

株主ならびにステークホルダーの皆さまへ

『INNOVATION 2007』から 新中期経営計画『INNOVATION 2009』へ

株主ならびにステークホルダーの皆さまに2008年3月期のアニュアルレポートをお届けします。

当社は「新・産業イノベーター」というビジョンのもと、2005年3月期からの4カ年の中期経営計画である『INNOVATION 2007』を推進し、重点分野を中心とした中核ビジネスの徹底強化や将来の戦略分野への取り組みを進めてきました。その結果、連結純利益は5期連続で過去最高益を更新し、2008年3月期には4,628億円に達し、株主資本も約2.9兆円となり、格付けも改善するなど、収益体質のみならず、体力や健全性という面でも大幅に向上しています。このように充実した株主資本を活用して、4年間で約1.9兆円の投資を実行して持続的成長に向けた取り組みを強化すると同時に、イノベーション事業グループ、新産業金融事業グループの新設など、中期的な成長に向けて新たな事業の育成にも取り組んできました。また、人材育成面では、連結・グローバルベースでの人材開発を一元的に進めるHRD (Human Resources Development) センターを設立するなど、人材の育成や活用に注力してきたほか、内部統制体制の強化や、システムインフラの整備を進めるなど、経営基盤の継続的強化も行ってきました。この4年間で振り返ってみると、一応の及第点がつけられるのではないかと考えています。

当社は2008年4月に、2010年3月期までの2年間を対象とした新たな中期経営計画『INNOVATION 2009』を策定しました。これまで4年間進めてきた『INNOVATION 2007』の基本的な考え方を継承し、グローバルな総合事業会社として、連結ベースでの企業価値向上と持続的成長を図りながら、社会の持続的発展に貢献していくことを目指します。

新中期経営計画『INNOVATION 20 Pursuing More』

『INNOVATION 2009 ～未来を拓く～』の基本骨格

新中期経営計画『INNOVATION 2009』（2009年3月期～2010年3月期）では、『INNOVATION 2007』に引き続き「新・産業イノベーター」というビジョンを掲げます。「新しい時代を切り拓く」という高い志を持ちながら成長を続けていくという意味で、このビジョンを掲げてきましたが、今まさにこのような考え方がますます必要な時代になっています。

この4年間、世界は同時好況を経験し、新興国が急速に発展して未曾有の高成長を遂げてきましたが、サブプライム・ローン問題を機に経済成長のスピードは世界的に減速傾向にあります。加えて、環境問題や経済格差など社会的な問題の深刻さも増しており、多極化も進んで政治・経済ともに一層不確実な時代になっています。

代表取締役社長
小島 順彦

09』により、さらなる「企業価値」「株主価値」を追求します。

Value Under INNOVATION 2009

当社は、資源高や世界的な好況にも恵まれて、これまで順調に成長してきました。しかし、これから不確実性の高い難しい時代を迎える中で持続的な成長を遂げていくためには、世界の変化を的確に捉えて、変化をチャンスに変えていく必要があります。また、未来に対し確かな方向感を持つと同時に、スピード感を持って環境の変化に対応することも重要です。さらに、環境の変化に受身的に対応するだけでなく、社会・経済の変化を一步先取りして足を踏み出す先見性と勇気を持たなければ、グローバル経済の中で生き抜くことはできません。

加えて、CSR(企業の社会的責任)、とりわけ環境問題への取り

組みにおいて、企業がより積極的な役割を果たしていくことが求められる時代になっています。三綱領で「所期奉公」を掲げる当社としては、従来以上に社会の持続可能な発展に資する事業展開に力を入れていきたいと考えています。

したがって、「世界の変化を的確に捉えていくこと」「常に自ら変革を引き起こし、新しい時代の流れを創り出すこと」そして「事業を通じて社会や環境に役立ち、社会とともに成長すること」が今後ますます必要であり、そうした思いを込めて「新・産業イノベーター」というビジョンを改めて掲げました。

『INNOVATION 2009 ~未来を拓く~』の基本骨格

[ビジョン]

世界のさらなる変化を捉えて、新しい時代の流れを創り出し、社会とともに成長を続ける

新・産業イノベーター

[基本コンセプトサマリー]

