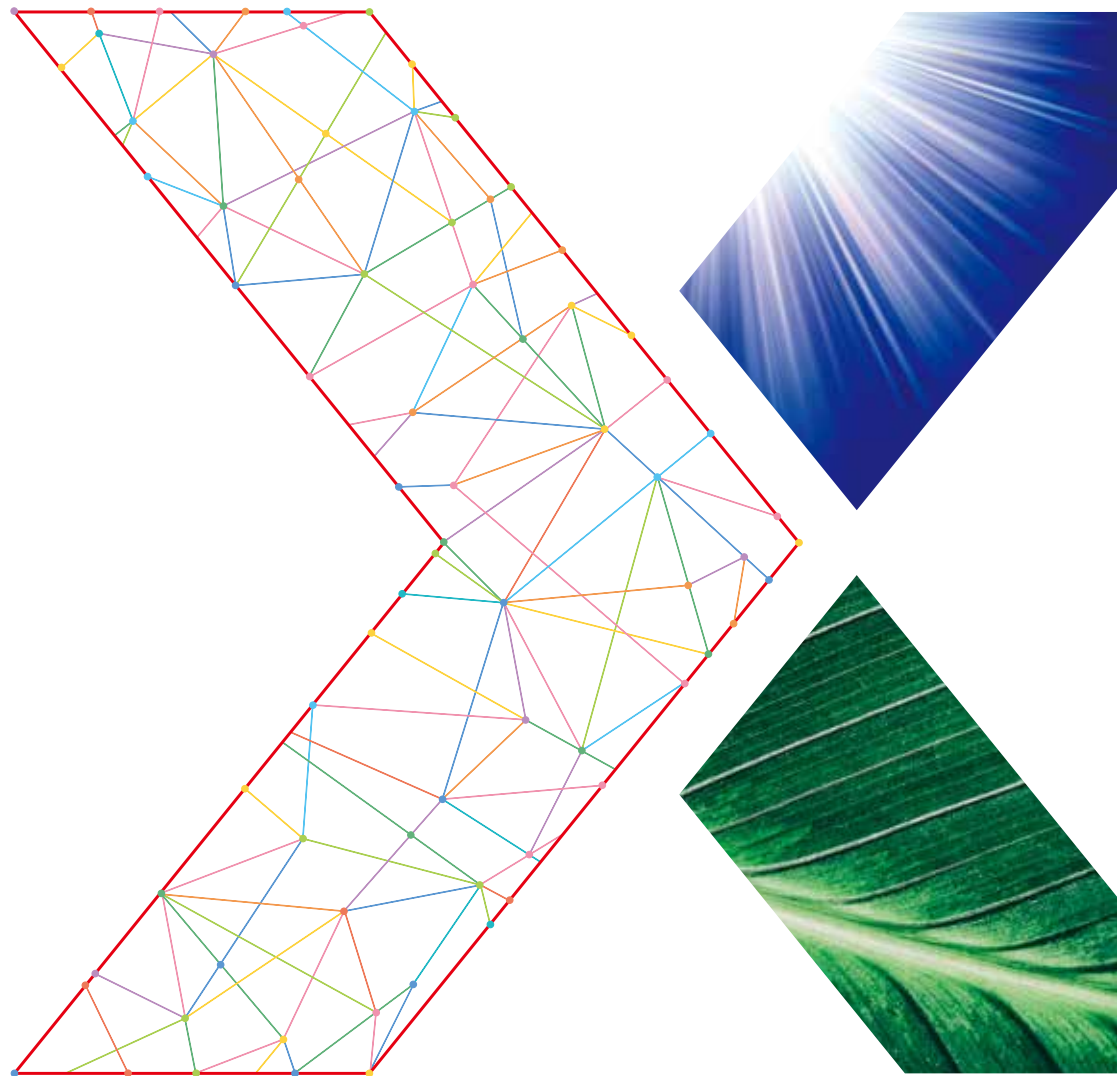


Transforming Our Path





MC'S TRANSFORMATION

時代に合わせて どのように変革するのか

三菱商事は草創期より、所期奉公・処事光明・立業貿易を掲げた「三綱領」を拠り所に、トレーディングや事業投資を通じて産業の発展に貢献してきました。現在では全産業を俯瞰する「総合力」、成長の芽を発掘する「構想力」、成長を実現する「実行力」の3つの力で、事業経営モデルによる成長の実現を目指しています。

Our Path

事業経営モデルの開始 >>

中期経営戦略2018

新たな事業経営モデルへの挑戦

基本方針

創意工夫により新たなビジネスモデルを構築し、自らの意思で社会に役立つ事業価値を追求していくことで、経営能力の高い人材が育つ会社

経営方針

- 資源と非資源のバランスの見直し
- キャッシュ・フロー重視の経営
- 「事業投資」から「事業経営」へのシフトを図る
- 「事業のライフサイクル」を踏まえた入れ替えの加速

事業経営モデル

130を超えるビジネスユニットと、世界約90の国・地域に広がる、約1,700の連結対象会社を含めた拠点ネットワークを通じて、グローバルに全産業へアクセスする力、すなわち、「全産業を俯瞰する総合力」を活用して、これまでの成長の源泉を「投資」に求める発想を転換しています。当社グループの強みをベースに、より深く経営に入っていくことで、事業を変革して新たな価値の創出、合従連衡等による事業構造の改革などにより企業価値を向上させていくことを目指します。

経営人材

事業投資モデルから事業経営モデルへのシフトを実現する鍵は、環境変化への柔軟な対応力を備え、事業の経営を主体的に行うことのできる、経営能力の高い人材をより多く育成・輩出できるかです。全社を挙げて経営人材の育成に取り組み、その人材が新たな事業を生み出すことで社会に貢献し、ひいては会社を発展させていく、そうした好循環を実現することで当社グループの企業価値の向上に努めています。

Pushing Ourselves

事業経営モデルの加速 >>

中期経営戦略2021

事業経営モデルによる成長の実現

基本方針

地政学的力学の変化やデジタル化、低・脱炭素化の急速な進展に対応しつつ、事業経営モデルによる三価値同時実現を前提とした成長を実現

経営方針

- 事業ポートフォリオ
- 成長メカニズム
- 人事制度改革
- 資本政策

中期経営戦略
2021の進捗

P.26

社会課題の解決に向けて 何を変革するのか

三菱商事は、いつの時代においても「三綱領」の理念にのっとり、「総合力」「構想力」「実行力」をもって事業を推進してきました。そして、社会課題の解決を通して「経済価値」「社会価値」「環境価値」の三価値を同時に実現することで、企業価値を創出し、持続的な社会の構築に貢献します。

