



Driving  
MC Shared Value

# 三菱商事グループの 総合力の最大化

当社は、中期経営戦略2024において、  
三菱商事グループの総合力強化による  
社会課題の解決を通じて、  
当社ならではの共創価値を創出していきます。

## Fostering and

トランスフォーメーションを主導し、  
成長につなげる

規律ある成長で未来へつなぐ

多様なインテリジェンスをつなぐ

多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ

多様なステークホルダーとつながり、  
社会から信頼され続ける存在へ





# Leveraging Connections



# 目次

## イントロダクション

- 2 目次
- 4 編集方針
- 5 企業理念
- 6 社長メッセージ
- 12 中期経営戦略2024
- 20 **特集**  
未来創造(新産業創出/地域創生)
- 26 中期経営戦略2021振り返り

## 価値創造ストーリー

# 1

- 30 価値創造の軌跡
- 32 価値創造プロセス
- 34 6つの資本
  - 34 財務資本
  - 34 人的資本
  - 35 事業資産
  - 36 インテリジェンス・産業知見
  - 36 社会資本
  - 37 環境・自然資本
- 38 **Focus**  
人的資本—価値創出の源泉
- 46 マテリアリティ
- 48 **Focus**  
気候変動  
—EX戦略の前提となるマテリアリティ
- 52 CAOメッセージ
- 56 CFOメッセージ

### 見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている当社の将来の収益計画・戦略・理念および業績見通しなどのうち、歴史的事実でないものは将来に関する見通しです。これらは、現在入手可能な期待・見積もり・予想・計画および当社の経営者による判断に基づいています。これらの期待・見積もり・予想・計画は、多くの潜在的リスク・不確実な要素・仮定を含んでおり、実際の業績は、これらの重要な要素の変動により、当社の見込みとは大きく異なる可能性があります。従って、読者の皆さまにおかれましては、これらの将来予測に関する記述について全面的に依拠することは控えるようお願いします。また、当社は新しい情報・将来の出来事あるいはその他動向に関する全ての見通しに関する注意事項を更新する責任を負うものではありません。

実際の業績に影響を与え得るリスクや不確実な要素・仮定には、上記の内容以外に、商品市況・為替レート・当社の事業領域を取り巻く世界経済情勢・係争中および将来の訴訟の結果・調達資金や金融商品・財源の継続的な有用性などがあります。ただし、業績に影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。



# 2

## 営業グループの価値創造

- 62 営業グループ At a Glance
- 64 ビジネスモデル×事業
  - 64 天然ガスグループ
  - 66 総合素材グループ
  - 68 石油・化学ソリューショングループ
  - 70 金属資源グループ
  - 72 産業インフラグループ
  - 74 自動車・モビリティグループ
  - 76 食品産業グループ
  - 78 コンシューマー産業グループ
  - 80 電力ソリューショングループ
  - 82 複合都市開発グループ

## データセクション

- 122 取締役・監査役
- 124 執行役員
- 125 株主情報
- 126 組織体制
- 128 グローバルネットワーク(国・地域)
- 130 13カ国におけるリスクマネー残高状況
- 132 財務ハイライト
- 134 主要な関係会社等の持分損益
- 136 ESG情報
  - 136 Environmental Data
  - 137 Governance Data
  - 137 Social Data
- 138 会社情報

# 3

## サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制

- 86 サステナビリティ推進体制
  - 86 サステナビリティへの取り組み
  - 90 サプライチェーン・マネジメント
- 92 リスクマネジメント
- 98 コーポレート・ガバナンス
  - 98 コーポレート・ガバナンス/  
2022年3月期ハイライト
  - 100 コーポレート・ガバナンス概要
  - 101 ①取締役会
  - 106 ②取締役会の諮問機関
  - 108 ③監査役・監査役会
  - 110 ④社外役員の体制
  - 112 **特集** 社外役員対談
  - 116 役員報酬制度の概要
  - 119 上場株式の取得・保有・縮減の考え方  
および縮減実績

## 編集方針

### 「三菱商事 統合報告書2022」の発行について

統合報告書2022は、巻頭で社長メッセージと共に、2022年5月に発表した中期経営戦略2024に焦点を当て、第1章からは三菱商事の価値創造プロセスに沿った説明をする構成としています。

第1章「価値創造ストーリー」では価値創造プロセスの全体像、プロセスのインプットに当たる「6つの資本」およびプロセスの指針となる「マテリアリティ」を説明します。続く第2章「営業グループの価値創造」では各営業グループの具体的な取り組みを紹介します。営業グループの紹介は従来、巻末参考資料の一部でしたが、価値創造プロセスのエンジン部分を担うとともに、アウトカムである「価値」の具体的イメージを持っていただく上での重要な要素と捉え、第2章に配置しました。最後の第3章「サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制」では、事業環境の不確実性が高まる中、環境変化にどう適応していくのか、それを支える体制について説明します。

それぞれの章やその構成要素は、相互に深く関連する内容となっています。そのページだけをご覧になられた方にもご理解いただけるよう、あえて重複をいとわず記載している箇所もありますが、随所にご参照いただきたい詳説ページも表示していますのでご活用ください。

なお、制作に当たっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」を参照しています。

#### 決算に関する詳細情報

三菱商事は、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、別途記載がない限り、IFRSに準拠して開示しています。2022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: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/fstatement/>

#### ウェブサイトのご案内

統合報告書2022

URL: <https://www.mitsubishicorp.com/ar2022/ja/>

サステナビリティ関連情報

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

#### 社外からの評価など



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



THE GLOBAL COMPACT  
Network Japan  
WE SUPPORT



wbcsd



TCFD  
Consortium

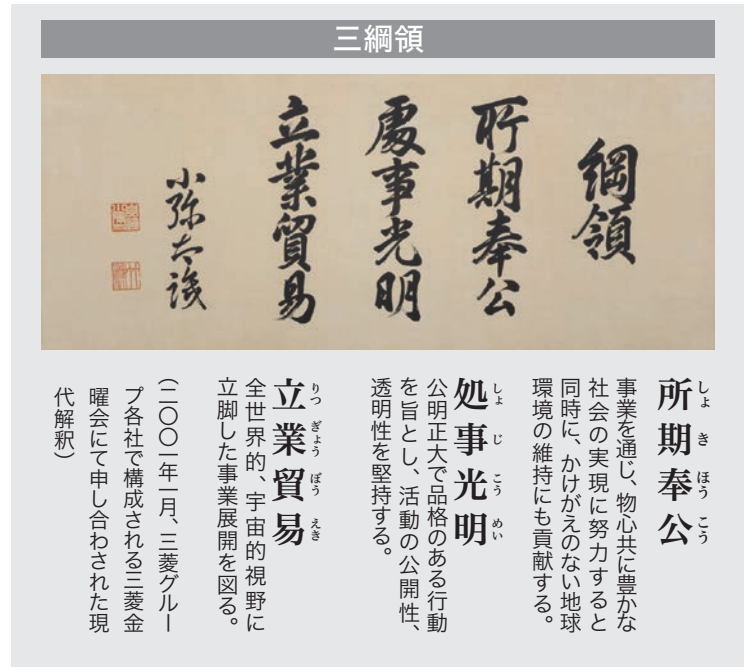
当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIならびにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

# 企業理念

## 企業理念

### 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、三菱第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。この「三綱領」の理念は、当社がビジネスを展開する上で、また地球環境や社会への責任を果たす上での拠り所となっています。



## 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。



社長メッセージ



代表取締役 社長

中西 勝也

# 総合力を発揮し、「社会や産業の課題」を ステークホルダーの皆さまと共に解決しながら、 当社ならではの共創価値を創出していきます。

## 「三菱商事の価値創造」

2022年4月に社長に就任しました中西勝也です。

三菱商事は三綱領の理念の下、時代のニーズを捉え課題を克服するとともに、新たな事業を継続的に創り上げることで、経済発展や人々の生活の向上に取り組んできた歴史があります。そして環境変化に的確に対応し各産業や地域にビジネスを通して深く関わり、長年にわたり蓄積されてきた産業知見やインテリジェンス、そして総合力をはじめとした当社の強みが、さらなる価値創造の源泉となっています。

外部環境については、ここ数年の米中対立により、国家間のイデオロギーの対立と経済活動がますます切り離せなくなっている中、ロシア・ウクライナ情勢に端を発し、世界情勢にはさまざまな混乱が生じています。米・露・中の対立は長期化し、国際社会の多軸化・分断化が進行するなど、地政学リスクの高まりに伴い、政治的な対立が経済活動にも波及し、世界経済は引き続き不確実性を伴って激しく変化していくとみています。さらには世界中を未曾有の混乱に陥れたコロナ禍がもたらしたものの1つとして、将来いつか来ると考えていたモノ・コトの変化の「加速」が挙げられます。技術・イノベーションの進歩により、今後、分野や業界を超え

た「競合」や「融合」が非連続的に発生していくことが想定されます。また、グローバルサプライチェーンの再構築や、エネルギー・食料など資源の需給逼迫への懸念、それらに伴うインフレやエネルギー安全保障など、当社を取り巻く環境も大きく変わろうとしています。

このような大きな環境変化がみられる状況下、当社としても、これまで以上に先見性を持ち、変化や不確実性に対応していく必要性を強く感じています。

当社がこれまで培ってきた「産業知見・インサイト」、「グローバルインテリジェンス」、「事業ポートフォリオ変革力」、「財務健全性」、「多彩・多才な人材」、そしてこれらが有機的に「つながる」ことで発揮される「総合力」を最大限駆使し、各事業の総和(Σ)以上の価値を生み出していくことを目指し、本年5月に「中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値)の創出」を発表しました。事業環境の見通しが不透明な状況下においても、事業を通じた社会課題の解決を通じて、スケールのある共創価値を創出し続けていくとの強い想いを込めたものです。

## 「中期経営戦略2021」を振り返って

中経2021では、「事業経営モデルによる成長の実現」を掲げ、経営力の高い人材を継続的に輩出することを目的として、大規模な組織改編を断行し、併せて約20年ぶりに人事制度改革も行いました。これにより経営人材の育成と登用の推進、評価・報酬制度の見直しによるメリハリのある処遇の実現や、分野を超えた人材配置・全社タスクフォースの設置などの全社横断的な取り組みが進みました。

事業ポートフォリオについては、Eneco社の買収やHERE社への出資、ジャカルタ郊外のスマートシティ開発をはじめ

Energy Transformation (EX)・Digital Transformation (DX)に関連した「川下」領域や「サービス」分野、「エネルギー・電力」分野の取り組みが進捗しました。また、ペルー・ケジャベコ銅プロジェクト開発、豪・ボーキサイト鉱山オールドクンの権益取得など、電化の進展に関連した「川上」領域の強化も進みました。

成長メカニズムとして掲げた循環型成長モデルについては、低成長・低効率の資産についての見極めに加えて、MC-UBSR社に代表される、よりふさわしいオーナーへの事

## 社長メッセージ

業譲渡なども含め、事業の入れ替えが相応に進みました。加えて、コロナ禍を踏まえた足元強化への対応として赤字会社の黒字化や入れ替え方針に対する管理の強化を進めました。

また、昨年10月には「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」を策定しました。2030年度のGHG排出量半減、2050年のネットゼロ宣言に加え、2030年度までのEX関連への2兆円規模の投資、「EX・DXの一体推進による地域創生を通じた未来創造」を全社共通の事業推進テーマとして打ち出しました。Eneco社の知見も活用した国内洋上風力3案件を落札し、MC Digital、Industry Oneを核とした産業DXの推進など、順調に取り組みを進めています。

定量的には、2020年度にはコロナ禍の影響を受け大幅減益となった一方、前中経最終年度であった2021年度の連結

純利益は、資源価格の堅調な推移に加えコロナ禍からの需要回復を各事業で着実に利益につなげ、過去最高の9,375億円となり、ROEは15%に達しました。今後も環境変化が激しい状況が続くことが想定される中で、2021年度は市況の追い風の影響が相応にあったことも踏まえ、資源価格の変動にかかわらず、着実に収益レベルを向上させる必要があると認識しています。

また、依然として投資利回りの低い事業が残っていることは継続課題として認識しています。循環型成長に終わりはなく、常に先々の環境を見通し、自ら事業ポートフォリオを変革させていく意識を持ち続けることが肝要であると考えています。

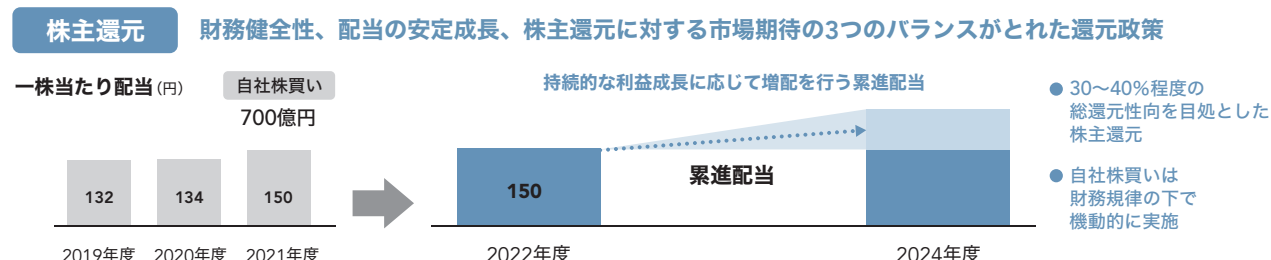
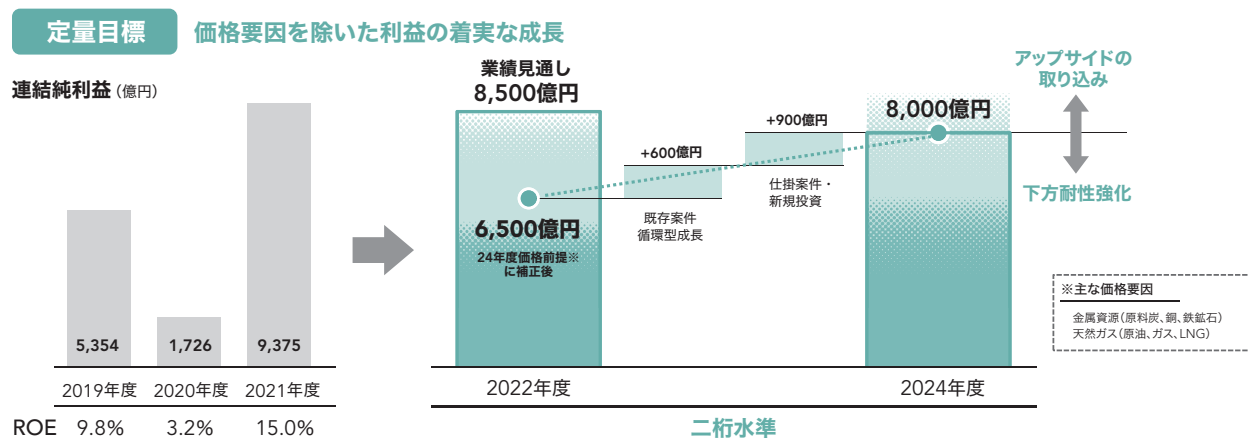
▶ 中期経営戦略2021振り返りの詳細については、P.26～27をご覧ください。

## 「中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値) の創出」

中期経営戦略 2024で打ち出した「MC Shared Value」とは、「三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、継続的に生み出されるスケールのある共創価値」です。脱炭素社会、持続可能な社会と暮らし、イノベー

ション、地域コミュニティとの共生など、さまざまな社会課題がある中で、当社ならではの強みを活かし、その課題解決を通じて「MC Shared Value」を創出していきます。

▶ 中期経営戦略2024の詳細については、P.12～19をご覧ください。





## 定量目標・株主還元

定量目標としては、2022年度の連結純利益を8,500億円、2024年度を8,000億円とする計画としました。市況変動の影響が大きい中で、2024年度は一定程度保守的な資源価格前提の下で見通しを策定しました。2024年度と同じ資源価格前提を2022年度に当てはめた場合の利益見通しは6,500億円となります。この資源の価格要因を除いた6,500億円から2024年度の8,000億円への利益成長は、既存案件の成長や循環型成長モデルに基づく資産入れ替え、新規投資などにより達成していく見込みです。市況変動による価格要因を除いた利益の着実な成長により、二桁水準のROEの維持・向上につなげていきます。

株主還元については、財務健全性、配当の安定成長、還元に対する市場期待の3つのバランスをとりつつ、持続的な利益成長に応じて増配を行う累進配当制を維持し、30～40%程度の総還元性向を目処とした還元政策を進めていきます。

## EX投資の加速

中経3年間の投資は、3兆円規模を想定しています。収益基盤の維持・拡大を図りつつ、そこで創出したキャッシュ・フローをEX関連やDX関連・成長投資関連にも配分していきます。特にEX関連投資については、昨年10月のロードマップにて策定した「2030年度までに2兆円規模」を加速させ、2024年度までに1.2兆円規模の投資を計画しています。

投資の分野としては、欧州と日本で先進的に取り組んでいる洋上風力をはじめとした再エネや、加速的に進展する電化社会を支える銅などのベースメタル・レアメタル、さらにはトランジションエネルギーである天然ガスや水素などの次世代エネルギーとなります。

当社は再エネへの投資を拡大していきますが、脱炭素という社会課題に対する取り組みの入り口が再エネであり、当社の総合力をもってこれを起点にカーボンニュートラル新産業の創出につなげていくことで低・脱炭素化を推進し、社会課題の解決に挑戦していきます。

トランジションエネルギーとして位置づける天然ガスについては、安定供給の社会的責任の観点からも引き続き重点的に取り組む事業であると位置づけています。日本のエネルギー安全保障をはじめ全体的なバランスを見ながら取り組んでいきます。

EXの代表例であるエネルギーや資源分野の事業開発には相当な時間を要します。将来のニーズを取り込むには、5

年、10年先の未来を見据え、先手を打つ必要があります。だからこそ、まずはEX分野に加速度的かつ重点的に投資を行いたいと考えています。当社は事業活動を通じて、さまざまな産業と接点を持っていることに加え、資源・エネルギーの安定供給とその供給体制づくりに当事者として長年携わってきました。幅広い事業を通じて蓄積したノウハウやネットワークを活かし、信頼できるパートナーと共に安定供給と脱炭素社会への移行の両立に貢献したいと考えています。また、このようにしてEX投資を進めることにより、事業ポートフォリオにおけるEX投資の割合を、現時点の3割から、2024年度末には4割程度、将来的には5割程度まで引き上げていきます。

## 当社ならではの総合力最大化に向けた施策

「MC Shared Valueの創出」に向けて、中経では、成長戦略、経営管理、推進メカニズム、人事施策、サステナビリティ施策の5つの施策を導入しました。

まず、成長戦略としては「EX戦略」、「DX戦略」、そしてEX・DXの一体推進による地域創生を通じた「未来創造」を掲げました。「未来創造」は当社が強みを有する再エネなどの地域エネルギー資源を活用し、カーボンニュートラル新産業の創出や、地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとした取り組みで、後ほど詳しく説明します。

経営管理については、循環型成長モデルへの取り組みを加速するとともに、営業グループの自律的な経営を強化すべく、入れ替え計画・グループROE・管理キャッシュ・フロー(CF)制度による経営管理メカニズムを導入しました。営業グループが利益成長を目指すと同時に、入れ替え計画に基



## 社長メッセージ

づく低利回り先の入れ替えや、ピークアウトした資産の売却によるキャピタルゲインの獲得を加速していくことで、グループROEの向上を通じて、全社ROEの二桁水準の維持・向上につなげていきます。また、管理CF制度の導入により、創出したキャッシュの一部を全社で留保し、全社横断的な案件などに投資することで、事業ポートフォリオの変革を進めていきます。さらに、「循環型成長レビュー」によるモニタリングを定期的実施し、これらの実効性を高めていきます。

推進メカニズムについては、DX戦略の推進を担う産業DX部門、および外部環境変化をタイムリーに事業戦略に反映すべくグローバルインテリジェンス(GI)委員会を新設しました。各営業グループが推進力を高める、いわゆる「タテ」の強靱化と、業界の垣根を越えた「ヨコ」の連携により、総合力の最大化も進めていきます。産業横断的な全社戦略は、GI委員会でのインプットも踏まえつつ、MC Shared Value会議を通じて推進していきます。

人事施策については、多彩・多才な人材がイキイキ・ワクワクしながら仕事に取り組み、やりがいと誇りを持って主体的に責任を果たす企業風土をつくり上げることで、社員全員の活躍と成長を後押ししていきたいと考えています。人材戦略、エンゲージメント強化、そしてデータ活用の三本の柱で施策を推進していきます。

サステナビリティ施策については、社会、環境課題の変化に応じてマテリアリティをアップデートしました。マテリアリ

ティを含む社会課題に対して、事業活動を通じて解決していくことで、共創価値を生み出していきます。

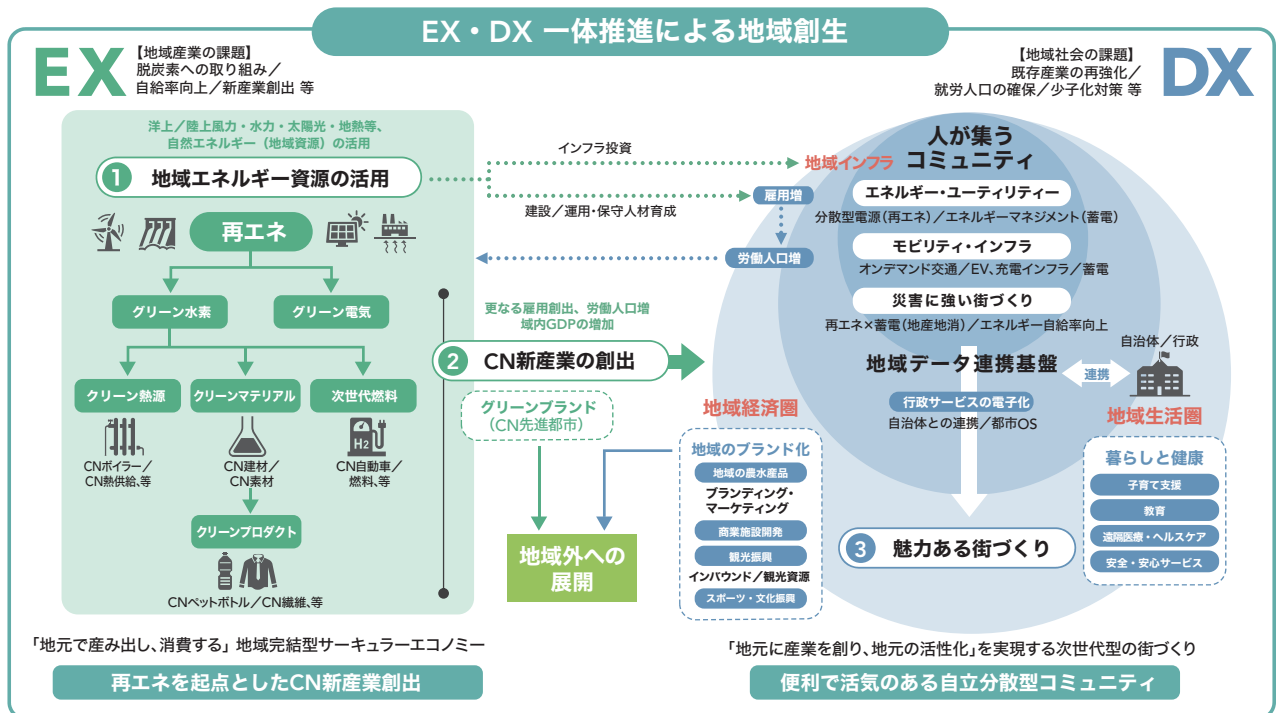
## 未来創造・地域創生

成長に向けた具体的な打ち手として、EX・DXの一体推進による地域創生を通じた「未来創造」を掲げています。

まず、成長戦略に「未来創造」を掲げた想いをお話したいと思います。産業競争力を維持しながら低・脱炭素化に対応することは、全産業が共通して直面している課題です。一方、日本に目を転じれば、GDPはここ30年ほとんど伸びておらず、エネルギー・食料の自給率は低く、多くを海外に依存するなど、安全保障上の問題が浮き彫りになってきています。喫緊かつ根源的なこの課題に、真正面から向き合っていく必要があると強く感じています。

今回、この未来創造に記載した内容は、当社が強みを有する再エネを起点とした構想です。再エネは地域に存在するエネルギー源そのものです。この地域エネルギー源で自給自足率を上げ、そして、新たなカーボンニュートラル(CN)産業の創出と、地場産業の強靱化、人口減少による就労者確保の難しさなどの地域社会の課題を解決する取り組み、すなわち、「地域創生」をテーマとして、未来創造に取り組んでいきます。

図の左側は、再エネ起点のグリーン電気・グリーン水素に



ついてです。電気として使うのみならず、水素を原料とした製造事業、供給サイドを地域の新たな産業として立ち上げていくことを目指します。産業との接地面を多く有する当社の強みを活かし、ニーズの掘り起こしからソリューションにつなげていくものです。

図の右側は、地域社会についてです。まず、再エネは地域インフラ開発そのものであり、プロジェクトに携わる人材育成や関連産業の誘致など、地域での雇用創出が期待できます。これは、「人が集うコミュニティ」・「魅力ある街に」というテーマで、そこに暮らす住民の方々のQuality of Life向上に資する取り組みです。DXにより地域のさまざまなデータをつなげ、新たな生活関連サービス・事業開発による生活者の利便性向上にも取り組みます。

## 「最後に」

先を見通すことが難しい不確実性の高い今のような時代こそ、当社の多様性・総合力を最大限に活かすことで、優位性を高めることができると考えています。

また、インターネットやデジタルの普及により瞬時に世界の情報が入ってくる時代になっているものの、やはりビジネスの現場からの鮮度の高い情報が大切であり、それを連結ベースでタイムリーに捉え、真價を見極める力を発揮し、選別して経営に活かしていくことが重要です。

昨年、開発事業者に内定した洋上風力発電事業では、地域の方々から三菱商事グループへの期待をつづった手紙を頂きました。10年20年という時間軸で地域とつながり、当社としていかに期待に応えていけるのか、地域と一緒にどのような手を打っていけるか。地域の期待に応えたいという想いととも、その責任を強く感じています。この構想は当社単独でできるものではありません。時間軸も長く、壮大な計画です。行政・自治体・地元企業との連携、また、同じビジョンに賛同して頂けるパートナーと共に、地域創生を進めていきます。さまざまな社会課題の解決を通じ、産業全体の発展と地域色豊かな未来社会の実現に貢献していきたいと考えています。

産業知見とグローバルインテリジェンスにより環境変化の半歩先に対応し、多様な要素を各々つなげることで、当社ならではの共創価値を創出していきます。

社会課題が複雑化・多様化する中で、投資家・株主をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切に、経済価値・社会価値・環境価値の同時実現を進めていくことで、皆さまの期待に応えていきます。

私の最初の駐在は1990年代初頭のコロンビアでした。当時コロンビアは政治情勢が安定せず、当社にとってビジネスの機会が限られる環境に悩みましたが、注文が取れなくても情報は取るう、と情報収集に奔走しました。今振り返ると、私のように世界各国に散らばる社員一人ひとりが情熱と意思をもって収集するあらゆる情報が「つながる」ことで、三菱商事グループの総合力を支えているということ、最初に肌身に感じたのがこの国での駐在でした。

これまで仕事と向き合う中で、私がずっと大切にしてきたのは、結果にこだわるということです。もちろん、すべてうまくいくことはあり得ません。大切なのは、成功確度が低くても諦めないことです。Lessons Learned—結果にこだわらないと、失敗が失敗のまま終わってしまう。成功するためには、失敗を糧に形を変えてでも挑戦し続けることです。そうしてやり遂げた一つの結果が新たな自信になり、諦めない心につながっていくのだと考えています。

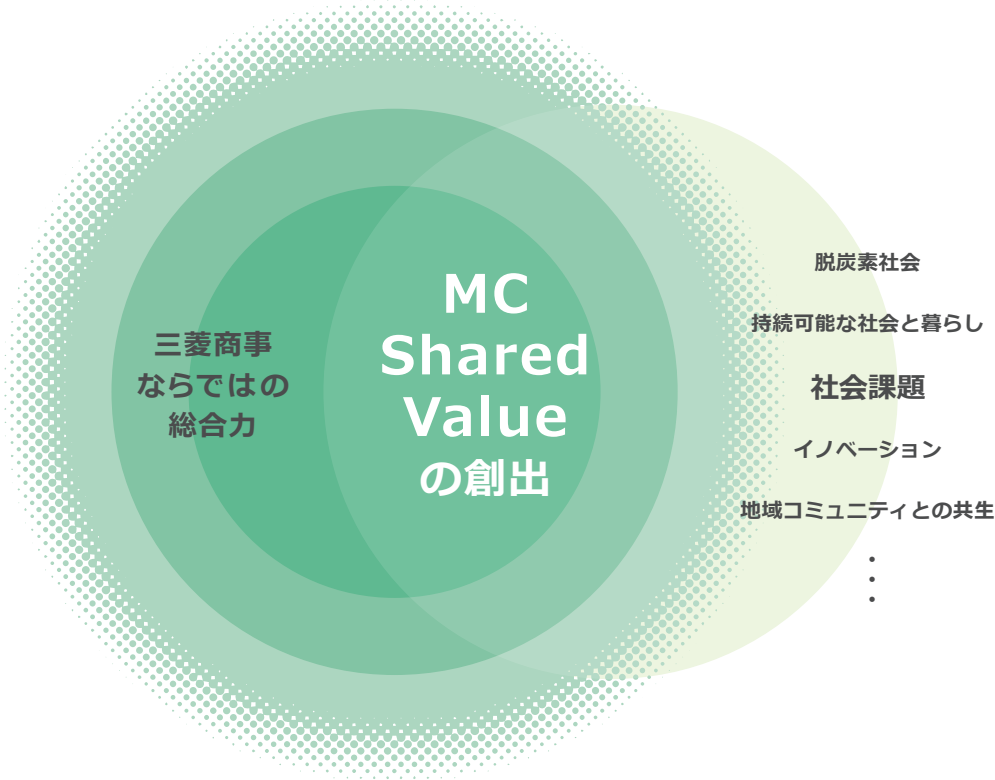




## 『中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値) の創出』

『中期経営戦略2024』で目指すこと

三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、スケールのあるMC Shared Value (共創価値) を継続的に創出することを目指します。



### 中期経営戦略2024の骨子

中経2024で  
目指すこと

つなげ・つながること  
で  
三菱商事グループならではの  
総合力を最大化

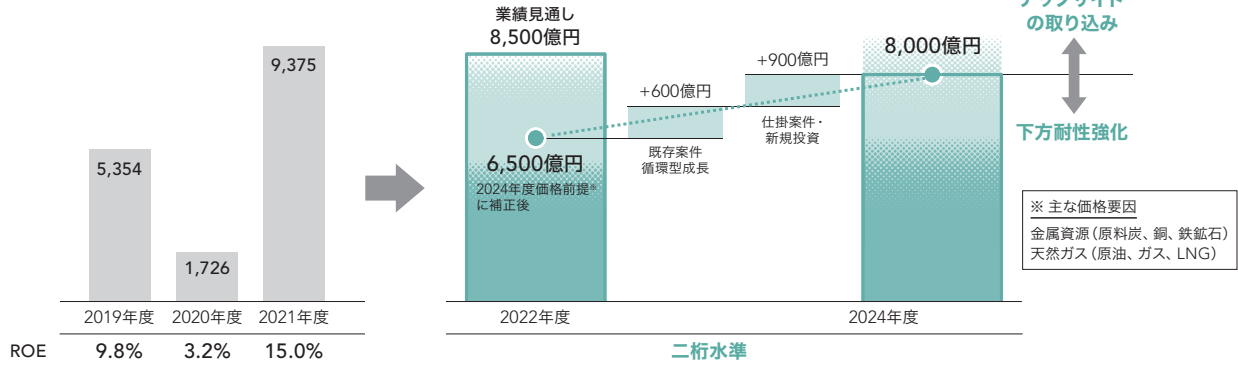
MC Shared Value (共創価値) の創出		
定量・還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格要因を除いた利益の着実な成長、累進配当と機動的な自社株買いによる株主還元</li> <li>財務規律に基づくキャッシュフロー管理、将来の成長に向けた投資計画・事業ポートフォリオ</li> </ul>	
1	トランスフォーメーションを主導し、成長につなげる	<p>成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EX戦略(脱炭素ソリューションプロバイダー)</li> <li>DX戦略(リアルとデジタルの融合)</li> <li>未来創造(新産業創出/地域創生)</li> </ul>
2	規律ある成長で未来へつなぐ	<p>経営管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営管理制度</li> </ul>
3	多様なインテリジェンスをつなぐ	<p>推進メカニズム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織体制</li> <li>タテ×ヨコによる総合力最大化</li> <li>総合力最大化の推進メカニズム</li> </ul>
4	多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ	<p>人事施策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本の価値最大化</li> </ul>
5	多様なステークホルダーとつながり、社会から信頼され続ける存在へ	<p>サステナビリティ施策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティ</li> <li>「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する取り組み</li> </ul>

## 定量目標・株主還元

定量・還元

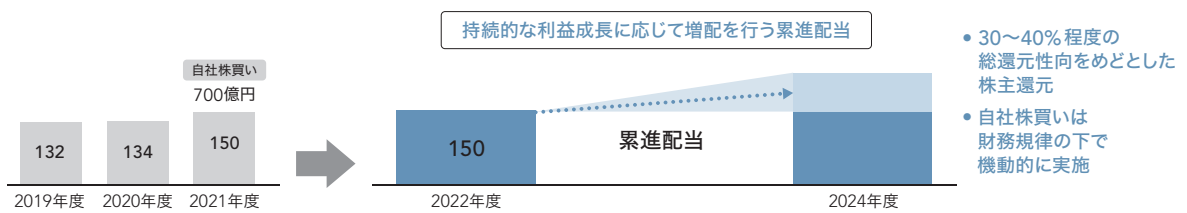
定量目標 価格要因を除いた利益の着実な成長

連結純利益(億円)



株主還元 財務健全性、配当の安定成長、株主還元に対する市場期待の3つのバランスがとれた還元政策

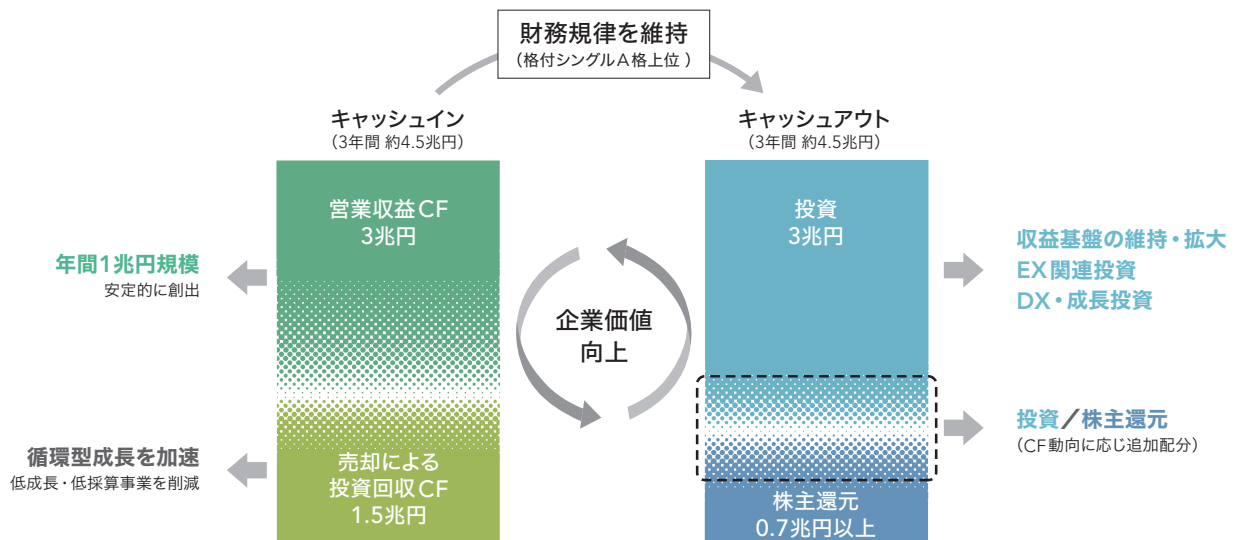
一株当たり配当(円)



## キャッシュ・フロー(CF)・資本配分

定量・還元

企業価値向上に向けて、財務規律を維持しつつ、CFを投資と株主還元適切に配分します。併せて、開示の拡充や対話を通じて、ステークホルダーからの当社事業に対する信頼性を一層高めることで、資本コストの低減を図ります。



## 投資計画・事業ポートフォリオ

定量・還元

中経期間で3兆円規模の投資を計画し、EX関連分野への投資を加速します。同時に、収益基盤の維持・拡大と、DX・成長投資関連分野への投資も着実に促進していきます。

### 2022年度～2024年度の投資計画

分野	投資規模	中経2024の主な投資対象
収益基盤の維持・拡大	約1兆円	原料炭 食料 自動車 等 銅 天然ガス
EX 関連	約1.2兆円	再生可能エネルギー 電池材・ポーキサイト 等 次世代エネルギー (水素・アンモニア・バイオ等) デジタルインフラ 都市運営
DX・成長投資 関連	約0.8兆円	サプライチェーン最適化 都市開発 等

2030年度

創出したCFを将来の成長に向けてEX/DX・成長投資関連に配分

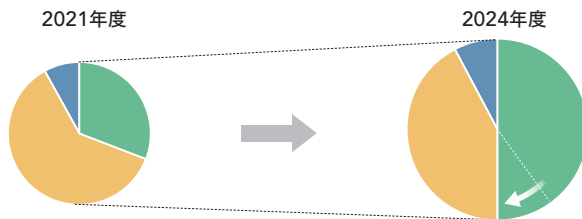


EX 関連投資を加速

- 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で、2030年度までに2兆円規模のEX関連投資を計画
- EX関連投資への加速を通じて、ポートフォリオを強化し、脱炭素化とエネルギー安定供給の両立を目指す

事業ポートフォリオ (投融資残高 内訳)

- 収益基盤の維持・拡大
- EX 関連
- DX・成長投資関連



- EX 関連事業ポートフォリオを、3割 (2021年度末) から4割程度 (2024年度末) に拡充
- 将来的には5割程度に引き上げていく

## EX戦略

1 成長戦略

EXリソース/マテリアル/プロダクトのシーズ・ニーズをつなぐことで、エネルギーセクター全体の低・脱炭素化を推進します。EXサービスとして、産業や消費者・地域の排出量削減ニーズに寄り添い、ソリューションを提供していきます。

### EX エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化両立への挑戦

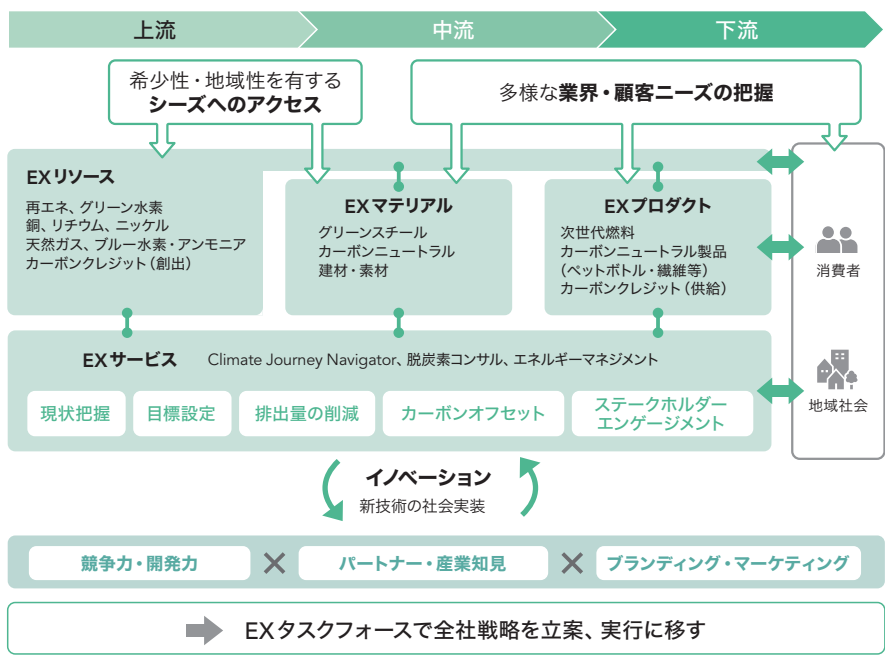
再エネ事業・電化を支える金属資源・エネルギーの低・脱炭素化への取り組み

EXソリューションの提供を通じ、顧客ニーズに応えるサービス事業の拡大

当社の接地面を活用し、シーズとニーズをつなぐことで消費者・地域社会に訴求

EXバリューチェーン全体を俯瞰し、パートナーとともに、カーボンニュートラル社会への移行・産業競争力向上に貢献

### 脱炭素ソリューションプロバイダーを目指して





# DX戦略

1 成長戦略

当社が有するDX機能を横断的に展開し、多様な事業(リアル)のDXによる事業価値向上を推進していきます。リアルとデジタルの融合による社会課題の解決を通じ、産業全体の発展と地域色豊かな未来社会の実現に貢献します。

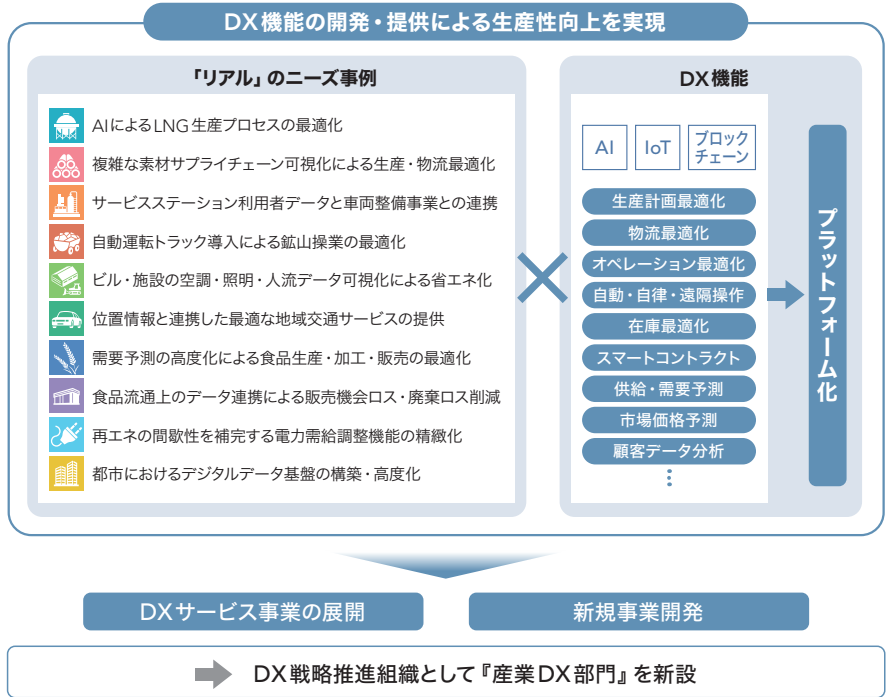
## DX ビジネスモデルが最適化された 産業横断型デジタル エコシステムを構築

事業知見を活かした産業横断型DX機能の開発・提供を加速

DX機能をサービス事業として展開し、産業全体の価値向上に貢献

新規事業と最適サービスの提供による豊かな地域社会の実現に貢献

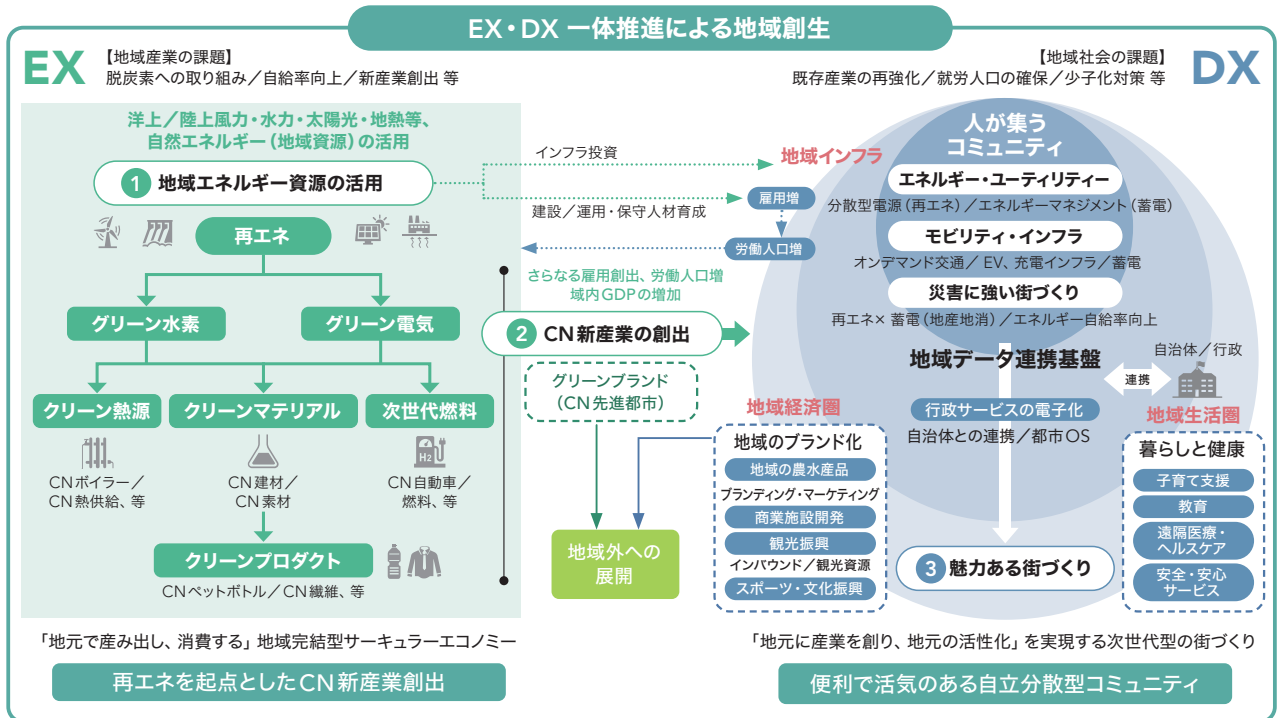
産業・企業・コミュニティをつなぎ、社会全体の生産性向上を実現し、持続可能な価値創造に貢献



# 未来創造(新産業創出/地域創生)

1 成長戦略

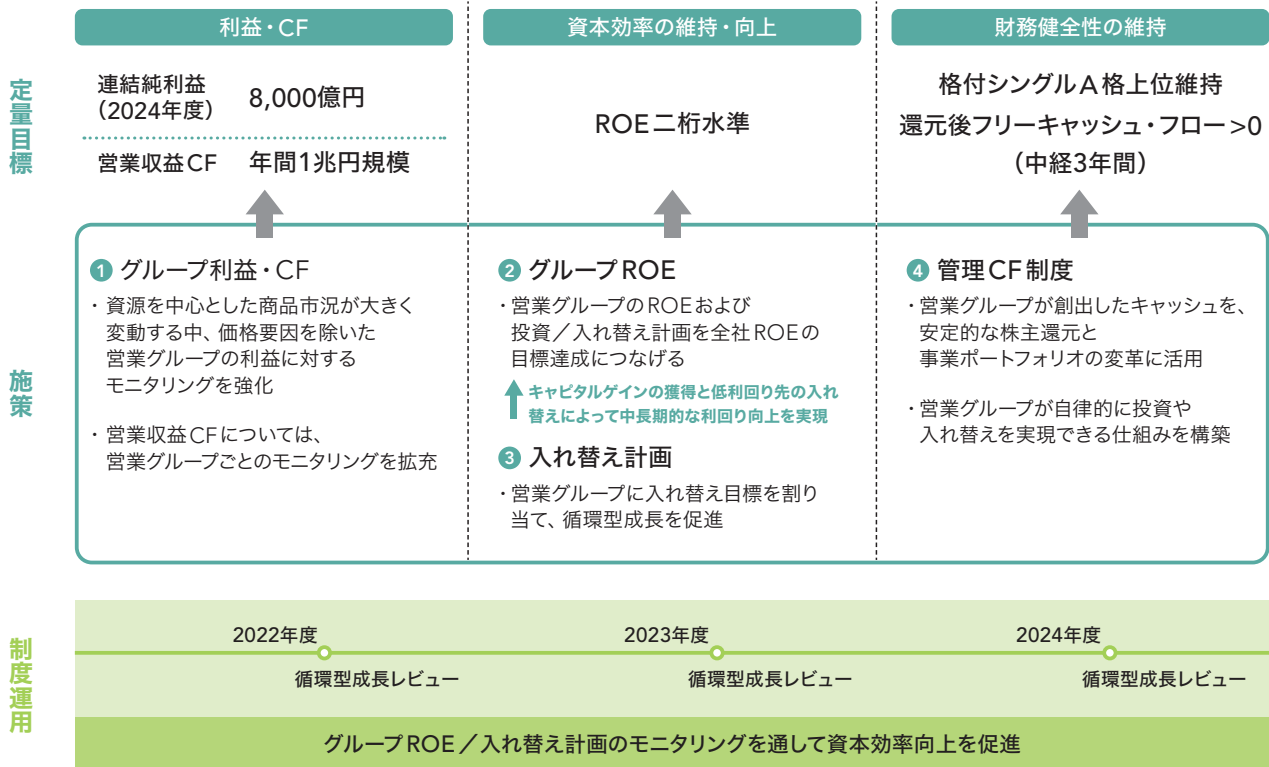
①再生エネ等の地域エネルギー資源の活用、②カーボンニュートラル(CN)新産業の創出、③地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとして、パートナーや自治体とともに、社会・産業課題の解決に貢献していきます。



## 経営管理制度

2 経営管理

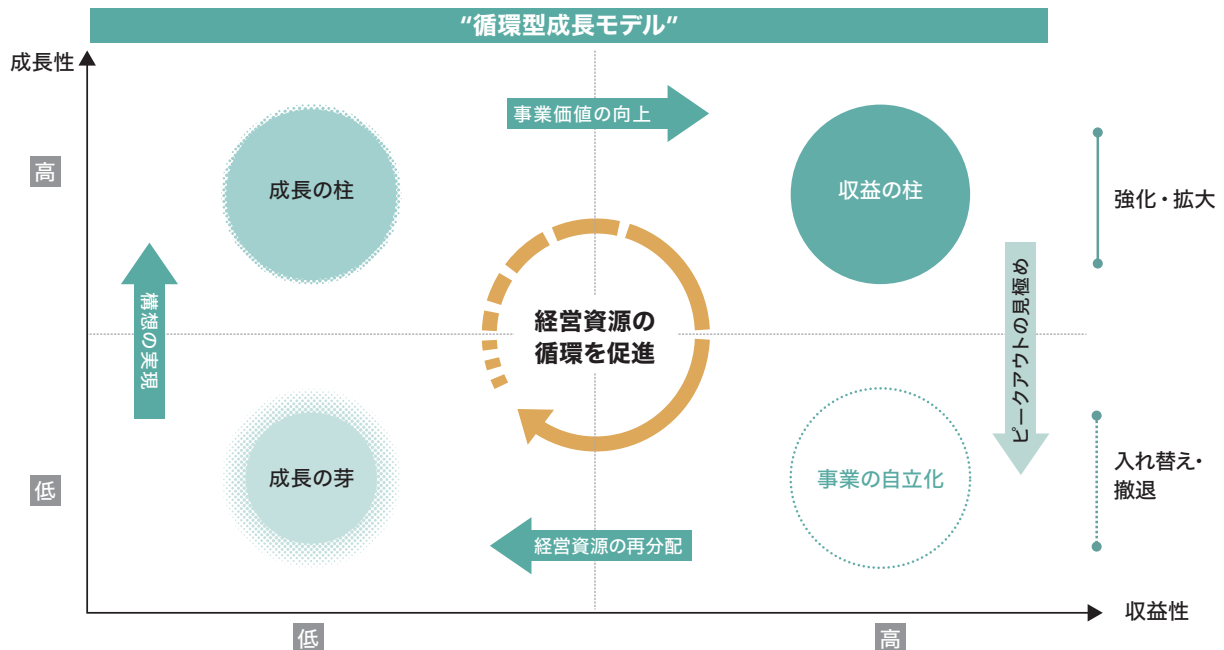
定量目標の達成に向け、自律的なグループ経営の強化を促す経営管理メカニズムを構築します。



## 経営管理制度 (循環型成長モデル)

2 経営管理

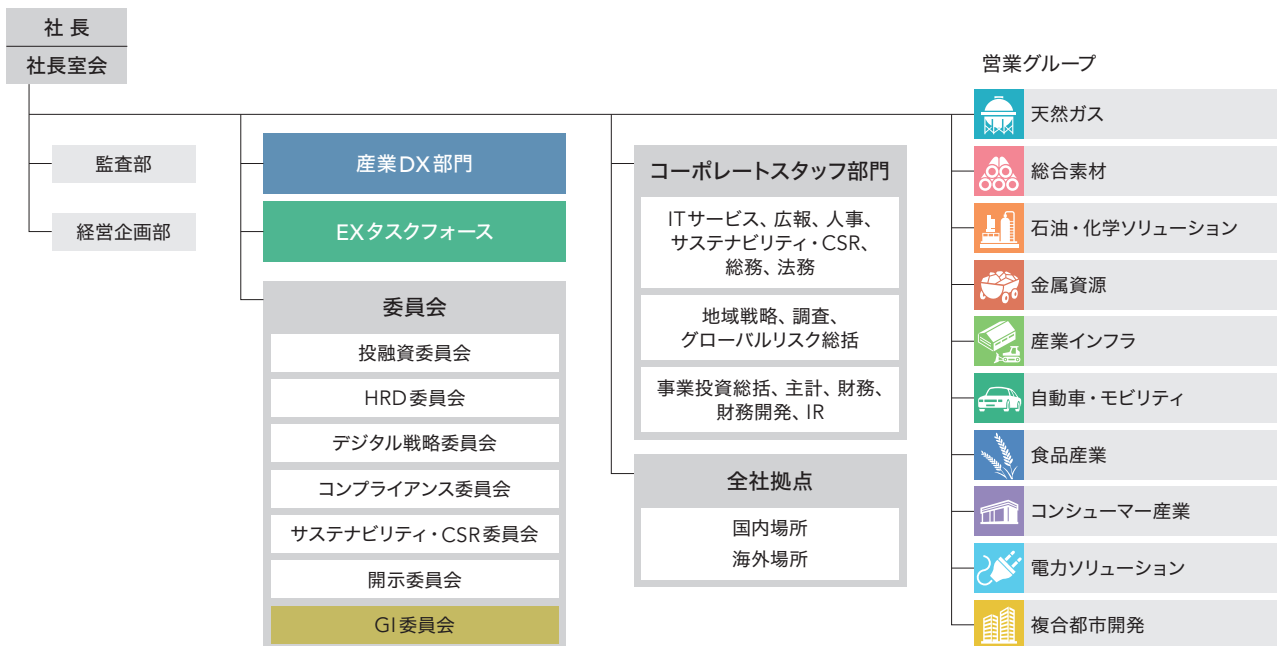
事業環境の変化に対応し、循環型成長モデルへの取り組みを加速することで、経営資源を次の成長の芽・成長の柱へ入れ替えを行っていきます。



## 組織体制

3 推進メカニズム

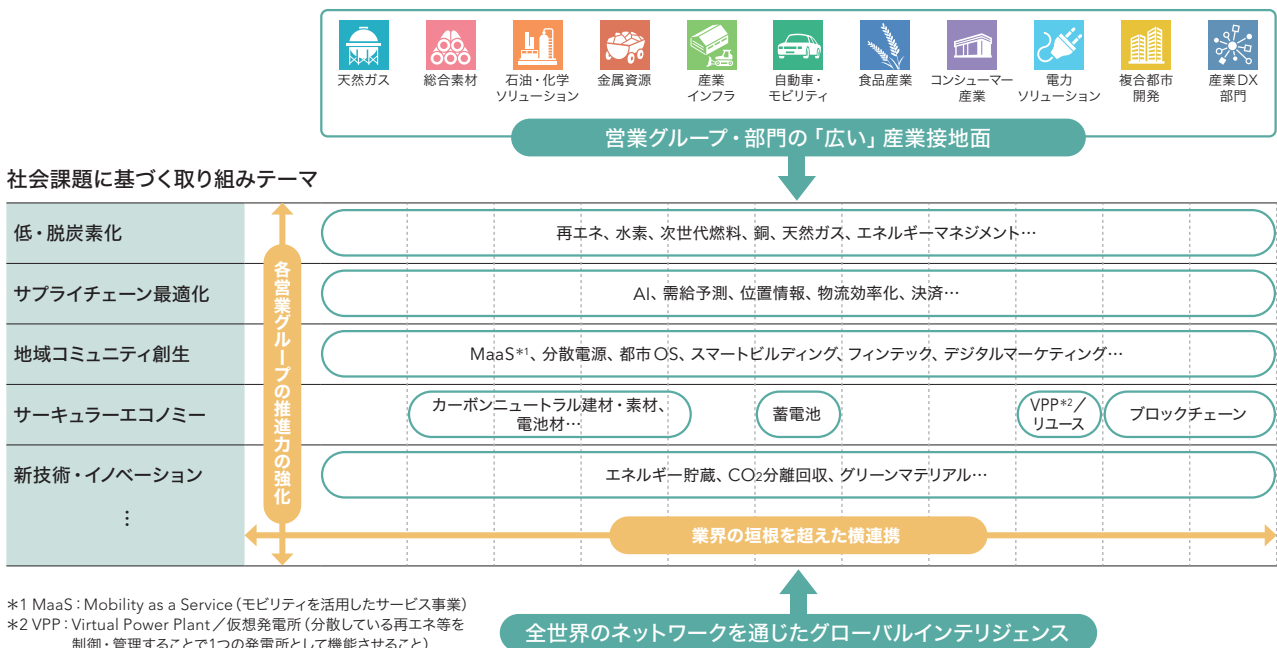
産業DX部門を新設しました。営業グループ・全社拠点・EXタスクフォースとの連携を通じ、DX分野における推進力を向上していきます。グローバルインテリジェンス委員会(GI委員会)を社長室会下部委員会として新設し、激変する外部環境への対応力をさらに強化します。



## タテ×ヨコによる総合力最大化

3 推進メカニズム

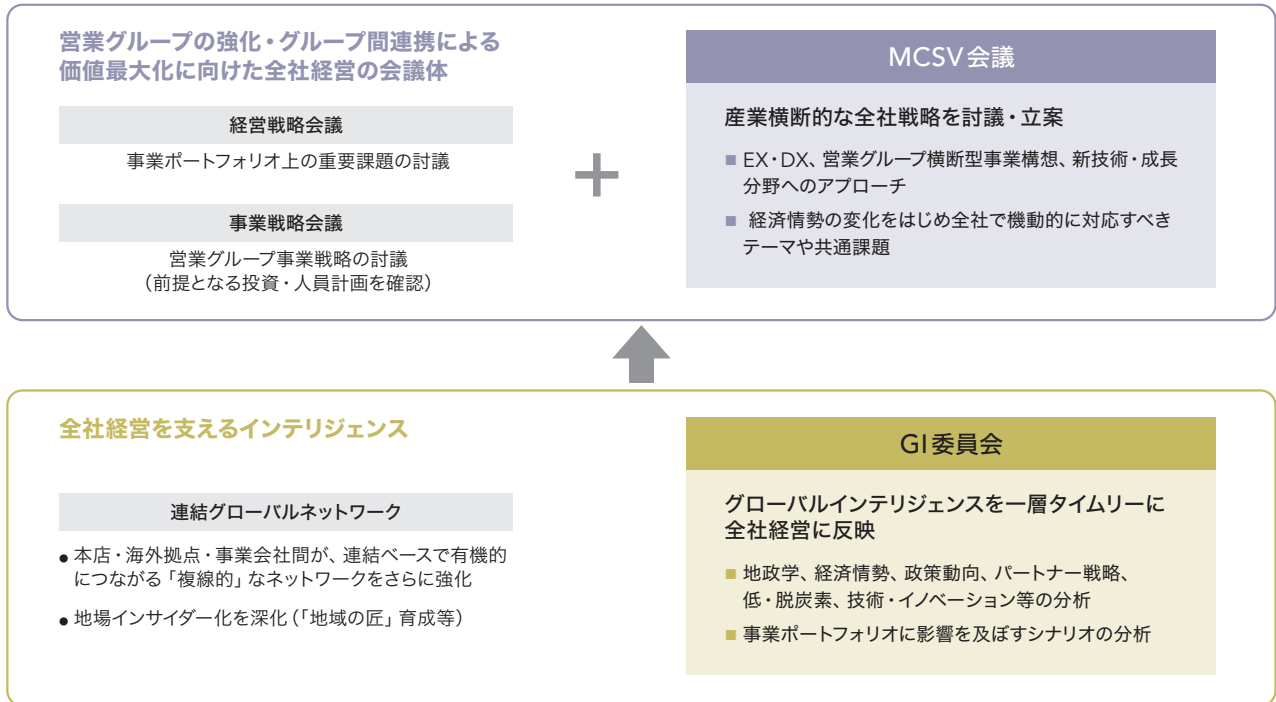
地政学等の不透明なマクロ環境、業界を超えて大きく変化する事業環境において、グローバルインテリジェンスを活かしたタイムリーな対応や産業横断的な取り組みを強化します。



## 総合力最大化の推進メカニズム

3 推進メカニズム

業界を超えて事業環境が非連続に変化する中、GI委員会でのインプットも踏まえつつ、MC Shared Value会議 (MCSV会議) を通じて、産業横断的な全社戦略を推進していきます。