成長戦略の
推進

変化を捉えて未来を拓く

(1) グローバルな成長の取り込み (2) 新分野などのイノベーション推進 (3) 成長を支える体制・制度

人材の
育成と活用

人を活かし人を育てる

(1) 連結・グローバル人材の育成・活用
(2) ダイナミックな人材の再配置
(3) 活力ある組織・風土作り

経営基盤の
継続的強化

足場を固める

(1) 連結経営の高度化・深化
(2) 連結経営を支える内部統制整備・業務改革・IT整備

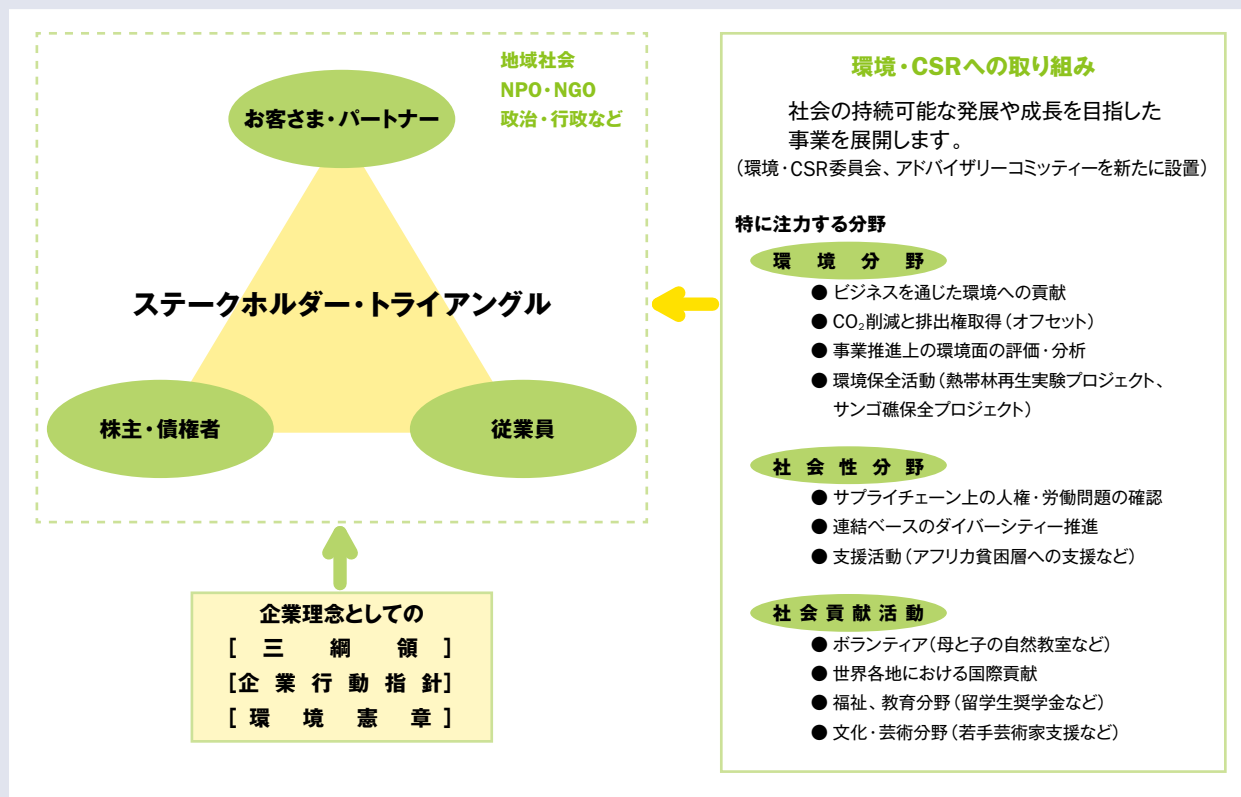
当社は、これからの2年間を近視眼的になることなく「次の時代に向けた新たな仕込みと足場固めを行っていく時期」と位置づけています。新たな仕込みについては、より高度な選択と集中を進めながら既存の中核事業領域を強化、拡大するとともに、イノベーションを全社一丸となって推進し、次の時代の成長の柱を創り上げたいと思います。また、足場固めについては、連結経営や内部統制システムなどの経営基盤を着実に強化し、持続的な成長を確実なものにしていきます。『INNOVATION 2009』の基本コンセプトの中身については後程ご説明します。