Our Value Creation

抛り処 >>

競争優位性 >>

今後予測される社会変化 >>

企業理念

[三綱領]
所期奉公
処事光明
立業貿易

P.14

三菱商事の強み

- 全産業を俯瞰する「総合力」
- 成長の芽を発掘する「構想力」
- 成長を実現する「実行力」

P.20

P.22

三菱商事を取り巻く環境

地政学的リスク

デジタル化

低・脱炭素化

DX デジタル・トランスフォーメーション

デジタル化が加速する現代において、あらゆる産業で従来のビジネスモデルの変革が求められています。そのような中において、当社では「中期経営戦略2021」における戦略の柱の一つとしてデジタル戦略の強化を掲げ、2021年3月期には70件以上のDX案件を推進しています。さまざまな産業での事業を通じた当社の産業知見とデジタル技術を組み合わせ、業態そのものを変革することで、社会課題の解決を目指します。

EX エネルギー・トランスフォーメーション

低・脱炭素化の動きが欧州で先行する中、日本も2050年カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現を掲げました。天然資源に限りのある日本において、エネルギーの安定供給に深く関与し、社会的使命を担ってきた当社としても、一層の責任と覚悟を持ってこの流れに適応していく必要があります。低・脱炭素化に向け、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に挑戦するEXを積極的に推進していきます。

Pushing Boundaries

重要課題の解決 >>

提供価値 >>

未来を見据えた重要課題への取り組み

目指す企業像

DX
産業構造の変革

EX
エネルギー分野の変革

特集：
三菱商事による
価値創造
P.36

「経済価値」
「社会価値」
「環境価値」
の三価値同時実現

事業経営モデルによる成長の実現

ACHIEVING GROWTH THROUGH BUSINESS MANAGEMENT MODEL

垣内 威彦

代表取締役 社長

地政学的リスクの高まりに加え、デジタル化や低・脱炭素社会への移行に向け、世の中の流れはますます加速しています。このような環境において、当社は「三綱領」の企業理念の下、未来を見据えた重要課題として、DX(デジタル・トランスフォーメーション)とEX(エネルギー・トランスフォーメーション)を一体で推進し、社会のニーズに応じていくことで経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現による持続的な成長を目指します。

当社を取り巻く3つの環境変化である地政学的リスク、デジタル化、低・脱炭素化に、「変化への対応力」を発揮し着実に対応

世界における政治・経済情勢、先端技術の動向や人々の価値観等、世の中の変化は、昨年からのコロナ禍の影響も加わり、ますます早くなっています。その中でも事業環境に大きな影響を与える3つの変化に関する当社の認識についてご説明します。

■ 地政学的リスク

地政学の観点では、米中の覇権争いが現在の最重要テーマです。民主主義・資本主義に基づいたグローバルリズムの枠組みの中で、中国をはじめとする国家資本主義体制の国々が台頭することで、米中のイデオロギーや価値観の違いがはっきりしてきました。これまでは各々独立していた政治と経済が一体化してきており、今後政治面での対立が深まっていく場合には、経済もその影響を受けデカップリングしていくことが懸念されます。世界でビジネスを行う上では、地政学的リスクを慎重に分析の上、生産・販売の拠点をどこに配置することが妥当か、慎重に判断していく必要があります。

■ デジタル化

AI・IoTによる高度なデジタル化は第四次産業革命ともいわれます。デジタル化によってあらゆる産業で従来のビジネスモデルは変革を求められています。ビジネスを推進するに当たってどこに産業課題があり、プロフィットプールがあるかを的確に見極める大局観を持つことが

重要です。当社は、長年にわたりさまざまな業界に深く入り込んできていますが、その経験に基づく産業知見にデジタル知見を組み合わせることで、産業そのものの形を変えていくDXを構想し、リードできると考えています。

■ 低・脱炭素化

低・脱炭素化の動きが欧州で先行する中、日本も2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を掲げました。この流れは不可逆的であると認識しています。30年後の世界に向けて、数々のイノベーションも取り込みながら進める時間軸の長い取り組みとなりますが、当社は資源エネルギー事業をはじめさまざまな産業に携わる当事者として、これまでも、これからも、社会が必要とするトランスフォーメーションの実現に貢献し続けていきます。

▶ 気候変動リスクへの対応 P.58

社長に就任してから一貫して、社員に「変化への対応力」を強化することが三菱商事の最大の課題だと言いつけてきました。昨年からのコロナ禍は瞬間に世界中に広がり歴史的なパンデミックとなりましたが、この問題を通して本質的に解決しなければいけない課題が浮き彫りになったと感じています。役職員一人ひとりが各々の現場で、事業経営を通じて培ってきたインテリジェンスに基づき周囲よりも半歩先に「変化への対応力」を発揮することで、変化の激しい時代にも的確に対応していきます。

「中期経営戦略2021」で掲げた事業ポートフォリオの強化、 循環型の成長メカニズム、人事制度改革をさらに促進

2021年3月期における連結純利益は1,726億円と、業績見通しを下回る非常に厳しい結果となり、大変重く受け止めています。主に金属資源、天然ガス、自動車、リテイル事業などで大きな影響を受けた結果です。まさに事業経営の真価が問われる正念場として認識しています。一方で、2016年3月期の連結赤字決算の反省から、市況系・事業系の事業ポートフォリオのリバランスを実行したことで、商品市況が大きく変動しても当社全体では赤字とならない耐性ができています。

「中期経営戦略2021」(以下、中経2021)では事業経営モデルによる成長の実現を掲げて取り組んでいますが、長年にわたり現地に根差した事業を展開しているタイでの自動車事業は、コロナ禍でも新モデルの投入に加えて販促活動の成果により増益を確保しました。また、2020年3月期に買収した欧州総合エネルギー事業会社のEneco社では安定した収益貢献が期待されるなど、将来に向けた布石も着実に打っています。経済環境は緩やかな回復基調にあるものの楽観視することなく、事業ポートフォリオを一層強化していきます。



「川下」領域、「サービス」分野における事業 ポートフォリオの強化

当社は事業ポートフォリオを「生活」「モビリティ・インフラ」「エネルギー・電力」「サービス(IT、物流、金融等)」の4つの分野と、「川上」「川中」「川下」の3つの領域の12象限で管理しています。

川上領域は従来から当社が強みを有しており、川中領域にもすでにあらゆる産業に足掛かりがあります。一方、消費者に最も近い川下領域での取り組みが手薄であると認識していました。この2年間でオランダを中心に600万世帯の顧客基盤を有するEneco社の買収に加え、インドネシアのジャカルタ郊外のBSD地区でのスマートシティ開発・都市運営の協業検討開始などで「川下」領域の取り組みが進捗しています。また、位置情報サービス会社であるHERE Technologies社への出資により「サービス」分野も拡充しており、当初目指していた事業ポートフォリオの強化が実現できたと考えています。

