{*3}	637 名
連結対象会社数 ^{*4}	52 社

生活産業グループ

➡ P.74

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	5,254 億円
持分法損益	206 億円
当期純利益 ^{*1}	1,205 億円
資産合計	3.1 兆円
ROA ^{*2}	4.2%
従業員(連結) ^{*3}	34,030 名
従業員(単体) ^{*3}	897 名
連結対象会社数 ^{*4}	111 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 2015年3月31日現在のデータとなります。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結3,848名、単体1,687名となっており、合計すると連結71,994名、単体5,637名となっています。

*4 2015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12社、現地法人44社を合計すると614社となっています。

*5 「地球環境・インフラ事業」の数値は、地球環境・インフラ事業グループのインフラ関連事業を示しています。また、同グループの環境関連事業の数値は「その他、調整・消去」に含めています。なお、2014年4月1日および7月1日付けで、同グループに含まれる環境関連事業の一部をインフラ関連事業へ統合したことに伴い、関連するセグメントの2014年3月期数値を組み替え再表示しています。

(2015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は、三菱商事グループおよび顧客のビジネスに必要なIT機能の提供と、そのための投資などを行う役割を担っています。

デジタル社会の進展や事業の多様化などの環境変化によって、ITがあらゆるビジネスに必要なツールとなり、グローバルなITニーズが増えています。当部門は、国内外の事業パートナーと連携し、グローバル対応力と競争力のあるITサービスを確保・提供するとともに、ビジネスにおけるIT活用の推進を支援し、当社グループおよび顧客の継続的な企業価値向上や事業の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

1978年三菱商事入社。人事部、社長室会事務局勤務を経て、米国三菱商事会社(ニューヨーク)に出向。2006年人事部長、2009年執行役員 中国副総代表(兼)香港三菱商事会社社長。2013年より現職。

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



IT サービス事業本部

VISION

顧客の課題解決、ビジネスプロセス改善および企業価値向上を支援するため、事業投資先やパートナーを通じ、統合的なITサービスを提供します。さらに先進的なIT技術を活用し、IT関連ビジネスの強化・拡大を図ります。

STRATEGY

当社の営業グループが持つ各産業における豊富な知見やさまざまなネットワークを活用し、これらとITサービスや新技術との組み合わせによって、顧客のビジネス拡大や業態進化を推進します。

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。



日本タタ・コンサルタンシー・サービス
当社の顧客対応力とインドTata Consultancy Services (TCS)の海外での実績を活用して、総合的なITサービスを提供し、顧客企業の変革やグローバル化を強力に支援します。



三菱商事グループの人材 ～世界での活躍～

人の育成と活用で、会社の成長に貢献する

中国でITサービスを提供するiVision Shanghaiに出向しています。2003年の設立当初は社員3名の小さな会社でしたが、現在は中国内に4拠点、社員約200名、顧客も100社を超えるまでに成長しました。私は、企業の成長の源泉は人だと考え、人材の育成

と活用に注力しています。国籍も世代も異なる社員が、お互いに刺激し合いながら成長している当社で、さまざまな人事施策の推進を通じて成長に貢献することに、やりがいと幸せを感じています。



顧 錚
管理副統括
iVision Shanghai



新たなビジネスモデルを追求し、 持続可能な成長をしながら 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

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

1980年三菱商事入社。原動機輸出部配属後、アルジュベール、アル・コバル駐在事務所勤務。電機・交通事業開発部でヒューストン、ロスアンゼルス、電力事業開発部でロスアンゼルスに転出。2007年重電機本部海外電力事業ユニットマネージャー、2011年執行役員、2012年新エネルギー・電力事業本部長。2014年より現職。

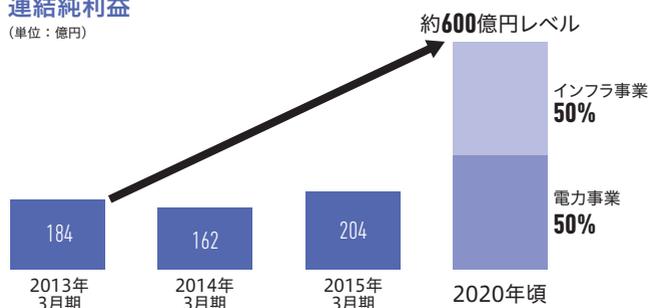


2020年頃に向けた成長イメージ

2020年頃に向けた連結純利益倍増への道程

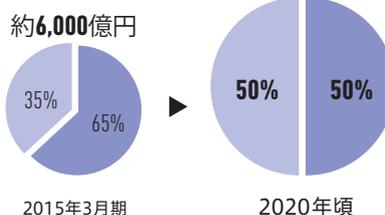
連結純利益

(単位：億円)



投資残高

- インフラ事業
- 電力事業



事業を通じた継続的 社会価値・環境価値の創出

国内最大級のメガソーラー事業運転開始

三菱商事100%子会社のダイヤモンドソーラー ジャパンが50%、中部電力グループのシーテックが35%、三菱UFJリースが15%を出資する愛知県たはらメガソーラー案件が2015年3月2日に商業運転を開始しました。約100haの敷地に国内最大級と

なる約81MW分の太陽光パネルを敷き、一般家庭24,000世帯分のクリーンな電力を供給します。当グループでは太陽光、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を通じて、低炭素社会の実現に貢献していきます。



Q1 「経営戦略2015」の目標達成に向けたグループの取り組みと進捗状況について教えてください。

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に加えて、地球温暖化防止やエネルギー安全保障に資する再生可能エネルギー事業、リチウムイオン電池事業など環境関連分野の取引を中心に公共性・成長性の高い分野における事業を通じて、持続可能な社会の構築に貢献するとともに、企業価値向上の実現を目指します。

「2020年頃の前資源分野の連結純利益倍増目標」に沿って地球環境・インフラ事業グループの収益は着実に増加しており、「2020年度に約600億円レベルの連結純利益」との目標を目指します。

Q2 目標達成に向け、中長期の事業環境およびリスクについてどのように認識していますか。

当グループで取り組む事業は社会の持続可能な発展に欠かせない重要な事業であり、公共性の観点からも常に中長期的なスパンで物事を考えることが求められます。規制緩和・民営化が世界規模で進み、当グループにとっての事業機会が着実に増えている中、例えば、社会インフラ関連のプロジェクトでは、開発からプロジェクト実現までには相応の時間を要するケースもあります。

持続的な成長のためには、これらの中長期的な視座に立つプロジェクトと、比較的短期に安定的な収益が見込めるプロジェクトとのバランスを取りながら適切な資産ポートフォリオを構築することが大切だと考えています。

Q3 Q2の課題解決に向け、どのように対応していますか。また、今後の見通しと成長戦略についてお聞かせください。

安定的な収益源を維持・拡大しつつも、規制緩和・民営化など変化のある時は新しいビジネス創出の好機と捉えて、総合商社としての強みである地域の知見、幅広い業界ネットワーク、ファイナンス力などの総合力を活かしながら付加価値を高めた取り組みを実現させることで、リスクを減少させ、長期にわたって持続可能な成長を目指します。

また、利益の追求だけでなくとどまらず「環境に配慮した事業ポートフォリオの構築」「地域発展への貢献を通じた社会価値の創造」も同時に実現し、企業の社会的責任を果たしていきます。



ビジネスパートナーの声 ～三菱商事への期待～

Bosch

持てる力を結集し、成功へ導く

Boschは世界屈指のエンジニアリング企業であり、革新的技術によって開発の先頭に立ち、市場にトレンドを興しています。当社の重点分野にはe-モビリティがあり、リチウムイオン電池が重要な鍵を握っています。

こうした分野で技術改良を一層進めるため、当社は三菱商事、GSユアサとの合弁によりLithium Energy and Power GmbH & Co. KGを設立しました。当社は両パートナー企業の極めて高度な技術力と長期的戦略指向を高く評価しています。また三菱商事はパートナー

として、バリューチェーンのグローバル展開に関する豊富なノウハウの提供と、明確な戦略的目標を据えた活動で当社を支えています。

三菱商事のサポートは、Boschの強み、つまりe-モビリティ・コンポーネントにおけるポートフォリオや、複合大量生産のためのシステム統合とプロセスに関する広範な専門知識などの要素に完璧にフィットしています。全てのパートナーが持てる力を結集し補完し合うことで、この協業の成功を確実にしています。



ロルフ・ブルーランダー
Member of the Board of Management
Chairman of the Mobility Solutions
Robert Bosch GmbH

環境事業本部

当本部は、環境対応車や蓄電システムに必要なリチウムイオン電池事業、低炭素社会実現のための水素エネルギーならびに潮流や波力などの海洋エネルギーを活用した次世代エネルギー開発などの環境関連ビジネスに取り組んでいます。

VISION

地球上の限りある資源をより多くの人々が最適にかつ環境に配慮して活用するため、環境関連分野の技術開発と事業開発を行い、国内外の幅広いパートナーとのネットワークを活かして、世界のエネルギー・資源問題の解決に資するべく、次世代を担う事業を中長期的な視点で推進します。

STRATEGY

地球温暖化対策と持続可能な成長のため、CO₂などの排出が少なく、環境負荷が小さい環境対応車や蓄電システム向けのリチウムイオン電池事業を戦略的パートナーと共に推進し、次世代エネルギー分野では、水素エネルギーならびに潮流や波力などの海洋エネルギーに取り組めます。また新たなビジネスモデルの開発を中長期的な視点に立ち、国内外の顧客や事業パートナー、研究機関などとも協調しながら、取り組んでいきます。

■ 環境エネルギー事業部 ■ 環境R&D事業部



環境対応車の基幹コンポーネントであるリチウムイオン電池の開発・製造・販売に取り組んでいます。

新エネルギー・電力事業本部

当本部は、国内外での発電事業、欧州での送電事業、発電・送变电設備のトレーディングビジネスを通じて、電力インフラ整備に貢献しつつ、再生可能エネルギーの発電を通じて、環境付加価値の実現にも貢献しています。

VISION

国内外の発電事業では、火力発電にとどまらず、太陽光、太陽熱、風力、地熱などの再生可能エネルギーも含め、現在の三菱商事の持分容量500万kWを2020年までに750万kWまで引き上げる計画です。また、洋上風力発電所にて発電された電力を陸地へ送電する欧州の送電事業では、低炭素社会の実現に不可欠な機能を担っており、現在の総延長距離870kmを2020年までに1,500kmに引き上げる計画です。

STRATEGY

保有済発電・送電事業の着実な運営を行いつつ、各地での事業参画の機会を捉え、新規事業への取り組みを拡大していきます。発電・送变电設備のトレーディングビジネスでは、これまでの幅広い取引先との関係と、培われた経験を活かし、顧客に最適なソリューションを提供していきます。また、時代と共に変化する市場の環境に合わせて、新たなビジネスモデルの創出にも積極的に取り組んでいきます。

■ 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
■ 国内電力第一部 ■ 国内電力第二部 ■ 海外電力プラント部



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社へ当社は20%出資しています。

インフラ事業本部

当本部は、上下水道や海水淡水化プラントを扱う水事業、空港・港湾・鉄道を扱う交通インフラ事業、石油・ガス関連および製鉄プラントなどを扱うプラント・エンジニアリング事業について、インフラの建設・保有・運営などのビジネスを展開しています。

VISION

世界中で経済発展や民営化などの規制緩和が進行する中で、世界各地でプロジェクトを手掛けた経験により培われたさまざまな機能を発揮し、プロジェクトの案件形成からインフラの建設・保有・運営まで手掛ける総合的なインフラ事業者となることにより、経済活動の基盤を支え国際社会に貢献し、長期安定的な収益基盤の確立に取り組むことを目指します。

STRATEGY

水事業、交通インフラ事業、プラント・エンジニアリング事業のそれぞれにおいて、良質なインフラ事業資産の積み上げを図ります。そのためには国内外の顧客やパートナーと信頼関係を築いて、中長期的な視点に立ち、日本政府とも連携して取り組んでいきます。特に、規制緩和や法制度の整備といった変化を捉えて事業参画を行うなど、それぞれの国で新たなビジネスチャンスを発掘していきます。

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



当社が資本参加する Metito 社は、中国・安徽省合肥市で日量315,000m³を処理する下水処理場を保有・運営しています。



当社が45.5%出資する MC-JALUX Airport Services 社は、2015年4月より30年間マンダレー国際空港を運営します。



三菱商事グループの人材 ～世界での活躍～

持続的成長を続ける TRILITY

TRILITYは、オーストラリアの民間水道事業会社であり、上下水道施設・海水淡水化施設などの所有・運営・建設を行っています。当社は2010年に三菱商事グループ傘下に入って以来、本業での有機的成長に加え事業の多角化や買収など積極的に拡大戦略を進めてきました。

民間セクターの豪州水道事業への参入は90年代半ばから始まりましたが、今後もこの市場は自然環境への配慮や公的資産の民営化といった背景により拡大し

ていくことが予想されています。

私たちは、安心・安全な水の供給を通じて人々の生活ならびに自然環境へ貢献していることに誇りを持ち、さまざまな水事業案件を豪州とニュージーランドにおいて保有するとともにオーストラリア三菱商事会社ならびに三菱商事本店からの充実したサポートを受けることにより、持続的成長を実現させる確固たる基盤を築いています。



フランソワ・ガウス
Managing Director
TRILITY



環境の変化を捉え、商社らしい手法で産業への新たな資金の流れをつくる

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

田邊 栄一

常務執行役員
新産業金融事業グループCEO

1978年三菱商事入社。自動車部勤務などの後、MBA取得、Mitsubishi Corporation Finance PLC. (ロンドン)に外向。2001年ローソン取締役、2005年同社代表取締役副社長。2008年執行役員、2011年新産業金融事業グループCEOオフィス室長。2012年より現職。

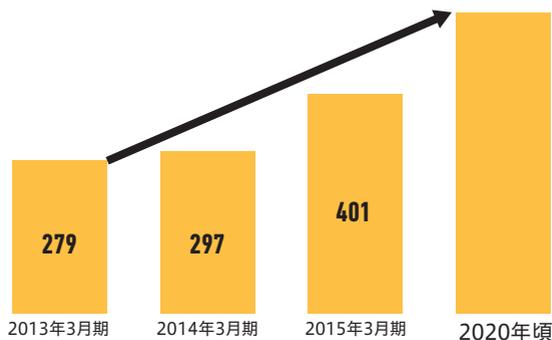


2020年頃に向けた成長イメージ

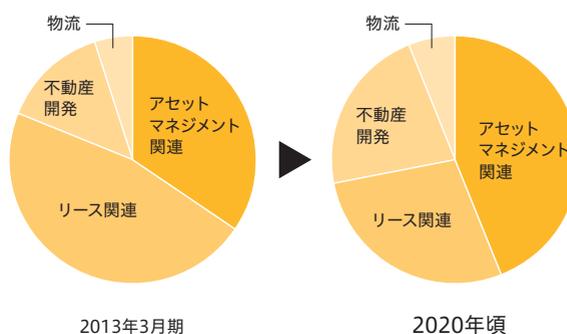
2020年頃に向けた連結純利益倍増への道程

連結純利益

(単位：億円)



資産構成



事業を通じた継続的 社会価値・環境価値の創出

環境・社会への配慮に優れた商業施設 REIT

三菱商事の子会社である三菱商事・ユービーエス・リアルティ (MCUBSR) が運用する日本リテールファンド投資法人は、保有物件のうち6物件において、日本政策投資銀行より、「環境・社会への配慮に優れた施設に与えられる「DBJ Green Building 認証」

を、2015年3月期に商業施設 REIT として初めて取得しました。MCUBSR は、サステナビリティ・コミッティーを組織し、継続して環境負荷低減と地域社会貢献に取り組み、事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指します。





Q1 「経営戦略2015」の目標達成に向けたグループの取り組みと進捗状況について教えてください。

ユニークな金融プレーヤーとして、さまざまな産業が必要とするリスクキャピタルを提供する金融機能の強化と、新興国での中間層の勃興をターゲットとした不動産開発事業や国内の公共インフラ民営化への取り組みなどを組み合わせることにより、収益基盤の拡大を目指します。2015年3月期は日米の不動産市況の好転などもあり、当初計画を大きく上回る連結純利益401億円を達成しました。2020年に向けてさらなる収益レベルの向上に取り組めます。

Q2 目標達成に向け、中長期の事業環境およびリスクについてどのように認識していますか。

日本の資本市場および社会全体において構造的な変化が始まっています。具体的には、機関投資家の資金運用において、実物資産への投資が検討されています。また企業では、資本効率重視の考えから保有不動産やノンコア事業の流動化が進んでいます。新産業金融事業グループはこれらのニーズに対し、金融機能や商社としての実物資産への知見を駆使してソリューションを提供していきます。一方で、中長期的には、地政学的リスクの高まりならびに先進国の超金融緩和政策に起因するボラティリティ上昇を含めた金融市場の不確実性に対する備えが必要と考えています。

Q3 Q2の課題解決に向け、どのように対応していますか。また、今後の見通しと成長戦略についてお聞かせください。

投資に際しては採算性のみならず、流動性および分散についても留意し、規律をもってポートフォリオを構築することによりリスクに対処していきます。

今後も引き続き、われわれが強みを持つ不動産、インフラ、船舶・航空機などの実物資産やプライベート・エクイティの分野で、投資家のニーズに応じた商社らしい金融商品を提供していくことで、国内外の新たな資金運用ニーズ・資金需要を捉え、事業の成長につなげていきます。



ビジネスパートナーの声 ～三菱商事への期待～

MC-Seamax Management

三菱商事とのコラボレーションを通じたさらなるグローバル展開に期待

Seamax Partners LLC (Seamax) と三菱商事の合併会社である当社は、オルタナティブ投資分野の運用会社として2013年に設立され、コンテナ船リースのファンド事業を通じて、海運会社における資金調達が多様化ニーズに応えるとともに、機関投資家に対してユニークな投資機会を提供しています。当社の運用チームは、本分野において計100年以上の豊富な経験を有しています。

当社は、2015年に初めてコンテナ船を投資対象とした実物資産ファンドの募集を終え、大手海運会社と

の中長期備船契約を有し主要国際航路で運航されている優良コンテナ船の取得を加速しています。Seamaxの船舶分野における高い専門性と、三菱商事の優れた金融ビジネス手腕は、当社の戦略実行の鍵となっています。

三菱商事との協業を通じ、世界の輸送業界を舞台にグローバルに事業を拡大する機会に恵まれ、とても光栄に思います。両社の協力関係が末永く続くことを期待しています。



ロナルド・ペトロナフ
Managing Partner
MC-Seamax
Management Limited

カオ・ディアンプロシオ
Managing Partner
MC-Seamax
Management Limited

アセットマネジメント事業本部

当本部は、総合商社として培った産業への知見とネットワークを活かし、実物資産・事業や企業を対象とした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の皆様への運用機会の提供を行っています。

VISION

実物資産に特化した、グローバルに存在感がある運用会社グループを形成することを目指しています。

現在の運用資産(AUM)総額を2020年までに倍増させるために、国内・海外ともに運用体制の強化を図ります。

STRATEGY

従来から国内不動産およびプライベート・エクイティ(PE)を中心に運用事業を行ってきましたが、近年は、従前の資産に加え、海外不動産、トランスポートーション、米国およびアジアPEまで対象資産を拡大しています。

今後は、海外不動産、トランスポートーションに一層注力し、投資対象地域とアセットクラスの多様化を図ることでAUMの拡大を目指します。

- 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



事業投資先が運用を受託している投資法人が保有するエスポワール表参道

産業金融事業本部

当本部では、“産業金融”の視点に立ち、インフラ金融事業、リース事業の2分野を中心に、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。

VISION

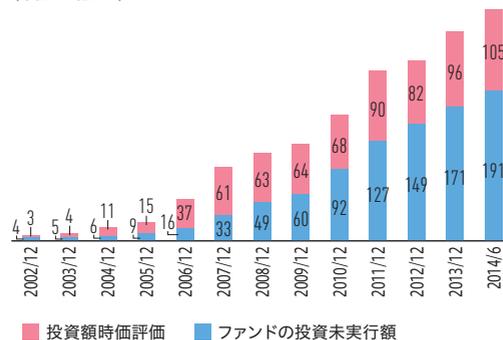
民間資金活用によるインフラ整備が世界の潮流となる中、当本部はインフラ金融事業分野での投資機会やビジネスチャンスを探っていきます。リース事業分野においては、国内の金融緩和、公共投資の拡大や、海外の新興国における設備投資増加などによる堅調なリース需要の取り込みや、旅客数増や航空会社の新規参入により需要増加が見込まれる航空機リース分野での事業成長を推進します。

STRATEGY

インフラ金融事業分野では、長年にわたるパートナーとの経験を活かして、新たな投資機会の創出を目指します。国内外の総合リースにおいては、三菱商事関連会社である三菱UFJリースや三菱オートリースの成長をサポートしていきます。航空機リース分野では当社子会社であるMCアビエーション・パートナーズ社による、長江実業(集団)有限公司との合併事業を通じたグローバルな成長を狙います。

- インフラ金融事業部
- リース事業部
- 民間航空事業部

拡大するインフラファンドの活動 (単位:10億ドル)



(出典:preqin)

開発建設本部

当本部は、総合商社ならではの幅広い産業分野へのアクセスや、グローバルネットワークを活かし、国内外でさまざまな不動産開発事業を展開する他、医療施設、インフラ、産業関連施設などの多岐にわたる顧客の建設・不動産関連のニーズに対して、高度なソリューションを提供しています。

VISION

日本国内をはじめ、北米、中国、ASEANで商業施設や物流施設、住宅、工業団地など、さまざまな不動産の開発事業に取り組んでいます。特に、中国、ASEANでは、日本の持つ開発事業のノウハウを移転することで、付加価値の高い不動産開発を推進し、良質な都市の創造と経済の発展に貢献します。

- 収益不動産開発部
- 中国不動産開発部
- 都市化事業部



事業投資先の三菱商事都市開発が推進中の(仮称)みなとみらい21新港地区4街区開発事業

STRATEGY

日本国内、北米、中国、ASEANの4地域それぞれの市場環境を踏まえ、バランスの取れた事業展開を進めます。国内では投資家ニーズに合致する収益不動産開発や複合開発を、20年以上の投資実績を持つ北米では引き続き賃貸住宅や物流施設開発を推進します。

また、中長期的な成長持続が見込まれる中国、ASEANでは、実需向けの分譲住宅や収益不動産開発に取り組めます。



Ayala Landと共に推進中の分譲住宅開発事業（フィリピン マニラ オルティガス地区）

物流本部

自動車・アパレルなどの製品物流、石炭・穀物などの原料輸送、物流セクターへの資産オフバランス化支援など、総合的なロジスティクスソリューション事業をグローバルに展開しています。

VISION

総合商社の物流部門として培ってきた機能・知見・ネットワークを活かした、高度な物流サービスの提供ならびに新興市場への展開を通じて、グローバル経済の持続的成長を取り込んでいきます。さらにグループ内の金融知見を活用し、物流セクターへのソリューションニーズに応えていきます。

STRATEGY

三菱商事ロジスティクス（製品物流分野）やDIAMOND BULK CARRIERS（原料輸送分野）などの子会社を通じて、高度な物流サービスを提供するとともに、主にASEAN・中華圏・ロシアなど成長が見込まれる新興市場での事業展開を推進します。また、経営の高度化を図る物流企業などに対して、アセット（不動産・動産）のオフバランス化や事業再編などのソリューションを提供していきます。

- 物流事業部
- 不定期船事業部
- 物流ソリューション部



アジア・欧州・米州主要地域に拠点を確保しつつ、物流ニーズに対しグローバルかつシームレスに対応します。



三菱商事グループの人材 ～世界での活躍～

米国不動産業界で存在感のある企業を目指して

1994年設立の当社は、米国にて現地デベロッパーをパートナーとして不動産開発事業を20年以上行い、総開発件数は120件を超えます。日々変化する不動産投資マーケットと向き合いながら、金融資産としての収益不動産（賃貸住宅、物流施設など）を開発し、米国機関投資家などに販売しています。私は、昨年10月、社長就任直後に、当社の中期目標の一つとして

「Become a Big Player with Sustainable Growth」を掲げました。米国という厳しい競争環境の中で当社が大きな存在感を示すこと、そしてサイクリカルなマーケット環境の中でサステナブルな成長を実現することは容易ではありませんが、米国不動産のプロ集団としてナショナルスタッフと共に目標実現に向けて事業機会の発掘に東奔西走しています。



中元 克美
President and CEO
Diamond Realty Investments, Inc.