ステークホルダー・トライアングルと環境・CSR

当社は今後も三綱領をはじめとした企業理念をもとに、各ステークホルダーの間でバランスを取りながら、経営の舵取りを行っていきたくと考えています。

また、当社は、環境との共生を図ることと、社会的責任を果たしていくことは必須であると同時に企業の競争力の源ともなりうると考えています。当社の事業分野や事業内容が社会の持続可能な発展という観点からみて適正かどうか、新たに発足させた環境・CSR委員会において議論を行うとともに、アドバイザリーコミッティーには社外の見識者を招請し、外部の目を取り入れていくなど、連結ベースで環境・CSRへの取り組みを強化します。

ステークホルダー・トライアングルと環境・CSR



『INNOVATION 2009』定量目標

成長性・効率性・健全性のバランスを取った持続的成長

成長性・効率性・健全性の3つのバランスを取りながら持続的成長を目指すことを基本方針とします。

成長性の高い分野に経営資源を重点的に配分し、連結純利益の持続的な拡大を図っていきます。また、効率性を測る経営指標としては、ROEを重視し、『INNOVATION 2007』に引き続き中長期の平均として15%以上を実現することを目指します。健全性を測る指標としては、ネット有利子負債倍率を2.0倍以内、投資性資産と株主資本の比率を1.5倍以内に抑えることを目標とします。

定量目標の概要

連結純利益は、2009年3月期の見通しを5,800億円、2010年3月期の目標を6,000億円から7,000億円と設定しました。この2年間は、次の時代のさらなる成長に向けて足場固めを行う時

期として、さらなる選択と集中や内部統制基盤の整備などについても着実に進めていきたいと考えています。こうしたコストや先行きの経済環境の不確実性も勘案して設定したのが、前述の今後2年間の利益目標です。

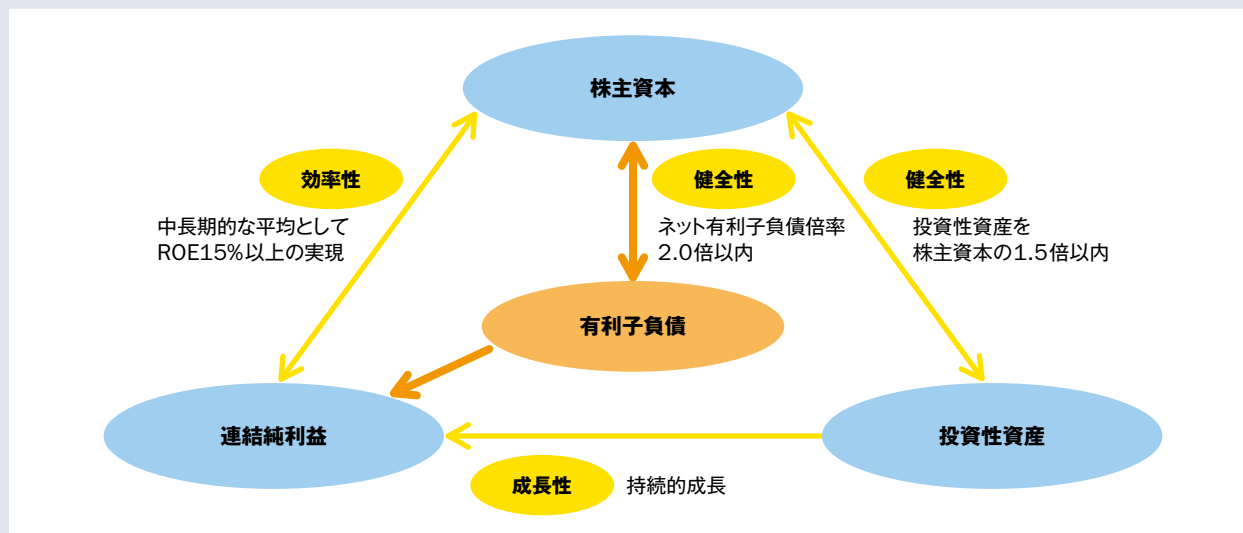
この連結純利益を前提とすると、株主資本は2009年3月期末で約3.3兆円、2010年3月期末に約3.8～3.9兆円にまで積み上がりますが、2009年3月期、2010年3月期ともにROEは15%以上を維持できると考えています。