循環型の成長メカニズムの確立に向けて

当社が環境変化に対応しつつ持続的に成長していくためには、資産入れ替えを一層推進し、循環型の成長メカニズムを確立させていく必要があります。成長の芽を発掘し、事業会社の経営課題を解決し成長を図り、成長の柱、そして収益の柱に育てていく。一方で、当社がこれ以上関与しても成長が難しい場合には、ふさわしいパートナーに次の成長を委ねていくエコシステムを好循環で回していくことが重要です。その中で、売却あるいは合併等を通してキャピタルゲインも確保していくことは、当社ROEの維持向上にもつながっていきます。

この成長メカニズムを確立するためには、各々の会社が自立していくことが重要です。資本の面では親会社・子会社の関係となりますが、いずれは独立企業と

して自立的な経営を推進し、自らさらなる成長を遂げるという意識が不可欠です。

各事業会社は、社員の皆さん自身が、会社の未来を考え、自分の会社に誇りを持てるような「良い会社」であってほしいと思っています。

社員の成長を会社の発展につなげる 人事制度改革

当社は、社員の成長が会社の発展につながるものと考えており、中経2021で掲げている人事制度改革の下、年次・年齢・性別に関わらず要職に抜てきできる制度を導入し2年が経過しました。30代での経営ポジションへの登用は2019年4月比で約1.5倍に増加し、女性の活躍も進むなど実力に応じた適材適所の実現

に着実に取り組んでいます。最近の当社を取り巻く変化には、一つの営業グループだけで解決することは難しく、関連グループの英知を結集し横連携した上で対応を進めないと解決できないものがほとんどです。経営人材の組織横断的な全社登用を図るべく、社員一人ひとりが多様な経験を積み、複数の目で評価され、実力にふさわしいアサインメントと処遇につながるタレントマネジメントを強化し、社員の成長と会社の発展に向けた適材適所を今後も徹底していきます。

また、全社で組成した産業DXタスクフォースでの取り組みなど、グループの枠を越えた横連携を前提とした活動も進めている他、中経2021のコンセプトを浸透させるため、特に社員へのメッセージの発信や、社員との対話にも多くの時間を割きました。

▶ 中期経営戦略の進捗 P.26

幅広い業界における産業知見とネットワークを生かしたDXと、 産業界の持続的競争力向上と環境課題解決の両立を目指すEXに 一体で取り組み、三菱商事らしいDX・EX戦略を推進

DXの取り組み ～産業知見を生かした

さまざまな「無駄」の最小化を実現～

DXでは、幅広い業界におけるネットワークを生かした当社らしい取り組みを促進していきます。生産から物流、卸、販売までありとあらゆる産業で実際のビジネス展開を通して得られた当社の産業知見とデジタル知見を組み合わせることで産業そのものを変革していくという構想で、現在は70件以上の案件が進行しています。

具現化が進む例としては、NTTと合併で2021年6月に設立した(株)インダストリー・ワンが手掛ける食品流通DXがあります。当社の産業知見と高い技術力を有するNTTのICT知見を組み合わせ、日本の産業界の構造改革に貢献していきたいという思いで、2019年にNTTと産業DX推進に関する業務提携を

行い、その取り組みの一環です。これは、食品メーカーから小売りまでの食品流通に係るデータをつなぎ、AIによる高度な需要予測に基づく受発注を行うシステムの導入によって、従来は長期間保管され廃棄されていたフードロスをも最小化し、倉庫の回転率やトラックの積載率を改善させるプロジェクトです。これは食品流通業界のみならず、将来的にあらゆる産業に応用できる考え方です。

中部電力グループとは電力リテイル分野におけるDXを推進する、中部電力ミライズコネクスト(株)を設立しました。地域に深く根差した顧客基盤とデジタル技術を活用したマーケティングにより、最適なサービスを提供していきます。管内での地域の発展こそが自らの発展に直結する中部電力(株)と、管内在住者の利便性向上をいかに図るかというテーマを当社も一緒に深く考えていきたいと思っています。

▶ 三菱商事の産業DX P.36

■ EXの取り組み

～当社が担うエネルギー安定供給の責務と 環境課題解決の両立

EXでは、再生可能エネルギー（再エネ）等の設備・事業の新規開発により温室効果ガス（GHG）排出を回避する「Avoid」、既存設備・事業におけるGHG排出量を削減する「Reduce」、残存する排出GHGのニュートラル化を図る「Remove」の3つの観点での取り組みを推進します。これらを通じて産業界の持続的競争力向上と環境課題解決の両立を実現することを目指しています。まず「Avoid」では、洋上風力発電の新規開発などにより2030年に向けて当社の再エネ発電容量を倍増させることを目指します。次に「Reduce」では、火力発電事業のダイベストメントとともに火力発電の低炭素化や発電時に二酸化炭素（以下CO₂）を排出しないゼロエミッション火力への移行などを通じ、2050年までに再エネと併せ、発電事業の非化石比率100%を目指します。移行期においては、アンモニア、あるいは最終的に水素を見据えた次世代エネルギーのサプライチェーンを構築することに、全力を尽くしていきたいと思えます。最後に、CO₂の回収・貯留技術（Carbon Capture and Utilization/Storage（CCU/S））の利活用等により「Remove」の取り組みも進めていきます。

低・脱炭素社会の実現は、社会全体で中長期的に取り組むべきテーマです。昨年度より社内に設置した

3グループのグループCEOで構成するエネルギー委員会にて、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継続しています。

各国・各地域によってそれぞれの置かれた状況やエネルギー安全保障に対する考え方もさまざま、時間軸や地域特性などを総合的に勘案し、段階的に低・脱炭素化を進めることがEXの最大のポイントです。当社としては、再エネの新規開発を積極的に展開すると同時に、業界の当事者としてまずは日本で長年にわたり担ってきたエネルギーや電力の安定供給の責務を果たしてまいります。そして、一層の責任と覚悟を持ってこれらの課題に向き合い、段階的にCO₂を削減するシナリオを実行することで、2050年でのカーボンニュートラルを目指します。その上で、アジアの諸国でも、日本での脱炭素に至る成功モデルを移植することで貢献したいと考えています。

▶ 三菱商事のEX P.38

DX・EXの裾野は広く、例えばDXの取り組みとして、小売りの需要を把握し製造プロセスや物流の効率化につなげていくことは、自動車から排出されるCO₂や年間1兆円規模のフードロスの削減にも貢献することになります。単にデジタル化や低・脱炭素化の潮流に対応するだけではなく、ビジネスチャンスと捉え、最終的に生活者にどのようなサービスや価値を提供していくかまで構想を深めることで、当社らしいDX・EXの一体戦略となると考えています。

企業理念である「三綱領」の下、三価値同時実現を前提として、 社会のニーズに応え、社会と共に持続的成長を実現していく

■ 「三綱領」と「三価値同時実現」

「三綱領」は、江戸時代から明治時代への移行期という激変の時代から一つの秩序を生み出すまでに得た、後世に残すべき価値観として生まれ、今では当社がビジネスを行う上での価値観の拠り所です。「三綱