国内およびグローバルでのエネルギーの安定供給に資する施策を継続的に推進します



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

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

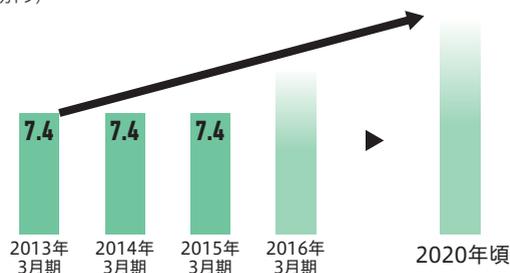
1973年三菱商事入社。原油部、ロンドン支店、ユカール事業部勤務などを経て、1997年石油需給部長。2001年エネルギー事業グループCEO補佐、2004年執行役員、2005年石油事業本部長、2008年常務執行役員 エネルギー事業グループCOO、2011年エネルギー事業グループCEO。2013年より現職。

2020年頃に向けた成長イメージ

2020年頃に向けた持分生産量増への道程

LNGの持分生産量

(百万トン)



LNGのプロジェクト計画

- ・ 2015年頃 ドンギ・スノロ
- ・ 2016年頃 ウィートストン
- ・ 2018年頃 キヤメロン
- ・ 2019～2020年 タンゲー拡張
- ・ 2020年以降 LNG Canada
- ・ 2020年以降 ブラウズ

事業を通じた継続的 社会価値・環境価値の創出

地域住民への自立型支援を通じた、地域社会への貢献

ドンギ・スノロ LNG社では地域住民が昔から行ってきた農業や漁業活動を調査・分析の上、メロンやカカオ、唐辛子、エシャロットなどの栽培方法や、より効率的な漁法の紹介、職業訓練支援などを行い、地域住民の自立を促し、地域社会へ継続的に貢献できる仕組みづくりを行っています。

同活動以外にも地域女性住民向けのマイクロファ

イナンスや、希少生物の保護活動、地元インフラ整備支援など地元社会への支援活動は多岐にわたります。





Q1 「経営戦略2015」の目標達成に向けたグループの取り組みと進捗状況について教えてください。

2020年におけるLNG持分生産量倍増、トレーディングなどでの利益倍増という目標を「経営戦略2015」では掲げ、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んでいます。天然ガス事業では、2020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継続的に、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ます。

Q2 目標達成に向け、中長期の事業環境およびリスクについてどのように認識していますか。

2014年後半からの原油価格の急落、特に中東を中心にグローバルな地政学リスクが高まる中で価格下落はエネルギー事業を取り巻く環境が大きく地殻変動していることの流れとも言えます。加えて、イランにおける核開発交渉の進捗や一段の中東情勢混迷によってはさらに不透明さが増すかもしれません。日本国内では社会や環境の持続発展可能なレベルも視野に入れた最適なエネルギーミックス実現について依然として議論が続いています。われわれには、これらの変化やリスクにしっかりと対峙し、新たな事業機会につなげていくことが求められています。

Q3 Q2の課題解決に向け、どのように対応していますか。また、今後の見通しと成長戦略についてお聞かせください。

顧客へのエネルギーの長期安定供給は、われわれの不変のビジョンであり、足元の事業環境だけに左右されるものではなく、20年、30年といった長期の視点から開発を推進していくものです。この不変のビジョンの継続的な実行に向けて、どのような状況下であれ一つ一つのプロジェクトをしっかりと競争力を高めながら推進していきます。「経営戦略2015」にある2020年の生産量倍増や収益力倍増の目標は、われわれのミッション実現の一つの通過点に過ぎず、これからも引き続き顧客に求められる存在となるよう機能の強化や新規事業の開発に取り組んでいきます。



ビジネスパートナーの声 ～三菱商事への期待～

Pertamina

エネルギー産業のパートナー、三菱商事

当社と三菱商事は、石油ガス産業において30年以上にわたる長期の関係を築いてきました。

私は、主に液化天然ガス（LNG）事業で三菱商事エネルギー事業グループと密接に関わってきており、最近では両社協働の下、インドネシア初のLNG下流事業プロジェクト「ドンギ・スノロLNGプロジェクト」をスタートさせました。本プロジェクトを通じて三菱商事は高い実力を発揮し、プロジェクトマネジメントに関する豊富な知識と卓越したステークホルダー・

エンゲージメントでプロジェクトを成功に導きました。また、三菱商事エネルギー事業グループは、石油ガストレーディングだけではなく、上流・下流両方のプロジェクト開発においても、その役割を拡大しています。

インドネシアのエネルギー分野は、国内でのガス需要の増加を受け、新しい時代を迎えています。これは、三菱商事がインドネシアにおいてより大きな役割を担い、当社との協力を一層強めるチャンスであると信じています。



イェニ・アンダヤニ
New & Renewable Energy Director
PT Pertamina

石油・ガス探鉱開発事業本部

当本部は、アジア、アフリカ、欧州、米州など世界各地で原油・天然ガスの効率的な探鉱、開発、生産事業(E&P事業)を展開し、限りある石油・天然ガス資源の安定供給に貢献しています。

VISION

エネルギー政策に注目が集まる中、産業の発展ならびに国民生活の向上に欠くことのできない「光」「熱」「動力」の源となる原油・天然ガス資源の確保、開発・生産、ならびに安定供給を行っていきます。

STRATEGY

三菱商事連結子会社の三菱商事石油開発と共に、既存プロジェクトの中長期的な収益基盤の確立に加え、埋蔵量および生産量の拡大ならびに保有資源ポートフォリオの最適化を目指し、新規プロジェクトへの参画を目指しています。

- 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



当社が2007年に参画したインドネシア・カンゲアン鉱区の洋上生産設備

天然ガス事業本部

当本部は、エネルギーセキュリティーの向上、お客様のニーズに則した天然ガス供給に資することを目指し、世界のさまざまな地域で天然ガスおよび液化天然ガス(LNG)事業を展開しています。

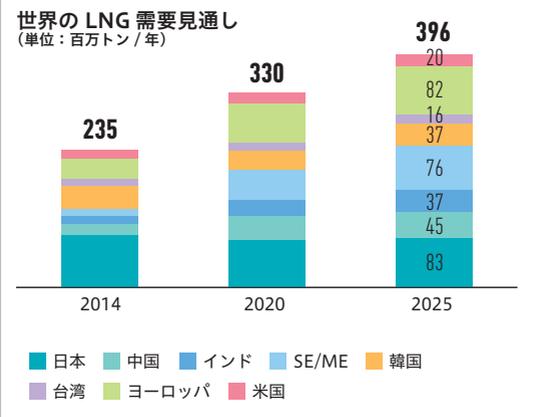
VISION

天然ガスは環境負荷の少ない重要な1次エネルギーであり、また、天然ガスの全世界需要は化石燃料の中で最も伸びが大きく、今後年率4.0%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2014年比で約1.7倍へと拡大すると見込んでいます。

STRATEGY

当本部は、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、天然ガス・LNG事業のバリューチェーンを通じた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。

- LNGオペレーション需給部
- 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
- インドネシア天然ガス事業部
- 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
- シェールガス事業部



石油事業本部

当本部は、原油・石油製品の仕入れ販売事業、関連会社を通じた石油精製事業、物流事業、ガソリンスタンドでの一般消費者向け販売に加え、石油製品販売を中心とした海外での事業投資まで総合的に行っています。

VISION

当本部は、「石油の緊急対応能力の高さ」、「人々の生活と産業を支える社会価値」を、さらなる経済価値・事業価値に結び付けることを基本理念としています。

国内石油需要が減少傾向ですが、アジア・大洋州では需要拡大が見込まれる環境下、グローバルに販売力とトレーディング機能を強化し、国内事業での事業維持拡大、海外事業での成長市場における需要取り込みを目指します。

- 原油部
- 石油製品部
- 産業燃料部
- 電力燃料部
- 石油原料部

STRATEGY

国内事業では、一層の合理化・効率化による競争力強化、事業領域の拡大を通じ、事業の維持・拡大を図ります。電力会社向け原重油販売事業では、石油火力の位置付けを踏まえ、石油基地、船腹の最適化・有効活用を進めます。海外事業では、成長市場における事業投資を推進する一方、グローバルトレーディング事業の拡充に向けて体制の整備・強化を進めます。



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

炭素・LPG 事業本部

当本部では、多岐にわたる炭素原料・製品分野でグローバルな取引を行っている炭素事業と、世界最大級のLPG専業会社であるアストモスエネルギー社を通じて、国内事業を基盤にグローバルにLPG事業を展開しています。

VISION

〈炭素事業〉

多岐にわたる業界との関わりを活かし、積極的に新規投資・M&Aを実行することで、トレーディングと投資の複合型事業領域として発展を目指します。

〈LPG事業〉

LPGは万が一の災害にも強い分散型エネルギーであり、将来にわたり有望なエネルギー資源です。アストモスエネルギー社を通じて、生活と産業を支える貴重な資源の調達・輸送・販売を展開していきます。

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



中国江蘇省のアルミ精錬用陽極会社、「MZAS」の焼成工場内部

STRATEGY

〈炭素事業〉

トレーディングにおける強みを維持しつつ、既存投資案件とそれを支える本部体制の強化を行うことで、トレーディングと投資の両輪による経営体制の確立を目指します。

〈LPG事業〉

海外では米国シェールガス由来のLPG調達やトレーディングの拡大、国内では輸入基地などのインフラ設備を活用した安定供給など、国内外でLPG事業をより進化させていきます。



三菱商事グループの人材 ～世界での活躍～

燃料油トレーディングにおけるグローバル・バリューチェーンを確立する

現在、当社の燃料油トレーディングは、確固たる基盤を持つ日本、韓国の極東向け燃料油調達に重点を置いています。当社は発電所、精製所を主な顧客とし、強みである基地・タンカー間の物流と顧客志向のサービスによって、極東における事業活動を強化しています。

今後は、バリューチェーンの地理的、機能的な強化に

一層注力していきます。極東での当社の優位性を基盤に東南アジアからヨーロッパへと事業エリアを拡大し、混合やトレンドトレーディングなどの機能拡充にも着手し、燃料油トレーディングにおけるグローバル・バリューチェーンの確立に貢献していきます。



キム・ジンウ
Manager, Fuel Oil Trading
Petro-Diamond Singapore (Pte) Ltd

事業環境の変化に対する耐性を高め、 来たる好機に帆を張るべく備える

衣川 潤

代表取締役 副社長執行役員
金属グループCEO

1975年三菱商事入社。鉄鋼第一部、原料炭部勤務の後、カナダ三菱商事会社(バンクーバー)へ出向。2005年執行役員 鉄鋼原料本部長、2008年常務執行役員 金属グループCOO(兼)鉄鋼原料本部長(兼)MDPユニットマネージャー、2009年金属グループCEO。2013年より現職。



金属グループ

金属グループCEOオフィス

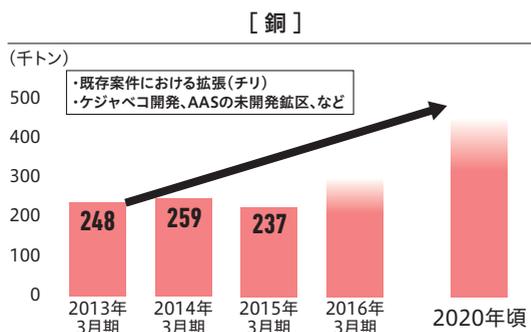
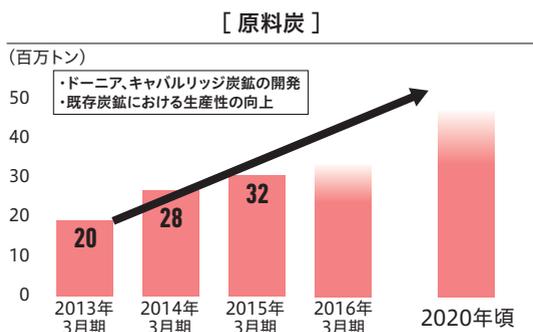
金属グループ管理部

- 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

2020年頃に向けた成長イメージ

2020年頃に向けた持分生産量倍増への道程

原料炭・銅の持分生産量



事業を通じた継続的 社会価値・環境価値の創出

オーストラリアにおける石炭事業を通じた地域貢献

三菱商事の100%子会社 MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD は、1968年の設立以来、オーストラリアで石炭を中心とした資源の採掘事業を行うとともに、地域に根差した活動に積極的に取り組んできました。石炭事業を行うクィーンズランド州に

おける活動の一つとして、地域社会との共生を目指して一部資機材・サービスを現地中小企業より調達する購買プログラムを実施しています。同プログラムには、これまで約570社が参加し、約3,800名の雇用創出につながっています。



購買プログラムを現地企業に紹介する様子



Q1 「経営戦略2015」の目標達成に向けたグループの取り組みと進捗状況について教えてください。

金属資源投資分野では、既存案件における拡張計画、新規開発などを実行に移し、持分生産量を順調に積み上げています。また、長引く市況低迷の中で徹底したコスト削減や生産性向上に取り組み、収益体質を改善しました。

トレーディング分野では収益基盤のさらなる強化に取り組んでいます。メタルワンでは、新経営体制下で戦略を迅速に実行するための組織改編や、事業の選択と集中を加速しました。また、発足後2年が経過したRtM事業では、専門人材の登用などによる販売力の強化と顧客開拓を推進しています。

Q2 目標達成に向け、中長期の事業環境およびリスクについてどのように認識していますか。

足元の経済成長に減速感は見られるものの、中長期的にはアジアを中心とした新興国のけん引により、金属資源の需要は着実に伸びることが見込まれます。一方で、環境規制強化、水・電力不足、人件費上昇、品位低下、採掘条件の悪化などにより金属資源開発の難易度はより一層高まっていくことが予想され、案件の見極めがより重要となっていきます。

鉄鋼製品分野では、中長期にわたる国内市場の大きな成長が期待できないことから業界再編が進行しつつあり、新たな活路を海外に求める動きが活発になっていきます。また金属資源トレーディング分野においては、各種資源のコモディティ化により、価格の変動が激しくなることが予想されます。

Q3 Q2の課題解決に向け、どのように対応していますか。また、今後の見通しと成長戦略についてお聞かせください。

金属資源投資分野では、規模、山命、拡張余力、コスト面でプロジェクトを精査し、ポートフォリオの最適化を図るとともに、継続的なコスト削減や生産性向上の取り組みにより資産価値の最大化を図ってきました。また、市況低迷期においても拡張計画・新規開発を推し進め、将来の需要拡大期に素早く市場のニーズに応えられるよう備えていきます。

トレーディング分野では、メタルワンにおいて成長が見込まれる重点国／地域・分野に注力し、さらなる資産効率化、収益の拡大を図ります。またRtM事業においては、グローバル体制の強化、機能強化による付加価値の高いサービスの提供を通じ、差別化に取り組んでいます。



ビジネスパートナーの声 ～三菱商事への期待～

Anglo American

厳しい状況の中、培われた強固なパートナーシップ

世界各国で鉱山事業を展開する資源メジャーのAnglo Americanと三菱商事の戦略的パートナーシップは、三菱商事が2011年にチリ国銅資産権益保有会社Anglo American Sur社の20.4%株式を取得、次いで2012年にペルー／ケジャベコ銅鉱山案件の18.1%権益を取得し、世界最高水準の銅プロジェクトに参画したことから始まりました。

両社はビジネスパートナーとして、厳しい状況下でありながらも価値を共有し、相互尊重と円滑な意思疎通によって連携を強化させてきました。資源事業は大変難

しく、目まぐるしく変化する事業環境の中にありながら長期にわたって揺るぎない勇気と強い信念を必要とするビジネスです。同時に、株主や従業員、ビジネスパートナー、顧客、ホスト国や地域を含めた全てのステークホルダーに対してサステナビリティを維持し高めていくために、日々懸命に取り組むことが求められます。

商品市況が低迷し、今日の資源業界は一段と厳しい状況に置かれています。この流れは2016年以降も続くことが予想されますが、今後も両社の強力なパートナーシップの下、協力していきましょう。



マーク・カティフィアニ
Chief Executive
Anglo American plc

鉄鋼製品本部

当本部では、メタルワン(当社60%出資の鉄鋼総合商社)を通じて鉄鋼製品全般の流通・加工などの事業領域に取り組むとともに、総合商社機能を活かした鉄鋼事業開発や自動車部品製造事業などの投資、運営を行っています。

VISION

メタルワンが、企業価値の持続的な成長を通じて、全てのステークホルダーからの期待と信頼に応え続け、2020年に向けてグローバルNo.1の鉄鋼総合商社になることを目指します。また、自動車部品製造事業などの川下分野への展開を図ることで、一層の事業拡大を目指します。

STRATEGY

当本部は、鉄鋼製品業界全体を俯瞰した事業投資の戦略構築・ビジネス機会の発掘に取り組んでいます。メタルワン事業では、総合力を活かした鉄鋼事業戦略を実行することにより、鉄鋼流通の持続的な発展に貢献し、自動車部品事業では、より付加価値の高い機能を提供していきます。

■ メタルワン事業部 ■ 自動車部品事業部



メタルワンは国内外に140拠点以上の販売ネットワークを有し、さまざまなサービスを提供しています。

金属資源トレーディング本部

当本部では、本社機能を有するMitsubishi Corporation RtM^(*) International Pte.(RtMI)を中心に鉄鋼原料・非鉄金属などのトレーディング事業をグローバルに展開しています。最重要市場の日本では三菱商事 RtM ジャパンにて同事業を行っている他、英国 Triland Metals 社を通じて LME(ロンドン金属取引所)での取引も行っています。

(*) 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。

VISION

グローバル化の進展に伴いマーケットの変化のスピードが高まっている中、マーケット情報と人材の集積地となっているシンガポールに本社を置き、多様化するお客様のニーズへの対応力を高めながら、アジアを中心とした成長市場の需要の取り込みを図ります。

STRATEGY

RtMIにて世界市場を視野に入れた戦略を立案し、グローバルネットワークと多様な人材を活用しながら機能強化に努めることで、これまで以上に付加価値の高いサービスを提供していきます。

■ RtM 事業室 ■ トライランド事業室



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)

金属資源本部

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^(*)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。

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

VISION

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、足元では厳しい事業環境が続いていますが、中長期的には、新興国を中心とする世界の経済成長により、金属資源の需要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、他商品を含めた金属資源ポートフォリオの見直しを継続的に行いながら、事業全体の価値最大化と持続的な成長を目指します。

STRATEGY

当本部は、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、2014年4月に鉄鋼原料事業領域と非鉄金属事業領域を金属資源本部として統合しました。事業の推進に当たっては、他本部(金属資源トレーディング本部・鉄鋼製品本部など)との連携による総合力も活用し、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。

- 鉄鉱石事業部
- アルミ事業部
- MDP事業部
- Heric事業部
- ベースメタル事業部
- レアメタル開発室



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 サンティアゴ北東 Anglo American Sur 社 Los Bronces 銅鉱山



三菱商事グループの人材 ～世界での活躍～

グッド・カンパニーからグレート・カンパニーへ

私は20年以上コモディティ業界に携わっています。インド三菱商事でキャリアをスタートし、BHP Billiton Marketing Services Indiaを経た後、2014年8月からは三菱商事グループのRtM International(RtMI)で勤務しています。

RtMIは、2年間の基盤整備フェーズを経て今年設立3年目を迎えました。商品市場は未曾有の生存競争に直面していますが、事業拡大を通じた市場でのプレゼンス向上が目下の目標です。RtMIの人材と外部からの

専門人材が持つスキル・知識・経験を融合することで、この難しい環境の中でも世界規模のビジネスを確立する絶好の機会と捉えています。

RtMIの道のりにはチャンスとチャレンジが共存していますが、日々目標意識を持って前進し、金属グループの他本部や海外拠点とも連携しながら、金属資源トレーディング分野における真に一流のグローバル商社になるべく、変化・進歩し続けます。



ビニート・コーリ
Executive Vice President
Mitsubishi Corporation RtM
International Pte. Ltd.