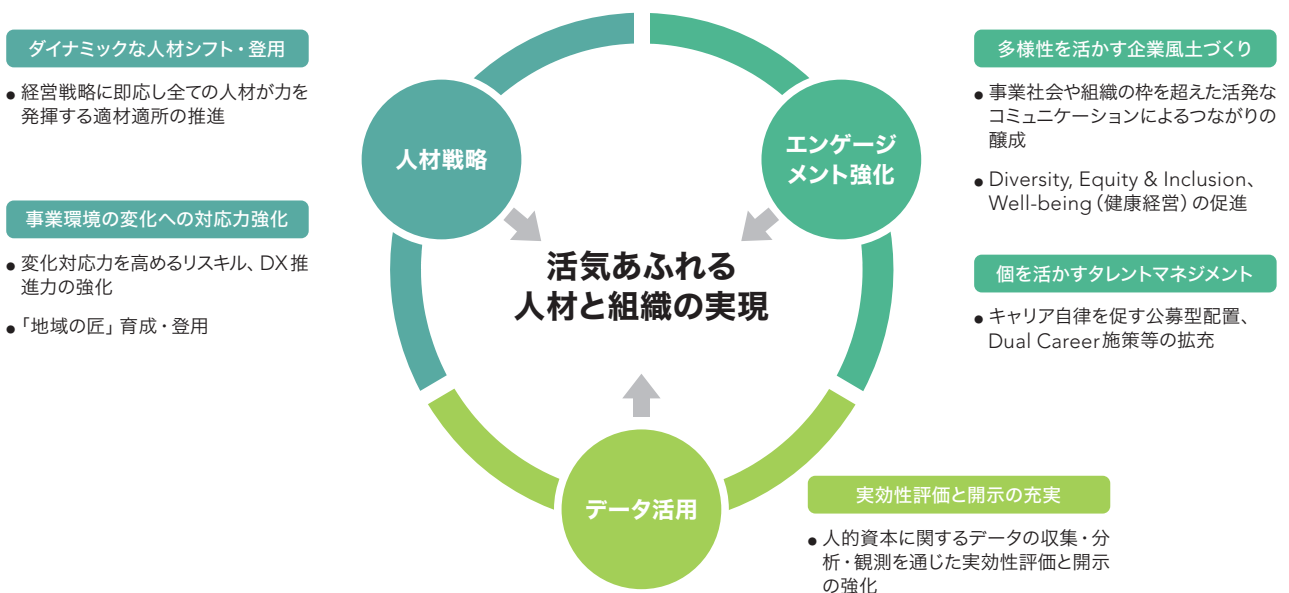


## 人的資本の価値最大化

▶ 「人的資本」については、P.38～45をご覧ください。

4 人事施策

“多彩・多才な人材がつながりながら、MCSV創出に向け、やりがいと誇りをもって主体的に責任を果たす” —そうした「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を実現することで、人的資本の価値最大化を目指します。













▶ マテリアリティの詳細については、P.46～47をご覧ください。

5 サステナビリティ施策

## マテリアリティ

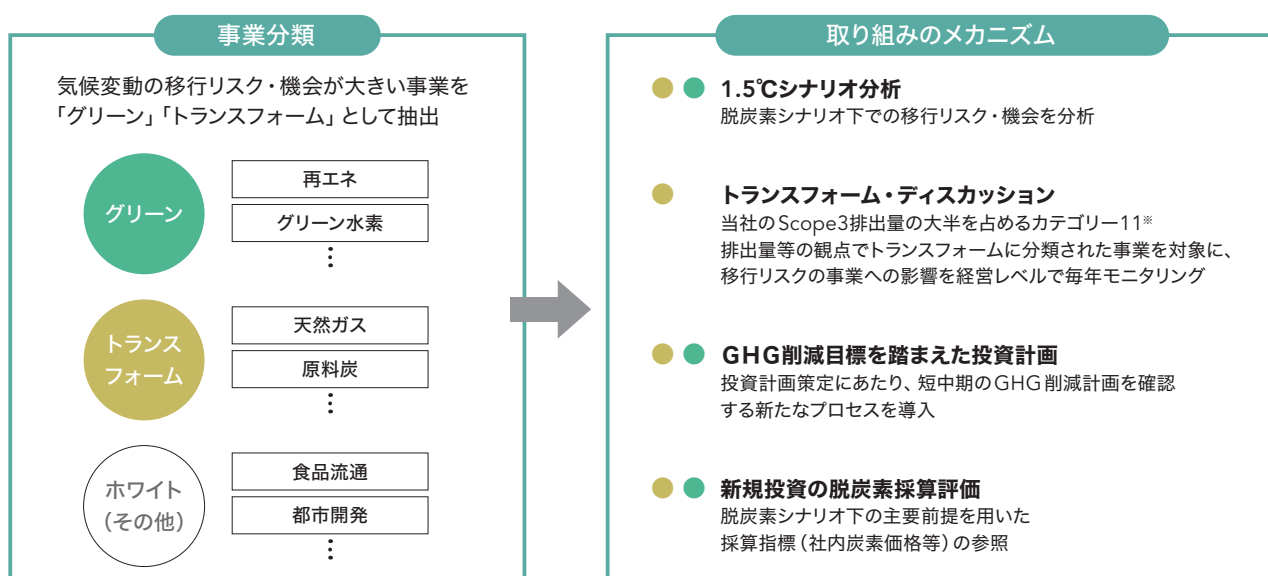
MCSVの創出に向けて、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題を「マテリアリティ」として再定義し、取り組みの指針とします。

	課題	概要
カーボンニュートラル社会と 物心共に豊かな生活の実現	 脱炭素社会への貢献	移行期の低・脱炭素化に資する製品・サービスを提供しながら、温室効果ガスの削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。
	 自然資本の 保全と有効活用	地球が最大のステークホルダーであると認識し、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組みます。
	 持続可能で安定的な 社会と暮らしの実現	各国・顧客のニーズに基づく資源・原材料・製品・サービス等の安定供給責任を果たしながら、様々な国・産業における事業を通じ、将来に亘って持続可能な社会と暮らしを実現します。
	 イノベーションを通じた 社会課題の解決	イノベーションがもたらす産業の大きな変化も取り込みながら、社会課題の解決に資するビジネスを創出していきます。
	 地域課題の解決と コミュニティとの共生	各国・地域が直面する課題の解決に事業を通じて貢献し、経済や社会の発展に寄与するとともに、多様なステークホルダー、地域・コミュニティとの共生・共創を図ります。
	 事業推進における 人権の尊重	様々な国で多様な事業を推進する上で携わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、各国の情勢も踏まえながら、バリューチェーン上の課題解決を追求します。
三価値同時実現の 組織の追求 基盤となる	 多様な人材が未来を創る 活気に満ちた組織の実現	人材が最大の資産である事業特性を踏まえ、組織全体で三価値同時実現の原動力となる多彩で多様な人材を育成し、また多様な人材が価値観を共有し、つながりながら切磋琢磨し成長できる組織の実現に取り組みます。
	 透明性高く柔軟な 組織の実現	事業環境の変化に迅速に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた健全な組織の維持・強化に努めます。

## 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する取り組み

5 サステナビリティ施策

昨年10月策定の「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で示したGHG削減目標（2030年度半減、2050年ネットゼロ）の達成に向け、各事業を気候変動の移行リスク・機会に応じて分類し、ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムを導入・推進します。



※ Scope3カテゴリ11：販売した製品の使用に伴う排出

## 未来創造（新産業創出／地域創生）

～当社の取り組み状況～

中期経営戦略2024では、「未来創造（新産業創出／地域創生）」として、① 再生可能エネルギーなどの地域エネルギー資源の活用、② カーボンニュートラル（CN）新産業の創出、③ 地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとして、パートナーや自治体と共に、社会産業課題の解決に貢献していくことを目指しています。本特集ページでは、当社の取り組み状況についてご紹介します。

## 国内洋上風力発電事業における国内・地域サプライチェーン構築と地域の活性化につながる共生策について

## 概要

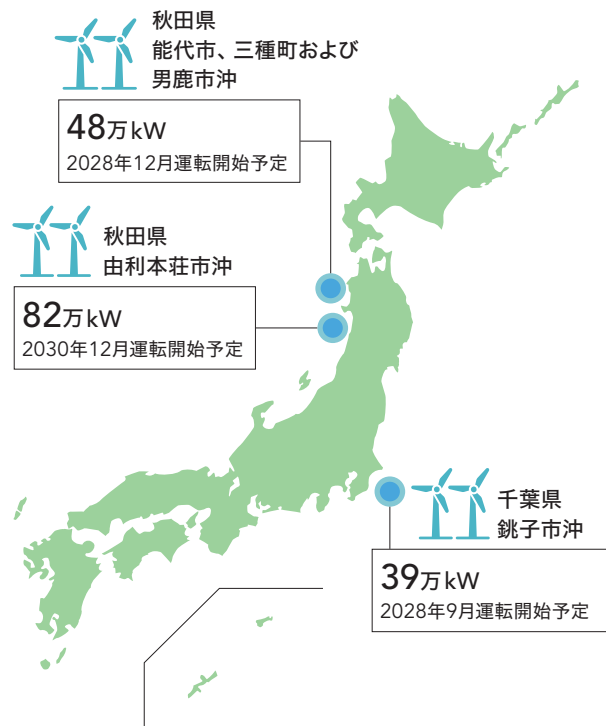
当社は、三菱商事エナジーソリューションズ株式会社を代表企業とするコンソーシアムを通じて、「海洋再生可能エネルギー発電設備の整備に係る海域の利用の促進に関する

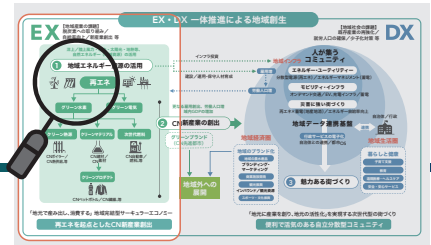
法律」に基づき、下図3海域における洋上風力発電事業者として選定されました。

## 当社の狙い

当社は、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、再生可能エネルギーの主力電源化の切り札として期待される洋上風力発電事業に関し、わが国における同産業の成長・競争力の強化に貢献するとともに、広範で強靱な国内・地域サプライチェーンを構築することで雇用機会の創出と国内・地域経済の活性化を目指します。日本のカーボンニュートラルの実現を支えていくというビジョンを各地域の皆さまと共有しつつ、競争力のある再生可能エネルギーの供給を通じて、国内産業基盤全体の成長・競争力強化にも貢献していきたいと考えています。

また、コンソーシアム構成企業とも連携し、各地域のさまざまな方と意見交換を行い、地域のニーズを踏まえて、持続可能な漁業支援体制の構築、地域産業の振興と雇用の創出、住民生活の支援など、地域の活性化につながる共生策を練り上げてきましたが、今後はAmazon.com, Inc.、NTTアノードエナジー株式会社、キリンホールディングス株式会社をはじめとする協力企業と共に、これら共生策の実行に取り組んでいきます。





## 国内・地域サプライチェーン構築に向けた取り組み

### 国内・地域サプライチェーンの構築

洋上風力発電事業の開発・建設・運営に当たり、新たな産業・雇用を創出するため、地域の自治体・経済団体と協調し、元請企業のみならず、地域の企業・港湾・金融機関等とも連携して取り組んでまいります。

### 地域の活性化につながる共生策の実施

地域の関係漁業者に対する「持続可能な漁業支援体制の構築」、漁業以外の産業領域に対する「地域産業の振興と雇用の創出」、「住民生活の支援」の3本柱により、立地地域全体への貢献を目指します。

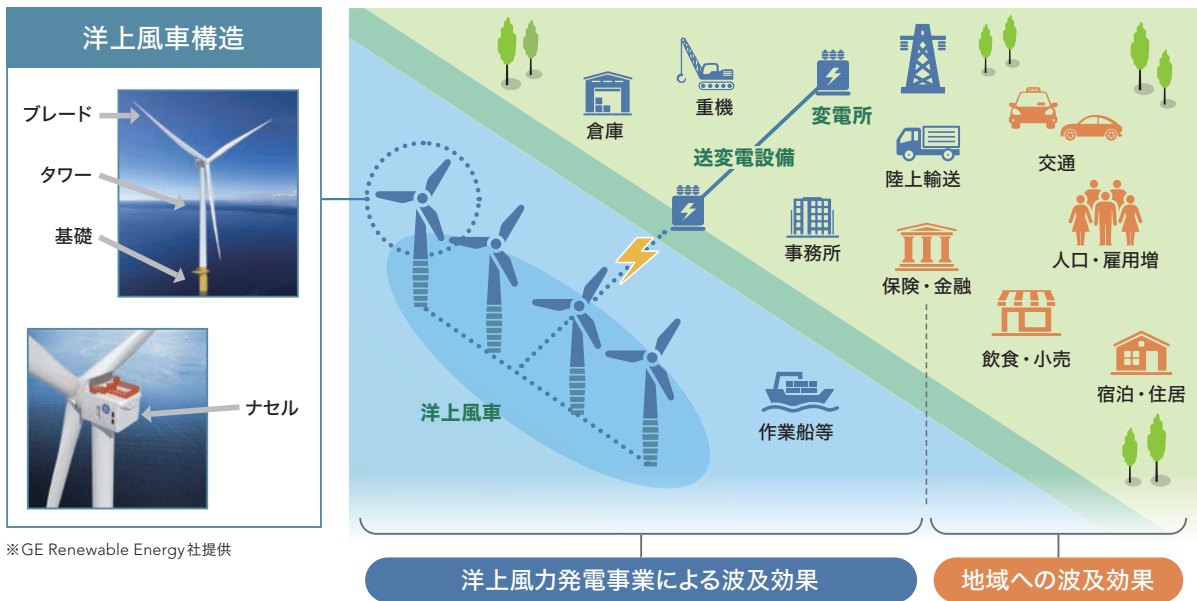
### 具体的な取り組み

- 開発・建設・運営の事業期間全体で国内・地域サプライチェーンを構築し、国産比率の向上を目指します。
- マッチングイベントや人材育成プログラムを継続的にを行い、地元企業との連携を目指します。



地元でのマッチングイベント開催の様子

### ■ イメージ図



※GE Renewable Energy社提供

フェーズ	国内・地域サプライチェーン構築の具体例
開発	各種調査・各種調査備船等
建設	設備・部品調達(洋上風車ナセル組立、発電機磁石、送電線、変圧器等)、建設工事、建設資機材、陸上・海上輸送
運営	安全点検、洋上風力発電所の維持管理、作業員輸送船(Crew Transfer Vessel) 手配・運営、部品調達、倉庫運営等

地域への波及効果
警備・交通サービス(タクシー、レンタカー等)、飲食サービス、宿泊サービス、住居設営、小売、不動産、保険、金融(プロジェクトへの貸し出し)等



## 未来創造（新産業創出／地域創生）

～当社の取り組み状況～

革新的な脱炭素技術の社会実装を加速させる  
Breakthrough Energy Catalystへの参画

## 概要

## 脱炭素事業の社会実装を加速

当社は、革新的な脱炭素技術の社会実装を加速させる Breakthrough Energy Catalyst（ブレイクスルー・エナジー・カタリスト、以下、「BEC」）への出資参画を決定しました。当社は1億ドルの出資を通じて、アジア域内の企業として初めてBECに参画します。

BECは世界的な篤志家であるビル・ゲイツ氏が2015年に設立した、脱炭素に関する投資および慈善活動を行う Breakthrough Energy が新たに開始した取り組みです。

研究開発を終えた脱炭素技術を用いたプロジェクトに対する投資などを行い、脱炭素技術の社会実装を加速させることを目的としています。BECは、民間企業および慈善団体からの資金提供に加え、グリーン製品需要家による製品引取支援や政府機関からの支援を有機的に結び付ける“Catalyst（触媒）”となり、カーボンニュートラル社会を実現するために必要となる商業化直前の革新的な脱炭素技術のスケールアップを支援します。

## 当社の狙い

## カーボンニュートラル社会の実現に向けて

当社は、2021年10月に「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において温室効果ガス排出量の削減目標やEX（エネルギー・トランスフォーメーション）関連投資に関する方針を策定しました。資源・エネルギーをはじめとするさまざまな事業に携わってきた当事者として、地球規模の共通課題であるカーボンニュートラル社会の実現に取り組んで

います。当社は、再生可能エネルギー事業や水素・アンモニア・メタネーションなどを活用した次世代エネルギーの導入検討などに着手していますが、カーボンニュートラル社会への移行およびその実現のためには、新技術とイノベーションの活用が必要不可欠であると認識しています。

## 革新的技術の普及を支援

当社は、BECへの参画を通じてカーボンニュートラル社会の実現を支える革新的技術の普及を支援し、人々の暮らしに対する安心・利便性を損なうことなく、さらなる環境負荷の軽減を実現したいと考えています。当社が有する知見

やネットワークを最大限活用し、鉄鋼・航空・金融・エネルギーなど、さまざまな分野で活動する他参画企業と協業し、カーボンニュートラル社会への移行・実現に貢献していきます。

## 注力分野

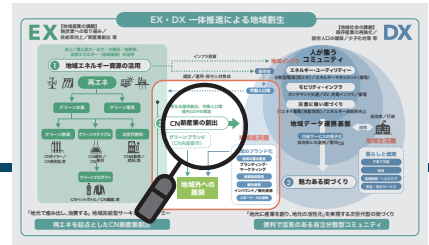
## 4つの分野に注力

現在BECが対象とする分野は①クリーン水素、②長期エネルギー貯蔵（Long Duration Energy Storage）、③持続可能航空燃料（Sustainable Aviation Fuel）および④直接空気回収（Direct Air Capture）であり、将来的には脱炭素化を推進する上で重要となるその他技術にも対象領域

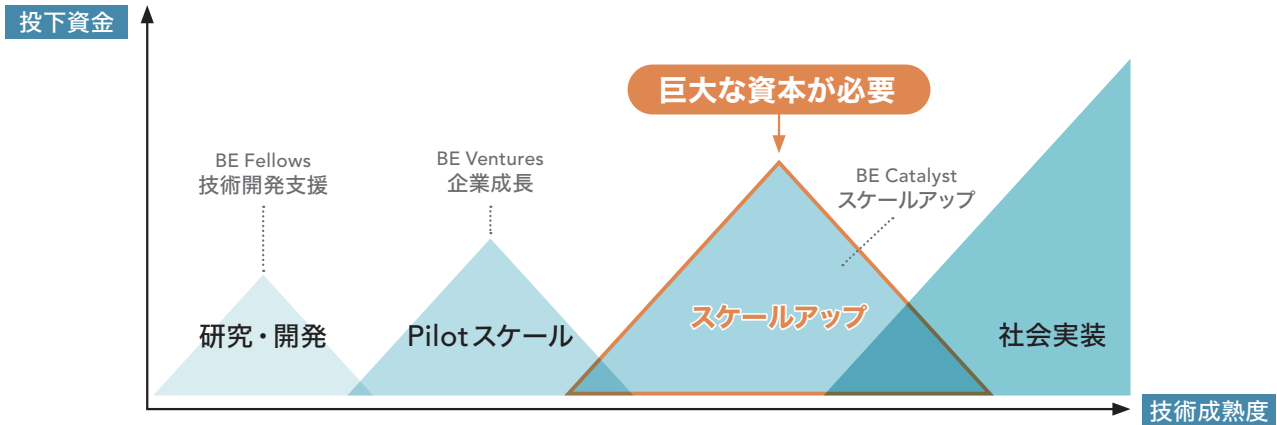
を広げることを想定しています。これら対象領域は、当社が進めるEX戦略および「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」を具体化させていく上で極めて重要な技術領域です。

詳細はプログラムの案内をご参照ください。

<https://www.breakthroughenergy.org/scaling-innovation/catalyst>



## ■ Breakthrough Energyの全体イメージ



### Breakthrough Energy 概要

**創 立** 2015年  
**本 社** 米国ワシントン州シアトル  
**事業内容** ビル・ゲイツ氏により設立された、イノベーションを通じて気候変動問題の解決に取り組む組織。世界中のパートナーとの協業を通じて、気候変動危機を回避するために必要な脱炭素技術への投資や技術開発、商業化およびスケールアップ支援を行う。

### Breakthrough Energy Catalyst 概要

**創 立** 2021年  
**本 社** 米国ワシントン州シアトル  
**事業内容** 政府機関、民間企業およびイノベーターと協力し、有望な脱炭素技術である、クリーン水素／長期エネルギー貯蔵 (Long Duration Energy Storage) / 持続可能航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel) / 直接空気回収 (Direct Air Capture) の地球規模での迅速な商業化を行う。

## パートナーとの共創を通じたスピード感のある社会実装

低・脱炭素化の推進は喫緊の課題であり、地球規模でスピード感をもってこれに取り組む必要があります。そのためには、全く新しい脱炭素技術の開発のみならず、すでにR&Dを終えた技術を早期に社会実装へと移行させる、スケールアップ段階におけるイノベーションも重要と考えています。

当社は、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、すでに次世代エネルギーなどのEX関連事業開発も推進していますが、これらの取り組みを補完し、さらに加速させるべく、官民連携を通じて革新的な脱炭素技術のスケールアップに取り組むBECへの参画を決定しました。

当社は、アジア初のアンカーパートナーとしてBECに参画しますが、BECを通じて支援する脱炭素コア技術のアジアでの普及に主体的に貢献し、規模感のある事業創出につなげていきたいと考えています。



天然ガスグループCEO  
西澤 淳

## 未来創造（新産業創出／地域創生）

～当社の取り組み状況～

### 産業DX部門の新設

EXやDXの取り組みをそれぞれ単独で行うだけでなく、当社の持つ総合力を踏まえ、EX・DXの一体推進により、新産業創出と地域創生に取り組んでいく構想です。当社にはDXによる課題解決が必要となるリアルな事業現場が数多く存在します。これらの事業現場に対してDX機能を提供することで物流最適化や生産性向上を実現し、事業の価値を向上させて、産業全体の発展と豊かな地域社会の実現に貢献していきます。このDX戦略を加速的に推進するため、2022年7月1日付けで産業DX部門を新設しました。

#### 当社の総合力を結集することで、デジタルの力で未来を形にしてい



CDO（兼）産業DX部門長  
平栗 拓也

産業課題・社会ニーズに真に向き合い、リアルとデジタルの融合による課題解決を通じて、産業全体の発展と地域色豊かな未来社会の実現に貢献したいと考えています。

当社が有する幅広い事業知見を活かした産業横断型DX機能を開発し、サービスとして提供することで、産業自体の価値向上に貢献していきます。そして、産業・企業・地域コミュニティなどが有機的につながり、共存・共生できる「産業横断型デジタルエコシステム」の構築により、産業・社会全体の生産性向上を実現し、持続可能な価値創造を目指します。

当社の総合力を結集することで、デジタルの力で未来を形にしていきます。

#### デジタル事業部

##### ■ DXサービス事業 ■ DX事業開発

デジタル事業部は、DX機能の提供を通じて当社グループのDX推進を支援し、成果につなげるとともに、DXイネイプラーとしての事業拡大を目指しています。また、こうした取り組みを基盤に、新規事業開発・投資や産業全体の価値向上につながるDXサービス事業を展開し、次世代技術の事業化や業界を超えた共創により、社会課題の解決に寄与していきます。

#### 電力・地域コミュニティDX部

##### ■ B2C顧客基盤構築、地域創生事業

電力・地域コミュニティDX部は、当社グループの持つ商材とネットワークを掛け合わせた生活者向けリテールサービスの開発・提供を推進しています。デジタルとリアルを融合し、電力をはじめとした既存サービスと組み合わせることで、さらなる付加価値向上を目指します。また、地域に根差したサービスの提供を通じて地域課題の解決と地域経済の活性化を両立させる「自立分散型コミュニティ」の創生に向けて取り組んでいきます。

#### インダストリーDX部

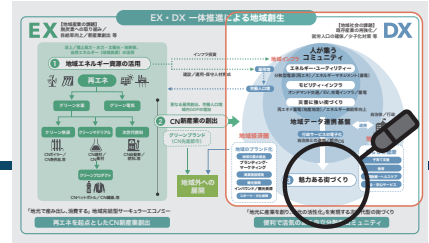
##### ■ DXによる高効率B2Bオペレーション事業の開発

インダストリーDX部は、産業・企業が抱えるオペレーション上の課題解決に資するソリューションを開発し、プラットフォームとして提供していくことを目指します。そのために必要な技術を有するパートナー企業の開拓・連携を推進するとともに、まずはロジスティクスとモビリティ分野を主要ターゲットに事業展開に注力します。

#### サービスDX部

##### ■ DXによるB2Cサービス事業の開発

サービスDX部は、フィンテックを活用したビジネスモデルの構築をはじめ、自治体や住民とのタッチポイントを活用した金融、不動産などのデジタルサービス開発を推進しています。当社グループの内外と幅広く連携し、将来の柱となる事業の構想、実現を目指します。



## 倉敷市と地域振興に関する連携協定を締結

当社は、本年5月に公表した「中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値)の創出」において、EXとDXの一体推進による地域創生を掲げ、便利で活気のある自立分散型コミュニティづくりに取り組んでいます。

### 倉敷市と地域振興に関する連携協定の締結について

岡山県倉敷市は、環境にやさしく都市機能が充実した、安心して暮らせる持続可能なまちづくりを目指しており、産業活性化や新産業創出、SDGsの推進など、デジタル技術も活用して次世代につながる取り組みを積極的に進めています。

今般、当社と倉敷市は、地域振興を目的としたさまざまな分野での先進的な取り組みについて研究を行うため、連携協定を締結しました。

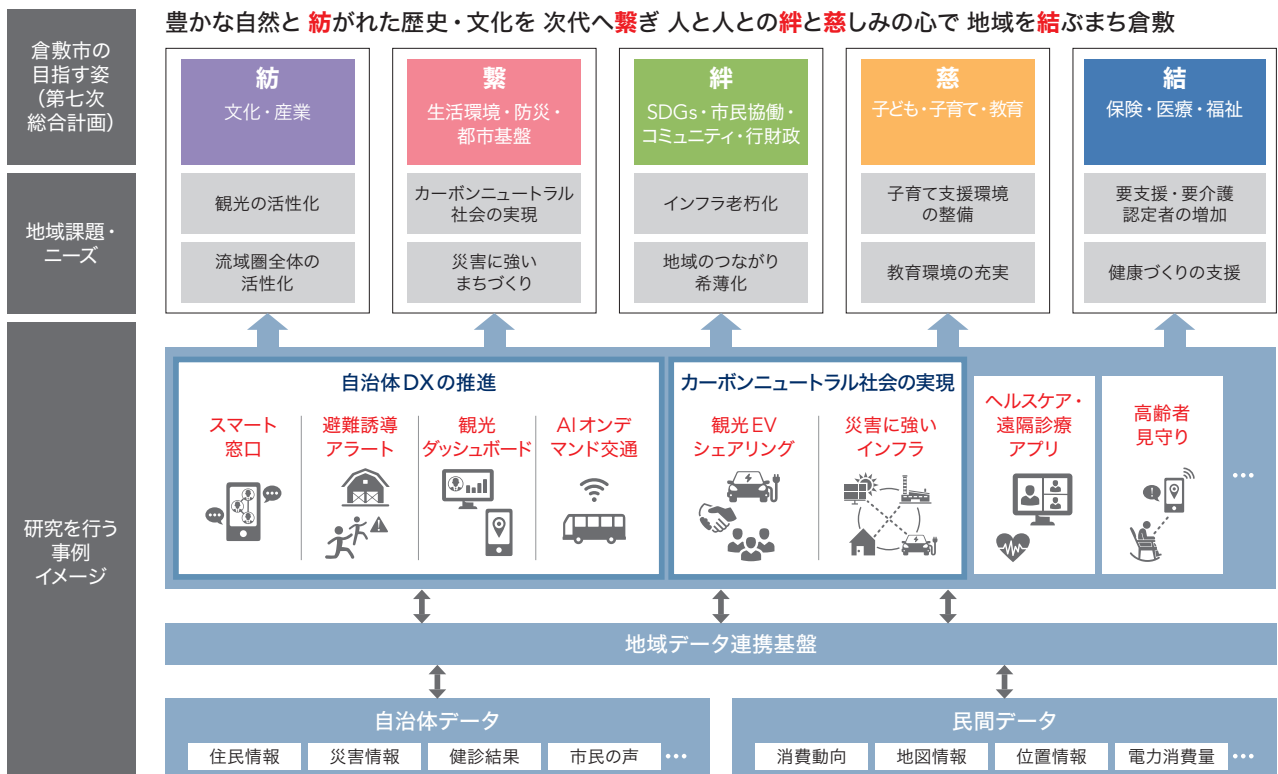
#### 連携項目

- (1) デジタルを活用した地域産業の活性化に関すること
- (2) デジタル田園都市国家構想の実現に向けたデータ連携基盤の活用に関すること
- (3) モビリティ、インフラ等へのデジタル活用による市民サービス向上に関すること
- (4) 地域の持続可能なエネルギー社会の実現に関すること
- (5) その他地域振興に関すること



地域振興に関する連携協定の締結式にて

### 連携協定を締結して研究を行う具体的なイメージ





# 中期経営戦略2021 (2020年3月期-2022年3月期) 振り返り

## 定量目標・資本政策

2022年3月期連結純利益は9,375億円と過去最高益を更新し、中期経営戦略2021(中経2021)で示した9,000億円を上回る結果となりました。資源価格の堅調な推移に加え、コロナ禍の反動により需要が回復し、自動車関連や鮭鱒養殖事業をはじめとした各事業で収益機会を着実に利益につなげることができました。

利益の内訳を事業系・市況系別に見てみると、事業系ビジネスは自動車、LNG、食料を中心に着実に利益を積み上げ5,075億円、市況系ビジネスは各プロジェクトで生産性向上などを進める中、市況が高値で推移した追い風を受け4,103億円となり、事業系・市況系ともに過去最高益となりました。中経2021の当初計画は、事業系6,500億円、市況系2,500億円でしたので、計画対比では、市況系が大きく貢献する結果となりました。

事業系の差異は、中経2021期間中の環境変化に伴い、財務健全性の維持を優先したことから、主に新規投資による

利益の積み増しが想定通り進まなかったことによるものです。

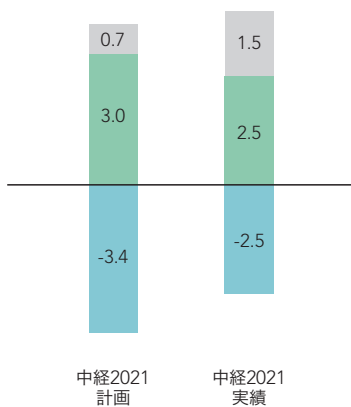
世界的な新型コロナウイルスの感染拡大を背景に2021年3月期の業績が悪化する中で、環境変化に迅速に対応し、循環型成長モデルによる資産入れ替えを加速しました。

投資の回収は当初計画が0.7兆円だったところ1.5兆円の回収に至りました。一方、投資は厳選して実行した結果、当初計画の3.4兆円に対し2.5兆円の実績となりました。

2021年度の業績回復を受け、中経2021最終年度には、財務健全性を測る指標である投融資レバレッジが、適正レンジ内(40~50%)である41%※となり、新しい中期経営戦略をスタートするにふさわしい状態とすることができました。なお、中経2021期間中はコロナ禍の影響を受け、業績が大幅減益となった環境下においてもお約束した累進配当を継続することで、安定的な株主還元を実現できた点は市場からも評価する声を多く頂きました。

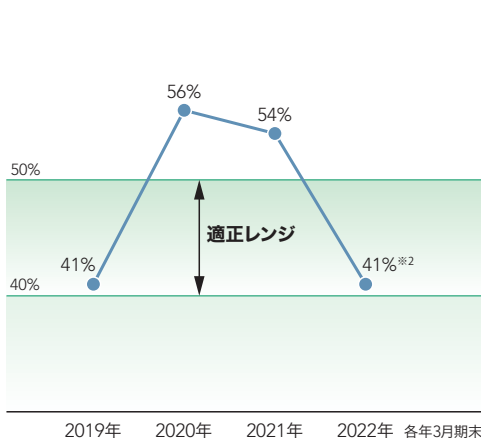
※ 期末配当および自社株買い700億円を加味した数値

■ キャッシュ・フローの状況 (兆円)



■ 営業収益キャッシュ・フロー  
■ 投資  
■ 売却および回収

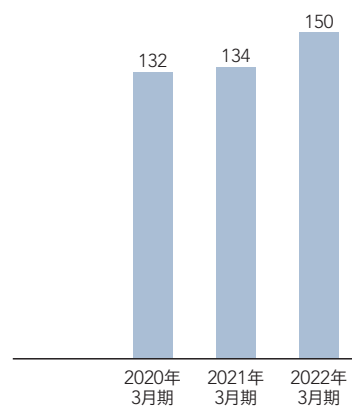
■ 投融資レバレッジ※1推移



※1 投融資レバレッジ (%) : [有形固定資産+投資+融資+無形資産及びのれん] ÷ [資本合計+格付資本(ハイブリッド社債・ローンによる調達額の50%)] - 100%

※2 期末配当および自社株買い700億円を加味した数値

■ 1株当たり配当 (円)



配当性向 (総還元性向) 38% 115% 24% (31%)

## 事業ポートフォリオ

Eneco社の買収やHERE社への出資、ジャカルタ郊外スマートシティ開発など「川下」領域・「サービス」分野、「エネルギー・電力」分野を強化。2022年中の生産開始に向けたペルー・ケジャベコ銅プロジェクト開発や、アルミの原材料となる豪・ポーキサイト鉱山オールドクンの権益取得など、

電化の進展に関連した「川上」領域における取り組みも進捗するなど、新しい中期経営戦略2024でも成長戦略と位置付けられたEX・DXの核となる事業への投資が進みました。加えて、地政学的リスクなど環境変化への耐性を維持し、赤字にならない事業ポートフォリオを堅持しています。

## 成長メカニズム

循環型成長モデルに基づき、当社がこれ以上関与しても成長が難しい事業や低効率の資産についての見極めなどにより、資産入れ替えを進めました。循環型成長モデルに基づく資産入れ替えの事例としては、国内外発電資産や不動産開発の売却などを中心に事業価値の向上をキャピタルゲインとして着実に取り込んでいることに加えて、2022年3月には不動産運用会社であるMC-UBSR社の譲渡に合意し、2023年3月期に1,000億円超の資金を回収しています。

また、**赤字事業の黒字化や入れ替えの早期見極めを推進**しました。一方、黒字ながらも投資利回りの低い事業も依然として多く残っていると認識しており、新しい中期経営戦略の中ではさらに資産入れ替えを促進する施策を導入します。

### 未来を見据えた重要課題であるDX・EX

**DXへの取り組み**としては、NTTグループとのDXサービス会社 Industry One や、AI・アルゴリズム構築などを担う MCDigital を設立。中部電力グループとは中部電力ミライズコネクトを設立し、顧客サービスを展開する電力・リテイ

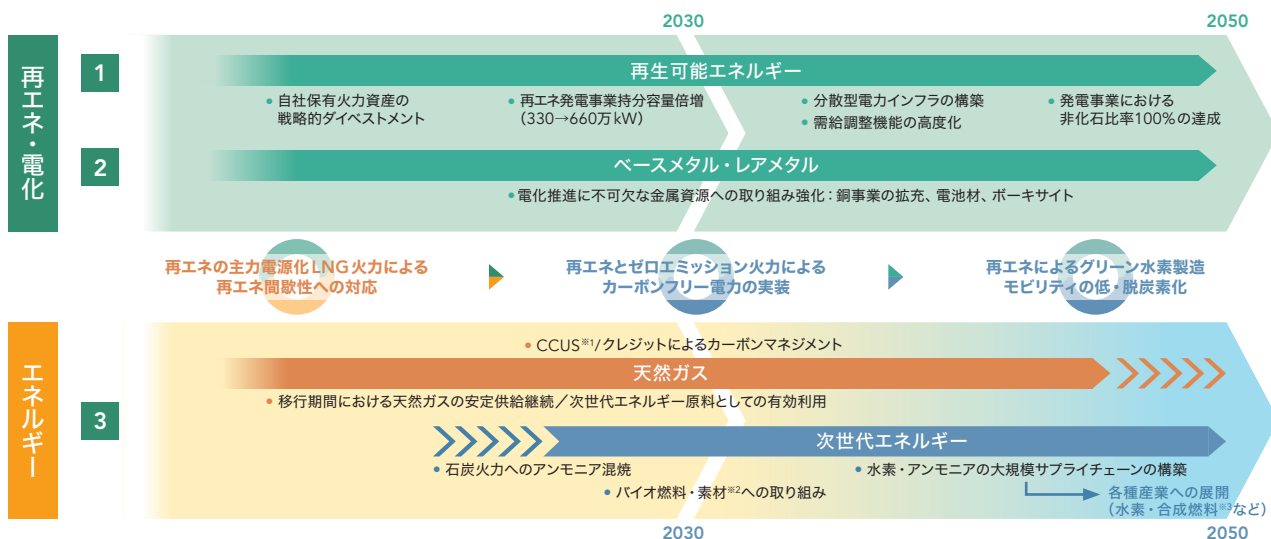
ルDXの取り組みも進めました。営業グループのリアルな現場にさまざまなDXニーズがあることが確認され、全社タスクフォースなどを通じて、約80件のDX案件を検討し、順次推進しています。新しい中期経営戦略においては新たに産業DX部門を設立し、DX戦略のさらなる実行・加速に取り組んでいきます。

**EXへの取り組み**は、電力ソリューション、天然ガス、石油・化学ソリューションのGCEOで構成するエネルギー委員会を2020年4月に設置。産業の発展に必要なエネルギーや電力の安定供給を担保しつつ、脱炭素という環境課題を解決する具体的手順などの議論を実施しました。2021年10月にはEXタスクフォースを設置し、関係するグループからメンバーが集まり、水素などの次世代エネルギーやカーボンマネジメントに係る戦略検討などを進めました。さらに、国内洋上風力3案件を受注するなど、具体的取り組みも着実に進めています。

## カーボンニュートラル社会へのロードマップ

2021年10月には「**カーボンニュートラル社会へのロードマップ**」を策定し、温室効果ガス削減目標2031年3月期半減・2050年ネットゼロ、2031年3月期までに2兆円規模のEX関連

投資、EX・DX一体推進による「新たな未来創造」を3つのポイントとして取りまとめました。

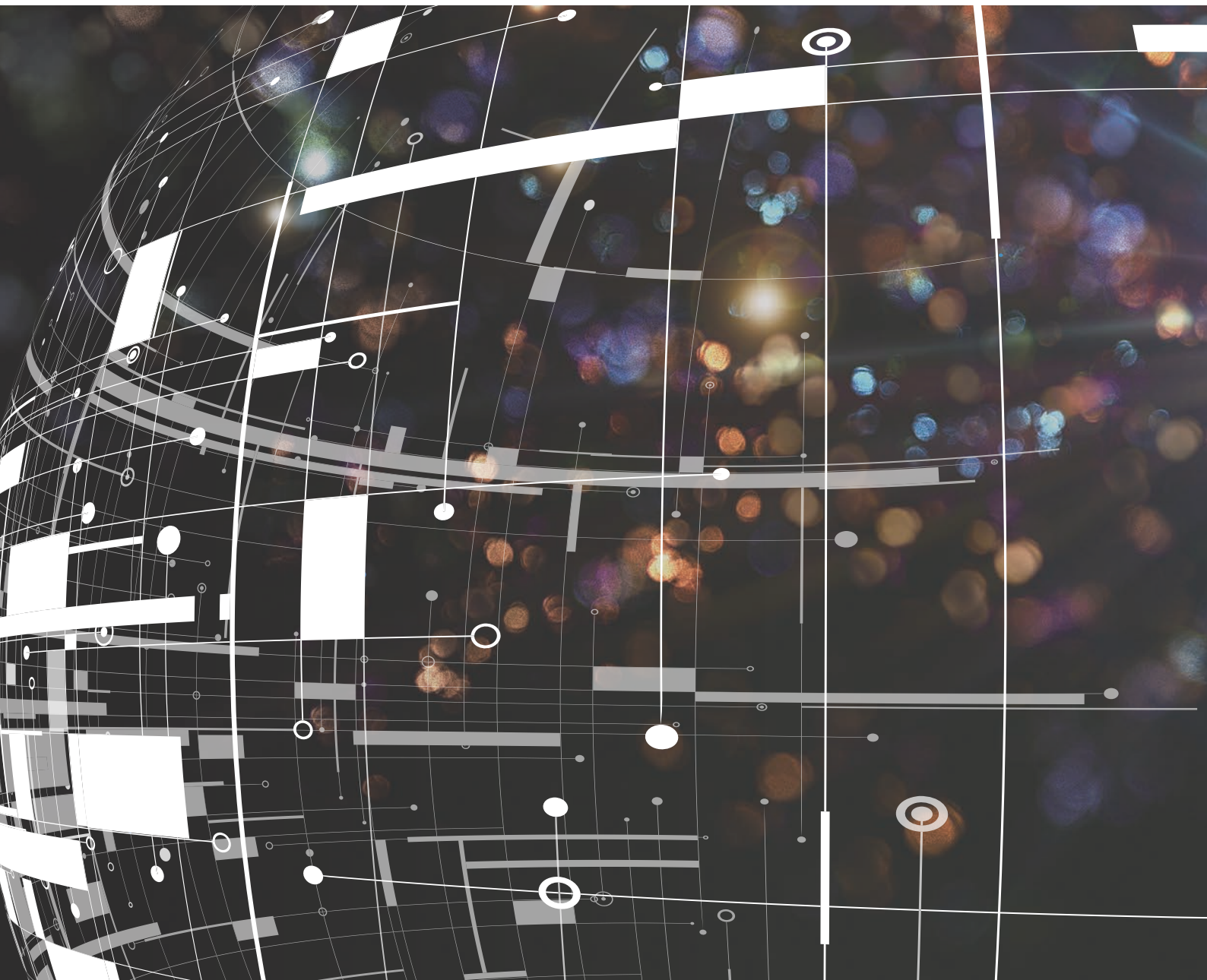


※1 「Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage」の略。「二酸化炭素回収・利用・貯留技術」  
 ※2 持続可能性に配慮された生物資源由来の原料  
 ※3 大気中や工場などから排出されたCO<sub>2</sub>と水素から製造されるクリーン燃料

## 人事制度改革

社員の成長と会社の発展が一体となることを目指し、2019年4月に「多様な経験を通じた早期育成」「実力主義と適材適所の徹底」「経営人材の全社的活用」を軸とした人事制度改革を

実行。**経営人材の育成と登用の促進**、評価・報酬制度の見直しによるメリハリのある処遇の実現や、分野を超えた人材配置・**全社タスクフォース**など全社ベースの人材登用が進みました。



# 価値創造ストーリー

1

価値創造プロセスの全体像と共に、プロセスのインプットにあたる「6つの資本」、そしてプロセスの指針となる「マテリアリティ」を説明します。





30 価値創造の軌跡

32 価値創造プロセス

34 6つの資本

34 財務資本

34 人的資本

35 事業資産

36 インテリジェンス・産業知見

36 社会資本

37 環境・自然資本

38 **Focus**

人的資本—価値創出の源泉

46 マテリアリティ

48 **Focus**

気候変動

—EX戦略の前提となるマテリアリティ

52 CAOメッセージ

56 CFOメッセージ



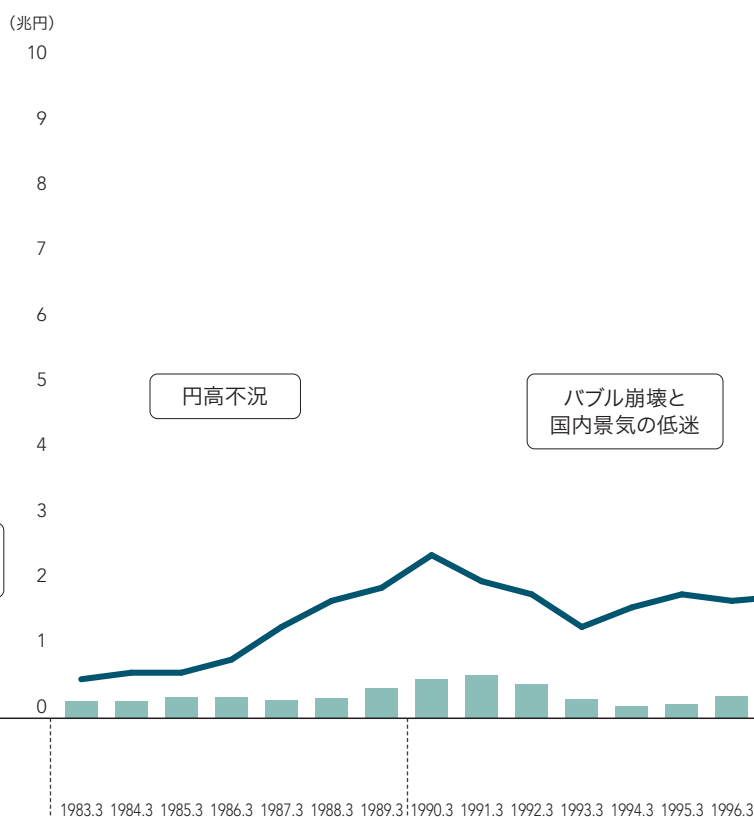
## 価値創造の軌跡

環境変化に応じて  
業態を柔軟に変化させ、  
価値創造に取り組んで  
まいりました。

### 外部環境と企業価値の変遷

- 連結当期純利益の推移 (右軸)
- 時価総額の推移 (左軸)

※ 時価総額は期中平均ベース



### 業態の変化

#### トレーディング期

1870

1970<sub>s</sub>

1980<sub>s</sub>

1990<sub>s</sub>

#### トレーディング期

三菱商事は創業から1980年代まで、主に輸出入や中間流通といったトレーディング事業において、市場の変化や顧客のニーズに対応するために国境を越えてサプライヤーとバイヤーを結ぶ「仲介役」として、幅広い産業を下支えしてきました。高度成長期を経て1980年代までは多くの業界で取引量が拡大基調にあり、取引手数料が主な収入源であった当社の業績も伸びていきました。

#### トレーディング発展期

1980年代半ばの円高不況とそれに続くバブル経済、およびその崩壊を経て、総合社を取り巻く事業環境は厳しさを増してきました。いわゆる「商社不要論」が唱えられる中、当社は「仲介役」から一歩踏み出し、川上・川下へのマイノリティ出資による取引量の維持・拡大や、中間流通事業者としての付加価値をもたらし機能強化に取り組みました。

### 主な出来事



初代三菱社長 岩崎彌太郎



ブルネイLNG社



サウディ石油化学プロジェクト

1870 創業

1954 総合商社三菱商事新発足(大合同)

1957 日本における商社初の石油元売りに参画

1969 ブルネイLNG社を設立

1974 ケニア・モンバサ国際空港建設工事契約調印

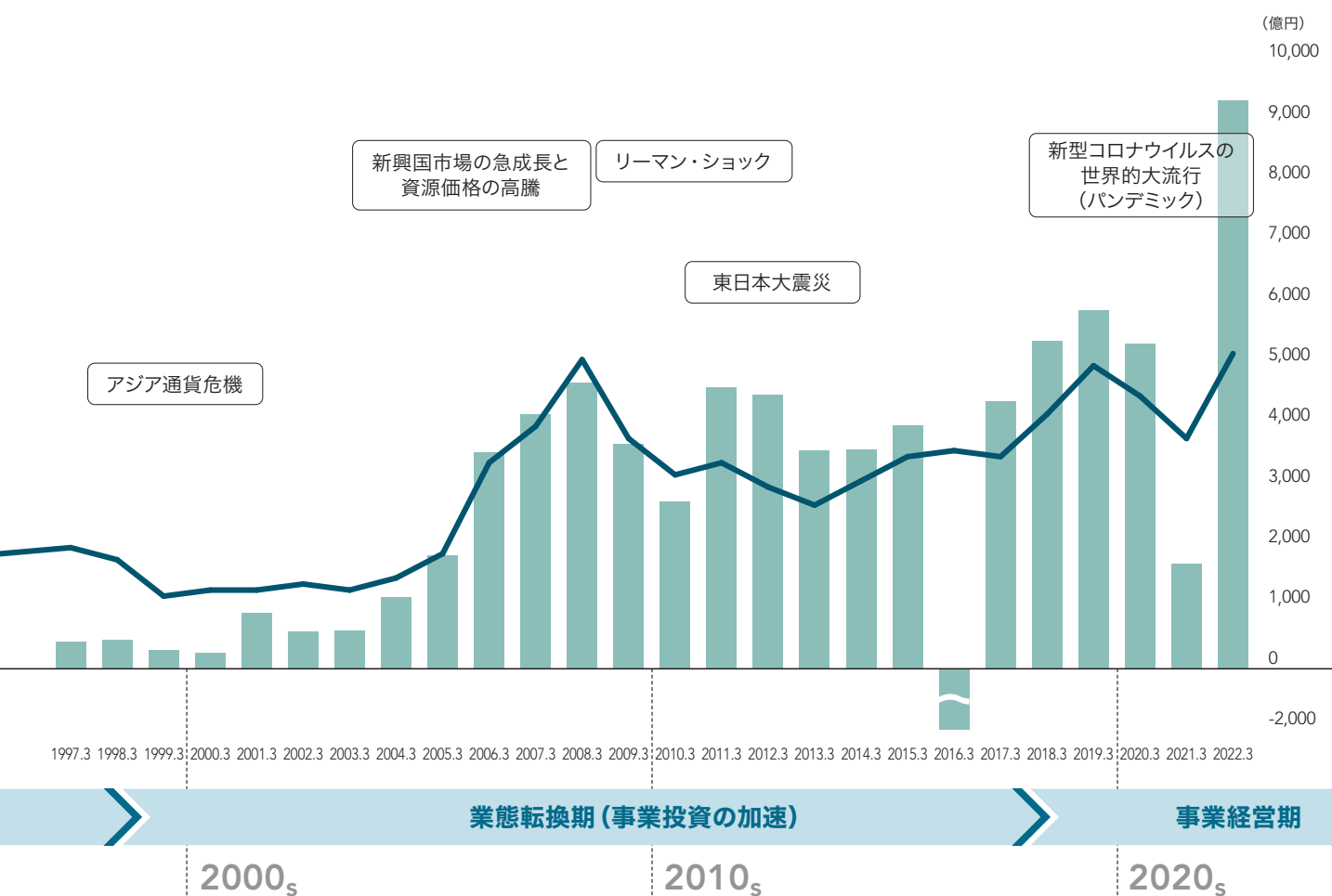
1981 サウディ石油化学(株)合併基本契約調印

1985 北西オーストラリアLNG開発プロジェクトに三井物産(株)と共に参画

1989 英国食品会社Princes社を買収

1992 ベネズエラにメタノール製造販売METOR社設立

1992 サハリン沖原油・LNG開発プロジェクトに参画



### 業態転換期

2000年代に入ると、産業界全体のバリューチェーンの力学が変化し、仲介という事業モデルそのものの変換が求められるようになりました。そのため当社は、仲介事業の枠を超えた事業モデルに活路を求め、事業投資を加速させることによってより積極的に事業そのものの運営に乗り出していきました。

### 事業経営期

当社は中期経営戦略2018以降、成長の源泉を「投資」に求める発想から、事業の中に入り、主体的に価値を創造し成長していく事業経営へのシフトを図っています。中期経営戦略2021では循環型成長モデルも導入し、当社が事業経営を行うことで価値向上を見込める事業への経営資源の配分を進めました。進行中の中期経営戦略2024では、これらの取り組みをさらに加速させながら、EX・DXを進め、また、その一体推進による地域創生を通じた「未来創造」を目指していきます。



メタノール製造販売会社METOR社



鉄鋼の総合商社(株)メタルワン



Cermaq社



Eneco社

- 2000 (株)ローソンと資本・業務提携
- 2001 資源メジャー、BHPビリトン社と折半でBMA社を設立
- 2003 鉄鋼総合商社の(株)メタルワン発足
- 2010 カナダでシェールガスプロジェクトに参画
- 2011 三菱食品(株)誕生
- 2012 ブラジルの穀物会社セアグロ社に出資
- 2014 Cermaq社を子会社化

- 2017 (株)ローソンを子会社化
- 2020 Eneco社を子会社化
- 2021 NTTとDX新会社(株)インダストリー・ワン設立
- 2021 中部電力ミライズ(株)と中部電力ミライズコネクスト(株)設立
- 2021 国内3海域の洋上風力発電事業者に選定
- 2022 Breakthrough Energy Catalystへの参画

# 価値創造プロセス

三菱商事の事業はさまざまな社内外の経営資本に支えられています。

これらの経営資本を事業に投入し、事業を通じて社会課題を解決し、継続的にスケールのある共創価値を生み出していきます。生み出された共創価値は経営資本を強化し、さらなる価値創造の源泉となります。これを循環させることで、持続的な成長を目指していきます。

## 社会課題に関連する マテリアリティ

P.46~47



脱炭素社会への  
貢献



持続可能で安定的な  
社会と暮らしの実現



自然資本の保全と  
有効活用

### ③ 共創価値の創出 (アウトカム)

価値  
創出  
社

MC  
Shared Value

経済価値

環境価値

MCSVの

#### ③共創価値の創出(アウトカム)

当社グループならではの総合力を活かし、事業を通じてさまざまな社会課題の解決をさらに加速させ、継続的に共創価値を生み出していきます。

サステナビリティ推進体制 P.86~91

コーポレート・ガバナンス

三綱領



イノベーションを通じた  
社会課題の解決



事業推進における  
人権の尊重



地域課題の解決と  
コミュニティとの共生

## ② 事業×ビジネスモデル (エンジン)

P.60~83



### ② 事業×ビジネスモデル (エンジン)

10の営業グループが、各種産業と広い接地面を持ちながら、多様なビジネスを展開しています。EX・DXの一体推進による未来創造を全社共通のテーマとし、循環型成長モデルも適用しながら、分野・業界を超えた価値創造も目指していきます。



多様な人材が未来を創る  
活気に満ちた組織の実現

## ① 6つの経営資本 (インプット)

P.34~37

受託資本

財務資本  
人的資本

外部資本  
(社会的信用基盤)

社会資本  
環境・自然資本

内部生成資本

事業資産  
インテリジェンス・  
産業知見

### ① 6つの経営資本 (インプット)

当社の外にあり経営を支える外部資本、起源は会社の外にあるものの当社がお預かりしその最大化の責任を負っている受託資本、これらを基に内部で生成された内部生成資本が事業活動の基盤になります。

リスクマネジメント P.92~97

P.98~119



透明性高く柔軟な  
組織の実現

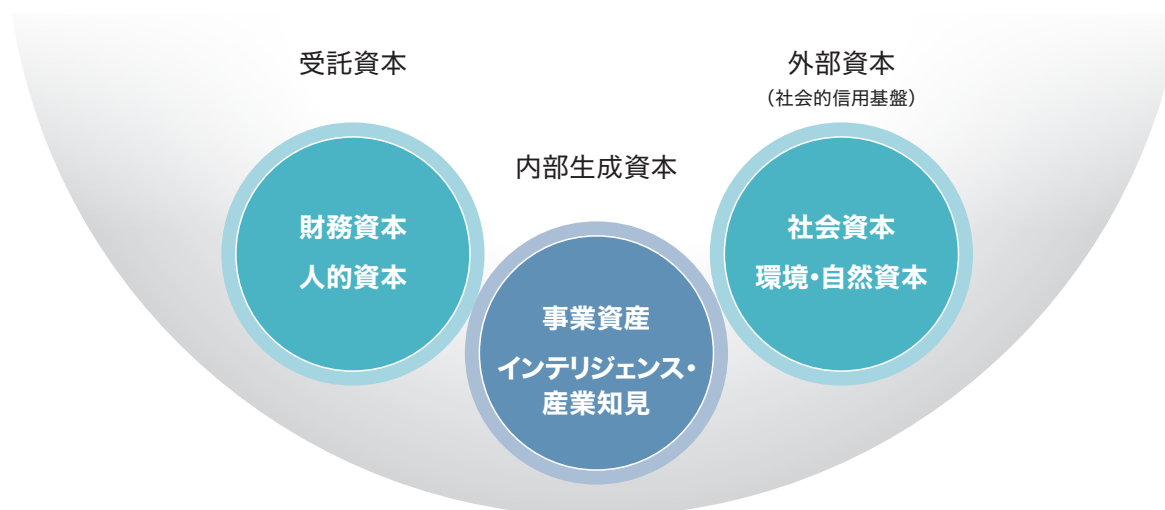
# 継続的創出



## 6つの資本

当社の経営資本は事業に投入され、事業を通じた社会課題の解決を通じてMCSV(共創価値)を生み出します。そして、この創出された価値は再び資本に還流し、増大した資本はさらなる価値創造につながっていきます。

当社では、事業の基盤となる経営資本には大きく3つの種類があると考えています。会社の外部に存在し、会社の事業遂行に必要な社会的信用基盤を与える「外部資本」、会社の外部に起源があるものを会社がお預かりし、その価値増大の責を負っている「受託資本」、「外部資本」と「受託資本」を基に会社の内部で取得・創出された有形・無形の資産である「内部生成資本」の3つです。それぞれの種類に分類される資本として以下6つの資本を定義しました。



### ● 受託資本

#### 財務資本

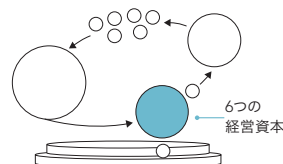
財務資本をその提供者からお預かりし、事業を通じてその価値を増大させること、増大した価値を分配することは会社の根幹を成します。持続的に財務資本の価値を増大させるためには財務健全性を維持しながら、資本効率を高めていく必要がありますが、「中期経営戦略2024(以下、中経2024)」においては、ROE二桁水準の目標を掲げ、優良な投資案件の厳選と、循環型成長モデルによる資産入れ替えによりこれを達成していきます。財務資本の分配である株主還元については、累進配当による安定配当を継続しつつ、機動的な自社株買いを組み合わせることで、市場の期待に添っていきます。

自己資本	▶ 6兆8,802億円 (2022年3月期)	
連結純利益/ROE	▶ 9,375億円/15.0% (2022年3月期)	
総還元性向	▶ 中期経営戦略2021 (2020年3月期～ 2022年3月期累計)	42%

### ● Focus 人的資本 ▶ 人的資本の詳細についてはP.38～45をご覧ください。

当社にとって人的資本はすべての価値創出の源泉であり、これまで多彩・多才な人材が、多岐にわたる社会、業界、顧客の課題に対して、主体的かつグローバルな視座・視野を通して事業を構想し実行することで、価値を創出してきました。

人的資本の最大化には、経営戦略に応じた人材育成と活用が重要なことは言うまでもありません。これに加えてエンゲージメント強化も重要な要素となります。人的資本の提供者は従業員個人であり、それぞれの人生の中で決して無視できない時間を仕事に割いています。その時間を個々



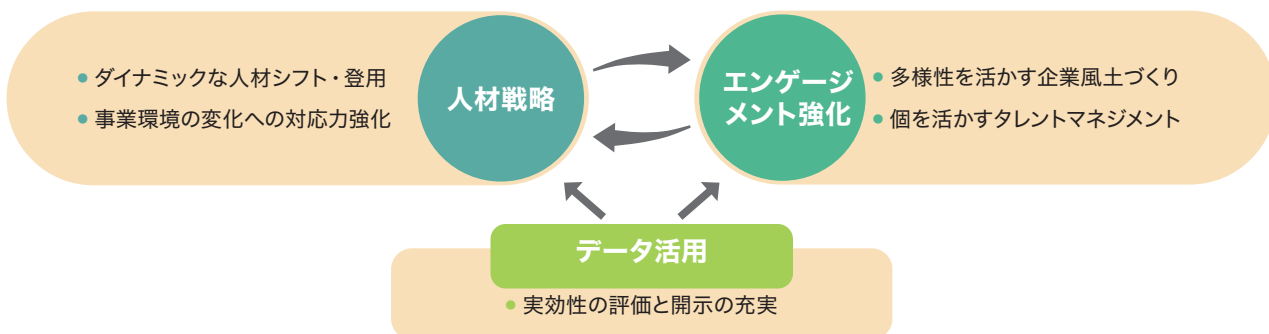
人にとってより充実したものにするには、組織として従業員の働く環境を整備し、エンゲージメント向上につなげていくことが重要となります。

● 中期経営戦略2024における人事施策

昨今の不確実性が高まる環境下においてMCSV(共創価値)を創出するためには、環境変化や経営戦略に即応し、個

の能力と提供価値を最大化させ、つながり合いながら、活気あふれる組織であり続ける必要があります。中経2024における人事施策では、「人材戦略」と「エンゲージメント強化」、これらを効果的に推進する「データ活用」の3本の柱を立てました。3本の柱の実行を通じ、組織のあるべき姿を持続的に強化していきます。

イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織の実現



● 内部生成資本

事業資産

三菱商事は、あらゆる産業と接地面を有し、金属資源、LNG、鮭鱒、再生可能エネルギーをはじめ、高い競争力とプレゼンスを有する資産を国内外に数多く保有し、新たな価値を創出しています。

● 金属資源

世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資産を保有しています。銅事業では、チリ、ペルーなど南米の優良銅鉱山への経営に参画し、本邦最大規模の銅持分生産量を保持しています。世界的な脱炭素の流れを受けて、電気自動車(EV)や洋上風力に欠かせない銅の需要が急増しており、供給の確保に努めています。原料炭事業においては、金属資源の探査・開発・生産・販売を行うオーストラリア Mitsubishi Development Pty (MDP) 社において、パートナーであるBHPと共に、世界の海上貿易量の約3割のシェアを持つ世界最大規模のBMA原料炭事業に取り組んでいます。