投資性資産は2年間で1.5兆円程度の増加を見込んでいます。投資計画については後程ご説明します。

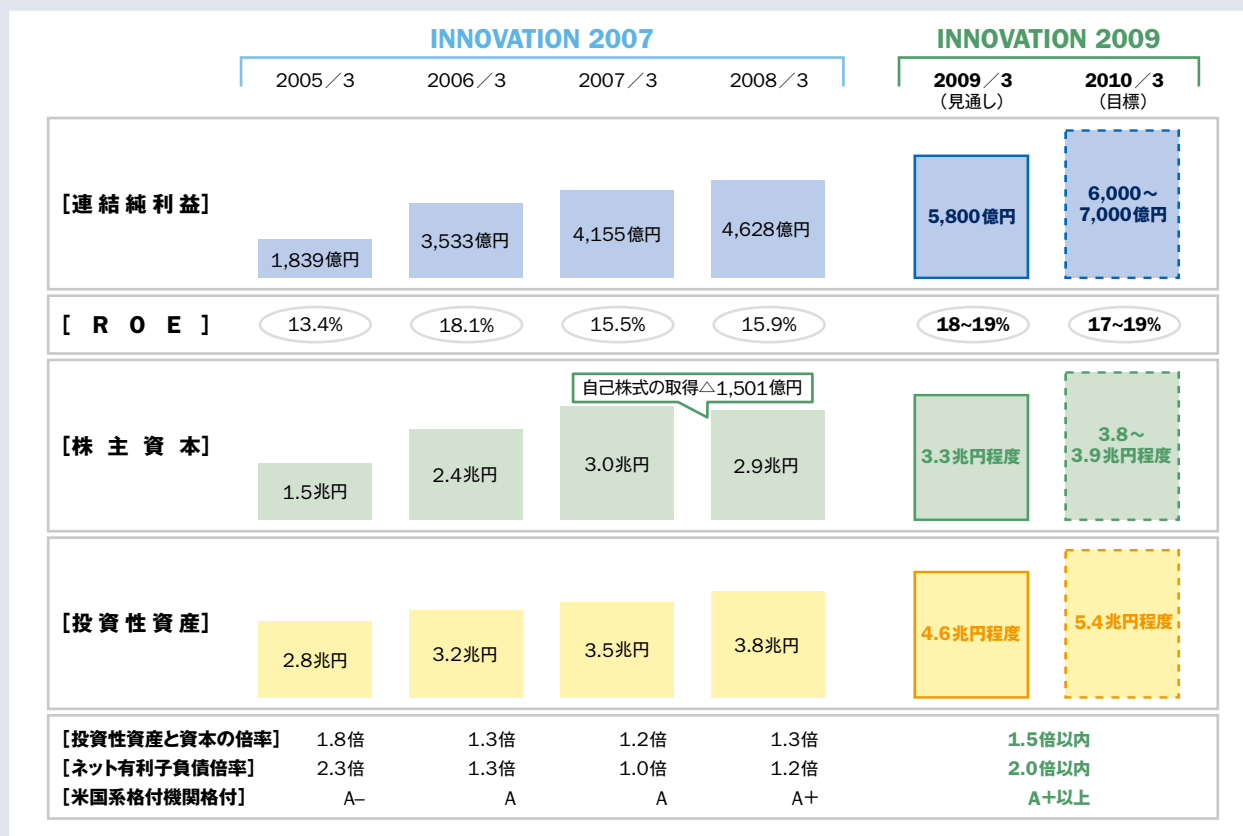
収益計画

2009年3月期は原料炭の価格上昇などもあり、資源関連セグメントであるエネルギー事業・金属グループの連結純利益が大きく増加し、全体の利益の約70%に達することを見込んでいますが、