領」の理念の下で経済価値・社会価値・環境価値の同時実現に取り組んでいますが、当社が担っているエネルギーや電力の安定供給の責務を果たすことは社会価値の実現、低・脱炭素社会への貢献は環境価値の実現につながります。これらの価値を高めることにより経済価値も生まれるという考えです。

所期奉公から始まる「三綱領」がある当社は大きく世の中が変わる変化の節目の中で課題のある分野・業界に参画し、新たな価値を創造することを積み上げ、社会と共に成長してきました。今後も社会のニーズに応えて持続的成長を実現していきます。

➡ 企業理念/目指す企業像 P.14

当社の強みである総合力をさらに高める グループ横連携

デジタル化や低・脱炭素社会の実現に向けて、DXやEXという変革は、価値観や生活様式の変化を促すという大変意義深い挑戦と捉えています。DXの実現にはグループ間の横連携でのダイナミックな変革という視点で構想することが肝要で、EXに関しても当然ながら当社だけ、あるいは電力や天然ガスといった特定の

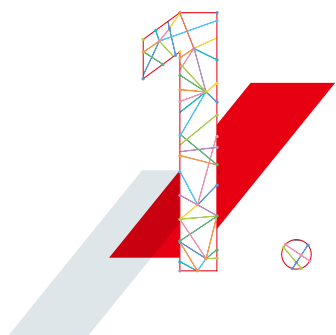
商品だけを取り上げて議論することは難しいものです。従い、事業ポートフォリオを今後どのように変化させるか、どのように低・脱炭素を進めるかなどを検討する上では、ますますグループ間の横連携が重要になります。各グループの垣根を越えて全役職員が一丸となって考えるべきテーマで、そのような意識を浸透させることに注力しています。

最後に

厳しい経済環境が続く中であっても、当社は総力を挙げて、各産業の構造改革や低・脱炭素社会の実現に貢献していきます。さらには事業を通じて社会的・環境的な課題にも取り組み、中長期的に事業経営モデルによる成長の実現を目指していくことで、ステークホルダーの皆さまのご期待にしっかりと応えてまいります。

私は入社後飼料畜産部に配属されました。1960年代の日本の畜産業は産業としてはほんの走りでしたが、三菱商事が日本国内向けの鶏と豚を生産するコンセプトで会社を立ち上げていました。飼料原料は主に米国から購入し、船で運搬していましたが、その受入港、またその飼料用の大型サイロ、配合飼料工場なども造っていました。同社は最初から食用の鶏を日本中に展開しようと試みており、当時の日本にはなかった大きな構想だったと思います。社会が求めていることに挑んでいくということが根底にあり、産業構造が変わり、社会的規範も変わり、そこに自らが関わることに感動、喜びがありました。社会的価値があるが故に経済的価値が伴うということを感じていました。若手の頃からそういった価値観・コンセプトを自然と意識するような環境にありました。





三菱商事の 持続的な価値創造ストーリー

- 14 企業理念／目指す企業像
- 16 価値創造の軌跡
- 18 三菱商事の価値創造ストーリー
- 20 三菱商事の強み:「総合力」
- 22 三菱商事の強み:「構想力」と「実行力」
- 26 中期経営戦略の進捗
- 30 CFOメッセージ
 - 32 「中期経営戦略2021」における投資・資本戦略
- 34 サステナビリティ重要課題
- 36 特集:三菱商事による価値創造



価値創造を支える経営基盤

- 46 サステナビリティ推進体制
 - 50 サプライチェーン・マネジメント
- 52 リスクマネジメント
- 62 ステークホルダーエンゲージメント
 - 64 従業員
 - 66 特集:女性マネジメント対談
- 68 コーポレート・ガバナンス／2021年3月期ハイライト
 - 72 特集:社外役員対談
- 74 コーポレート・ガバナンス概要
 - 74 コーポレート・ガバナンスに関する方針
 - 75 取締役会
 - 76 取締役会の諮問機関
 - 78 監査役・監査役会
 - 80 社外役員の体制
 - 82 上場株式の取得・保有・縮減の考え方および縮減実績
 - 82 役員報酬制度の概要



参考情報

88	取締役・監査役	106	食品産業グループ
90	執行役員	108	コンシューマー産業グループ
91	組織図	110	電力ソリューショングループ
92	営業グループ At a Glance	112	複合都市開発グループ
94	事業活動の報告／各営業グループ	114	グローバル・ネットワーク(国・地域)
94	天然ガスグループ	116	12カ国における リスクマネー残高状況
96	総合素材グループ	118	財務ハイライト
98	石油・化学ソリューショングループ	120	ESG情報
100	金属資源グループ	122	会社情報
102	産業インフラグループ	123	株主情報
104	自動車・モビリティグループ		

「統合報告書2021」発行に当たって

2016年5月に策定した「中期経営戦略2018～新たな事業経営モデルへの挑戦～」では、事業を通じて経済価値・社会価値・環境価値の3つの価値を同時に実現していくことを打ち出しました。

当社は「中期経営戦略2018～新たな事業経営モデルへの挑戦～」で掲げた成果も着実に進捗し、さらなる成長に向けた取り組みを加速させるべく、経営の指針として策定した「中期経営戦略2021～事業経営モデルによる成長の実現～」は実行段階にあり、2022年3月期に最終年度を迎えます。本統合報告書では、厳しい事業環境が続く中

で、当社グループの力を集結し、企業価値を最大化する取り組みや営業グループ間の垣根にとらわれず、将来の新たな成長の「柱」をしっかりと育てる取り組みを、より具体的に示しています。

今後も、統合報告書に対する皆さまからのご意見を参考にしながら、より分かりやすい報告書となるよう改善を図ることで、皆さまとの建設的な対話に資する良きコミュニケーション・ツールとすべく尽力する所存です。

なお、報告書の作成に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」など

を参照しつつ、各部門との緊密な連携を図りながら当社グループ横断的な考え方を集約しており、作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

2021年8月

増 一 行

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO)

見直しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている三菱商事の将来の収益計画・戦略・理念および業績見通しなどのうち、歴史的事実でないものは将来に関する見直しです。これらは、現在入手可能な期待・見積もり・予想・計画および三菱商事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いたします。また、当社は新しい情報・将来の出来事あるいはその他動向に関する全ての見直しに関する注意事項を更新する責任を負うものではありません。

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



VALUE CREATION

三菱商事の持続的な価値創造ストーリー

Contents

- | | | | |
|----|---------------------|----|-------------------------|
| 14 | 企業理念／目指す企業像 | 26 | 中期経営戦略の進捗 |
| 16 | 価値創造の軌跡 | 30 | CFOメッセージ |
| 18 | 三菱商事の価値創造ストーリー | 32 | 「中期経営戦略2021」における投資・資本戦略 |
| 20 | 三菱商事の強み：「総合力」 | 34 | サステナビリティ重要課題 |
| 22 | 三菱商事の強み：「構想力」と「実行力」 | 36 | 特集：三菱商事による価値創造 |