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
機械グループ付事業開発推進室

- 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



白地 浩三

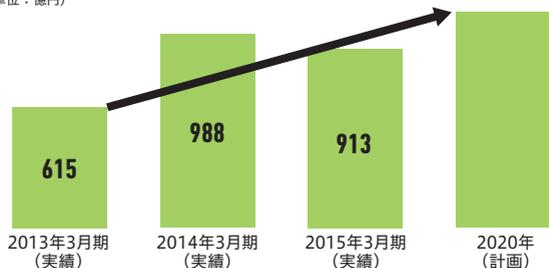
常務執行役員
機械グループCEO

1977年三菱商事入社。入社以来、一貫して自動車事業に携わり、韓国ソウル支店勤務、インドネシア自動車輸入販売会社出向を経験。2004年自動車事業本部長、2009年執行役員。2013年より現職。

2020年頃に向けた成長イメージ

2020年頃に向けた連結純利益倍増への道程

連結純利益 (単位：億円)



事業別基本方針

- 自動車 : タイ、インドネシア事業の基盤強化、ならびにその他新興国への事業展開
- 船舶 : 保有船隊の競争力強化ならびに営業力の強化
- 産業機械 : エレベーター事業、レンタル事業、農業機械事業などのアセアン展開

事業を通じた継続的 社会価値・環境価値の創出

電動車の拡販や充電インフラ整備を通じ 低炭素社会の実現に貢献

三菱商事では、2008年より環境に優しい電動車の普及を三菱自動車工業と一体となって進めています。2014年には充電インフラの普及を目的に設立された日本充電サービスに協賛するなど、充電インフラの整備にも協力してきました。

充電インフラの整備によって電動車が安心して走行できる環境が整えば、普及にも弾みがつき、騒音や大気汚染・CO₂の低減にもつながります。当社は、今後もこれらの活動を通じて、環境に優しい持続可能な社会の実現に貢献していきます。



Q1 「経営戦略2015」の目標達成に向けたグループの取り組みと進捗状況について教えてください。

2020年の収益倍増という目標に向けて、従来の強い事業のさらなる強化と、資産の積極的な入れ替えによるポートフォリオの強化を進めています。足元では新興国経済の低迷などの要因により機械グループを取り巻く環境は厳しい状況にありますが、円安の追い風もあり当期純利益は策定時の目標を毎年達成してきています。また、アジア・アセアン戦略という観点での地域戦略も着実に進めています。一方、人的資源の強化という観点から、本部の垣根を越えたグループ横断的な人材育成、交流、流動化の各種施策も推進しています。

Q2 目標達成に向け、中長期の事業環境およびリスクについてどのように認識していますか。

当グループは、製品の量販や保有・運用など各国のマーケットや市況の影響を受けやすいビジネスモデルが中心ですが、新興国のマーケット状況や地政学的なリスクの動向は気になるところです。一方で、新興国経済にはまだまだ成長の余地があり、中長期的に見れば収益機会は大きいと認識しています。また、われわれの扱う商品にもイノベーションの波は絶えず押し寄せていますが、そこで生まれる機能価値をユーザーが求める利用価値に組み合わせることが、社会やユーザーのニーズであり、そこは常に意識していくべきであろうと思います。

Q3 Q2の課題解決に向け、どのように対応していますか。また、今後の見通しと成長戦略についてお聞かせください。

事業を取り巻く環境は常に変化していますので、取り組み地域をある程度分散させることや、市況に影響されにくい側面を極力強化することが重要と考えています。それに加えて、さらなる成長に向けた新規事業への取り組みを着実に進めていきます。既存事業の枠を超えた案件についても、その取り組みを強化すべくグループ内に新たな組織を立ち上げました。これら戦略を効果的な資産の入れ替えと人的資源の強化で支えながら、外部環境の変化に強い、筋肉質なグループとするべく取り組んでいきたいと思っています。



ビジネスパートナーの声 ～三菱商事への期待～

Sigdo Koppers

三菱商事と共に南米市場を成長・発展に導く

私は、未来とは過去の成功を礎につくられるものと考えます。Sigdo Koppers Group (SK) と三菱商事のパートナーシップは、1980年にスタートしました。当社は三菱商事のエネルギー、銅鉱山、製錬所、精製プラントなど、さまざまな部門と取引をしていますが、最近では、チリ、ペルーにおける三菱自動車工業製品の販売事業(車両、スペアパーツ)で成果を上げています。

1994年、両社の合併販売会社 MMCC がチリで営業を開始しました。2011年には、二つ目の合併会社 MCAP をペルーで設立し、どちらも大成功を収めています。昨年、チリでは三菱自動車工業製品の累計販売

台数が10万台を達成し、国内の提携ディーラーと共に喜びを分かち合いました。

私は日本・チリ経済委員会の委員長として、また日本国政府から名誉ある旭日中綬章を頂いた者として、当社と日本のパートナーである三菱商事との関係同様、日本とチリの結束を強め、ビジネスの成功に向け尽力していく所存です。

今日の成功は、両社で共に成し遂げました。三菱商事の総合力を活かし、引き続き南米市場と経済発展のために協力していきましょう！



フアン・エドゥアルド・エラスリス
Chairman and CEO
Sigdo Koppers S.A.

産業機械事業本部

当本部は、建設機械、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各種産業機械の販売・サービス事業、レンタル事業、販売金融事業、ならびに関連事業投資を世界各地で展開しています。

VISION

長年にわたり産業機械分野で構築してきたグローバルな事業ネットワークを通じて、市場ニーズに合致した機械の販売、保守サービス、レンタル、ファイナンスなどの機能を提供することで世界の産業の機械化・効率化に貢献していきます。

STRATEGY

日本および世界各地において、顧客のニーズに応え、さまざまなサービス・機能を付加することで市場の成長を取り込んでいきます。国内事業で培った事業運営ノウハウを新興市場に展開し、地域に密着しながら市場開拓を進めることを基本とし、特に、重点市場と位置付けるアセアン諸国では、当本部の全ての事業分野において、収益基盤の構築と機能強化を図っていきます。

- エレベーター事業部
- 産業設備事業部
- 建設機械・レンタル事業部



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

当本部は、一般商船トレーディングや保有・運航事業、海洋・ガス船保有・運航事業などの船舶関連事業、ならびに防衛関連機器トレーディングや衛星画像データサービス販売などの宇宙航空関連事業を行っています。

VISION

一般商船事業は、トレーディングと事業投資(保有・運航事業)の両輪でシナジーを追求し、世界経済を支える海上輸送の一翼を担っていきます。海洋・ガス船事業は、シェール革命により大きな需要が見込めるガス船事業や、海洋資源関連船事業を通じて、世界のエネルギー供給に貢献していきます。宇宙航空関連事業は、最先端技術の導入により安心・安全な社会に貢献していきます。

STRATEGY

一般商船事業は、海運ハブであるシンガポールの子会社での撤積船保有事業の推進とトレーディングの強化、新規事業への取り組みを図っていきます。海洋・ガス船事業は、原油生産・貯蔵・積出設備(FPSO/FSO)の保有・運航事業継続と、ガス船事業の拡充を図ります。宇宙航空関連事業では、トレーディングの着実な推進に加え、衛星画像分野などで新たなサービス事業を拡大します。

- 船舶部
- 船舶海洋・ガス船事業部
- 宇宙航空機部



当社も出資参画し2014年12月就航の最新鋭さやえんどう型LNG船“越州丸”(提供:三菱重工業)

自動車事業本部

当本部は、世界各国で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・販売金融事業を核とする幅広いバリューチェーンで事業を展開しています。

VISION

当本部は三菱自動車工業/三菱ふそうトラック・バス製品が強みを持ち、かつ中長期的に成長が期待できる新興市場を中心として事業基盤の拡大に努めます。

また、新たなステージに入った三菱自動車工業の持続的な成長に対し、同社製品の拡販を通じ貢献していきます。

- 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



アウトランダーPHEV(写真)など、電動車の普及を通じ、環境に優しい持続可能な社会の実現に貢献していきます。

STRATEGY

最重要市場と位置付けるインドネシアにおいては、乗用車事業を強化すべく三菱自動車工業、現地パートナーであるPT Krama Yudhaと共に新生産合弁会社を設立しました。また、三菱ふそうトラック・バス製品に関してもインド製中型トラックの輸入を開始、さらなる事業強化に取り組みます。

事業環境が悪化しているロシアは長期的に重要な市場との位置付けは変わらず、第2の柱に育てるべく事業基盤を強化していきます。

成熟市場においてもアウトランダーPHEVが好調な英国を中心に収益力が回復しており、安定的な収益源とすべく事業強化に取り組みます。



2015年3月、インドネシアにおいて三菱自動車工業製品新工場の起工式を行いました。

いすゞ事業本部

当本部は、タイをはじめとする世界各国市場において、さまざまな産業や人々の生活に欠かせない、いすゞ製自動車の販売、サービス、輸出などの事業を行っています。

VISION

当本部にとって基盤であるタイ事業をはじめとした既存事業の強化・拡大を図ります。また、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ます。

STRATEGY

タイ事業においては、現地密着型の販売活動を通じて、同国商用車市場でトップブランドの地位を築いています。今後も現地のニーズを的確に汲み取り、販売事業を中心とした既存事業の強化・拡大を図っていきます。同時に、いすゞ自動車と連携を取りながら、将来性のあるインドなどタイ以外の事業の強化・拡大を目指します。

また、世界のエネルギー需給や環境動向などに対応し、省燃費で環境性能に優れたいすゞ製自動車の販売拡大を通じて、持続的発展を可能とする社会の実現に取り組んでいきます。

- 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



タイ事業における主力製品の一つであるいすゞ製ピックアップトラックD-MAX



三菱商事グループの人材 ～世界での活躍～

The Colt Car CompanyにおけるアウトランダーPHEVの成功

当社は、英国で三菱自動車工業製品の輸入販売を行っています。昨年度の業績は大成功を収め、販売台数は90%増、売上高は2014年3月期の2倍超となり、新型プラグインハイブリッド電動自動車アウトランダーPHEVは発売1年目にして1万台を突破しました。これは、日本を含む世界の市場の中で最高の販売台数です。

英国では、アウトランダーPHEVはすでに電動自動車のベストセラーとなっており、日産、トヨタといったライバル車を凌駕しています。「三菱」は英国の電動自動

車技術の最前線ブランドとなっています。

売上の伸長によって、三菱商事から受けるサポートもさらに充実しました。三菱商事のような巨大一流企業のパートナーになることは、目標を達成し、さらにそれを超えていくための財務的、商業的なサポートが得られるということを意味します。

私たちはこれからも成長し、ゴールを乗り越え続けていくことを目指します。



ランス・ブラッドレー
Managing Director
The Colt Car Company Ltd



商社のネットワークを通じ、市場と化学の価値ある出合いを創ります

化学品グループ

化学品グループCEOオフィス

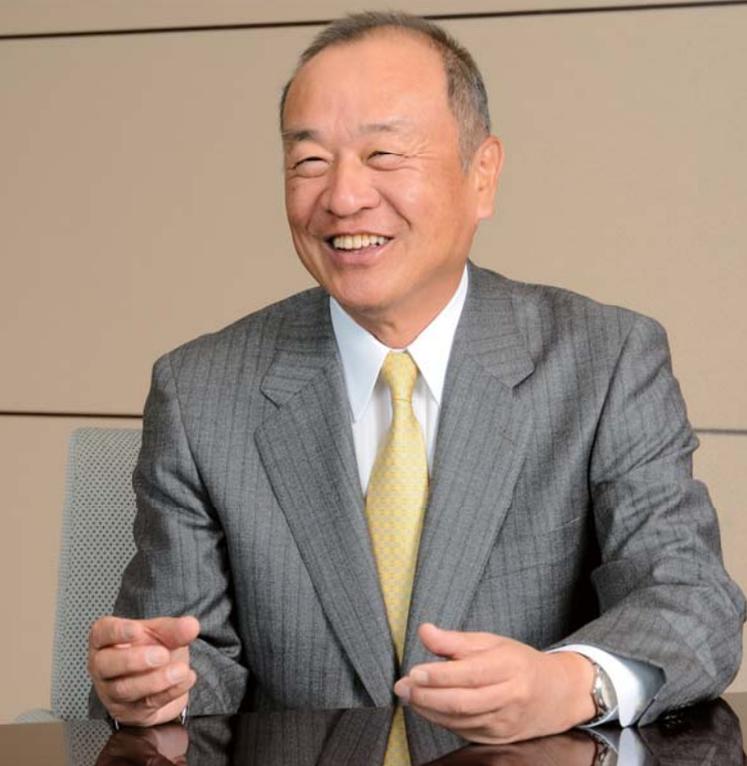
化学品グループ管理部

- 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

宮内孝久

代表取締役 副社長執行役員
化学品グループCEO

1975年三菱商事入社。サウジアラビア駐在、メキシコ ESSA EVP、化学品グループCEO オフィス室長などを 経て2005年執行役員 化学品グループCEO オフィス 室長、2006年執行役員 汎用化学品本部長、2009年 常務執行役員 化学品グループCEO。2013年より現職。

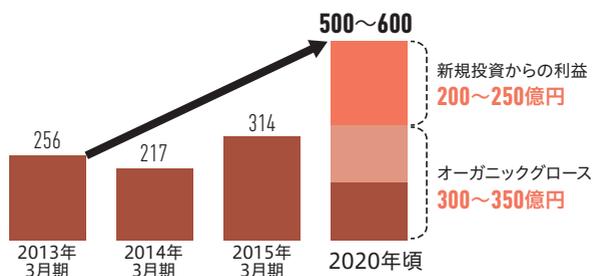


2020年頃に向けた成長イメージ

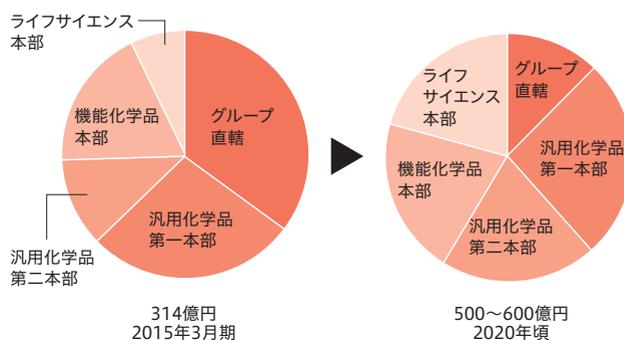
2020年頃に向けた連結純利益倍増への道程

連結純利益

(単位：億円)



ポートフォリオの構築



事業を通じた継続的社会的価値・環境価値の創出

自然の恵みをエネルギーへ、持続可能な循環型社会へ

日本は、地球温暖化対策の一環として、環境負荷の低いバイオエタノールを原料に製造されるバイオETBEをガソリンに配合し、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。

この取り組みに対し、三菱商事は、食料競合回避

や生物多様性保全といったCO₂削減以外の要素も含んだ持続可能性基準を満たす、サトウキビ由来のブラジル産バイオエタノールを安定的に調達・供給することを通じ、循環型社会の実現に向けた貢献を行っています。



Q1 「経営戦略2015」の目標達成に向けたグループの取り組みと進捗状況について教えてください。

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、着実に足場固めを進めています。石油化学やプラスチック分野では、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、市場の変化に対して抵抗力を高める戦略を推進しています。メタノールや肥料分野では競争力ある資源をベースとした事業への新たな投資を通じて事業の地域・領域を広げ、その規模を拡大させています。ライフサイエンス分野では、成長が期待される食品化学分野で、素材から調味製品までバリューチェーンを構築し事業を拡大しています。

Q2 目標達成に向け、中長期の事業環境およびリスクについてどのように認識していますか。

アジアを中心とした新興国では、中間層の拡大と生活水準の向上に伴い、需要の伸張が引き続き期待されています。一方で、原油価格の低迷による影響や、中国での設備過剰と経済成長の減速傾向は当面続くと見られ、製品市況が今後不安定な動きになることが予想されます。また、シェールガスをベースに北米の石油化学産業は競争力・供給力を増し、世界的な業界再編や、物流・製品供給フローの変化が生じると見込まれます。当グループでは、グローバルネットワークを活かして、これら事業環境の変化を捉え、新たな事業機会の創出につなげていきます。

Q3 Q2の課題解決に向け、どのように対応していますか。また、今後の見通しと成長戦略についてお聞かせください。

当グループは、グローバルな市場でビジネスを展開し、多岐にわたる産業と接点を持っています。急激な市場環境変化や産業構造の変化に対して抵抗力を高めるために、バランスの取れた事業ポートフォリオ戦略を推進し、国内外市場の成長を積極的に取り込んでいきます。「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、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。



ビジネスパートナーの声 ～三菱商事への期待～

トリニダード・トバゴ共和国

トリニダード・トバゴへの新たな投資

公明正大な理念で社会的責任を果たし世界から高い評価を得ている三菱商事を、このたび、トリニダード・トバゴにおけるメタノール/ジメチルエーテルの新規プロジェクト(10億USドル規模)の主要な出資者として迎えることになり、大変喜ばしく思っています。

わが国は海外パートナーとのプロジェクトにおいて、その公正さで高い評価を得ていますが、これまでのプロジェクト開発を通じて、わが国と三菱商事、そして他のプロジェクトパートナーの間には相互の信頼と理解が深まっており、今後も良好な関係を築いていくことが

できると期待しています。

トリニダード・トバゴ共和国では、過去40年間で天然ガスをベースとした18の石油化学プラントを建設し、1,100万トンを超えるアンモニア、メタノールを生産しています。今回の三菱商事との新たなプロジェクトは、わが国における産業の多角化と川下セクターの発展を促進し、トリニダード・トバゴの今後の経済的展望に大きく貢献することでしょう。

三菱商事との前途有望なパートナーシップを築いていくことを楽しみにしています。



ケビン・ラムナリン
トリニダード・トバゴ共和国
上院議員 エネルギー省大臣

汎用化学品第一本部

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

VISION

世界中に広がるネットワークを通じて、事業環境の変化や顧客ニーズを迅速に把握していきます。また、物流設備などのトレーディングアセットを活用しながら、市場における需給インバランスを調整するトレーディング機能を発揮し、顧客への価値の提供を図ります。

STRATEGY

シェールガスを背景にした米国石化産業復活の動きを受け、グローバル市場で業界構造や物流フローに変化が生じつつあります。この流れが進む中、堅調な成長が見込まれるアジアなど新興国市場を見据えて、新たな事業投資の機会を追求しながら、トレーディング基盤のさらなる強化と事業拡大を目指します。

- 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



アジア市場での需要拡大を捉え、ポリブタジエンゴムの製造販売の合弁会社 Lotte Ube Synthetic Rubber社(生産能力5万トン/年)を設立しました。

汎用化学品第二本部

当本部は、メタノール、アンモニア、肥料、硫黄・硫酸、エタノール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。

VISION

グローバル市場において堅調な需要拡大が期待される中、製品の安定調達を進め、ビジネスチェーンの拡充を図るとともに、トレーディング機能を一層強化することで、顧客へのさらなる価値の提供と持続的な成長を目指していきます。

STRATEGY

競争力のある天然ガスをベースとしたメタノール・アンモニア製造事業や、希少性のある肥料原料分野での事業投資の検討を進めていきます。また、それらの事業投資を活かしてグローバルに展開するトレーディング基盤を拡大し、新興国をはじめとした成長市場の取り込みを図っていきます。

- メタノール部
- アンモニア部
- 肥料部
- 無機原料部



1992年ベネズエラに設立したメタノール製造販売の合弁会社METOR社。2010年に第2プラントを立ち上げ、生産能力は年160万トンに増強しました。

機能化学品本部

当本部は、プラスチック（汎用樹脂と工業樹脂）や機能商品群（ウレタン原料、合成ゴム、塗料原料、鉍産物などの素材と、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。

VISION

プラスチック分野においては、原料トレーディングの規模拡大と製品販売力の強化を図り、それらのシナジーを高めていくことで収益性のさらなる向上を目指します。機能商品群においては、商社機能を駆使して顧客およびパートナーのニーズに応えながらグローバルに持続的な成長を図っていきます。

STRATEGY

投資を活用しながら成長が見込まれる産業・地域での新規事業に注力していきます。自動車産業が急拡大するメキシコでは、樹脂コンパウンドの合弁会社と販売拠点を立ち上げました。また、国内を中心に食品包装資材事業を展開する子会社の中央化学では、消費財市場の成長著しい中国でも事業を強化しています。

- 合成樹脂部
- 塩化ビニール部
- 機能材料部
- スペシャルティークेमカル部



自動車産業の成長著しいメキシコに設立された DM Color Mexicana 社では、樹脂コンパウンドの製造を開始しました。

ライフサイエンス本部

当本部は、「健康・安全・安心・おいしさ」の切り口で、糖アルコール、酵母エキスといった食品素材を扱う食品化学と、医農薬やファインケミカル分野でトレーディングおよび事業投資を行っています。

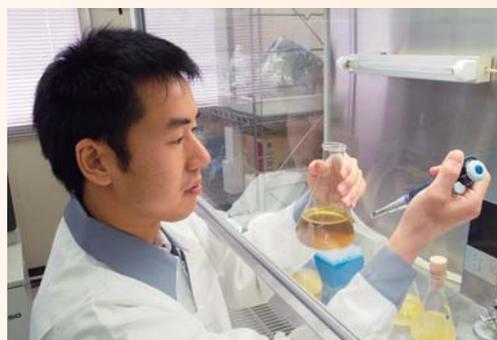
VISION

グローバルに存在感のある食品化学事業体の形成を目指して、子会社の三菱商事ライフサイエンスを中心に素材から調味製品までの品ぞろえの強化を図ります。医農薬分野では、受託製造事業の拡大に注力する一方、事業投資を通じた事業ポートフォリオの拡充に取り組んでいきます。

STRATEGY

食品化学事業では、三菱商事ライフサイエンス傘下3事業会社のシナジー追求により収益性を向上させ、加えて、投資も選択肢として商品ポートフォリオを拡充し、さらなる海外展開を推し進めます。医農薬事業では、優良パートナーと共に新興国を中心とした市場の成長を取り込んでいく方針です。

■ バイオ・ファインケミカル部 ■ 生化学製品部



当本部戦略製品の酵母エキスは、国内子会社が持つ競争力ある発酵・培養技術が支えています。

サウディ石化事業部

サウディ石油化学とSABICとの合弁会社として設立されたSHARQを中核とする本事業は、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。

VISION

三菱商事は、サウディ石油化学を通じて、SHARQ事業の維持・拡大に貢献し、サウジアラビアの石油化学産業の発展に寄与します。設立に協力したプラスチック加工訓練校への支援継続により同国の人材育成・雇用促進にも協力していきます。

STRATEGY

当社のグローバルネットワークを活用して、日本、中国をはじめとするアジアや欧州の市場向けに高品質なSHARQ製品を販売していくとともに、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ます。



SHARQは単一工場としてエチレングリコールおよびポリエチレンの生産能力で世界最大級の規模を誇っています。



三菱商事グループの人材 ～世界での活躍～

積極的にグローバルな事業展開を図る

当社は、三菱商事の機能分社として1989年に創立しました。以来、石油化学産業の川中・川下分野である合成樹脂分野において、食品・流通、自動車、電気・電子・OA、物流、飲料など多岐にわたる対面業界向けに、国内市場を中心として原料から最終製品までを幅広く取り扱い、事業を拡大してきました。昨年には、工業樹脂・

PET樹脂事業のグローバル本社機能を三菱商事より移管して業容を広げています。三菱商事との連携をさらに強化しつつ、当社が長年にわたり信頼関係を築いてきた国内外の取引先と共に、グローバルな事業展開を積極的に推進し、さらなる成長を図っていきたく思います。



渡邊 冬樹
三菱商事プラスチック
代表取締役社長



国内外での豊かな消費生活の実現を通じて、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



垣内 威彦

常務執行役員
生活産業グループCEO

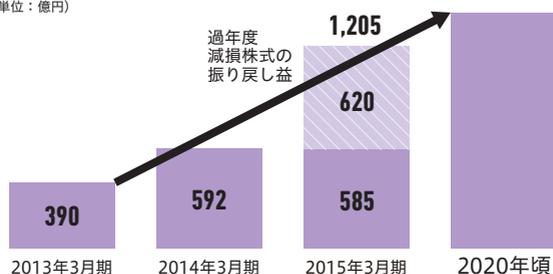
1979年三菱商事入社。飼料畜産部勤務を経て、オーストラリア三菱商事会社(シドニー)に転出。2006年生活産業グループCEOオフィス室長、2008年農水産本部長、2010年執行役員。2013年より現職。

2020年頃に向けた成長イメージ

2020年頃に向けた連結純利益倍増への道程

連結純利益

(単位：億円)