● LNG

北米、東南アジア、オーストラリアなど世界中で展開し、本邦最大のLNG事業者(持分生産量ベース)としての市場

プレゼンスを保持しています。気候変動・大気汚染等の環境問題の解決を図りながら、エネルギーの安定供給を担っています。

● 鮭鱒

世界人口の増加などによる水産物需要の拡大や持続可能な供給に対する関心の高まりを背景に、「獲る漁業」に加え「育てる漁業」の重要性が増している環境下、当社は2014年には、ノルウェー、チリ、カナダの3カ国で年間約20万トンのサーモンを養殖する世界有数のサーモン養殖・加工・販売会社であるCermaq社を子会社化しました。これにより当社は、世界第2位の養殖サーモン生産量を有しています。

● 再生可能エネルギー

当社は再エネの開発から建設・融資・運営に至るまで主体的に取り組んでおり、再エネ事業の中では特に洋上風力発電、海底送電事業において、豊富な開発・建設・運営実績を有しています。2020年3月に買収したオランダの総合エネルギー事業会社Eneco社の持分容量も含め、2022年3月末時点で約350万kWの再エネ発電持分容量を保持しています。

## インテリジェンス・産業知見

当社があらゆる地域・産業にまたがり事業を行う中で、グローバルネットワークに基づく「インテリジェンス」「産業知見」などの無形資産を組織として蓄積してきました。

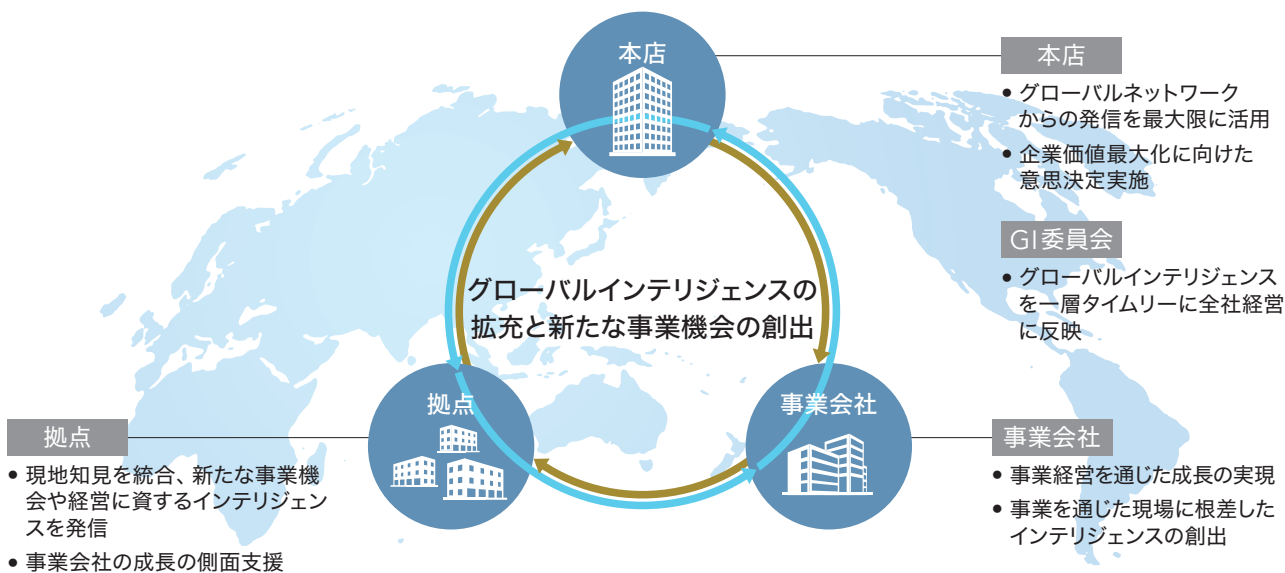
### ● インテリジェンス

当社では本店・拠点・事業会社が効率的・効果的な役割分担を通じ、常に連携しながら、変化への対応力を高め、次なる大きな成長を生み出すためのネットワークを構築しています。長年の歴史で培ったグローバルなネットワークにより、マクロ経済、産業、地政学等の多面的なインテリジェンスやノウハウを有しており、これらの多様なインテリジェンスをつなぎ、外部環境への対応力をさらに強化すべく、中経2024において、グローバルインテリジェンス委員会（GI委員会）

を新設しました。産業横断的な全社戦略を討議・立案するMC Shared Value 会議（MCSV会議）に、GI委員会の分析を反映することで、営業グループの推進力と業界を超えた連携を強化していきます。

### ● 産業知見

当社は長年にわたりあらゆる産業と接点を持ち、各産業に深く入り込み、幅広く事業を展開することでノウハウを含む産業知見を蓄積してきました。各営業グループで各産業における事業の推進力を強化し、このリアルな現場とデジタル技術を掛け合わせることで新たな価値の提供にも取り組み、産業知見をさらに高めていきます。



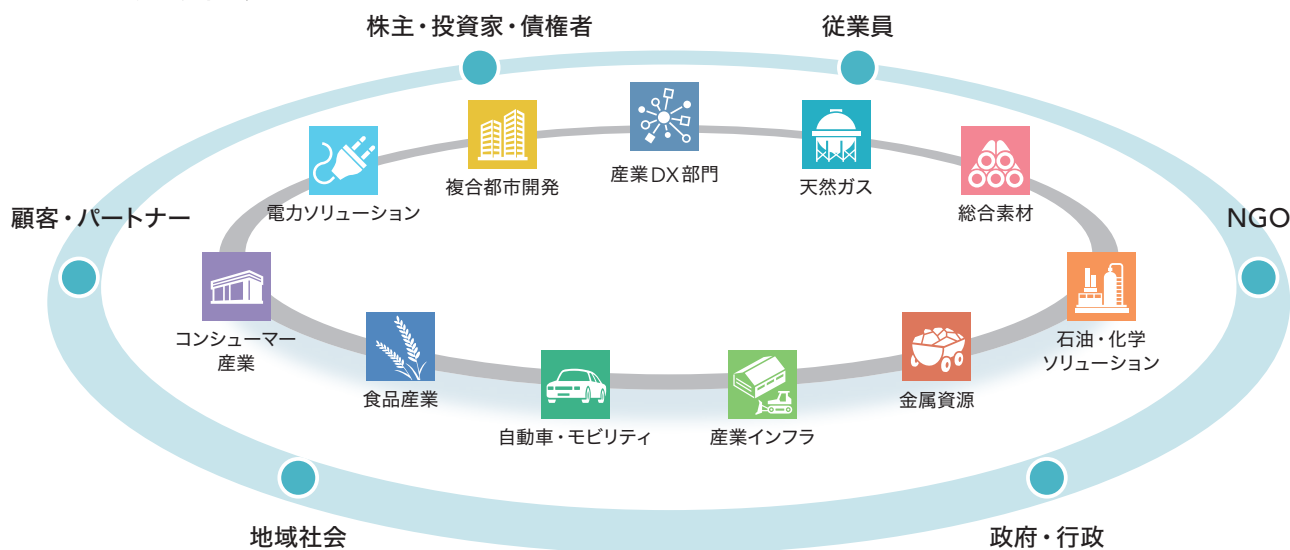
## ● 外部資本（社会的信用基盤）

### 社会資本

当社が事業を進めていくためには、その価値や意義を顧客・パートナーに加え、直接的な契約関係のないステークホルダーにも広く認めてもらう必要があります。財務資本の提供者である株主・投資家・債権者、人的資本の提供者である従業員に加えて、顧客・パートナー、地域社会、NGO、政府・行政を主要なステークホルダーと捉え、事業継続の

両輪として継続的なエンゲージメントを行っています。エンゲージメントを通じた多様なステークホルダーとのつながりを基に価値を創出し、生み出された価値を多様なステークホルダーへと適切に還元することで、社会全体における価値の循環を促進していきます。

## ■ 主なステークホルダー



### ● 顧客・パートナー

当社は川上の原料調達から川下の小売りに至るまでの各事業領域において、顧客・パートナーのニーズを捉えた商品・サービスを安定的に提供し、顧客・パートナーと共に、当社のみでは成し得ないさまざまな事業の創出を通して社会や経済の発展に貢献していきます。また、世界中で多様な商品・サービスを取り扱う当社にとっての重要課題である持続可能なサプライチェーンの実現にも努めています。

### ● 地域社会

事業推進にはコミュニティとの関係構築が不可欠であると認識しており「地域課題の解決とコミュニティとの共生」が重要だと考えています。また、事業を通じた雇用創出・地域開発、コミュニティからの資材調達等、地域と共に繁栄を分かち合うことに加え、先住民の権利への配慮を含め地域への負の影響の最小化に努めています。特に地域コミュニティの理解・協力が不可欠な大規模案件について

は、必要に応じて地域住民等に対し公聴会を開く等の対話を行っています。地域と共に発展することは、事業を推進し経済価値を創出することと同様に重要であり、三価値同時実現をうたう当社の精神に沿ったものであると考えています。

### ● 政府・行政

世界各国で事業を展開するに当たり、社会的課題の改善・解決のために、経済団体、官民連携等の活動を通じて、政府・行政と連携・協力・意見交換等を行い、社会の発展に貢献することを目指しています。

### ● NGO

NGOは地球・市民の代弁者として当社の重要なステークホルダーと認識しており、日頃の丁寧なコミュニケーションを通じて得たご意見やご要望を真摯に捉えて、施策の改善につなげています。また、環境・社会課題の解決に向けた協働も進めています。

## 環境・自然資本

社会関係資本と同様に、環境・自然への配慮も事業継続の社会的信用基盤を維持する上で不可欠な要素であり、地球は最大のステークホルダーであると認識しています。中経2024が目指すMCSVの継続的な創出に向け、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組む「自然資本の保全と有効活用」、移行期の低・脱炭素化に

資する製品・サービスを提供しながら、温室効果ガスの削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献する「脱炭素社会への貢献」を当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題であるマテリアリティとして掲げています。これらのマテリアリティを指針に当社の持続可能な成長に向けた取り組みを強化していきます。





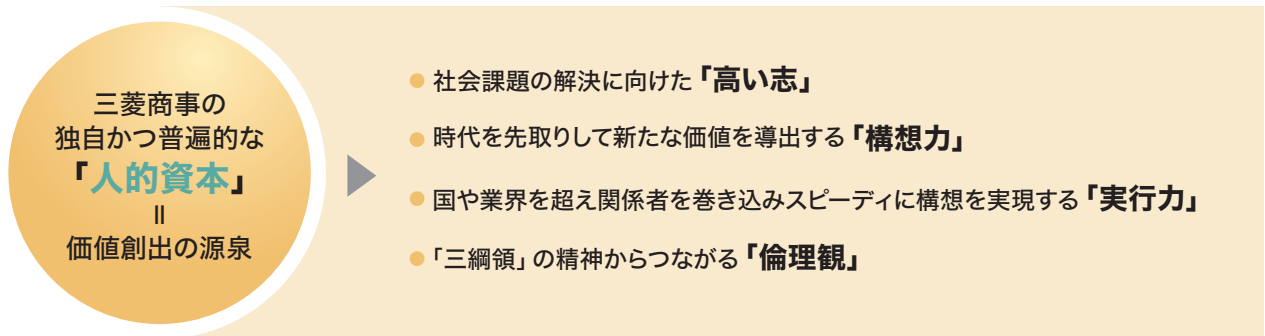
# 人的資本の価値最大化

多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ

## 三菱商事の人的資本の考え方

当社では、時代、時代のニーズを先取り・先読みし、個別事業やその上に成り立つ産業の当事者として、真摯に社会課題解決に挑み、事業活動を通じて社会と共に持続的成長を実現してきました。

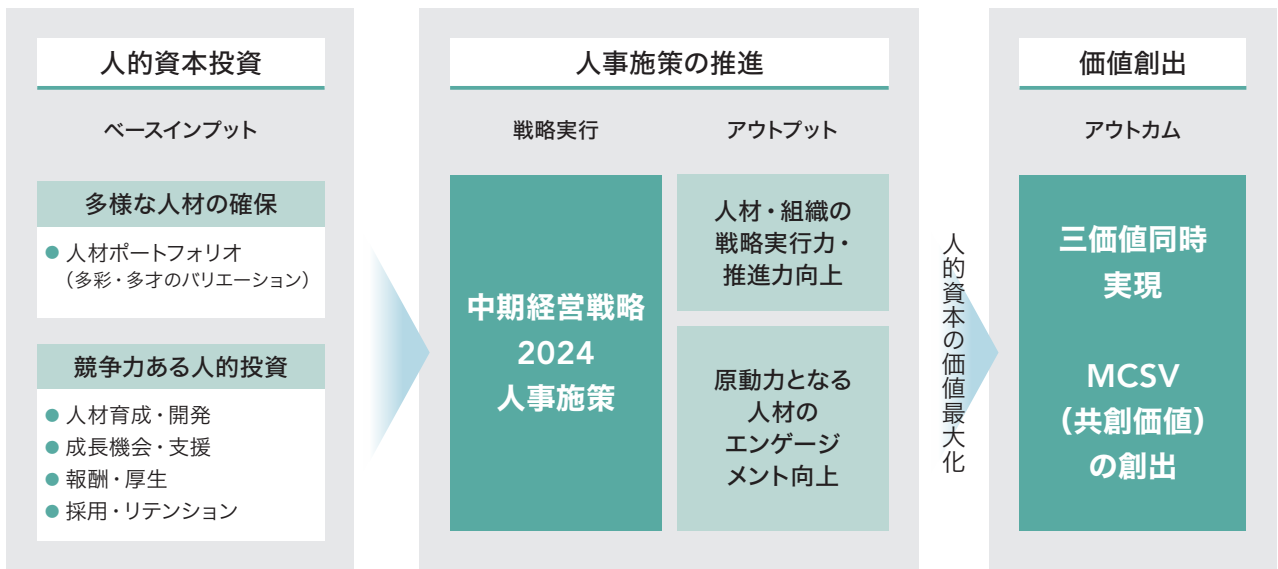
こうした事業特性を踏まえ、その成長を支えてきた多彩・多才な人材を価値創出の源泉、すなわち「人的資本」として捉え、これまでも、これからも積極的に投資していきます。



## 人的資本の価値最大化～価値創出のプロセス

人的資本投資と経営戦略に連動した人事施策の推進を通じて人的資本の価値最大化を図り、価値創出を実現していきます。「マテリアリティ」の一つにも「多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現」を掲げ、三価値同

時実現の原動力となる多彩で多才な人材が価値観を共有し、つながりながら切磋琢磨し成長できる組織の実現に取り組みます。



## 中期経営戦略2024における人事施策

昨今、脱炭素社会への移行、持続可能な社会と暮らしの実現、地域コミュニティとの共生など、解決すべき社会課題は従来に増して多様化・複雑化しています。

MCSV (共創価値) を創出するためには、こうした世の中の変化や経営戦略の変移に即応し、多彩・多才な人材がつつまがりながら社会課題の解決にやりがいと誇りをもって取り

組む「イキイキ・ワクワク、活気あふれる」組織であり続ける必要があります。

人事施策では、こうした組織のあるべき姿を持続し、強化するため、「人材戦略」「エンゲージメント強化」「データ活用」の3本の柱を立て、人的資本の価値を最大化し、MCSVを創出していきます。



人材戦略	P.40~41
<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略に応じて、人材がこれまで蓄積してきた知見や能力を十分に発揮できるよう、組織を超えてダイナミックに人材をシフトし、適材適所で登用します。</li> <li>EX・DX・未来創造などの成長戦略をはじめとした事業推進に向けて、個の能力をアップデートしながら、事業環境変化への対応力を強化します。 <ul style="list-style-type: none"> <li>変化対応力を高めるリスキル、DX推進力の強化</li> <li>「地域の匠」育成・登用</li> </ul> </li> </ul>	

エンゲージメント強化	P.42~43
<ul style="list-style-type: none"> <li>多彩・多才な人材が組織を超えてつながる組織風土を醸成するとともに、就業観や働き方が多様化する中でも、誰もが安心・安全な環境で働き、成長・価値創出できるよう、DE&amp;I、Well-beingを促進します。</li> <li>力を最大限に発揮してもらうために、人材一人ひとりの成長を支援し、キャリア自律を図っていくための環境整備を実施します。 <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア自律を促す公募型配置、Dual Career施策などの拡充</li> </ul> </li> </ul>	

データ活用
<ul style="list-style-type: none"> <li>前述の取り組みなどによる実効性評価のため、人的資本データを収集・分析・観測します。</li> <li>開示を通して社内外のステークホルダーに対するコミットメントを示すと同時に、各種人事施策をより効果高く推し進めています。</li> </ul>



## 人材戦略

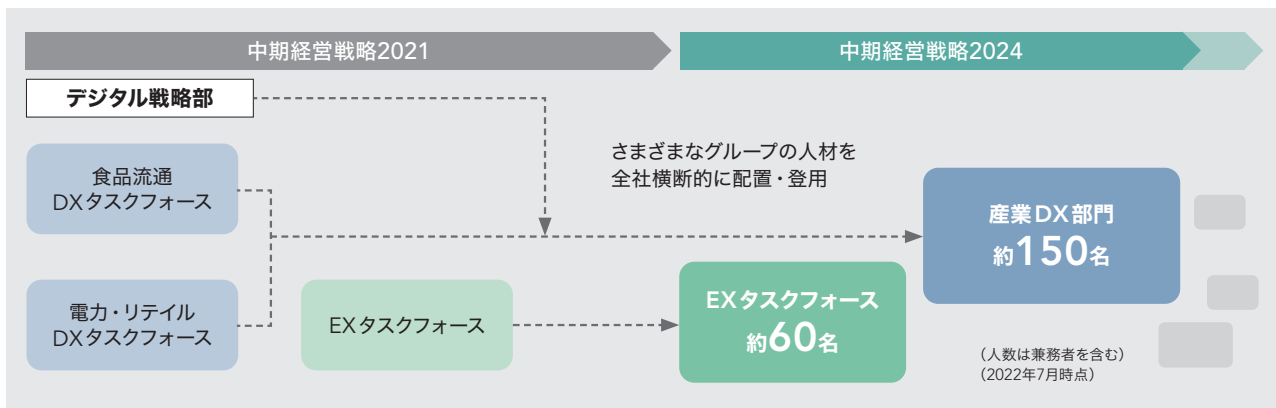
経営戦略に即応する人材戦略の実行を目指し、事業環境のスピーディな変化に対応し、全ての人材が力を発揮できる適材適所の推進と環境変化への対応力の強化を図ります。

### ダイナミックな人材シフト・登用

#### 重点分野への人材シフトと適材適所の推進

循環型成長モデルの進展や、EX・DX・未来創造などの経営戦略に即応して組織を柔軟に組成するとともに、組織を超えてダイナミックに人材をシフトし、登用します。組織を超える異動は、コーポレート・営業グループ間の異動や、全社横断の食品流通DX／電力・リテイルDXタスクフォース

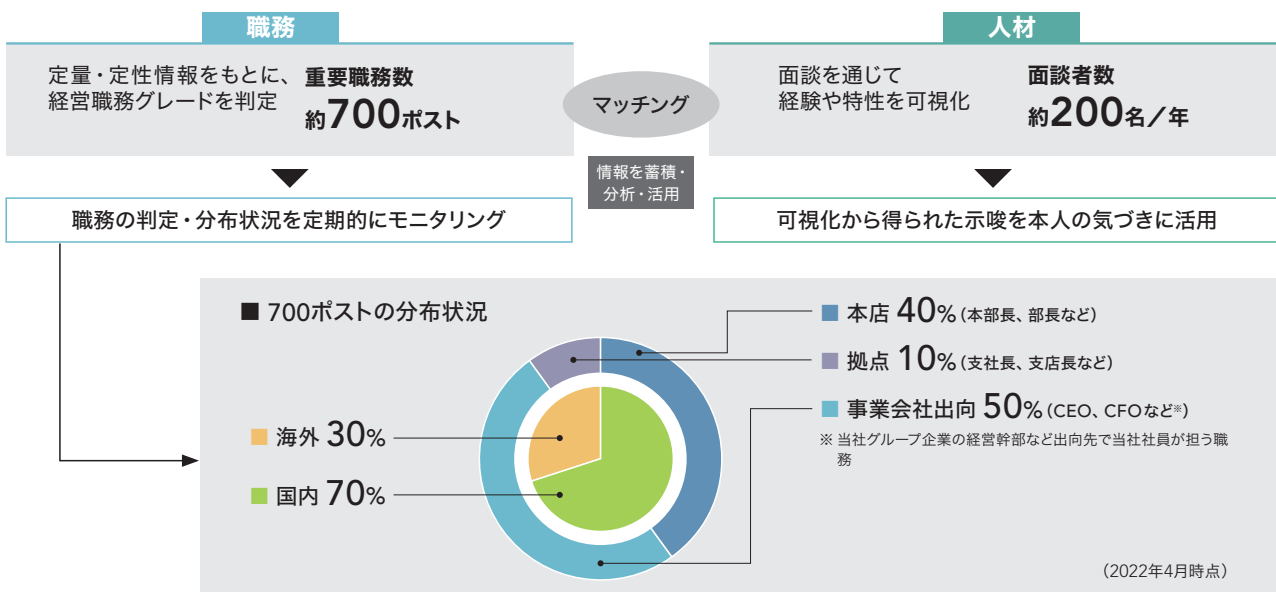
など、中経2021の期間に大幅に増加しました。中経2024では、新設した産業DX部門や、EXタスクフォースをはじめ、さまざまなグループの人材を全社横断的に配置・登用し、横連携を促進していきます。



さらなる適材適所の実現に向けては、連結ベースで重要度・難易度が高い職務※とそれを担い得る人材の可視化を進めていきます。人材の可視化については、当該機能を人

事機能子会社に具備し、年齢・性別などにかかわらず、能力・意欲ある人材と職務のマッチングを図ります。

※ 当社の役員、本部長・部長、国内・海外全社拠点長、当社社員が担う当社グループ企業の経営幹部など

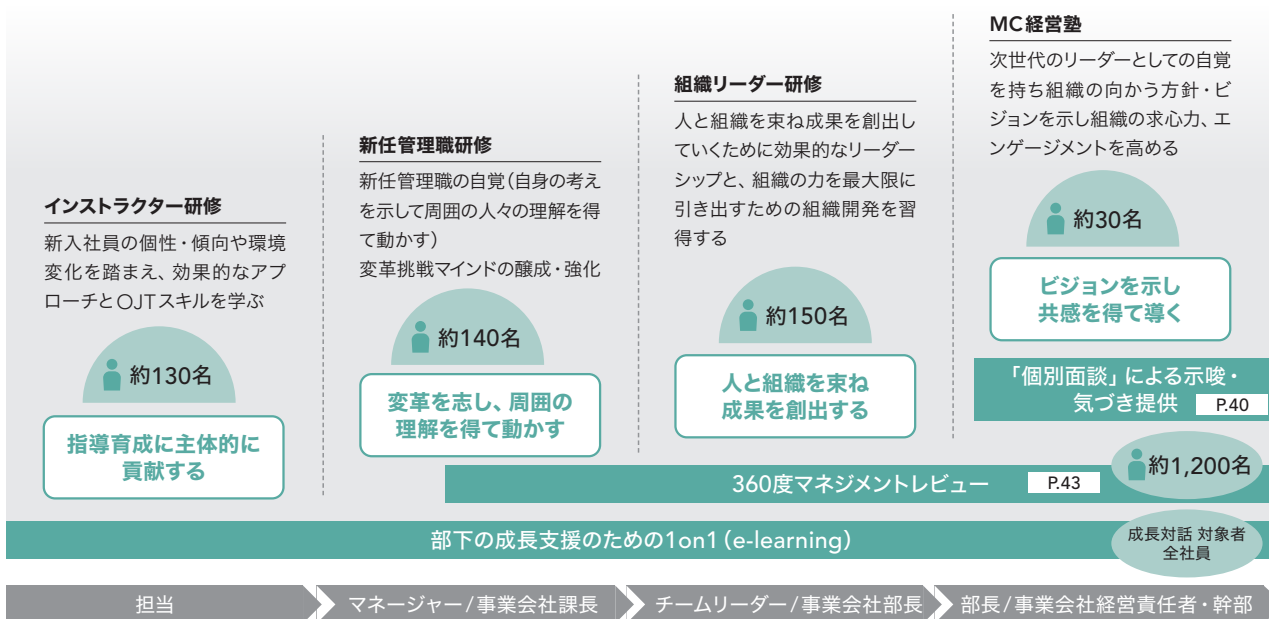


## 事業環境の変化への対応力強化

### ■ 変化対応力を高めるリスクル：リーダーシップ開発

多種多様な人材育成プログラムを通して、環境変化に対応したリーダーシップのアップデートや、多彩・多才な人材を活かすためのダイバーシティマネジメント、成長支援スキルの強化に取り組んでいます。中でも、経営と現場の結節点となるチームリーダー層は、「活気あふれる人材と組織」の実現のために特に重要な役割を担うと捉えており、新任

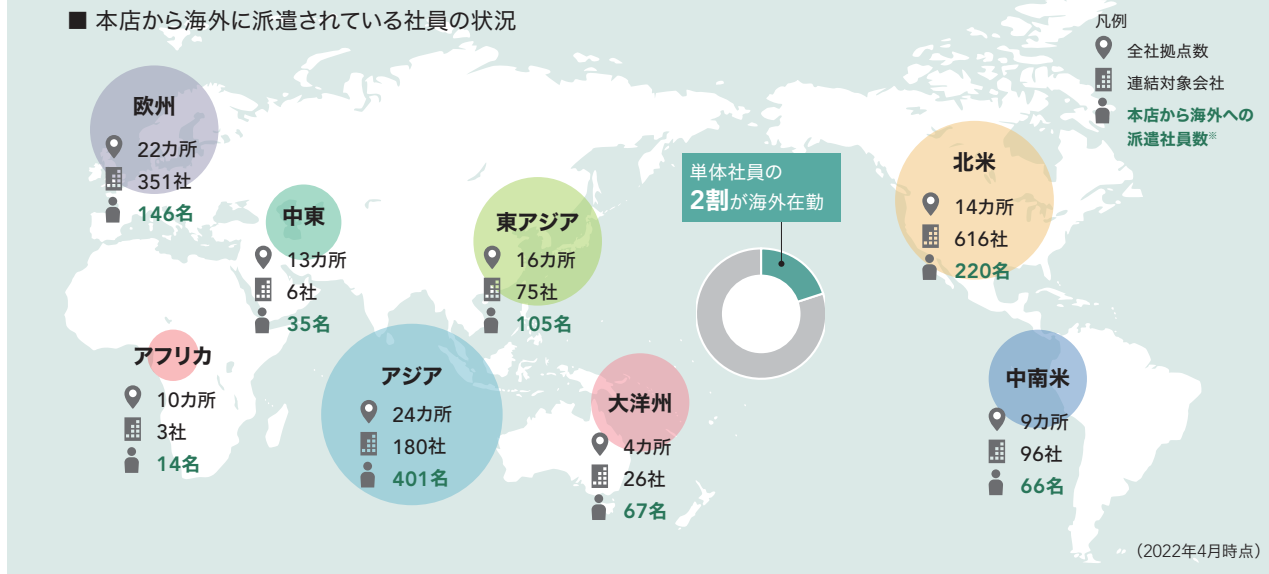
リーダーを対象とする組織リーダー研修は、4月から12月にかけて4部構成で実施しています。個を活かしながら部下の成長を支援するためのコーチング演習や、360度マネジメントレビューの結果を踏まえた内省と職場でのアクションプラン策定を実施しています。



### 地域の匠

グローバルベースで人的ネットワークやパートナーとの信頼関係を構築しながら、当社のビジネスに資する「生きた」インテリジェンスを獲得していく人材として、各地域に精通する匠の育成は、当社の競争優位性のベースとなります。そのためにも、語学力や駐在経験など各国・地域に精通した人材を広く社内から選出し、地域インテリジェンス強化に向けて拠点長をはじめとした必要なポストに登用していきます。

### ■ 本店から海外に派遣されている社員の状況



\*本店から海外への派遣社員数は2022年3月末時点



## エンゲージメント強化

社員が「イキイキ・ワクワク」を感じながら、エンゲージメント高く、組織や仕事に愛着を持ち安心して業務に取り組めるよう、人・組織の両面での環境整備を進めます。

### 多様性を活かす企業風土づくり

#### つながり促進

多様性を活かす企業風土を促進するため、組織、世代、役職などを超えたつながりを醸成していきます。

経営陣と社員の活発なコミュニケーションや、社員間のつながりの促進に向けた、対話・タウンホールミーティングの拡充、ナレッジシェアを促進するITインフラの導入・活用を進めています。

#### タウンホールミーティング

さまざまな機会を捉えた対話や、タウンホールミーティングを継続的に実施し、社長と社員とのコミュニケーションを拡充しています。

#### タウンホールミーティング参加者アンケート結果

※ 四段階評価における肯定的回答割合

「会社や仕事に対するエンゲージメントが高まった」 **95%**

「経営戦略への理解度が向上した」 **100%**



タウンホールミーティングの様子  
※ 感染対策を講じて実施しています

#### DE&I

多彩・多才な人材一人ひとりが受容され、活躍できるよう取り組みを推進・強化しています。

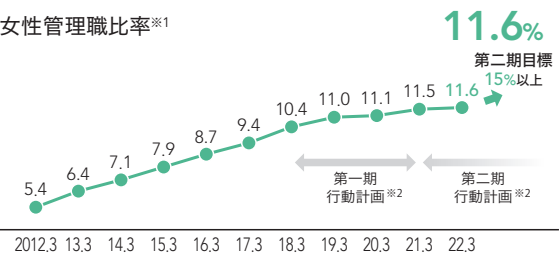
#### 女性活躍推進

出産・育児などのライフイベントを経ても自律的にキャリアを形成し、能力を最大限に発揮できるよう、法定以上の両立支援策の拡充を進めています。また、女性の管理職を増やし（2026年3月期に15%以上を目標）、女性の重要職務への登用を加速させるため、管理職女性へのメンター制度などの女性キャリア施策を進めるほか、男性の育児関連制度の利用率についても100%を目指し、取り組みに注力しています。

#### 多様な人材の登用促進

年齢・性別・国籍等にかかわらず適材適所を徹底し、能力と実績に応じて登用を進め、多様性の維持・向上を目指しています。

#### 女性管理職比率<sup>※1</sup>



※1 各年4月1日時点のデータ  
※2 女性活躍推進法に基づく行動計画

#### 男性育児関連制度利用率<sup>※</sup>

**84%** (2022年3月期)

(育児休職29%、配偶者出産休職83%)

※当該年度に配偶者が出産した男性社員のうち、年度末時点の本店/国内拠点に在勤者による育児休職や配偶者出産休職を含む育児関連制度の利用率

外国人管理職比率 (海外拠点も含めた割合) **18%** (2022年4月時点)

中途採用者管理職比率 (単体) **10%** (2022年4月時点)

#### エンゲージメント強化・モニタリング

社員のエンゲージメント状態や組織の活性化を定期的な「組織風土調査」において可視化・モニタリングし、改善につなげています。

三菱商事(本店・拠点)のほか、国内外のグループ会社も調査に参加しています(2022年3月期参加企業数 国内41社、海外29社)。

## Well-being

「個々の社員の活躍は、心身の健康あってこそ」という考えのもと、働く環境の安全はもとより、多彩・多才な一人ひとりがWell-beingを高め、その個性・才能を存分に発揮できるよう、「健康経営宣言」を行い、健康経営を推進しています。



### 健康増進

言語、文化、医療水準などの異なる環境で働く社員とその家族が健康面の不安を感じた際、いつでも社内診療所へ相談できる体制を整備しています。また、多様な勤務環境や生活習慣の傾向、健康データなどを踏まえた個別の保健指導・栄養指導や、健康アプリの活用を通じ、健康増進に向けた行動変容を全社員へ促しています。

### メンタルヘルスへの取り組み

予防や早期対応に重点を置き、取り組みを推進しています。社内の公認心理師（常勤3名、非常勤1名）が定期的に個別

相談会を実施し、幅広く社員の相談を受け付けるとともに、社内診療所の神経科医と連携し社員や職場をサポートする環境を整えたことで相談件数が増加し、メンタルヘルス不調の予防や早期発見につながっています。また海外派遣社員とのリモートカウンセリング、若手社員への定期的なコンディションモニタリングの実施や、管理職層へのラインケア研修など支援体制の強化にも注力しています。

### 安全確保

当社労働安全衛生方針に基づき、①自社従業員②コントラクター従業員の労働災害低減を通じた、連結全体での安全衛生文化の醸成を推進しています。

労働災害度数率※は  
着実に減少（連結）

①	5.61	▶	4.16	▶	3.26
②	2.16	▶	1.95	▶	1.14

※ 100万時間当たりの休業災害発生件数（通勤災害を含む）  
(2020年3月期) (2021年3月期) (2022年3月期)

## 個を活かすタレントマネジメント

### キャリア自律

多彩・多才な人材がやりがいと誇りを持って仕事に取り組み、能力を最大限に発揮しながら継続的に成長・活躍できるよう、多様な個の就業観・価値観を尊重し、キャリア自律を後押しする取り組みを拡充します。

部下・同僚による「周囲からのフィードバック」を実施し、本人の気付き・行動改善につなげる成長支援の機会を設けています。

### 成長対話

社員の自律的成長の実効性を高めることを目的として、年に1回、能力開発・キャリア開発にフォーカスした振り返りの機会を設け、上司との対話を行っています。

上司との成長対話を通じた意欲向上度合い



8割強がポジティブ

### 成長を支援するフィードバック

成長対話に先立ち、一定の組織を率いる社員は、上司・部下・同僚からの「360度マネジメントレビュー」、それ以外の社員は、

### タレントレビュープログラム

成長対話を経て確認した社員の能力伸長・キャリア希望などを、より広い母集団で共有し、複数の眼で、社員の能力開発・キャリア開発を促進する仕組みを設けています。

### キャリア自律を促す仕組み

個人のキャリア希望、今後伸ばしていきたい能力・資質などを踏まえ、自らが挑戦したい組織への異動を後押しする「公募型配置」施策、社内複業を通じたスキル習得・成長機会を提供する「Dual Career」施策を推進していきます。また、個人が自身の能力を可視化、経験の棚卸しを行い、キャリアビジョンを明確にした上で実現に向けたサイクルを設定できるよう、キャリア開発支援プログラムを実施します。

組織風土調査におけるエンゲージメント度数 **76%** (2020年3月期、単体)

※「社員エンゲージメント（意欲をもって仕事に取り組み、会社に誇りや愛着を感じているか）」の設問に対して肯定的な回答をしている職員の割合。同調査において、肯定的回答率75%以上は「明らかな強み」として認識されます。

## EX・DX推進に向けた人材育成・取り組み

### EX推進

#### EX教育・研修プログラムの拡充

EX推進のためには、社員一人ひとりが脱炭素の潮流やリスク・機会などを理解し、それぞれの持ち場で自分事として認識・構想することが不可欠です。そのためのEX関連知識・スキル・マインドセットの底上げを図り、EXを通じて企業価値向上に貢献できる人材の育成に取り組んでいます。

具体的には、「攻め」「守り」「DXとの一体推進」の3テーマを軸に、営業・コーポレートなど所属を問わず新入社員導入研修・新任管理職研修・幹部研修(MC経営塾)などにおいて、EX関連をテーマにした研修プログラムを整備しています。

#### ■ EX教育のテーマ



##### 攻めのEX

EXを商機と捉え新規事業を開発し、**新時代における収益の柱**を育成

(業界別EX課題、最新EX技術動向、当社EXソリューション概要、新規事業開発のスキル向上等)



##### 守りのEX

気候変動関連の短・中・長期のリスク・コストを見極め、事業の**レジリエンスを強化**

(関連規制・ルールの当社への影響、排出量算定、目標設定、ロードマップ策定、開示・ステークホルダーエンゲージメント等)



##### EX・DX一体推進

外部環境の変化を的確に捉え、**DXを活用しながら産業変革をリード**

(EX関連デジタルツール・技術等)

#### ナレッジシェア

誰でも参加できる低・脱炭素ビジネス推進プラットフォームをMicrosoft Teamsで結成。国内外のさまざまな部署・拠点から約850名が参加しており、それぞれが持っている情報やノウハウを共有し、世界の最新情報や各グループの取り組み事例について、毎日のように投稿されています。またアンケートで関心が高い分野を調査し、勉強会を開催したり、社内専門家とすぐにつながることができる仕組みをつくることで、新しいビジネスの創出の足掛かりとなることを狙っています。



低・脱炭素化ビジネス推進プラットフォーム

#### ■ 投稿されている情報／勉強会のテーマ例

- 再生可能エネルギー
- CCUS関連
- 水素・アンモニア関連
- カーボンクレジット関連
- 脱炭素／EX関連テクノロジー
- 脱炭素／EX関連の外部環境
- ESG投資等

プロジェクトで視る多彩・多様な人材の活躍

#### EX・DXの一体推進による未来創造を目指す洋上風力発電プロジェクト

##### ■ 10年前から洋上風力に取り組む人材育成に注力

洋上風力で先行する欧州において、オランダの総合エネルギー事業会社であるEneco社と共に10年にわたって洋上風力発電事業に取り組み、**開発・建設・運営のすべてのフェーズにおいて事業知見蓄積と人材育成を進めてきました**。欧州で**現場経験を積んだ当社の人材がその知見を活用し**、2020年に当社のグループ会社となったEneco社の洋上風力のプロ人材と共に日々議論をしながら主体的にプロジェクトを推進してきたことが、当社の強みとなっています。

##### ■ 地域との共生による未来創造への取り組み

国内の洋上風力開発に当たっては、2020年11月に政府の公募が開始される前から、洋上風力発電所を建設する**秋田県や千葉県にプロジェクトの推進を担う社員を派遣し**、地域の方々との意見交換を通じて、持続可能な漁業支援体制の構築、地域産業の振興と雇用の創出、住民生活の支援など、共生策を練り上げてきました。今後、長期にわたる事業期間において**地域に根差し、パートナー企業や協力企業と共にこれら共生策を実行**することで、地域創生・未来創造を図っていきます。

▶ 特集「未来創造(新産業創出/地域創生)」の詳細については、P.20~25をご覧ください。

Keyword ▶

人材戦略

- ダイナミックな人材シフト・登用
- 事業環境の変化への対応力強化



秋田県における人材育成活性化の取り組み(公立大学法人国際教養大学への寄附講座)

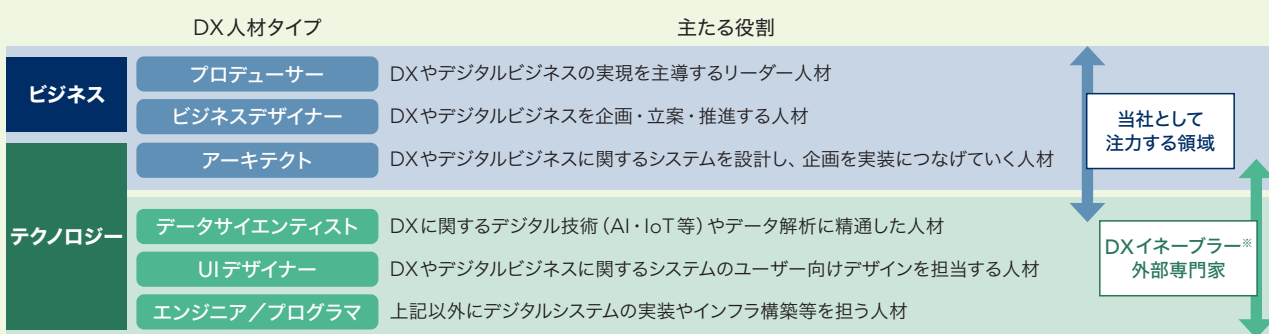
## DX 推進

### DX 研修の全役職員向け展開

DXを加速するために、DX人材タイプにおいて育成強化していく領域を下図の通り定義しました。

この「プロデューサー」「ビジネスデザイナー」と「アーキテクト」に求められるスキルを、各人のレベルに応じて習得できるオンデマンド型研修プログラム『MC DX Advancement Program』の提供を開始しました。2023

年3月期から全役職員が受講しています。上記のほか、DX推進や新規事業立ち上げの担当者向けのプログラミング研修やウェブサービス立ち上げのワークショップ、マネジメント向け講座、CDO養成講座、イノベーション研修など、DX案件をリードする人材の育成に取り組んでいます。



※ インダストリー・ワン、エムシーデジタルなどの全社横断DX機能会社

### MC Innovation Lab (MIL)

2021年4月、新規事業やデジタル事業を担当する社員が、プログラミングや事業開発に関する講義を受けながら、ウェブサービスを開発するプログラム、「MIL」を開設しました。成果はコンテスト形式で評価し、一部は事業化に向けて動き出しています。これまでに、グループ会社からの参加者も含めて、3期累計で約90名が参加しています。



撮影時のみマスクを外しています。

プロジェクトで視る多彩・多様な人材の活躍

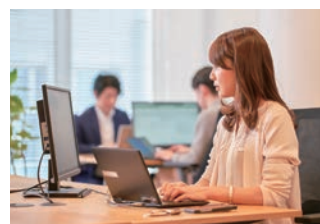
### 人材の掛け合わせで総合力を発揮し産業 DX の実現に挑むインダストリー・ワン

#### ■ 産業界全体のDXを加速させていく

産業DX推進に関する業務提携先のNTTとの共同出資により、当社の強み「産業知見」とNTTの強み「ICT技術」を集約した、DXサービスを提供するインダストリー・ワンを2021年に設立しました。**多様な経験を有する当社とNTTからの出向者とさまざまなバックグラウンドを持つインダストリー・ワンの社員が一丸となり、幅広いパートナー企業と連携しながら、当社グループ企業のみならず、日本の産業界全体のDXを加速させていきます。**

#### ■ キャリアを活かしてDX推進に取り組む社員の挑戦

当社からの出向者の1人は、食・アパレル・ヘルスケア領域のDX推進に従事しIT・デジタル人材育成にも取り組んできた経験を活かすべく、自発的にインダストリー・ワンの立上げメンバーに参画、同社マネージャーとして活躍しています。同社の**多様なDX人材の力が掛け合わさることで会社全体のパフォーマンスが最大化**するよう、日々の業務において積極的に経営と社員を「つなぐ」役割を担い、**エンゲージメント強化**に注力しながら、産業DX推進の実現に向けた同社の価値向上に取り組んでいます。



Keyword ▶

エンゲージメント強化

- 多様性を活かす企業風土づくり
- 個を活かすタレントマネジメント



# マテリアリティ

6つの資本を事業に投入し、事業を通じて共創価値を生み出していくにあたり、マテリアリティに立脚した取り組みを推進していきます。

## マテリアリティの概要と特定プロセス

当社は、創業以来の企業理念である「三綱領」に基づき、経済価値・社会価値・環境価値の「三価値同時実現」、および三価値同時実現を具現化するための視点であり、当社の持続可能な成長のための経営上の課題として2016年に定めた「サステナビリティ重要課題」等を指針として、全てのステークホルダーの要請に応えながら、事業活動を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組み、社会の持続可能な発展、価値創造に貢献してきました。

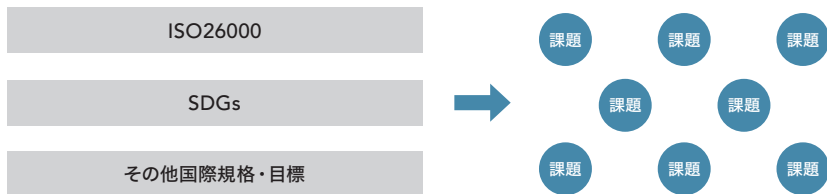
一方で、「サステナビリティ重要課題」の策定から6年が経

過し、ステークホルダーの皆様の企業への期待は気候変動対策を筆頭に一層高まるとともに、解決すべき課題も変化しています。こうした中、当社のさらなる中長期的な企業価値向上を実現すべく、事業活動における重要性の観点から「サステナビリティ重要課題」のレビューを行い、「中期経営戦略2024」が目指すMC Shared Value (共創価値)の継続的な創出に向け、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」として再定義し、「中期経営戦略2024」で発表しました。

### ■ マテリアリティの特定プロセス

**STEP 1** 候補となる課題要素のリストを作成

一般的な策定手順\*を踏まえ、当社グループの持続可能な成長にとって考慮すべき80個程度の課題要素をISO26000やSDGs等の国際規格・目標をベースに抽出。

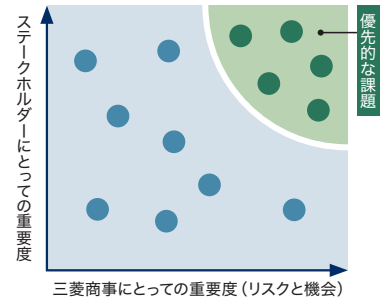


\* 国際NGOであるGRI (Global Reporting Initiative) が提示するガイドライン等を参照。

**STEP 2** 社内外の視点から各要素の重要度を判定

営業グループおよび社外ステークホルダーの各視点で、機会・リスク両面における要素ごとの判定を行い、優先的な課題を選定。

- さまざまなステークホルダーとのヒアリングやアンケートを通じて、ステークホルダーにとっての重要度を判定。
- 各部門・グループが、それぞれの課題に対して重要度の評価および優先順位付けを行うことで、当社にとっての重要度を判定。



**STEP 3** サステナビリティ重要課題を特定

選定された優先的な課題をサステナビリティアドバイザー・コミッティーの意見も踏まえて再整理し、社長室会および取締役会にて審議の上、サステナビリティ重要課題を特定。

- 地域社会との調和
- 先端技術の活用
- 汚染予防・対策
- 気候変動への対応
- 資源の有効活用
- 先進国のプレゼンス拡大
- 人権への配慮
- 労働環境・労務
- 水の有効活用
- 食料需要増大への対応
- 人口動態への対応
- 地政学的リスクへの対応



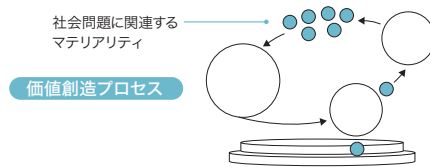
**STEP 4** マテリアリティを再定義

「中期経営戦略2024」の策定に合わせて、従来の「サステナビリティ重要課題」を「マテリアリティ」として再定義。

カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活の実現

三価値同時実現の基盤となる組織の追求

- 近年重要性が一層高まっている「人権の尊重」「ステークホルダーとの共生・共創」「自然資本・生物多様性/サーキュラーエコノミー」「人的資本・DE&I」「ガバナンス」といった社会課題解決についても取り組みを一層強化すべく、従来の「サステナビリティ重要課題」を更新・再編成して、新たに「マテリアリティ」に名称変更。
- 8つのマテリアリティにつき、当社社員が一丸となって解決に取り組むことを目指し、「事業を通じ追求」「組織全体で追求」するものに区分した上で、それぞれ「カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活の実現」「三価値同時実現の基盤となる組織の追求」を総括するコンセプトとして標榜



## マテリアリティの再定義とSDGsとの関係性

当社は、総合力を活かしつつ、さまざまな事業に取り組むことで、幅広い社会課題の解決に貢献しながら持続可能な成長を確実なものとしていきます。当社では、各マテリアリティに対応するSDGs※を特定しており、マテリアリティを指

針とした事業の推進を行うことはSDGsの達成にもつながるものです。

▶ マテリアリティの概要については、P.19をご覧ください。

**Focus** 脱炭素社会への貢献については、気候変動P.48～51をご覧ください。

旧サステナビリティ重要課題	課題	対応するSDGs
低炭素社会への移行	脱炭素社会への貢献	7, 9, 13
持続可能な調達・供給の実現	自然資本の保全と有効活用	6, 7, 12, 14, 15, 16
地域課題への対応と解決策の提供	持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15
次世代ビジネスを通じた社会課題の解決	イノベーションを通じた社会課題の解決	7, 9, 13
自然環境の保全	地域課題の解決とコミュニティとの共生	4, 6, 7, 9, 11
地域・コミュニティとの共生	事業推進における人権の尊重	1, 8, 10, 16
魅力ある職場の実現	多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現	5, 8, 10
	透明性高く柔軟な組織の実現	5, 16, 17

※ 2015年9月に開催された国連サミットにおいて、地球規模の課題として採択された「持続可能な開発のためのアジェンダ」の中核を成す17個の国際開発目標。

## 2030年に向けた目標設定

当社は、サステナビリティへの取り組みを各営業グループが自律的に推進するための個別の事業目標を2019年に策定し、2020年には、この個別の事業目標を外環境や社会からの要請を踏まえた、より具体的・定量的な目標となるよ

うに見直しました。2022年には、これら目標を新たに再定義したマテリアリティに合わせ整理しました。主なマテリアリティとそれに紐づく事業目標や主な取り組みは以下の通りです。

**脱炭素社会への貢献**

- CCUS・次世代エネルギー関連事業化推進
- 発電向け燃料アンモニアのサプライチェーン構築
- 電気推進船（低環境負荷対応）の取り組み推進
- 2031年3月期までに再生可能エネルギー発電容量を2020年3月期比倍増（3.3GW→6.6GW）（加えて、既存火力発電容量の削減、およびゼロエミッション火力への切り替えで2050年までに非化石比率100%化）

**自然資本の保全と有効活用**

- プラスチックの低炭素・循環型を実現するリサイクルPET・環境対応素材製造事業の推進

**地域課題の解決とコミュニティとの共生**

- 大気汚染軽減と低炭素化の解決策として有効な天然ガス/LNG事業の推進
- 自律運航船（船員の負荷軽減、海上事故の防止）の取り組みの推進
- 総合レンタル事業を通じたシェアリングエコノミーの推進
- モビリティ・サービス事業の推進
- 利便性と低環境負荷を実現させた高付加価値の複合都市開発

**持続可能で安定的な社会と暮らしの実現**

- 天然ガス/LNG事業推進によるエネルギーの安定供給への貢献
- 食品廃棄物50%削減（2019年3月期比）



## 気候変動に対する当社の方針

地球（生態系）や人間・企業活動に重大な影響を及ぼす気候変動は、当社グループにとってリスクであると同時に新たな事業機会をもたらすものと考えています。当社が持続可能な成長を目指す上で、マテリアリティ「脱炭素社会への貢献」は、対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つです。

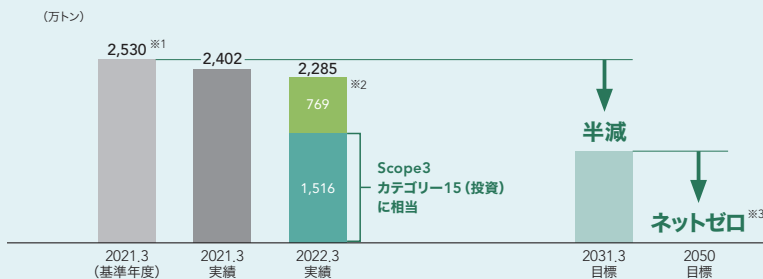
三菱商事はエネルギー需要の充足という使命を果たしながら、SDGsやパリ協定で示された国際的な目標達成への貢献を目指し、当社グループ各社と連携の上、政府・企業・業界団体等の幅広いステークホルダーとの協働を通して、これに取り組んでいきます。

## 2050年ネットゼロに向けた取り組み

### GHG 排出量の削減目標

当社は、2021年10月に策定した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」にて、パリ協定に整合するGHG（温室効果ガス）排出量の中長期の削減目標として、「2031年3月期半減（2021年3月期比）、2050年ネットゼロ」を目指すこととしました。2031年3月期の半減目標達成に向けては、あらゆる手段を最大限活用し、再エネ調達や燃料転換を含めたオペレーション上の削減や資産の入れ替えを進めていきます。また、その先の2050年に向けては、当社の総合力を活かして産業変革を促すとともに、新技術・イノベーションを積極的に活用することで、パリ協定の目標達成・ネットゼロを目指します。

上記の2031年3月期削減目標を確実に達成するためには、より適切なGHG 排出量の管理プロセスを整え削減進捗を把握し、これを開示することが重要と考えています。この考えの下、下記記載の通り「中期経営戦略2024」において投資計画策定にあたり、短中期のGHG削減計画を確認する新たなプロセス（「GHG削減目標を踏まえた投資計画」）を導入しました。また、各年度のGHG 排出量は従来通り今後も適切に開示し、2031年3月期目標に向けての削減進捗を示していきます。2022年3月期末時点における削減進捗状況は以下の通りです。



※1 出資比率基準に基づくScope1・2排出量であり、関連会社のScope1・2排出量の当社出資持分相当分を含む。また、基準年度数値には火力発電・天然ガス事業の①投資意思決定済かつGHG未排出の案件の想定ピーク排出量、および②一部稼働開始済事業のフル稼働に向けて確実に見込まれる排出増加幅を含む。  
 ※2 769万トンを出資比率基準での子会社のScope1・2排出量。仮に支配力基準を採用した場合は832万トンに相当。詳細はP.136をご参照ください。  
 ※3 削減努力を進めた上で、なお残存する排出量については、炭素除去を含めた国際的に認められる方法でオフセットを行う前提。また、GHG 排出量削減目標に係る削減計画や施策は、技術発展・経済性・政策/制度支援などの進捗に応じて柔軟に変更。

### GHG 排出量 (Scope3) について

上記の当社削減目標およびGHG 排出量実績はScope3のカテゴリー15相当分を含んでいます。さらに、当社におけるScope3排出量の大半を占めるカテゴリー11（販売した製品の使用）を適切に開示することの重要

性を認識しています。開示に向けては、当社事業の実態を正確に表した排出量を算出するべきと考えており、開示に向け、鋭意検討を継続していきます。

### 中期経営戦略2024/GHG削減目標の達成に向けた取り組みのメカニズム導入

「中期経営戦略2024」では、ロードマップでのGHG削減目標の達成に向け、当社の各事業を気候変動の移行リスク・機会に応じて分類し、ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムを導入しました。従来より実施してきた「シナリオ分析」に、新たに「トラ

スフォーム・ディスカッション」、「GHG削減目標を踏まえた投資計画」、「新規投資の脱炭素採算評価」の施策を導入し、エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、パリ協定で示された国際的な目標達成に向けて諸施策を推進していきます。

▶ 「中期経営戦略2024」サステナビリティ施策については、P.19をご覧ください。

## TCFDに基づく開示内容

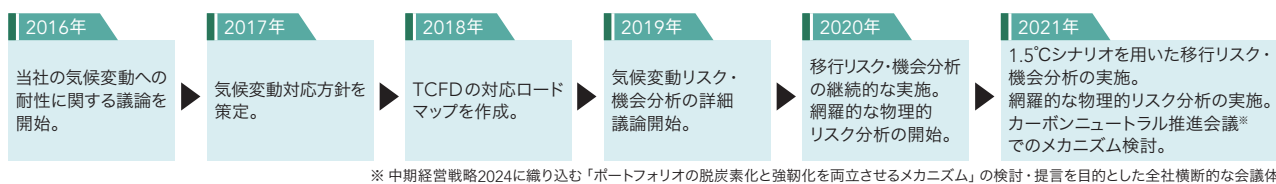
### ■ ガバナンス

重要な経営課題の一つとして、気候変動に係る基本方針\*や重要事項を、社長室会にて決定するとともに取締役会に報告しています。社長室会の審議に先立ち、サステナビリティアドバイザリーコミッティーにおいて社外有識者より助言・提言を受けることに加え、サステナビリティ・CSR委員会において十分な討議を行っています。

なお、気候変動に関する経験・見識・専門性等に基づく貢献を期待する取締役・監査役を複数選任しています（詳細はスキルマトリクスP.102～103をご覧ください）。

※ 気候変動に係る基本方針としては、事業を通じた取り組み方針、TCFD対応方針等について、また重要事項としては、気候変動リスク・機会の評価の在り方（含む、シナリオ分析）、温室効果ガス削減目標（含む、削減状況）等を討議しています。

### これまでの取り組み



### 気候変動関連のガバナンス体制

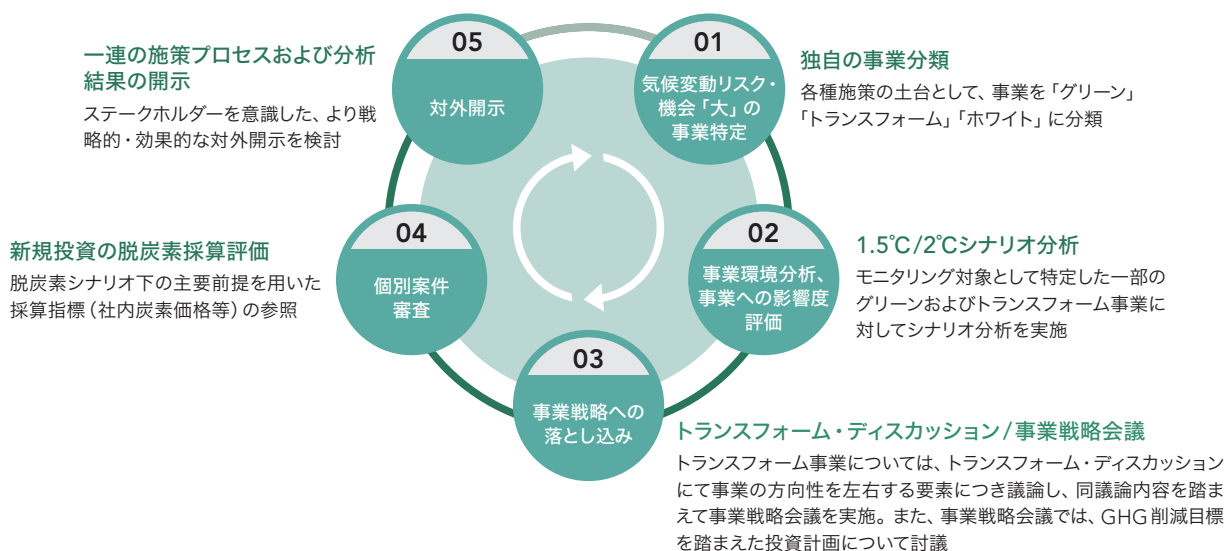
取締役会	気候変動対応の監督	年に2回程度
社長室会	気候変動対応の基本方針の決定、気候変動に係る重要事項の決定	年に2回程度
サステナビリティ・CSR委員会（社長室会の下部委員会）	気候変動に係る基本方針や重要事項につき、討議し、社長室会に提言	年に2回程度
サステナビリティアドバイザリーコミッティー	気候変動に係る基本方針や重要事項に関する助言・提言	年に2回程度
所管役員	担当役員（サステナビリティ・CSR）	
担当部局	サステナビリティ・CSR部	

▶ サステナビリティ推進体制については、P.86～91をご覧ください。

### ■ リスク管理

新中経で導入した、ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムを下図のフローの通り運用することで、気候変動リスクの高い事業の特定から個別案件の採算影響評価に至るまで、リスク管理を機能的に行います。

また、既存のサステナビリティ関連のガバナンス体制をベースに、取締役会も適切に関与するように仕組みの構築を進めていきます。



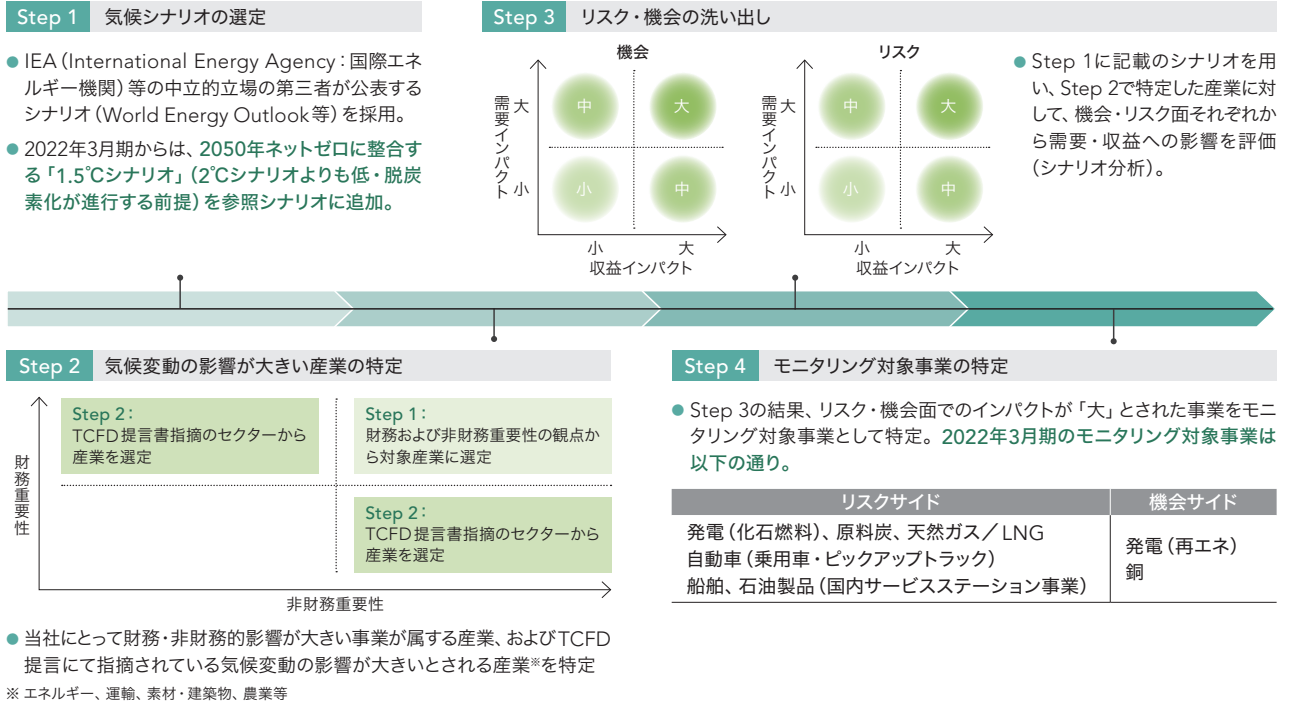


■ 戦略

移行リスク・機会

モニタリング対象事業決定までの詳細プロセス

従来の2°Cシナリオに加え、さらに低・脱炭素化が進むことを前提とした「1.5°Cシナリオ」を用いて気候変動関連リスク・機会分析を実施の上、当社事業戦略への織り込みを実施しました。