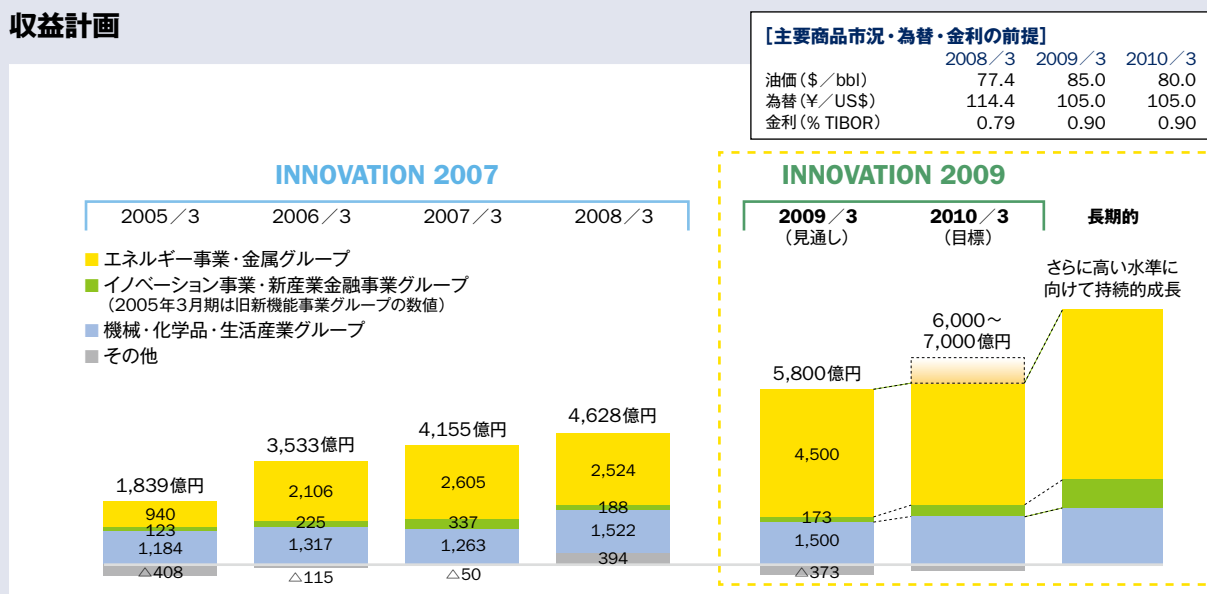
成長性・効率性・健全性のバランスを取った持続的成長



定量目標の概要



収益計画



2010年3月期には全社推進分野を担うイノベーション事業・新産業金融事業グループと資源関連以外の機械・化学品・生活産業グループの連結純利益が増加することで、6,000億円から7,000億円の目標を達成できるのではないかと考えています。

当面は収益に占める資源・エネルギーの比率が高くなる見込みですが、それ以外の成長が期待される分野も積極的に伸ばして、総合事業会社としてバランスの取れた収益構造を実現し、幅広い事業分野を持ちながら総合力を活かすことのできる会社として持続的成長を目指したいと思えます。

投資計画

『INNOVATION 2007』の投資を総括すると、ホップ期間には約7,000億円、ステップ期間には約1兆2,000億円と4年間の合計で約1兆9,000億円の投資を実行しました。投資分野別には、エネルギー・金属資源関係が最も大きく6,950億円、金属製品・化学品・紙関連が5,040億円、食糧・食品が2,160億円、金融を含む新規分野が1,980億円となっています。なお、資産の売却や固定資産の減価償却などを控除した投資性資産の純増加額は1兆1,500億円となっています。

『INNOVATION 2007』投資実績

	「ホップ」期間 (2005/3~2006/3)	「ステップ」期間 (2007/3~2008/3)		計	4年間 計
		2007/3	2008/3		
全社推進分野 重点分野 新エネルギー・環境 医療周辺、金融 エネルギー 金属資源 海外電力事業 自動車事業 食糧・食品 金属製品 化学品 紙関連 リテイル事業 その他 その他投資	100億円	280億円	1,600億円	1,880億円	1,980億円
	2,350億円	1,600億円	3,000億円	4,600億円	6,950億円
	850億円	100億円		100億円	950億円
	1,700億円	220億円		220億円	1,920億円
	850億円	260億円	1,050億円	1,310億円	2,160億円
	1,150億円	2,040億円	1,850億円	3,890億円	5,040億円
合計(クロス)	7,000億円	4,500億円	7,500億円	1兆2,000億円	1兆9,000億円
削減ほか	▲2,500億円	▲1,000億円	▲4,000億円	▲5,000億円	▲7,500億円
ネット増	4,500億円	3,500億円	3,500億円	7,000億円	1兆1,500億円
投資性資産残高	3.2兆円	3.5兆円	3.8兆円		