グループ戦略

- ◆ 国内事業の機能強化・効率化
- ◆ グローバルな供給網の確立
- ◆ 垂直統合モデルの海外展開
- ◆ グローバルパートナーとの海外事業展開

事業を通じた継続的社会的価値・環境価値の創出

医療機関のトータルソリューション・パートナー

エム・シー・ヘルスケアは、全国の病院向けに医療材料・医薬品・医療機器の調達・管理や、複数の病院を組織化した共同購入などのさまざまな経営改善メニューを提供し、医療機関の業務を総合的にサポートしています。また、グループ会社のエム・シー・

メディカル、日本メディカルネクストでは最先端医療機器の輸入販売を行い、医療技術の発展を通してより豊かな医療の実現に貢献することを目指しています。



Q1 「経営戦略2015」の目標達成に向けたグループの取り組みと進捗状況について教えてください。

2020年での利益倍増の実現に向けた戦略を着実に推進しています。

国内では、産業構造や市場環境の変化に対応して、既存事業の機能強化や効率化に取り組んでいます。

海外では、昨年、ノルウェー・カナダ・チリの3カ国に生産拠点を保有するサーモン養殖会社セルマック社を子会社化するなど、グローバルな原料供給体制の拡充に注力しています。また、インドネシアやミャンマーなどの成長市場において、日本で確立した原料調達から小売りに至るまでの垂直統合型モデルの移植や、日本の有力パートナーとの共同事業展開に取り組んでいます。

Q2 目標達成に向け、中長期の事業環境およびリスクについてどのように認識していますか。

国内外で事業拡大を進めていく上で、連結経営の在り方について問われています。

100社を超える事業投資先と3万人を超える連結人員を抱える生活産業グループは、中長期的な成長を支える経営人材の育成や、事業特性に合ったガバナンス体制の整備を重要な経営課題と捉えています。また、連結事業規模の拡大に伴うコンプライアンスリスクに対しては、引き続き最優先事項として対応していく方針です。

一方、持続的な事業成長を遂げるには、環境や地域社会への貢献が大前提となりますので、成長戦略に基づく経済的価値と、環境保全や雇用創出などの社会的価値を両立させることが肝心だと考えています。

Q3 Q2の課題解決に向け、どのように対応していますか。また、今後の見通しと成長戦略についてお聞かせください。

国内消費市場は成熟しており、激しい競争環境が続くものと予想されますが、今後も国内事業は当グループのビジネスルーツであることには変わりありません。厳しい目を持つ国内の消費者に対して、より良い商品・サービスを持続的に提供し、自らの機能を強化することは、海外での成長戦略を組み立てる上で最大の武器となります。

また、鮭鱒養殖事業などでは、グローバルな供給体制による規模化に取り組みつつ、自然との共生に向けた環境に配慮した取り組みを進めることで、経済的価値と社会的価値の両立にチャレンジしていきます。



ビジネスパートナーの声 ～三菱商事への期待～

Capital Diamond Star Group

三菱商事との協業によるミャンマー食品製造・物流事業拡大

私たちは三菱商事とのJV設立検討を2012年に開始しました。交渉の中で、三菱商事とCapital Diamond Star Group(CDSG)は、JVを加工食品分野でブランドを有するリーディングカンパニーとすることを目指し、生産者・消費者双方の利便を図っていくというビジョンを共有できていることを実感しました。また、双方が食品サプライチェーンの川上・川中・川下にビジネスを有している、という点も共通していました。

私は三菱商事従業員の豊富な知識と誠実かつ公正な姿勢に感銘を受けました。また、三菱商事の持つ

グローバルな視点と地域ビジネスに関する深い洞察から多くの知見を得ています。そして何より、MC経営陣からは会社組織や戦略について多くを学びました。

この事業の成功は、われわれをASEAN、またはそれよりも広い領域で加工食品のブランドを有するリーディングカンパニーとなることへ導いてくれるものと信じています。

三菱商事とより多くの協業が末永く続くことを期待しています。



コ・コジ
Chairman, Lluvia Ltd
Group Managing Director,
Capital Diamond Star Group

海外市場本部

食品・消費財を中心に国内で確立したビジネスモデルを海外市場に横展開すべく、新興市場における新規ビジネスの企画・実行・推進、ならびに英国を中心とした欧州食品事業の展開を行っています。

VISION

海外成長市場での事業開発を担います。インドネシアやミャンマーなど継続的な人口増加や著しい経済発展により急速に拡大する消費者需要をてこにグループが有する機能を束ね、垂直統合モデルを実現します。対象国の国民生活向上に貢献すべく、製造・物流面の効率化、安心・安全な生活必需品やサービスの提供を通じ、継続的社会価値創出を目指します。

STRATEGY

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、ミャンマーでは現地最大手製粉・コーヒー事業者であるキャピタル・ダイヤモンド・スター・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については、商品の安定供給力と大手小売業など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。

■ インドネシア部 ■ 中国・東南アジア部 ■ 新市場部



インドネシア現地アルファグループと戦略提携し、製パン、製菓、飲料などの取り組みを推進しています。

リテイル本部

食品・衣料品などの小売事業、外食事業、ならびにそれらの事業を支えるポイント・決済などを活用したマーケティング事業など、消費者に身近な商品・サービスを取り扱い、消費者のニーズに総合的に応えています。

VISION

コンビニエンスストアや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、ポイントサービスや決済ソリューションなど、消費者視点に立ったさまざまなモノやサービスの提供を通じ、健康で安心・安全な生活と快適な暮らしの実現に貢献します。

STRATEGY

消費者に接するリテイル事業領域の中で、総合商社ならではのトータルコーディネーション能力を発揮し、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。

■ 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



当社出資先のローソンは「マチ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。

生活商品本部

当本部は、食品流通、紙・パッケージング、タイヤ、繊維、ヘルスケアの分野において、多岐にわたる取扱商品の製造加工・供給・中間流通機能を担っています。

VISION

それぞれの分野における市場、業界環境の変化に柔軟に対応しながら、幅広い商品およびサービスの提供を行い、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。

STRATEGY

当本部では、特定の商品の枠にとらわれない柔軟・多様な発想の下、有力パートナーと共に、国内外における製造加工・供給・中間流通事業の基盤強化に取り組んでいます。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、各分野における機能子会社の競争力強化にも引き続き注力していきます。

- 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
- タイヤ・消費財部
- ヘルスケア部



食品、衣料品、ヘルスケア関連など、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

当本部は、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。食と住に関わる生活必需品の原材料となる商材を、生産・集荷・製造・加工・販売などの事業も行うことで安全・安心を兼ね備えた調達・供給を実現しています。

VISION

食料・資材分野の需要は、国内では少子高齢化により縮小傾向にある一方、新興国では経済成長・人口増加が著しく、これらの国々を中心に世界規模では増加しています。また、消費者ニーズは国内外を問わず高度化・多様化が進んでいます。このような市場環境の急速な変容に対して柔軟であるよう、高い感度を持ちながら、競争優位性を自律的に継続・再現できるよう取り組んでいます。

STRATEGY

当本部では市場環境・業界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・拡充に国内外で取り組んでいます。また、高度化・多様化する消費者ニーズに適応すべく、効率的なサプライチェーンを通じて革新的・独創的な商品・サービスなどをタイムリーに提供できることを目指します。

- 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
- 鮭鱒養殖事業室



米国最大の穀物輸出地域／メキシコ沿岸に位置する子会社 AGREX 社の穀物輸出拠点。同社は米国において穀物調達・輸出事業の強化を進めています。



三菱商事グループの人材 ～世界での活躍～

生活必需品の垂直統合モデルでインドネシア社会に貢献

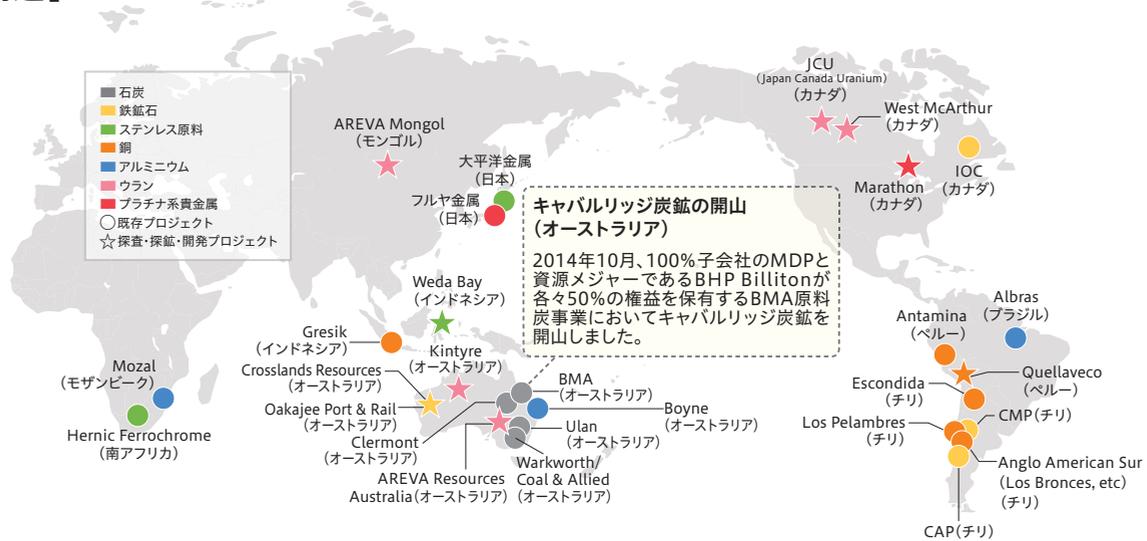
インドネシアでは、経済発展に伴い中間層が急速に拡大し、2020年には現在のほぼ倍の1億4千万人に達すると予測されています。生活産業グループでは、食料品、日用品、衣料品といった生活必需品の分野で、地場企業や、日本をはじめ世界各国のビジネスパートナーと共同で、製造・販売事業に取り組んでいます。昨年に

は加工油脂、調味料、パンの製造事業を操業開始、続いて菓子、飲料などの事業を立ち上げる予定です。原材料の調達からリテイルまで、長年培った機能を、さらに現地の視点で磨き上げ、多様で高品質な商品やサービスを提供することで、インドネシアの消費者の豊かな生活に貢献していきます。

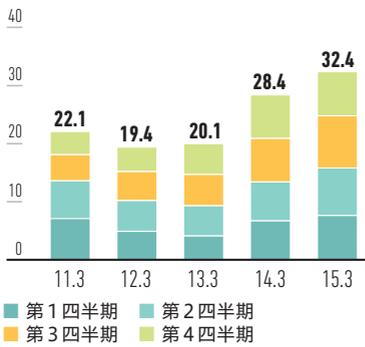


荒川 健
President Director
PT. MC Living Essentials Indonesia

[金属資源関連]

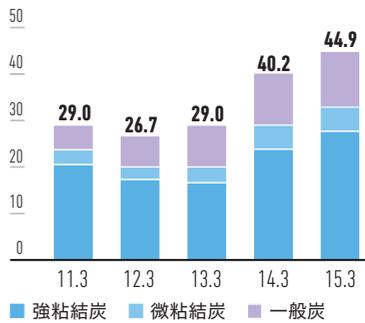


BMA年間生産量(50%ベース)推移 (百万トン)



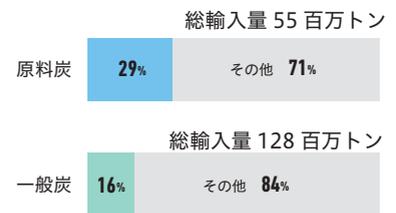
* 4~3月累計。

MDP年間販売量の推移 (百万トン)



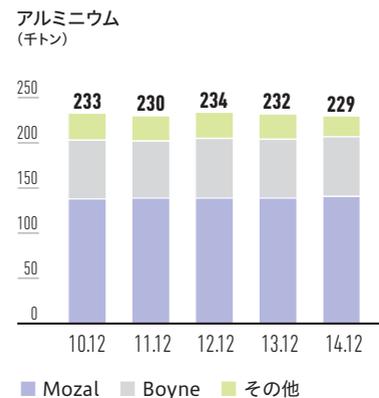
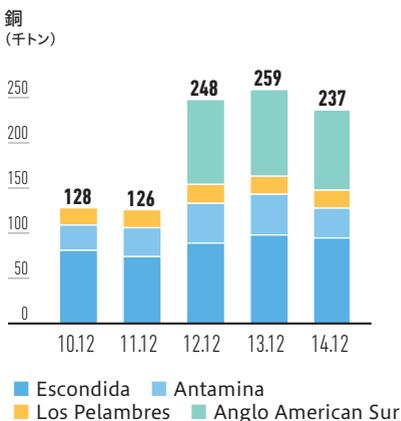
* BMA以外の一般炭持分販売量も含まれます。
 ** Coal & Alliedの生産量については、持分連結したことに伴い2010年度以降、期ずれを反映。

日本向け総輸入量および当社シェア* (2014年1~12月)



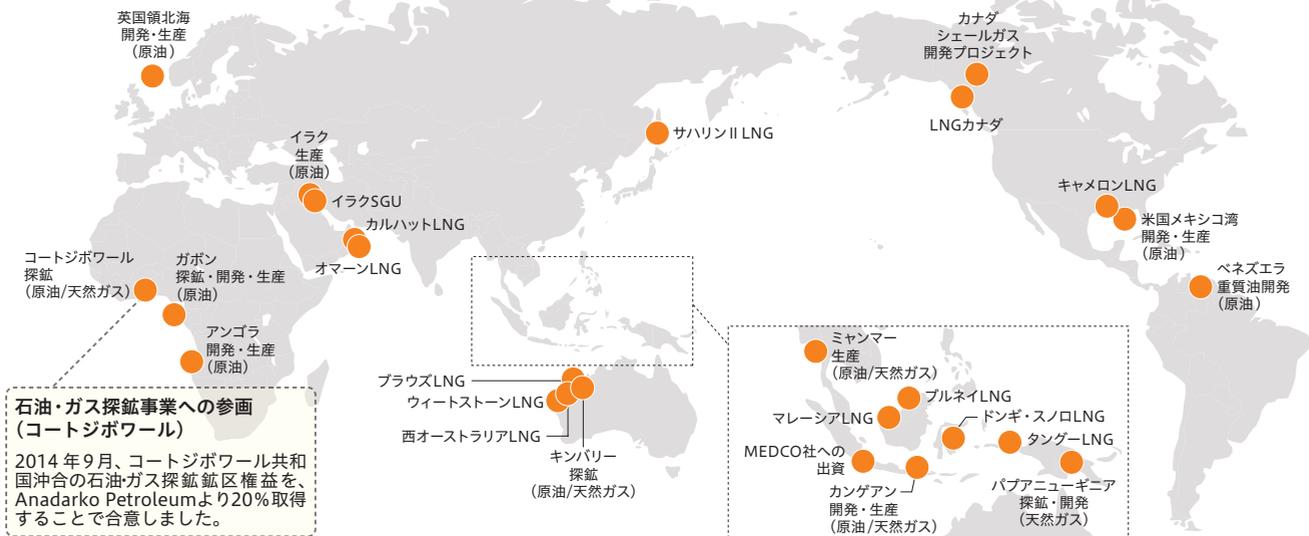
* 当社シェアに関しては、当社がトレーディングにのみ関与しているものを含まず。

持分生産量 (1~12月累計)



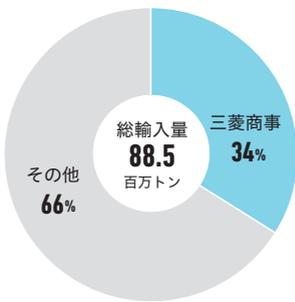
▶ 金属グループの取り組みについてはP.62をご覧ください。

[エネルギー資源関連]



石油・ガス探鉱事業への参画 (コートジボワール)
 2014年9月、コートジボワール共和国沖合の石油ガス探鉱区権益を、Anadarko Petroleumより20%取得することで合意しました。

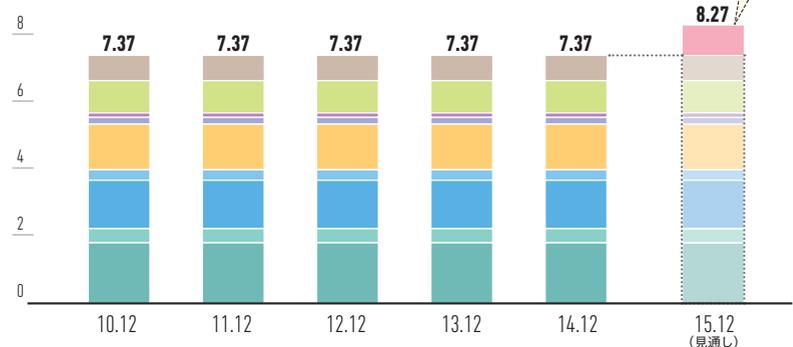
LNGの日本向け総輸入量および当社シェア*



(2015年3月末時点)

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

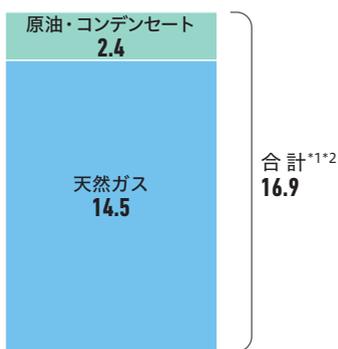
LNG持分生産能力 (百万トン/年)



■ プルネイ ■ マレーシアI ■ マレーシアII ■ マレーシアIII* ■ 西オーストラリア*
 ■ オマーン ■ カルハット(オマーン) ■ サハラII* ■ タンゲー* ■ ドンギ・スノロ

* 上流権益も保有。

当社保有埋蔵量 (億バレル)

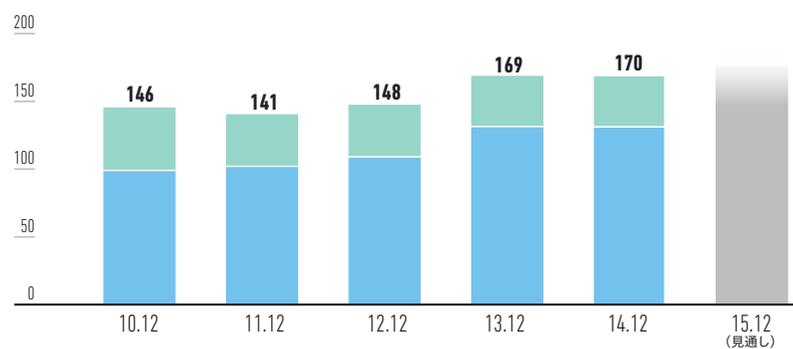


(2014年12月末時点)

*1 石油換算。会計上の非連結先も含みます。

*2 権益保有見合い。一部当社独自の基準によります。

石油・ガス上流持分生産量 (年平均値)* (千バレル/日)



■ 天然ガス ■ 原油・コンデンセート

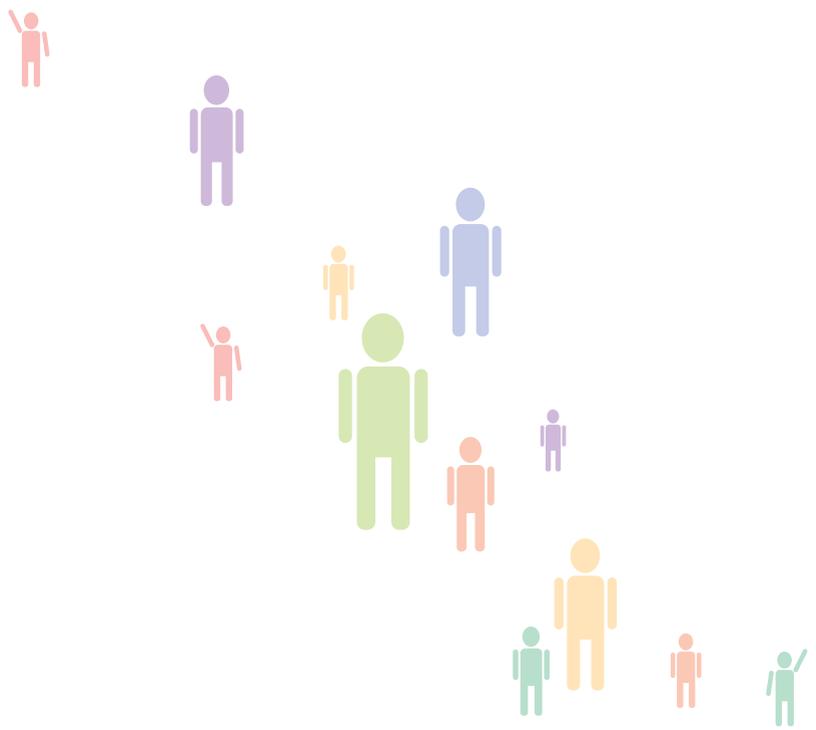
* 石油換算。会計上の非連結先も含みます。

* 天然ガス：マレーシアIII、カナダ・シェールガス

原油・コンデンセート：ガボン、アンゴラ、メキシコ湾、北海

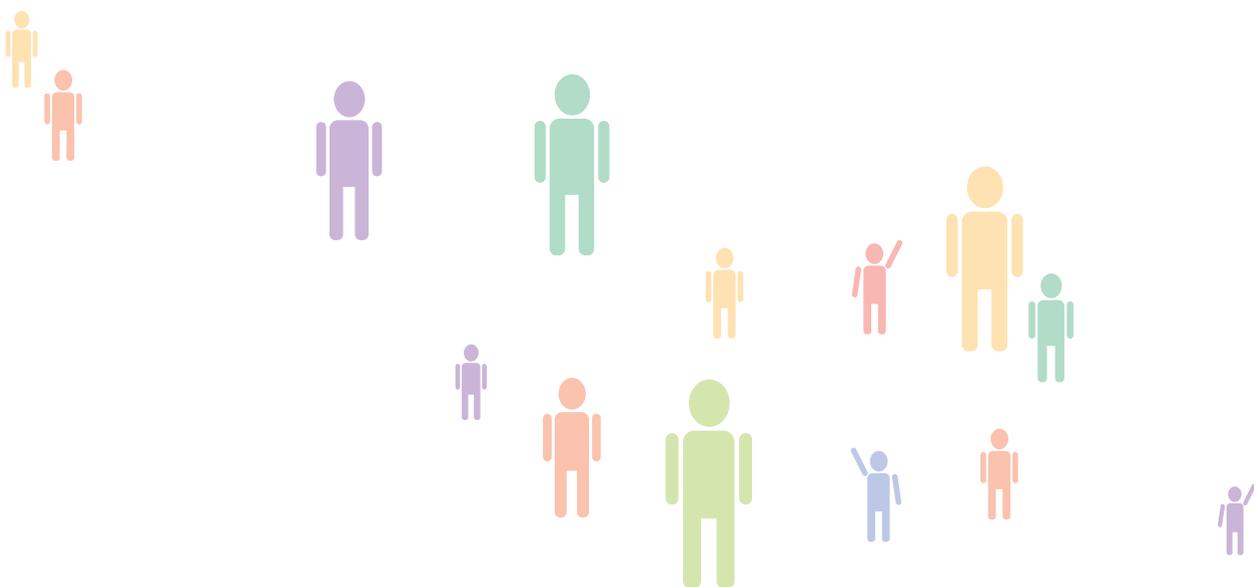
天然ガス+原油・コンデンセート：西オーストラリア、サハラII、タンゲー、カンゲアン、MEDCO社