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。



三菱商事グループの目指す企業像

ミッション・企業理念

- 三菱商事は、「三綱領」という企業理念に基づき、グループ全体で事業活動を行っています。
- 三菱商事グループの連結事業会社の力を結集することで、社会のニーズや全てのステークホルダーの期待に応え、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現による持続的成長に挑戦します。

変化への対応力

- 国際情勢の変化、経済環境の変化、技術革新による産業構造の変化、社会における価値観の変化など、今後も外部環境の変化は激しくなる一方であり、変化の先取りも含めた対応力をグループ全体で一層強化していきます。

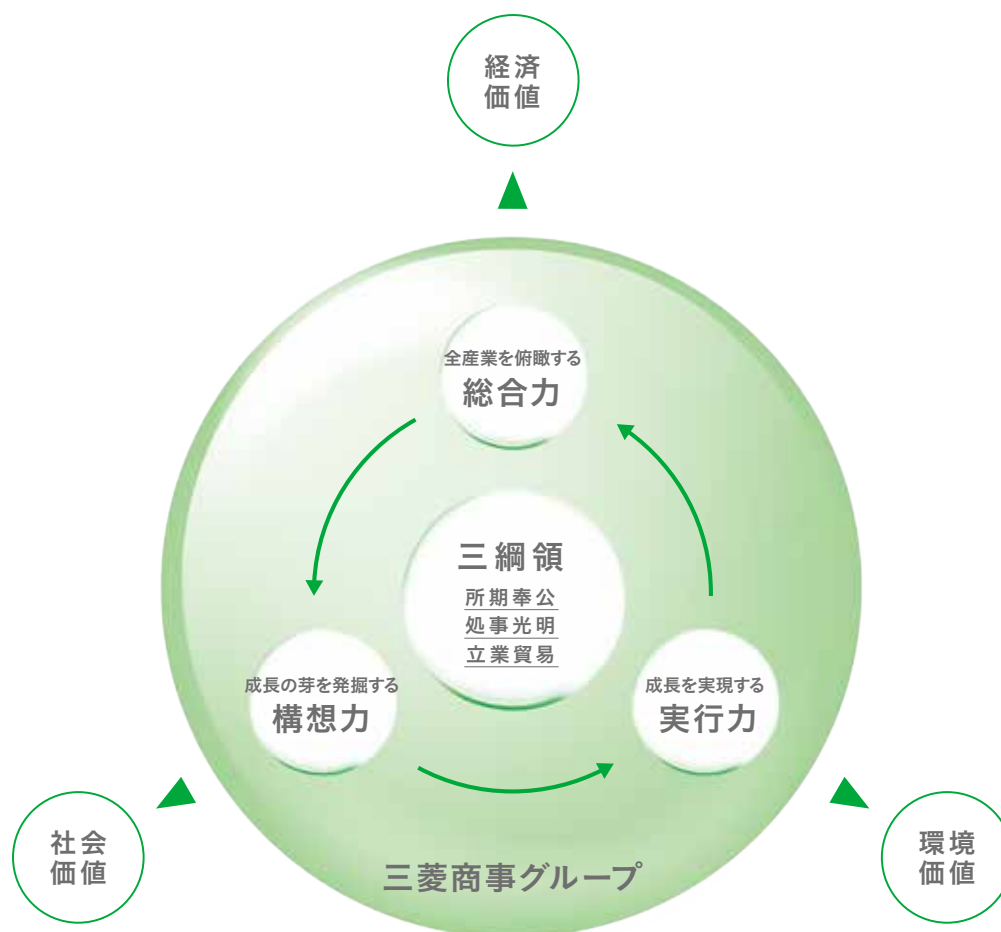
連結経営の強化による成長戦略

- すでに、三菱商事グループのビジネスの現場は、約1,700社の連結対象会社にあり、今後、グループ全体で三価値同時実現を伴いながら収益レベルを一段上に引き上げるためには、その一社一社が事業価値を自立的に高めていく必要があります。
- われわれの強みは、三菱商事の130を超えるビジネスユニットと連結対象会社を通じてグローバルに全産業へアクセスする力、すなわち、「全産業を俯瞰する総合力」を活かし、常に新たな事業機会に接することです。
- この総合力を堅持した上で、自らが主体的機能を発揮できるエリアに経営資源を集中的に投下することで、大きな収益の柱を幾つも育て、自らが意図した最適な事業ポートフォリオを構築していきます。
- そのためには、三菱商事グループ自身が常に自己変革を繰り返すことで、「事業の成長の芽を発掘する構想力」と「成長を実現する実行力」を有し、高い倫理観を備えた経営人材を育成・輩出していく必要があります。
- 時代や環境が変化しても揺らぐことのない普遍的な社会のニーズに応え、生活基盤を支えるモノやサービスに関する事業は、全世界に常に大きな機会として存在しており、この取り込みを成長戦略としていきます。

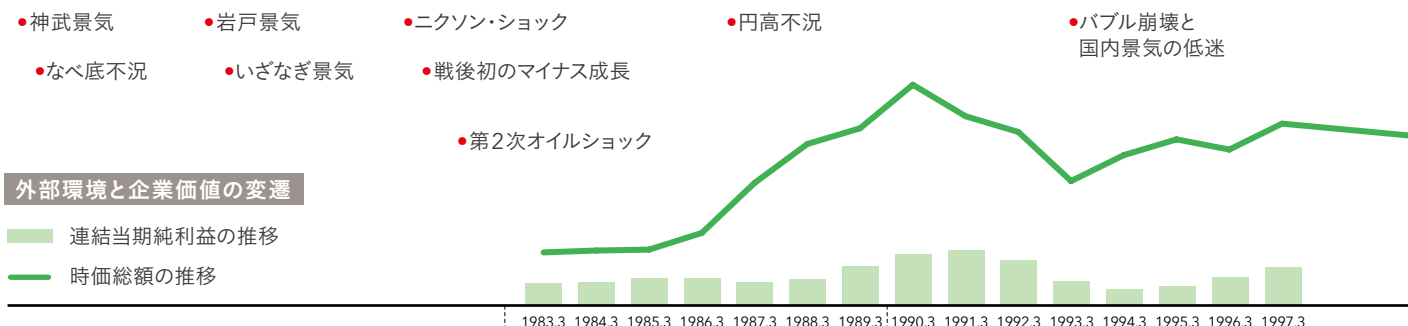
社会のニーズに応え、社会と共に 持続的成長を実現する三菱商事グループ

三菱商事グループは、全産業を俯瞰する「総合力」、
成長の芽を発掘する「構想力」、成長を実現する「実行力」の三つの力で、
SDGsの考え方も踏まえた事業環境の変化に対応し、
社会のニーズに応え、社会と共に持続的成長を目指します。