全社投資計画の基本方針

【分野別の投資金額】		『INNOVATION 2009』計画	『INNOVATION 2007』実績	
			「ホップ」期間 (2005/3~2006/3)	「ステップ」期間 (2007/3~2008/3)
1. 資源・エネルギー分野				
エネルギー	天然ガス、 石油探鉱・開発事業など	5,000億円~8,000億円	2,350億円	4,600億円
金属資源	石炭、鉄鉱石、銅、アルミなど			
2. 全社推進分野				
金融	アセットマネジメント事業、 リース事業、ファンドなど	2,000億円~4,000億円	100億円	1,880億円
医療周辺、新エネルギー・環境	医療・介護事業、 新エネルギー、環境・水事業など			
3. 機械・化学品・生活産業ほかの分野				
既存事業の拡大 バリューチェーンの発展 グローバル展開	鉄鋼製品、海外電力、プラント、 自動車、化学品、農水産、食品、 紙関連、リテイル事業など	3,000億円~5,000億円	4,550億円	5,520億円
		1兆5,000億円 程度	7,000億円	1兆2,000億円

『INNOVATION 2009』投資計画では、2009年3月期、2010年3月期の2年間に、財務の健全性およびポートフォリオバランスを維持しながら、ROE15%に貢献するような収益性の高い優良案件を厳選し、投資を実行することで持続的成長を目指していく方針です。投資金額は、2年間の合計で1兆5,000億円程度を予定しています。投資分野別には、資源・エネルギー分野で5,000億円から8,000億円、金融などの全社推進分野に2,000億円から4,000億円、資源以外の機械・化学品・生活産業ほかの分野に3,000億円から5,000億円の投資を行う計画です。

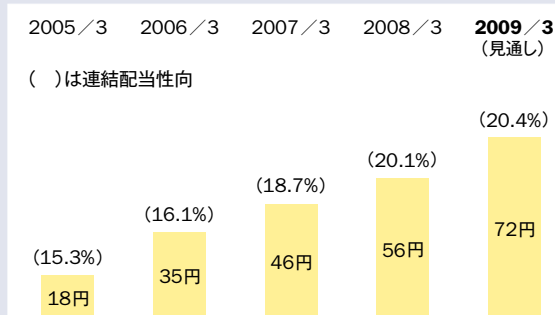
資本政策・配当方針

『INNOVATION 2009』における資本政策の基本的な考え方は、成長性・効率性・健全性の3つのバランスを取りながら、企業価値の最大化を目指していくことにあります。このため引き続き中長期的な平均として15%以上のROEを達成しながら、持続的な成長を目指していくために、できる限り内部留保を投資に活用してい

きます。配当方針については、連結配当性向を20%とし、利益成長により1株当たりの配当額を増加させていくことで、株主還元の内容も拡大していく方針です。収益計画どおりの連結純利益が達成できれば、2009年3月期の1株当たり配当額は72円となり2008年3月期より16円の増加となる予定です。

なお、利益成長や投資計画の進捗状況などによっては弾力的に自己株式の取得を行うことも考えています。

1株当たり配当額および連結配当性向の推移



『INNOVATION 2009』の基本コンセプトの概要

1. 成長戦略の推進 “変化を捉えて未来を拓く”

持続的な成長を目指し、中核事業領域の強化・拡大に加え、全社推進分野の事業育成を推進していきます。また、世界が複雑化し、不確実性が高まる時代の中で、環境変化を捉えて中長期の成長を促進するために、グローバルな成長の取り込みやさらなるイノベーションを推進する体制の強化、さらには経営と執行の分離を進めるための経営体制の見直しや、より高度な選択と集中の実行に向けた社内諸制度の改革を実施します。

グローバルな成長の取り込み

企業として今後の持続的成長を達成するには、日本にとどまることなく、世界の環境変化をいち早くつかみ、成長地域でのビジネス展開をしていくこと、すなわち、ますますグローバルな成長の取り込みを図る必要があると考えています。

今回、常に変化する全世界の動きを一元的に把握し、戦略提案を行う地域戦略担当役員と、それを経営の視点で補佐する地域統

括を任命しました。また、世界を8つの地域に分けて地域CROを設置し、現場から成長につながる情報発信を行い、タイムリーに営業戦略に反映していきます。

新分野などのイノベーション推進

当社は、既存の中核ビジネスの徹底強化を進めてきましたが、同時に21世紀に相応しい新しい収益の柱を作るための取り組みも積極的に進めていきます。

現在、全社推進分野（新エネルギー・環境、医療周辺、金融）を中心に事業の育成に取り組んでいます。さらなる新しい分野への取り組みを全社一丸となって推進する体制を強化します。