▶ エネルギー事業グループの取り組みについてはP.58をご覧ください。



Regional Initiatives and Human Resources

- 82 地域への取り組み
- 84 三菱商事グループの人材戦略





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、おのおのでの地域統括が域内の拠点を統括し、積極的に各国・地域の人材を登用しながら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」で打ち出した市場戦略、すなわちアジアを機軸とするグローバル展開を着実に実行するとともに、中長期的観点からその他成長国・成長地域にも積極的に取り組み、新たな事業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



海外拠点マネジメント インタビュー

新規ビジネス開発に向けた取り組み

～2020年に向けて～

北米



北米三菱商事会社
シリコンバレー支店
支店長

ケビン・キューン

三菱商事のイノベーション発信基地として

米国カリフォルニア州のベイエリアは、サンフランシスコとサンノゼという、世界で最も生産性が高い都市トップ10の2都市を擁し多くの優良企業やベンチャーが共存する、技術とビジネスモデルのイノベーションの中心地です。私たちはこの地の企業動向や、産業をまたがるトレンドを分析・発信するとともに活動を通して得られた知見を活かした新規ビジネス開発に取り組んでいます。ヘルスケアや電力の新規ビジネスモデル、先進技術によって変わる製造業、急速に進展する次世代自動車ビジネスなどの分野に注目しています。

中南米



智利三菱商事会社
取締役

モンセラット・ガリマニー

MCグループ全体のさらなる価値向上を目指して

三菱商事の2020年頃までに資源の持分生産量および非資源の収益を倍増するという目標を心に留め、日々さらなるビジネスの発展に向けて取り組んでいます。このチャレンジングな目標達成のためには革新的な手法と、健全な組織の存在が強く求められます。私たちは①既存のプラント、発電、水、水産などの事業投資の発展と、既存のビジネスモデルやチリ国内のみにとられない新たな案件創出、②人材育成・強化、③三綱領の精神と法令遵守を3本の柱に、三菱商事グループ全体のさらなる価値向上に貢献していきます。

欧州・アフリカ



三菱商事
オスロ駐在員
駐在員主席

ヤン・エリック・ポールセン

顧客とのつながりを三菱商事の力に

ノルウェーは石油・ガスなどのエネルギー資源だけでなく水産資源などに恵まれ、海運やアルミニウムなどの産業も盛んな国です。三菱商事はノルウェーで船舶や備船事業、石油・ガスの資源ビジネスなどに注力しています。2014年には鮭鱒養殖のセルマック社を完全子会社化し、水産業界における三菱商事の位置付けをより強固なものにしました。2020年に向け私たちは顧客のニーズを捉えてより密な関係を築き、三菱商事のトレーディングの拡大や投資機会の発掘を支えていきます。

中東・中央アジア



三菱商事
バクー事務所
所長

メフメト・チフトチオール

成長する市場に新たなビジネスを

バクー事務所は成長する中東・中央アジア地域の一員としてアゼルバイジャン共和国とジョージアを管轄しています。アゼルバイジャンは石油やガスの輸出に支えられ急速な経済成長を遂げる一方、非石油分野での収入拡大や外国投資の呼び込みを進めています。バクー事務所ではタイヤ、自動車、エアコン、電極に加え、最近ではメタノールやセメントプラントへの取り組みを支援しています。平均年齢が若く消費市場の拡大が見込まれる中、現地の戦略パートナーとの関係を活かし、既存ビジネスの拡大とともにインフラ分野への取り組みを強化していきます。

東アジア



三菱商事(上海)
有限公司
成都支店
支店長

胡 興亜

中国の「一帯一路」戦略を捉えて

中国経済が安定成長に移行する中、二桁近い成長率を維持する成都、重慶を含む西部地区は、シルクロード経済帯と21世紀海上シルクロード経済帯（一帯一路）戦略の中心地域として、中国政府が注力する地域です。私たちは、インテリジェンス機能を発揮し、三菱商事のネットワークと知見を駆使する形で、一帯一路沿線国への進出を加速させる中国有力企業との協業に向けて取り組むとともに、中国内一帯一路沿線の需要取り込みに向け、三菱商事グループ全体のビジネス開拓・拡大に貢献していきます。

アジア・大洋州



シナール・ベルリアン
社長

ダト・ロスマン・HJ・ハッサン

オールMCでのマレーシアの活力の取り込みへ

マレーシアは今後も平均4-5%の経済成長率が見込まれる成長国で、消費財やインフラなどの非資源、原油などの資源ビジネスのいずれも可能性を持っています。政府のたゆまぬ政策もあり、マレーシア市場の注目度は今後さらに高まると考えます。シナール・ベルリアン社では本店や周辺拠点と協力しながら、中長期的な視野を持って三菱商事のプレゼンス向上や現地パートナーとの新規ビジネスの構築を目指すとともに、拠点を支えるマレーシア人スタッフの人材開発にもより一層力を入れていきます。

三菱商事グループ全体での人事機能を強化し、人材育成・活躍促進に取り組んでいきます



三菱商事グループでは、事業のさらなる多様化・グローバル化に対応し、連結・グローバルベースでの人材育成・活躍促進に取り組んでいます。

その一つとして、「経営力強化」や「人材マネジメント」、「組織運営」をキーワードに、経営人材の育成・輩出をさらに強化していきます。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、引き続き、女性が活躍する環境整備を進めるとともに、ダイバーシティを活かした魅力的な環境、多様な働き方を受容する風土づくりの一環として、新しい働き方に向けた取り組みも進めていきます。

これらは、三菱商事本店人事部のみならず、各地域・拠点や当社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、引き続き、当社グループ全体での人事機能・体制を強化していきます。

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

連結・グローバルベースの人事体制

三菱商事では、連結・グローバルベースでの人材への取り組み、および各拠点や三菱商事グループ企業の事業支援を強化するために、当社グループ全体での人事機能・体制を強化しています。

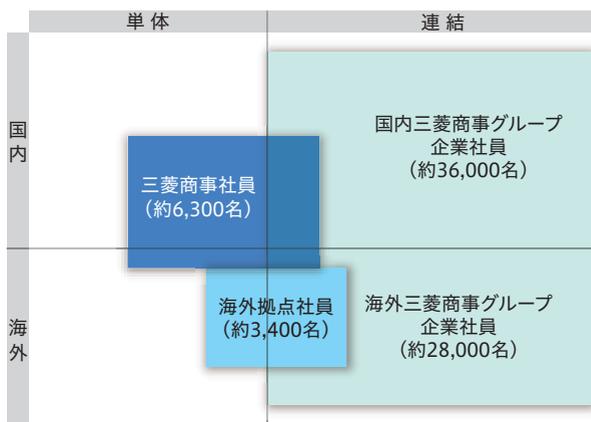
具体的には、毎年1回、各地域・拠点・当社グループ企業の人事責任者および担当者が本店に一堂に集まるグローバル人事

会議を開催し、本店の方針の浸透、情報・意見交換、グッドプラクティスの共有を図っています。また、当社グループ全体の人材、ネットワークや知見・ノウハウを活用し、海外の新会社設立や統合などの各社のフェーズを踏まえ、人材の派遣や人事コンサルティングなどのサポートを行っています。



2014年度のグローバル人事会議

三菱商事グループ全体の人員数

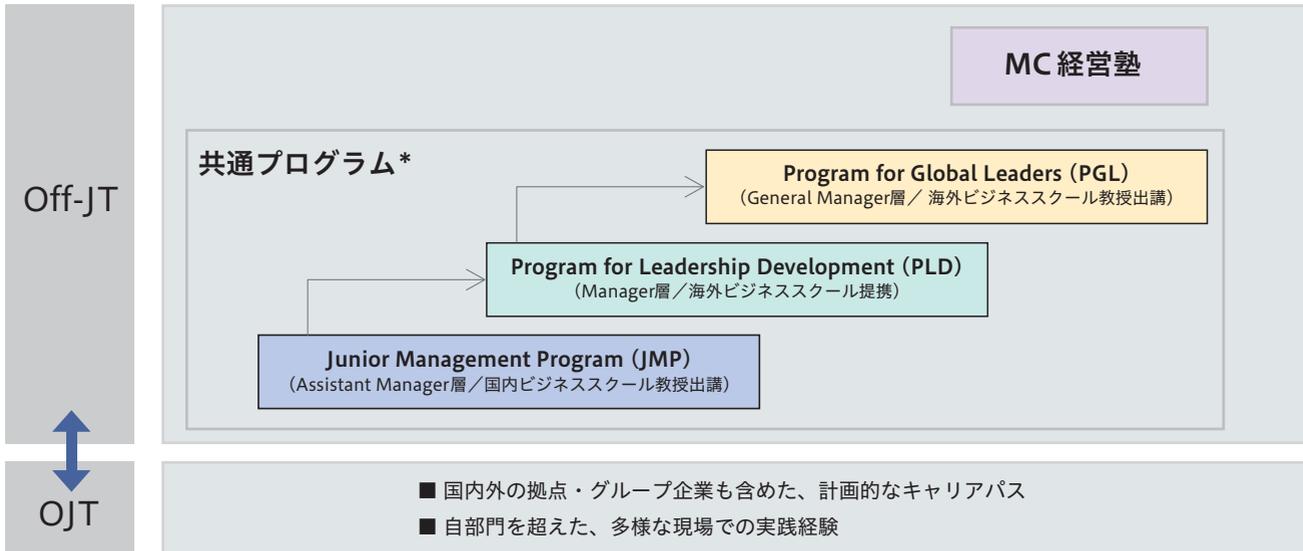


三菱商事グループを率いる経営人材の育成

三菱商事グループの事業の多様化・グローバル化が急速に進む中、現在、三菱商事には国内外に連結対象会社が約600社あり、約6,300名の社員のうち、約1,700名が連結先に出向しています。このうち、200名超の社員を継続的に経営者として派遣しています。今後はさらに多くの事業を運営できる人材の育

成・輩出を強化していくことが必要となります。当社では、本店社員に限らず、国内外の拠点・当社グループ企業社員も対象とした段階的な経営人材育成プログラムを実施し、当社グループを率いるリーダーとしての成長を促すことで、当社グループ全体での継続的な人材育成に取り組んでいきます。

■ 段階的な経営人材育成プログラム



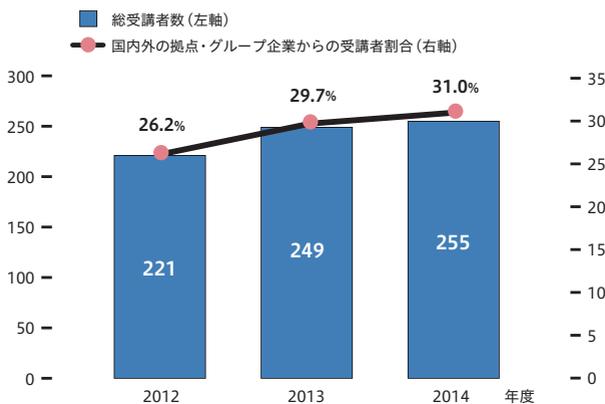
* 共通プログラム：三菱商事本店・国内外拠点・三菱商事グループ企業の社員を対象にした合同研修

■ リーダーを育成するマネジメント層向け研修

三菱商事本店および国内外の拠点・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、最先端のビジネススキルの習得と、受講者同士の議論を通じた会社理解・価値観の共有を図っています

す。また、当社グループを率いるリーダーに必要な心構えや視座を高めることを狙い、教養の要素や経営に必要なスキルを改めて磨くセッションを実施し、さらには海外主要校の短期ビジネススクールへの派遣も実施しています。

共通プログラムの受講者数推移



経営人材育成プログラム「MC 経営塾」

三菱商事グループ全体での人材育成・活躍促進

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おり、当社グループ全体で人材育成・活躍を促進する仕組みづくりを進めています。

■ 国を超えた異動

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が増えており、円滑な異動を促し、異動期間中の評価・処遇の基本的な考え方を定めた「グローバル共通の異動ガイドライン」を導入しています。

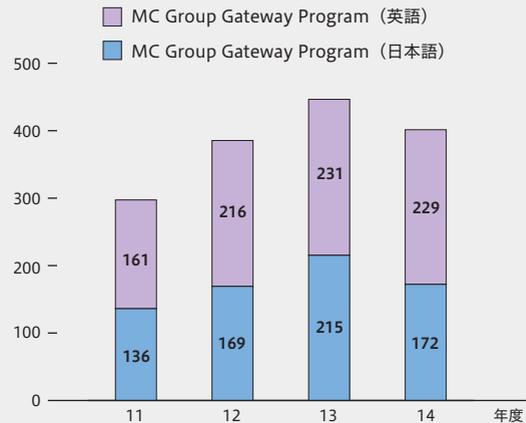
海外拠点社員の本店への出向・海外間異動件数の推移



■ 価値観の共有

理念・価値観の共有や三菱商事グループへの理解を深めることを目的として、国内外の拠点・国内外当社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回東京で実施しており、約400名（累計ベースでは約1,700名）が参加しています。さらに、各地域でも同様の導入研修を展開しており、当社グループ全体での価値観の共有を推進しています。

MC Group Gateway Program 受講者数の推移



COLUMN

三菱商事らしい新しい働き方

三菱商事では、各組織・個人が、自律的に、メリハリのある働き方を目指し、成果・業績の向上を図りつつ、生産性・効率性を高めた、“三菱商事らしい新しい働き方”の実現に取り組んでいます。また、多様な人材が活躍できる労働環境を整備し、成果に応じた公正な評価がなされる組織風土・文化を育てていきます。

個々の事業環境や対面業界なども異なる中で、各組織・個人の自律的な取り組みを尊重していきませんが、会社全体としても、計画的な休暇取得の促進により、有給休暇取得率70%以上を目指す他、長時間の残業がある場合には個別に改善策を進めていきます。

INTERVIEW

障がい者の就労機会拡大を支援

～三菱商事太陽～

三菱商事太陽は、三菱商事と社会福祉法人「太陽の家」が共同出資して1983年に設立したIT会社で、大分県別府市に本社を置き、東京（丸の内）と北海道（岩見沢）に事務所があります。当社は、三菱商事の特例子会社として、障がい者と健常者の「共生」、企業としての「自立」、新たな「企業価値」という企業理念の下、多様な障がい者の就労機会の拡大に努めるとともに、三菱商事および三菱商事グループ企業をはじめ多くの取引先に、システム開発、データ入力、DTP、サーバー運用など、さまざまなITサービスを提供しています。



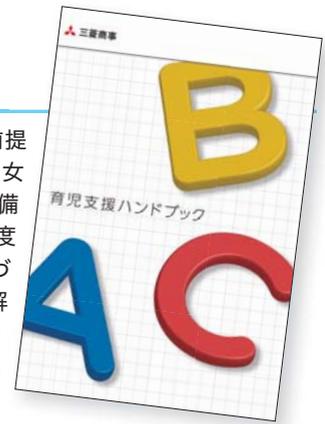
山下 達夫
三菱商事太陽 代表取締役社長

女性が活躍する環境整備

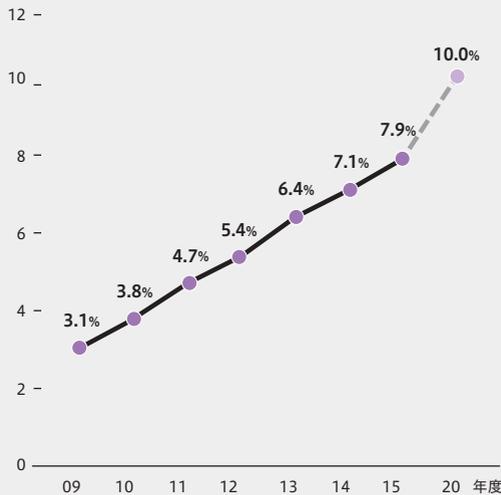
三菱商事では、まずは2020年度までに女性管理職比率10%超を達成します。女性のキャリア形成と継続のために、すでに育児休職からのスムーズな復帰をサポートするための託児所の確保、育児と仕事を両立するための柔軟な勤務時間の設定、配偶者の転勤に伴う退職時の再雇用制度の導入をはじめとする各種支援策を講じています。

2014年10月には「女性活躍・ダイバーシティ室」を設置し、育児コンシェルジュの社内設置や育児のための有給休暇の新設など、さらに一歩踏み込んだ両立支援策を実施するとともに、出産・

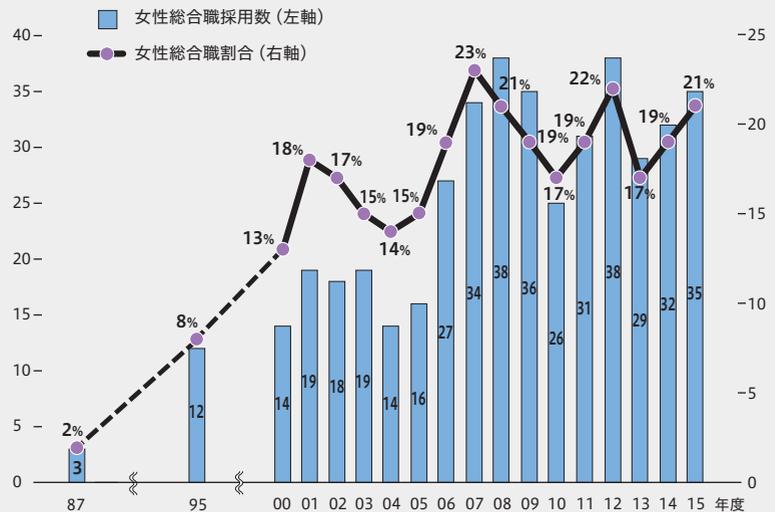
育児などのライフイベントを前提としたキャリアサポートなど、女性社員が活躍するための環境整備を進めています。また、各種制度や施策を利用しやすい雰囲気づくりや職場における周囲の理解促進を図るために、多様な働き方を受容する風土づくりにも取り組んでいきます。



女性管理職比率の推移



女性総合職採用数の推移



INTERVIEW

コンプライアンスの知識・経験を活かした現場での実践

～働く女性の観点から～

男女雇用機会均等法一期生として就職して以降、一貫して企業法務とコンプライアンス業務に従事してきました。日々変化する各国法制や社会環境の中で、様々なプロジェクト、各種制度や施策に携わることで、社会の一員であることを実感できる会社生活でした。子育てと仕事で忙しい時期もありましたが、自然体で両立できたのは周囲の理解と協

力のおかげと感謝しています。今春からは営業グループのコンプライアンス・オフィサーとして、コーポレート部門で培った知識・経験を活かし、現場に密着したコンプライアンスの実践に取り組んでいます。10年後、20年後の社会や会社の姿を見据え、新たな発想、大きな視点で業務に邁進していこうと思っています。



古本 結子
生活産業グループ・
コンプライアンス・オフィサー

Sustainability





90	継続的企業価値の創出に向けて
91	三菱商事における環境・CSR方針
92	三菱商事における環境・CSR体制
93	三菱商事における環境・CSR上の重点課題
98	サプライチェーン・マネジメント
99	東日本大震災復興支援の取り組みについて
100	三菱商事の社会貢献活動
102	環境・CSRアドバイザリーコミッティー

継続的企業価値の創出に向けて

「継続的企業価値の創出」に向けて

三菱商事は、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、グローバルな事業活動を通じて社会の持続可能な発展や成長を実現することで、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。

こうした考え方は「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」の基本方針にも引き継がれています。

さまざまなステークホルダーの意見を大切に

さまざまな事業における環境・CSRの取り組みを進めるに当たって、求められる地球環境や地域社会に対する配慮は、年を追うごとに変化しています。こうした変化に的確に対応していくためには、ステークホルダーの皆様との継続的な対話は非常に重要であり、その声を一つずつ反映していくことが責務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。

地域社会への貢献

また、地域や国際社会と共に発展するために、当社ではさまざまな分野において社会貢献活動を実施しています。特に国内では、2011年3月の東日本大震災の発生直後から復興支援活動に取り組んできました。2015年3月期においても社員ボランティア活動や、三菱商事復興支援財団を通じたさまざまな支援を継続。また、福島県での果樹農業6次産業化プロジェクトを開始し、東北地方の創生にさらに貢献していくことを目指しています。

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



ケニアでのSMILE AFRICA PROJECT

裸足での生活を余儀なくされているアフリカの子どもたちに、使用済みのまだ履ける運動靴を届ける活動。2015年3月期までに73,107足を寄贈。

三菱商事における環境・CSR方針

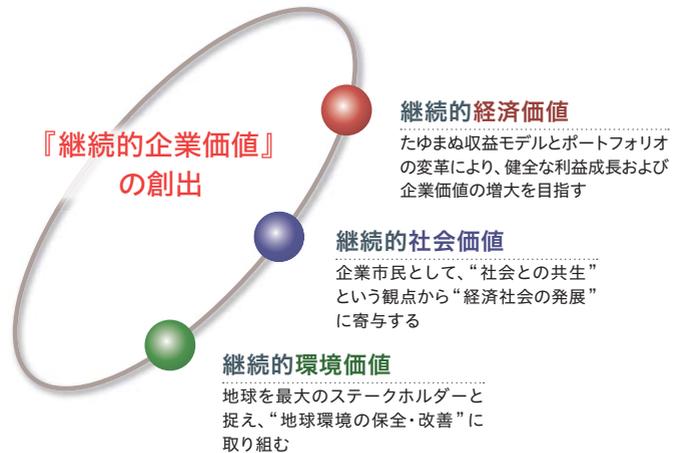
環境憲章と社会憲章を基礎とする基本方針

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、その防止に取り組めます。
- 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。

三菱商事における環境・CSR体制

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(P.102の環境・CSRアドバイザーコミッティーをご参照ください)。

投融資におけるESG管理

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

社長室会での投融資案件の意思決定は、社内専門部局の提言を取り入れた投融資等諮問委員会の諮問を基に行われます(右の図参照)。

環境面・社会性面の審査に当たっては、環境・社会・健康影響評価(ESHIA)報告書のレビューやサイト訪問に加え、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。