シナリオ分析結果を踏まえた方針・取り組み

上記プロセスで抽出したモニタリング対象事業 (リスクサイド) のうち、主な事業のシナリオ分析結果\*は以下の通りです。

\* シナリオは、過去データに基づく予測ではなく、不確実性が高い事象において、考えられる事象を基にした仮想的なモデルになります。記載したIEA等の国際的な機関が提示する主なシナリオに対する当社の認識であり、当社の予想する中長期的な将来見通しではありません。

	1.5°Cシナリオで示される一般的な事業環境認識	事業環境認識を踏まえた方針・取り組み
発電 (化石燃料)	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力はネットゼロを達成する最初のセクターとなり、化石燃料由来の発電量が占める割合は大幅に減少する見込み。</li> <li>炭素税等の規制強化による発電コスト構造の大幅な変化や、GHG排出量削減策として期待される設備投資の増加が見込まれ、化石燃料由来の電力の競争力低下が想定される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>座礁資産化の可能性、撤退難易度の上昇、継続保有に伴うレベニューシフトリスクの高まりを認識。</li> <li>新規石炭火力案件には取り組まず、売却難易度を左右する要素 (M&amp;A市場動向、当該国との関係性、契約上の制約、環境規制等) を注視の上、既存火力資産の戦略的なダイベストメントを遂行。並行して、継続保有する火力資産のゼロエミッション化を検討。2050年までに非化石比率100%を目指す。</li> </ul>
原料炭	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鋼需要は、2050年に2020年比で12%増加。電炉法や水素還元製鉄法の利用が進捗するとともに、高炉向けCCUSが急拡大し、一部地域では高炉法が継続する。</li> <li>2050年に向けて原料炭全体の需要減少は見込まれるが、継続利用される高炉では、一層の効率化やCCUS付帯を行うことで低・脱炭素化を図っていくため、低炭素化に寄与する高品位原料炭の需要は、相対的に減少幅が小さい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.5°Cシナリオ下でも、既存高炉の低炭素化に貢献する高品位原料炭のニーズは相対的に高まる見通しであり、高品位原料炭を主力商品とする当社原料炭事業の優位性は一定程度維持される見込み。</li> <li>今後も鉄鋼業界の脱炭素化の進展ならびに、原料炭供給に影響を与える外部環境を見極め、当社原料炭資産の競争力強化に取り組む。</li> <li>当社原料炭事業の生産プロセスで排出されるGHG削減や、パートナーのBHP社と共同で、原料炭バリューチェーン全体での排出量削減に資する研究支援に取り組む。</li> </ul>
天然ガス	<ul style="list-style-type: none"> <li>全世界の天然ガス需要は、2018年比で2030年断面において6%減少する一方、LNG貿易量は同年比16%の増加が見込まれる。その後、2040年断面での天然ガス/LNG貿易量は2018年比でそれぞれ46%/33%の減少を見込む。</li> <li>また、低・脱炭素社会を支えることが期待される次世代エネルギーの水素需要が高まり、ブルー水素の原料としての天然ガスの重要性は今後さらに増すと想定される。</li> <li>2050年時点では、天然ガスの需要全体の約半分が水素製造に向けられ、水素需要の40%が天然ガスによって賄われる見込み。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の基盤強化や建設中案件の着実な立ち上げ、販売力強化と競争力ある新規プロジェクトへの参画などを通じ、カーボンニュートラル社会への移行期において重要なエネルギー源であるLNGの安定供給責任を果たすとともに、LNG事業の収益拡大を目指す。</li> <li>天然ガス/LNG事業の競争力・収益力を左右する要素となり得る炭素税導入等の各国政策、CCUS等の技術開発に関する動向に留意するとともに、LNGバリューチェーン自体のカーボンニュートラル化への取り組みや、合成メタン・ブルー水素などの次世代エネルギーの製造・供給についての検討を進める。</li> </ul>

▶ その他のモニタリング対象事業の分析結果を含むシナリオ分析の詳細内容については、サステナビリティ・ウェブサイトをご覧ください。  
<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/113#915>

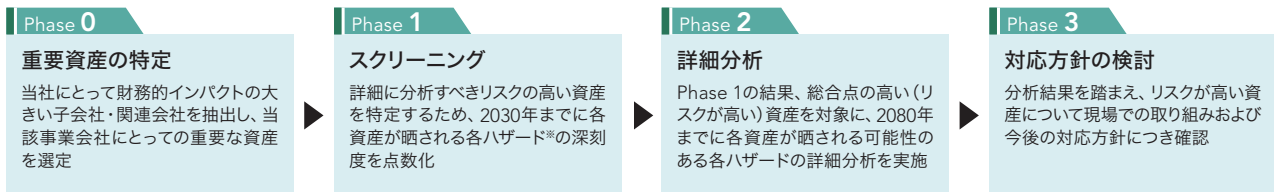
事業戦略への織り込み

モニタリング対象事業 (リスクサイド・機会サイド) として抽出された8事業については、ポートフォリオの最適化を図るべく、各営業グループによる事業戦略策定時に1.5°Cシナリオを低・脱炭素シナリオとして考慮の上、各事業での移行リスク・機会分析の結果を戦略に織り込んでいます。

## 物理的リスク

当社グループの一部事業では、特にその操業において物理的リスク（冠水、渇水、気温上昇等）による影響を受ける可能性があります。物理的リスクによる当社グループの事業への影響を網羅的に把握するため、以下のプロセスに沿った物理的リスク分析を行っています。

### 網羅的分析プロセス



※ 沿岸の洪水、河川の洪水・大雨による冠水、森林火災、気温上昇、サイクロン、渇水

### 分析結果

上記プロセスで特定した物理的リスクによる影響を受ける可能性が高い資産となった2事業における現状の対策および今後の対応方針は、以下の通りです。

	原料炭事業	銅事業
分析対象資産	BHP Mitsubishi Alliance*が保有する炭鉱	Anglo American Sur, S.A. が保有する銅鉱山
所在地	豪州	チリ
ハザードの種類	大雨による冠水	渇水
現状の対策	炭鉱での大雨による冠水が操業の中断を引き起こす可能性があることと認識し、2011年の大雨に伴う冠水以来、以下の対策を講じ耐性を高めている。 ・気象予測を踏まえた貯水管理計画の運用。 ・休山中の採炭ピットの大規模貯水池としての活用。 ・貯水池・炭鉱間の送水管・排水・堤防設備による総排水能力の増強。	操業に必要な水の大半は鉱山内で再利用しているが、蒸発等で失う一定量については外部からの取水が必要となる。渇水が起きると十分な取水ができなくなり操業への影響が出る可能性があることから、第三者からの産業排水や処理済下水の調達を増加させることで耐性を高めている。
今後の対応方針	将来の気候変動による物理的リスクの激甚化も踏まえ、今後も継続的な対策強化に取り組む。	現状の対策に加え、水の外部調達手段の多様化を検討中。また、鉱山内の水リサイクル率のさらなる向上につながり得る新技術についても検討している。

※ 高波リスクに対しては、最新の自社港湾インフラを気候変動・サイクロンに伴う波高の上昇も考慮の上、1000年に1度の高波を想定した設計とし、現在、同様の基準で港湾設備のアップグレードのプロジェクトを行っている。

## 指標と目標

当社では、連結ベースで気候変動関連の機会の取り込み、リスクの低減を目指して、以下の目標を設定しています。また、GHG 排出量削減目標の達成に向けては、毎年のGHG 排出量の実績開示を通じた進捗管理を行っています。

目標 ①	GHG 排出量の削減目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年GHG 排出量ネットゼロを前提とし、2031年3月期中間目標と具体的な削減計画を策定。</li> <li>火力資産のダイベストメントを中心としたポートフォリオ入替などにより、2031年3月期までにGHG 排出量の半減（2021年3月期比）を目指す。</li> </ul>
目標 ②	非化石比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存火力発電容量の削減、およびゼロエミッション火力への切り替えで、2050年までに当社発電事業における非化石比率100%化を目指す。</li> </ul>
目標 ③	再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>2031年3月期までに再生可能エネルギー発電容量2020年3月期比倍増を目指す。</li> </ul>

## 低・脱炭素化事業

当社は、低・脱炭素化を当社が対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つと捉えており、さまざまな分野で事業を通じた低・脱炭素化を推進しています。特にエネルギー分野においては、当社内でEX (Energy Transformation) と称し、脱炭素社会を見据えたエネルギー分野の変革への挑戦および

びその過程におけるエネルギー関連の事業ポートフォリオの進化を通じ、全産業にまたがる共通課題である低・脱炭素化に取り組んでいくことで、環境課題への適合と、エネルギー安定供給という社会的使命の両立を図り、当社の中長期的な持続的成長につなげていきたいと考えています。

▶ 具体的な案件詳細については中経特集ページ、P.20～25およびサステナビリティ・ウェブサイト (<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/158>) をご覧ください。

再定義したマテリアリティに  
立脚した取り組みを実施し、  
企業価値の中長期的な維持・  
向上を実現していきます

柏木 豊

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員 (IT、CAO、広報、  
サステナビリティ・CSR)



気候変動や人権問題をはじめ、解決すべき社会課題が多様化・複雑化する中、企業としても本業を通じ、その解決に取り組むことが必要不可欠となっています。激しい外部環境の変化に伴い、政策・法規制の整備や国際的なイニシアチブの創設も進み、民間資金の流れ、投資家の行動様式も大きく変容してきています。具体的には、気候変動への対応はもちろんのこと、変化の速い事業環境に対応可能なガバナンス体制が構築されているか、競争力の維持・向上の担い手たる従業員の育成がなされているかといった、非財務に関する取り組みが企業価値に大きく影響する時代になっ

てきており、サステナビリティへの取り組みが不十分な場合は企業にとって不利益となり、逆に積極的な推進は中長期的な成長に不可欠であると考えています。加えて、企業が事業活動を行う上で、その存在が前提条件となっている生態系サービスや自然環境が損なわれた場合、直接的には自社のオペレーションに、間接的にはサプライチェーンに影響が生じるなど、企業にとって大きなリスクとなります。従って、社会課題の解決に取り組むことは、企業にとって、リスクマネジメントであると同時に、ビジネスチャンスの追求でもあると捉えています。



## マテリアリティに立脚した取り組み（経営）

当社は、企業理念である「三綱領」に基づき、2010年の  
中経2012で「継続的企業価値の創出」、2016年の中経  
2018で「三価値同時実現」を掲げ、サステナビリティへの  
取り組みを進めてきました。また、同じく2016年には、当  
社の「持続可能な成長のために特に対処すべき重要課題」  
として「サステナビリティ重要課題」の特定を行いました。  
一方、「サステナビリティ重要課題」の策定から6年が経過  
し、気候変動対策をはじめとして、企業に対する期待は高  
まるとともに、解決すべき社会課題も変化しています。本年  
5月に公表した中期経営戦略2024（以下、中経2024）で  
は、そのような社会課題の解決を通じて継続的に生み出さ  
れる、スケールのあるMCSV（共創価値）の創出を目指す  
ことを掲げています。これに合わせ、サステナビリティ重要  
課題を、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会  
課題である「マテリアリティ」として再定義しました。脱炭  
素社会に向けた移行期を支えるエネルギーの安定供給責  
任をしっかりと果たしていくこと、人々の豊かな暮らしを実現  
していく企業として人権に配慮した事業を推進すること、そ  
して、それらの基盤として人材育成・組織づくりを含む確固  
たる基盤を備えること、この3点を中心にアップデートをし  
ています。

これらマテリアリティに立脚した取り組みのうち、代表  
的なものとして、①「脱炭素社会への貢献」、②「地域課題  
の解決とコミュニティとの共生」、③「多様な人材が未来を  
創る活気に満ちた組織の実現」について詳しくお話しをさ  
せていただきます。

▶ マテリアリティの詳細についてはP.46～47をご覧ください。

### ①脱炭素社会への貢献 （関連する資本：環境・自然資本）

当社は、カーボンニュートラル社会の実現に向けた重要  
なマテリアリティとして「脱炭素社会への貢献」を掲げてい  
ます。昨年10月に策定した「カーボンニュートラル社会への  
ロードマップ」において、パリ協定に整合するGHG（温室効  
果ガス）排出量の中長期の削減目標（2030年度半減（2020  
年度比）・2050年ネットゼロ）を目指すことにしました。ま

た、中経2024においても、エネルギー需要の充足という使  
命を果たしながら、SDGsやパリ協定で示された国際的な  
目標達成に向けた諸施策を打ち出しました。MC Climate  
Taxonomyというコンセプトの下で当社の各事業を気候変  
動の移行リスク・機会に応じて分類し、その分類に応じて  
「1.5°Cシナリオ分析」「トランスフォーム・ディスカッション」  
「GHG削減目標を踏まえた投資計画」「新規投資の脱炭素  
採算評価」という4つのメカニズムを適用します。これらの  
メカニズムの推進により、当社事業のポートフォリオの脱炭  
素化と強靱化を着実に進めるとともに、EX（エネルギー・ト  
ランスフォーメーション）をグローバルに進めていくことを通  
じて、脱炭素社会の実現への貢献を目指していきます。

また、カーボンニュートラル社会実現のためには、自社だ  
けではなくバリューチェーン全体でのGHG削減が必要と  
なるため、産業や消費者・地域の排出量削減ニーズに寄り  
添い、ソリューション提供を行う脱炭素ソリューションプロ  
バイダーを目指すことに加え、投資家をはじめとしたステーク  
ホルダーからの開示要請が高まっている当社のScope3  
の排出量（当社におけるScope3排出量の大半を占めるカ  
テゴリ11（販売した製品の使用））の算出・開示について  
も鋭意検討を継続していきます。

▶ 気候変動の詳細についてはP.48～51をご覧ください。

▶ 環境・自然資本についてはP.37をご覧ください。

### ②地域課題の解決とコミュニティとの共生 （関連する資本：社会資本）

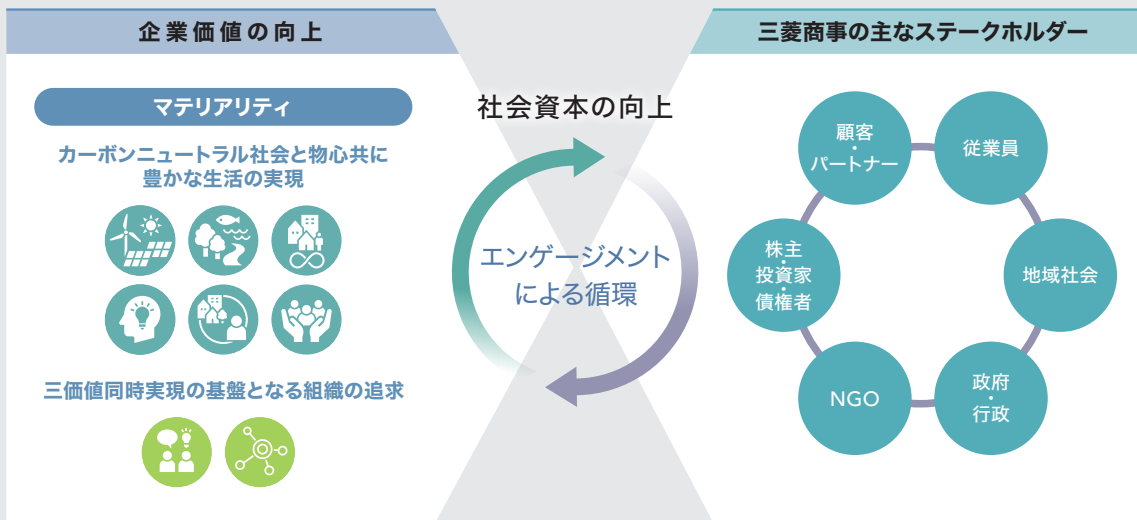
当社の事業遂行においてはコミュニティとの関係構築が  
不可欠であるとの認識の下、「地域課題の解決とコミュニティ  
との共生」もマテリアリティの1つとして掲げており、多様な  
ステークホルダー、地域・コミュニティとの信頼関係の上で  
事業を推進していきます。具体的には、事業を通じた雇用  
創出・地域開発、コミュニティからの資材調達等、地域と共  
に繁栄を分かち合うことに加え、先住民の権利への配慮を  
含め地域への負の影響の最小化に努めています。

▶ 社会資本についてはP.36～37をご覧ください。



## ステークホルダーエンゲージメント

多様なステークホルダーとの共生・共創の観点では、株主・投資家等の皆さまからの要請や期待を、対話などのエンゲージメントを通じて的確に把握し、経営に反映することが重要であると認識しています。当社では、取締役会および諮問機関（ガバナンス・指名・報酬委員会、国際諮問委員会）やサステナビリティアドバイザリーコミッティーにおいて、社外の視点を取り入れることにより、各ステークホルダーの意見を経営に反映する体制を整えているほか、各ステークホルダーとエンゲージメントを実施することで、共創価値創出による持続的成長を実現していきます。



### ③多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現（関連する資本：人的資本）

三菱商事は時代のニーズを先取り・先読みし、個別事業やその上に成り立つ産業の当事者として、真摯に社会課題の解決に挑み、事業活動を通じて社会とともに持続的成長を実現してきました。その成長を支えてきたのは、社会課題の解決に向けた「高い志」、時代を先取りして新たな価値を導出する「構想力」、国や業界を超えて利害関係者を巻き込みスピーディに構想を実現する「実行力」、そして「三綱領」の精神からつながる「倫理観」を持った人材です。このような人材が、多岐にわたる社会、業界、顧客の課題に対して、主体的かつグローバルな視座・視野を通して最適解を構想し、実行することで価値を創出してきました。従って、三菱商事では、人材を価値創出の源泉、すなわち「人的資本」として捉え、これまででも、これからも積極的に投資していきます。

▶ 人的資本の詳細についてはP.38～45をご覧ください。

当社が目指すMCSVを創出し続けるためには、多様な背景や価値観を持つ多彩な人材、また、対面する多くの業界・事業会社から得られた多様な経験・能力を持つ多才な人材が有機的につながり、よりイキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織であり続ける必要があります。そこで今般、マテリアリティの1つに「多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現」を定義した上で、人事施策においては、「人材戦略」「エンゲージメント強化」「データ活用」の3本の柱を立てました。

#### 人材戦略

1つの事象が世界中に瞬時に伝播し、影響し合う環境においては、当社も社会課題に即応できる柔軟な組織である必要があります。経営戦略に応じて、全ての人材がこれまで蓄積してきた知見や能力を十分に発揮できるよう、組織を超えてダイナミックに人材をシフトし、登用します。そのためには、これまで以上に産業横断的な取り組みを推進し、社会のニーズに応えていかなければなりません。これまで営業グループ体制を改編したことで、組織を超えたグループ間の共創案

件・アイデアが多く発案されてきており、EX・DX領域においては、より機動性をもって柔軟に人材を登用・活用するべく、全社タスクフォースを組成し、全社レベルの戦略を立案してきました。DXタスクフォースについては取り組みをさらに加速させるべく、さまざまなグループ出身の人材で構成された産業DX部門に再編成し、営業グループへのDX機能の提供およびDX機能を活用した新規事業の開発を目指します。このように社会課題に対する経営戦略に即応できるよう、最適な組織改編、人材の配置を検討・実行していきます。また、事業環境の変化に応じた能力のアップデートも必要です。特に、中期経営戦略2024で打ち出した成長戦略のEX・DX・未来創造に挑戦・実行できるよう、人材や組織の事業環境変化への対応力強化に向けたリスキリングに取り組みます。

## エンゲージメント強化

あらゆる人材が安心・安全な環境で働き、成長・価値創出していくためには、社員がエンゲージメント高く取り組めることが何より重要です。

Diversity, Equity & Inclusion、Well-beingの促進や仕組みづくりを進めるとともに、多様化している個の就業観を尊重し、キャリア自律を促すタレントマネジメントの仕組みを拡充することで、一人ひとりがより責任をもって社会課題に取り組める環境の実現を図ります。

## データ活用

人事施策・人材・組織に関するデータを収集・分析・観測し、効果を測定・評価していきます。また、そうしたデータ・情報の開示を充実させることで、社内外のステークホルダーに対するコミットメントを示すと同時に、各種人事施策をより効果高く推し進めていきます。

時代の変化に早期に適応・リードしていきながらも、「高い志」や、「構想力」「実行力」「倫理観」が求められることはこれからも変わりません。組織全体でMCSV創出の原動力となる多彩・多才な人材を育成し、また価値観を共有し合い、つながりながら切磋琢磨し成長できる機会・職場の実現に取り組むことで、継続的に人的資本の価値を最大化していきます。

## 最後に

このように、マテリアリティをMC Shared Valueの創出に向けた指針とし、事業戦略や取組方針に織り込みながら、社員一人ひとりが持ち場で履践することを通じ、企業価値の中長期的な維持・向上を実現していきます。

## Message

入社以来、エネルギー関連事業に約20年、環境関連事業に約10年身を置き、「与えられた場所で、目の前の仕事に真摯に向き合う」姿勢で、業務に取り組んできました。2019年からは、電力ソリューショングループCEOオフィス室長として、電力事業の変革期のなか再生可能エネルギーとデジタルを基軸とした電力システム変革を目の当たりにし、Eneco社経営に関わることを通じ、欧州を起点とする脱炭素の潮流に直接触れることを通じて、サステナビリティへの取り組みが事業に対していかに大きな影響を与えるのか、身をもって実感しました。また、2020年には、より良い組織風土醸成に向けて、部門・グループの垣根、世代を超えたメンバーと会社の目指すべき姿について議論を重ねました。この経験は、多様な役職員が自由闊達な議論を通じて、つながりながら、イキイキ・ワクワク働ける環境を整備していきたいという強い想いにつながっています。



本年よりCAOに就任しましたが、思い返せば上記のような数々の経験から、財務諸表に直接的には表れない非財務に関する取り組みの重要性を認識できたと考えています。この取り組みを強化し、ステークホルダーとの真摯な対話を通じて中長期的な企業価値向上につなげることが私のミッションだと思っています。

### 持続的な企業価値向上に 向けた適切な資本配分

野内 雄三

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員 (CFO)



## 中期経営戦略2021の最終年度を終えて

### 最終年度は過去最高益を更新した 「中期経営戦略 2024」につながる好決算

2022年3月期の連結純利益は、前年度比7,649億円増益の9,375億円となり、過去最高益を更新しました。10セグ

メント中、7セグメントで過去最高益を更新しています。これは、資源価格の堅調な推移に加え、経済の回復局面において、自動車関連事業や鮭鱒養殖事業をはじめ、各事業で収益機会を捉え、年度を通じて着実に利益を伸ばしたことによるものです。また、今後の不透明な事業環境に対する備え

として、資産評価の見直しなどを通じ、懸念される損失は、できる限り取り込んでいます。2022年3月期は市況の追い風もありましたが、不採算事業の整理や損失手当てなど、バランスシートの強化や健全化を着実に進めたことで、中期経営戦略2024につながる好決算だったと総括しています。

## 中期経営戦略2021を踏まえ 中期経営戦略2024へ

前中期経営戦略の最終年度である2022年3月期の連結純利益は、目標としていた9,000億円を上回る結果となりましたが、新規投資については当初想定通りには進みませんでした。新型コロナウイルスの感染拡大という大きな環境変化を受け、財務健全性の維持・改善に優先的に取り組む必要があったためです。投資は案件を厳選して取り組み、当初

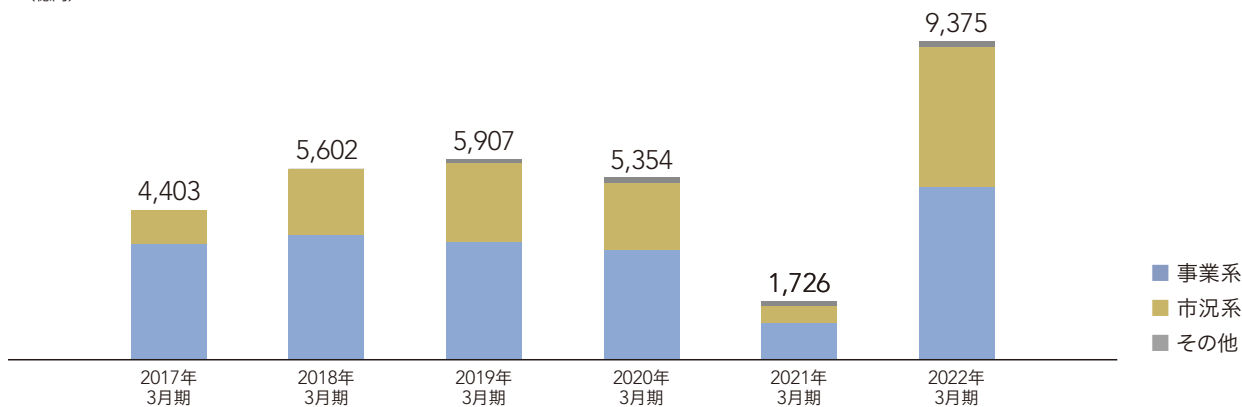
計画3.4兆円に対し、2.5兆円の支出となりました。資産入れ替えによる投資回収も加速させ、当初計画0.7兆円に対し、1.5兆円の回収となりました。結果として、2022年3月期末時点では財務健全性の指標である投融資レバレッジについては、41%\*まで改善しました。適正レンジは40~50%と考えており、新しい中期経営戦略2024を開始するにふさわしい財務健全性にすることができました。

株主還元に関して振り返ると、累進配当政策の下で、一株当たり2020年3月期132円、2021年3月期134円、2022年3月期150円の配当を実施しました。配当に加えて、最終年度に発表した700億円の自己株取得も合わせると3年間の累計総還元率は42%の水準に達しました。2021年3月期は大きく業績が悪化した中でも、市場にお約束した累進配当を守り株価を下支えしたとの評価の声も多く頂き、累進配当政策については中経2024での資本政策にも反映されています。

※ 最終年度に決定した自己株取得700億円を含む

### ■ 連結純利益推移

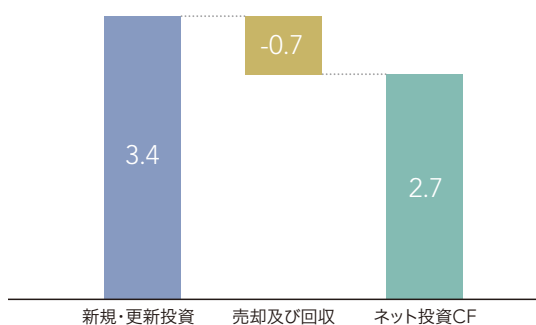
(億円)



### ■ 中期経営戦略2021における投資キャッシュ・フロー (CF)

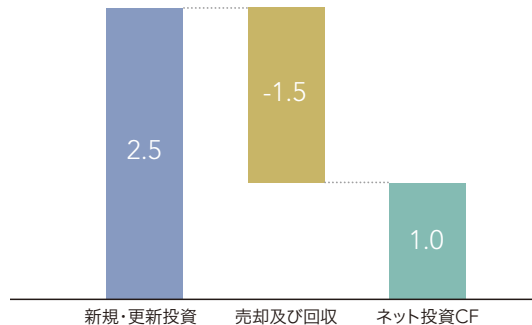
計画

(兆円)



実績

(兆円)





## 持続的なTSR向上に向けて

### 財務健全性の維持と資本効率の向上を両立させる資本配分が鍵

CFOとして重要な責務の一つがキャッシュ・フロー（CF）および資本の配分を考えることだと思っています。端的に言うと投資と還元です。持続的にTSR（Total Shareholder Return/株主総利回り）を向上させていくためには、「財務健全性の維持」と「資本効率の向上」を両立する必要があります。そのため的手段である投資・資産入れ替え・還元などの資本配分の巧拙が問われると思っています。

具体的には、中経2024期間中は、営業CFと投資回収CFから創出される4.5兆円のうち、収益基盤の維持・拡大、EX・DX・成長投資関連等で3兆円の投資を行うとともに、0.7兆円以上の株主還元を行う方針です。

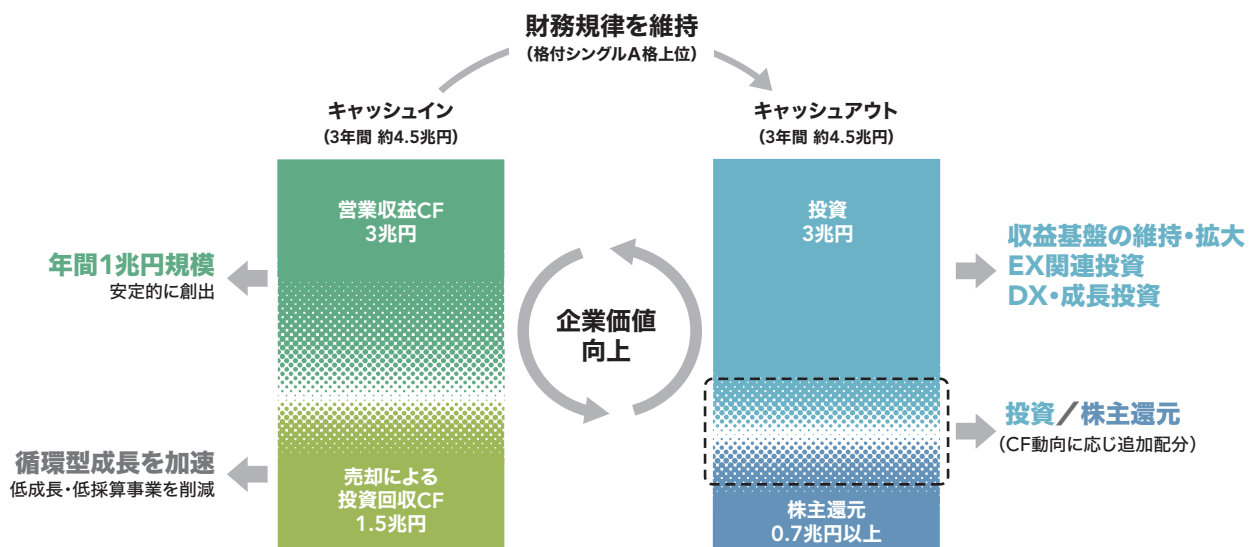
投資については、EX関連分野への投資を加速する方針で、投資枠3兆円のうち、1.2兆円を投資枠として割り当てていますが、決して金額ありきで投資を行うものではありません。むしろ現場から積み上がってきた候補案件をすべて行うためには、1.2兆円では足りません。候補の中から案件を厳選し、投資規律を緩めることなく、個別案件ごとにROIC

などを見ながら案件を精査していきます。また、EX関連は収益化までに比較的長い時間を必要とする案件もあるため、相対的に短い時間軸で収益化が期待できる既存の収益基盤の維持・拡大にもバランスよく投資していく必要があるとも考えています。

株主還元の0.7兆円以上は、持続的な利益成長に応じて増配を行う累進配当政策を中経2024の3年間も継続することから、2023年3月期の配当見通し150円をベースに下限値として示しています。

事業価値を高めROEを極大化していくことが企業としての一丁目一番地ではありますが、還元という面でもしっかりと株主の皆さまの期待に応えるべく、市場との対話を重視していきます。前中経2021下での累進配当政策は相応に評価頂いていますが、商品市況の動きに伴う業績変動が一定程度想定される中、累進配当政策のみで市場の期待に応えるのは難しいでしょう。そのような考えから、中経2024では累進配当は維持しつつも、機動的な自己株取得との組み合わせにより、総還元性向という指標で市場の期待に応じていくという資本政策を導入しました。

#### ■ キャッシュフロー（CF）・資本配分



## 最後に MC Shared Valueの創出について

中経2024では、三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、継続的に生み出されるスケールのあるMC Shared Value (共創価値)を創出する方針を掲げました。社会課題の解決と聞くときれいごとのように感じる方もいるかもしれませんが、もはや社会価値と環境価値を伴わなければ、持続的な経済価値を実現できない時代になってきています。価値を生み出し、それを提供することで自らも利潤を得るというのは、ビジネスの基本構造であり、提供する価値と稼得する利潤のバランスを間違えるとビジ

ネスが長続きしないことは、誰もが肌感覚で理解していることでしょう。世の中が複雑化するにつれ、この関係が売り手と買い手に留まらず、さまざまなステークホルダーを巻き込んだ関係に拡張されてきているものだと認識しています。当社はエネルギー・金属資源・食料等の供給や事業の海外展開等、社会のニーズと重なる分野で多くのステークホルダーとの接地面も持ち、しっかりとその強みを発揮してきました。今後も変容していく社会課題の解決を通じて、社会と共に持続的成長を実現できると信じています。

### Message



この度CFOに就任いたしました野内です。入社して35年、さまざまな経験をさせていただきました。為替ディーリングに始まり、財務、経理の分野を中心に担当し、香港と米国の海外駐在も含め、5年前後の周期で異動する中、とにかく目の前の仕事に一生懸命に取り組んできました。与えられた機会に、やるべきことを徹底的にやってきたことで、少しずつでも成長できたのだと思いますし、今の自分の糧になっていると感じます。

2018年よりこの4年間は、主計部長として全社経営に参画することで、社外のさまざまなステークホルダー、特に株主をより強く意識し、当社グループへの期待をじかに感じる事ができました。その期待とは、配当だったり、中長期の成長性であったり、ブランド力であったりとさまざまですが、一言で言えば企業価値の向上です。現在の株価にはその本来の価値が十分に反映されているとは思っていません。資本効率の向上は必須ですが、株主資本コストについても課題意識があります。株主資本コストにはさまざまな定義がありますが、例えばその一つであるPER(株価収益率)の逆数(1/PER)は、CAPMなどにより計算される資本コストより随分高いものだと感じています。その要因の一つは実力値(持続的な収益レベル)の解像度にあるのかもしれない。

当社の業態は分かりにくいと言われることも多いですが、株式市場との対話やコミュニケーションを通じて、資本コストの削減に有効な方法も探っていきたいと思っています。





# 営業グループの価値創造

## 2

価値創造プロセスのアウトカムである「価値」を生み出すうえで、エンジン部分を担う営業グループの具体的な取り組みを説明します。





62 営業グループ At a Glance

64 ビジネスモデル×事業

64 天然ガスグループ

66 総合素材グループ

68 石油・化学ソリューショングループ

70 金属資源グループ

72 産業インフラグループ

74 自動車・モビリティグループ

76 食品産業グループ

78 コンシューマー産業グループ

80 電力ソリューショングループ

82 複合都市開発グループ



## 営業グループ At a Glance (2022年3月期)

営業グループ名	天然ガスグループ	総合素材グループ	石油・化学ソリューショングループ	金属資源グループ	産業インフラグループ
					
	天然ガスグループ	総合素材グループ	石油・化学ソリューショングループ	金属資源グループ	産業インフラグループ
	P.64	P.66	P.68	P.70	P.72
					

### 当期純利益\*

(2020年3月期)	703	261	▲ 120	2,123	414
(2021年3月期)	212	47	262	781	212
(2022年3月期)	1,051	368	403	4,207	173
(2023年3月期(予想))	1,200	330	410	3,310	250
<b>総資産(2022年3月期末)</b>	<b>20,160</b>	<b>13,550</b>	<b>12,430</b>	<b>45,547</b>	<b>11,299</b>
持分法で会計処理される投資	5,995	1,621	1,440	5,238	1,994
有形固定資産および投資不動産	2,489	1,073	525	10,042	1,234
無形資産およびのれん	22	109	38	34	987
その他投資	3,640	523	957	4,139	526

### 2022年3月期

#### 当期純利益\*

9,375億円

\*当期純利益は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益」を指す。

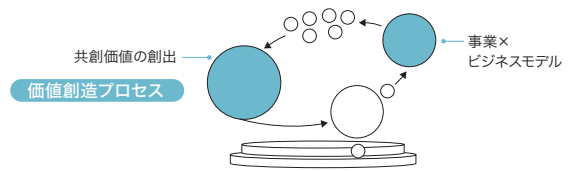


### 2022年3月期末

#### 総資産

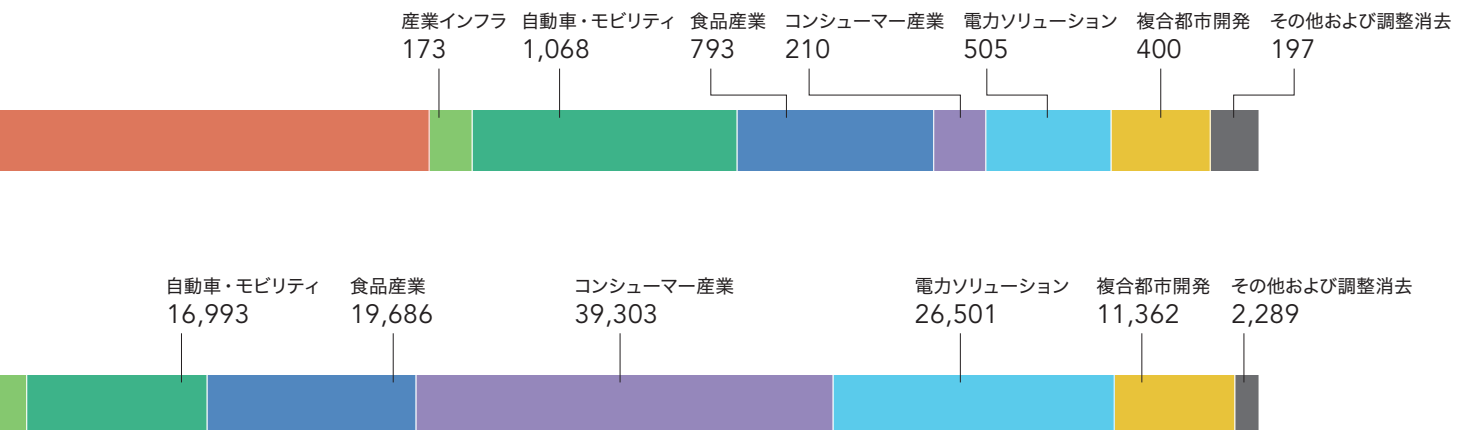
219,120億円





(単位：億円)

196	532	227	515	343	160	5,354
▲281	394	▲732	423	254	154	1,726
1,068	793	210	505	400	197	9,375
980	630	220	340	1,200	▲370	8,500
16,993	19,686	39,303	26,501	11,362	2,289	219,120
3,014	3,509	1,848	4,351	6,021	▲2	35,029
388	3,054	3,455	5,136	530	858	28,784
104	1,975	5,330	3,314	4	299	12,216
1,191	1,569	2,958	100	1,217	2,759	19,579



# 天然ガスグループ

## Our Vision



常務執行役員  
天然ガスグループCEO

西澤 淳

カーボンニュートラル社会への移行期において天然ガス・LNGは、再生可能エネルギーの間欠性補完、電化が困難なセクターのエネルギー源などとして重要な役割を担っています。当グループはLNGサプライチェーンの低・脱炭素化と安定供給を果たすことで、カーボンニュートラル社会の実現と持続可能な経済発展の両立に貢献します。

## マテリアリティ

### 関連するマテリアリティ



脱炭素社会への貢献



持続可能で安定的な社会と暮らしの実現



地域課題の解決とコミュニティとの共生

### 事業とマテリアリティとの関連性

人口増、経済発展などにより、世界のエネルギー需要は増加が見込まれています。今後、電力分野では再生可能エネルギーへの切り替えが進展することが想定される一方で、間欠性や立地条件などの観点から全ての電力を再生可能エネルギーで賄うためには、技術の飛躍的革新が不可欠です。加えて、現在化石燃料が直接使用されている工場の熱源や移動体燃料などは、今後一定程度の電化が進展すると想定されるものの、全てを電気で代替することはできないと見込まれています。従って、増大する世界のエネルギー需要を満たすと同時に、カーボンニュートラル社会を実現するためには、化石燃料の低・脱炭素化が不可欠です。

当グループは、化石燃料の中で相対的に環境負荷の低い天然ガス・LNGの安定供給責任を果たしていくとともに、オペレーションの効率化、CCUSなどにより、天然ガスバリューチェーン全体のGHG排出量の削減にも取り組んでいきます。

また、世界ではエネルギー源を薪・炭・石炭・牛糞などに依存している地域があり、その結果、室内空気汚染に起因する死者数は年間数百万人にのぼります。当グループは、新興国へのガス販売を通じ、このような社会課題解決にも取り組みます。

※CCUS: Carbon Capture, Utilization and Storage の略。CO<sub>2</sub>の回収・有効利用・貯留、の意。

## グループの強み・戦略

### グループの強み

- 本邦最大のLNG事業者(持分生産量ベース)としての市場プレゼンス
- 世界中で展開するLNG事業からの供給力、およびシンガポールの販売子会社を中心とした販売力
- カーボンニュートラル社会への移行に向けたLNGバリューチェーンの低炭素化、天然ガス・LNG由来の次世代エネルギー、CCUSなどへの取り組み

### 中期経営戦略2021総括

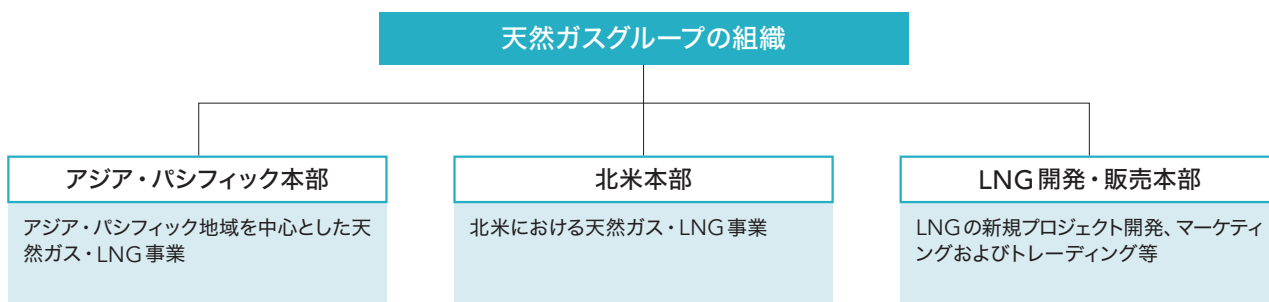
既存事業においては、不断のコスト削減等による収益基盤の強化を進め、建設中案件については、キャメロンLNGが生産を開始し、タンクー LNG 拡張・LNGカナダは生産開始に向けて建設が進行しました。並行して、カーボンニュートラル社会への移行に向けて、次世代エネルギーやCCUS、カーボンクレジットへの取り組みを開始しました。

### 中期経営戦略2024における戦略

既存事業のさらなる基盤強化やタンクー LNG 拡張・LNGカナダの着実な立ち上げに向けた建設の進行に加え、競争力ある新規プロジェクトへの参画を通じてLNG供給ポートフォリオの強化を図るとともに、最適化機能を通じてLNG販売力を強化し、LNG事業の強靱化を行います。また、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、既存事業におけるGHG排出量削減やCCUS、カーボンクレジット事業などの取り組みも推進します。

### 今後の成長見通し

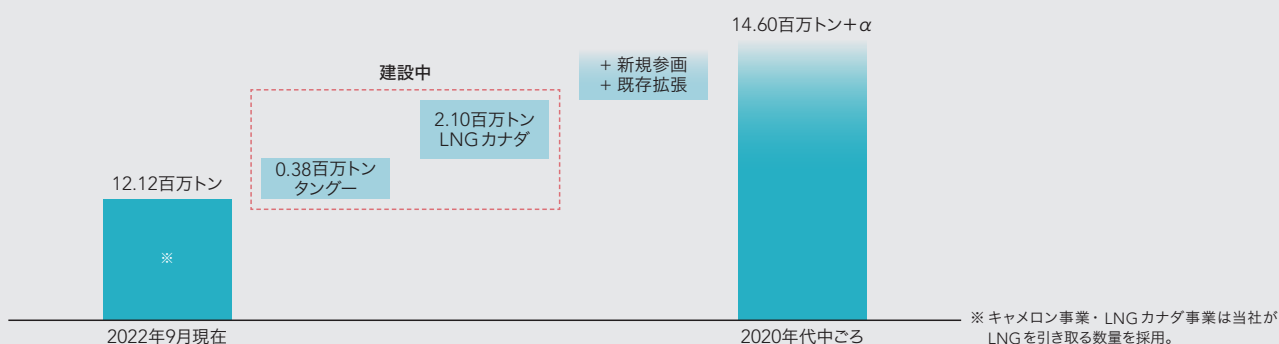
人口増・経済成長に伴うエネルギー需要増などを背景に、相対的に環境負荷の低い天然ガス・LNGの需要が拡大しています。当グループは既存資産の拡張を含めた競争力あるLNG供給ポートフォリオを構築、LNG販売力の強化を通じたLNG持分生産能力の維持・拡大を目指します。また、LNGサプライチェーンの低・脱炭素化を推進することで、安定供給と持続可能な経済発展の両立に貢献します。



## 主要な成長ドライバー

当社は、1960年代よりLNG事業に取り組み、資本参画するLNGプロジェクトを増やしてきました。現在は全世界8カ国で12のプロジェクトに資本参画し、LNG持分生産能力は12.12百万トンに達しています。建設中のタングーLNG拡張・LNGカナダは、それぞれ2023年・2020年代中ごろの生産開始を見込んでおり、2020年代中ごろにはLNG持分生産能力は14.60百万トンに達する見込みです。今後も、競争力ある新規プロジェクトへの参画を通じてLNG持分生産能力の拡大を図ります。

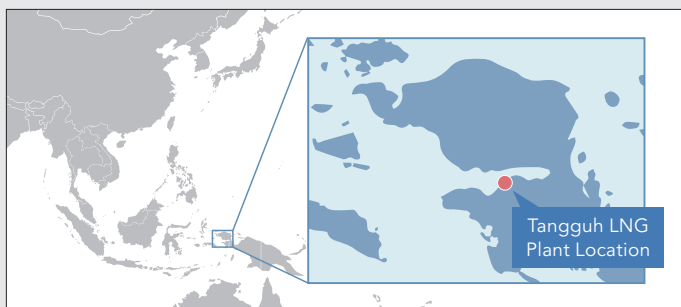
LNG持分生産能力の成長見通し



## ビジネスモデルの事例

### インドネシア タングーLNG拡張プロジェクトCCUS事業

当社はオペレーターであるBP社と推進するタングーLNGプロジェクトにおいて、同プロジェクト参画企業と共にCCUS事業を推進しています。本事業は、生産中ガス田へのCCUS適用により、プロジェクトから排出されるCO<sub>2</sub>を累計約2,500万トン回収し、既存ガス田に圧入・貯留することで、プロジェクト排出量を約半減させるとともに、天然ガスの生産効率向上・増産を行うものです。本開発計画は2021年にインドネシア石油ガス上流事業監督執行機関の承認を得ており、2022年半ば以降に開始する基本設計および最終投資決定を前提として、2026年から天然ガスの生産とCCUS事業を開始する予定です。



案件地図



液化プラント既存第2系列および建設工事の拡張系列、LNGタンク、棧橋等



## 総合素材グループ



### Our Vision



常務執行役員  
総合素材グループCEO

塚本 光太郎

素材ニーズの多様化や産業構造の変化に伴う素材産業の変革に挑戦し、サステナブルな社会の実現の一翼を担います。

## マテリアリティ

### 関連するマテリアリティ



脱炭素社会への貢献



持続可能で安定的な社会と暮らしの実現

### 事業とマテリアリティとの関連性

素材産業においては、低・脱炭素化・素材ニーズ多様化への対応、原料・製品の安定調達・供給等が喫緊の課題となっています。当グループでは、自動車・モビリティの軽量化・電動化を支える機能素材の取り組みや、太陽光発電用パネルの原料となる硅砂事業の強化を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に向けて貢献していきます。また、素材流通に不可欠なリアル事業とデジタル技術を組み合わせることで、素材サプライチェーンの効率化・強靱化に取り組むとともに、当グループが保有する既存事業や産業知見・グローバルネットワークを活用し、従来の大量生産・大量消費の一方通行型経済モデルからサーキュラー・エコノミーへの転換を図ることで持続可能な社会の実現を目指します。

## グループの強み・戦略

### グループの強み

- 自動車・モビリティ、建設・インフラを中心とする対面業界における産業知見とグローバルネットワーク
- 事業投資およびトレーディングを通じて蓄積してきた、素材産業における製造・加工・流通アセット
- 国内・海外の素材メーカー各社との長期にわたるパートナーシップ

### 中期経営戦略2021総括

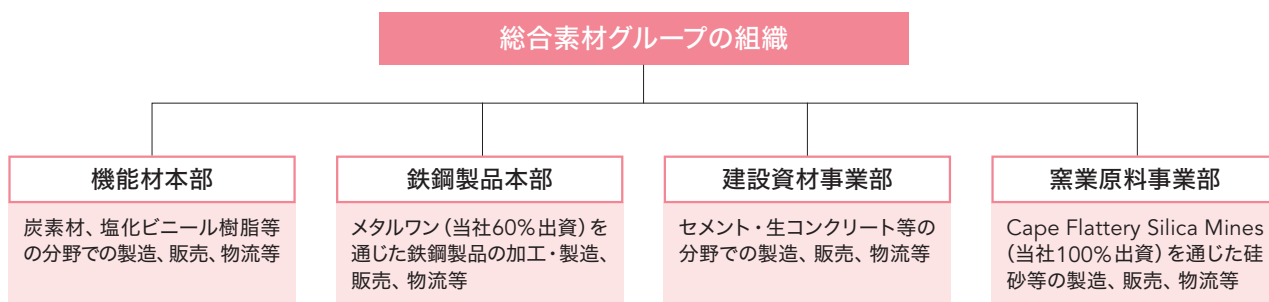
低・脱炭素化の進展やデジタル技術の発展に伴い事業環境が大きく変化する中で、対面業界の課題解決に貢献することで成長の期待できる分野・事業への大胆な経営資源シフトを実行しました。その一つの成果として、当グループが持つ幅広い産業知見・グローバルネットワークといった総合力を活かすことのできる機能素材製造事業（高機能プラスチック等）への本格的な参入を意思決定しました。

### 中期経営戦略2024における戦略

デジタル技術による素材サプライチェーンの効率化・強靱化や、低・脱炭素化に向けた自動車・モビリティの軽量化・電動化を支える機能素材の取り組み、環境負荷を低減する素材再循環への対応等を通じて、対面産業の課題解決に貢献していきます。

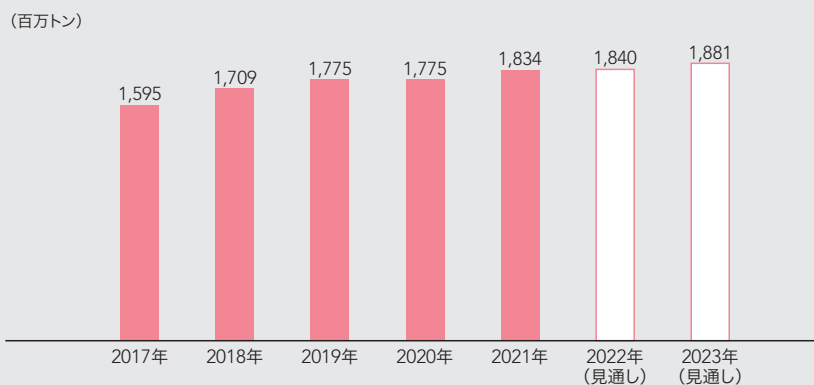
### 今後の成長見通し

低・脱炭素化の流れ、素材ニーズの多様化等に伴い、素材産業においても今まで以上に変革のスピードが求められています。カーボンニュートラル社会の実現に不可欠な素材の製造・供給、また素材サプライチェーン効率化・強靱化のためのデジタル活用等の取り組みを通じて、素材事業における成長シナリオを実現していきます。



## 主要な成長ドライバー

### 世界鉄鋼需要の推移



出典：World Steel Association

メタルワンは鉄鋼製品の加工・製造、販売、物流等を事業とする双日(株)との合併会社です。

世界的な脱炭素化の進展を背景とした高炉から電炉への製鉄プロセスのシフト等、今後、鉄鋼業界はその姿を大きく変えていくことが求められています。メタルワンは、国内外120以上の拠点でリアルビジネスを展開し、そこから得られる自動車・モビリティ、建設・インフラを中心とする産業知見やデジタル技術の活用を通じて産業課題の解決に貢献しています。また、鉄鋼需要の伸長が見込まれる米国、新興国等での海外事業強化により収益の拡大を図っています。

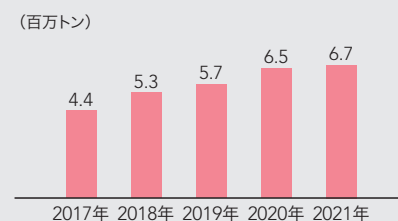
## ビジネスモデルの事例

### Cape Flattery Silica Mines Pty.,Ltd.

EXに資する太陽光発電用パネル、ディスプレイ等の原料となる高品位硅砂を生産する世界最大規模の在豪州硅砂製造会社(当社100%出資)。鉱山から需要地までの物流・販売ネットワークにより、一気通貫したサプライチェーンを構築しています。



### 東アジアにおける輸入硅砂需要



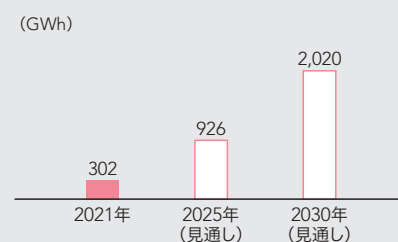
通関統計調べ

### PMC Tech Co.,Ltd.

POSCO Chemical社他との合併による在韓国の石炭系ニードルコークス製造会社。低・脱炭素化の流れに伴い、市場成長が期待される電炉(鉄鋼製品リサイクル)向けの黒鉛電極や、電気自動車に欠かせないリチウム電池負極材の原料となるニードルコークスの製造・販売体制を構築しています。



### 車載用LiB市場規模見通し



出典：アーサー・ディ・リトル・ジャパン(株)

# 石油・化学ソリューショングループ



## Our Vision



常務執行役員  
石油・化学ソリューション  
グループCEO

竹内 修身

気候変動や海洋プラスチック問題等を背景として、脱炭素社会への移行や環境負荷低減の重要性は日に日に高まっています。当グループでは、社会や人々の生活に不可欠な石油製品・化学素材の安定供給を着実に果たしながら、脱炭素社会の実現に貢献することを最重要テーマに掲げています。エネルギーおよび素材分野において、経済価値に加え環境価値・社会価値を伴った事業の構想・実行を通じ、社会課題の解決に貢献するグループを目指します。

## マテリアリティ

### 関連するマテリアリティ



脱炭素社会への貢献



持続可能で安定的な社会と暮らしの実現



自然資本の保全と有効活用

### 事業とマテリアリティとの関連性

低・脱炭素化は当グループが対面する燃料・素材分野における最優先課題です。当グループは、移行期における安定供給を通じて社会を支えながら、事業を通じ培ってきた知見や既存インフラを活用し、環境負荷の低い燃料・素材供給の事業化に取り組み、脱炭素社会、循環型社会の実現を目指します。発電燃料においては、クリーンエネルギーとして普及が期待される水素の社会実装に向け、水素の輸送・貯蔵手段として優れたアンモニアを軸に事業化を検討していきます。輸送燃料においては電化難易度が高いとされる航空燃料の低炭素化に向けたSAF (Sustainable Aviation Fuel) の事業化などに取り組んでいきます。化学素材においては、プラスチックなどのリサイクル事業のさらなる強化に加え、バイオ関連事業やCO<sub>2</sub>を原料とするカーボンリサイクル事業の構築に取り組み、循環型社会の実現、規模感あるCO<sub>2</sub>排出削減を目指します。

## グループの強み・戦略

### グループの強み

- トレーディング事業・製造事業を通じて獲得した幅広い顧客基盤、業界プレゼンス、市場インテリジェンス
- 脱炭素社会の実現に向けた次世代燃料や環境に対応した化学素材事業（製品リサイクル、バイオ、カーボンリサイクル）の構想力と実行力
- 長年の電力燃料供給実績とアンモニア製造事業の運営経験に基づく燃料アンモニア事業の構築力

### 中期経営戦略2021総括

対面業界課題である「次世代エネルギーへの対応 (EX)」と「既存製品と同等の機能・安定供給力を有し、環境負荷が低減された化学素材への転換 (MX: マテリアル・トランスフォーメーション)」をグループの最優先テーマと位置付け、燃料アンモニア・カーボンリサイクル・バイオ・製品リサイクル事業に着手しました。基盤事業の強化・転換も通じ、収益規模・資産効率向上を推進しました。

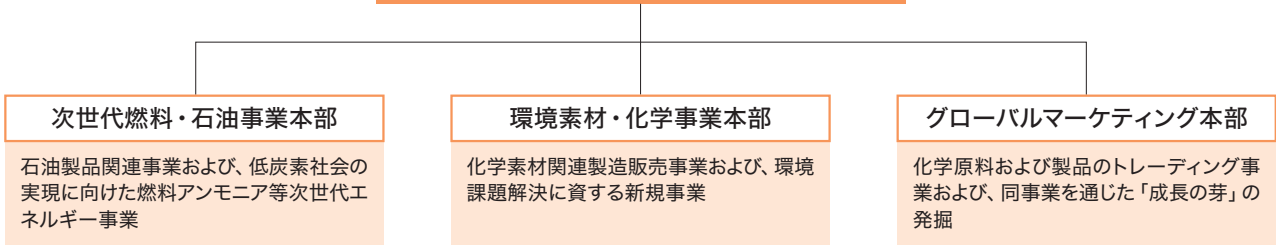
### 中期経営戦略2024における戦略

「足元の供給責任を果たして安定収益を上げながら既存の仕事の環境負荷を下げていくこと」、その上で、「脱炭素という課題解決に、エネルギー・素材それぞれの分野で現実的なソリューションを世の中に提示し、規模感を以って取り組むこと」、この二正面作戦に取り組んでいきます。顧客ニーズに応じた脱炭素ソリューション提供に向けて、規模感・経済性を伴ったEX・MX製造事業への参画を検討します。

### 今後の成長見通し

①燃料アンモニア（発電向け低炭素アンモニアサプライチェーンの構築、他用途・産業への横展開）②カーボンリサイクル燃料・素材事業（CO<sub>2</sub>の多様な炭化水素へのリサイクル）③バイオ燃料・素材事業（持続可能性に配慮されたバイオケミカル事業等）④製品リサイクル事業（低炭素・循環型社会に貢献するプラスチック等のリサイクル）を優先テーマとしEX・MX案件組成に取り組んでいきます。

## 石油・化学ソリューショングループの組織



### 次世代燃料・石油事業本部

石油製品関連事業および、低炭素社会の実現に向けた燃料アンモニア等次世代エネルギー事業

### 環境素材・化学事業本部

化学素材関連製造販売事業および、環境課題解決に資する新規事業

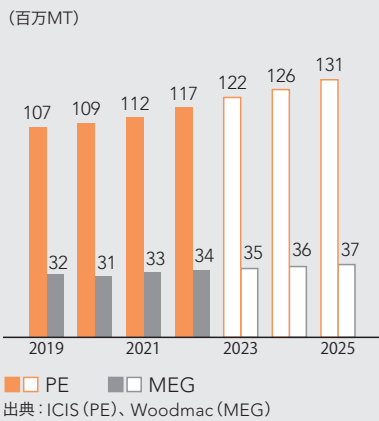
### グローバルマーケティング本部

化学原料および製品のトレーディング事業および、同事業を通じた「成長の芽」の発掘

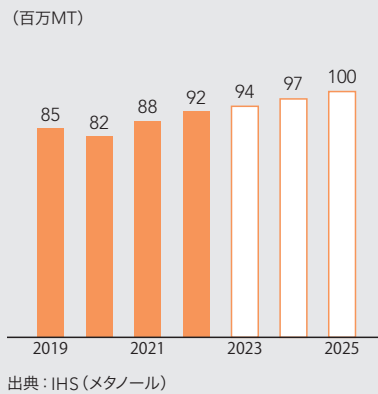
## 主要な成長ドライバー

需要が堅調な燃料・素材の安定供給を果たしつつ、低・脱炭素社会実現に貢献するソリューションを実行していきます。

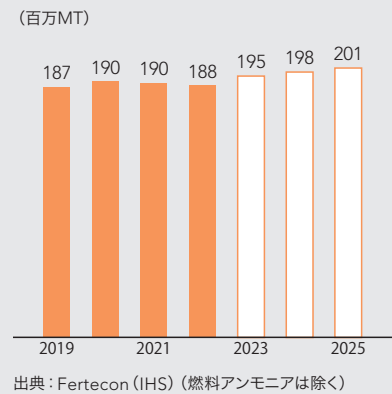
### 世界のPE/MEG需要



### 世界のメタノール需要



### 世界のアンモニア需要



## ビジネスモデルの事例

燃料・素材の低・脱炭素化に向けた貢献を果たすべく、以下4つを優先テーマに、規模感と経済性を伴った取り組みを加速していきます。





# 金属資源グループ



## Our Vision



取締役常務執行役員  
金属資源グループCEO

田中 格知

当グループは、これまでも事業環境の変化に応じ事業モデルの変革を重ねてきました。加速する脱炭素、電化、循環型社会への移行という社会環境の大きな変化を捉え、自分たちのビジネスをさらに変革させ、原料供給を通じてEX戦略の推進に貢献していきます。

## マテリアリティ

### 関連するマテリアリティ



脱炭素社会への貢献



持続可能で安定的な社会と暮らしの実現

### 事業とマテリアリティとの関連性

カーボンニュートラル社会の実現には電化・再エネ導入が不可欠であり、銅やリチウム・ニッケル（共に電池原料）などの金属資源の需要が飛躍的に増大します。鉄鋼業では、長期的には電炉や水素を利用した製鉄への移行が進む一方、当面は主流であり続ける高炉による製鉄の低炭素化が重要な課題となります。

脱炭素社会に向けた取り組みとして、保有鉱山におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組むとともに、高炉の低炭素化に資する高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給責任を果たしつつ、脱炭素・電化・循環型社会の3つの社会課題を軸とする新たなポートフォリオへの組み換えを通じ、原料供給の観点からEX推進に貢献します。