成長を支える体制・制度

成長を支える仕組みとして、経営と執行の分離をさらに進め、全社経営機能を強化するべく、営業面から社長を補佐して経営上の重要課題を分担する副社長2名（食料資源・消費市場戦略担当および資源・エネルギー戦略担当）を任命するとともに、社長室会や

食料資源・消費市場戦略担当副社長メッセージ



私のミッションは、食料資源および消費市場に関する当社の総合政策・戦略を立案・推進することであり、2008年6月10日付で社長室会の下部組織として私が委員長となる「食料資源総合政策委員会」および「消費市場戦略委員会」を設立しました。食料資源の分野については、昨今の価格高騰や環境問題などを受けて、地球的規模での課題が認識されています。当社が進めている、食料の調達力強化の施策やバイオ燃料への取り組みなどの事業をより高い次元から捉えて、社内の関係部局間の連携を一層進めることで、当社ならではの大きな総合政策を推進していく考えです。一方、消費市場は、社会・経済の新しい動きが反映される分野です。総合商社の強みを活かし、次世代を切り拓く戦略を実践重視で進めたいと思っています。

井上 彪

代表取締役副社長

井上 彪

資源・エネルギー戦略担当副社長メッセージ



昨今、資源・エネルギーおよび食料の安全保障問題や地球温暖化問題など、資源・エネルギー分野を取り巻く環境は大きく変化しています。このような状況下、私のミッションは、社長の補佐として資源・エネルギー分野に関する当社の政策・戦略を立案・推進することです。社内の関係部局間で連携し、業界・地域・関係官庁との関係を強化の上、事業のさらなる拡大を図り、資源・エネルギー分野での当社の競争力をより一層高めたいと思っています。このミッションの取り組み体制として、従来の組織を発展的に改組し、2008年4月1日付で社長室会の下部組織として私が委員長となる「資源・エネルギー戦略推進委員会」を設立しました。資源・エネルギー分野における当社の総合力を活用した取り組みを進めていく所存です。



代表取締役副社長

吉村 尚憲

取締役会など経営会議を見直しました。具体的には取締役を兼務する執行役員は全社経営を担う役員(会長・社長・副社長・コーポレート担当役員)に絞り、取締役会は全社経営を担う社内取締役と社外取締役で構成することにしました(取締役数は20名から15名に変更)。社長室会は全社経営を担う役員で構成することにしました(社長室会は12名から8名に変更)。また、各営業部門の長であるグループCEOが、グループの経営執行に、より専念できる体制となるよう、グループCEOの役割を見直し、あわせてグループCEO権限を引き上げることにより、部門経営の意思決定や執行のさらなる充実とスピードアップを図りました。

加えて、グループ制・BU制は維持しつつ、中長期で拡がりのある戦略を考えるのに相応しい単位という観点から、本部を成長戦略の基本単位とし、その上で、限りある経営資源を有効に活用しながら、事業の質を高め中長期での成長を遂げていくために、本部

毎の位置づけを明確にして、それに基づき、経営資源のシフトを進めていきます。

2. 人材の育成と活用 “人を活かし人を育てる”

当社の最大の資産は人材であり、多様な人材が集い、切磋琢磨しながら成長することが当社の持続的成長には不可欠です。この人材の成長を実現するには、「活力ある組織・風土」という土壌が欠かせません。より「活力ある」職場を実現していくために、多様な人材が活躍できる体制・環境作りを、連結・グローバルベースで進めていきます。また、限られた人的資源を全社で有効に活用するため、より成長の見込める分野・地域への適材の投入・再配置をダイナミックに行い、組織と個人のさらなる活性化を図っていきます。さらに、社員個々人が、より活力を持って働くことのできる職場やキャリア形成のための具体策を実施していきます。

連結・グローバル人材の育成・活用

グローバルな成長の取り込みを担う海外ナショナル・スタッフのさらなる成長を積極的に支援し、長期にわたり活躍できる環境を整備する観点から、各地域での人事制度整備や、本社との人事交流・キャリア開発支援などを加速化していきます。また、連結ベースでの企業価値向上を担うグループ企業社員のさらなる成長や活躍を積極的に支援する観点から、各企業の人事制度整備支援や人材交流・グループ企業の合同研修などをさらに充実させていきます。