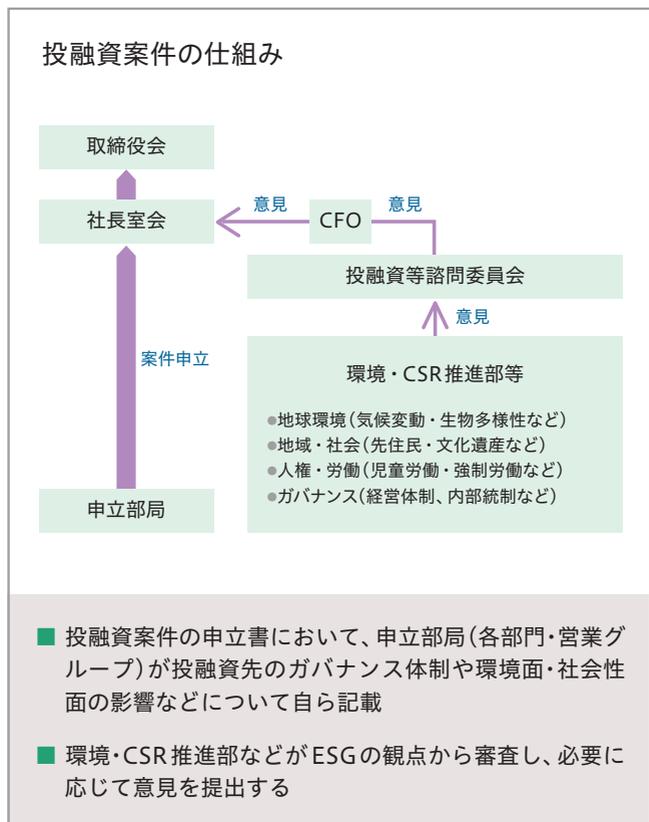
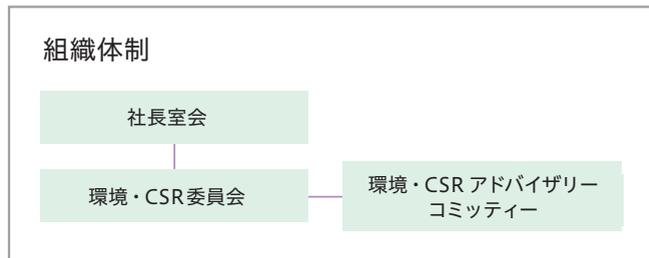
また、案件を進める上での留意点を取りまとめたCSRチェックリストを作成し、環境面での審査に加え、グローバルな視点から見た人権・労働面への配慮など、社会性項目についても審査を行っています。

三菱商事の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。当社が関わるさまざまなビジネスと環境との関わりを把握することが重要と考え、社長を最高責任者とする環境マネジメントシステム(EMS)を、ISO14001規格にのっとり、構築しています。

また、「環境憲章」の精神を受け制定した「環境方針」に基づき、EMS活動を推進しています。

当社の環境パフォーマンス情報につきましてはP.41をご参照ください。



環境方針

三菱商事は、環境憲章に基づき、環境マネジメントシステムを構築し、以下の「環境方針」を定め、事業活動を通じて地球環境の保全に努めるとともに、持続可能な社会の実現を目指します。

1. 環境関連法規制等の順守

環境関連の法令・条例およびわが社が同意する環境上の要求事項を順守します。

2. 環境改善への取り組み

- (1) 気候変動への対応のため、温室効果ガスの削減に努めます。
- (2) 資源およびエネルギーの節減に努めます。

- (3) 生物多様性の重要性を認識し、自然環境への影響に配慮します。

3. 環境マネジメントシステムの継続的な改善

事業活動と調和した環境マネジメントシステムの継続的な充実・改善に努めます。

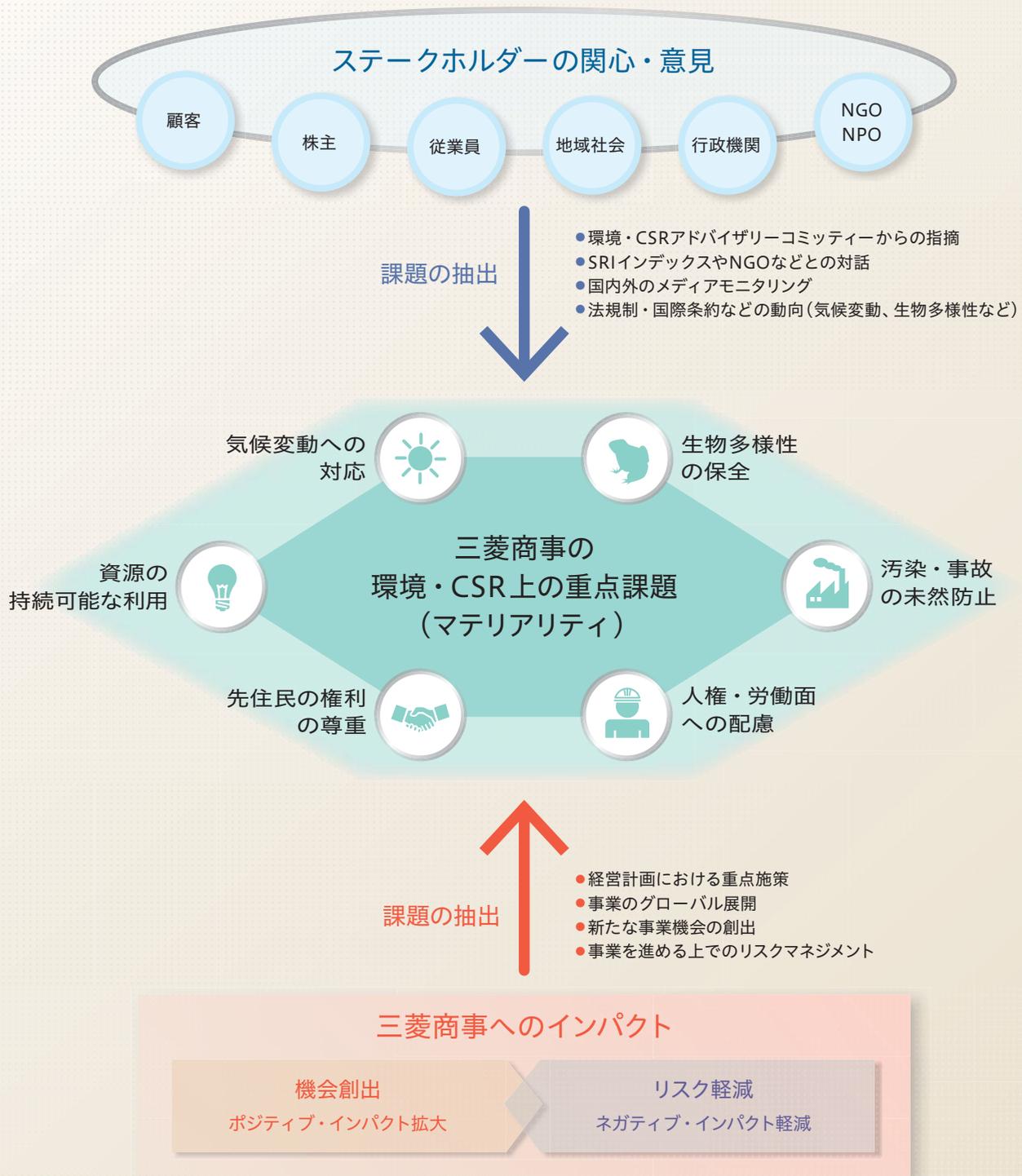
4. 環境方針の周知と公開

この環境方針を全社員に周知徹底し、全員が理解し行動できるよう教育・普及活動を推進します。また、この環境方針を社外に公開します。

2011年2月10日

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、「気候変動への対応」「生物多様性の保全」「資源の持続可能な利用」「汚染・事故の未然防止」「先住民の権利の尊重」「人権・労働面への配慮」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。





気候変動への対応

■ 世界の動向と三菱商事の認識

世界は、2014年9月に米国のニューヨークにて開催された気候変動サミットでの議論、国連の特別作業部会などを通じて、産業革命前からの気温上昇を2℃以内とする国際的な合意を達成する努力を重ねています。2014年10月に公表された気候変動に関する政府間パネルの第5次評価報告書によれば、「気候システムに対する人間の影響は明瞭であり、近年の人為起源の温室効果ガスの排出量は史上最高」とされています。2015年は気候変動に関して重要な年であり、11月末から12月にかけて、フランスのパリにおいて国際会議(COP21、気候変動枠組条約締約国会議)が開催され、2020年以降の全世界の温室効果ガスの削減目標や資金援助などが合意される予定です。

三菱商事は、気候変動への対応を重要な課題として認識し、そのビジネス機会に関しては、再生可能エネルギーなどの事業を展開すること、その事業に与えるリスクに関しては、設備投資による新たなコスト増加、法制度の変更による税負担、ステークホルダーからの要請などの影響について認識をしておき、ビジネス活動を通じた温室効果ガスの排出量の削減に取り組む方針を確認しています。

また、当社では、連結・グローバルベース(子会社)の温室効果ガスの排出量に関し、2016年3月期以降の3年間、原単位で1%以上の削減(2013年3月期比)を目指す方針を掲げ、取り組みを開始しました。

■ ビジネスを通じた低炭素社会の実現

三菱商事は、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、スマートコミュニティー開発、エネルギーソリューションなどの事業を通じて低炭素社会の実現に貢献するとともに企業価値の向上を目指しています。また、その他の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。

当社は、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160万トン*の温室効果ガス排出量の削減(燃料の焼き減らし)を達成しました。これは2015年3月期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160万トン増えることから試算したものです。



カナダ・オンタリオ州の太陽光発電所(三菱商事が50%出資)

■ パフォーマンス情報

オフィスにおいては2009年4月より、全社員が参加するCO₂削減運動を立ち上げ、執務室部分の省エネの徹底を通じて、2015年3月期のCO₂排出量は、前年度と比べ、6%の削減を達成しました。また、2015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(スコープ1)」および「電力使用に伴う間接的なCO₂排出量(スコープ2)」の合計は約334万トン**となりました。

この排出量に関する情報は、その正確性について独立した第三者であるトーマツ審査評価機構の保証を取得しています(詳細は弊社ウェブサイト(http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/pdf/pfm_01.pdf))をご参照ください。

■ 情報開示

三菱商事は気候変動に関する取り組みを統合報告書・ウェブサイトにて開示する他、2003年からCDP***にも参加しています。また、2014年からは環境省の「Fun to Share」キャンペーンに賛同し、当社の取り組みを広く開示しています。



*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-2014)を使用しています。

**算定基準として以下を採用。なお、発電事業・熱供給事業などの公共性の高い事業については、算定対象に含みません。

■燃料使用に伴う直接的なCO₂排出

The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) "Emission-Factors-from-Cross-Sector-Tools-(April-2014)"(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)

***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。



2013年より事業運営している世界最大の洋上風力発電所と英国本土を結ぶ海底送電資産ロンドンアレイの洋上変電所



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。

当社は、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。

また、当社は、2015年4月に企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)の正会員となりました。JBIBは、生物多様性の保全に貢

献することを目的に、共同研究の実施など積極的に行動する企業の集まりです。JBIBでは、日々の事業活動において生物多様性に配慮を行い、事業が生物多様性に与える負荷軽減を通じて生物多様性の保全に貢献することを追求しています。今後、会員企業とのコミュニケーションなどを通じて、生物多様性の保全に対する取り組みの一層の深化にチャレンジします。



採炭跡地の様子。リハビリテーション前(上)と後(下)。



生物多様性保護に関する活動

三菱商事ではNGOや大学、研究機関などとのパートナーシップの下、生物多様性の維持・保全や地球の生態系保全に関する活動を行っています。

■ 熱帯林再生実験プロジェクト

種の宝庫といわれる熱帯林の減少は、深刻な地球環境問題の一つです。このプロジェクトでは、現地固有の樹種を混植・密植方式で植林することで、自然再生に300~500年を要するといわれる熱帯林の再生を、40~50年で自然林に近い生態系をよみがえらせることを目的としています。当社では、このプロジェクトを1990年のマレーシアを皮切りに、ブラジル、ケニア、インドネシアで展開しています。



■ サンゴ礁保全プロジェクト

サンゴ礁は海洋生態系の中で重要な役割を担っています。サンゴ礁の健全性保持と回復技術の確立・普及を目的に、当社では沖縄・セーシェル・オーストラリアの3拠点を中心に、2005年より大学や環境NGOと連携し、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。なお、このプロジェクトは国連生物多様性の10年日本委員会(UNDB-J)が推奨する事業として認定を受けています。



サンゴ礁保全プロジェクトは「国連生物多様性の10年日本委員会(UNDB-J)」が推奨する事業として認定を受けています。





資源の持続可能な利用

鉱物資源、エネルギー、食糧、水など、地球のさまざまな資源に関する事業を展開する三菱商事にとって、資源の有限性を理解し、持続可能な形で利用することは重要な課題です。

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かけない水資源の確保から水供給・再利用まで、水の循環プロセス全体を事業投資先を通じてマネジメントすることで、世界が直面する水問題の解決に貢献しています。

また、当社では、2011年よりCDPが実施する「水」に関する情報開示のイニシアティブである“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。

当社の2014年3月期および2015年3月期における連結・グローバルベース(子会社)の取水量およびリサイクル・再利用水の利用割合*は、それぞれ、約150百万m³(8.5%)、約155百万m³(11.3%)となりました。

*取水量は、上水道・工業用水、地下水、河川・湖、海、雨水などからの取水量の合計。リサイクル・再利用水の利用割合は、取水量とリサイクル・再利用水の合計に占めるリサイクル・再利用水の割合。

CASE STUDY

当社は昨年、アラブ首長国連邦ドバイに拠点を置く総合水事業会社であるMetito Holdingsに資本参画を行いました。この取り組みを通じて、中東／アフリカ／アジア地域における水不足や水インフラ整備の遅れなどの解消に向け、地域に適切な水ソリューションを提供して、人々の生活環境向上と地域環境の保全を実現していきます。



Metito社が運営するドバイ下水処理施設



汚染・事故の未然防止

三菱商事では、さまざまな事業分野において生産の現場を展開しています。

事故のない安全な操業の維持は、従業員、お客様、地域社会、環境への影響を防ぐことはもちろんのこと、社会的な信頼の基盤であり、事業を継続していくための重要な要素であると認識しています。当社では、事故が発生した際の迅速な対応に加え、安全に対する意識の向上と管理体制の整備や改善を通じた取り組みを推進しています。



油流出対応訓練でのオイルフェンスの設置

CASE STUDY

石油・天然ガス開発やタンカー事業など油濁リスクの蓋然性のある事業については、「油濁リスクに関するガイドライン」を制定、オペレーターシップの有無によらず、油濁事故防止の管理体制や緊急時の対応について、定期的に確認を行っています。

エネルギーグループの事業投資先である三菱商事石油開発は、石油・ガス探鉱開発事業に関わるHSE(健康・安全・環境)への配慮を最重要課題と捉え、社会の持続可能な発展に貢献するため、HSEに関わるリスクを適切に管理することが必須であると考えています。当社では「HSE方針」を公開し、当社のあらゆる活動に際し積極的に取り組んでいます。この方針に基づき、社長直轄組織の「HSE室」を設置する他、社長以下関係役員で構成される「HSEマネジメント委員会」を設置しています。HSE活動を全社的に推進し、事故と環境汚染の防止、環境影響の低減、および労働安全衛生リスクの低減を目指し、HSEマネジメントシステム(HSEMS)の継続的な見直しと改善に努めています。



先住民の権利の尊重

三菱商事は、人権尊重へのコミットメントの一環として、先住民の権利に関する方針を策定しました。先住民が在住する地域での事業においては、事業を行う国・地域の法律や国際的な取り決め（ILO 第169号条約、先住民の権利に関する国際連合宣言など）に定められた先住民の権利への配慮を行います。新規の投融資に当たっての審査においても、「先住民の権利」を確認事項の一つとしています。また、国際基準を参考とし、先住民の尊厳、人権、文化などに根差した暮らしを十分に尊重した上で投融資が行われるよう、関係するステークホルダーと協議しています。



ボリビアのユクモ先住民団体のサラビア・モーリソ会長

CASE STUDY

当社は長年にわたり、三菱商事米州財団（MCFA: Mitsubishi Corporation Foundation for the Americas）を通じ、さまざまな先住民を代表する団体と積極的に関係を構築しつつ、先住民の権利を擁護し、また、先住民の持つ生態学的知識を尊重する振興・保全活動を支援してきました。

2014年、MCFAは国連の世界先住民会議のサイドイベントを主催しました。本イベントでは、MCFAの助成先の一つであり、ボリビアの自然保護区の効率的運営と財政面のサポートを使命とするボリビア保全地域基金（FUNDESNA）と、ボリビアの先住民コミュニティのリーダーが講演を行いました。同団体は南米での幹線道路インフラプロジェクトの環境、社会、経済的影響を第三者の立場から調査しています。イベントには環境NGOや先住民団体なども出席し、発展途上国のインフラプロジェクトに関する課題の理解を深めました。

このような活動を通して得られた視点は、当社が先住民の方々に影響を与え得る事業に取り組む際、そのリスクを最小化すべく、本業の中でも活かされています。



人権・労働面への配慮

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。

人権への配慮は自社オペレーションのみならず、サプライチェーンまで及びます。詳しくは次のページをご参照ください。

CASE STUDY

当社は、国連グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワークの人権デューデリジェンスに関するワーキンググループおよび「持続可能な開発のための世界経済人会議（World Business Council for Sustainable Development（WBCSD）」人権グループに積極的に参加しています。

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。



Network Japan
WE SUPPORT



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企業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は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の北西約300km、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、栽培されるコーヒーの品質の高さが世界的な評価を得ているだけでなく、Rainforest Allianceをはじめ、Fair Trade USA、UTZ Kapehなど、欧米の主要認証を取得しており、自然環境や労働環境に配慮したオペレーションを行っていることが特徴です。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などに努め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。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



イパネマ農園の風景

配慮し、UTZ Kapeh、FLOCERTといった機関から主要認証の取得も受け、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。

三菱商事は、イパネマ農園のみならず、他国において関係の深いコーヒー生産者に対してもRainforest Alliance認証取得を推奨しており、ベトナム・タンロイ農園では2011年、タンザニア・エーデルワイス農園では2015年に認証取得に至りました。

さらに、MC Coffee do Brasil社では、小農家に対しFairtrade認証取得をサポート、現地生産者からの信頼は厚く、Fairtrade認証コーヒー取扱量はブラジル有数の規模となっています。

このように、当社は、高品質なコーヒー豆を供給するだけでなく、サステナブルなコーヒー事業構築を目指し、実績を積み重ねてきています。



Rainforest Alliance認証ロゴ付の麻袋

東日本大震災復興支援の取り組みについて

三菱商事は、2011年の東日本大震災発生直後から復興支援活動を実施しています。同年4月に「三菱商事 東日本大震災復興支援基金」を創設。さらに2012年3月には「三菱商事復興支

援財団」を設立し、学生支援奨学金および復興支援助成金制度を基金から継承するとともに、被災地の産業復興・雇用創出支援に取り組んできました。



ナカシヨク(水産加工、岩手県大槌町)



しらかわ五葉倶楽部(食品加工、福島県白河市)



会津中央乳業(食品加工、福島県会津坂下町)



旭屋(食品加工、福島県相馬市)

産業復興・雇用創出支援

被災地域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、三菱商事復興支援財団を通じて注力しています。2014年度は、水産加工5件、食品加工3件、大規模農業2件、ワイナリー、木材加工、縫製加工の計13件への投融資(合計約4.8億円)を決定しました。2012年度からの合計は44件(岩手県14件、宮城県21件、福島県9件。約20億円)となります。

ボランティア活動

「実際に被災地で支援を手伝いたい」との多くの社員の声を受け、震災直後からグループ会社を含む社員ボランティアの活動を継続しています。2015年3月までの4年間に3,606名の社員が参加しました。



福島での果樹農業6次産業化プロジェクト

2015年2月、三菱商事復興支援財団は福島県郡山市と連携協定を結び、福島の果樹を使った6次産業化プロジェクトを始動しました。財団を通じて10億円を拠出し、郡山市に最大生産能力2万5,000ℓ/年の醸造所を建設。地元農家が生産する桃や梨、リンゴ、ブドウなどを年間30~50トン調達し、リキュールとワインを製造・販売するものです。果樹の生産から加工・販売まで一体的に運営する新たな事業モデルを構築し、農産物や地元ブランドの付加価値を高め、雇用創出や地域経済の活性化促進につなげていきます。



醸造施設完成イメージ図

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。



森林保全プロジェクト 「三菱商事 千年の森」

三菱グループの創業者・岩崎彌太郎の生誕地である高知県安芸市において、森林保全活動を行っています。当社社員や地域の方々による自然体験学習などにも活用されています。



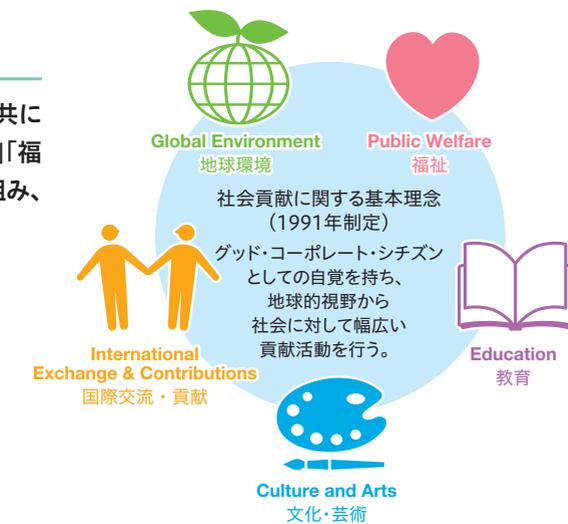
インド農村開発プロジェクト

2006年よりインドの農村開発支援を開始。無電化村に太陽光で発電する外灯200基を寄贈した他、人材開発センターの建設、農業支援活動、灌漑設備の設置などを行い、2013年度CSR Leadership Awardを受賞しました。



三菱商事留学生奨学金

次世代のリーダーとして活躍が期待される優秀な外国人留学生を支援することを目的に、奨学金制度を設けています。2014年までに1,007名の学生に奨学金を支給しました。



母と子の自然教室

ひとり親家庭の母子を対象に、人や自然とのふれあいを体験するキャンプを実施。自然の中で伸び伸びと楽しんでいただくとともに、母親同士のネットワークづくりも目的としています。



三菱商事アート・ゲート・プログラム

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。若手アーティストの作品を公募し、年間約200点を1点10万円で三菱商事が購入。社内外に展示した後、一般参加のオークションで販売し、その売上を奨学金として支給します。

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

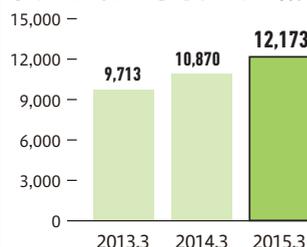
年間最長5日間のボランティア休暇を社員に認めています。

2015年3月期

ボランティア休暇
取得人数 **247** 名
(実人数)

ボランティア休暇
取得日数 **323** 日

ボランティアによるトークン数



トークンによる寄附
6,086,500 円

障がい者スポーツ支援

DREAM AS ONE.