事業を通じて
「経済価値」「社会価値」「環境価値」
を同時に実現



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。



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、幅広い産業を支えてきました。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、総合商社を取り巻く事業環境は厳しさを増していきました。いわゆる「商社不要論」が唱えられる中、三菱商事は「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す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



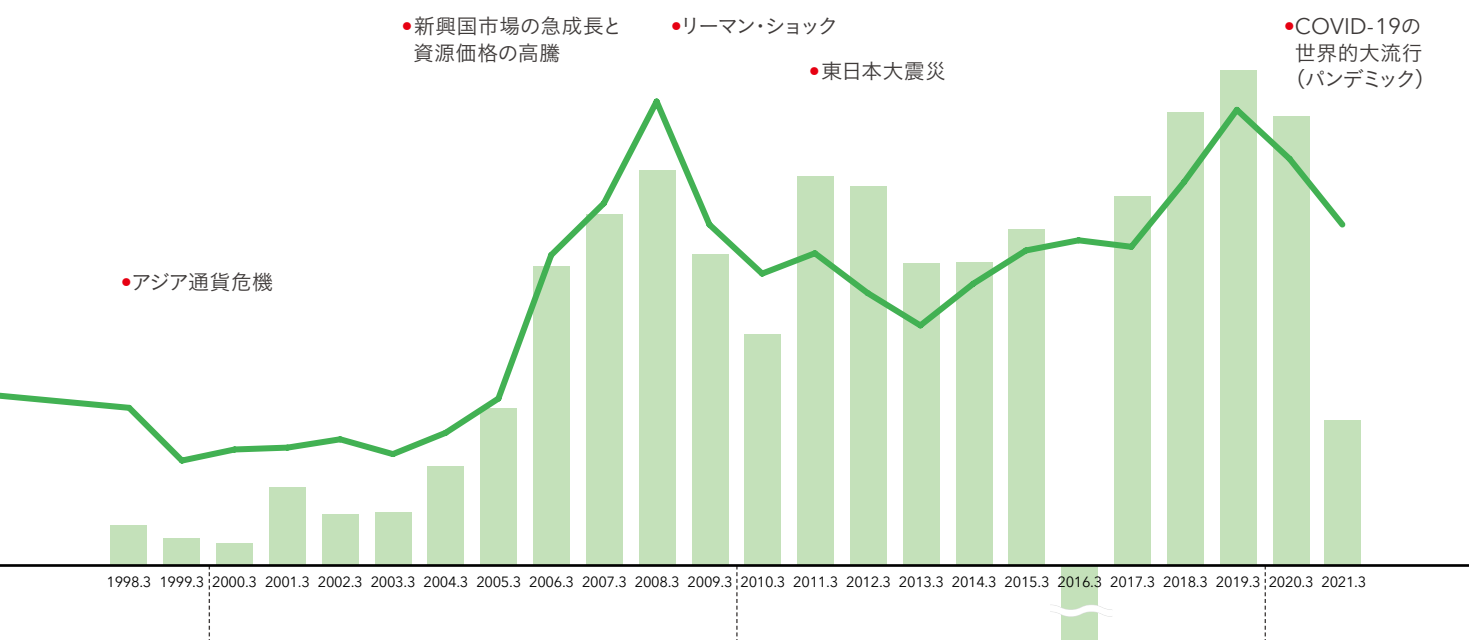
ブルネイLNG社



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)合弁基本契約調印
- 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(事業投資の加速)

事業経営期

2000s

2010s

2020s

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。そのため三菱商事は、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

三菱商事は資源市況の環境変化を受け、2016年3月期に創業以来初めての連結純損失を計上。その後は市況系と事業系のリバランスやキャッシュ・フロー重視の経営を進め、現在は「中期経営戦略2021」の下、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。また、社会課題の解決や新たな事業機会の創出に向けて、DXとEXの推進にも注力しています。



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ピリトン社と折半でBMA社を設立
- 2003** 鉄鋼総合商社の(株)メタルワン発足
- 2009** スペインの新エネルギー発電大手ACCIONA社と提携
- 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
- 2020** HERE Technologies社への出資
- 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(株)設立

三菱商事の価値創造ストーリー

当社を取り巻く外部環境

2020年は世界的な新型コロナウイルスのまん延により、社会・経済活動に深刻な停滞をもたらしました。同時に地政学上の問題やデジタル社会への移行に加え、低・脱炭素社会への移行は不可逆的な潮流となっており、当社グループもそうした変化への対応力を問われております。

このような外部環境の中で、当社は、創業以来の精神である企業理念「三綱領」の下、世の中の変化を捉え、社会課題やニーズに向き合い、事業機会を見いだしながら、解決していくことに挑戦していきます。