ダイナミックな人材の再配置

「より高度な選択と集中」に対応した人員再配置と、成長分野・地域への適材投入を全社施策として実行していきます。加えて、キャリア・パス整備による異動・再配置や、グループ・部門を超えた社内人材交流をさらに推進していきます。

活力ある組織・風土作り

マネジメントの組織運営力強化や、全社ベースの研修のさらなる充実・活用、ワークライフ・バランスを考慮した社員支援策、ダ

イバーシティーに関する啓蒙活動、ベテラン層のさらなる活躍のための施策拡充などにより、より活力ある組織・風土作りを進めていきます。

3. 経営基盤の継続的強化 “足場を固める”

当社の業態がトレーディングから、より投資に軸足をおき、総合事業会社となる中で、連結経営の重要性がますます高まっています。

連結企業グループとの一体感をさらに高めるとともに、各社の経営基盤を強化し、「信頼と責任」で結ばれた企業グループを築いていくことで、連結ベースの総合的な企業価値向上と持続的成長を図りながら、社会の持続的発展に貢献していくことを目指します。

連結経営の高度化・深化

当社は、国内外拠点の機能の高度化、連結ベースの人事制度整備や人事交流の推進、グループファイナンスの拡充などを進めていきます。また、グループ各社は、当社と連携して内部統制をはじめとした一定水準以上の体制整備をさらに進めていき、連結ベースの経営基盤を強化していきます。

三菱自動車工業への取り組みについて

当社は、三菱自動車工業からの要請に基づき、2004年6月から2006年1月にかけて、合計1,400億円の増資引受を実行しました。同社は、2005年1月に「三菱自動車再生計画」を公表し、同計画の最終年度である2008年3月期の同社連結業績は、売上高2兆6,821億円、営業利益1,086億円、当期純利益347億円となっています。

同社は、2008年2月に成長への基盤作りのための新たな中期経営計画を公表していますが、当社は、同社との直接取引のほか、アジアにおける販売事業、欧州における販売金融事業など、主に海外で同社と事業を展開しており、引き続き同社のビジネスパートナーとして、同計画の達成に向け協力していく所存です。なお、当社の三菱自動車工業関連のリスクエクスポージャーは2008年3月末時点で約4,200億円となっています。

サハリンIIプロジェクトへの取り組みについて

当社は、ガスプロム、ロイヤル・ダッチ・シェルおよび三井物産とともに、4社の合弁企業であるサハリンエナジーへの出資を通じて、「サハリンIIプロジェクト」(ロシア・サハリン島におけるLNG・原油開発プロジェクト)に参画しています。当社は、2007年4月にガスプロムに対し、他の2社と共同でサハリンエナジーの株式の一部を譲渡しました。この結果、当社出資比率は10%となっています。本プロジェクトは、第一段階開発として1999年7月から原油の夏期半年生産を開始し、2003年5月に第二段階開発(原油の通年生産およびLNG生産)の最終的な投資決定を行い、2008年3月末時点で約90%超まで工事が進捗しています。当社は、他の株主とともに、引き続き本プロジェクトの完工に向けて尽力していく所存です。なお、当社のサハリンエナジーへの投資額は、2008年3月末時点で約2,000億円となっています。

連結経営を支える内部統制整備・業務改革・IT整備

2008年から施行される金融商品取引法(財務報告の内部統制)の対応に万全を期すとともに、その過程において、業務の標準化・共通化を進めていきます。こうした取り組みを通じて、連結ベースの業務の適正を確保するとともに、企業活動を進める上での要求水準の高まりに対応していきます。

また、『INNOVATION 2007』よりシステムインフラの全体的な見直しを進めてきましたが、今後は、連結経営の高度化・深化に対応するべく、その整備範囲を連結ベースに拡げていくとともに、業務の標準化・共通化を通じたシステムの統合化などを進めていきます。

三菱商事は、『INNOVATION 2007』の各施策を実行したことにより、新しいステージに到達できたと考えています。

今後、当社は、新中期経営計画『INNOVATION 2009』のもと、多様な事業を複合的に結びつけて価値を産み出すグローバルな総合事業会社として、企業の社会的責任を果たし、環境を強く意識しながらビジネスを推進し、社会に貢献できる企業として、持続的に成長し、さらなる「企業価値」「株主価値」向上を目指していきます。



小島 順彦

代表取締役社長

小島 順彦