～ともに一つになり、夢に向かって～

私たちは、障がい者スポーツの発展を応援し、
たくさんの人の夢と感動を分かち合いたいと願っています。

1 障がい者スポーツの裾野を広げます

より多くの障がい者、障がい児（先天的な障がいを持つ児童も含む）にスポーツを楽しんでもらう機会を提供します。

2 障がい者スポーツに対する理解度・認知度を高めます

障がい者スポーツの競技大会やイベントに、より多くの社員および一般市民がボランティア、あるいは参加者としてともに参加する機会を提供することで、障がい者スポーツに対する理解および認知度を高めます。



■ 障がい児向けスポーツ教室

障がい児を対象としたスポーツ教室、脳性麻痺7人制サッカースクールなど、スポーツをする機会を提供。

※協力：東京YMCA、
日本脳性麻痺7人制サッカー協会 他



■ セミナー（ボランティア養成講座）

障がい者スポーツに関する基礎セミナーおよび「ボランティア養成講座」を定期的
に実施。各種競技大会へのボランティア
参加を促進。

※協力：日本障がい者スポーツ協会
東京都障害者スポーツ協会 他



■ スポーツイベント

障がいの有無にかかわらず、多くの方が
一緒に参加できるスポーツイベントを開
催し、障がい者スポーツに対する認知
と理解を高める機会を提供。

※協力：日本障がい者スポーツ協会
東京都障害者スポーツ協会 他



■ 競技大会

「大分国際車いすマラソン大会」の協賛や、
「脳性麻痺7人制サッカー」の大会開催な
ど、選手育成に対する支援を継続。

※協力：大分県、日本脳性麻痺7人制サッカー協会 他

DREAM AS ONE. チャリティー基金

皆様のボランティア活動を「DREAM」という
仮想通貨で積み立てていきます。
(ボランティア1回参加=1 DREAM)



三菱商事がDREAMを換算し、
障がい者スポーツの振興に役立てます。

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では、野生動物保護協会(Wildlife Conservation Society, WCS)の環境保護活動
に賛同し、「アマゾン・ウォーター・イニシアチブ」などの取り組みを支援しています。この取
組みでは、ブラジル、ペルーのアマゾン流域における天然資源管理を、先住民などの地域住民、
政府機関、市民社会団体の参加を得ながら行っています。また、MCFEAは、クリーンで安価
なソーラー照明を農村地域に提供し、2020年までにアフリカから灯油ランプの使用根絶を
目指す「ソーラーエイド」に長年のパートナーとして協力を行ってきました。ソーラーエイドでは、
1千万人を超える人々の生活の改善と気候変動との戦いに貢献してきました。



ソーラーエイドから支給されたソーラーランプと
ケニアの子どもたち

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。

2015年4月に開催したアドバイザリーコミッティーでは、森林生態学や生物多様性を専門とする東北大学大学院教授の中静氏を新たにメンバーに迎え、11名の社外の有識者に参加いただき、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。

環境・CSRの取り組み全般について

■グローバルな活動を展開する三菱商事は、現状の環境・CSRリスクマネジメントに満足することなく、国連SDGs*などを参考に、世界の課題の解決に向けて、ビジョンを示し、自らが動き掛けるようなチャレンジングな取り組みをしてほしい。特に、今日の課題だけではなく、長期的な目線で今後求められる新しい課題も含めて考えることが重要。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、社会貢献活動を数多く行うことが、企業の競争力につながるのではないかと。

*Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標): 国連が主導する2015年以降の国際的な開発目標。

カーボン・マネジメントについて

■世界的に低炭素社会に向けた動きが進んでおり、三菱商事には、世界標準のCO₂削減レベルを意識した取り組みが求められる。削減目標を設定したことは評価に値するが、将来的には絶対量の削減目標を策定することを検討してはどうか。

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、社員が現地を訪問する際、NGOなど第三者と協働することは素晴らしい試み。調査対象先が多岐にわたり訪問先が限定される中、踏み込んだ実態把握が可能になるよう、調査の在り方は不断の見直しが見られる。

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、復興支援にとどまらない地方創生に向けた意気込みを強く感じる。今後、東北の復興で得た知見や活動モデルを、他地域や海外に展開することを検討してはどうか。新たな課題解決の手法として注目されている社会的投資の動きも意識されてはどうか。



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



キャスター
勝 恵子



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



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



創コンサルテイング
代表取締役
海野 みづえ



静岡県立大学
学長
鬼頭 宏



東北大学 大学院
生命科学研究所 教授
中静 透



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



今治 夢スポーツ
代表取締役
(元サッカー日本代表監督)
岡田 武史



一般財団法人
CSOネットワーク
事務局長・理事
黒田 かをり



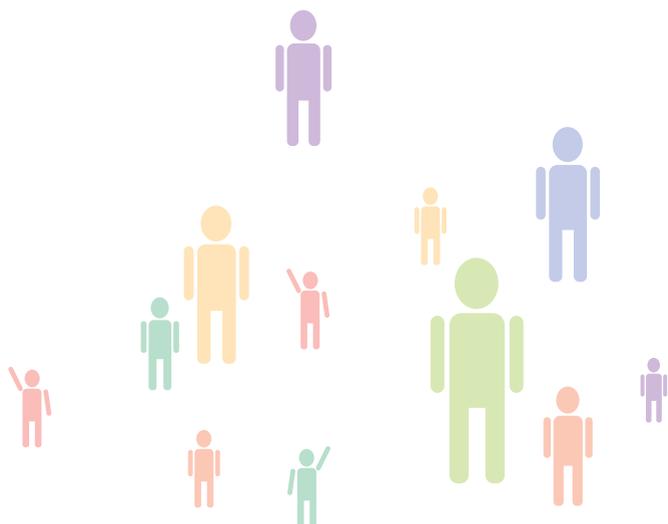
イースクエア
共同創業者
ピーター・D・ピーダーセン



当社代表取締役
常務執行役員
廣田 康人(議長)

Corporate Governance

- 104 コーポレート・ガバナンスに対する取り組み
- 108 内部統制に対する取り組み
- 110 チーフ・コンプライアンス・オフィサーからのメッセージ
- 112 取締役・監査役
- 114 国際諮問委員会



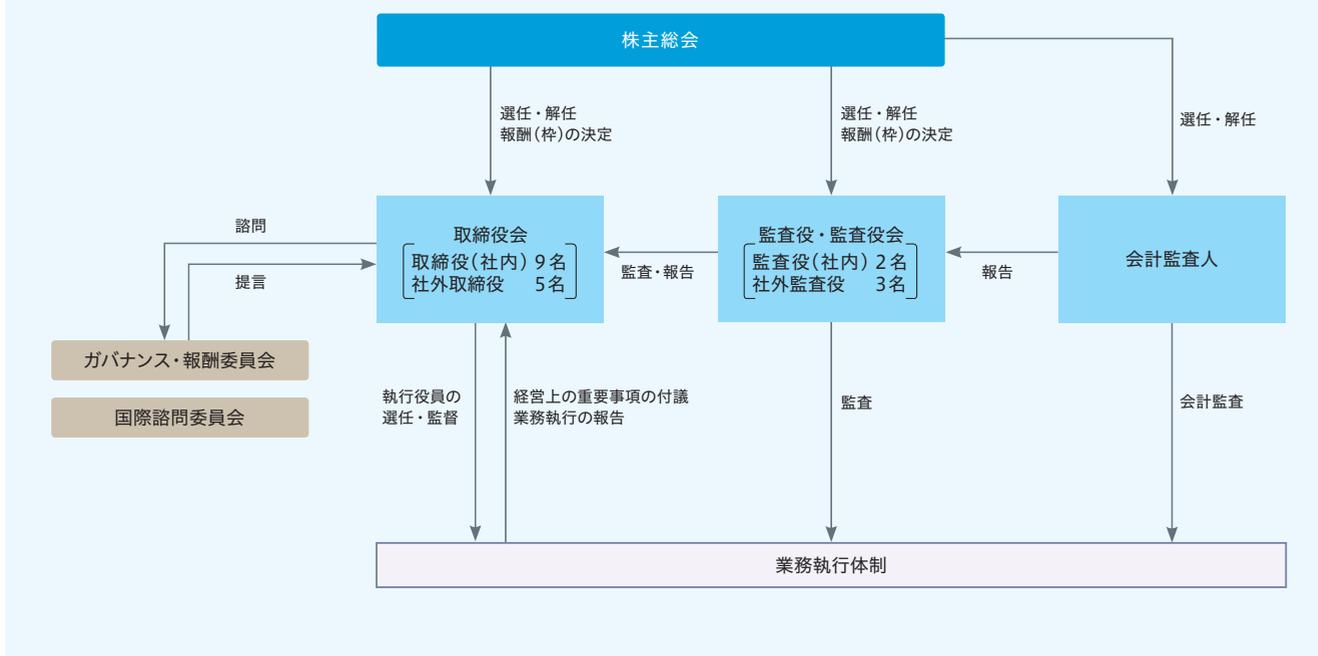
持続的成長を支える 三菱商事のコーポレート・ガバナンス体制

基本方針

『三綱領』(P.01)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。

この実現のため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの継続的強化を経営上の重要課題としており、監査役制度を基礎として、独立役員要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や社外役員・社外委員を過半数とする取締役会の諮問機関の設置により、経営監督機能を強化するとともに、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・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2015年7月1日現在)



□ は、P.108をご参照ください。

取締役会

取締役会は、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、取締役（社内）の三菱商事における豊富な業務経験と、社外取締役の実践的、客観的かつ専門的な視点を活かすことにより、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。現在、社外取締役5名を含む計14名で構成しており、社外監査役3名を含む監査役5名も出席しています。

取締役会の構成と取締役候補者の選任方針・手続きは、ガバナンス・報酬委員会で審議し、取締役会で次の通り決定しています。

■ 取締役会の構成・取締役候補者の選任方針

広範な分野で多角的な事業を行う総合商社の適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、社内および社外から、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任しています。

具体的な取締役候補者の選任方針は、取締役（社内）として、取締役会議長を務める取締役会長、業務執行の最高責任者である社長の他、全社経営を担う執行役員・コーポレートを担当する執行役員などの中から選任しています。また、社外取締役は、企業

経営者などの実践的な視点を持つ者、および世界情勢、社会・経済動向などに関する高い見識に基づく客観的かつ専門的な視点を持つ者から複数選任しています。

原則として、取締役の総数は15名程度とし、そのうち社外取締役が3分の1以上を占める構成としています。

■ 取締役候補者の選任手続き

上記の方針を踏まえ、社長が取締役候補者の選任案を作成し、ガバナンス・報酬委員会による審議を経て、取締役会で決議の上、株主総会に付議することとしています。

■ 取締役会での審議内容等

法令および定款の規定により取締役会の決議を要する事項および経営上の重要事項については、取締役会で決議することとしており、特に株式・持分や固定資産の取得・処分、融資・保証を伴う投融資案件については、信用リスク、市場リスク、事業投資リスクなどさまざまなリスクの類型別に金額基準（総資産の1%を上回らない金額で、リスクの性質に応じ個別に設定）を定め、この金額基準を超える案件については取締役会にて審議・決定しています。

なお、これらの取締役会決議事項を除く業務執行は、迅速化・効率化を図る観点から、取締役会が定める業務分担に従い執行役員に委ねることとし、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（月2回程度開催）を置き業務を執行しています。

取締役会の諮問機関

取締役会の諮問機関として、社外役員・社外委員を過半数とするガバナンス・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、経営への提言・助言を行っています。

各委員会の詳細はP.26、P.114をご参照ください。

監査役会

監査役会は、会社法等諸法令や定款・諸規程などに基づき、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。監査役（社内）は三菱商事における豊富な業務経験に基づく視点から、社外監査役は中立的・客観的な視点から、それぞれ監査を行うことにより、経営の健全性を確保することとしています。現在、社外監査役3名を含む計5名で構成しています。

監査役会の構成と監査役候補者の選任方針・手続きは、ガバナンス・報酬委員会にて審議し、取締役会で次の通り決定しています。

■ 監査役会の構成・監査役候補者の選任方針

監査を通じて会社の健全な経営発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内および社外から、監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数選任しています。

具体的な監査役候補者の選任方針は、監査役（社内）として、全社経営や財務・会計・リスク管理その他の知識・経験を持つ者から選任しています。また、社外監査役として、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任しています。

原則として、監査役の総数は5名程度とし、そのうち社外監査役が過半数を占める構成としています。

■ 監査役候補者の選任手続き

上記の方針を踏まえ、社長が常任監査役と協議の上、監査役候補者の選任案を作成し、ガバナンス・報酬委員会による審議を経て、監査役会の同意を得た後、取締役会で決議し、株主総会に付議することとしています。

■ 監査役(会)の活動内容等

監査役は、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、国内外主要拠点への往査や、取締役会長、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。また、常勤監査役は、取締役会以外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積極的に情報を収集しています。

さらに、主要な子会社および関連会社についても、常勤監査役が往査や各社経営陣との対話を実施している他、各社監査役との定期的会合の中で意見交換を行い、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と対話する機会を設け、そこで得られる情報・知見を監査活動に役立てています。

監査役(会)は、こうした活動を通じ、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、必要に応じた指摘・提言を行うことによって、三菱商事の健全で持続的な成長の確保と社会的信頼に応える企業統治体制の確立に寄与しています。

社外役員選任基準

三菱商事は、社外取締役・社外監査役の機能の明確化・強化を図るため、社外役員・社外委員が過半数を占めるガバナンス・報酬委員会を審議の上、取締役会にて「社外役員選任基準」を次の通り制定しています。社外取締役5名および社外監査役3名は、いずれも、(株)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および当社が定める「社外役員選任基準」を満たしています。

■ 社外取締役選任基準

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

■ 社外監査役選任基準

- 1.社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任し、中立的・客観的な観点から監査を行うことにより、経営の健全性を確保する。
- 2.社外監査役選任の目的に適うよう、その独立性^(注)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。

(注) 社外役員選任基準に関する独立性の考え方

(株)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に加え、本人の現在および過去3事業年度における以下①～⑦の該当の有無を確認の上、独立性を判断する。

- ①当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者^(※1)
- ②当社の定める基準を超える借入先^(※2)の業務執行者
- ③当社の定める基準を超える取引先^(※3)の業務執行者
- ④当社より、役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者
- ⑤当社の会計監査人の代表社員または社員
- ⑥当社より、一定額を超える寄附^(※4)を受けた団体に属する者
- ⑦当社の社外役員としての任期が8年を超える者

※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等をいう。

※2 当社の定める基準を超える借入先とは、当社の借入額が連結総資産の2%を超える借入先をいう。

※3 当社の定める基準を超える取引先とは、当社との取引が当社連結収益の2%を超える取引先をいう。

※4 一定額を超える寄附とは、1事業年度当たり2,000万円を超える寄附をいう。

なお、上記①～⑦のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外役員選任時にその理由を説明・開示する。

取締役室・監査役室

取締役・監査役による経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、取締役室および監査役室を設置し、職務遂行に必要な情報を適切かつタイムリーに提供しています。

社外役員に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会資料の事前配付・説明、関連情報の提供などを行う他、就任時オリエンテーション、毎年の事業投資先視察や経営幹部との対話など、三菱商事の業務内容を理解する機会を継続的に提供しています。また、経営監督機能の実効性を一層高めるため、ガバナンス・報酬委員会、社長業績評価委員会など、社外役員が過半数を占める会議を開催しており、社外役員同士の連携の深化も図っています。

取締役および監査役の報酬等の決定方針

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針(P.104)に基づき、継続的な企業価値向上につながるよう、役員報酬および関連制度を定め、透明性の高い運用に努めています。その基本方針、報酬等の構成、決定方法については、次の通りです。

■ 取締役の報酬等

1. 取締役(社内)

(1) 基本方針

取締役(社内)の報酬等については、業績との連動強化、株主の皆様との価値共有、業績や継続的な企業価値の向上に対する意欲や士気向上を図ることを狙いとした役員報酬制度を定めています。水準については、同業他社や本邦における同程度の規模の主要企業と比較を行い、業績に見合った水準を目安として設定しています。なお、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、取締役(社内)の報酬等の決定方針、水準の妥当性およびその運用状況については、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。

(2) 構成

取締役(社内)の報酬等は、取締役報酬、加算報酬、賞与、株式報酬型ストックオプションおよび積立型退職時報酬で構成されており、それぞれの内容は次ページの通りです。

2. 社外取締役

社外取締役の報酬等に関する基本方針および報酬等の構成については、独立した立場から経営の監督機能を担う役割であることから、取締役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。

3. 決定方法

取締役報酬、加算報酬、株式報酬型ストックオプションおよび積立型退任時報酬については、平成21年度定時株主総会で、その報酬枠を年額16億円以内として支給することを決議しており、報酬枠の範囲内で、取締役会の決議を経て支給することとしています。

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

■ 監査役の報酬等

1. 基本方針および構成

監査役の報酬等は、独立した立場から監査を行う役割であることから、監査役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. 決定方法

平成18年度定時株主総会で、その報酬枠を月額150万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、監査役の協議を経て支給することとしています。

取締役（社内）の報酬等

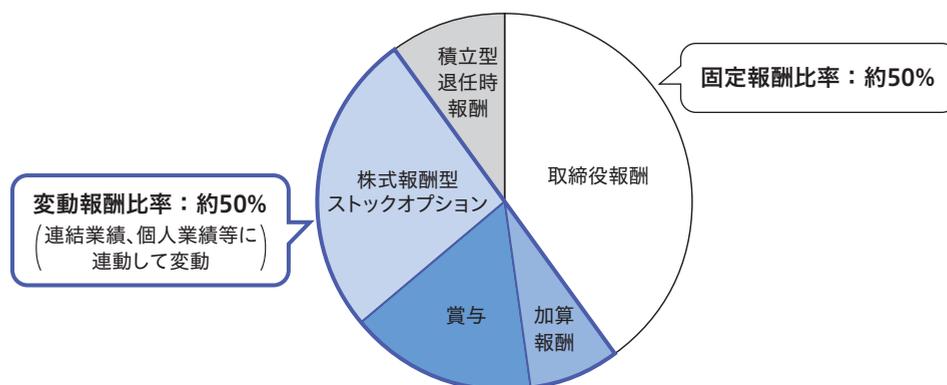
報酬等の種類	報酬等の内容	固定／変動 (注1)	給付の 形式	報酬枠内に 含まれる報酬等 (注2)
取締役報酬*	役位等に応じて決定した額を、毎月支給しています。	固定	現金	○
加算報酬*	執行役員を兼務する取締役に対しては、毎年、社長が、前年度の各役員の業績評価を行い、その結果を反映して、個人別支給額を決定の上、支給しています。そのうち、社長の業績評価は、ガバナンス・報酬委員会の下部機関であり、同委員会の委員長である会長、社外委員をメンバーとする社長業績評価委員会における審議を経て決定しています。	変動 (単年度)	現金	○
賞与	前年度の連結業績等に基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定し、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、当期純利益(当社の所有者に帰属するもの)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。	変動 (単年度)	現金	— 毎年 株主総会決議 を経て支給
株式報酬型 ストックオプション	株主の皆様との価値共有、中長期的な企業価値向上の観点から付与しています。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、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、一定株数を超えるまでは売却を制限しています。	変動 (中長期)	株式 (新株予約権)	○
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。	固定	現金	○

※従来、「月例報酬」として表記していたものを、当年度より、その内容に応じて区別し表記しています。

(注1) 支給額が固定である場合には「固定」、業績等に連動して変動する場合には「変動」と記載しています。また、前年度の連結業績や個人の業績評価等に対応する場合には「単年度」と付記しています。株式報酬型ストックオプションは、中長期インセンティブとの位置付けのため、「中長期」と付記しています。

(注2) 平成21年度定時株主総会で決議した年額16億円の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議を経て支給している報酬等には「○」を表示しています。

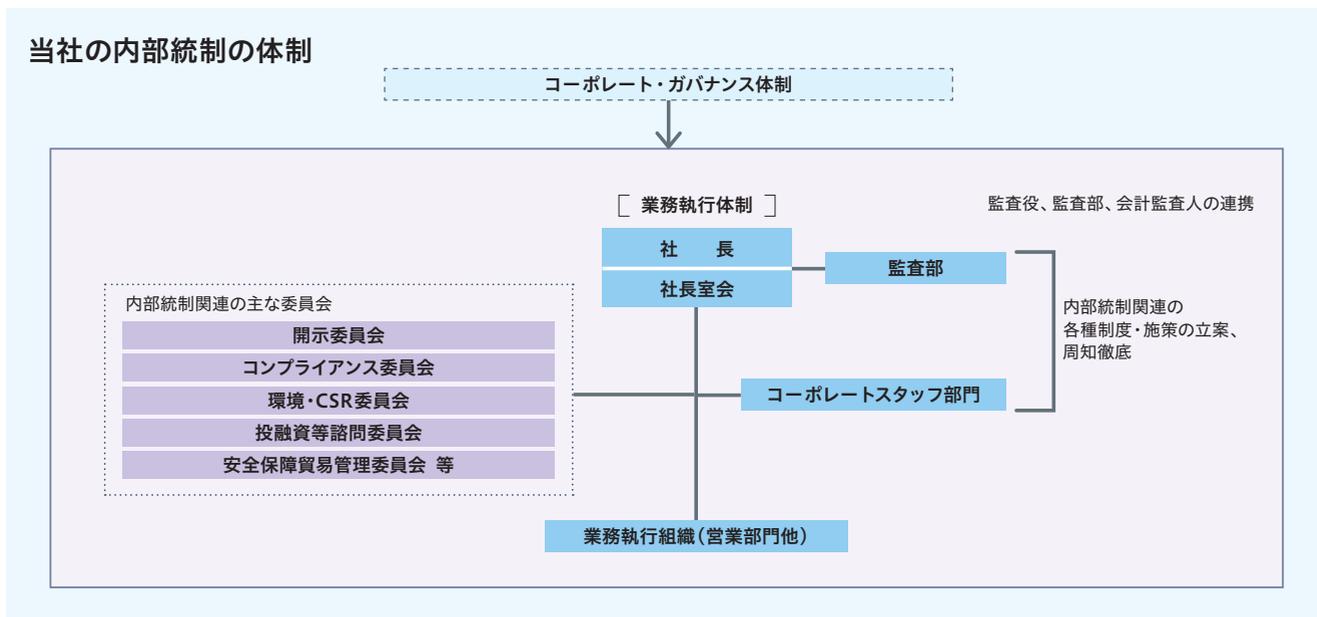
取締役（社内）の報酬等の支給割合イメージ



内部統制に対する取り組み

内部統制システム(業務の適正を確保するための体制)

三菱商事は、子会社を含めた三菱商事グループ全体として、法令・定款に適合し、かつ、適正に業務を遂行するために、以下の通り内部統制システムを構築・運用し、継続的に改善・向上に努めています。



【 】は、P.104をご参照ください。

効率的な職務遂行

社長は、三菱商事グループの経営に関する基本方針を示し、具体的な経営目標を定めるとともに、経営計画を策定して効率的に目標の達成に当たっています。経営目標を最も効率的に達成する

よう柔軟に組織編成を行い、適材を配置する他、組織の指揮命令系統を明確にし、目標達成に必要な範囲で各組織の長および所属員に権限を付与し、随時報告を求めています。

コンプライアンス

コンプライアンス、すなわち、法令を遵守し、社会規範に沿った行動を取ることを職務遂行における最優先事項と位置付け、三菱商事グループ全体での企業理念の浸透を図るとともに、コンプライアンスに関する基本事項を定めた役職員行動規範などを制定し、周知徹底を図っています。

このため、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを統括者とし、各組織・子会社でコンプライアンス責任者を定めるなど当社グループ全体のコンプライアンス推進体制を構築するとともに、各