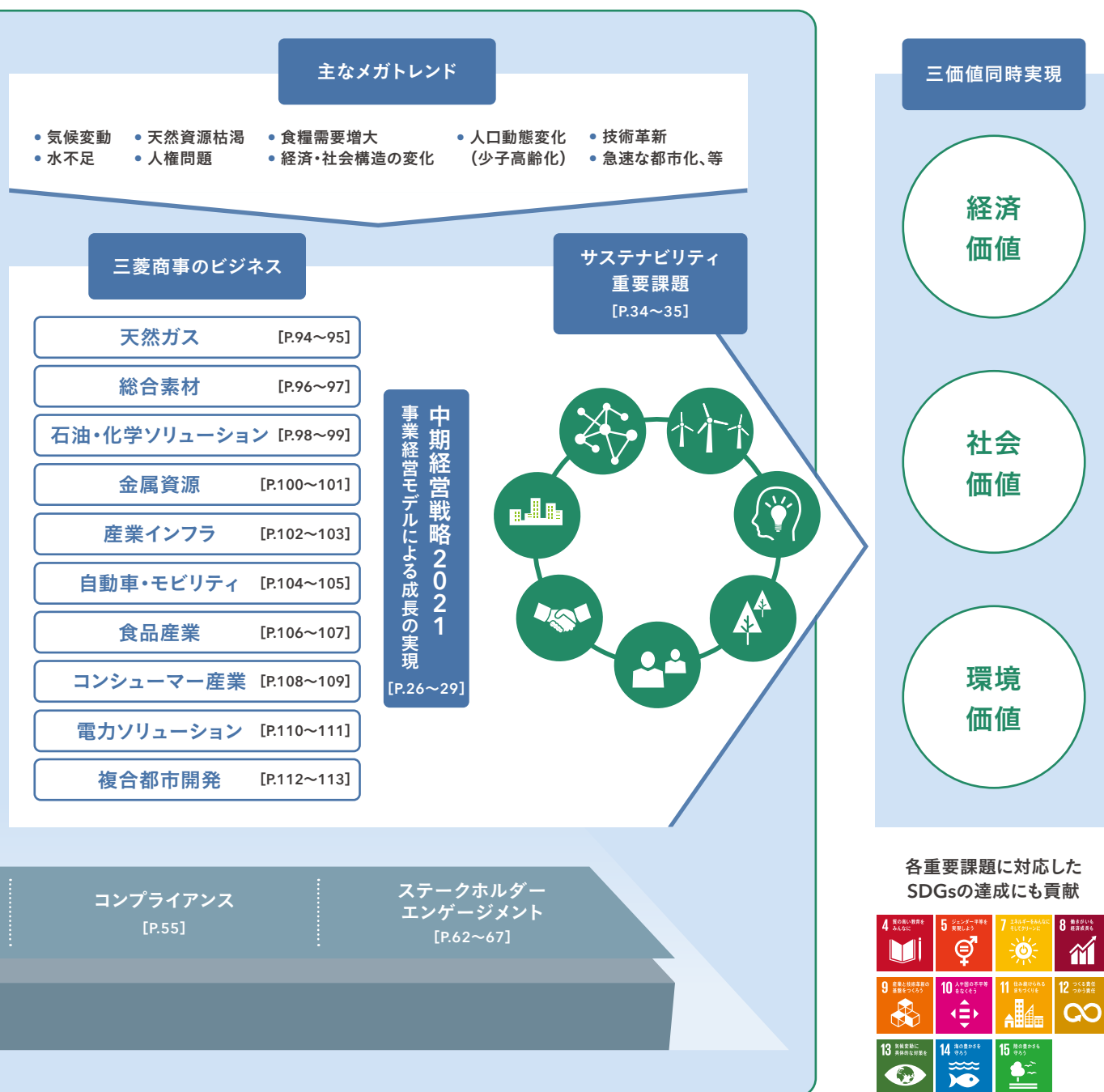


三価値同時実現による価値創造に向けて

当社は「三綱領」に基づき、グローバルベースで公明正大な事業活動を推進することを通じて、社会の持続可能な発展へ貢献するとの考えを創業以来脈々と受け継ぎ、これまでも環境変化に応じて業態を柔軟に変化させ、価値創造に取り組むことで、社会と共に発展してきました。

これからも、当社グループ全体における多様かつ盤石な経

営資本を活用し、全産業を俯瞰する「総合力」、成長の芽を発掘する「構想力」、成長を実現する「実行力」の三つの力で、当社の持続可能な成長のための経営上の課題であるサステナビリティ重要課題に当社事業を通じて取り組むことで、三価値同時実現を達成し、SDGsの達成にも貢献しながら、企業価値の向上を図っていきます。