金属資源事業は長期にわたる取り組みです。地域との共生や環境保全への対応など、三価値（経済価値・社会価値・環境価値）同時実現の概念が常に事業の根底を成しており、サステナビリティに対する考え方は事業と一体となっています。低・脱炭素に不可欠な金属資源の安定供給を通じ、持続可能で安定的な社会と暮らしの実現に貢献します。

## グループの強み・戦略

### グループの強み

- 世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資産を保有
- 長年構築してきた業界プレゼンスを活かした、大手資源会社をはじめとする主要プレーヤーとの強固なパートナーシップ
- トレーディング事業で培ったグローバルな顧客基盤を通じて得られる業界インテリジェンスと業界プレイヤーとしてのプレゼンス、ならびにこれをてこにした新規優良投資案件の発掘
- 外部環境の変化に応じて事業モデルを変革し、成長につなげられる適応力

### 中期経営戦略2021総括

- 世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資産をさらに磨くとともに、外部環境を踏まえ、金属資源投資ポートフォリオの強靱化を目的に複数資産の撤退を完了しました。
- 成長に向けた取り組みとしてケジャベコ（銅鉱山）の開発、オールクン（ポーキサイト鉱山）事業へ参画しました。
- トレーディングにおいて、地道な顧客開拓やリスク管理体制の強化に努め、持続的な事業成長を実現しました。

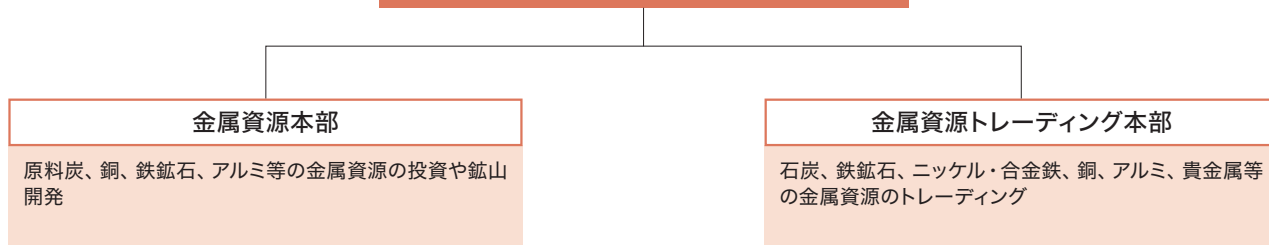
### 中期経営戦略2024における戦略

- 鉄鋼業の低・脱炭素に貢献すべく、高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給を果たしつつ、電炉拡大に資する直接還元鉄や、CCUS技術の普及、水素社会に不可欠な貴金属などの可能性を追求していきます。
- 電化を支える素材として、銅の内部成長機会（既存資産の生産量維持・拡大）に取り組むとともに、新規優良資産の取得や革新的な銅回収技術の活用にも挑戦します。また、電池原料のリチウム・ニッケル、アルミ原料のポーキサイトといった次世代資源への取り組みを強化します。
- 循環型社会を見据え、貴金属・リチウムイオン電池・アルミにおける二次資源の活用に取り組みます。

### 今後の成長見通し

- これまで磨いてきた強固な資産ポートフォリオを軸に、EX戦略の推進に向けて、脱炭素・電化・循環型社会の3つのテーマを切り口に、脱炭素に不可欠な金属資源への取り組みを強化していきます。

## 金属資源グループの組織

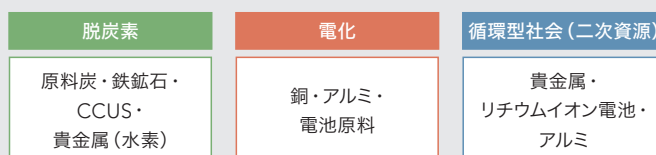


## 主要な成長ドライバー

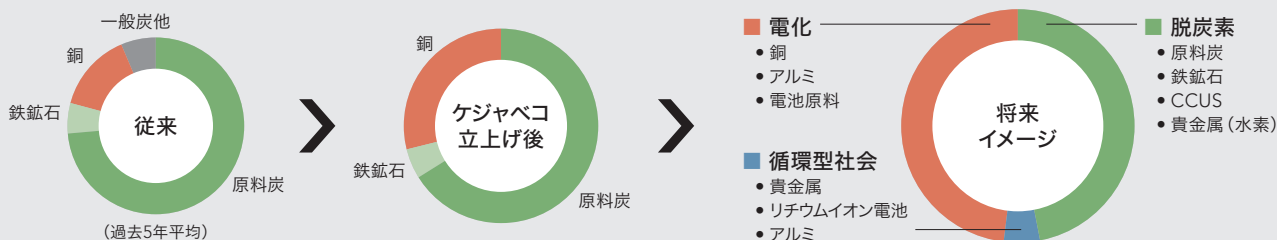
### グループEX戦略

EX推進に向け、低・脱炭素に不可欠な金属資源への取り組みを強化し、具体的な案件の実行に着手

- 高品位原料炭・鉄鉱石の安定供給。電炉拡大に資する直接還元鉄や、CCUS技術の普及、水素社会に不可欠な貴金属などの可能性追求。
- 電化に不可欠な次世代資源の供給力拡大
- 二次資源への着手



### 収益構造イメージ(トレーディングを除く)



## ビジネスモデルの事例

金属資源の探査・開発・生産・販売を行うオーストラリア Mitsubishi Development Pty (MDP) 社は、パートナーであるBHP社と共に、年間生産量約63百万トン、海上貿易量の約3割のシェアを持つ世界最大規模のBMA原料炭事業を運営しています。BMAでは7つの炭鉱に加え、鉄道、港を一体保有しており、高炉製鉄法の低炭素化に貢献する高品質な原料炭の安定供給責任を果たしていきます。

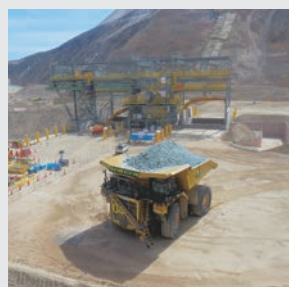
脱炭素社会への移行により、電炉製鉄法の拡大や新技術の普及等により原料炭需要への影響が想定されますが、脱炭素シナリオ下から試算される事業環境においても、BMAが産出するような高品位原料炭の需要は、引き続き高く維持される見込みです。

また、事業環境の変化を見据え、BMAでの生産プロセスで排出される温室効果ガス削減に取り組むとともに、原料炭事業のパートナーであるBHP社と共同で、原料炭バリューチェーン全体での排出量削減に資する研究支援に取り組んでいます。



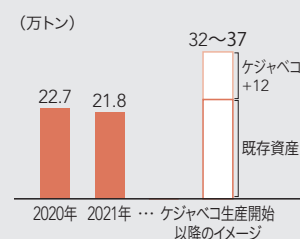
BMA (オーストラリア)

ケジャペコはペルー共和国南部に位置する大規模銅鉱山で、約890万トンの埋蔵量および約36年の山命を見込み、高いコスト競争力を有しています。パートナーのAnglo American社と共に開発を進め、2022年に銅精鉱の生産を開始しました。当社の持分銅生産量は現在20万トン/年超と本邦最大規模ですが、本鉱山の本格的な立ち上げ後、約1.5倍に増加し32~37万トン程度となる見込みです。今後も、再生可能エネルギーを中心とした電化の進展やEVの普及等、カーボンニュートラル社会実現に不可欠な資源である銅の確保と安定供給に取り組んでまいります。



ケジャペコ銅鉱山(ペルー)

### 当社持分生産量の推移と成長見通し



## 産業インフラグループ



### Our Vision



常務執行役員  
産業インフラグループCEO

太田 光治

当グループはさまざまな業種において、幅広くあらゆる産業およびパートナーとの接点を有し、多様なビジネスモデルを展開しています。自らの機能・強みを磨き、対面業界の課題を解決の上、新たな産業・社会インフラ基盤を構築・拡充し、豊かな未来社会の創造を目指していきます。

### マテリアリティ

#### 関連するマテリアリティ



脱炭素社会への貢献



持続可能で安定的な  
社会と暮らしの実現



イノベーションを通じた  
社会課題の解決



地域課題の解決と  
コミュニティとの共生

#### 事業とマテリアリティとの関連性

低・脱炭素化をはじめとする社会課題やデジタル化に基づく業界構造の変革等の目まぐるしい外部環境の変化への対応は、企業に求められる喫緊の課題であると同時に、ビジネスチャンスとなっています。特に幅広くさまざまな業界に対面する当グループでは、業界への深い知見と当社の総合力を生かしつつ、各産業のニーズに応えるサービスやソリューションを提供し、各業界の課題解決に取り組んでいます。

次世代のエネルギーを担う水素サプライチェーンの構築、次世代船舶としての電気推進船や自律運航支援システムの開発、省人化・省エネ等オフィスビルを中心とした建物の運用・管理における付加価値を高めるファシリティマネジメント事業や、シェアリングエコノミーの推進を目指す総合レンタル事業を通じ、各業界での低・脱炭素化や地域・社会の課題解決に貢献し、隣接する業界との新規事業開発も積極的に推進することで、お客さまと共に持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

### グループの強み・戦略

#### グループの強み

- 製造業、建設業、農業、海運、交通・電力インフラ、オイル&ガス産業等、さまざまな産業との接地面積および業界知見
- 豊富なビジネスモデルを有するグループの特性を生かした、新規事業を構想する土台としての強み
- 業界キープレーヤーへの機能提供を通じて培われた各事業領域における強固なパートナーシップ

#### 中期経営戦略2021総括

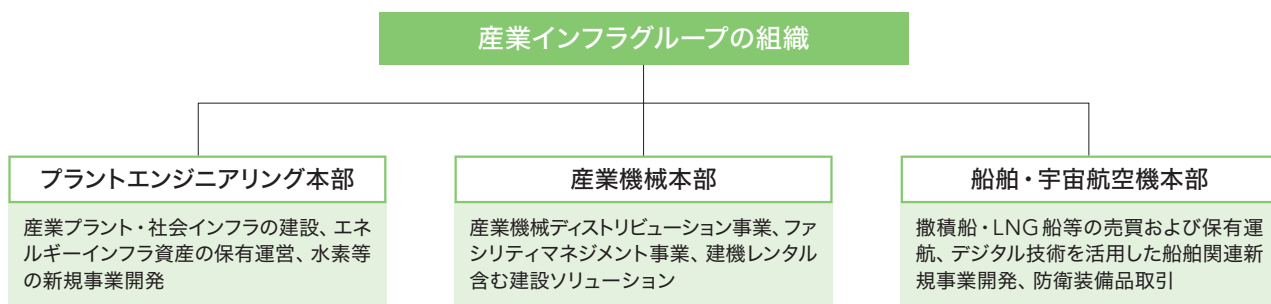
既存ビジネスでは千代田化工建設株式会社（以下、千代田化工建設）の再生支援や保有撤積船の船隊規模適正化の実行、新規ビジネスではファシリティマネジメント事業への参入や水素バリューチェーン構築への取り組みを行いました。また、グループ事業全体にわたって事業ポートフォリオの強靱化を着実に推進しました。

#### 中期経営戦略2024における戦略

循環型成長モデルを意識し、明確に差別化できる機能・強みを磨きながら経営資源の集約・入れ替えを推進します。また、千代田化工建設再生の遂行、ファシリティマネジメント事業の収益拡大、自律運航船や海上デジタルサービス事業の具現化等に取り組むとともに、水素バリューチェーン構築事業や建設ソリューション事業等、グループの枠を超えて大きく育つ可能性のあるビジネスの開発を継続することで持続的な成長を目指します。

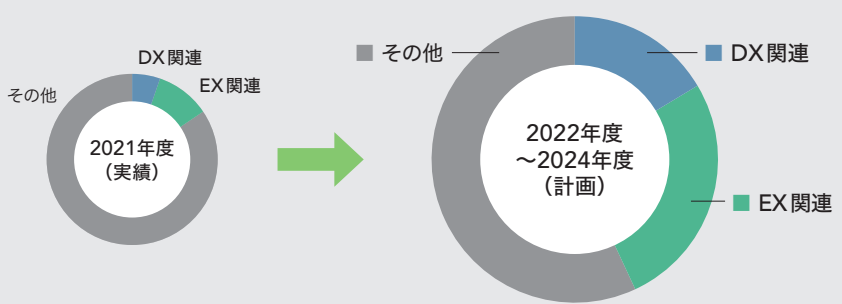
#### 今後の成長見通し

グループの枠を超えた連携を強化するとともに、2030年に向け相応に規模感のある成長が見込める事業領域に経営資源を集約します。低・脱炭素化やイノベーションを通じた社会課題の解決を図りながら、従来の対面業界にとどまらないパートナーと共に、持続的な価値を創出していきます。



## 主要な成長ドライバー

### 新規投資額内訳イメージ



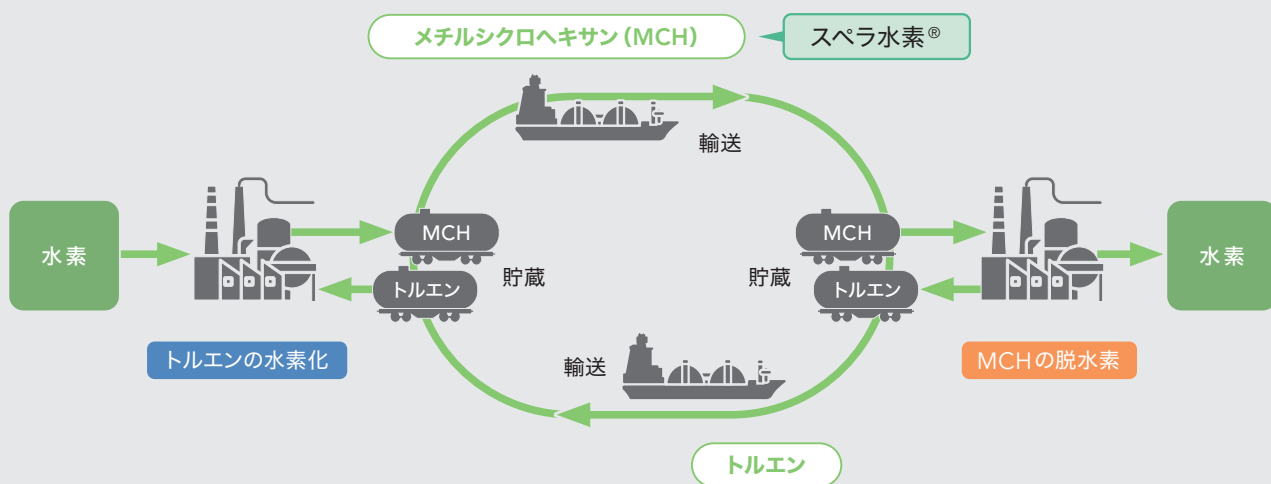
広い産業接地面積を有する当グループにおいても、それぞれの事業分野でEX・DX関連投資を促進し、ビジネスを成長させていくことを目指します。

DXに関しては建設ソリューション、ファシリティマネジメント、船舶、プラントエンジニアリング等、EXに関しては水素を含むエネルギーインフラや次世代燃料運搬船等が主な投資対象になると考えており、EX・DXをツールに各対面業界の課題解決を通じた成長を図っていきます。

## ビジネスモデルの事例

当グループは、脱炭素社会の実現に向けた水素バリューチェーンの構築を推進しています。2020年にシンガポールの民間5社<sup>※</sup>とシンガポールでの持続可能な水素経済の実現に向けた相互協力に係る覚書を締結、また、2021年にはロッテルダム港湾公社およびKoole Terminals社と、ロッテルダム港を水素輸入ハブ港とする国際間サプライチェーン構築に関する共同調査を実施することに合意しました。

これらの取り組みを推進する上で、千代田化工建設の水素貯蔵・輸送技術（スペラ水素<sup>®</sup>）が重要な役割を果たすことが期待されており、日本への再生可能エネルギー由来水素の輸入および利用を進める事業の実現も視野に入れながら、技術および商務面の評価・検討を進めています。



※ City Gas社、Jurong Port社、PSA Corporation Limited社、Sembcorp Industries社、Singapore LNG Corporation社



Automotive & Mobility Group

自動車・モビリティグループ



Our Vision



常務執行役員  
自動車・モビリティ  
グループ CEO

若林 茂

長年にわたって築き上げてきた当社の強固なビジネス・顧客基盤を生かし、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するビジネスモデルを構築します。EX・DX 一体推進による自動車・モビリティ・サービスの提供を通じ、顧客の生活・人生を豊かにするとともに地球環境の維持に貢献し、三価値同時実現を目指します。

マテリアリティ

関連するマテリアリティ



脱炭素社会への貢献



地域課題の解決とコミュニティとの共生

事業とマテリアリティとの関連性

自動車産業においては、低・脱炭素化の進展に伴い低環境負荷車両へのシフトが進み、また人々の自動車保有に対する価値観の変化から構造的な変革が起きています。

当グループはこのような外部環境の変化の中で、協業するメーカーの戦略的パートナーとして、環境に配慮した次世代自動車(クリーン燃料を含む)の拡販に寄与することを通じて脱炭素社会実現に向けて貢献していきます。さらに低・脱炭素化への取り組みとして、当社の総合力を生かすべく社内他営業グループと連携し、モビリティ事業とEXを組み合わせたEVフリートマネジメント構想の実現を推進していく方針です。

また過疎化が進む地域社会においては、交通の合理化の観点からオンデマンド交通の必要性も高まっており、デジタル技術を活用したサービスの普及が求められています。当グループは、長年培ってきた機能と地域密着型ネットワークの構築力といった事業基盤をさらに強化し、モビリティ・サービス事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、当社事業の持続可能性を担保していきます。

グループの強み・戦略

グループの強み

- ・長年にわたる三菱自動車工業(株)、いすゞ自動車(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)との強固なパートナーシップ
- ・ASEANをはじめ世界各国においてグローバルに築き上げてきた、生産・販売・販売金融・アフターセールス等の自動車バリューチェーン事業の強固なビジネス・顧客基盤
- ・幅広いグローバルネットワークによる豊富な知見・ノウハウ

中期経営戦略2021 総括

自動車バリューチェーン事業では、ASEANでの新車投入やデジタルマーケティング等による販売力強化を実施し、事業投資先において着実に収益を上げられる体制を構築しました。また、ASEAN等新興国においてマルチブランド川下事業(フリートマネジメント、アフターセールス、eコマース、オークション等)に事業領域を拡大しました。さらに、AI活用型オンデマンドバス事業等を通じた国内地域交通DXを推進しました。

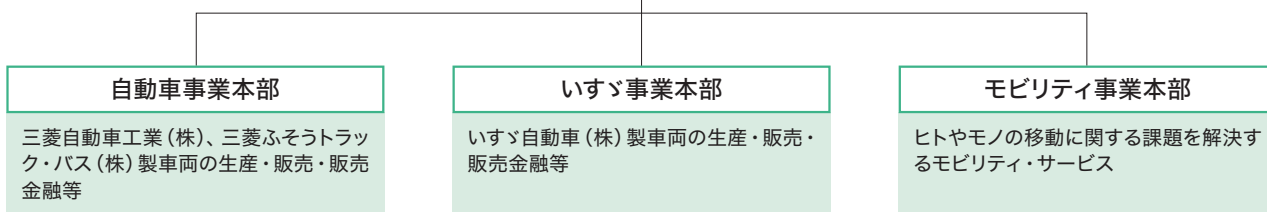
中期経営戦略2024に  
おける戦略

自動車バリューチェーン事業のさらなる機能強化と川下領域へのビジネスモデル伸長・変革を目指すとともに、モビリティ・サービス事業を「収益の柱」に育成することを目指します。またEX・DX 一体推進を武器に、自動車・モビリティサービスの普及によって顧客の生活・人生を豊かにするとともに地球環境の維持に貢献し、三価値同時実現を図ります。

今後の成長見通し

低・脱炭素化に伴う自動車の電動化や輸送燃料・エネルギーの多様化が進むと予想される中、協業するメーカーと連携した商品企画や、ビジネス・顧客基盤を生かした事業開発を推進し、バリューチェーン事業のさらなる進化・深化を図ります。また所有から利用へと意識が変化する中、効率的でクリーンな移動手段の継続的な提供を通じ、ヒトやモノの移動に関する課題を解決し、引き続き三価値同時実現を図っていきます。

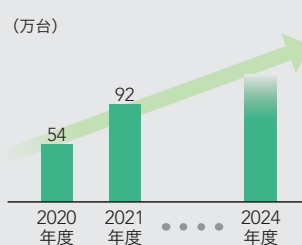
## 自動車・モビリティグループの組織



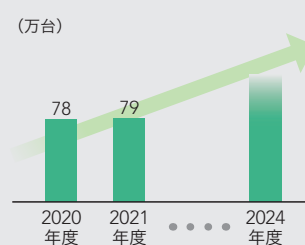
## 主要な成長ドライバー

当グループは、インドネシア・タイにおいて50年以上にわたる自動車バリューチェーン事業の実績を有しています。今後需要の回復、伸長が期待されるインドネシア・タイ市場において引き続き販売やアフターサービス事業に取り組むとともに、これまで培ってきた強固な事業基盤を生かし、金融・保険等のサービス・事業開発等、「顧客基盤」のさらなる強化や自動車バリューチェーン事業における川下分野へのビジネスモデルの伸長・変革を目指します。またそこから一歩踏み出した、グループ間共創も見据えた「顧客基盤」の活用に取り組むことでさらなる成長へとつなげていきます。

インドネシア市場規模の推移



タイ市場規模の推移



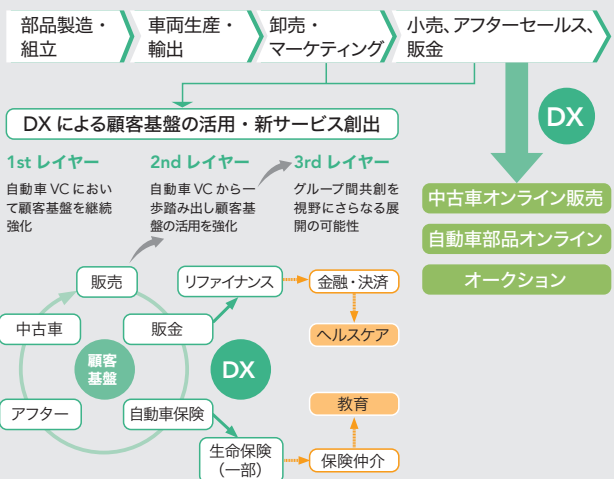
出典：各国自動車工業会データ等

## ビジネスモデルの事例

### 自動車バリューチェーン事業におけるDXの取り組み

重要市場のインドネシア・タイを中心とした自動車バリューチェーン事業の中核を担う販売・アフターセールス分野では、長年の販売・マーケティング活動を通じて蓄積した顧客基盤をてこに、各種デジタルマーケティング施策によるDXの推進を行い、新たなサービスの創出を図っています。また川下マルチブランド事業の強化として、フリートマネジメント、メンテナンス、中古車EC事業を軸にビジネスモデルを構築中であり、中古車販売のオークション・マッチングサイト等の事業運営にも取り組んでいます。

#### 従来の自動車バリューチェーン事業



### モビリティ・サービスにおけるDXの取り組み

車の「所有」から「利用」への流れが進む中、新たな移動手段を提供しながら、地域社会や交通事業者が抱える「移動」に関する課題解決に取り組んでいます(地域交通DX)。

2019年から西日本鉄道(株)と共同で、AI活用型オンデマンドバス「のるーと」を運行しています。決まったダイヤやルートはなく、AIを活用した柔軟なルート設定・運用により、利用客の利便性と運行の効率性を両立させます。

2020年からは、全国の地域・交通事業者に対して「のるーと」の仕組みやノウハウの提供を開始。オンデマンドバス事業の拡大を後押しして、地域交通の課題解決に貢献していきます。

#### 鉄道・路線バス・タクシーと役割を分担し公共交通ネットワークの一翼を担う



# 食品産業グループ



## Our Vision



常務執行役員  
食品産業グループCEO

三枝 則生

サプライチェーン全体におけるさまざまな環境・社会課題の解決に貢献し、安定的かつ持続可能な供給モデルの構築を実現します。消費者ニーズを捉えた商品を安定的に供給し、消費者の「安全・安心」の確保に取り組み、社会の要請に応える価値の提供を追求しています。また、良質な商品・サービスを海外市場へ水平展開し、成長機会の創出も目指していきます。

## マテリアリティ

### 関連するマテリアリティ



自然資本の保全と有効活用



持続可能で安定的な社会と暮らしの実現



事業推進における人権の尊重

### 事業とマテリアリティとの関連性

世界的な人口増加・消費拡大による食料不足が懸念される一方、フードシステムが抱える環境・社会性面の課題への注目が高まっており、食料の安定供給と持続可能なサプライチェーン構築の両立という社会課題の解決に取り組むことは、当グループの使命であり成長の機会でもあると認識しています。

食品産業に広く関わる当グループは、事業活動の中で食品廃棄物が発生する事業形態であり、これらの廃棄物を削減することは、上述の課題解決に寄与する打ち手の一つです。当グループでは、DXによる需給予測の精緻化や、各事業会社が持つ機能やイノベーションを発揮し、食品廃棄物の削減や、飼料用原料として活用する等の食品リサイクルを推進することで、持続可能で安定的な社会と暮らしの実現に貢献します。

また、当グループでは、多岐にわたる国や地域で生産された商材を取り扱っており、サプライチェーンを含めた事業活動全体における人権の尊重、および自然資本の保全と有効活用も重要な課題と認識しています。当社の人権・労働問題・地球環境等への取り組みの方針である「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」の遵守状況を調査するべく、環境・社会性面のリスクが高い商材について人権・環境デューデリジェンスを毎年実施しており、調査を通じた実態把握、および対処・対応が必要となる課題の是正を進めることで、安定的、かつ持続可能な供給モデルの構築に取り組んでいきます。

## グループの強み・戦略

### グループの強み

- 良質なたんぱく源であり養殖適地が限定されている鮭鱒の規模感のある事業基盤
- 穀物飼料・畜産事業を核とした、食料の安定調達に資するサプライチェーン
- おいさと健康を通じ、生活者の豊かな暮らしに貢献する食品化学技術

### 中期経営戦略2021総括

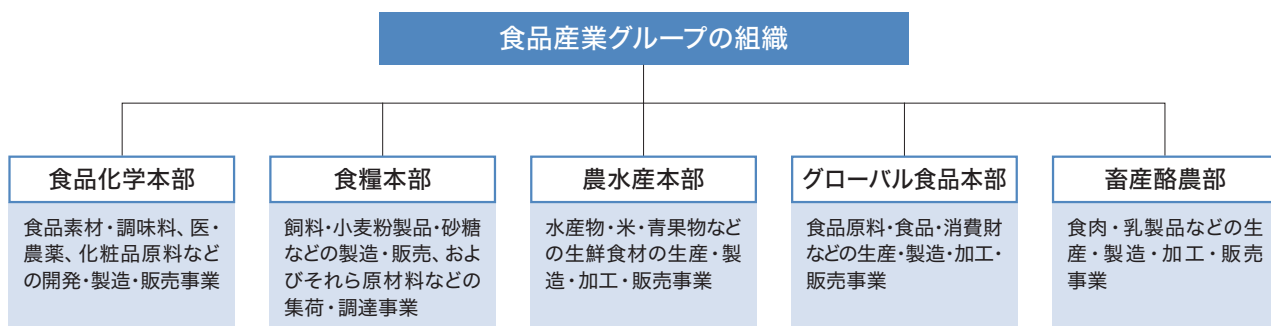
2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大による影響から、消費行動が変化し、外食を中心とした需要の減退から苦戦を強いられるも、鮭鱒養殖事業や穀物飼料・畜産事業を中心に、生産効率の改善や販売力強化等の自助努力により、2022年3月期は収益力向上を実現しました。また、伊藤ハム米久ホールディングス(株)や三菱商事ライフサイエンス(株)を核とした植物肉の開発・製造・販売への取り組み等、消費者の変化を捉えた新たな取り組みも展開しました。

### 中期経営戦略2024における戦略

食のサプライチェーンにおける、環境・社会課題の解決に取り組みながら、持続的な成長を実現していきます。DX等デジタル技術を活用した需給予測・業務可視化・物流効率化等を通じて、サプライチェーン全体の効率化の実現も目指すとともに、食品廃棄物やGHG削減にも貢献していきます。また、安全かつ安定したサプライチェーンを強化し、日本への食料の安定供給も実現していきます。

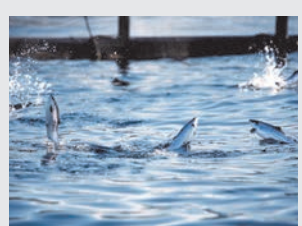
### 今後の成長見通し

世界の人口増加と消費の拡大に加え、日本においては少子高齢化が進展する中、健康志向の高まりや環境・社会課題に配慮した食品へのニーズが高まるが見込まれています。こうした食料需要の増加や消費者トレンドを事業機会と捉え、多様な食品の安定供給に資するグローバルなサプライチェーンを駆使して持続的な成長を図ります。また、循環型成長モデルの実践や新技術への対応を通じてさらなる成長を実現していきます。



## 主要な成長ドライバー

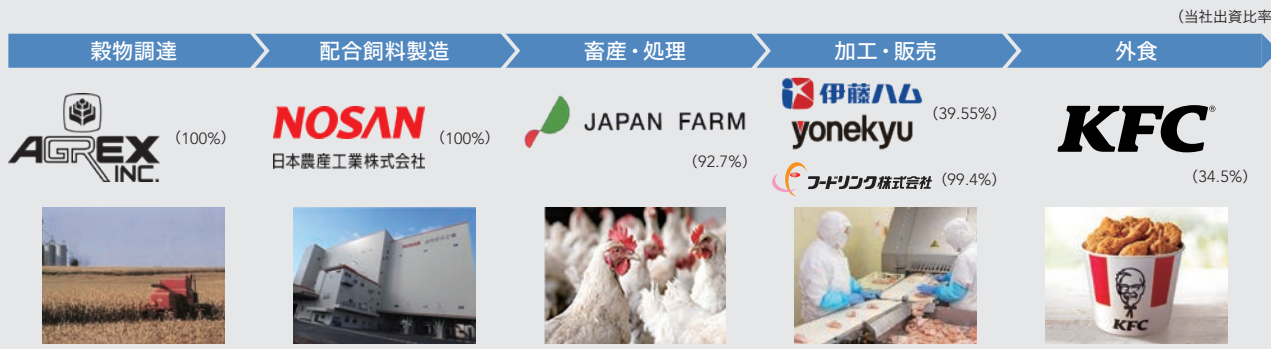
収益の柱の強化		第三の成長の柱の発掘
<div style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;"> <b>鮭鱒養殖事業</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上や生産量拡大といった生産面での強化と、付加価値化や市況変動リスク低減といった販売面の両輪での実行を通して、収益力向上に努めます。</li> <li>養殖適地が限定されている鮭鱒で、陸上養殖等の新技術にも取り組みます。</li> </ul> <p>グローバル鮭鱒需給見通しイメージ</p> <p style="text-align: center;">需給ギャップの拡大</p> <p style="font-size: small;">※2020年を100と指数化。出典: Kontali社データより当社試算</p>	<div style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;"> <b>穀物飼料・畜産事業</b> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>畜産事業において、収益構造強化によるトップラインの引き上げと、事業構造改革によるコスト競争力の強化の両輪での実行に努めます。</li> <li>DXによるサプライチェーン全体の効率化により、ビジネスモデルの変革にも努めます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型成長モデルの実践を通じて、新たな収益源となる成長の柱の発掘およびポートフォリオの最適化を図ります。</li> <li>食品分野における新技術へ対応することで、技術革新によるディスラプション／急成長分野にも対応していきます。</li> </ul>



## ビジネスモデルの事例

### 穀物飼料・畜産事業におけるサプライチェーンの強化

- 穀物飼料の原料調達・製造から、生産（畜産）、製造（食肉加工）、リテイル（外食）に至るまで、垂直統合サプライチェーンの事業モデルを構築しており、ボラティリティの高い局面でもサプライチェーン全体で収益を安定化させることが可能です。
- 原料調達においては、主要な生産地からの原料調達網の強化や安定調達に努めています。今後も、安全かつ安定したサプライチェーンを強化し、日本への安定調達を実現していきます。
- DXによる需給予測の精緻化や、各事業会社が持つ機能やイノベーションを発揮し、食品廃棄物の削減や、飼料用原料として活用する等の食品リサイクルを推進することで、持続可能で安定的な社会と暮らしの実現に貢献します。また、グループで培った成功体験やベストプラクティスを、対面する業界に浸透させていくことで、食品産業のビジネスモデルの変革につなげていきます。





# コンシューマー産業グループ



## Our Vision



常務執行役員  
コンシューマー産業  
グループCEO

菊地 清貴

当グループは、リテイル、アパレル・S.P.A.、ヘルスケア、食品流通・物流、タイヤ等の各領域において、デジタル技術を活用しながら生産者と生活者をつなぐことで、サプライチェーンの最適化と新たな需要創造を推進し、地域社会の持続的発展と生活者の利便性向上を実現します。

## マテリアリティ

### 関連するマテリアリティ



持続可能で安定的な社会と暮らしの実現

### 事業とマテリアリティとの関連性

当グループでは、デジタル技術を活用した販売予測や発注精度向上、データ連携、小売店舗での販売促進等によるサプライチェーン全体の最適化を通じてムリ・ムダを減らし、社会の持続可能性を高めます。例えば当グループで発生する食品廃棄物に関しては、2018年比で50%削減することを目標としています。

また、当グループの広い生活者接地面を活用し、SDGsが掲げる社会・環境課題を解決する仕組み構築や、生活者に参加を促すコミュニケーションに取り組むことで、需要創造や地域経済の活性化にも挑戦し、生活者と共に質の高い豊かな暮らしを実現します。

## グループの強み・戦略

### グループの強み

- リアル店舗を中心とした生活者との幅広い接地面積、および会員基盤を通じてアクセスする生活者データにより生活者のニーズを的確に理解し、独自性と利便性に優れたモノ・サービスを提供する仕組み
- 業界トップクラスの中間流通事業で培った知見・プレゼンスと、地域のメーカーや小売業・医療機関とのネットワーク
- 中国・東南アジアで小売店舗網を拡大する中で培った地域に根差した事業知見

### 中期経営戦略2021総括

(株)ローソン、(株)ロイヤリティマーケティングといった関係会社との連携を通じ、ネットとリアルを融合した新たな消費体験の創造を推進しました。また、アパレル・ヘルスケアを含めた中間流通事業では、DXによる事業変革に着手し、三菱食品(株)と共にAIによる需要予測システムを運用開始しました。中国ではコンビニエンスストアの出店を進め、4千店舗超まで拡大しました。一方、コロナ禍により一部事業は打撃を受け、未だ回復途上にあります。

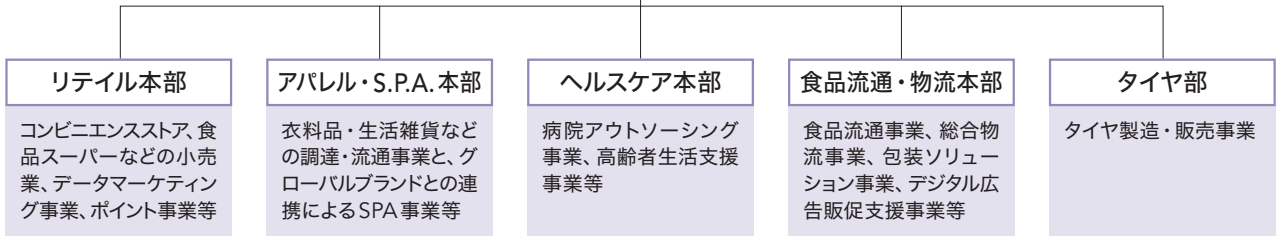
### 中期経営戦略2024における戦略

ニューノーマルにおける生活者ニーズへ対応すべく既存事業の変革を進めるとともに、デジタル活用によるさらなる生活者価値創造に取り組めます。また、DXを通じ、少子高齢化・労働力不足・物流危機・地域生活基盤の弱体化など、国内市場におけるさまざまな社会課題への対応を図ります。海外ではコンビニエンスストア事業、アパレル事業、タイヤ事業等の拡大により、市場の成長を取り込みます。

### 今後の成長見通し

各事業が提供するモノ・サービスの独自性・利便性を磨き込むとともに、地域のニーズに合わせたマーケットイン型の事業モデルを目指します。  
国内では、当グループが持つ顧客接点や流通ネットワークを活用して暮らしの質を向上させるためのモノ・サービスを持続的に地域へ供給し、「魅力ある街づくり」へ貢献します。  
海外では、独自性を有するモノ・サービスを提供するパートナーと共に市場を開拓し、現地生活者の支持獲得を狙います。

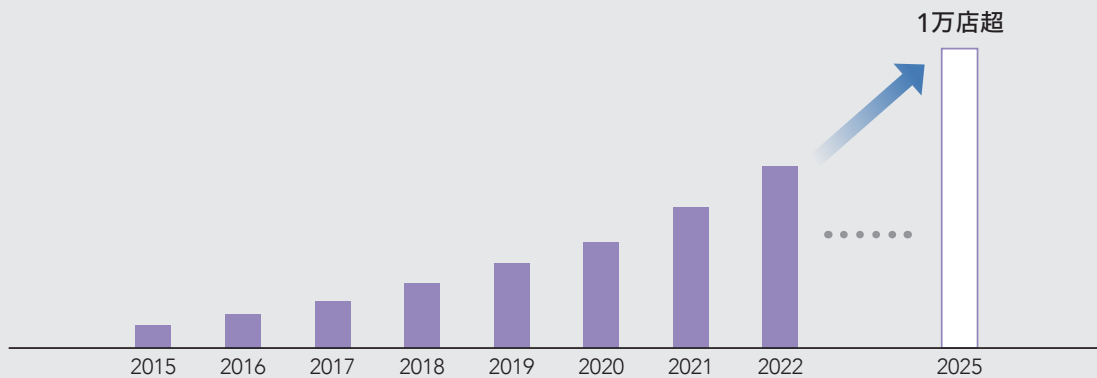
## コンシューマー産業グループの組織



## 主要な成長ドライバー

### 関係会社の海外小売店舗数推移

日本の優位性・独自性あるビジネスモデル・商品を海外展開し、現地生活者支持を獲得することで、グループ事業利益の拡大を目指します。

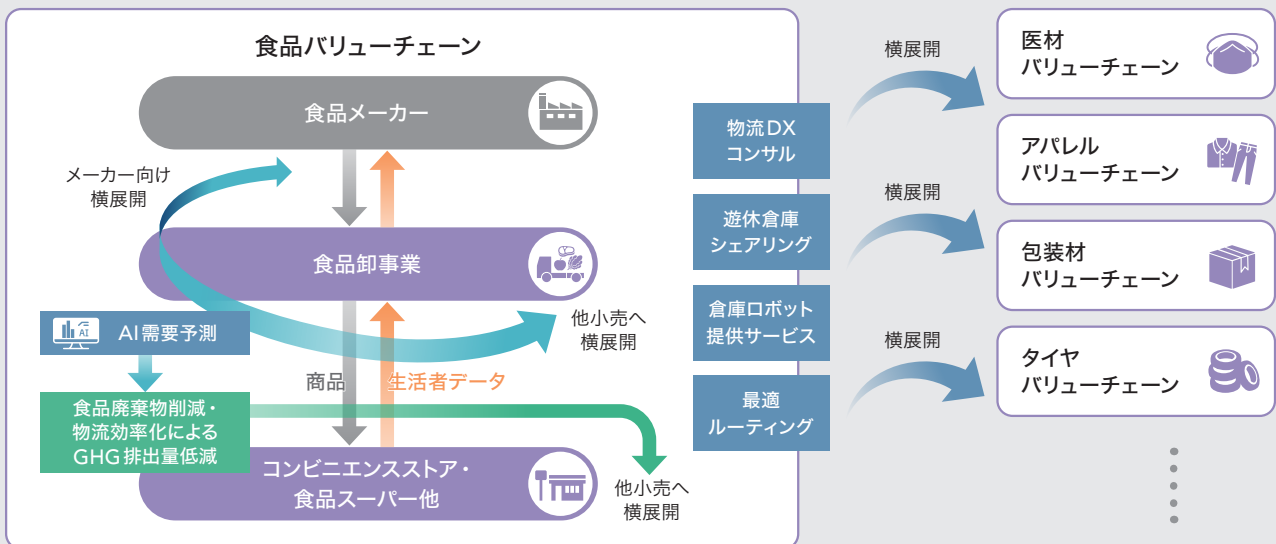


## ビジネスモデルの事例

業界課題・社会課題の解決に向けて、DX・EXソリューション提供を推進。一つの商流で築き上げたソリューションを他商流や他産業へ横展開し、トランスフォーメーションを連鎖させます。

DXソリューション

EXソリューション



## 電力ソリューショングループ



### Our Vision



常務執行役員  
電力ソリューション  
グループCEO

松永 愛一郎

当グループの扱う「電気・水」は重要な生活インフラの基盤です。再生可能エネルギー等の環境負荷の低い電源を中心にデジタル技術を活用し、需給調整機能などを組み合わせ、電力の安定供給に貢献するだけでなく、顧客に対する新たな付加価値の提供、さらには次世代燃料として期待される水素事業への取り組みを通じて、持続可能な脱炭素社会構築への貢献と企業価値向上の実現を目指します。

### マテリアリティ

#### 関連するマテリアリティ



脱炭素社会への貢献



地域課題の解決と  
コミュニティとの共生

#### 事業とマテリアリティとの関連性

電力事業においては、再生可能エネルギーへのシフトとともに、電力システムの分散化・デジタル化といった事業構造の変化が起きています。当グループは、発電事業による供給側と小売事業等による需要側の発販一体推進により電力バリューチェーン全体の事業価値向上に取り組むとともに、ポートフォリオの最適化を図りながら、「2030年度までに再生可能エネルギー発電容量を2019年度比倍増(3.3GW→6.6GW)」を目標としています。脱炭素化の世界的潮流が一層強まる中、既存火力発電容量の戦略的削減、および温室効果ガスを排出しないゼロエミッション火力への切り替えにより脱炭素化を実現し、2050年までには当社発電事業における非化石比率100%化を目指していく方針です。また、当社の総合力を活かすべく、社内他営業グループとの連携を通じ、国内の地域再生エネルギー資源を活用したEX・DX一体推進による地域創生の実現を推進していきます。

### グループの強み・戦略

#### グループの強み

- 再生可能エネルギー発電事業、特に洋上風力発電における豊富な開発・建設・運営実績
- 発電から小売までバランスの取れたポートフォリオを有し、顧客重視のグリーン電力・サービスを提供する総合エネルギー事業会社 Eneco 社の知見
- 急速に変化する電力事業環境を捉えた DX 取り組みを推進するための、サービス開発やパートナーングにおける知見・ネットワーク等の総合力

#### 中期経営戦略2021総括

川上(供給側)では、国内および海外において再生可能エネルギーを中心とした発電事業や、洋上風力発電を支える海底送電線事業等の事業を拡大し、川下(需要側)では、電力小売事業・新サービス事業を展開、また中部電力ミライズコネクスト(株)を設立の上、デジタルマーケティングを通じたリテール・ライフケア・金融等のサービス提供を開始する等、電力バリューチェーン全体において事業価値の極大化を推進しました。

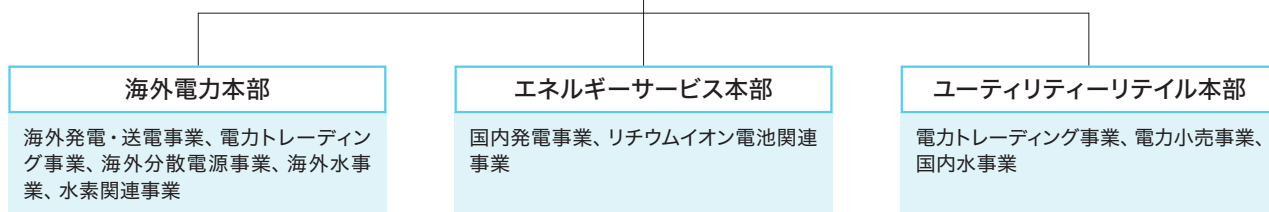
#### 中期経営戦略2024における戦略

再生可能エネルギーを「つくる(発電)」、天候により変動する電気を「整える(需給調整)」、整えた電気と付加価値の高いサービスを「届ける」。これらの電力バリューチェーンの各機能の強化を通じて、洋上風力の成長が見込まれる日本や、Eneco社をプラットフォームに持つ欧州を中心に、米州・アジア等でも再生可能エネルギーを起点とする事業拡大を目指します。

#### 今後の成長見通し

再生可能エネルギーの拡充による事業ポートフォリオの最適化を図るとともに、DXを通じた需給調整機能の強化を通じ、電力バリューチェーン全体における付加価値の高いサービスの提供を推進していきます。また、当社の総合力を活かすべく、社内他営業グループとの連携を通じ、自立分散型地域コミュニティの構築と、次世代エネルギーとして期待されるグリーン水素事業にも取り組んでいきます。

## 電力ソリューショングループの組織

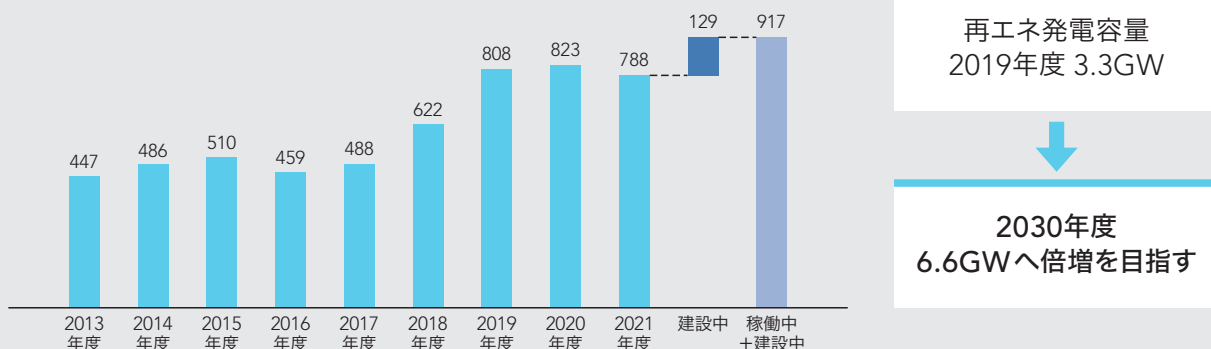


## 主要な成長ドライバー

当グループでは、国内外の発電事業を通じて、持分発電容量の拡大を進めてきました。今後は、再生可能エネルギーの拡充を進め、再生可能発電容量については2019年度3.3GWから2030年度6.6GWへの倍増を目指し、ポートフォリオの最適化を推進していきます。

### 持分発電容量の推移

(万kW)



## ビジネスモデルの事例

Enecoは、「Everyone's sustainable energy」をミッションに掲げ、欧州で再生可能エネルギーを中核とした発電事業（つくる）、電力・ガストレーディング事業（整える）、電力・ガス小売事業・地域熱供給事業（届ける）等をEX・DXと合わせ一体的に推進し、電力バリューチェーンの強化を図りながら今後は脱炭素社会に資する次世代燃料の水素や熱源のグリーン化にも取り組み、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。また当グループはこの事業モデルを日本、米州等、他地域へ横展開していきます。

### 再エネを起点とする電力バリューチェーンを拡大





## 複合都市開発グループ



### Our Vision



常務執行役員  
複合都市開発グループ  
CEO

久我 卓也

“街を創り、社会を創り、未来を創る”というビジョンの下、都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、インフラ、都市開発、アセットファイナンス等の事業を複合的に組み合わせた、付加価値が高く、規模感のある事業を確立していくことが当グループのミッションです。当社の総合力を最大限発揮した高機能・魅力的な“街づくり”を通じ、社会・地域課題の解決を目指していきます。

## マテリアリティ

### 関連するマテリアリティ



地域課題の解決とコミュニティとの共生

### 事業とマテリアリティとの関連性

新興国を中心に、中間層の爆発的な拡大、および急速な都市化の進展に伴う社会基盤整備ニーズが高まるとともに、社会価値・環境価値に配慮した都市開発・運営が求められています。

当グループは、このような外部環境変化の中で、大規模で付加価値の高い複合都市開発・運営の推進により、良質な住環境、就労・医療・教育・物流・移動環境等を持続的に創出し、当該国の経済成長に寄与しつつ、環境負荷低減に貢献することで、三価値の同時実現を目指していきます。例えば、推進中のインドネシアにおけるBSD都市開発事業では、都市ポータル/都市OS、自動運転、デジタルマーケティングといった都市サービスの実装に向け、実証実験を開始、スマートシティ関連技術を具体化・実装することで、都市の利便性向上や環境負荷低減に取り組んでいます。

また、社内他営業グループとも連携した、自立分散型エネルギーの導入や移動の電化・効率化、産業の低・脱炭素化を促進する取り組み等により、社会課題・地域課題の解決に取り組んでいます。

## グループの強み・戦略

### グループの強み

- 長年にわたるインフラ分野での開発知見と業界ネットワークに基づく都市インフラの運営
- 不動産知見に立脚したプロジェクトマネジメント、豊富な開発実績を踏まえた事業ノウハウ
- ASEANを中心に、各地の優良デベロッパー・企業との長年にわたる信頼関係、ネットワーク
- トレーディング・事業投資で培ったアセット・産業知見を生かした金融事業

### 中期経営戦略2021総括

インドネシア・ジャカルタ郊外のBSD City内にある100ha超の土地を対象に、大規模都市開発事業に参画し、本BSD Cityや鎌倉エリアにおいて、自動運転の実証実験を開始する等、都市運営の取り組みにも着手しました。また、持続的な都市価値向上に向けた事業基盤となる、データセンター、不動産開発、企業投資、アセットファイナンス等、個々の事業の強化も着実に進展しました。

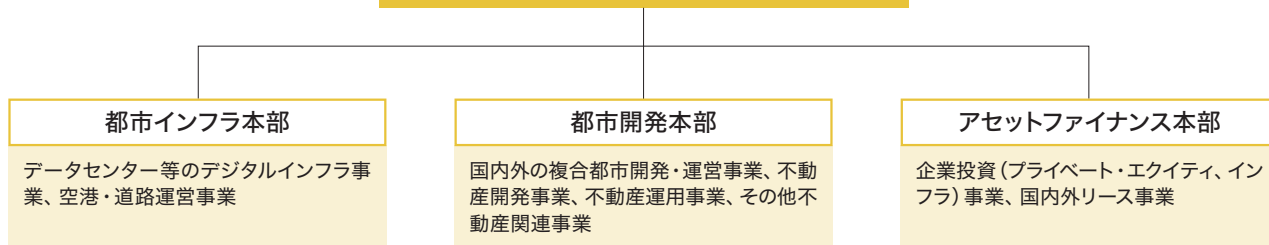
### 中期経営戦略2024における戦略

循環型成長の観点から都市開発・運営事業への経営資源入れ替え等を促進。デジタルインフラ、不動産、金融サービスの知見をベースに、自立分散型コミュニティやスマートシティの実現に向けた取り組みを日本国内やASEANにおいて推進していきます。また、EXをテーマとした投資促進、電気自動車の導入促進や関連サービスの提供等を通じ、脱炭素社会の実現にも注力していきます。

### 今後の成長見通し

世界的な都市化や低環境負荷等の社会・環境ニーズに応え、利便性と低環境負荷を実現させた高付加価値の都市開発・運営を規模感をもって継続的に推進することで、都市価値の向上による不動産開発収益の最大化を図ります。

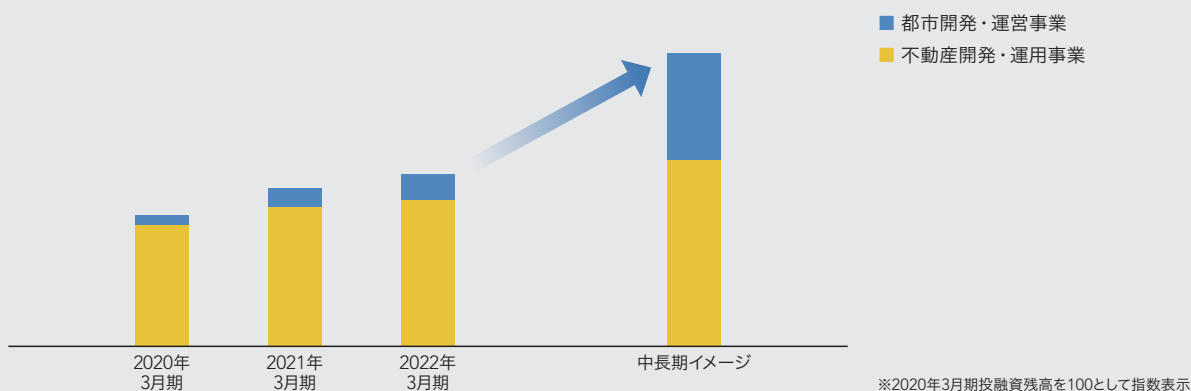
## 複合都市開発グループの組織



## 主要な成長ドライバー

資産入れ替えを通じた不動産開発・運用事業の着実な成長に加えて、国内およびASEAN地域を中心に大規模・複合用途の都市開発・運営事業の取り組みを加速させていきます。

### 取り組み事業規模 推移イメージ



## ビジネスモデルの事例

### 利便性と低環境負荷を実現させた 高付加価値の都市開発・運営事業



### 事例紹介：インドネシア/ ジャカルタ郊外BSD地区でのスマートシティ運営

本年5月、インドネシア・ジャカルタ郊外のBSD Cityにて、インドネシア不動産デベロッパー最大手の1社である Sinar Mas Land Ltd. (SML) と共に、電気自動車の自動運転実証実験を開始しました。実験では、中心部周辺を電気自動運転車両が周回し、そのニーズ等を検証します。

三菱商事はSMLと、同地区の都市価値向上を目指す基本合意書を締結しており、都市全体のスマートシティ化を推進すべく、BSD City全体のデータ連携基盤の構築やデジタルマーケティング等にも取り組んでいきます。

デジタル技術を導入し、同国の社会課題である渋滞の緩和対策を講じる等、社会面や環境面への貢献も実現していきます。

良質な都市の構築と、持続的な都市価値の向上を目指します。

- ・都市開発の初期段階から参画し、高機能・魅力的な街づくりを推進
- ・都市を主体的に開発・運営することで継続的な都市価値の向上を実現
- ・当社グループの幅広い産業知見とネットワークを最大限に活用して、都市のサービス・コンテンツの充実を図る





# サステナブルな価値創造を 支える取り組み・体制

# 3

事業環境の不確実性が高まる中、環境変化にどう適応していくのか、それを支える体制を説明します。





## 86 サステナビリティ推進体制

- 86 サステナビリティへの取り組み
- 90 サプライチェーン・マネジメント

## 92 リスクマネジメント

## 98 コーポレート・ガバナンス

- 98 コーポレート・ガバナンス/  
2022年3月期ハイライト
- 100 コーポレート・ガバナンス概要

## 101 ①取締役会

## 106 ②取締役会の諮問機関

## 108 ③監査役・監査役会

## 110 ④社外役員の体制

## 112 **特集** 社外役員対談

## 116 役員報酬制度の概要

## 119 上場株式の取得・保有・縮減の考え方 および縮減実績



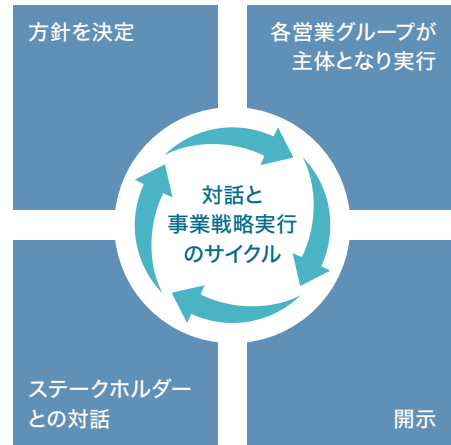
# サステナビリティ推進体制

## サステナビリティへの取り組み

三菱商事の企業理念である「三綱領」には、事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力し、かけがえない地球環境の維持にも貢献することがうたわれています。

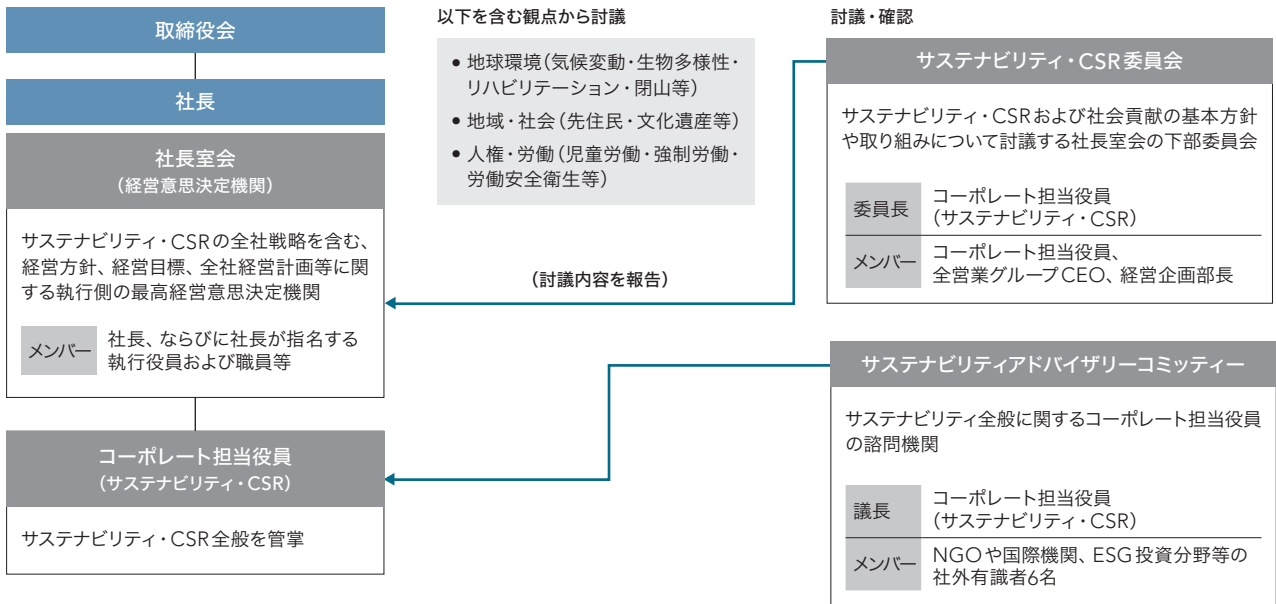
近年、さまざまな社会課題解決に対する企業への期待・要請が一層高まっている中、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」を指針とし、「中期経営戦略2024」で打ち出したMC Shared Value (共創価値) を創出し続けることで、社会と共に成長を続けることを目指しています。

また、刻々と変化する社会からの要請を踏まえ企業価値を高めていくためには、ステークホルダーの皆さまとの対話と、対話を踏まえた方針策定・施策実行・開示という事業戦略実行サイクルが重要と認識しており、実効性のある推進体制を構築しています。

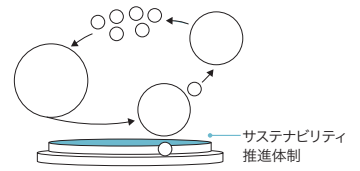


## 全社サステナビリティ体制

サステナビリティは取締役・コーポレート担当役員(サステナビリティ・CSR)が管掌し、サステナビリティ・CSR部が方針・施策を企画・立案の上、年2回をめぐりにサステナビリティ・CSR委員会で討議後、社長室会、取締役会において付議・報告される体制としています。



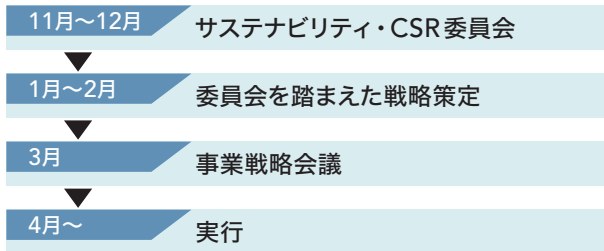
サステナビリティ・CSR委員会の主なテーマ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応</li> <li>GHG 排出量管理・削減 (中期経営戦略2024におけるポートフォリオの脱炭素化と強靱化メカニズム等) ▶ EX関連取り組み: P.20~23 ▶ 2022年3月期サステナビリティ実績調査結果: P.136</li> <li>気候変動リスク・機会のマネジメント ▶ P.48~51</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティ ▶ P.46~47</li> <li>サプライチェーン・マネジメント ▶ P.90~91</li> <li>ステークホルダー・エンゲージメント ▶ P.36~37</li> <li>社会貢献活動</li> </ul>



## 事業におけるサステナビリティ推進

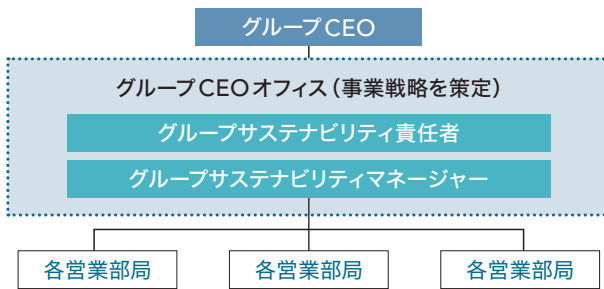
事業活動を通じて持続的に社会価値・環境価値を創出するため、コーポレート部局だけでなく各営業グループが主体的にサステナビリティを推進する体制を構築しています。