種法令に関する必要な研修を連結ベースで実施するなど、法令違反などの予防・是正措置を講じています。

コンプライアンスに係る状況については、各組織・子会社の役員から報告を受ける体制の他、内部通報の制度も設けており、これらを通じ課題の把握と情報共有を行い、取締役会および監査役へも定期的に報告を行っています。また、各組織・子会社からの報告者が不利益を被ることのないよう、報告者保護の徹底を図っています。

リスク管理

職務遂行に伴うリスクについては、三菱商事グループにおける事業内容や規模に応じ、信用リスク、市場リスク、事業投資リスク、カントリーリスク、コンプライアンスリスク、リーガルリスク、情報管理リスク、環境リスク、自然災害リスクなどの類型を定め、類型ごとに責任部局を設け、また、新たに発生したリスクについては、速やかに責任部局を定めるなど、連結ベースでのリスク管理方針・体制・手続きを定めています。

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

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

財務報告

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

財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に基づく

内部統制報告制度に従って、統制活動の推進、モニタリングの実施などを行い、内部統制の有効性確保のための取り組みを連結ベースで進めています。

連結経営における業務の適正確保

子会社の管理に関する社内規程を定め、各社それぞれについての管理担当部局を設定しています。各管理担当部局の責任者は、各社の取締役・業務執行に関する報告を求め、毎年、各社の業績や経営効率などを定量的に把握し、また、コンプライアンスやリスクマネジメントなどの定性的な課題の把握に努めています。

子会社に対しては、役員派遣、合併契約締結、議決権行使などを通じ、法令・定款および社内規則に従った業務の適正確保を図る他、各社が効率的に職務を遂行し持続的な成長を実現できるよう諸施策を講じ、連結ベースでの企業価値向上を目指しています。

情報の管理・保存

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

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

監査、モニタリング

職務遂行をより客観的に点検および評価するために、内部監査組織を設置し、各組織・子会社に対し定期的に監査を行っています。

監査役

監査役は、取締役会および重要な経営会議に出席して意見を述べる他、取締役・執行役員・従業員および子会社の取締役・監査役などと意思疎通を図って情報の収集・調査に努めており、これらの者は随時必要な協力をしています。また、監査の実効性を担保すべく、必要な費用は会社が負担することとしています。

一定額の損失や重大な問題が発生する恐れがある場合は、担当部局の責任者は所定の基準・手続きに従い、速やかに監査役に

報告する他、子会社からも管理担当部局などを通じて必要に応じ報告を受ける体制としています。監査役は監査の実効性を高めるために、監査役職務遂行を補助する監査役会直属の組織を設置するとともに、専任の職務補助者を配置し、監査役の補助業務を機動的に行う体制としています。また、専任の職務補助者の評価・異動などについては、監査役の意見を尊重するなど、独立性の確保に留意しています。

「コーポレート・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
- 被害想定の大規模化
- 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



三菱商事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・強化を図っています。

コンプライアンス強化への取り組み

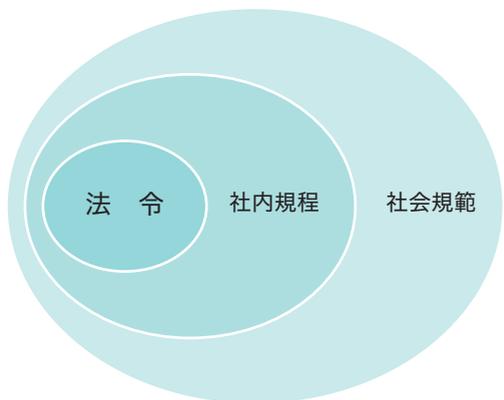
当社は、企業理念である「三綱領」に基づき、かねてよりコンプライアンス強化に取り組んでいます。「三菱商事役職員行動規範」の制定、コンプライアンス・オフィサー制度の導入により、コンプライアンスの基礎を固め、また絶えず変化する法令や社会環境に即応するべく、コンプライアンス関連規程の導入や社員教育に注力してきました。最近では、職場単位でのコンプライアンス・ディスカッションを展開するなど、新たな試みにも積極的に取り組み、コンプライアンス意識と知識の強化を図っています。

連結ベースでのコンプライアンス強化

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・グローバルベースでコンプライアンスを実践しています。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・グローバルベースでも図っていきます。

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

■ コンプライアンスの重要性



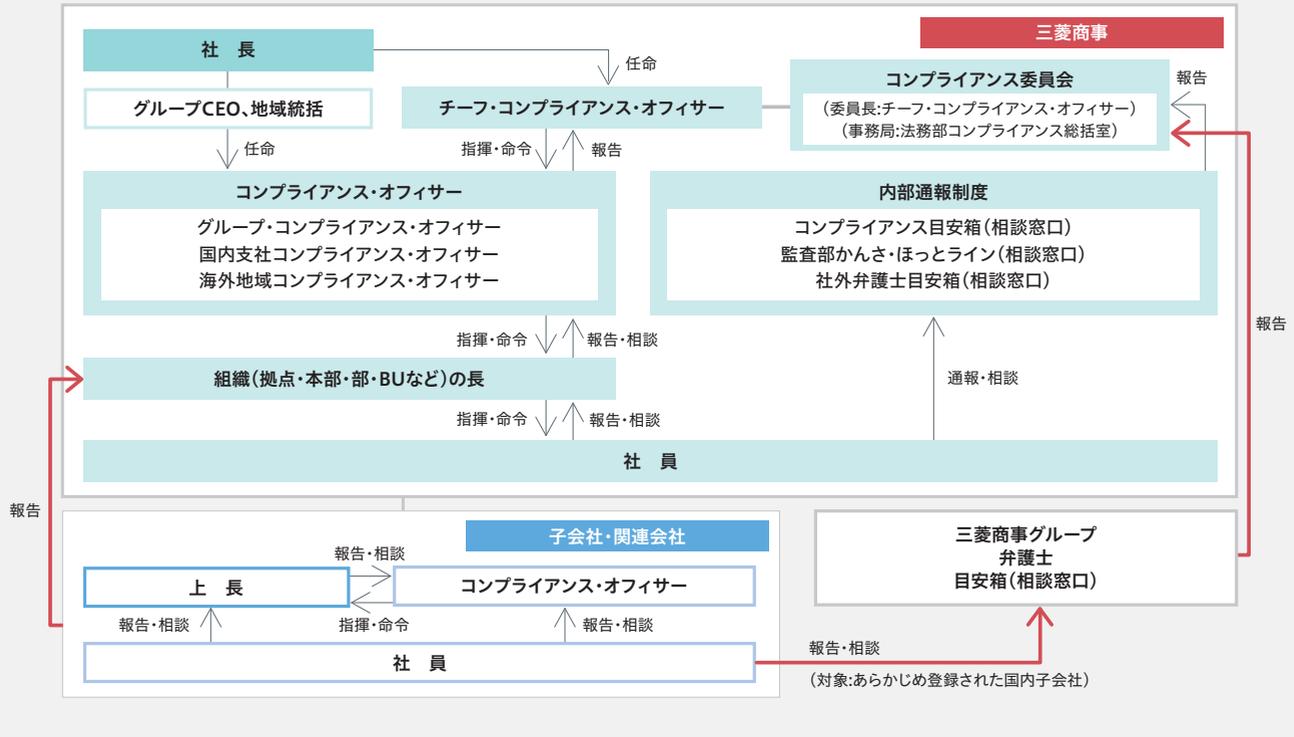
三菱商事は、コンプライアンスを「法令・国際ルール及び社内規程の遵守に加え、一般的な社会規範に対しても適切に配慮して行動すること」と定義しています。

■ 三菱商事の社内規程



三菱商事における理念は「三綱領」であり、その下に、三菱商事という企業を規律する「企業行動指針」と、役職員一人ひとりを規律する「役職員行動規範」があり、それらの考え方の下に各種社内規程が定められています。

■ コンプライアンス体制図



■ コンプライアンス強化の歩み

コンプライアンスの取り組みで重要なことは、ビジネスの現場における日々のコンプライアンスの実践の積み重ねです。この積み重ねが、企業の持続性や企業価値の向上につながると考えています。

1998年 3月	「不正な利益供与の禁止に関する指針」制定
2000年 9月	「役職員行動規範」の制定 コンプライアンス・オフィサー制度の導入
2001年 11月	コンプライアンス委員会事務局設置
2003年 4月	全役職員から「役職員行動規範」を遵守する旨の誓約書の取り付け開始
2009年 1月	コンプライアンス浸透度調査を実施(グループ会社は7月実施、以降毎年度実施)
2010年 1月	役職員行動規範誓約およびeラーニングの実施(以降毎年度実施)
2010年 10月	「不正な利益供与の禁止に関する基準」および関連ガイドラインの改定
2011年 6月	三菱商事グループ会社向けeラーニング実施(以降毎年度実施)
2013年	三菱商事グループ会社向け(4月)および三菱商事グループ向け(11月) 「コンプライアンスQ&A事例集」作成・配布
2013年 10月	コンプライアンス・ディスカッション実施(以降毎年度実施)

取締役・監査役

(2015年7月1日現在)

取締役



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*1

1971年 三菱商事(株)入社
2010年 取締役社長[現職]



中原 秀人*1

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]



宮内 孝久*1

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*1

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*1

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]



佃 和夫*2

1968年 三菱重工業(株)入社
2008年 三菱商事(株)取締役[現職]
2013年 三菱重工業(株)相談役[現職]



加藤 良三*2

1965年 外務省入省
2008年 同省退官
2009年 三菱商事(株)取締役[現職]



今野 秀洋*2

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[現職]

監査役



鍋島 英幸

1972年 三菱商事(株)入社
2014年 常任監査役(常勤)[現職]



木崎 博

1981年 三菱商事(株)入社
2015年 監査役(常勤)[現職]



辻山 栄子*3

2003年 早稲田大学商学部・
大学院商学研究所教授[現職]
2008年 三菱商事(株)監査役[現職]



柳井 準*1

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*1

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]

*1 代表取締役を示しています。

*2 会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。いずれも、(株)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および当社が定める社外役員選任基準を満たしています(当社の社外役員選任基準に関する独立性の考え方についてはP.106をご覧ください)。



廣田 康人*1

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]



橘・フクシマ・咲江*2

1980年 ブラックストーン・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[現職]
2013年 三菱商事(株)取締役[現職]



西山 昭彦*2

1975年 東京ガス(株)入社(2015年3月退職)
2004年 東京女学館大学国際教養学部教授
(2013年3月退職)
2013年 一橋大学特任教授[現職]
2015年 三菱商事(株)取締役[現職]



石野 秀世*3

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)
2012年 三菱商事(株)監査役[現職]



國廣 正*3

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[現職]
2012年 三菱商事(株)監査役[現職]

*3 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。いずれも、(株)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および当社が定める社外役員選任基準を満たしています(当社の社外役員選任基準に関する独立性の考え方についてはP.106をご覧ください)。

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。委員は、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。

2014年6月には、ジョージ・ヤオ氏、ニール・フィッツジェラルド氏が新たに委員に加わり、諮問体制の一層の充実が図られています。

2014年10月に開催された第14回国際諮問委員会では、「経営戦略2015」の進捗、新興国経済情勢、新たな地政学上の脅威、中国情勢、サイバーセキュリティと人材育成などについて議論が行われました。

国際諮問委員 (2014年10月27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

ジョン・ボンド卿
英国:KKRアジア会長

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)



ラタン・タタ
インド:タタ・トラスト会長

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

ジョージ・ヤオ

シンガポール:ケリー・ロジスティクス会長

1998年 情報・芸術大臣、医療大臣、
通商・工業大臣、外務大臣
2012年 ケリー・ロジスティクス会長

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

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

ニール・フィッツジェラルド・KBE
アイルランド:元ユニリーバ会長

1996年 ユニリーバ会長(～2004)
2004年 ロイター会長(～2011)
2008年 ハクリット会長(～2013)



後列左より

加藤 良三
(社外取締役)

榎原 稔
(特別顧問)

佐々木 幹夫
(相談役)

国際諮問委員会議長

小島 順彦
(取締役会長)

小林 健
(社長)

今野 秀洋
(社外取締役)

Dear Partners and Friends of Mitsubishi Corporation

国際諮問委員会の新メンバーとして、この手紙を書くことができることを大変光栄に思います。三菱商事の成功は、世界の変化を感知し、経済動向に即した動きができるかどうかにかかっています。これは、三菱商事が、組織内で高度な協力・情報共有体制を育みながら現地に人材を配置するという強固な企業文化を有していることにより可能となっています。三菱商事は、「ローカル」であると同時に「グローバル」であることによって、世界中のさまざまな地域で、コミュニティ、社員、株主に利益をもたらす付加価値を創造することができるのです。

中国が再び劇的に台頭し、世界情勢は変化しつつあります。インドもまた、持続的な成長を続けており、人口は20年以内に中国を上回る勢いです。政治、経済、文化、軍事などのあらゆる面で世界は多極化へと向かっています。

習近平国家主席が打ち出した、「21世紀の新シルクロード構想」は、協力と平和的競争に基づく世界の発展に貢献するでしょう。新シルクロードは、利用者に特定のルールとプロトコルの遵守が求められるインターネットのようなものです。新シルクロードは全ての国に開かれており、参加国が増えれば増えるほど、各国に大きな利益をもたらします。参加は任意であり、強制されるものでなく、離脱することも自由です。参加国が国内の運用体制を変更する必要もありません。新シルクロード構想の本質は、多様性の受容です。もし、グローバリゼーションが多様性を脅かすとしたら、激しい反発を招くでしょう。しかし、人間は互いに学び合うものであり、グローバリゼーションは人類社会に一定の収斂をもたらします。だからこそ、敦煌、マラッカ、ヴェニスなどの旧シルクロード周辺都市が交流・交易の中心地となったのです。

新シルクロードに対して地域ごとに異なる見方があるのは当然のことです。東アジアの見方は東南アジア、南アジア、西アジアの見方とは異なるはずですが、欧州にとっては、ローマ帝国時代に遡れば、シルクロードは新しい考え方ではありません。アフリカ、南北アメリカにとっても同様でしょう。北米には、17世紀、18世紀の毛皮貿易や19世紀のヤンキー・クリッパー船による貿易など、類似のものがありました。南米には、マゼラン、バスコ・ダ・ガマの時代から、イベリア人に支配されたスパイスや銀などを貿易するシルクロードがありました。アフリカにも、15世紀初頭、明の提督、鄭和による航海にシルクロード貿易の兆候が見られます。

三菱商事がこの21世紀のシルクロードにおいてどのような役割を果たすのかが、三菱商事の未来を見通す一つの鍵となるでしょう。三菱商事は、世界のさまざまな地域から巻き起こる潮流に乗ることができる立場に位置しています。三菱商事の社員と交流すると、私は彼らや会社を待つ未来への期待に胸が膨らむと同時に、彼らの取り組みに関わることができることを誇りに思います。

ジョージ・ヤオ
ケリー・ロジスティクス会長



グローバルネットワーク

(2015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: 192) うち、プロジェクト事務所 34			
	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	ブカレスト
	名古屋	広島	サンフランシスコ	パナマシティ	マドリッド	ベオグラード
	新潟	福岡	シアトル	キト	パリ	アテネ
	富山	那覇	シリコンバレー	リマ	ブリュッセル	ソフィア
	静岡		ロスアンゼルス	ラパス	アムステルダム	モスクー
			ヒューストン	ボゴダ	デュッセルドルフ	ウラジオストク
			ワシントン	サンチャゴ	フランクフルト	ユジノサハリンスク
			ダラス	カラカス	ベルリン	キエフ
			ピッツバーグ	ブエルト・オルダス	ミラノ	ヨハネスブルグ
			ボストン	アスンシオン	オスロ	ダカール
			ツーソン	ブエノスアイレス	プラハ	カサブランカ
			バンクーバー	サンパウロ	ストックホルム	アビジャン
			トロント	リオデジャネイロ	ワルシャワ	アルジェ
			ビクトリア	ペロオリゾンテ		
			メキシコシティ	サントス		
			ケレタロ			

セグメント別連結対象会社数

(2015年3月31日現在)

	連結対象会社数
地球環境・インフラ事業	59
新産業金融事業	87
エネルギー事業	92
金属	26
機械	124
化学品	52
生活産業	111
ビジネスサービス部門	7
コーポレートスタッフ	12
	現地法人 44
計	614社

- ・三菱商事単体および連結子会社従業員数：71,994名
(うち単体従業員数：5,637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。



北米

中南米

〈中東・中央アジア〉

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

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

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

〈東アジア〉

ウランバートル
北京
成都
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ombo
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
ピエンチャン
ハノイ
ホーチミン
ジャカルタ
スラバヤ
バンドル・スリ・プガワン
(ブルネイ)
マニラ
ヌメア
メルボルン
シドニー
パース
プリズベン

マウントウェーバリー
オークランド
ソウル
光陽
浦項

株主情報

(2015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) 2015年3月末現在の発行済株式総数および株主数

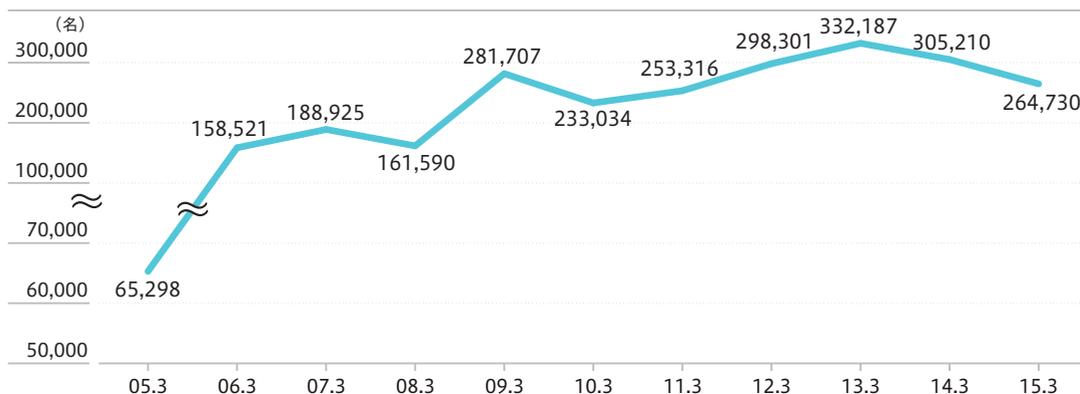
	発行済株式総数(株)	株主数(名)
2014年3月期末現在	1,653,505,751	305,210
増減	-29,469,000	-40,480
2015年3月期末現在	1,624,036,751	264,730

大株主の状況

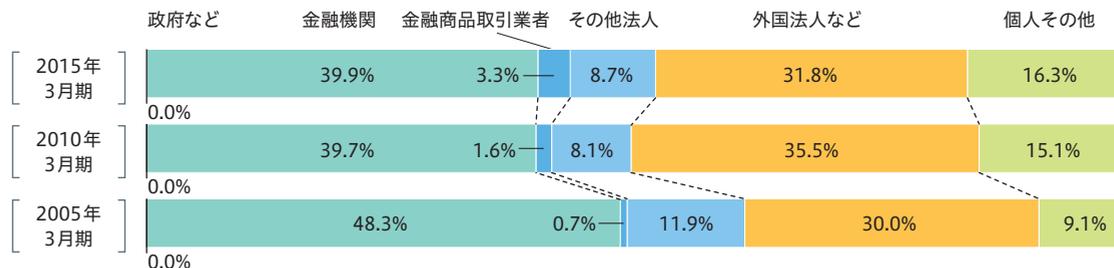
株主名	所有株式の状況(千株未満切捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	94,850	5.85
東京海上日動火災保険株式会社	74,534	4.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	67,273	4.15
明治安田生命保険相互会社	64,846	4.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工業株式会社口・退職給付信託口)	32,276	1.99
株式会社三菱東京UFJ銀行	25,620	1.58
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	25,374	1.56
野村信託銀行株式会社(退職給付信託・三菱UFJ信託銀行口)	22,088	1.36
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA / NV 10	21,463	1.32
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	19,810	1.22

- (注)1. 上記の他、当社が保有している自己株式が3,591,047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、小数点第3位以下を切捨てて記載しています。

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
2015年3月期	2	6,477,513	531,424	1,408,520	5,167,434	2,650,389	16,235,282
2010年3月期	561	6,729,628	269,655	1,376,247	6,027,557	2,557,435	16,961,083
2005年3月期	2	7,572,158	104,710	1,865,911	4,702,818	1,421,727	15,667,326

執行役員

(2015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

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 北米三菱商事事務所社長

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

エネルギー事業グループCOO(石油・ガス探鉱開発事業、天然ガス事業関係)
兼 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

廣本 裕一

新産業金融事業グループCOO(産業金融事業、開発建設関係)
兼 産業金融事業本部長

西浦 完司

金属グループCOO

林 春樹

欧州・アフリカ統括
兼 欧州三菱商事事務所社長

執行役員

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

米国三菱商事事務所社長
兼 北米三菱商事事務所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事事務所社長

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

高田 光進

オーストラリア三菱商事事務所社長
兼 ニュージーランド三菱商事事務所社長
兼 アジア・大洋州統括補佐(大洋州)

小柳 健一

中部支社長

下山 陽一

東アジア統括補佐
兼 香港三菱商事事務所社長

村越 晃

泰国三菱商事事務所社長
兼 泰MC商事事務所社長
兼 泰国三菱商事事務所ハジャイ事務所長
兼 泰MC商事事務所ハジャイ事務所長

北村 康一

機械グループ管理部長

榑田 雅和

インド三菱商事事務所社長
兼 アジア・大洋州統括補佐(南西アジア)

中川 弘志

TRI PETCH ISUZU SALES
COMPANY LIMITED 出向
(President, Director)

増 一行

主計部長

萩原 剛

汎用化学品第一本部長

星野 啓介

MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY
LTD 出向(CEO)

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 光真

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
兼 三菱商事(上海)有限公司 武漢支店長

辻 昇

自動車事業本部長

田中 格知

金属資源本部長

長谷川 文則

石油事業本部長

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

高岡 英則

エネルギー事業グループ
CEOオフィス室長

坪沼 宣幸

MITSUBISHI CORPORATION RTM
INTERNATIONAL PTE. LTD. 出向
(Chairman & CEO)
兼 金属資源トレーディング本部長

岡久 靖

新産業金融事業グループ
CEOオフィス室長

社長メッセージ

特集

財務・ESG

部門/営業グループ

地域戦略・人材戦略

環境・CSR

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・データ

*の執行役員は取締役を兼務しています。

会社情報

(2015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:1,624,036,751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:5,637名

連結:71,994名

独立監査法人:

有限責任監査法人トーマツ

株主数:264,730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:1ADR=2普通株

上場市場:OTC(店頭取引)

シンボル:MSBHY

CUSIP番号:606769305

ADR名簿管理人:

The Bank of New York Mellon

101 Barclay Street,

New York, NY 10286, U.S.A.

電話:(201)680-6825

フリーダイヤル(米国内):888-269-2377

(888-BNY-ADRS)

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

連絡先:

三菱商事株式会社 IR部

〒100-8086

東京都千代田区丸の内二丁目3番1号

電話:03-3210-2121(代表)

ウェブサイト

最新の統合報告書、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をご覧ください。

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

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

見直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・理念および業績見直しなどのうち、歴史的事実でないものは将来に関する見直しです。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直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