### 事業戦略にサステナビリティを織り込むためのサイクル



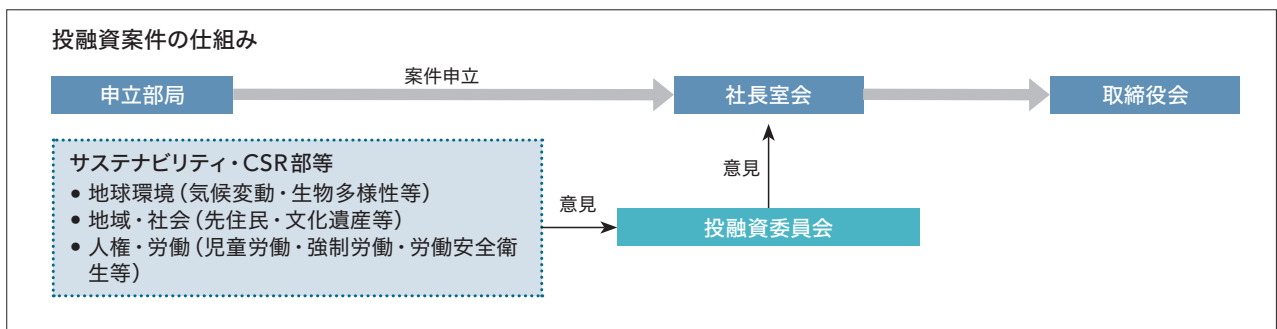
- サステナビリティ・CSR委員会の議論を踏まえ、策定された事業戦略を基に、社長と各グループCEOが今後の戦略を討議する事業戦略会議を開催しています。
- 同会議において、気候変動の影響が大きい事業では1.5°Cシナリオ分析結果を踏まえた取り組み方針を確認しています。

### 各グループのサステナビリティ推進体制



- 各営業グループでの取り組みを一層推進することを目的に、事業戦略立案の責任者がグループのサステナビリティ責任者に就任しています。
- サステナビリティに関する情報共有、施策説明等の場として、随時グループサステナビリティマネージャー会議を開催し連携を図っています。

### 個別案件におけるサステナビリティの織り込み



#### ● 案件申立時のフレームワーク

案件申立の際に、マテリアリティに照らした当該案件の意義を確認しています。また、環境・社会性面のリスク・機会（影響が大きい事業はシナリオ分析や炭素価格影響分析を含む）を必須の確認事項としています。

#### ● 案件審査体制

サステナビリティ・CSR部内でグループごとの専任者を任命し、最新の外部動向や要請、国際基準に基づき、個別案件における環境・社会性面のリスク・機会両面からの支援・牽制を行っています。また、サステナビリティ・CSR部長が投融資委員会のメンバーとなることで、環境・社会面での専門的な見地を踏まえた意思決定が行われる審査体制を整えています。



開示 (サステナビリティ・ウェブサイト)

当社は、ステークホルダーの皆さまの要請も踏まえながら、サステナビリティの取り組みを適時・適切に開示しご理解頂くこと、および開示した取り組みへの示唆を取り組みに反映していくこと、この一連のサイクルが重要であり、当社の中長期的な企業価値の向上に寄与するとの認識に基づき、サステナビリティ関連情報の開示に積極的に取り組んでいます。本統合報告書のほか、より詳細をご理解頂けるように、HP

上で「サステナビリティ・ウェブサイト」を公開しています。複数のESGレポートガイドラインを参照の上、ESG項目別に整理し、情報の一覧性を高めています。

なお、同媒体の主要な開示事項は、コーポレート担当役員(サステナビリティ・CSR)の承認、社長室会の下部委員会である開示委員会への報告を経て開示しています。

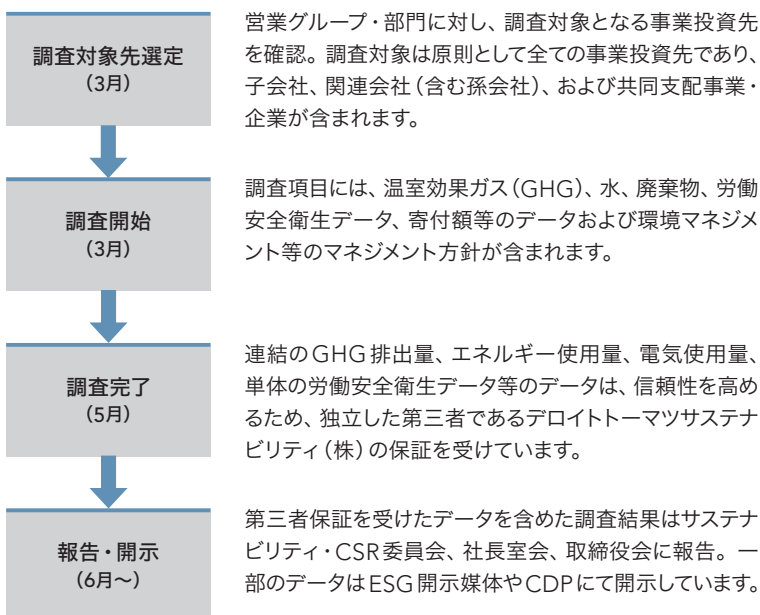
サステナビリティ・ウェブサイトでのESG項目別の開示内容

Environment 環境	Social 社会	Governance ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 気候変動</li> <li>• 環境マネジメント</li> <li>• 水資源</li> <li>• 生物多様性</li> <li>• 汚染防止</li> <li>• 資源有効活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人権</li> <li>• 労働慣行</li> <li>• ダイバーシティ・マネジメント</li> <li>• 労働安全衛生</li> <li>• 人材開発</li> <li>• 顧客責任</li> <li>• コミュニティ</li> <li>• サプライチェーン・マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コーポレート・ガバナンス／取締役会・株式等</li> <li>• コーポレート・ガバナンス／監査役会・監査</li> <li>• コーポレート・ガバナンス／取締役・監査役の報酬等</li> <li>• コンプライアンス</li> <li>• リスクマネジメント</li> </ul>

連結ベースでのサステナビリティ情報の収集

当社のサステナビリティに関する定性的・定量的情報の把握を目的として、グローバル・連結ベースで環境・労働安全衛生調査を事業活動を行っている全ての事業投資先に対

して毎年実施しています。集計したデータは、経営に報告するとともに、当社サステナビリティ施策等の検討の基礎資料として活用しています。



各事業投資先からの温室効果ガス排出量等は、正確かつタイムリーにデータを把握するため、オンラインベースでの社内システムを通じて集計・管理しています。



## ステークホルダーとの対話（外部視点の取り込み）

### 2022年3月期のステークホルダーとの対話

#### 2022年3月期の対話回数

- ・サステナビリティに関する投資家との直接対話：約35回
- ・NGO団体との直接対話：48回実施（日本：10回、欧州：18回、米州：20回）

投資家やNGOとの直接対話を通じ、脱炭素社会への移行に向けた当社戦略への期待や、化石燃料をめぐる個別案件への取り組み方針に関し、各ステークホルダーの見地から貴重なご意見を頂いています。得られた示唆を施策へと還元し、策定した施策の適時・適切な開示を進めていきます。

### サステナビリティアドバイザリーコミッティー

NGOや国際機関、ESG投資分野等の各ステークホルダーの幅広い視点を代表する社外有識者6名によって構成される「サステナビリティアドバイザリーコミッティー」をコーポレート担当役員（サステナビリティ・CSR）の諮問機関として2008年より設置し、当社のサステナビリティ施策の考え

方や各種取り組みに関して、年2回定例の委員会を開催の上で助言・提言を頂いています。また、コミッティーメンバーに、当社事業の理解を深めて頂くべく、事業現場の視察を定期的実施しています。

#### サステナビリティアドバイザリーコミッティーメンバー

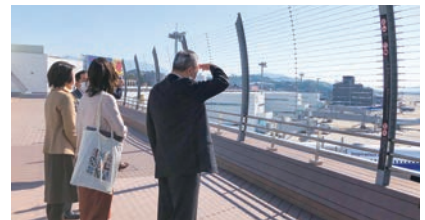
足達 英一郎	(株)日本総合研究所 常務理事
ピーター・D・ピーダーセン	大学院大学至善館 教授
末吉 竹二郎	国連環境計画・金融イニシアティブ 特別顧問
荒井 勝	NPO法人日本サステナブル投資フォーラム 会長
日比 保史	一般社団法人コンサベーション・ インターナショナル・ジャパン 代表理事
山田 美和	独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ） アジア経済研究所 主任調査研究員

#### 2022年5月開催時の主なテーマ

- ・マテリアリティ
- ・気候変動への対応
- ・サプライチェーン・マネジメント
- ・ステークホルダー・エンゲージメント
- ・社会貢献活動  
(含む、新規環境保全施策)

### 現場視察の実施

2021年秋には、福岡県・大分県の現場視察を実施。福岡県では、福岡国際空港（株）とネクスト・モビリティ（株）を視察頂き、サステナブルな社会に向けた公共交通の在り方についてメンバーと共有しました。大分県では、障がい者の自立支援に取り組む三菱商事太陽（株）と太陽ミュージアムを視察頂くとともに、世界トップレベルのパラスポーツ競技会である大分国際車いすマラソンのボランティア活動にご参加頂きました。



福岡空港見学の様子

### 最新外部動向の把握

「国連グローバル・コンパクト」「持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）」などの団体へ加入し、国際的な環境・社会面の最新動向の把握に努めています。また、

欧州・米州・東南アジアなどの各地域にサステナビリティ担当部局を設け連携し、情報を収集しています。



## サプライチェーン・マネジメント

### 人権に関する基本的な考え方

- 三菱商事は、世界中でさまざまなビジネスを展開するに当たって、人権の尊重は重要な要素であると考えています。
- マテリアリティの一つとして「事業推進における人権の尊重」を認識しています。
- 創業以来の社是である「三綱領」を拠り所に公正で健全な事業活動を推進しており、企業行動指針、社会憲章、役員行動規範の細則において人権を尊重する旨を明記し、社内外に対し取引先等と協働して人権侵害に加担しないように努めることを明らかにしています。
- 国際人権章典（世界人権宣言・国際人権規約）、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「ILO国際労働基準」

「安全と人権に関する自主的原則」等の国際規範を支持しています。

- 事業における人権・環境への負の影響を特定・分析し、これを回避・軽減し、責任を果たしていくことが重要との考えの下、事業における人権・環境デューデリジェンスを実施しています。

#### 参照

企業行動指針、三菱商事役員行動規範、三菱商事社会憲章  
2021年度現代奴隷法に係る声明  
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/modern-slavery-statement/pdf/fy2021.pdf>

### サプライチェーン・マネジメントの方針・体制

#### 持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン

##### 基本原則

当社は、「三綱領」を創業以来の企業理念とし、企業の社会的責任を履行する上での拠り所としています。「企業行動指針」においても、企業活動の展開に当たっては、諸法規や国際的な取り決めを遵守し、社会規範に沿った責任ある行動を取ること、また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ことを定めています。

##### 1. 方針

世界中で多様な商品・サービスを取り扱う三菱商事にとって、持続可能なサプライチェーンの確保は重要な課題の一つになっています。三菱商事では、人権・労働問題・地球環境等への取り組みの方針となる「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を制定し、三菱商事の基本的な考え方を全世界のサプライヤーの皆さまへお伝えし、以下に定める項目への賛同と理解、実践を期待します。

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

##### 2. モニタリング

本ガイドラインの遵守状況を把握するため、サプライヤーとのコミュニケーションを深め、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

本ガイドラインに違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーに是正措置を求めるとともに、必要に応じて、サプライヤーへの指導・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。

#### 参照

詳細は下記のウェブサイトをご参照ください。  
<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/126#1147>

#### サプライチェーン・マネジメントの体制



## サプライチェーン・マネジメントの取り組み

### 当社サプライチェーン上の人権・環境デューデリジェンス

当社では持続可能なサプライチェーン・マネジメントの観点から、2016年度・2020年度に外部有識者やコンサルタントと協業し、当社が取り扱う商材の中で環境・社会性面のリスクが高い商材を「調査対象商材」として特定しました。これら

商材のサプライヤーを対象として、当社の「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」の遵守状況を調査するサプライチェーン上の人権・環境デューデリジェンス（「持続可能なサプライチェーン調査」）を毎年度1回実施しています。



### 持続可能なサプライチェーン調査の実施状況

- 2020年度の実績（2021年4月実施）では、中国、ベトナム、タイ等を含む40カ国・地域のサプライヤー1,001社（前年度比236%）を対象としてアンケート調査を実施しました。
- 調査の結果を踏まえ、対処・対応が必要な課題については是正するべく努め、当社の購買方針の見直しを実施いたしました。

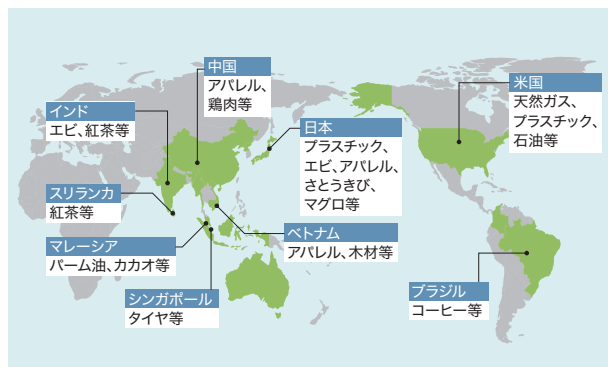
#### 調査対象商材／サプライヤー数

調査対象商材	2018年度実績 <sup>※1</sup>	2019年度実績 <sup>※1</sup>	2020年度実績 <sup>※1</sup>
天然ガス/LNG	—	—	115社
プラスチック (PP、PE 他)	—	—	50社
石油 (原油)	—	—	6社
木材 (バイオマス)	—	—	2社
エビ	20社	19社	84社
カカオ	6社	6社	7社
コーヒー	20社	22社	35社
さとうきび	—	—	12社
鶏肉	18社	15社	17社
パーム油	8社	8社	8社
マグロ	26社	22社	85社
アパレル (Tier1&2) <sup>※2</sup>	197社	328社	573社
紅茶	5社	5社	6社
天然ゴム (タイヤ)	—	—	1社
計	300社	425社	1,001社
(回答数)	(296社)	(415社)	(822社)

※1 調査は各年度の実績を踏まえて翌年度に調査を行っている。

※2 Tier1は当社に直接納入する一次サプライヤー、Tier2は一次サプライヤーに納入する二次サプライヤー。

#### サプライヤーの主な所在国



### サプライヤーとのコミュニケーション/エンゲージメント

2021年度は、当社子会社の東洋冷蔵（株）が国産マグロを買い付けている長崎県対馬市の漁協である美津島町漁業共同組合の経営陣および従業員に、当社のサステナビリティに係る取り組み等を紹介する説明会およびインタビューを、オンラインで実施しました。説明会を通して、サステナビリティに係る重要性や当社の取り組み内容について理解を深めて頂きました。

さらに、当社では、当社の売買契約の裏面約款でも当社の「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を共有し、サプライヤーの皆さまに本ガイドラインを遵守することをお約束頂いています。



オンラインインタビューの様子

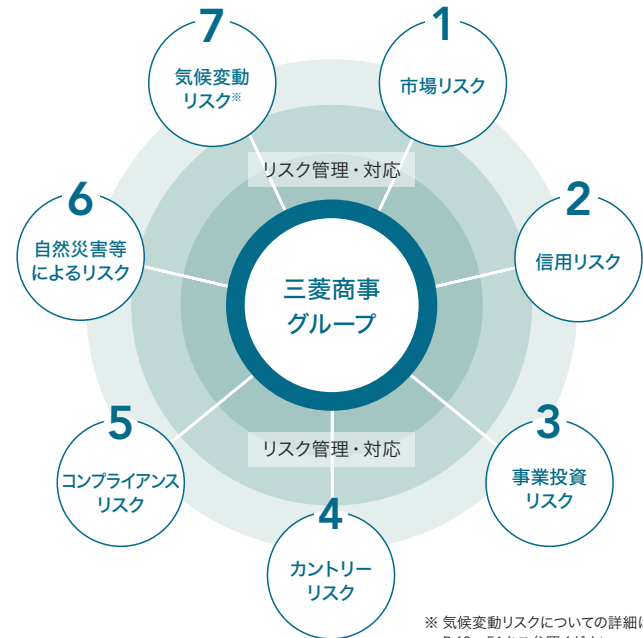
※過去レポート <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/155>

# リスクマネジメント

## 三菱商事グループのリスクマネジメント体制

三菱商事グループでは、多様な事業をグローバルに展開する中で、あらゆるリスクに直面しています。当社グループが、財務健全性を維持しつつ、持続可能な企業価値の向上を図っていく上で、多様なリスクを適切に管理し、対応を図っていくリスクマネジメントは不可欠なものとなっています。本項では、当社のリスクマネジメント体制と対応について説明します。

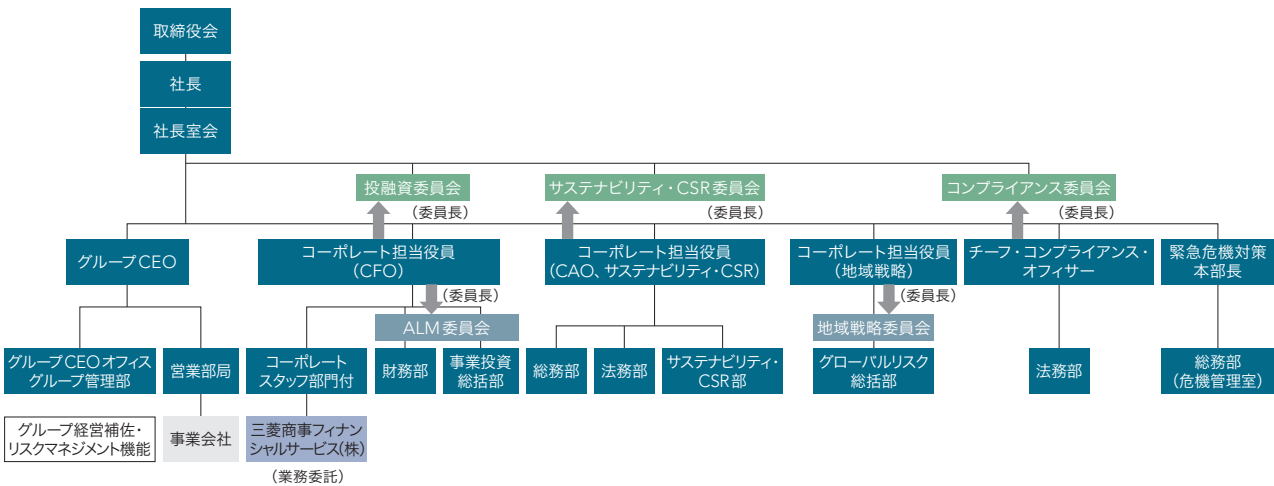
当社を取り巻く多様なリスク



※ 気候変動リスクについての詳細は P.48～51をご参照ください。

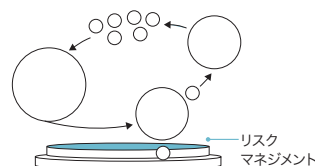
### ■ リスクマネジメント体制・組織形態

営業グループと各リスクに対応したコーポレート専門部局が連携し、適切なリスク対応が可能な運営・体制を整備しています。



管掌組織	管掌リスク(事項)
事業投資総括部	事業投資リスク、市場リスクなど (投資採算評価制度、新規事業投資、既存事業投資先に対する行為、事業投資先による行為、融資・保証、固定資産の取得・処分など)
グローバルリスク総括部	カントリーリスク
財務部	信用リスク、市場リスク(為替・金利・株価変動、見越*、一般投資の取得・処分など)
三菱商事フィナンシャルサービス(株)	信用リスク(格付制度、成約、取引与信、寄託、決済猶予など)
法務部	コンプライアンスリスクなど(訴訟・政府調査、各種法規制、不祥事など)
サステナビリティ・CSR部	気候変動リスクなど
総務部(危機管理室)	自然災害等のリスク (自然災害・テロ・新興感染症等の社員の安全に関わるリスク、事業継続リスクなど)

(注) 主なリスク項目に関連するもの、個別説明を付しているものを抜粋。  
\* 為替見越は財務開発部も共管



## 1 市場リスクへの対応

当社における市場リスクは、大きく4つ（商品市況リスク／為替リスク／金利リスク／株価リスク）に大別されます。

### ■ 商品市況／為替／金利／株価リスクの財務インパクト

- 各市場変動に伴う当社へのインパクトは下表の通りです。この他に、原料炭の商品市況リスクが存在し、当社事業投資先であるMDP社への損益に影響があります。
- また株価リスクについては、当社は約1兆100億円（時価）の市場性のある株式を保有しており、株価変動リスクを負っています。前述の金額には約1,600億円の評価益を含んでおり、株価動向次第では、評価益の減少リスクがあります。

	2023年3月期 業績見直し前提	2023年3月期業績見直しに 対する損益インパクト
為替 (円/US\$)	120.00	年間±40億円(±1円/US\$)
油価 (トバイ) (US\$/BBL)	91 [2022年4月～9月:96]	年間±25億円(±US\$1/BBL)※1
銅地金 (US\$/MT) [US\$/lb]	8,818 [400]	年間±16億円(±US\$100/MT)※2 (年間±36億円(±US\$10/lb))
円金利(%) TIBOR 3M	0.10	取引利益や投資利益により金利上昇の影響は相殺される部分があるが、金利上昇が急である場合には一時的に影響を受ける。
US\$金利(%) LIBOR 3M	2.30	

※1 連結会社との決算期の違いやLNG販売価格への油価反映のタイムラグ等による当社の実績への影響に鑑み、6カ月前の油価（通期：10～9月平均）を記載。ただし、油価の変動以外にも、配当性向、為替要因、生産・販売数量等の複数の影響も受けるため、油価のみで単純に決定されるものではない。

※2 銅の価格変動以外にも、粗鉱品位、生産・操業状況、再投資計画（設備投資）等の要素からの影響も受けるため、銅の価格のみで単純に決定されるものではない。

### ■ 為替リスクへの対応

- 当社は、輸出入、および外国間などの貿易取引において外貨建ての決済を行うことに伴い、為替レートの変動リスクにさらされているため、先物為替予約などによるヘッジ策を講じていますが、それにより完全に為替リスクが回避される保証はありません。
- また、連結対象会社宛ての外貨建て投資についても、必要に応じてヘッジ策を講じている部分はありますが、それ以外の部分については在外営業活動体の換算差額を通じて自己資本が減少するリスクがあります。

### ■ 金利リスクへの対応

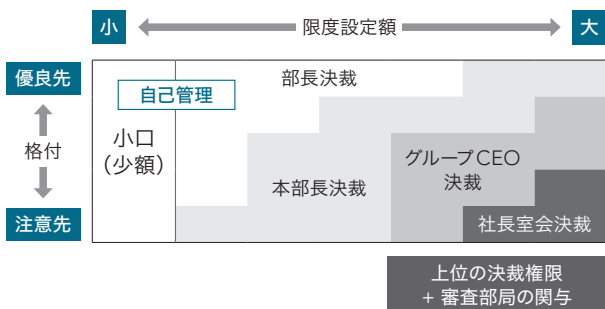
- 当社における有利子負債の相当部分は、金利の変動により影響を受ける営業債権・貸付金等と見合っており、金利が上昇した場合に、利息負担のみならずこれらの資産から得られる収益も増加するため、金利の変動リスクは相殺されることとなります。
- ただし、金利の上昇が急である場合は利息負担が先行して増加し、当社の業績は一時的にマイナスの影響を受ける可能性があります。

## 2 信用リスクへの対応

- 成約・取引与信、融資・保証、非上場企業への出資に際して発生する信用リスクを、相手先に対する信用供与額の上限額を設定して管理しています。また取引先ごとに社内格付システムに基づき、取引先格付を取得しています。
- 会社に大きな影響を与える取引先を重点管理先に指定し、定期的にリスクマネー（枠）・リターンおよび債権保全等の取り組み方針をモニタリングしています。

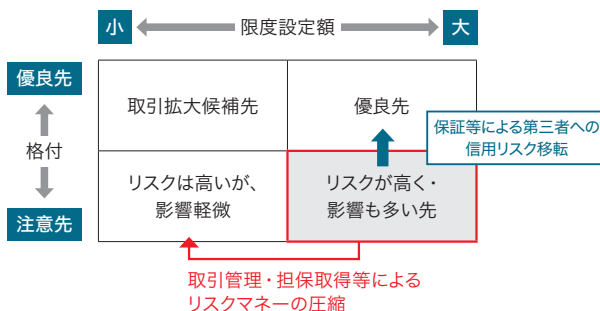
### ■ 個別案件の決裁権限

- 限度設定額、格付に応じて、決裁権限を区分。



### ■ 信用リスク管理の考え方

- 格付を利用した引当制度により、適切な信用コストを見積もり、債権の質の改善を促進。



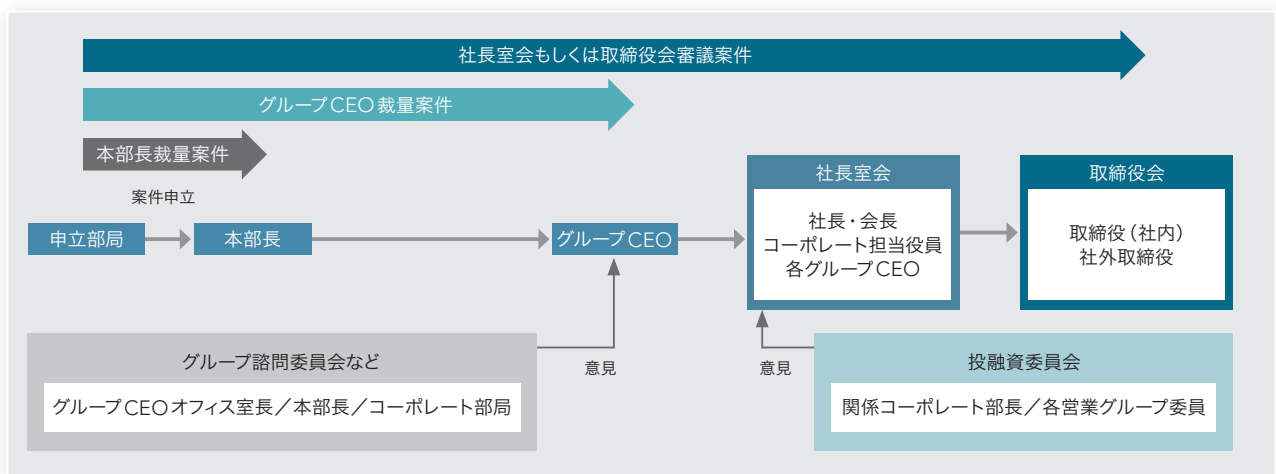


### ③ 事業投資リスクへの対応

当社では、事業投資リスクの適切な管理のために、個別案件ごとに新規／既存／入れ替え等の審議・検討プロセスを設定しています。また全社管理の観点から、ポートフォリオ全体のリスク・リターンと体力の状況や集中リスク等をモニタリングしています。

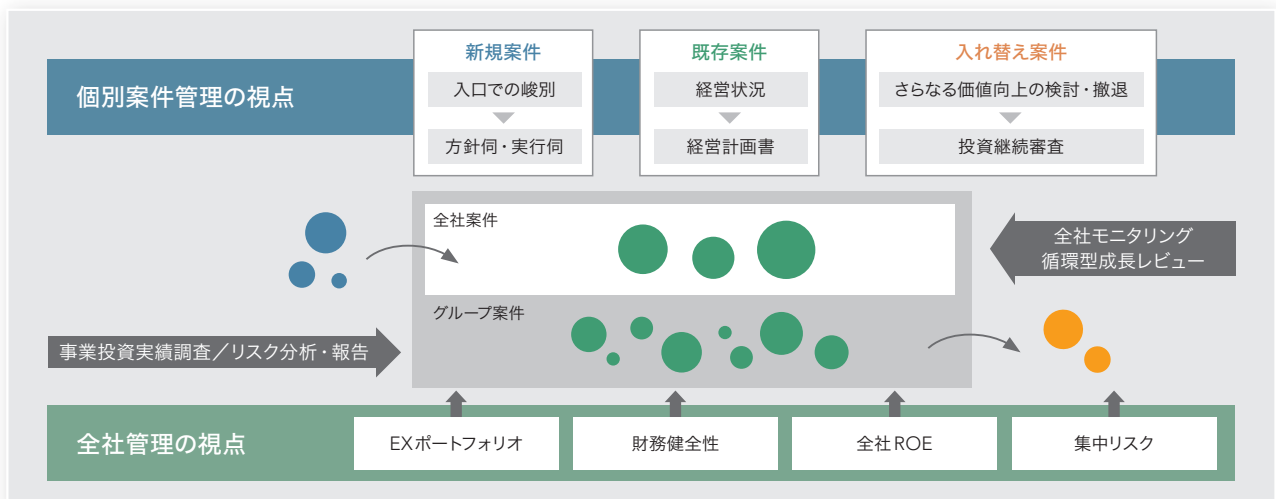
個別案件の管理	新規案件	方針伺・実行伺	各営業グループの事業戦略との整合性やリスクの所在と対応策をはじめとする定性面に加え、事業特性を踏まえて決定した投下資金とそのリターンによる定量面を総合的に評価することにより選別
	既存案件	経営計画書	年に1度、事業投資先の経営課題や取り組み方針、三菱商事の機能や事業のライフサイクルなどをモニタリング
	入れ替え案件	投資継続審査	営業グループ戦略上の優先順位付けに基づき、新規の投融資案件と同様の観点から定性・定量面の評価を行い、健全な代謝を促進

#### 案件審査の仕組み



金額規模に応じて各営業グループに権限を委譲する一方、社長室会や取締役会で審議する新規の投融資案件や売却・撤退案件については、全て投融資委員会で審議する仕組みとしています。投融資委員会は、コーポレート担当役員（CFO）が委員長となり、コーポレート各部の専門的な見地や営業グループの知見を生かすために、関係コーポレート部長や各営業グループの委員と、非財務面を含めた総合的な審議を行っています。

全社管理	全体ポートフォリオ	事業投資実績調査／リスク分析・報告	事業投資のリスク・リターン、全社リスクと体力を分析した結果を社長室会に報告し、事業全体の状況把握・資本配分方針の決定に活用
	全社モニタリング	経営計画書／循環型成長レビュー	全社が指定した先の経営計画書を社長室会に報告し、事業経営の実効性をモニタリング、中長期成長戦略の議論等を通じ事業の成長・価値創造、または適時の入れ替えを促進



## ④ カントリーリスクへの対応

カントリーリスクに対しては、地域戦略委員会、およびカントリーリスク対策制度を通じて、カントリーリスクを適切に把握、管理しております。また、案件に応じ、保険を付保するなど適切なリスクヘッジ策を講じています。

### ■ 地域戦略委員会

- 国ごとのリスク状況の把握、カントリーリスク対策制度の立案・管理等をコーポレート担当役員（地域戦略）を委員長とする地域戦略委員会で行っています。

委員長	コーポレート担当役員（地域戦略）
メンバー	監査役室長、グローバルリスク総括部長、関係コーポレート部長、営業グループCEOオフィス室長他で構成

### ■ カントリーリスク対策制度

- カントリーリスク対策制度では、各国を信用度に基づき区分の上、区分ごとに枠を設定するなどの手法でリスクの積み上がりをコントロールしています。
- カントリーリスク対策制度によるリスク管理に加え、昨今の国際情勢を踏まえ、世界的な景気動向や、国際関係の変化が、各国の政経情勢に与える影響を注視し、リスクへの機動的な対応を行っています。

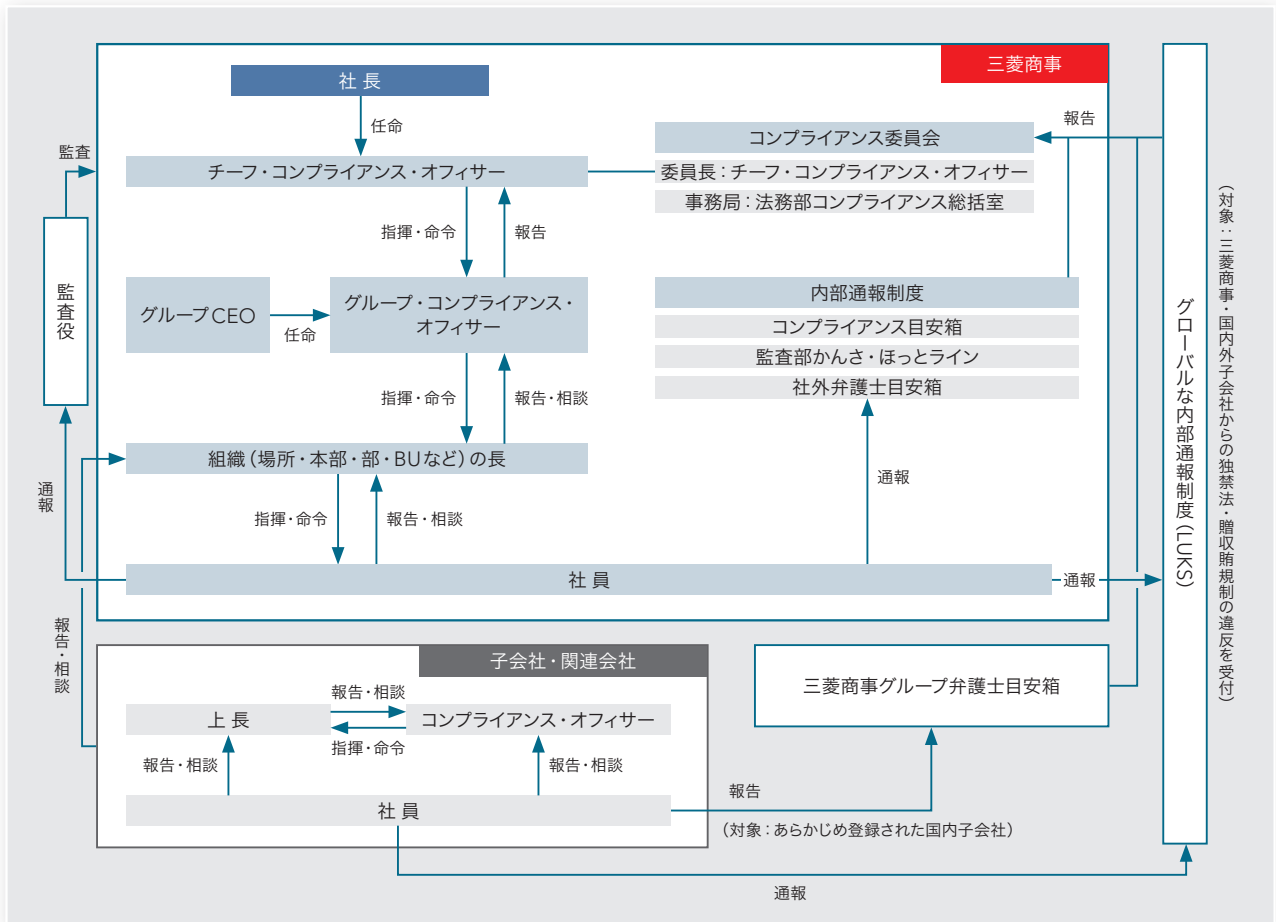
## ⑤ コンプライアンスリスクへの対応

コンプライアンス関連に係る各種社内規程に基づき、コンプライアンス体制を構築し連結ベースでのコンプライアンスリスク管理体制を支えています。コンプライアンスに関わる施策は、コンプライアンス委員会での議論を通じて実施します。毎年の施策は、毎年6月に取締役会で報告されます。

なお、チーフ・コンプライアンス・オフィサーは、安全保障貿易管理・貿易手続管理・制裁管理の最高責任者も務め、トレードコンプライアンスを含むコンプライアンス一元管理体制を強化しています。

また、各種内部通報窓口を設置して、コンプライアンス事案の早期発見・未然防止に努めています。

コンプライアンス体制図



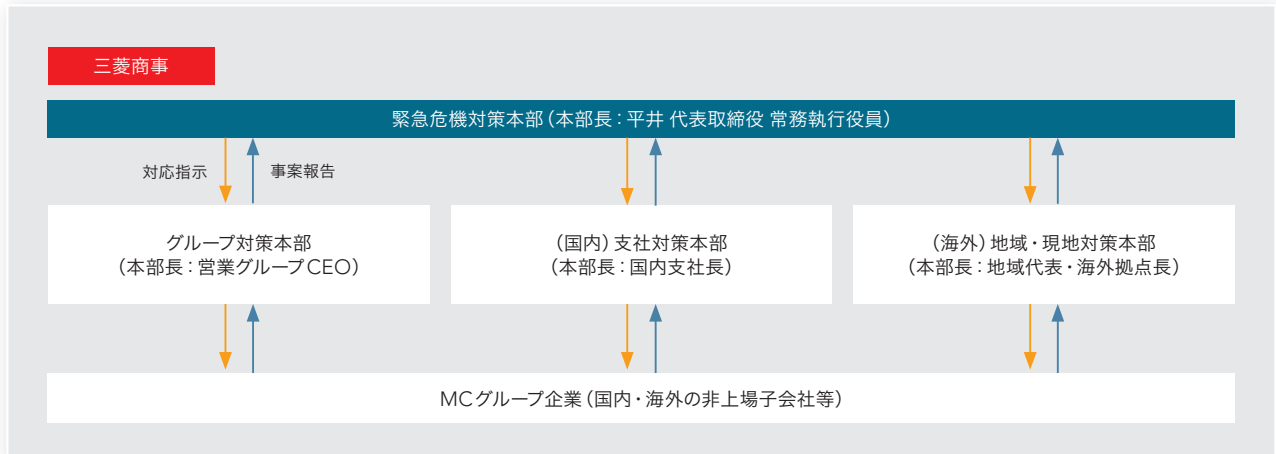
## ⑥ 自然災害等によるリスクへの対応

連結ベースでの危機管理／事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）

### 連結ベースの危機管理体制

当社は、社員およびその家族の安全と生命の確保、ならびに収益・資産および事業の継続に影響を与えるあらゆる危機に対して（オールハザード対応）、緊急危機対策本部長

の管理・統括の下、各営業グループ・地域の対策本部が連携し、連結ベースで対応する体制を構築しています。

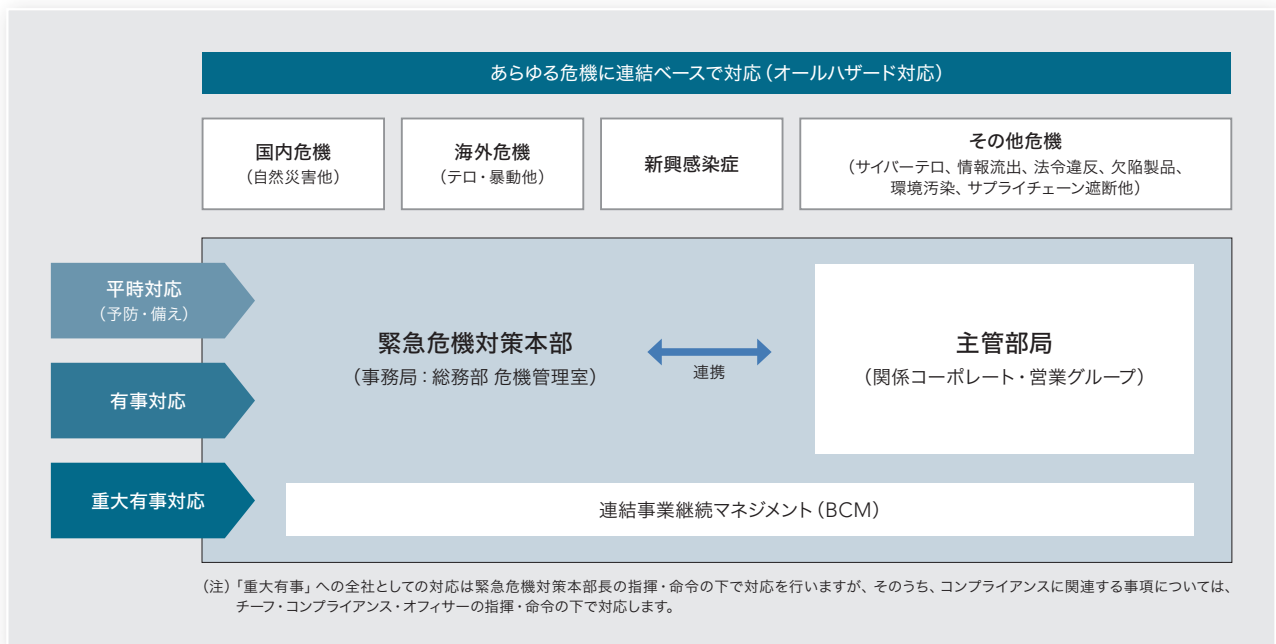


### あらゆる危機に対応（オールハザード対応）

当社は「オールハザード対応」の考え方にに基づき、大規模自然災害、テロ・暴動、新興感染症、サプライチェーンの遮断、法令違反・サイバー事故等の、あらゆる危機を想定した社内体制を構築し、平時においては、危機管理諸施策・体制の構築・整備を行うとともに、危機発生時（有事）には関係者の安全確保・安否確認等の初動対応や事業継続に

必要なインフラの維持・復旧などを迅速に実行しています。

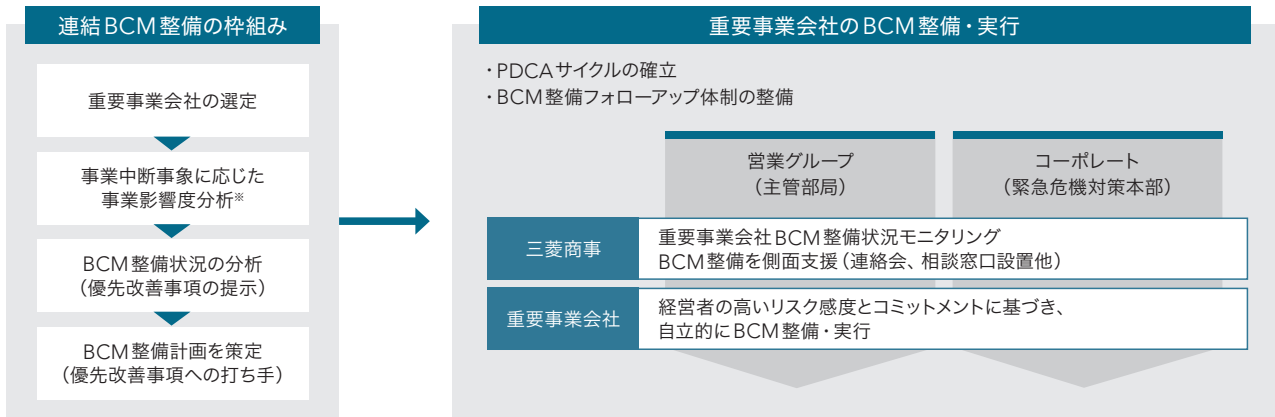
特に、社員の生命・安全や重要事業の継続に大きく影響を与える「重大有事」発生時には、緊急危機対策本部長が全社の指揮を執り対応するとともに、重大有事に備えた連結事業継続マネジメント（BCM）を推進しています。



## 連結ベースの事業継続マネジメント (BCM)

当社は、重大有事に対する適切な事業継続能力を獲得することを目的に、重要事業会社(当社グループ企業から選定)を対象とした「事業継続マネジメント(BCM)」を2018年に導入し、連結ベースの体制整備・強化を図っています。「事業継続マネジメント(BCM)」とは、事業会社の業態・

立地などの事業特性を踏まえたオールハザードベースのリスク・影響度分析に基づく、初動対応・BCPの策定、体制構築、および教育・訓練をはじめとする継続的なPDCAサイクルの実施等の包括的なマネジメント活動を指します。



※ 事業影響度分析のフレームワーク  
事業中断を生じさせる「原因事象」と原因事象が引き起こす「結果事象」に基づき、各事業会社の事業特性を勘案して分析します。

原因事象	自然災害系、感染症系、テクノロジー系、外的要因系、内的過失系、リーガル系、サードパーティー系
結果事象	ヒト(死亡安否不明/出社不能/キーパーソン喪失)、モノ(製造・物流設備損壊、建屋損壊)、サプライチェーン(物流経路遮断、原料/燃料供給停止)、情報(システム停止/データ破損、改ざん/情報流出)、レピュテーション(製品品質問題、環境汚染、行政処分)、カネ(資金調達引出不能、送金・支払不能)

## 具体的危機対応策と今後の課題認識

緊急危機対策本部長：  
**平井 康光**  
代表取締役 常務執行役員



### Q. 新型コロナウイルスへの対応をどのように強化してきたか？

新型コロナウイルスについては、変異株の出現などのリスクもあり、引き続き警戒を怠らず対応していく必要があると考えています。当社は、産業医を加えた緊急危機対策本部を中心に、「社員の感染予防・感染拡大防止」と「適切な事業継続」の観点から、国内・海外ともに、社員の安全を最優先としつつ、感染状況や日本政府・自治体の要請、および各国の情勢や規制に応じ、感染対策の徹底を図るとともに、都度必要な措置を実行し、安全状況を確認した上で、適切な事業継続を図ってまいりました。その間、当社および各グループ企業において、事業中断や事業活動への影響を最小化するため、事業体制の見直しやバックアップ体制の構築、BCPなどの対応マニュアルの見直しを実行し、連結ベースで対応力が強化されたと考えています。サル痘の感染が世界的に広がるなど、企業活動にとり新たな

な脅威となる感染症への対応についても、新型コロナウイルスへの対応を通じて得た知見を活かし、適時適切に対処してまいります。

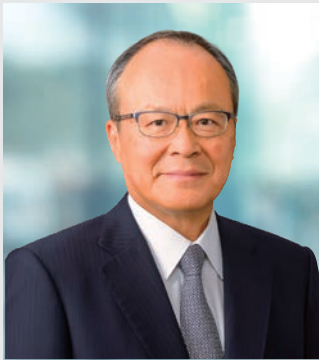
### Q. 海外において治安情勢が悪化した際の対応は？

見通しが難しい世界情勢が続き、世界各地の紛争、テロ、デモ、暴動等の影響を最小化すべく、海外における危機管理の徹底がますます重要となっています。当社は、全社の緊急危機対策本部を中心とする危機管理体制を全世界に構築しており、有事の際は、同対策本部が関係地域・拠点と共に、日本政府・在外公館とも連携して、情勢を把握するとともに、社員・家族および現地スタッフ等の安全確認・確保のために必要な対策を実行しています。平時においては、関係地域・拠点と連携して常に政治・治安情勢の把握に努め、定期的な安全対策の点検やBCPの整備・演習訓練などを連結ベースで実施して、有事に備えています。

### Q. 危機管理/BCMにおける今後の課題認識は？

新型コロナウイルスや海外における治安情勢悪化、サイバー事故など、当社事業を取り巻く危機はますます多様化しており、引き続きあらゆる危機への対応力強化が求められています。「オールハザード対応」の考え方にに基づき、それぞれの危機から得た教訓や経験も生かしながら、連結ベースの事業継続能力のさらなる強化・充実を目指します。





取締役会長として社外役員と経営執行側の懸け橋となり、基盤となるコーポレート・ガバナンスの強化を通じて持続的な企業価値の向上を実現していきます。

取締役会長  
垣内 威彦

### 取締役会・取締役会の諮問機関

#### 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、社内取締役の当社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。

#### 2022年3月期開催実績

● 取締役会    ◇ ガバナンス・指名・報酬委員会    ■ 独立社外役員会議

2021

4月

5月

6月

7月

8月

9月

### 取締役会以外の場

#### 取締役会事前説明会

取締役会での本質的な審議に資するよう、毎回の取締役会に先立ち、コーポレートスタッフ部門・営業グループの経営幹部から社外役員に対し、担当議題の概要を説明する機会を確保しています。また、説明会の場を利用して、審議の充実化に資する情報も適時適切に共有しています。



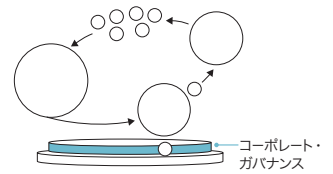
#### ■ 実施概要 (2022年3月期 実績)

実施頻度	定例取締役会の都度 (11回)
実施時間	2~3時間/回 (28時間)

#### 独立社外役員会議

5月 9月 11月 2月

幅広いテーマについて社外役員間で自由に討議する場として、四半期に1回以上開催しています。 [P.111]



### ガバナンス・指名・報酬委員会

社外役員が過半数を占める取締役会の諮問機関。 [P.106](#)

7月 10月 12月 1月 3月

### 社長業績評価委員会

ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関。 [P.106](#)

5月



(注) 撮影時のみマスクを外し、席間を十分に確保した上で、撮影を実施しています。

### 国際諮問委員会

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関。 [P.107](#)



10月

11月

12月

2022

1月

2月

3月

### 社外役員と役職員との対話

各営業グループCEO・本部長等との対話、常務執行役員との少人数での意見交換会、中堅・若手社員との対話の機会等を設定し、社外役員と役職員の接点を強化しています。

### 事業投資先視察・対話

毎年、社外役員による国内外の事業投資先の現場視察、および経営執行責任者との対話等を実施しています。

実績	2022年3月	三菱商事太陽(株)、福岡国際空港(株)の現場視察等
	2021年3月	三菱食品(株) 経営幹部との対話
	2019年8月	モントニー・シェールガス生産・開発現場、LNGカナダプロジェクト開発現場(カナダ)の視察
	2018年8月	Cermaq社(ノルウェー)サーモン養殖サイト等/洋上風力発電施設(北海沖)の現場視察

### 就任時オリエンテーション

当社に関する理解を深めるため、新任社外役員に対して、全コーポレートスタッフ部門・営業グループから、オリエンテーションを実施しています。

# コーポレート・ガバナンス概要

## コーポレート・ガバナンスに対する取り組み ～持続的成長を支える当社のコーポレート・ガバナンス体制～

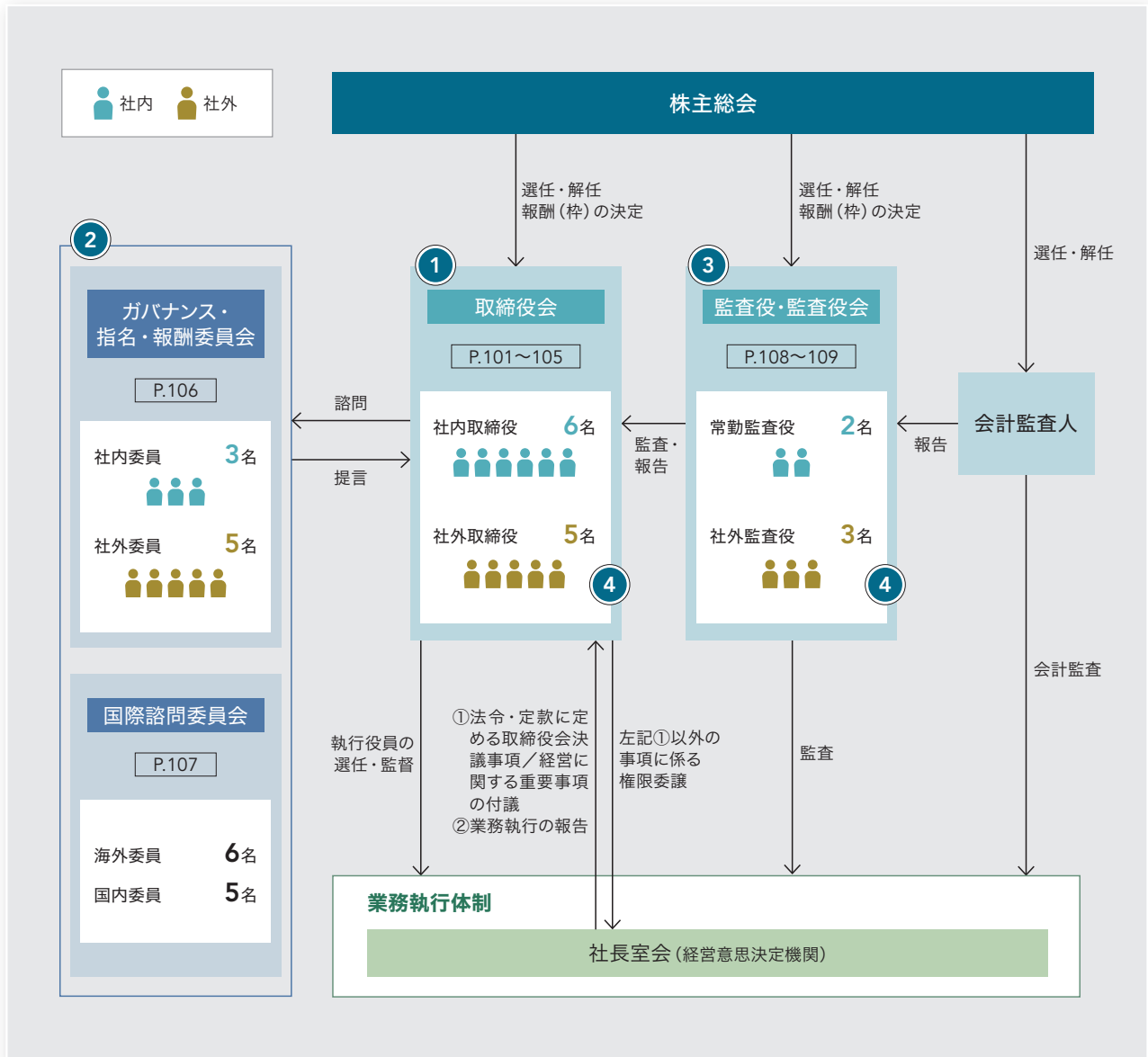
### 基本方針

『三綱領』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、株主の皆さまやお客さま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等により、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・効率化を図る等、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



## ① 取締役会

取締役会では、経営上の重要事項を審議し、中期経営戦略の主要項目や各営業グループの事業戦略などの報告を通じた業務執行の監督を行っています。また、法令および定款に基づく決議事項、ならびに当社が定める金額基準を超える投融資案件については、経済的側面だけでなく、ESGの観点も重視し、審議・決定しています。さらに、適切な内

部統制システムを構築し、毎年その運用状況を確認の上、継続的な改善・強化に努めています。

なお、取締役会決議事項を除く業務執行は、執行役員に委ね、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。

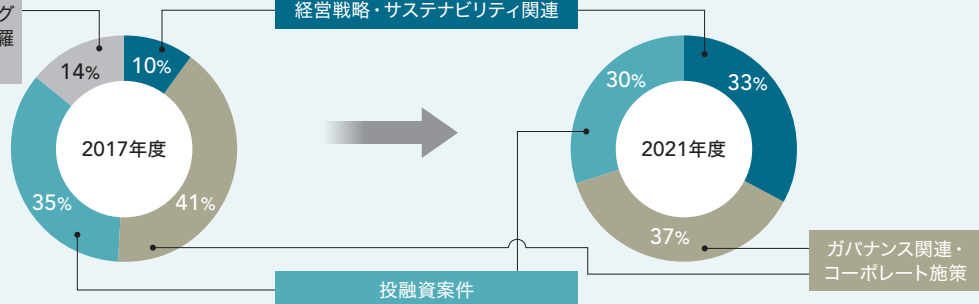
### 2022年3月期取締役会等審議実績

2022年3月期は、取締役会およびそれ以外の場も補完的に活用し、年間を通じて『中期経営戦略2021』の振り返りを実施しました。その上で、『中期経営戦略2024』においては、策定段階から継続的に意見交換を実施し、取締役会として適切に関与・モニタリングしました。審議の実績は以下の通りです。

テーマ	主な審議事項
経営戦略・サステナビリティ関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略会議開催報告</li> <li>カーボンニュートラル社会へのロードマップ</li> <li>EX・DXの進捗状況報告</li> <li>サステナビリティ関連施策</li> </ul>
ガバナンス関連・コーポレート施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告</li> <li>2021年度取締役会の実効性評価</li> <li>取締役・監査役人事／会長・社長人事／役員人事</li> <li>役員報酬関連</li> <li>決算関連</li> <li>資金調達方針</li> <li>上場株式保有方針の検証</li> </ul>
投融資案件	<ul style="list-style-type: none"> <li>タンゲーLNG拡張プロジェクト関連</li> <li>Breakthrough Energy Catalyst 関連</li> <li>LNG Canada プロジェクト関連</li> <li>MDP社関連</li> <li>千代田化工建設（株）関連</li> </ul>

2019年度より取締役会以外の場で実施

従来型のコーポレート担当役員・各営業グループCEOごとの網羅的な業務執行報告



経営戦略等の大きな方向性を示し、その実行をモニタリングするという取締役会の役割・責務を果たすべく、審議時間を拡充

2018年度より、投融資案件の付議・報告基準を原則として従来の2倍に引き上げ、執行側へのさらなる意思決定の委譲を実行し、取締役会では重要案件を重点的に審議



## 取締役会の規模・構成、取締役候補者の選任方針・選任手続

規模・構成	透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定や実効性の高い監督を行うのに適切な規模・構成とし、そのうち社外取締役が3分の1以上を占める構成とする
選任方針	広範な分野で多角的な事業を行う当社の適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、多様性を確保する観点から、社内および社外それぞれから、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する
社内取締役	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ほか、全社経営を担う役員執行役員の中から選任し、当社における豊富な業務経験を活かして、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る
社外取締役	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
選任手続	上記方針を踏まえ、社長が取締役候補者の選任案を作成し、ガバナンス・指名・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

## 取締役・監査役のスキルマトリックス

取締役会では、経験・見識・専門性等を踏まえ、全人格的に考慮して選任した取締役・監査役が、多様な視点から審議し、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。当社取締役会として備えるべき経験・見識・専門性等、およ

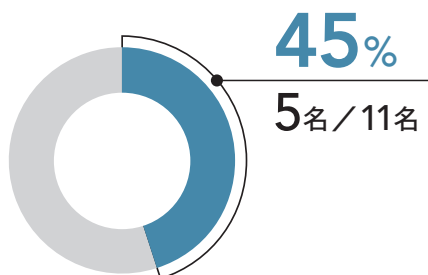
びその選定理由は以下の通りであり、各取締役・監査役が有する経験・見識・専門性等は、次ページの通りです。

(注)・全ての経験・見識・専門性等を示すものではありません。  
・過去の役職等に基づく経験、現在の役職、資格等を基準としています。

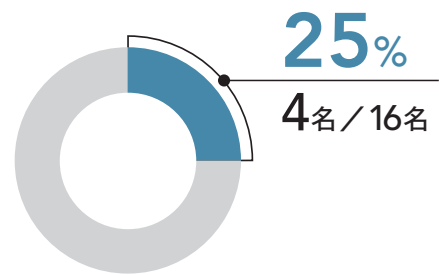
項目	趣旨・選定理由	
基礎的事項	事業経営/組織運営	当社取締役会では、組織マネジメントの観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験を必要な項目として選定しています。
	リスクマネジメント	当社の成長実現のためには、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るための内部統制の構築・運用、および当社事業に関わる多様なリスク管理が重要と考えています。従って、リスクマネジメント全般に及ぶ幅広い経験・見識・専門性等を必要な項目として選定しています。なお、本項目には以下要素を包含しており、対象者にはかっこ書きで記載しています。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・(法務)企業法務全般の管理</li> <li>・(財務・会計)財務・会計全般の管理</li> </ul>
経営戦略関連事項	イノベーション	当社は、「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において、2050年の温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロを宣言し、「EX・DXの一体推進による未来創造」を全社共通の事業推進テーマとして打ち出しています。従って、当該トランスフォーメーションの推進状況をモニタリングするために必要なイノベーションに関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
	エネルギー	当社は、エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化両立への挑戦を打ち出しており、その推進状況をモニタリングするために必要なエネルギー関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
	デジタル	当社は、ビジネスモデルが最適化された産業横断型デジタルエコシステムの構築を目指しており、その推進状況をモニタリングするために必要なデジタル関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
	グローバルインテリジェンス	当社は、グローバルに事業を展開しており、地政学、経済情勢、政策動向等に関するインテリジェンスをタイムリーに経営戦略に反映させていることから、当該事項に関する経験・見識・専門性を重要な項目として選定しています。
	人材戦略	当社における最大の資産は「人材」であり、経営マインドをもって事業価値向上にコミットする人材を輩出し続けることが必要不可欠です。当社が中期経営戦略にて掲げるMCSV創出に向け、人的資本の価値を最大化するための「人材戦略」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。なお、「人材戦略」には組織構造・組織編成に関する戦略を含んでいます。
環境・社会	当社は、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題をマテリアリティとして定義し、カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活を実現することを目指していることから、「環境・社会」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。	

役職	名前	担当/主な経歴等	性別	経験・見識・専門性等						
				事業経営/ 組織運営	リスク マネジメント	イノベーション		グローバル インテリ ジェンス	人材戦略	環境・社会
						エネルギー	デジタル			
取締役	垣内 威彦	取締役会長	●	●	●	●	●	●	●	●
	中西 勝也	代表取締役 社長	●	●	●	●	●	●	●	●
	田中 格知	取締役 常務執行役員 金属資源グループCEO、 EXタスクフォースリーダー	●	●	●		●			
	平井 康光	代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(地域戦略)、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー、 緊急危機対策本部長	●	●			●			
	柏木 豊	代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (IT、CAO、広報、サステナビリティ・ CSR)	●	●	(法務)				●	●
	野内 雄三	代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員 (CFO)	●	●	(財務・会計)					
	齋木 昭隆	元外務省 外務事務次官	●	●			●			
	立岡 恒良	元経済産業省 経済産業事務次官	●	●	●					●
	宮永 俊一	三菱重工業(株) 取締役会長	●	●	●		●			
	秋山 咲恵	元(株)サキコーポレーション 代表取締役社長	●	●		●				
鷺谷 万里	元日本アイ・ピー・エム(株) 執行役員	●	●		●			●		
監査役	社内	平野 肇	元常務執行役員 エネルギー事業グループ CEO	●	●	●				
	社内	鴨脚 光眞	元常務執行役員 複合都市開発グループCEO	●	●	(財務・会計)				
	社外	佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー	●	●	(法務) 弁護士				
	社外	中尾 健	(株)パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長	●	●	(財務・会計) 公認会計士				
	社外	小木曾 麻里	(株)SDG インパクトジャパン 代表取締役社長	●	●				●	●

全取締役に占める独立社外取締役の割合



全取締役・監査役に占める女性役員の割合



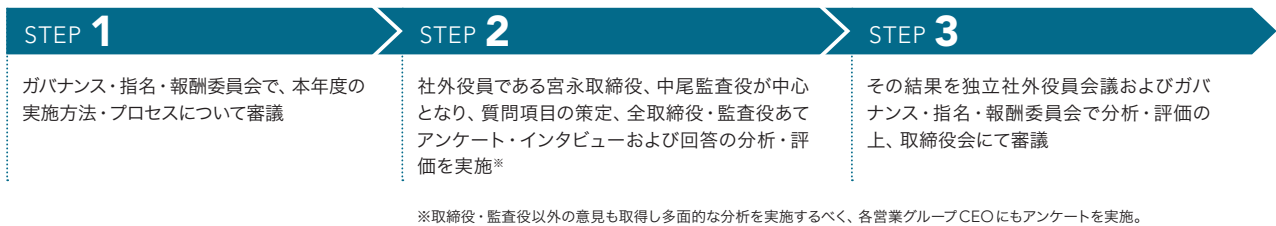
## 取締役会の実効性評価

2022年3月期の実効性評価では、以下のプロセスを通じて、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。結果および今後の取り組み方針は以下の通りです。

### 具体的なプロセス

外部機関による評価の要否も含め、プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による自己評価方式の有効性が確認されたため、昨年度と同様の方式を継続することとしました。なお、社外役員が評価を主導することに加え、

質問項目の策定、結果の取りまとめ、開示案策定等の要所で、外部コンサルタントからの客観的な助言も取得し、客観性と中立性の担保を図っています。



質問項目	取締役会の規模・構成、運営、審議事項、社外役員への支援体制、自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成および運営、独立社外役員会議の運営、株主・投資家との対話、ならびにガバナンス上の中長期的な検討課題等
------	---

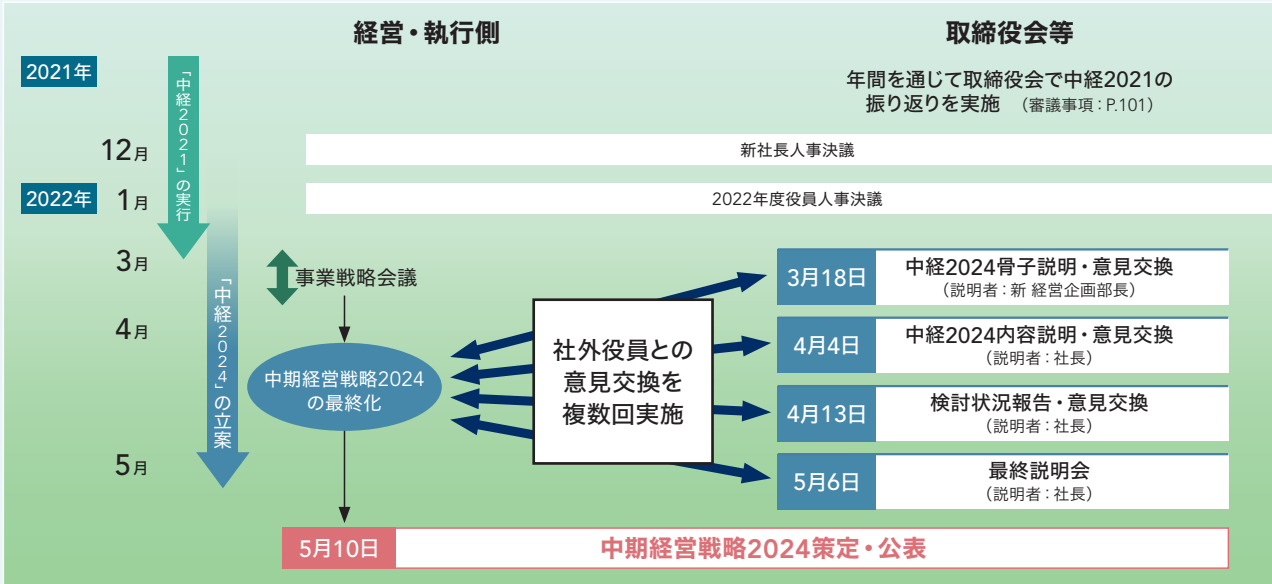
### 評価結果および2023年3月期の取り組み方針

		2022年3月期		評価結果／ 今後の検討事項	2023年3月期 取り組み方針
		検討事項／取り組み方針	主な取り組み		
取締役会	規模・構成	内外環境の変化を踏まえ継続検討	<b>取締役・監査役スキルマトリックスを策定・開示</b>	現状適切であり、監査役設置会社としての成熟度は極めて高いが、継続的な審議が求められる	持続的な企業価値向上につながる取締役会の規模・構成を継続的に審議
	審議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>中経2021の振り返り／中経2024策定プロセスの確認</li> <li>全社重要事項（脱炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオ等）に関する審議のさらなる充実化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間を通じて、中経2021の振り返りを実施</li> <li>「<b>カーボンニュートラル社会へのロードマップ</b>」に関する審議・開示</li> <li>財務リスク管理（含む事業投資管理システム、個社の状況）、および非財務リスク管理報告の充実化</li> <li>株主・投資家との対話状況の共有の充実化</li> <li>EX戦略をテーマとした、複数のグループCEOと社外役員との対話の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中経2021は、適切な分析に基づき、<b>丁寧な振り返りが実施された</b> <span style="color: green;">FOCUS</span></li> <li>全社重要事項やリスクテイクを支える体制に関して、全社横断的な視点から適切に報告がなされた</li> <li>中経2024は、執行側の課題認識等を踏まえた上で、さらに充実したモニタリングを実行していく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中経2024の策定段階から継続的に意見交換し、<b>取締役会として主要項目をモニタリング</b> <span style="color: green;">FOCUS</span></li> <li>以下項目を引き続き取締役会あてに報告し、モニタリング                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 財務／非財務リスク管理</li> <li>✓ 人事戦略</li> <li>✓ 地域戦略</li> <li>✓ 国内開発</li> <li>✓ 株主・投資家との対話</li> </ul> </li> </ul>
	事業投資管理システムおよび事業投資先個社のモニタリングの実効性向上	取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な場の設定、情報提供の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>経営幹部と社外役員との対話機会の充実化</b></li> <li>後継者計画・選任に関し、社外役員への情報提供を拡充の上、左記委員会にても複数回審議。さらに、会長・社長との個別対話・意見交換を実施（詳細はP.105ご参照）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の議論活性化につながる支援体制が整備されている</li> <li>社外役員と役職員との対話は、全社横断的なテーマで継続実施したい</li> </ul>	取締役会以外の場（P.106～107ご参照）も補完的に活用し、各種対話を充実させ、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する
以外の役場	後継者計画に関する適切な情報提供の継続を含む具体的プロセスの確認		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>後継者計画／選任プロセスは、適切な情報提供がなされ、非常に丁寧に実施された</b> <span style="color: red;">FOCUS</span></li> </ul>	後継者計画／選任プロセスに限らず、取締役会の機能を持続的に高めるための議論を継続	
指名・報酬委員会					

**FOCUS** 中経2021の振り返り／中経2024の策定

2021年度は、取締役会およびそれ以外の場も補完的に活用し、年間を通じて『中期経営戦略2021』の振り返りを実施しました。その後、2021年12月に新社長人事、本年1月に2022年度役員人事が決定。新体制下で全社経営と各営

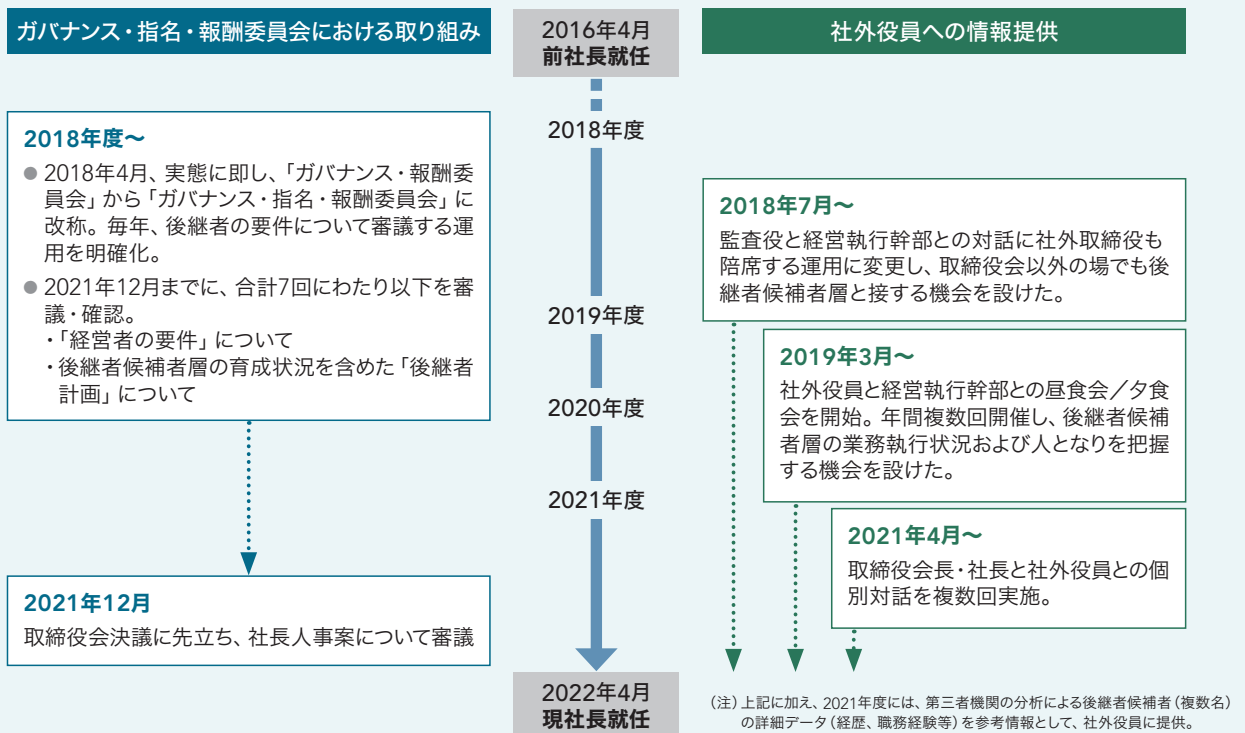
業グループとで事業戦略会議を実施し、事業戦略を策定。それも踏まえ、『中期経営戦略2024』の骨子を組み立て、社外役員との意見交換を複数回実施した後、5月に取締役会で決議、公表に至りました。



**FOCUS** 後継者選任プロセスの実行

2016年4月に垣内前社長が就任して以降、後継者選任を見据え、取締役会の諮問機関であるガバナンス・指名・報酬委員会において、継続的に「経営者の要件」について審議

する等、丁寧な選任プロセスを実行してきました。また、同委員会以外の場においても、社外役員と丁寧な対話・意見交換を実施し、中西現社長選任に至りました。





## ② 取締役会の諮問機関

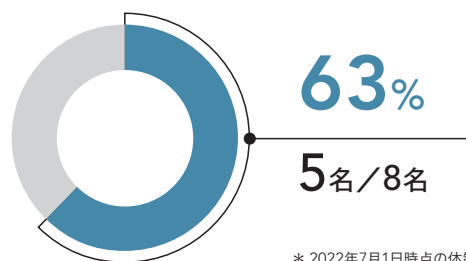
### ガバナンス・指名・報酬委員会 年3回以上開催

社外役員が過半数を占める構成の下、ガバナンス、指名および報酬に関する事項について審議しています。

委員の構成（\*は委員長）（2022年7月1日時点）

社外委員 (5名)	社外取締役	齋木 昭隆
	社外取締役	立岡 恒良
	社外取締役	宮永 俊一
	社外取締役	秋山 咲恵
	社外取締役	鷺谷 万里
社内委員 (3名)	取締役会長	垣内 威彦*
	取締役 社長	中西 勝也
	常勤監査役	平野 肇

全委員における社外委員の割合\*



\* 2022年7月1日時点の体制に基づく。



(注) 撮影時のみマスクを外し、席間を十分に確保した上で、撮影を実施しております。

#### 主な討議テーマ

- コーポレートガバナンス・コード改訂への対応方針
- 経営者の要件、後継者計画、および社長人事案
- 役員報酬制度の在り方（報酬の決定方針や報酬水準・構成の妥当性等）
- 取締役会の実効性評価

#### 社長業績評価委員会

ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関。取締役会長および社外取締役をメンバーとし、社長の業績評価について審議の上、決定しています。なお、社長はメンバーではありません。

## 国際諮問委員会

委員は政・財・官・学界のさまざまなバックグラウンドを持つ有識者で構成されており、国際的な視点に立った提言・助言を行っています。

### 海外委員 [6名] (2022年6月末時点)

	委員	国籍	役職	主な専門性・バックグラウンド
	リチャード・アームテージ大使	米国	元米国国務副長官	ヨルダン特派大使、米国国務副長官を歴任。外交において幅広い経験を持ち、米国内でも屈指のアジア専門家・知日家であり、また、中東への知見の深さには定評があります。
	ジョセフ・S・ナイ	米国	Harvard大学特別功労教授	地政学分野において世界的に著名な学者。アカデミアのみならず、政界、経済界にも幅広い人脈を有します。国際諮問委員会においては、毎年国際情勢概観についてプレゼンを実施し、産業動向予測に当たったの貴重な提言となっています。
	ラタン・N・タタ	インド	Tata Trusts 会長	100カ国以上に事業拡大を行った経験を持ち、インド実業界はもちろん、政治・経済情勢について深い知見を有しています。
	ジョージ・ヤオ	シンガポール	Kerry Logistics 元会長	過去にはシンガポールの情報・芸術大臣、医療大臣、通商・工業大臣、外務大臣を歴任。中華系シンガポール人であり、ASEANおよび中国の地政学に精通しています。
	ナイル・フィッツジェラルド・KBE	アイルランド	Unilever 元会長	Reuters社、Unilever社など複数の主要企業および大英博物館の会長をはじめとする要職を歴任。地政学・産業両面において傑出した知見を持ち、政治経済の変化に伴うビジネスへの影響についての考察は、国際諮問委員会にとって貴重な助言となっています。
	ハイム・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラII	フィリピン	Ayala Corporation 会長	ASEANから世界規模のビジネスを立ち上げた経験から、ASEANを含むアジア地政学および産業動向に精通しています。

### 国内委員 [5名] (\*は委員長) (2022年6月末時点)

垣内 威彦* 取締役会長	中西 勝也 取締役 社長	平井 康光 取締役 常務執行役員	齋木 昭隆 社外取締役	立岡 恒良 社外取締役
-----------------	-----------------	---------------------	----------------	----------------

#### 主なトピックス

コロナ禍が各国情勢に与える影響

欧米、中国、新興国

米中関係による地政学動向

サプライチェーン組み換え、台湾問題

グローバルな課題やトレンドの動向

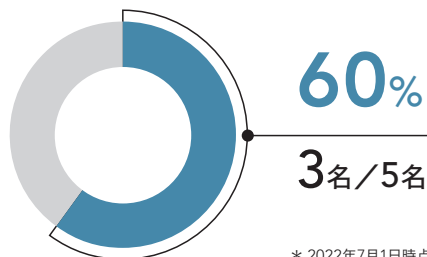
気候変動、デジタル通貨



### 3 監査役・監査役会

監査役会は、会社法など諸法令や定款・諸規程などに基づき、取締役の意思決定の過程や経営執行状況の監査を行う監査役全員で構成されています。常勤監査役は三菱商事における豊富な業務経験に基づく視点から、社外監査役は専門分野におけるさまざまな経験と中立的・客観的な視点から、それぞれ監査を行うことによって経営の健全性を確保しています。また、監査役会では、法定事項などを決議するとともに、各監査役に対する重要案件の説明や各監査役による監査活動の状況報告を通じ、情報共有の充実を図っています。

全監査役に占める独立社外監査役の割合\*



\* 2022年7月1日時点の体制に基づく。

#### 監査計画

監査役会では、毎年の監査年度開始前に監査計画を立て、当該年度の重点監査項目を定めています。

2022年3月期は以下4項目を重点監査項目とし、それぞれ具体的な経営・執行の進捗状況についてモニタリングを行いました。

#### 1 「中期経営戦略2021」の総括：

- ・ DX施策によるビジネスモデルの変革
- ・ 事業ポートフォリオ最適化の現状
- ・ 循環型成長モデルに基づく資産最適化の進捗
- ・ 新人事制度の運用／経営人材育成の取り組み

#### 3 エネルギー・トランスフォーメーション (EX) / サステナビリティへの取り組み：

- ・ EXに向けた取り組み
- ・ 脱炭素社会を見据えた当社グループとしての取り組み推進

#### 2 連結経営の深化：

- ・ 本店／拠点／事業会社の役割分担とその在り方
- ・ 事業会社の実態に応じた権限委譲と管理体制の整備運用の現状

#### 4 コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み：

- ・ 取締役会における審議の充実
- ・ ポストコロナの新たなワークスタイルを踏まえた監査／内部統制の実効性確保

### 中期経営戦略2024「MC Shared Value (共創価値)の創出」の初年度を迎えて

2022年3月期は、前年度に続きコロナ禍による影響が継続する中での監査役活動となりましたが、リモートも活用した往査や執行側との対話などを重ね、適切な状況把握に努めてまいりました。また、新社長選任や中期経営戦略2021の振り返り、新中期経営戦略の策定プロセスについては、社外監査役・社外取締役との連携を強化し特に留意して監査いたしました。

中期経営戦略2024の初年度となる2023年3月期は、MC Shared Valueの創出を目指す同戦略の進捗状況モニタリングを重点監査項目の一つとし、社外監査役と引き続き連携の上、経営執行の状況を注視してまいります。また、常にレビューを重ねながら監査役会の実効性を高めてまいります。



常勤監査役  
平野 肇



常勤監査役  
鴨脚 光眞

## 監査役(会)の主な活動状況

### ① 経営執行責任者との対話

取締役会長、社長、各コーポレート担当役員、各営業グループCEO、営業グループ各本部長・各管理部長、監査部長、経営企画部長およびコーポレートスタッフ部門各部長と、社外監査役を含む全監査役との対話の機会を設けています。

経営執行責任者との対話回数\*1

65回

### ② 重要会議への出席

常勤監査役は、監査役会のほか、取締役会およびガバナンス・指名・報酬委員会、ならびに社長室会、事業戦略会議等の主要社内経営会議に出席し、必要な意見を述べています。社外監査役は、監査役会への出席に加え、社長室会以下の会議体での審議内容を聴取した上で取締役会に出席し、必要な意見を述べています。

重要会議への出席回数\*1

130回

### ③ 往査・視察

新型コロナウイルス感染症の影響に伴う移動制限が継続する中、国内往査を充実させたほか、各種ツールによるリモート往査の手法を取り入れ、状況に応じた対応を進めました。2022年3月期においては、海外3カ国3社、国内15社の三菱商事グループ企業の経営執行責任者、および国内外11拠点の全社拠点長と対話を行い、往査結果を取締役会長、社長、関連の担当役員等へ報告しています。

往査・視察先の数\*1

29社/カ所

\*1 2022年3月期における回数。



福岡国際空港(株)  
往査の様子



三菱商事(株)東北支社  
往査の様子

### ④ グループ・ガバナンスの強化

当社グループ企業の経営執行責任者との対話に加え、国内主要グループ企業39社の監査役と四半期ごとの情報交換の機会を設ける一方、グループ企業の監査役間でも少人数の分科会を開催し、情報共有や意見交換の場を提供しています。また、グループ企業に派遣される常勤監査役への派遣前研修等のサポートも実施しています。今後も定期的なモニタリングを通じてグループ・ガバナンスの強化を図っていきます。

### ⑤ 監査役(会)活動の実効性向上に向けた取り組み

監査役会監査の実効性向上を目的に、2022年3月期は従来行ってきた監査役会の活動レビューをより充実させました。具体的には、期中および期末に事務局による各監査役宛てにヒアリングを実施し、監査活動全般に係る気付きや次年度に向けた改善点を洗い出した上で、その結果につき監査役会において共有・議論しました。また、同ヒアリングでは期初に設定した重点監査項目の監査進捗状況についても議論を行い、その中で得た気付きを執行側に改めてフィードバックするプロセスを加えるなど、監査方法の改善を試みました。

## 三様監査の充実

監査役は、会計監査人および内部監査部門との連携を従来以上に強化して会社状況の把握に努め、それぞれの監査の実効性向上を目指しております。

### 会計監査人との連携/会計監査人の評価

会計監査人とは、会計監査計画の概要説明、四半期決算ごとの監査報告、月次定例会などを通じて連携を図っています。また、往査・視察時には、国内外グループ企業の担当会計監査人とも意見交換を行っています。

会計監査人の評価については、定期的な監査報告などを通じて評価データを期中から蓄積し、期末に会計監査人评价会議を行っています。その結果、現会計監査人は職業的専門家としての適正な監査を実施しているものと評価し、監査役会として再任を決議しています。

### 内部監査部門との連携

内部監査部門とは、監査部長と常勤監査役との月次定例会で当該月の内部監査活動結果報告を受け意見交換を実施するほか、監査部が四半期ごとに社長に対し報告している監査結果と同様の報告を監査役会の場でも受けています。

また、監査部が主催する国内主要グループ企業49社の内部監査人連絡会に監査役が出席する一方、監査役が主催する上述の国内主要グループ企業監査役との連絡会には監査部長が出席し、相互に監査情報の収集や意見交換を行っています。



## 4 社外役員の体制

社外取締役・社外監査役の体制一覧は以下の通りです(2022年7月1日時点)。

■ ガバナンス・指名・報酬委員会委員  
■ 国際諮問委員会委員

### 独立社外取締役



齋木 昭隆

主な経歴等 元外務省 外務事務次官

取締役在任年数：5年

取 13回中13回 ガ 5回中5回

外務省において要職を歴任し、外交活動を通じて培われた地政学に関する深い造詣、および諸外国のカントリーリスクに関する高い見識とこれらに対処するための広範なネットワークを有しています。



立岡 恒良

主な経歴等 元経済産業省  
経済産業事務次官

取締役在任年数：4年

取 13回中13回 ガ 5回中5回

経済産業省において要職を歴任し、経済・産業政策に長年携わることで培われた産業界全体への深い造詣、および環境・エネルギー政策を含むサステナビリティに関する高い見識を有しています。



宮永 俊一

主な経歴等 三菱重工業(株)  
取締役会長

取締役在任年数：3年

取 13回中13回 ガ 5回中5回

世界各地で事業を展開するコングロマリット型製造会社(上場)の取締役社長を長年務め、グローバルな事業経営の経験、および脱炭素関連技術を含むテクノロジーに関する高い見識を有しています。

### 独立社外監査役



佐藤 りえ子

主な経歴等 石井法律事務所  
パートナー

監査役在任年数：2年

取 13回中13回 監 12回中12回

弁護士としての長年の経験を通じて培われた企業法務(会社法・金融商品取引法・コンプライアンス等)に関する深い造詣、および豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点を有しています。



中尾 健

主な経歴等 (株)パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長

監査役在任年数：2年

取 13回中13回 監 12回中12回

公認会計士としての財務・会計に関する深い造詣、および長年にわたるM&A、企業再生、内部統制に関するアドバイザリー業務を通じて培われた高い見識を有しています。



小木曾 麻里

主な経歴等 (株)SDGインパクトジャパン  
代表取締役社長

監査役在任年数：2022年6月就任

取 -回中-回 監 -回中-回

国際機関を含む長年の金融業界における実務経験、グローバル企業や公益財団法人におけるダイバーシティ推進等のサステナビリティに関する取り組み、およびESGインパクトファンドの設立・運営経験を通じて培われた、ESG、ファイナンスへの深い造詣を有しています。

取 2022年3月期における取締役会 出席状況

ガ 2022年3月期におけるガバナンス・指名・報酬委員会 出席状況

監 2022年3月期における監査役会 出席状況



秋山 咲恵

主な経歴等 元(株)サキコーポレーション  
代表取締役社長

取締役在任年数：2年

取 13回中12回 ガ 5回中5回

国際的な経営コンサルタントを経て、産業用検査ロボット企業を創業し、グローバル企業に成長させた経験を通じて培われた、デジタル・IT分野への深い造詣、およびイノベーションに関する高い見識を有しています。



鷺谷 万里

主な経歴等 元日本アイ・ピー・エム(株)  
執行役員

取締役在任年数：2022年6月就任

取 一回中一回 ガ 一回中一回

グローバルに事業展開する複数のIT関連企業で経営幹部を歴任し、企業の変革を導いた豊富な経営経験と、デジタル・トランスフォーメーション(DX)に関する高い見識を有しています。

### 独立社外役員会議

当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、独立した客観的な立場に基づき情報交換・認識共有を図るとともに、必要に応じて討議内容を取締役会へ報告しています。

#### 主な討議テーマ(2022年3月期)

- 経営陣との対話の在り方について
- 『中期経営戦略2024』について
- 取締役会の実効性評価を踏まえた今後の課題と取り組み方針について

### 新任役員からのコメント

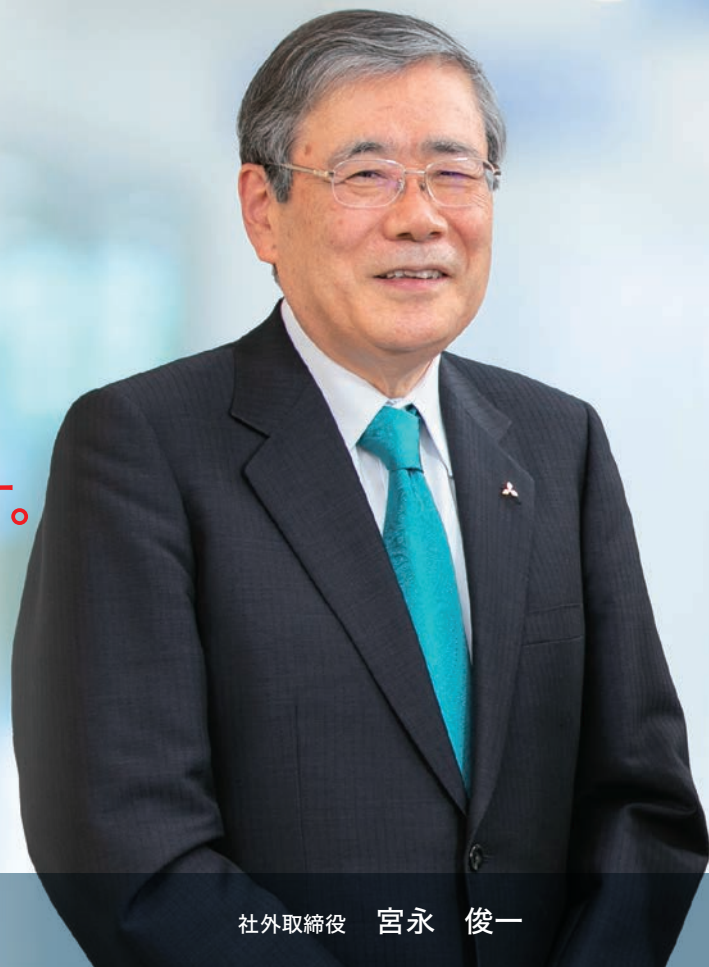
#### 鷺谷取締役

外部環境が目まぐるしく変化する中、中長期的な企業価値向上を目指すうえでこれまでの三菱商事の取り組みに見られるような、継続的にガバナンスの在り方を見直しながら進化させていく姿勢が一層重要になるものと考えます。私は複数のグローバルIT企業においてさまざまな産業のお客さまの経営課題解決に資するDXのご支援、人材育成、そしてマーケティングに主に従事してまいりました。自らの経験を活かし、今後の三菱商事の持続的成長に努めていく所存です。

#### 小木曾監査役

現在企業には、気候変動等の環境分野に加え、多様性や人権への配慮等、さまざまな社会からの要請に応え、さらにそれらを企業価値の向上に結び付けていく事が求められています。私は国際機関やソーシャルセクターで培った知見や経験を活かし、多様な価値観の提供を通して、三菱商事グループのガバナンス、および企業価値の向上に寄与していければと考えております。

確固としたガバナンスを基盤に、  
三菱商事が目指す社会課題の  
解決に貢献する取り組みに、  
社外役員として貢献していきます。



社外取締役 宮永 俊一

## 21年度取締役会実効性評価の一連のプロセスを振り返って

**宮永** 三菱商事では、取締役会の実効性評価を、独立社外役員である取締役と監査役が行っています。昨年度は私と中尾さんが中心となって、質問項目の策定や回答の分析・評価を行いました。実効性評価の一連のプロセスを振り返って思うことは、やはり三菱商事のような業態は日本独特だということです。また、日本が高度経済成長期から成熟期へ、そして今後さらにどう変化していくかが読めない不透明な時代になる中で、三菱商事は最も時代の影響を受けやすい位置にいると思います。そのような業態、企業であることを踏まえた上で、三菱商事の取締役会に求められている実効性を評価するためには何が必要なのか、客観性や中立性を自分たちなりに工夫して考え、一連のプロセスを実行しました。

**中尾** 三菱商事という会社は、会社規模自体が大きいことに加え、事業領域も実に多岐にわたります。そのため、監督機能を十分に発揮させるべく、情報収集の機会がかなり多く設定されており、このことは三菱商事のガバナンスの大きな特徴だと思います。営業グループCEOとの対話のみならず、本部長等との対話も設けられているほか、現場への往査

や組合との対話などさまざまな階層の役職員の意見を聞く機会があります。対話の機会を通じて得た情報も含めて、取締役会が十分に機能しているかについて、社外役員が主導して検証することは、実効性評価の手法として有効なのではないかと思います。

**宮永** 実効性評価では、各営業グループCEOの方々にも意見を聞きました。執行側の実情を把握する上で非常に参考になり、とても価値のある取り組みだったと思います。昨年度は「中期経営戦略2021」の最終年度、かつ、新社長の選任もあった年であり、これらのテーマについても実効性評価のプロセスを通じて濃密な議論を行うことができました。

## 「中期経営戦略2021」の振り返り

**秋山** 2021年度は「中期経営戦略2021」の最終年度でしたが、外部環境要因が大きく影響したこともあり、非常に良い業績で締めくくることができました。全体の業績が良かっただけでなく、各営業グループでこれまでにない数字が出たことは、それぞれの実力が向上し、経営戦略の大きな方針の下で事業ポートフォリオの最適化にしっかり取り組んだ





社外取締役 秋山 咲恵

社外監査役 中尾 健

\* 詳しい経歴は、P.110～111社外役員の体制参照

成果であると思います。この方針は新しい中期経営戦略にも引き継がれており、今回の好業績に満足することなく、さらなる向上を期待したいと思います。

**宮永** 「中期経営戦略2021」を振り返ると、数値的には計画を達成して終えることができました。資源高などの外部環境要因もありましたが、目先の市況を気にするのではなく、バランスを取りながら臨機応変にポートフォリオを組み替えるという手法が概してうまくいったのではないかと思います。今後は、米中対立の激化、ロシア・ウクライナ情勢など、グローバル化の後退が起きる中で、レジリエンスを含めて外部環境に柔軟に対応できるよう考えていく時代に来ていると感じています。

**中尾** 垣内前社長が目指していたのは、各営業グループが市況に左右されることなく一定の利益を出し続け、グループ間の垣根をなくすことで、一つになって新しい価値を創出していくということだったと理解しています。2021年度は資源以外の分野でもしっかりと利益を出していることが特筆すべき部分です。引き続きそうした方向性でドライブをかけていくということで、「中期経営戦略2021」の振り返りが「中期経営戦略2024」にスムーズにつながっているという印象を持っています。

**秋山** 現在、事業環境を取り巻く変化のスピードは非常に速く、また変化の度合いも大きくなっています。その速さと大きさに影響を与えているのは新しいテクノロジーであり、これがDX推進にもつながっています。これまでの三菱商事はどちらかといえば、資源をはじめとしたスケールの大きな事業分野で、重要なプレーヤーとしての役割を果たすというスタイルが中心でした。ITに代表されるような、新しいテクノロジーで成長している分野で活躍している人たちは、若く活気があって、従来の日本社会で評価されてきたビジネスパーソンとはタイプが異なるため、三菱商事のような伝統的な大企業にいる人々が付き合う上では、カルチャーギャップがあるかもしれません。しかし、三菱商事は長い伝統を持ちつつも、非常に自己変革能力が高い会社です。異質な人材との対話の中で、どう自分たちに新しい要素を取り込んでいくのかという部分で、議論とアクションが重要になってくると思います。

**宮永** 三菱商事の若い社員と話していると、優秀であることはもちろん、歴史ある大企業に入ったことで満足するのではなく、世の中がどんどん変化する中で自分たちに何ができるのだろうか、どういう価値を生み出せるのだろうかという意識を持っている方が非常に多いと感じます。「中期経営戦略2024」



ではEX、DXのさらなる推進を掲げており、こうした100年に一度あるかないかという大きな変化にめぐり合わせていることをチャンスと捉え、若手やベテランに関わりなく、積極的な意見交換をしながら取り組んでいってほしいと思います。

## 後継者選任プロセスを振り返って

**宮永** 後継者の選任への関与は、社外取締役の最大の責任の一つであると考えています。従来の日本企業では、社長が会長と相談して提案するという流れの中で後継者を決定するというプロセスが一般的でしたが、選任プロセスの透明化への要請などもあり、三菱商事でもガバナンス・指名・報酬委員会を中心に、次期社長に必要な要件などについて、闊達な議論を行いました。候補者の方々に関する十分な情報が提供され、それらの情報を消化して、各社外役員が意見を述べました。社外役員のさまざまな視点や考え方が反映された中での選任プロセスであったと思います。

**秋山** 会社にとって最も重要な後継者プロセスに関わることは、社外取締役にとって重責です。今回の後継者選任プロセスでは、取締役会はもちろんのこと、取締役会以外の場でもさまざまな形で後継者候補の方々と接する機会が設けられ、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会では、継続して後継者の要件を審議するなど、従来の取り組みをさらに充実させる形へと変革されています。結果として、徹底的に考え抜かれた後継者選任プロセスになったと感じており、先ほども触れた、三菱商事の自己変革能力の高さを実感しました。



今回の後継者選任プロセスは、従来の取り組みをさらに充実させる形へと変革されており、徹底的に考え抜かれた後継者選任プロセスになったと感じます。

## 三菱商事に求められるリーダー像とは

**宮永** 変化が激しい時代において会社を成長させていくには、ダメージを最小化しながら変化を乗り切るだけでなく、さらに多様な力が必要になります。今は好調でも、次に何が起きるか分からないということを常に心し、事態を予見する力を磨き、組織に柔軟性を持たせ、一段高いレベルを目指して、自己には厳しく、他者に対しては励ましながら、動機付けをしていけるような人材であることが必要だと思います。

**秋山** 三菱商事は、広い事業分野において、新しいものを取り込みながら、その時代ごとに最適なものをつくり上げていくという、複雑かつ難易度の高い事業体です。私が当社のトップにとって最も重要な要件だと思うことは、たくさんの人たちの知恵、すなわち衆知を集め、その上で決断・実行ができるということです。それが、三菱商事という会社の安定的な成長を担保する重要な要素ではないかと思っています。「衆知を集める」ためには、ある種の心理的安全性の要素が必要です。皆が積極的に発言できるようなコミュニケーションの基盤が会社にあること、そしてトップがどんな意見も受け止める能力を持っていることが重要だと思います。

**宮永** 役員自身が若いころに何度か難しい問題に直面し、全部ではなくてもその課題を解決し、克服してきた経験を持っていることが望ましいです。そういう経験があると、人々が色々な挑戦をしたとき、難しい問題に直面したときの対応に優しさが生まれます。ただの優しさではなく、受け止めてあげる力があれば、自然に自分を律しやすくなりますし、さまざまな人の意見を聞いた上で決定を行う際にも、説得力が生まれます。その説得力は厳しさだけでは生まれません。

**中尾** お二人がおっしゃる通り、厳しさだけでは人はついてきません。組織が大きくなればなるほど、正しく意思決定するには、現場から日々情報を収集することが不可欠です。中西社長はトップマネジメント層に限らず、若手中堅社員を含め、様々な階層の職員とも積極的に交流の機会を持っていて、現場の重要性をよく理解されている方だと感じます。

## 「中期経営戦略2024」の策定にあたって

**秋山** 昨年12月に中西社長が選任され、その後本年5月に「中期経営戦略2024」が公表されました。時間的な制約がある中で、中西社長は草案を取締役会および取締役会以外の場も活用して説明され、社外役員からの意見を吸い上げてくれました。最終的な意思決定までには4回ほどそうした

プロセスを経ており、「中期経営戦略2024」最終化に向け、かなり濃密な議論ができたと思います。

**中尾** 前中経の振り返りを踏まえての「中期経営戦略2024」の策定にあたっては、従前よりプロセスの透明化をお願いしていました。初期の草案の段階から説明の機会を設定していただき、何度もやりとりを重ねたことで、社長の考えが明確になり、社外役員の理解も進みました。このようなプロセスに変革できたことは非常に良かったと思います。



**中期経営戦略2024の策定にあたってはプロセスの透明化を実行し、社外役員とも何度もやりとりを重ねるなど、変革への意気込みが感じられました。**

**宮永** 中西社長が能動的に情報を開示してくれたこともあり、限られた時間の中でも中身の濃い議論ができたと思います。「中期経営戦略2024」は、先に発表した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」を踏まえてEXに主眼を置き、さらにこの先の中経策定も見据えて組み立てられていると感じます。

## 三菱商事に対する中長期的な期待とは

**中尾** 中西社長は、これまで、電力ソリューショングループCEOとして、欧州総合エネルギー事業会社のEneco社の買収や、日本の洋上風力3海域の落札に関わってこられました。三菱商事は、2021年10月に発表した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で、EX関連投資を2030年度までに2兆円規模にまで拡大することを掲げましたが、中西さんの社長就任は、三菱商事がカーボンニュートラル社会のリーディングカンパニーになるという強い意志を内外に伝えることでもあると思います。カーボンニュートラル社会実

現に向けたリーディングカンパニーとしてのブランディングをさらに向上させ、邁進することで、今後もさまざまな社会課題の解決に取り組んでいってほしいと思います。

**秋山** 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」で掲げた「サプライチェーンの最適化」「非競争領域での協調と本来の競争領域への注力」「データの相互連携と最適サービスの提供」の3つの目標は、一言で表すと、社会改革を起こすということだと捉えています。一般的にはDXとは、アナログな世界をデジタルに変えるということですが、その本質は、まさに社会変革を起こすという点にあります。三菱商事が持つ各業界への多大な影響力を、産業横断的、地域横断的に発揮し、「中期経営戦略2024」の取り組みを進めていくことで、大きな社会変革をやり切るということを期待しています。

**宮永** EXについては、工業技術や科学技術がどこまで進化するかが読めず、10年先はある程度予想できても、20年先・30年先を見通すことは困難です。そうした中で、30年後に何が起きても対応できるようなビジネスモデルを構築し、社会に貢献するためのより良い解を模索していくことが、三菱商事の役目の一つだと考えています。そのためにも、EX関連分野の学びを深め、スキルを磨くことが重要であり、その知見・情報をもとに社外で連携していくことが必要です。われわれ社外役員はその進捗状況を確認しなくてはならないと思っています。また、次世代の技術に対応し、会社が変化していくには若い力がどうしても必要です。若い世代の人たちには、競争原理の中からこそ良いものが生まれるという意識を持ち、持続的な成長に向けて変革に取り組んでいってほしいと思います。



**将来何が起きても対応できるようなビジネスモデルを構築し、社会に貢献するためのより良い解を模索していくことが、三菱商事の役目の一つだと考えています。**

## 役員報酬制度の概要

### 役員報酬制度の基本的な考え方

報酬水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社役員の機能・役割、当社業績水準等に応じた水準とする。</li> <li>業績の達成状況等に応じて、グローバルで競争力を有する水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。</li> </ul>
報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行を担う取締役の報酬は、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬のほか、株主価値との連動性をより強化した株式報酬を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識付ける構成とする。この観点から、業績連動指標として、連結当期純利益（単年度・中長期）および株価・株式成長率（中長期）を採用する。</li> <li>経営の監督機能を担う取締役会長および社外取締役、ならびに監査を担う監査役については、独立性を確保するため、固定の月例報酬のみ支給する。</li> </ul>
報酬ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬の決定方針、報酬水準・構成の妥当性およびその運用状況等については、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会にて、継続的に審議・モニタリングしていく。</li> </ul>

### 役員報酬の内容

報酬の項目・構成	業績連動指標 (KPI)	給付形式	報酬の内容	業績執行を担う取締役	取締役会長	社外取締役	監査役
基本報酬	固定 (20～50%程度)	現金	・ 役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。	①	①	①	⑤
積立型 退任時報酬			・ 毎年一定額を積み立て、役員の退任時に累計額を算出し、取締役会で決議の上、支給。 ・ 委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、取締役会決議にて、累計額から減額、または不支給とすることが可能。	①	—	—	—
加算報酬*	変動 〔単年度〕 (25～35%程度)	個人業績 (単年度)	・ 毎年、取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を評価し、個人別支給額を決定の上、支給。 ・ 社長の業績評価は、社長業績評価委員会において審議の上、決定。 ・ 業績評価結果については、取締役会およびガバナンス・指名・報酬委員会に報告。	①	—	—	—
業績連動 賞与 (短期)*		連結 当期純利益 (単年度)	・ ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度の連結当期純利益 [中長期の場合は3事業年度の平均値] に応じて支給額を決定。 ・ 当該事業年度の連結当期純利益 (当社の所有者に帰属するもの) [中長期の場合は当該事業年度以降の3事業年度の平均値] が、企業価値の向上につながる利益水準 (株主資本コスト) [中長期の場合は3事業年度の平均値] を上回る場合、業績に連動して支給額が変動。	②	—	—	—
業績連動 賞与 (中長期)*		連結 当期純利益 (中長期)	・ 当該事業年度の株主資本コスト [中長期の場合は3事業年度の平均値] を下回る場合、不支給。 ・ 支給総額には上限を設けて運用。	③	—	—	—
中長期 株価連動型 株式報酬	変動 〔中長期〕 (25～45%程度)	株価/ 株式成長率 (中長期)	・ 株主の皆さまとの価値共有、中長期的な企業価値向上および株価上昇に対するインセンティブ付与の観点から、支給。 ・ 個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・ 新株予約権は、割り当てから3年間は行使不可とし、当該3年間は業績評価期間とする。ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、評価期間中の当社株式成長率 (当社株主総利回り (Total Shareholder Return (TSR)) を、同期間中の東証株価指数 ((TOPIX) の成長率で除して算出)) に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が変動。 ・ ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、役位に応じて定めている基本報酬の300%程度に相当する価値の株式数を越えるまでは売却を制限。	④	—	—	—

(注1) 表中①～⑤は、各報酬項目を対象とする報酬枠の番号を示しており、詳細は下段をご参照ください。

(注2) \*の各報酬の項目はクローバック条項の対象としています。詳細は、P.118をご参照ください。



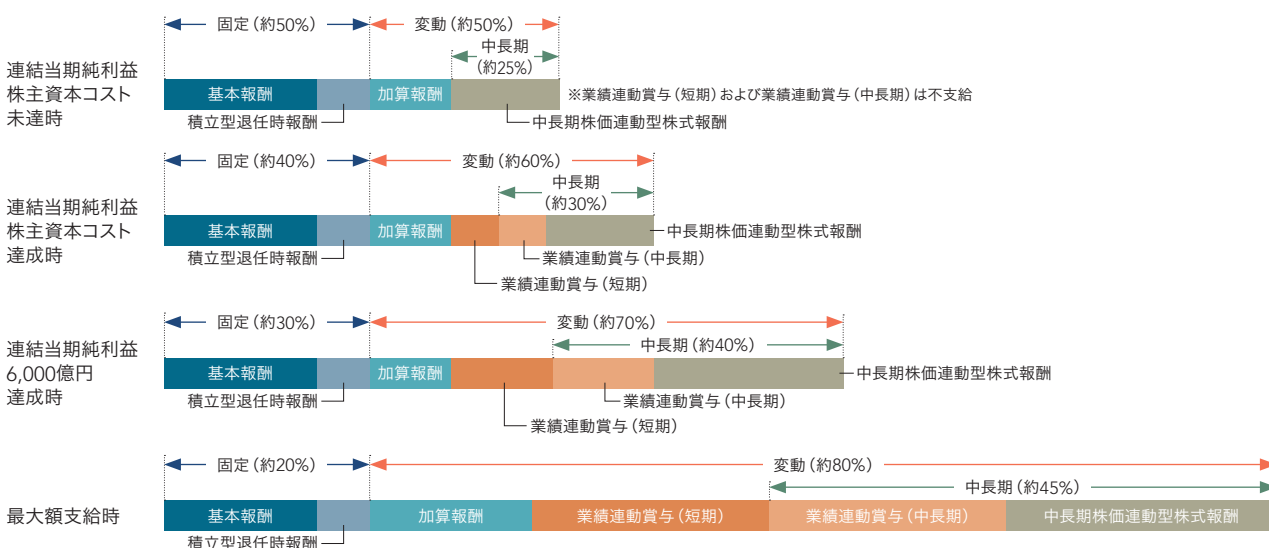
(百万円未満切り捨て)

枠の種類	枠の内容	報酬総額*2 (2022年3月期)
①	基本報酬、積立型退任時報酬および加算報酬を対象として、年額15億円以内 (うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額1.8億円以内)	10.21億円 (うち、社外1.50億円)
②	業績連動賞与(短期)を対象として、当該事業年度の連結当期純利益の0.06%の範囲内(年額)	3.50億円
③	業績連動賞与(中長期)を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益の平均値の0.06%の範囲内(年額)	3.50億円
④	中長期株価連動型株式報酬を対象として、年額6億円以内 (ただし、年間の株式数の上限は400,000株)	3.53億円 (株式数は197,450株)
⑤	監査役報酬*1 監査役に対する基本報酬を対象として、年額2.5億円以内	2.37億円 (うち、社外0.63億円)
合計		23.14億円

\*1 2019年6月21日開催の定時株主総会において決議しています。当該定時株主総会決議時における取締役および監査役の員数は、中長期株価連動型株式報酬を除く取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は13名(うち、社外取締役5名)、中長期株価連動型株式報酬に係る取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は7名、および監査役報酬枠の対象となる監査役の員数は5名(うち、社外監査役3名)です。

\*2 取締役および監査役の報酬等の詳細(総額および対象員数)は、最下段をご参照ください。

### 業務執行を担う取締役の報酬の支給割合イメージ



上記の図は、一定の当社連結業績および当社株価をもとに算出した割合のイメージであり、当社連結業績の変動、株式市場の状況等により、上記割合は変動します。

### 2022年3月期の取締役および監査役の報酬などの総額および対象員数

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	取締役報酬		積立型退任時報酬		加算報酬		業績連動賞与(短期)		業績連動賞与(中長期)		中長期株価連動型株式報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
社内取締役	1,926	8名	689	5名	73	5名	109	5名	350	5名	350	5名	353
社外取締役	150	5名	150	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬等の総額	監査役報酬		積立型退任時報酬		加算報酬		業績連動賞与(短期)		業績連動賞与(中長期)		中長期株価連動型株式報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
常勤監査役	174	2名	174	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	63	3名	63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切り捨て)

(注)

1. 上記員数は、2022年3月期中に退任した取締役1名及び辞任した取締役1名を含めて記載しています。なお、2022年3月期末現在の員数は、取締役11名(うち社外取締役5名)、監査役5名(うち社外監査役3名)です。

2. 上記のうち加算報酬は、2022年3月期に引当金として計上した金額を記載しています。

3. 上記のうち業績連動賞与(短期)は、ガバナンス・指名・報酬委員会が確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、2022年3月期の連結当期純利益9,375億円に応じて決定された金額を記載しています。

4. 上記のうち業績連動賞与(中長期)は、2022年3月期分について、2022年3月期～2024年3月期の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなり、現時点で金額が確定していないことから、2022年3月期に引当金として計上した金額を記載しています。2022年3月期分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会が確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき決定されることから、2024年3月期に係る事業報告において、その金額を開示します。なお、2020年3月期分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会が確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、2020年3月期～2022年3月期の連結当期純利益

の平均値5,485億円に応じて、2020年3月期における当社取締役7名に対し、総額173百万円となりました。また、2021年3月期分は、2021年3月期～2023年3月期の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなり、現時点で金額が確定していないことから、2022年3月期に引当金として、2021年3月期における当社取締役5名に対し、総額210百万円を計上していますが、表中の金額には含まれておりません。2021年3月期分の実際の支給金額は、2023年3月期に係る事業報告において、その金額を開示します。

5. 上記のうち中長期株価連動型株式報酬(株条件付株式報酬型ストックオプション)は、2022年3月期付与分について費用計上した金額を記載しています。なお、中長期株価連動型株式報酬は、ガバナンス・指名・報酬委員会が確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、付与後3年間の当社株式成長率に応じて権利行使可能株式数が決定されることとなります。

6. 上記の報酬等のほか、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2022年3月期の支給総額は以下のとおりです。

なお、役員年金制度を含む退職労金制度は、2007年6月26日開催の定時株主総会終了時をもって廃止しています。  
取締役53名(社外取締役は支給対象外)に対して87百万円  
監査役4名(社外監査役は支給対象外)に対して3百万円



## 業績連動報酬の算定方法 (2023年3月期)

**業績連動賞与 (短期)**

(1) 総支給額の上限

i) 6億円、ii) 下記(2)で定める個別支給額の最大支給額合計のいずれか少ない額を上限とする。

(2) 個別支給額

社長	[2023年3月期連結当期純利益(当社の所有者に帰属) - 4,400億円] × 0.025% + 0.35 (億円)
常務執行役員	[2023年3月期連結当期純利益(当社の所有者に帰属) - 4,400億円] × 0.0075% + 0.105 (億円)

(注) 株主資本コストを下回る場合は支給額は0とする。  
なお、2023年3月期に係る株主資本コストは、5,200億円。

役員別の最大支給額および合計

役位	最大支給額	員数	計
社長	175百万円	1名	175百万円
常務執行役員	52.5百万円	4名	210百万円
合計		5名	385百万円

## 中長期株価連動型株式報酬

(1) 総支給額の上限

年額6億円以内。ただし、年間の株式の上限は400,000株(新株予約権4,000個)とする。

**※ 株価条件**

- 役員別の権利行使可能となる新株予約権の数  
役位ごとの新株予約権の当初割当数(2022年4月1日時点の役位に基づく) × 権利確定割合
- 役員別の当初割当数

社長	54,800株	(548個)
常務執行役員	16,900株	(169個)

**業績連動賞与 (中長期)**

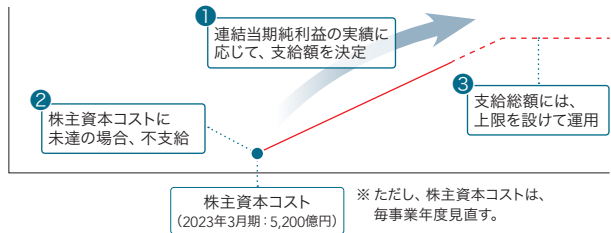
(1) 総支給額の上限

業績連動賞与 (短期) と同じ

(2) 個別支給額

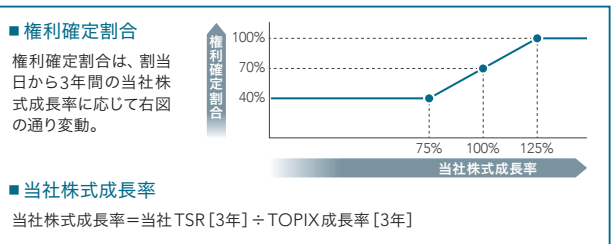
社長	[2023年3月期から2025年3月期の3事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値 - 4,400億円] × 0.025% + 0.35 (億円)
常務執行役員	[2023年3月期から2025年3月期の3事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値 - 4,400億円] × 0.0075% + 0.105 (億円)

(注) 3事業年度に係る株主資本コストの平均値を下回る場合は支給額は0とする。



(2) 新株予約権の行使の条件

株主条件\*としての当社株式成長率に応じて、新株予約権の全部または一部を行使できるものとする。



## 報酬ガバナンス

役員報酬等の決定方針や、報酬等の額(実支給額)の決定に当たっては、ガバナンス・指名・報酬委員会が審議の上、取締役会で決定するプロセスを経ることとしています。

報酬等の額(実支給額)の決定に際し、加算報酬を除く、取締役の各報酬の支給総額および個人別支給額については、2019年6月21日開催の定時株主総会で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。固定報酬である基本報酬および積立型退職時報酬については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与(短期)、業績連動賞与(中長期)および中長期株価連動型株式報酬については、ガバナンス・指名・報酬委員会が審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、業績連動指標(KPI)の実績を反映して支給額を決定しています。

また、2022年2月18日開催の定例取締役会の決議に基づき執行役員規則を改定し、業務執行を担う取締役については、加算報酬、業績連動賞与(短期)、業績連動賞与(中長期)を対象として、報酬の不支給・減額・返還に関する条

項(クローバック条項)\*を導入しています。

\* ①執行役員が故意または過失により会社に損害を生じさせた場合、②執行役員と会社との間の委任契約等の違反があった場合、または③重大な会計上の誤りもしくは不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合において、取締役会の決議により報酬を減額または不支給とすること、ならびに支給済の報酬の返還を請求することができる旨を定めた条項。

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する加算報酬については、業務執行を担う取締役に対して、毎年、取締役会から委任を受けた社長が、当該事業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しています。業務執行を担う取締役の業績評価の際は、統括する組織・担当業務に関する貢献、全社、コーポレートスタッフ部門・営業グループおよび拠点経営への貢献、ならびに三価値同時実現およびESGの観点からのサステナビリティに関する取り組み状況等を総合的に勘案して評価しています。

社長自身の業績評価は、毎年、取締役会から委任を受けた社長業績評価委員会(ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であり、同委員会の委員長である取締役会長および委員である社外取締役をメンバーとする(P.106ご参照))

において決定しています。

業績評価結果については、客観性・公正性・透明性を担保する観点から、ガバナンス・指名・報酬委員会および取締役会に報告しています。

なお、2019年5月17日開催の定例取締役会および2019年6月21日開催の臨時取締役会において決議した役員報酬等の決定方針(業績連動報酬の算定方法を含む)に基づき、毎年、取締役の各報酬の支給総額および個人別支給額が当該決定方針に沿うことをガバナンス・指名・報酬委員会

で審議の上、取締役会で決議しています。

また、報酬水準・構成の妥当性については、毎年、外部専門機関(WTW(ウイリス・タワーズワトソン))から提供された報酬データ等に基づき、ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議・確認しています。

監査役の報酬の総額および個人別支給額については、2019年6月21日開催の定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で、監査役の協議を経て決定しています。

## 上場株式の取得・保有・縮減の考え方および縮減実績

### 上場株式の取得・保有・縮減の考え方

当社では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、保有目的が純投資目的以外の株式を取得・保有する場合があります。これらを取得する際には、社内規程に基づき取得意義や経済合理性の観

点を踏まえ取得是非を判断するとともに、取得後は定期的に保有継続の合理性を検証し、保有意義が希薄化した銘柄については縮減を進めています。

### 個別銘柄の保有方針の検証方法

当社が保有する保有目的が純投資目的以外の全ての上場株式について、毎年、取締役会で経済合理性と定性的保有意義の両面から検証しています。

経済合理性は、個別銘柄毎に時価に対する当社の目標資

本コスト(加重平均資本コスト)に比べ配当金・関連取引利益等の関連収益が上回っているか否かを確認しています。定性的保有意義は所期の保有目的の達成・進捗状況等を確認しています。

### 上場株式の縮減実績

上記検証の結果を踏まえ、2022年3月期は579億円売却し、前年度比で1割強縮減しました。2022年3月末時点の残高は時価合計4,374億円(みなし保有株式除く)となっています。なお、過去の縮減実績は右記の通りです。

2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
730億円	687億円	579億円

(時価ベース、みなし保有株式除く)

### 取締役会での本年の検証内容

2022年3月末時点で当社が保有する全ての上場株式について、取締役会にて検証を行いました。

経済合理性および定性的保有意義の両面から検証を行っ

た結果、所期の保有意義が希薄化してきたことなどから縮減を検討していく銘柄が多数確認されています。



# データセクション





**122** 取締役・監査役

**124** 執行役員

**125** 株主情報

**126** 組織体制

**128** グローバルネットワーク(国・地域)

**130** 13カ国におけるリスクマネー残高状況

**132** 財務ハイライト

**134** 主要な関係会社等の持分損益

**136** ESG情報

136 Environmental Data

137 Governance Data

137 Social Data

**138** 会社情報



## 取締役・監査役(2022年7月1日時点)

### 取締役



垣内 威彦 取締役会長

1979年 三菱商事(株)入社  
2016年 取締役 社長  
2022年 取締役会長【現職】



中西 勝也 代表取締役 社長

1985年 三菱商事(株)入社  
2022年 取締役 社長【現職】



田中 格知 取締役

1982年 三菱商事(株)入社  
2022年 取締役 常務執行役員  
金属資源グループCEO、  
EXタスクフォースリーダー【現職】



齋木 昭隆 社外取締役\*1

1976年 外務省入省  
2016年 同省退官  
2017年 三菱商事(株)取締役【現職】



立岡 恒良 社外取締役\*1

1980年 通商産業省(現 経済産業省)  
入省  
2015年 同省退官  
2018年 三菱商事(株)取締役【現職】



宮永 俊一 社外取締役\*1

1972年 三菱重工(株)入社  
2013年 同社取締役社長  
2014年 同社取締役社長、CEO  
2019年 同社取締役会長【現職】  
三菱商事(株)取締役【現職】

### 監査役



平野 肇 常勤監査役

1979年 三菱商事(株)入社  
2019年 常勤監査役【現職】



鴨脚 光真 常勤監査役

1982年 三菱商事(株)入社  
2022年 常勤監査役【現職】



佐藤 りえ子 社外監査役\*2

1984年 弁護士登録  
1989年 シャーマン・アンド・スターリング  
法律事務所(1990年7月退所)  
1998年 石井法律事務所パートナー【現職】  
2020年 三菱商事(株)監査役【現職】



平井 康光 代表取締役

1984年 三菱商事(株)入社  
2021年 取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員(地域戦略)、  
チーフ・コンプライアンス・オフィサー、  
緊急危機対策本部長【現職】



柏木 豊 代表取締役

1986年 三菱商事(株)入社  
2021年 取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員(国内開発)、  
関西支社長  
2022年 取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員(IT、CAO、広報、  
サステナビリティ・CSR)【現職】



野内 雄三 代表取締役

1987年 三菱商事(株)入社  
2022年 取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員(CFO)【現職】



秋山 咲恵 社外取締役\*1

1987年 アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現  
アクセンチュア(株))入社  
(1991年4月退職)  
1994年 (株)サキコーポレーション設立 代表取締役  
社長  
2018年 同社ファウンダー(顧問)【現職】  
2020年 三菱商事(株) 取締役【現職】



鷺谷 万里 社外取締役\*1

1985年 日本アイ・ビー・エム(株)入社  
2005年 同社執行役員(2014年7月退任)  
2014年 SAP ジャパン(株) 常務執行役員(2015年  
12月退任)  
2016年 (株)セールスフォース・ドットコム(現(株)  
セールスフォース・ジャパン) 常務執行役員  
Chief Marketing Officer(2019年8月  
退任)  
2022年 三菱商事(株) 取締役【現職】

\*1 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)東京証券取引所が定める独立役員の特  
要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たして  
います。



中尾 健 社外監査役\*2

1989年 KPMG 港監査法人(現 有限責任あずさ  
監査法人)入所(1996年3月退所)  
1993年 公認会計士登録  
2006年 (株)パートナーズ・ホールディングス設立  
代表取締役社長【現職】  
2020年 三菱商事(株) 監査役【現職】



小木曾 麻里 社外監査役\*2

1990年 (株)日本長期信用銀行入社  
1998年 世界銀行入行(2010年退行)  
2019年 (株)ファーストリテイリング 社長室部長  
(2020年12月退任)  
2021年 (株)SDG インパクトジャパン設立 代表  
取締役社長【現職】  
2022年 三菱商事(株) 監査役【現職】

\*2 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)東京証券取引所が定める独立役員の特  
要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たして  
います。

三菱商事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、当社ウェブサイト、コーポ  
レート・ガバナンスに対する取り組み「社外役員  
選任基準」をご覧ください。  
[https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/  
about/governance/corporategovernance.  
html](https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/corporategovernance.html)

# 執行役員(2022年7月1日時点)

## 社長

中西 勝也\*

## 常務執行役員

田中 格知\*  
金属資源グループCEO、  
EX タスクフォースリーダー

高岡 英則  
北米三菱商事会社社長

塚本 光太郎  
総合素材グループCEO

西澤 淳  
天然ガスグループCEO

三枝 則生  
食品産業グループCEO

松永 愛一郎  
電力ソリューショングループCEO

平井 康光\*  
コーポレート担当役員(地域戦略)、  
チーフ・コンプライアンス・オフィサー、  
緊急危機対策本部長

竹内 修身  
石油・化学ソリューショングループCEO

柏木 豊\*  
コーポレート担当役員(IT、CAO、広報、  
サステナビリティ・CSR)

菊地 清貴  
コンシューマー産業グループCEO  
(兼)リテイル本部長

久我 卓也  
複合都市開発グループCEO

若林 茂  
自動車・モビリティグループCEO

野内 雄三\*  
コーポレート担当役員(CFO)

太田 光治  
産業インフラグループCEO  
(兼)プラントエンジニアリング本部長

## 執行役員

羽場 広樹  
次世代燃料・石油事業本部長

世利 耕一  
金属資源トレーディング本部長

川上 泰弘  
Cermaq Group AS 出向  
(Chair of the Board)

太田 健司  
ドゥバイ支店長

齊藤 勝  
天然ガスグループCEO オフィス室長  
(兼)北米本部長

大河原 誠  
財務部長

荻久保 直志  
複合都市開発グループCEO オフィス室長

野島 嘉之  
総務部長

高田 明彦  
欧州三菱商事会社社長(兼)ロンドン支店長

河手 哲雄  
人事部長

近藤 恭哉  
いすゞ事業本部長

朝倉 康之  
電力ソリューショングループCEO オフィス室長  
(兼)ユーティリティ・リテイル本部長

今村 功  
(株)メタルワン出向  
(代表取締役社長執行役員(兼)CEO)

羽地 貞彦  
Mitsubishi Development Pty Ltd 出向  
(Managing Director & CEO)

篠原 徹也  
地域戦略部長

近藤 祥太  
経営企画部長

小山 聡史  
金属資源本部長(兼)MDP 事業部長

前川 敏章  
自動車事業本部長

堀 秀行  
食品産業グループCEO オフィス室長

大野 浩司  
鉄鋼製品本部長

鈴木 明文  
グローバルマーケティング本部長

船山 徹  
コーポレート担当役員(国内開発)  
(兼)関西支社長

山名 一彰  
事業投資総括部長

小林 健司  
アセットファイナンス本部長

馬場 重郎  
総合素材グループCEO オフィス(特命担当)

津軽 亮介  
アジア・パシフィック本部長

山口 研  
食品化学本部長

佐藤 聡  
産業機械本部長

藤村 武宏  
監査部長

岡藤 裕治  
エネルギーサービス本部長  
(兼)三菱商事エナジーソリューションズ(株)  
出向(代表取締役社長)

平栗 拓也  
CDO(兼)産業DX部門長  
(兼)サービスDX部長

\*の執行役員は取締役を兼務しています。

# 株主情報(2022年3月31日時点)

## 株式の状況

- (1) 発行可能株式総数：普通株式25億株  
 (2) 2022年3月末時点の発行済株式総数および株主数

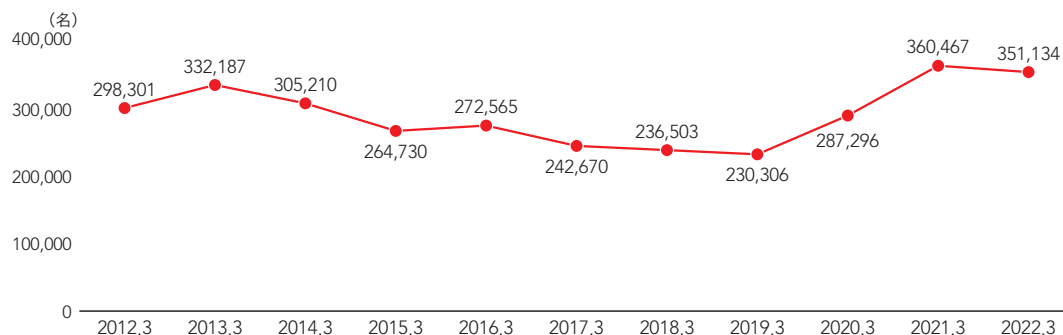
	発行済株式総数(株)	株主数(名)
2021年3月期末時点	1,485,723,351	360,467
増減	0	▲9,333
2022年3月期末時点	1,485,723,351	351,134

## 大株主の状況

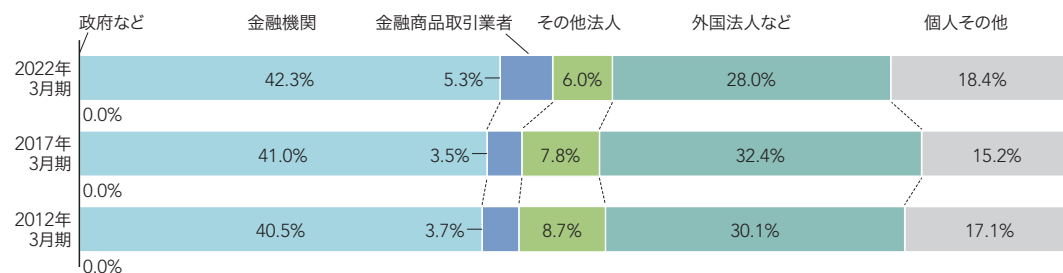
株主名	所有株式の状況(千株未満切り捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	251,409	16.98
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	91,884	6.20
EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	77,540	5.23
明治安田生命保険相互会社	58,361	3.94
東京海上日動火災保険株式会社	50,913	3.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工業株式会社口・退職給付信託口)	32,276	2.18
JPモルガン証券株式会社	24,217	1.63
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	22,387	1.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	17,768	1.20
三菱重工業株式会社	16,643	1.12

(注) 持株比率は、三菱商事が保有している自己株式5,859,407株を除いて算出し、小数点第3位以下を切り捨てて記載

## 株主数の推移



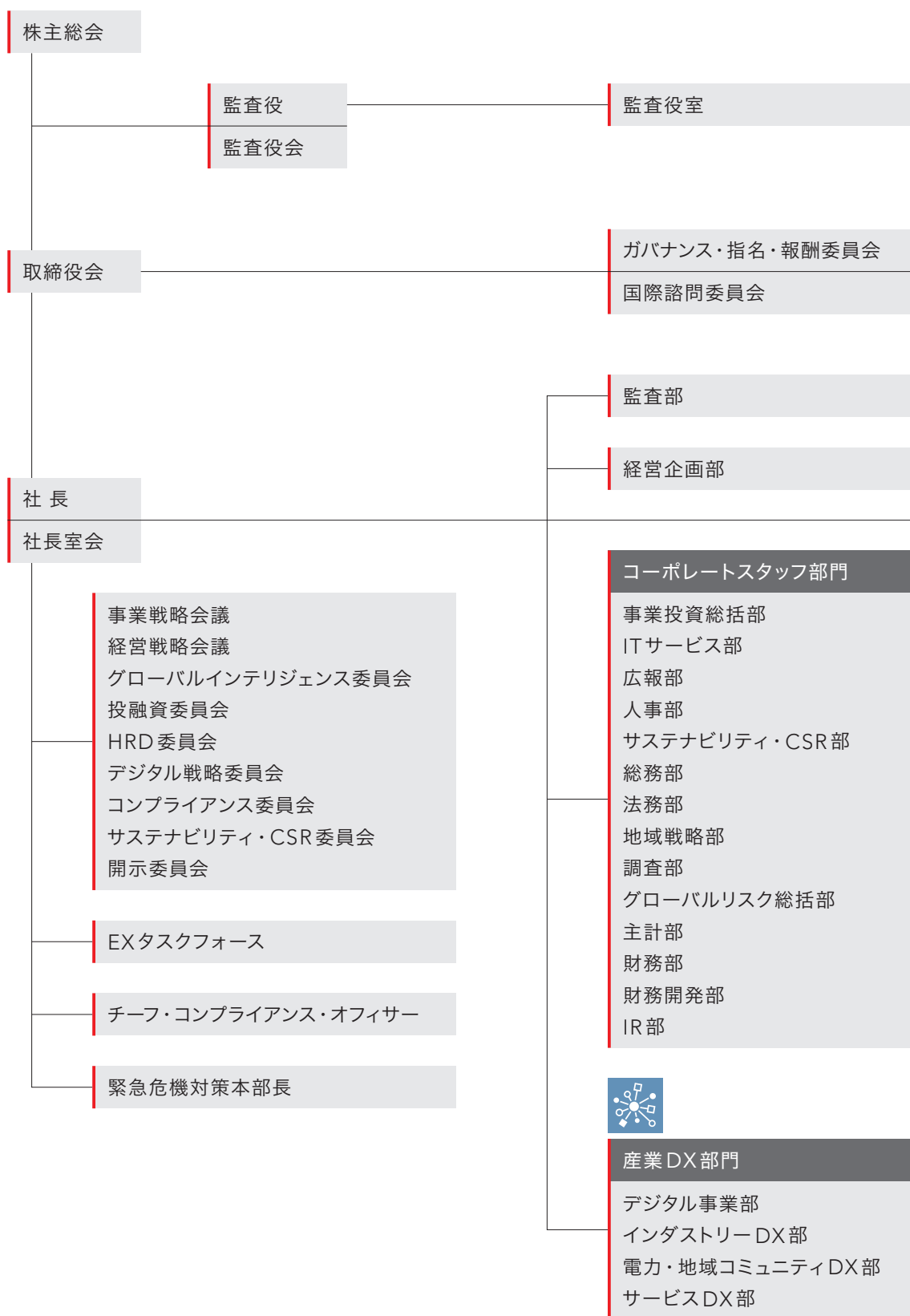
## 株主構成比(株式所有割合)






	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
2022年3月期	2	6,276,235	781,341	897,534	4,164,694	2,728,984	14,848,790
2017年3月期	2	6,513,301	560,741	1,247,225	5,152,930	2,421,797	15,895,996
2012年3月期	2	6,686,931	618,395	1,437,020	4,967,640	2,819,477	16,529,465



# 組織体制 (2022年7月1日時点)

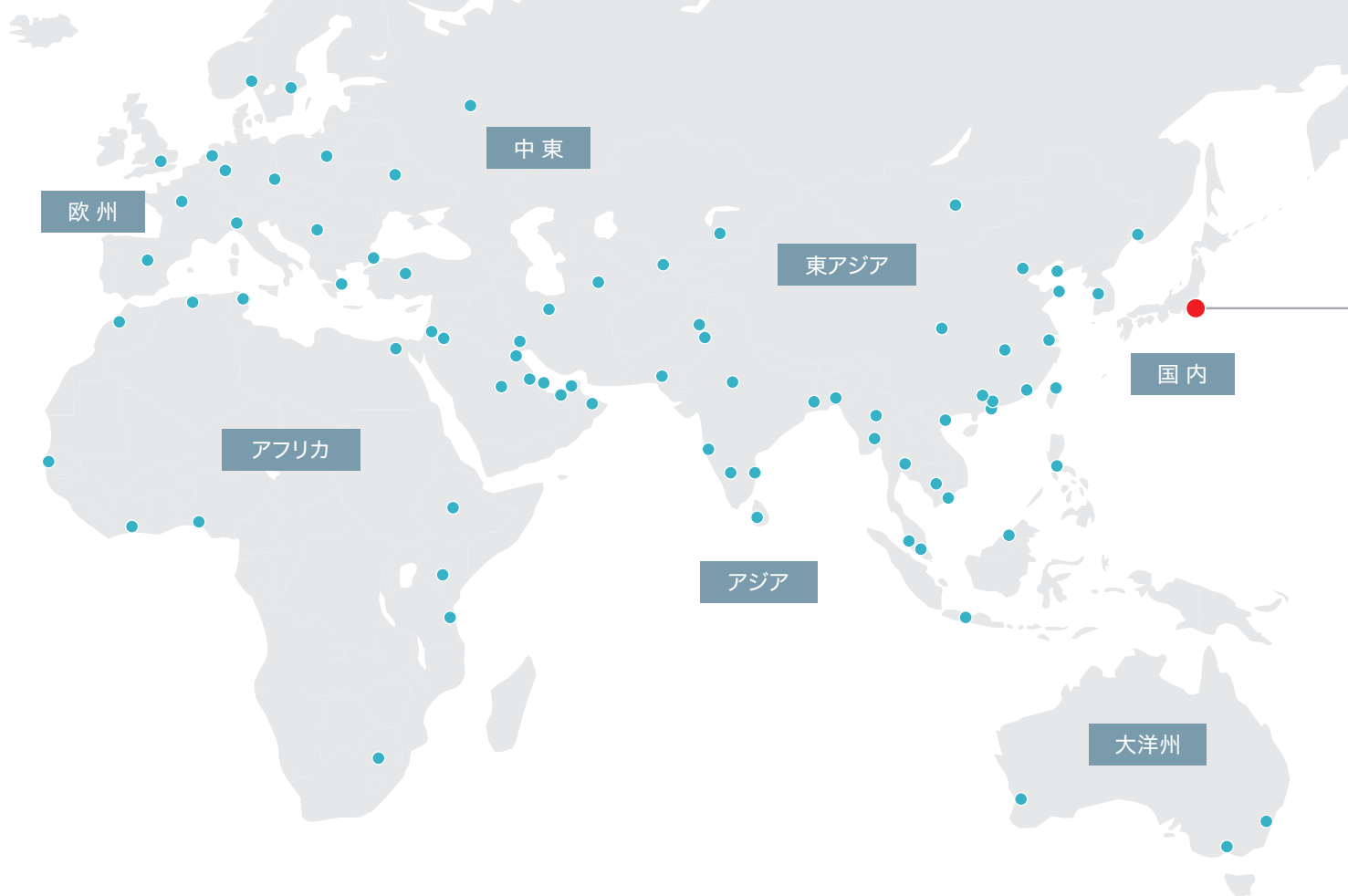


※ 本店の組織体制です。

	天然ガスグループ	天然ガスグループCEOオフィス 天然ガス・金属資源管理部 アジア・パシフィック本部 北米本部 LNG 開発・販売本部
	総合素材グループ	総合素材グループCEOオフィス 総合素材・石油・化学ソリューション管理部 建設資材事業部 窯業原料事業部 機能材本部 鉄鋼製品本部
	石油・化学ソリューショングループ	石油・化学ソリューショングループCEOオフィス 総合素材・石油・化学ソリューション管理部 次世代燃料・石油事業本部 環境素材・化学事業本部 グローバルマーケティング本部
	金属資源グループ	金属資源グループCEOオフィス 天然ガス・金属資源管理部 金属資源本部 金属資源トレーディング本部
	産業インフラグループ	産業インフラグループCEOオフィス 産業インフラ管理部 プラントエンジニアリング本部 産業機械本部 船舶・宇宙航空機本部
	自動車・モビリティグループ	自動車・モビリティグループCEOオフィス 自動車・モビリティ管理部 自動車事業本部 いすゞ事業本部 モビリティ事業本部
	食品産業グループ	食品産業グループCEOオフィス 食品産業管理部 畜産酪農部 食品化学本部 食糧本部 農水産本部 グローバル食品本部
	コンシューマー産業グループ	コンシューマー産業グループCEOオフィス コンシューマー産業管理部 タイヤ部 リテイル本部 アパレル・S.P.A. 本部 ヘルスケア本部 食品流通・物流本部
	電力ソリューショングループ	電力ソリューショングループCEOオフィス 電力ソリューション管理部 海外電力本部 エネルギーサービス本部 ユーティリティ・リテイル本部
	複合都市開発グループ	複合都市開発グループCEOオフィス 複合都市開発管理部 都市インフラ本部 都市開発本部 アセットファイナンス本部

## グローバルネットワーク (国・地域) (2022年4月1日時点)

三菱商事では長年かけて培ってきたグローバルなネットワークを通じて、一般情報にとどまらない多面的なマクロ経済、産業、地政学の知見に加え、業界に深く関わることによって得られたインテリジェンスやノウハウが世界中の現場で日々蓄積されています。一方、個々の現場での蓄積を営業グループや地域を超えてつなぎ合わせ、全社として横展開し、活用していくことも重要です。横展開を図る上で、国内外の拠点が必要な役割を果たしています。



### 本店

東京

### 全社拠点 (所在都市名一覧)

#### 国内 (全社拠点数: 9)

札幌  
仙台  
名古屋  
富山  
大阪

高松  
広島  
福岡  
那覇

#### 海外 (全社拠点数: 112)

##### 北米

ニューヨーク  
シアトル  
シリコンバレー  
ロスアンゼルス  
ヒューストン  
ワシントン  
ボストン  
バンクーバー  
トロント  
メキシコシティ

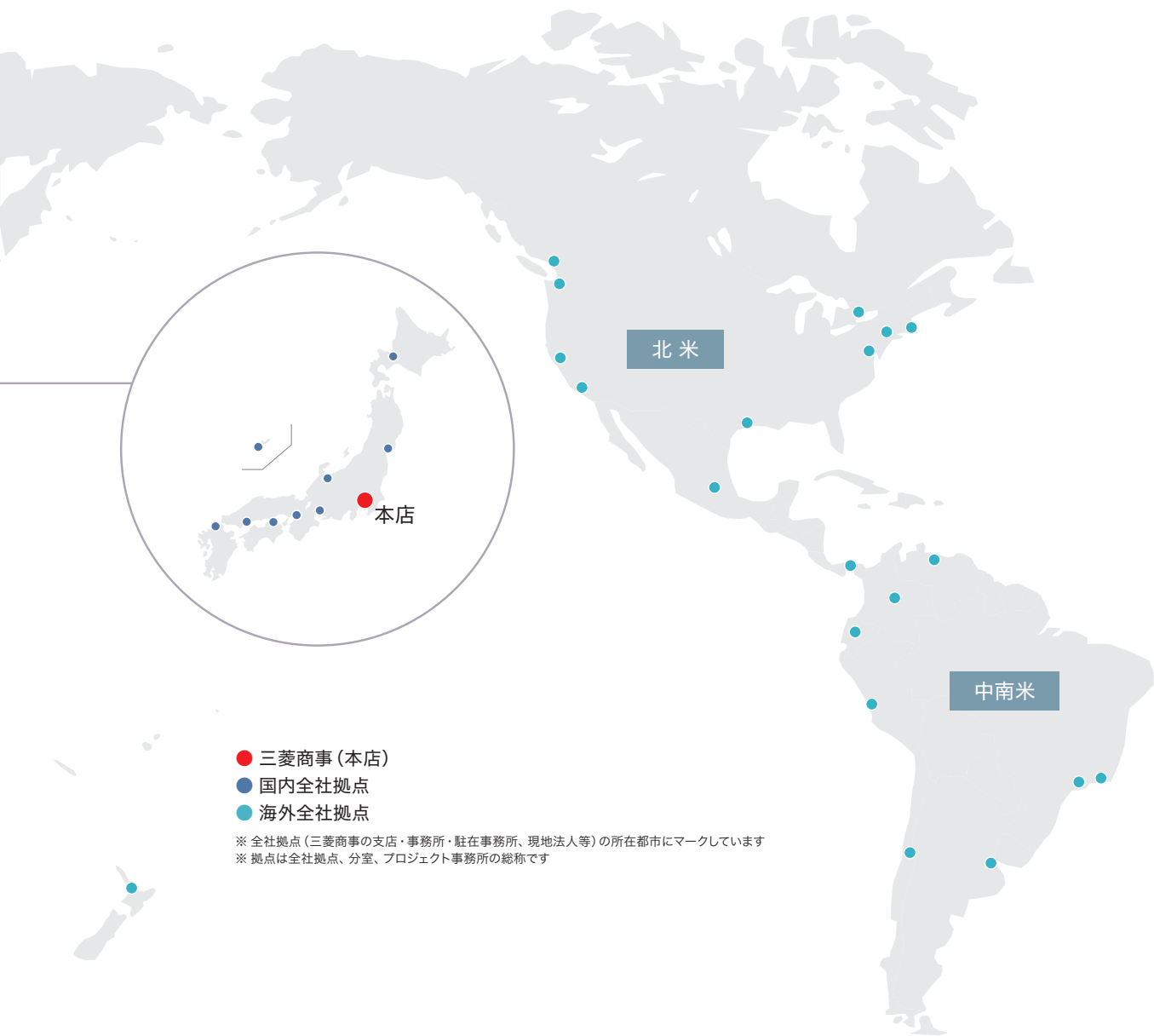
##### 中南米

パナマシティ  
キト  
リマ  
ボゴダ  
サンティアゴ  
カラカス  
プエノスアイレス  
サンパウロ  
リオデジャネイロ

##### 欧州

ロンドン  
マドリード  
パリ  
アムステルダム  
デュッセルドルフ  
ミラノ  
オスロ  
ブラハ  
ストックホルム  
ワルシャワ  
ヘオグラード

アテネ  
モスクワ  
ウラジオストク  
キーウ  
アルマトゥイ  
イスタンブール  
アンカラ  
アシガバット  
タシケント  
テルアビブ



● 三菱商事(本店)

● 国内全社拠点

● 海外全社拠点

※ 全社拠点(三菱商事の支店・事務所・駐在事務所、現地法人等)の所在都市にマークしています  
 ※ 拠点は全社拠点、分室、プロジェクト事務所の総称です

**アフリカ**

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

**中東**

ドゥバイ  
 カイロ  
 アンマン  
 リヤード  
 アル・コバル  
 バスラ  
 ドーハ  
 アブダビ  
 マスカット  
 クエート  
 テヘラン

**東アジア**

ウランバートル  
 北 京  
 広 州  
 深 圳  
 武 漢  
 厦 門  
 青 島  
 上 海  
 大 連  
 成 都  
 香 港  
 台 北  
 ソウル

**アジア**

カラチ  
 イスラマバード  
 ラホール  
 ニューデリー  
 ムンバイ  
 コルカタ  
 チェンナイ  
 バンガロール  
 コロンボ  
 ダッカ  
 ヤンゴン

ネビドー  
 バンコク  
 クアラルンプール  
 シンガポール  
 フノンペン  
 ハノイ  
 ホーチミン  
 ジャカルタ  
 バンダル・スリ・ブガワン  
 マニラ

**大洋州**

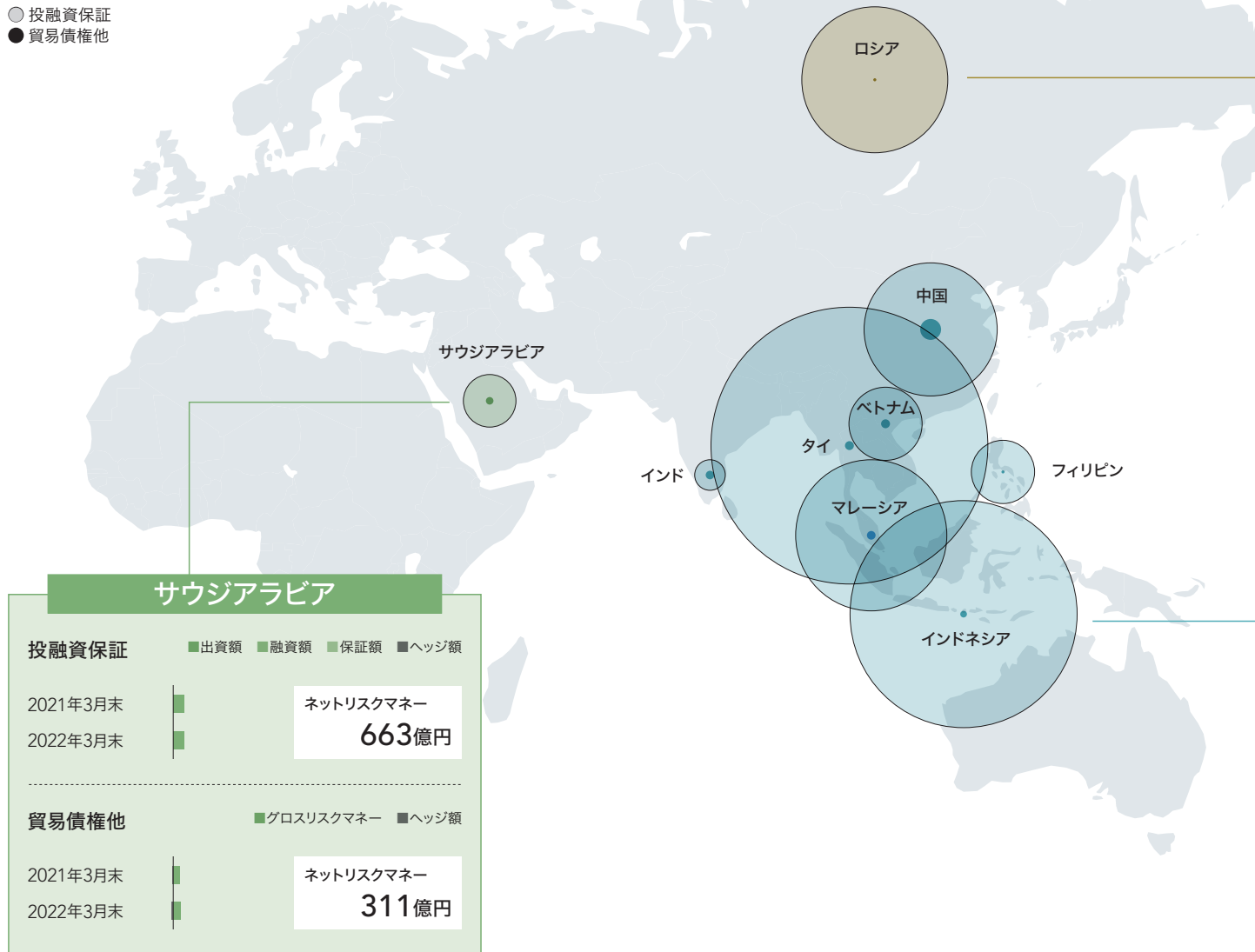
メルボルン  
 シドニー  
 パース  
 オークランド



# 13カ国におけるリスクマネー残高状況

地図上に記載しているリスクマネー残高イメージ

- 投融資保証
- 貿易債権他



## サウジアラビア

### 投融資保証

■ 出資額 ■ 融資額 ■ 保証額 ■ ヘッジ額

2021年3月末  
2022年3月末

ネットリスクマネー  
**663億円**

### 貿易債権他

■ グロスリスクマネー ■ ヘッジ額

2021年3月末  
2022年3月末

ネットリスクマネー  
**311億円**

## 投融資保証\*1

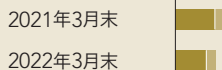
(単位：億円)

	出資*2			融資			保証			グロスリスクマネー		
	2022年3月末	2021年3月末	増減	2022年3月末	2021年3月末	増減	2022年3月末	2021年3月末	増減	2022年3月末	2021年3月末	増減
チリ	5,713	4,847	+866	—	74	▲74	924	857	+67	6,637	5,778	+859
ブラジル	1,187	1,084	+103	219	235	▲16	1,164	414	+750	2,570	1,733	+837
ペルー	2,466	2,203	+263	2,158	1,206	+952	82	72	+10	4,706	3,481	+1,225
メキシコ	407	415	▲8	1	34	▲33	250	121	+129	658	570	+88
4カ国計	9,773	8,549	+1,224	2,378	1,549	+829	2,420	1,464	+956	14,571	11,562	+3,009
ロシア	1,678	2,143	▲465	—	—	+0	495	352	+143	2,173	2,495	▲322
1カ国計	1,678	2,143	▲465	—	—	+0	495	352	+143	2,173	2,495	▲322
サウジアラビア	670	673	▲3	—	—	+0	—	—	+0	670	673	▲3
1カ国計	670	673	▲3	—	—	+0	—	—	+0	670	673	▲3
インド	488	431	+57	30	30	+0	55	59	▲4	573	520	+53
インドネシア	4,178	3,192	+986	141	188	▲47	2,352	1,856	+496	6,671	5,236	+1,435
タイ	2,056	2,230	▲174	12	9	+3	2,394	2,017	+377	4,462	4,256	+206
中国	1,108	1,179	▲71	82	98	▲16	835	617	+218	2,025	1,894	+131
フィリピン	1,097	952	+145	—	—	+0	—	17	▲17	1,097	969	+128
ベトナム	1,261	594	+667	—	—	+0	78	43	+35	1,339	637	+702
マレーシア	1,688	1,566	+122	—	—	+0	42	298	▲256	1,730	1,864	▲134
7カ国計	11,876	10,144	+1,732	265	325	▲60	5,756	4,907	+849	17,897	15,376	+2,521
合計	23,997	21,509	+2,488	2,643	1,874	+769	8,671	6,723	+1,948	35,311	30,106	+5,205

## ロシア

### 投融資保証

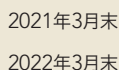
■ 出資額 ■ 融資額 ■ 保証額 ■ ヘッジ額



ネットリスクマネー  
2,173億円

### 貿易債権他

■ グロスリスクマネー ■ ヘッジ額



ネットリスクマネー  
12億円

## 中南米圏4カ国合計

### 投融資保証

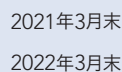
■ 出資額 ■ 融資額 ■ 保証額 ■ ヘッジ額



ネットリスクマネー  
14,550億円

### 貿易債権他

■ グロスリスクマネー ■ ヘッジ額



ネットリスクマネー  
229億円

## アジア圏7カ国合計

### 投融資保証

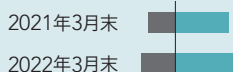
■ 出資額 ■ 融資額 ■ 保証額 ■ ヘッジ額



ネットリスクマネー  
15,852億円

### 貿易債権他

■ グロスリスクマネー ■ ヘッジ額



ネットリスクマネー  
1,356億円

メキシコ

ペルー

ブラジル

チリ

\*1 社内カントリーリスク格付およびリスクマネーの金額規模等に基づき抽出している。  
\*2 投資先の純資産持分・公正価値を反映する等の調整を行っている。

### 貿易債権他\*1

ヘッジ類			ネットリスクマネー			グロスリスクマネー			ヘッジ類			ネットリスクマネー		
2022年3月末	2021年3月末	増減	2022年3月末	2021年3月末	増減	2022年3月末	2021年3月末	増減	2022年3月末	2021年3月末	増減	2022年3月末	2021年3月末	増減
-	7	▲7	6,637	5,771	+866	20	75	▲55	6	-	+6	14	75	▲61
21	11	+10	2,549	1,722	+827	154	101	+53	33	29	+4	121	72	+49
-	-	+0	4,706	3,481	+1,225	13	23	▲10	11	16	▲5	2	7	▲5
-	-	+0	658	570	+88	277	274	+3	185	182	+3	92	92	+0
21	18	+3	14,550	11,544	+3,006	464	473	▲9	235	227	+8	229	246	▲17
-	-	+0	2,173	2,495	▲322	64	89	▲25	52	85	▲33	12	4	+8
-	-	+0	2,173	2,495	▲322	64	89	▲25	52	85	▲33	12	4	+8
7	6	+1	663	667	▲4	439	424	+15	128	61	+67	311	363	▲52
7	6	+1	663	667	▲4	439	424	+15	128	61	+67	311	363	▲52
-	-	+0	573	520	+53	744	721	+23	585	439	+146	159	282	▲123
1,971	1,924	+47	4,700	3,312	+1,388	645	415	+230	491	283	+208	154	132	+22
-	-	+0	4,462	4,256	+206	419	349	+70	121	113	+8	298	236	+62
1	-	+1	2,024	1,894	+130	752	745	+7	490	453	+37	262	292	▲30
23	22	+1	1,074	947	+127	79	72	+7	29	32	▲3	50	40	+10
50	4	+46	1,289	633	+656	144	221	▲77	42	114	▲72	102	107	▲5
-	-	+0	1,730	1,864	▲134	420	394	+26	89	54	+35	331	340	▲9
2,045	1,950	+95	15,852	13,426	+2,426	3,203	2,917	+286	1,847	1,488	+359	1,356	1,429	▲73
2,073	1,974	+99	33,238	28,132	+5,106	4,170	3,903	+267	2,262	1,861	+401	1,908	2,042	▲134

# 財務ハイライト

三菱商事株式会社および連結子会社

3月31日に終了した事業年度

当社は、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。

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
<b>当期業績：</b>				
収益*1	¥ 6,009,887	¥ 7,635,168	¥ 7,669,489	¥ 6,925,582
売上総利益	1,054,933	1,186,005	1,209,894	1,098,877
持分法による投資損益	167,840	168,356	203,818	▲175,389
当期純利益(純損失)(三菱商事の所有者に帰属)	323,457	361,359	400,574	▲149,395
<b>事業年度末の財政状態：</b>				
資産合計	15,064,738	15,901,125	16,774,366	14,916,256
運転資本*2	2,076,570	2,417,452	2,629,705	2,123,954
社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)	4,498,683	4,693,855	4,835,117	4,560,258
資本(当社の所有者に帰属する持分)	4,517,107	5,067,666	5,570,477	4,592,516
<b>有利子負債：</b>				
有利子負債*3	5,889,642	6,075,835	6,348,993	6,042,606
ネット有利子負債*4	4,420,068	4,601,094	4,467,714	4,315,460
<b>キャッシュ・フロー：</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	453,327	381,576	798,264	700,105
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲791,026	▲300,502	▲154,852	▲503,854
フリーキャッシュ・フロー	▲337,699	81,074	643,412	196,251
財務活動によるキャッシュ・フロー	388,366	▲118,845	▲305,334	▲364,528
ネットキャッシュ・フロー	50,667	▲37,771	338,078	▲168,277
<b>1株当たり情報：</b>				
1株当たり当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)：				
基本的(円、米ドル)	196.45	219.30	246.39	▲93.68
希薄化後(円、米ドル)	196.02	218.80	245.83	▲93.68
配当金(円、米ドル)	55.00	68.00	70.00	50.00
1株当たり当社所有者帰属持分(円、米ドル)	2,742.36	3,074.03	3,437.75	2,898.23
配当性向*5(%)	25	25	28	—
<b>株式：</b>				
期末発行済株式数*6(千株)	1,647,158	1,648,541	1,620,384	1,584,595
<b>財務指標：</b>				
ROE*7(%)	7.8	7.5	7.5	▲2.9
ROA*8(%)	2.3	2.3	2.5	▲0.9
ネットDER*9(倍)	1.0	0.9	0.8	0.9
DOE*10(%)	2.2	2.3	2.1	1.6
<b>株価情報：</b>				
期中平均株価(円、米ドル)	1,626	1,897	2,143	2,262
株価収益率(PER)*11(倍)	8.31	8.68	8.69	▲24.08
株価純資産倍率(PBR)*12(倍)	0.6	0.6	0.6	0.8

(注) 2020年3月期よりIFRS第16号「リース」を適用し、使用権資産を計上したことに伴い資産合計が増加している。また、リース負債支払額が、営業活動によるキャッシュ・フローから、財務活動によるキャッシュ・フローに組み替えられている。米ドル金額は便宜的に1米ドル=120.0円で換算している。

\*1 2019年3月期よりIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用した結果、財またはサービスの移転を本人としての履行義務と識別し、対価の総額を収益として認識する取引が増加したことで、収益は前期実績を上回る結果となった。

\*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る。

\*3 「有利子負債(リース負債除く)」は流動負債および非流動負債の「社債及び借入金」の合計額となる。

\*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。

\*5 「配当性向」は組み替え再表示前(2013年3月期および2014年3月期についてはU.S. GAAPからIFRSへの組み替え再表示を含む)の当期純利益(当社の所有者に帰属)から算出したもの。

\*6 当社が保有する自己株式は含まれていない。

\*7 「ROE」は、当期純利益(純損失)(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。

\*8 「ROA」は、当期純利益(純損失)(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。

\*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。

2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	単位：百万円 2022.3	単位：百万米ドル 2022.3
¥ 6,425,761	¥ 7,567,394	¥16,103,763	¥14,779,734	¥12,884,521	¥17,264,828	\$143,874
1,328,638	1,886,640	1,987,811	1,789,131	1,605,106	2,150,764	17,923
117,450	211,432	137,269	179,325	97,086	393,803	3,282
440,293	560,173	590,737	535,353	172,550	937,529	7,813
15,753,557	16,036,989	16,532,800	18,033,424	18,634,971	21,912,012	182,600
1,789,423	1,861,823	1,885,242	1,591,119	1,732,708	2,213,212	18,443
4,135,680	3,684,860	3,569,221	4,287,354	4,381,793	4,039,749	33,665
4,917,247	5,332,427	5,696,246	5,227,359	5,613,647	6,880,232	57,335
5,383,911	4,954,395	5,092,099	5,760,123	5,644,315	5,643,169	47,026
3,991,475	3,714,176	3,723,568	4,336,295	4,178,410	3,939,721	32,831
583,004	742,482	652,681	849,728	1,017,550	1,055,844	8,799
▲179,585	▲317,583	▲273,687	▲500,727	▲357,297	▲167,550	▲1,396
403,419	424,899	378,994	349,001	660,253	888,294	7,402
▲752,162	▲554,328	▲227,480	▲156,629	▲691,184	▲693,396	▲5,778
▲348,743	▲129,429	151,514	192,372	▲30,931	194,898	1,624
277.79	353.27	372.39	348.50	116.86	635.06	5.29
277.16	352.44	371.55	347.71	116.57	625.73	5.21
80.00	110.00	125.00	132.00	134.00	150.00	1.25
3,101.43	3,362.34	3,589.37	3,521.30	3,803.01	4,659.68	38.83
29	31	34	38	115	24	—
1,585,480	1,585,929	1,586,977	1,484,497	1,476,105	1,476,545	—
9.3	11.3	10.7	9.8	3.2	15.0	—
2.9	3.6	3.6	3.0	0.9	4.6	—
0.8	0.7	0.7	0.8	0.7	0.6	—
2.7	3.5	3.6	3.7	3.7	3.5	—
2,215	2,656	3,143	2,807	2,526	3,472	28.93
8.00	7.54	8.46	8.34	21.75	5.50	—
0.7	0.8	0.9	0.9	0.7	0.7	—

\*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。

\*11「PER」は、期中平均株価に期末発行済株式総数（当社が保有する自己株式を含む）を乗じた時価総額を当期純利益（純損失）（当社の所有者に帰属）で除して算出したもの。

\*12「PBR」は、期中平均株価に期末発行済株式総数（当社が保有する自己株式を含む）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。



# 主要な関係会社等の持分損益

天然ガスグループ				(単位: 億円)
	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	2022.3
<b>LNG事業</b>				
関係会社持分法損益*	—	457	257	535
その他投資先 受取配当金 (税後)	—	470	182	392
<b>シェールガス事業</b>				
シェールガス事業 持分損益	—	▲170	▲133	17

\* 産業インフラグループが保有する持分の損益 (2020年3月期: 3億円、2021年3月期: 25億円、2022年3月期: 39億円) を含まない。

総合素材グループ				(単位: 億円)
	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	2022.3
Cape Flattery Silica Mines Pty, Ltd. (オーストラリア)	100.00	4	5	7
Mitsubishi International PolymerTrade Corporation (米国)	100.00	6	4	5
株式会社メタルワン	60.00	118	39	169

石油・化学ソリューショングループ				(単位: 億円)
	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	2022.3
アストモスエネルギー株式会社	49.00	11	16	93
サウディ石油化学株式会社	33.34	27	11	34
中央化学株式会社	60.59	3	13	4
三菱商事エネルギー株式会社*1	100.00	29	69	68
三菱商事ケミカル株式会社	100.00	14	13	28
三菱商事プラスチック株式会社	100.00	26	26	31
明和産業株式会社	33.05	8	5	8
海外化学品トレーディング事業*2	—	18	25	43
基礎化学事業関連会社*3	—	37	1	▲4

\*1 他営業グループが保有する持分の損益 (2020年3月期: ▲3億円、2021年3月期: 1億円、2022年3月期: ▲2億円) を含まない。

\*2 2019年3月期に海外拠点の化学品トレーディング事業を分社化して設立した会社の損益を合計したものの。

\*3 塩事業、メタノール事業の合計値。

金属資源グループ				(単位: 億円)
	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	2022.3
IRON ORE COMPANY OF CANADA (カナダ)	26.18	161	176	311
M.C. INVERSIONES LIMITADA (チリ) 【鉄鉱石事業】	100.00	12	111	271
三菱商事 RtM ジャパン株式会社	100.00	65	52	76
MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD (オーストラリア)	100.00	1,187	109	2,706
<b>銅事業</b>				
ジエコ株式会社*1	70.00	105	119	236
JECO 2 LTD (英国) *1	50.00	22	28	56
MC COPPER HOLDINGS B.V. (オランダ)	100.00	29	32	50
M.C. INVERSIONES LIMITADA (チリ) *2 【銅事業】	100.00	▲13	29	204

銅事業においては、上記以外に親会社が直接アンタミナ鉱山からの配当を収受している。(2020年3月期: 50億円、2021年3月期: 126億円、2022年3月期: 178億円)

\*1 ジエコ株式会社と JECO 2 LTD を通じたエスコンティダ銅鉱山 (チリ) の持分比率は 8.25%。

\*2 2021年3月期第2四半期までは MC RESOURCE DEVELOPMENT LTD. で連結していたが、2020年8月に M.C. INVERSIONES LIMITADA へ株式移管完了。(2020年3月期以前は MC RESOURCE DEVELOPMENT LTD. の持分損益)

産業インフラグループ				(単位: 億円)
	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	2022.3
エム・エス・ケー農業機械株式会社	100.00	11	13	12
株式会社レンタルのニッケン	100.00	74	40	36
千代田化工建設株式会社*1	33.45	41	27	▲42
三菱商事テクノス株式会社	100.00	15	6	12
三菱商事マシナリ株式会社*2	100.00	—	30	24
その他エネルギーインフラ関連事業会社	—	82	40	14
一般商船事業関係会社*3	—	49	13	65
ガス船事業関係会社*4	—	28	32	30

\*1 表中の数値の他に会計基準差の補正等として、(2020年3月期: 16億円、2021年3月期: ▲4億円、2022年3月期: ▲25億円) の連結調整を加えている。

\*2 2022年3月期 電力ソリューショングループから移管。複合都市開発グループが保有する持分の損益 (2021年3月期: 9億円、2022年3月期: 2億円) を含まない。

\*3 本邦で課税される税の影響を含む。

\*4 2021年3月期開示より、事業区分変更に伴い、海洋事業関係会社に関連する損益はその他エネルギーインフラ関連事業会社損益へ移管。

自動車・モビリティグループ				(単位: 億円)
	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	2022.3
タイ・インドネシア自動車関連事業会社	—	555	577	913
三菱自動車工業株式会社*	20.01	▲49	▲625	148
* 取得時に公正価値評価された資産の償却等で、この他に連結調整 (2020年3月期: 29億円、2021年3月期: 92億円、2022年3月期: ▲6億円) が計上されている。この他に、2020年3月期は同社宛投資に関する減損として▲342億円が計上されている。				
<b>タイ・インドネシア自動車関連事業会社 主な内訳</b>				
PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIA (インドネシア)	40.00	7	11	77
PT. KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS (インドネシア)	30.00	5	1	17
TRI PETCH ISUZU SALES CO., LTD. (タイ)	88.73	288	361	477

食品産業グループ

	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	(単位: 億円) 2022.3
AGREX INC. (米国)	100.00	2	8	6
CERMAQ GROUP AS (ノルウェー)	100.00	80	4	308
INDIANA PACKERS CORPORATION (米国)	80.00	44	51	59
OLAM GROUP LIMITED (シンガポール)*	14.64	78	33	92
PRINCES LTD (英国)	100.00	27	48	26
TH FOODS, INC. (米国)	50.00	12	5	4
DM 三井製糖ホールディングス株式会社	20.00	—	—	2
伊藤ハム米久ホールディングス株式会社	39.55	44	79	76
かどや製油株式会社	26.35	7	6	7
ジャパンファームホールディングス株式会社	92.66	17	42	29
東洋冷蔵株式会社	95.08	▲3	21	50
日東富士製粉株式会社	64.85	22	23	24
日本KFCホールディングス株式会社	35.22	6	12	16
日本食品化工株式会社	59.82	2	8	8
日本農産工業株式会社	100.00	25	30	13
フードリンク株式会社	99.42	22	20	21
三菱商事ライフサイエンス株式会社	100.00	48	51	54

\* 株式交換に伴い、当社の直接投資先はOLAM INTERNATIONAL LIMITEDから同社の親会社であるOLAM GROUP LIMITEDに変更。  
なお、表中の数値の他に会計基準差の補正等として、(2020年3月期: ▲18億円、2021年3月期: ▲53億円、2022年3月期: ▲11億円)の連結調整を加えている。

コンシューマー産業グループ

	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	(単位: 億円) 2022.3
TOYO TIRE 株式会社*1	20.02	49	23	83
エム・シー・ヘルスケアホールディングス株式会社*2	80.00	26	24	26
株式会社日本ケアサプライ*3	40.26	11	10	7
株式会社ライフコーポレーション	23.09	18	41	35
株式会社ローソン*4	50.12	101	44	90
三菱商事パッケージング株式会社	100.00	20	14	25
三菱商事ファッション株式会社	100.00	31	21	17
三菱商事ロジスティクス株式会社	100.00	15	7	19
三菱食品株式会社*5	50.12	71	69	74

\*1 表中の数値の他に会計基準差の補正等として、(2020年3月期: ▲22億円、2021年3月期: ▲15億円、2022年3月期: ▲14億円)の連結調整を加えている。  
\*2 2022年4月1日にエム・シー・ヘルスケア株式会社から商号変更。  
\*3 2021年3月期第2四半期末での持分損益は、持分比率74.78%ベースとなっており、2021年3月期第3四半期より42.83%、2022年3月期第4四半期より40.26%の連結ピックアップとなる。  
\*4 会計基準差の補正等(2020年3月期: ▲34億円、2021年3月期: ▲62億円、2022年3月期: ▲33億円)および同社宛てのれんおよび無形資産の減損(2021年3月期: ▲836億円)による連結上の調整を含まない。  
\*5 2022年3月期第2四半期に持分比率は61.99%から50.12%に減少した。

電力ソリューショングループ

	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	(単位: 億円) 2022.3
N.V. Eneco (オランダ)*1	80.00	—	132	200
Diamond Generating Asia, Limited (香港)*2,3	100.00	118	73	17
DIAMOND GENERATING CORPORATION (米国)	100.00	121	31	69
DIAMOND GENERATING EUROPE LIMITED (英国)	100.00	68	62	288
DIAMOND TRANSMISSION CORPORATION (英国)*4	100.00	83	78	▲14
三菱商事エナジーソリューションズ株式会社*5	100.00	42	138	156

\*1 2021年6月29日付でN.V. Eneco BeheerがEneco Groep N.V.を吸収合併の上、N.V. Eneco (以下Eneco社)に商号変更。  
当社は上記数値の他に、Eneco社取得時に公正価値評価した資産の償却等を2021年3月期に▲70億円、2022年3月期に▲20億円、連結調整を加えている。また連結調整後の数値には英国/オランダ税制改正による影響を含む。(2021年3月期: オランダ▲49億円、2022年3月期: 英国▲7億円/オランダ▲12億円)  
\*2 Diamond Generating Asia, Limitedが管理している会社を含めた11社の損益を合算して開示している。  
\*3 本邦で課税される税の影響を含む。  
\*4 英国税制改正による影響2022年3月期▲8億円を含む。  
\*5 2021年4月1日に三菱商事パワー株式会社から商号変更。

複合都市開発グループ

	持分比率 (%)	2020.3	2021.3	(単位: 億円) 2022.3
DIAMOND REALTY INVESTMENTS, INC. (米国)	100.00	67	45	208
MC DIAMOND REALTY INVESTMENT PHILIPPINES, INC. (フィリピン)	100.00	4	12	3
ダイヤモンド・リアルティ・マネジメント株式会社	100.00	17	17	14
株式会社MCアビエーション・パートナーズ	100.00	15	▲25	▲134
三菱HCキャピタル株式会社*1	18.00	151	108	166
三菱オートリース・ホールディング株式会社	50.00	13	18	23
三菱商事・ユービーエス・リアルティ株式会社	51.00	22	27	25
三菱商事都市開発株式会社	100.00	91	97	52
ファンド関連事業会社*2,3	—	68	90	173

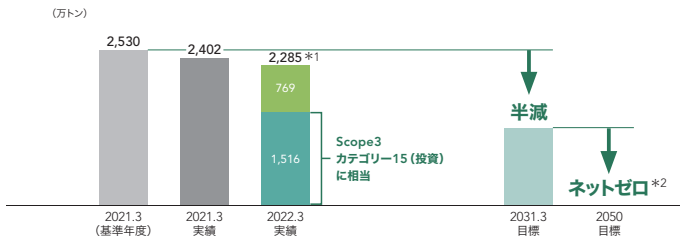
\*1 2021年3月期第4四半期は三菱UFJリース株式会社の損益、2022年3月期第4四半期は三菱UFJリース株式会社の損益(1-3月)および三菱HCキャピタル株式会社の損益(4-12月)の合算値を、おの持分比率に応じて計上している。  
\*2 本邦で課税される税の影響を含む。  
\*3 2021年3月期の開示からファンド関連事業に含まれる会社の範囲および集計項目を一部変更したため、これら変更等を踏まえ2020年3月期数値も更新している。

# ESG 情報

## Environmental Data

当社は、2022年3月期に、収益基盤としても重要性の高い関連会社の排出量を含む新たなGHG（温室効果ガス）削減目標を公表いたしました。

この目標の設定に伴い、主要な環境データについては、2022年3月期実績より、関連会社分のGHG排出量も対象に含む出資比率基準での算定を行っています。（2021年3月期までの実績は、従来の支配力基準（当社単体・子会社が算定対象）の数値を記載しています。なお、連結のGHG排出量については、支配力基準を採用する他社との比較のため、同基準に基づくScope1・2（当社単体・子会社が対象）およびScope3カテゴリ15（投資）（関連会社が対象）の数値を併記しています。）※1、※2、※3

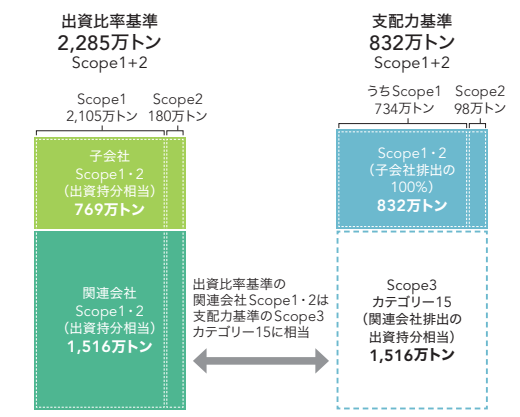


### 環境データ (連結)

	2020.3	2021.3	【参考値】 2021.3	2022.3	【参考値】 2022.3
算定基準 (括弧内はScope2の基準)	支配力 (ロケーション)	支配力 (ロケーション)	出資比率 (マーケット)	出資比率 (マーケット)	支配力 (マーケット)
GHG排出量 (単位: 千t-CO <sub>2</sub> e)	9,437	9,185	24,016	22,852*	8,319
内訳					
Scope1 (6.5ガス含む)	6,884	6,774	21,829	21,046*	7,343
Scope2	2,553	2,411	2,187	1,806*	975
【参考値】Scope3(カテゴリ15) (単位: 千t-CO <sub>2</sub> e)	—	—	—	—	15,158
エネルギー使用量 (単位: GJ)	106,075,971	103,990,961	—	310,173,320*	—
電気使用量 (単位: MWh)	4,399,057	4,165,874	—	5,309,580*	—
総資産当たりGHG排出量 (単位: 百万t-CO <sub>2</sub> e/兆円)*4	0.68	0.64	—	1.03	—

【対象期間】各年度  
【集計範囲】支配力基準：当社単体、子会社、および共同支配事業  
出資比率基準：当社単体、子会社、関連会社、共同支配事業、および共同支配企業

\*1 2,285万トンは、出資比率基準に基づくScope1・2排出量であり、関連会社のScope1・2排出量の当社出資持分相当分を含む。うち、769万トンは子会社のScope1・2排出量、1,516万トンは関連会社のScope1・2排出量。関連会社の排出量1,516万トンは、支配力基準に基づく開示を行った場合のScope3カテゴリ15（投資の運用に伴う排出）に相当。



【出資比率基準と支配力基準】GHG排出量算定の国際スタンダードであるGHGプロトコルに基づく算定基準。支配力基準（財務または経営の支配力が及ぶ範囲として、子会社を対象範囲とし、その排出の100%を算定）と、出資比率基準（全ての関係会社を対象範囲とし、その排出の出資持分相当を算定）がある。  
\*2 GHG削減目標についての詳細は、P.48をご覧ください。

### Scope1排出量 (6.5ガスのみ) ※5

	2020.3	2021.3	2022.3
6.5ガス総量 (千t-CO <sub>2</sub> e)	878	848	2,096*
二酸化炭素 (CO <sub>2</sub> )	8	8	333*
メタン (CH <sub>4</sub> )	870	840	1,722*
一酸化二窒素 (N <sub>2</sub> O)	0.3	0.4	40*
内訳			
ハイドロフルオロカーボン (HFCs)	0	0	0*
パーフルオロカーボン (PFCs)	0	0	0*
六ふっ化硫黄 (SF <sub>6</sub> )	0	0	0*
三ふっ化窒素 (NF <sub>3</sub> )	N/A	N/A	N/A

### 環境データ (単体)

	2020.3	2021.3	2022.3
GHG排出量 (単位: 千t-CO <sub>2</sub> e)	11.1	9.3	3.4*
エネルギー使用量 (単位: GJ)	207,159	177,178	175,679*
電気使用量 (単位: MWh)	15,566	13,067	12,767*
物流起因のCO <sub>2</sub> 排出量*4 (単位: 千t-CO <sub>2</sub> )	40	26	24*
紙の使用量 (単位: 千枚)	38,265	16,900	13,562*
廃棄物			
排出量 (単位: t)	506	411	431*
リサイクル率 (単位: %)	98.5	98.9	98.6*
水の使用量 (単位: 千m <sup>3</sup> )	38	25	27*

【対象期間】各年度4月1日～3月31日  
【集計範囲】GHG排出量、エネルギー使用量、電気使用量、物流起因のCO<sub>2</sub>排出量：本店、国内支社・支店・研修所等、その他事業所  
紙の使用量：本店、国内支社・支店等  
廃棄物排出量、廃棄物リサイクル率、水の使用量：本店および東京に所在する一部のビル

### セグメント別排出量 (単位: 千t-CO<sub>2</sub>e)

	2020.3	2021.3	2022.3
天然ガス	245	350	3,172
総合素材	149	125	407
石油・化学ソリューション	165	123	1,222
金属資源	2,872	2,782	3,201
産業インフラ	83	86	126
自動車・モビリティ	20	15	140
食品産業	1,195	1,135	1,430
コンシューマー産業	1,523	1,442	241
電力ソリューション	3,168	3,111	12,889
複合都市開発	6	5	20
コーポレートスタッフ部門	11	9	4

★の付された2022年3月期のESG情報は、独立した第三者であるデロイトトーマツサステナビリティ(株)の保証を取得しています。詳細については当社ウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.mitsubishicorp.com/ar2022/ja/pdf/a\\_report2022\\_23.pdf](https://www.mitsubishicorp.com/ar2022/ja/pdf/a_report2022_23.pdf)

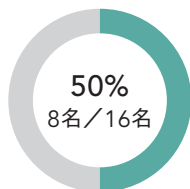


ESG情報の詳細についてはサステナビリティ・ウェブサイトをご覧ください。  
<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja>



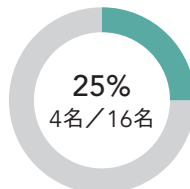
## Governance Data

全取締役・監査役に占める独立社外役員割合<sup>※7</sup> (単位: %)

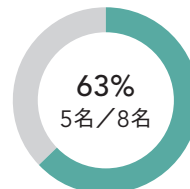


全取締役に占める独立社外取締役の割合  
45% (5名/11名)  
全監査役に占める独立社外監査役の割合  
60% (3名/5名)

全取締役・監査役に占める  
女性の割合<sup>※7</sup> (単位: %)

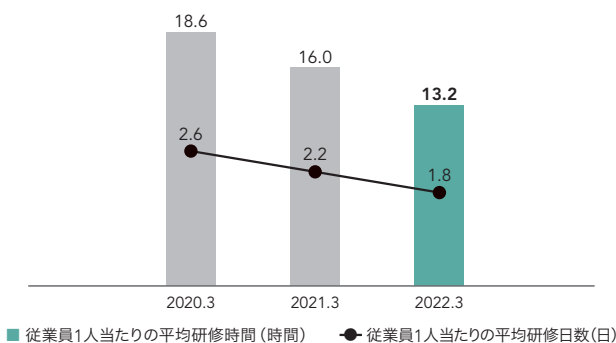


ガバナンス・指名・報酬委員会に  
おける社外取締役の割合<sup>※7</sup> (単位: %)



## Social Data

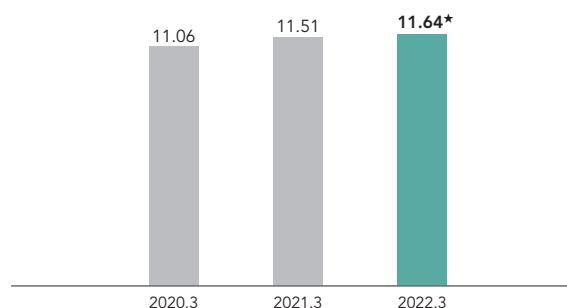
従業員1人当たりの平均研修時間・日数<sup>※8</sup>



■ 従業員1人当たりの平均研修時間 (時間) ● 従業員1人当たりの平均研修日数 (日)

	2020.3	2021.3	2022.3
研修総時間 (単位: 時間)	11万	9.2万	7.4万

女性管理職比率 (単体) (単位: %) <sup>※9</sup>



## 人事データ (単体)

		2020.3	2021.3	2022.3
従業員数 (単体)	男性	4,356	4,241	4,141
	女性	1,526	1,484	1,430
	計	5,882	5,725	5,571
管理職男女別比率 (単位: %) <sup>※10</sup>	男性	88.94	88.49	88.36*
	女性	11.06	11.51	11.64*
平均勤続年数		18.4	18.4	18.5
海外在籍者数 (グローバル研修生含む) <sup>※11</sup>		1,174	1,074	1,045
障がい者雇用比率 (単位: %) <sup>※12</sup>		2.90	2.53	2.45*
育児休暇取得者数 <sup>※13</sup>	男性	20	36	49
	女性	52	48	67
	計	72	84	116
介護休暇取得者数 <sup>※13</sup>	男性	0	1	0
	女性	1	0	0
	計	1	1	0
月間平均残業時間 (単位: 時間/月) <sup>※14</sup>		25.1	27.2	30.4
有給休暇取得率 (単位: %) <sup>※15</sup>		67	55	60
従業員満足度 (単位: %) <sup>※16</sup>		76	—	—
労働災害度数率 (災害発生の頻度) (Lost Time Injuries Frequency Rate) <sup>※17</sup>	連結	5.61	4.16	3.26*
	単体	0.49	0.16	0.17*

※1 2022年3月期実績より集計範囲に関連会社・共同支配企業を追加し、当社単体、子会社、関連会社、共同支配事業、および共同支配企業の出資持分相当量をScope1・2の算定対象範囲としている (出資比率基準)。

※2 2022年3月期実績より、Scope2をマーケットベースで算定。また、GHGプロトコルに沿い各Scopeの範囲を見直した結果、これまで当社のScope1・2に含めていたフランチャイズ参加事業者の排出量を除いた数値としている。

※3 算定基準として以下を採用:

- ・燃料使用に伴う直接的なCO<sub>2</sub>排出  
The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) "Emission Factors from Cross Sector Tools (Mar 2017)" (WRI/WBCSD)
- ・事業活動に伴うエネルギー起源CO<sub>2</sub>以外の温室効果ガス (6.5ガス) 排出  
温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル (Ver 4.2) (2016年7月、環境省・経済産業省)
- ・電力等の使用に伴う間接的なCO<sub>2</sub>排出  
電気事業者別排出係数 (令和4年2月改定、環境省・経済産業省) の調整後排出係数 (海外電力事業者係数は個別に確認、情報入手不可の場合はIEA CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion (2021 edition) 2019年の国別排出係数を使用)

※4 2021年3月期までは総資産当たり排出量に係る目標を掲げ管理していたが、2022年3月期に新たな削減目標を策定し、総量での管理に変更。なお、原単位算出に用いる総資産は財務会計基準の総資産とは異なる。

※5 6.5ガスは、温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル (Ver 4.2) (2016年7月、環境省・経済産業省) 掲載の主な排出活動に該当する事業活動を対象として算定。

※6 エネルギーの使用の合理化等に関する法律 (省エネ法) に準拠し、当社を荷主とする国内輸送に関わるものを対象としている。

※7 2022年7月1日時点の体制に基づく。

※8 従業員一人当たりの平均研修時間・日数は、本店人事部主催研修のみ (海外派遣研修除く)。1日の勤務時間を7.25時間として算出

※9 各年4月1日時点のデータ

※10 各年4月1日時点のデータ

※11 「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。

※12 各年6月1日時点のデータ

※13 当該年度内に休職を開始した人数でカウント

※14 本社および国内支社勤務の従業員 (管理職および顧問・嘱託社員を除く)

※15 本社および国内支社勤務の従業員 (他社からの出向者を除く)

※16 社員のモチベーションや組織の活性化を定常観測し、運営改善などにつなげることを目的として、「組織風土調査」を3年ごとに実施しており、前回は2020年3月期に実施。同調査において「社員エンゲージメント (意欲を持って仕事に取り組み、会社に誇りや愛着を感じているか?)」の設問に対して肯定的な回答をしている職員の割合。

※17 厚生労働省の基準に基づき算出。本社および国内支社勤務の従業員 (顧問・嘱託社員を除く)。(参考) 労働災害度数率 (災害発生の頻度) 全国の事業所平均: 2.09 (厚生労働省「令和3年 労働災害動向調査」より引用)



## 会社情報 (2022年3月31日時点)

社名	三菱商事株式会社 (証券コード: 8058)
創立年月日 (設立年月日)	1954年7月1日 (1950年4月1日)
資本金	204,446,667,326円
発行済株式総数	1,485,723,351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: 5,571名 連結: 80,728名
独立監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主数	351,134名
上場証券取引所	東京
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
連絡先	東京都府中市日鋼町1-1 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
郵送先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
連絡先	三菱商事株式会社 IR部 〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号 電話: 03-3210-2121 (代表)

### ウェブサイト

最新の統合報告書、会社業績、ニュースリリースなどの情報は投資家向けウェブサイトでご覧頂けます。

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

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



[www.mitsubishicorp.com](http://www.mitsubishicorp.com)