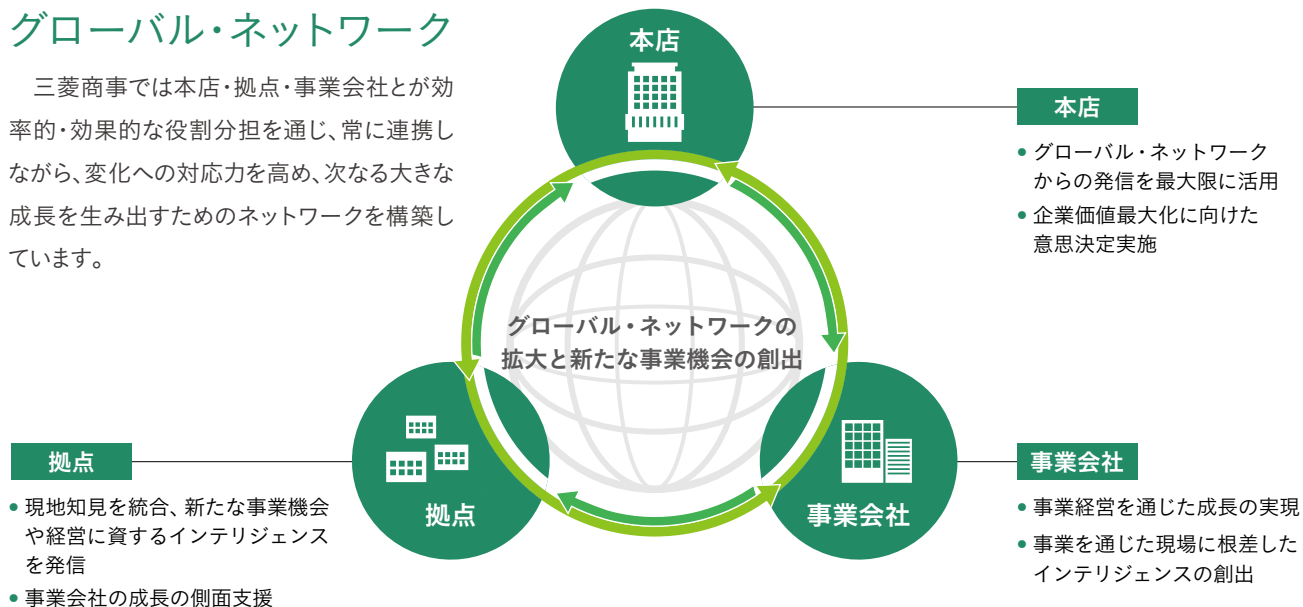
三菱商事の強み

「総合力」

多様な産業での事業展開を可能にする 世界に広がるパートナーシップ

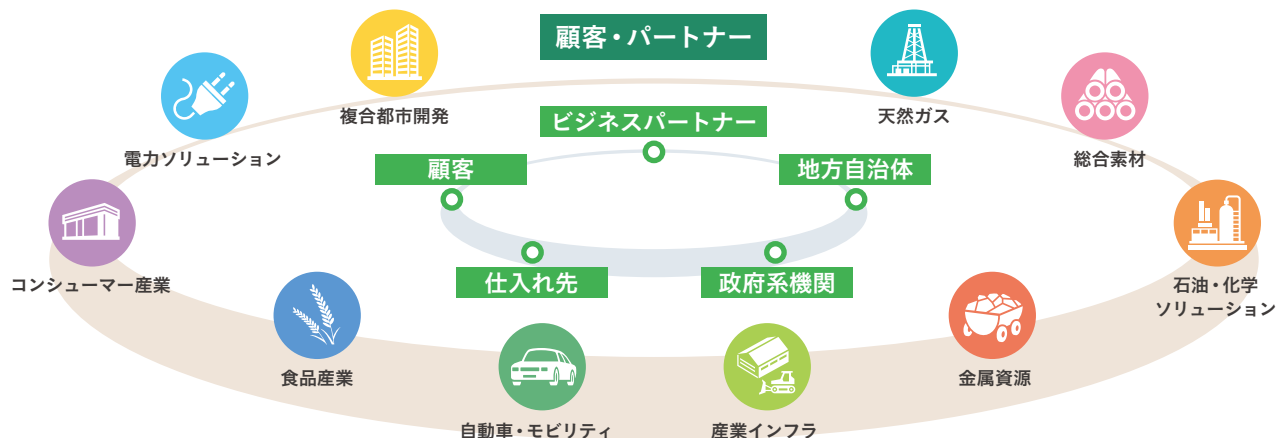
グローバル・ネットワーク

三菱商事では本店・拠点・事業会社とが効率的・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。



幅広い産業分野における顧客・パートナー

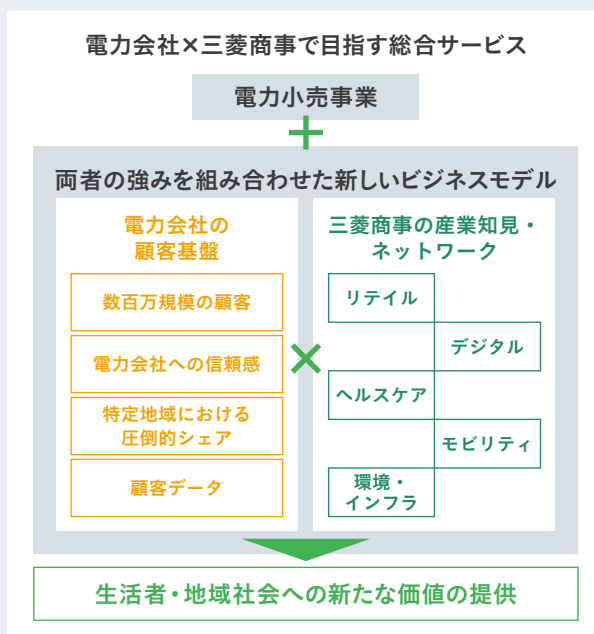
三菱商事は長年世界中の顧客・パートナーと共に、当社のみではなし得ないさまざまな事業の創出を通して、社会や経済の発展に貢献してきました。この良好な関係は過去・現在・未来に引き継がれる当社の掛け替えのない資産として日々蓄積されています。



FOCUS グループ横断による「総合力」 ——電力ソリューションとコンシューマー産業のDXの取り組み

三菱商事の総合力の発揮

- ダイナミックに変化する電力事業環境を捉えたDXを推進すべく、グループ横断で総合力を発揮した取り組みを行う（電力ソリューション、コンシューマー産業、複合都市開発、自動車・モビリティ etc.）
- ユーティリティ会社の持つ顧客基盤×当社のサービス・ネットワークによって、エネルギー小売事業を、「消費者の生活を支えるサービス」を包括的に搭載する「総合サービス」へと事業変革することを目指す
- 脱炭素化社会の実現に向けたEXの取り組みと併せ、地域コミュニティを支えるサービスを提供する



グループCEOの声



地域に圧倒的なシェアを持ち、地域からの信頼を得ている電力会社。われわれと一緒に、潜在ニーズを掘り起こし、異業種を含めた戦略を立案し、その「強み」を生かしたビジネスの変革と創造を実現してまいります。これは、全産業を俯瞰し、業界との接地面が多い当社だからこそできるDXと考えています。



常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO

中西 勝也

TOPIC 電力・リテイルDX: 中部電力ミライズコネク(株)の設立

中部電力ミライズコネク(株)は、「生涯にわたってお客さまによりそう」をコンセプトに、世代を超えた家族の「絆」や暮らし・コミュニティ・ビジネスの「つながり」を創造し、地域社会の発展に貢献します。

各世帯とのつながりを持ち、地域からの信頼も厚い電力会社の顧客基盤に、三菱商事の持つ幅広い産業のネットワークや、コンビニ(ローソン)やスーパー、(株)ロイヤリティ マーケティングなどの小売り・マーケティングを通じた知見を掛け合わせ、最新のデジタル技術を融合させることで、お客さまの日常生活やライフイベントに関わるさまざまなニーズを的確に捉え、One to Oneでお応えするサービスを提供していきます。

中部電力ミライズコネク(株)の概要

- 2021年4月 中部電力ミライズコネク(株)(中部電力ミライズ(株)51%、当社49%)を設立
- サービス内容としては、ライフステージの変化に応じたライフプランニングや保険商品の販売、地域密着型のネットリテイルサービス、電力データやIoT技術を活用した見守りサービス、さらに地域の中小規模事業者さまを支える福利厚生をはじめとしたBPO※サービスの提供などを予定
- サービス開発やパートナーリングにおいて当社知見・ネットワークを活用(ローソン、(株)ロイヤリティマーケティング(Ponta)、食品スーパー etc.)

※BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング):
業務の外部委託



三菱商事の強み

「構想力」と
「実行力」

経営マインドをもって事業価値向上に コミットする人材が成長を牽引

三菱商事にとって、人材は最大の資産であり、競争力の源泉です。創業以来、さまざまな危機や環境変化に直面する中で、社員一人ひとりが世の中の変化を見極め、事業モデルを変化させてきました。社員の成長なくして会社の持続的な発展はなし得ない—その思いを込めて、2019年4月、「中期経営戦略2021」で掲げた人事制度改革を行いました（概要は、右ページに記載）。

2年がたち、少しずつ改革の手応えを感じています。一つには、職務に応じた柔軟な登用が進んだことです。三菱商事には130を超えるビジネスユニット、約1,700の連結対象会社がありますが、組織の規模やミッションが変われば、その経営を担う適材も変わります。そこで、経営職務と人材のアセスメントを行い、能力・意欲ある人材を、年齢・性別等にかかわらずに登用することを徹底しました。これにより、女性や若手もますます活躍していますし、産業DXタスクフォースなどの社内横断的な取り組みに加えて、組織を超えた異動も進展し、多様性と流動性が高まっています。さらには職務と成果に応じたメリハリある処遇を行うことで、意欲や貢献を引き出します。こうして会社が発展し、社員の成長・活躍機会も広がることで、好循環が生まれていきます。

また、タレントマネジメントや研修プログラムの拡充を通じ、自律的な成長を支援する風土も定着してきました。2022年3月期からは、DX推進を加速するための新しいプログラムも始まります。引き続き、OJTとOFF-JTの両面から、社員の成長を支援し、能力を引き上げていきます。

さらに、多様な人材がそれぞれの持つ能力を発揮し、これからも継続的に企業価値を創出していくには、連結・グローバルベースでの人材育成・働く環境整備が欠かせません。より一層、健康経営、女性活躍推進、生産性・効率性向上を含めた新しい働き方への取り組みにも注力していきます。

世の中の流れは、デジタル化や低・脱炭素社会の構築に向けますます加速しています。変化への対応力を高め、会社も社員も変化・成長を遂げていかねばなりません。一方で、「三綱領」の精神は普遍的なものとして、われわれ役職員に根付いており、それは今後も変わりません。役職員一人ひとりが「構想力」「実行力」そして「三綱領」からつながる倫理観や公明正大さをもって、三菱商事グループ各社に対して企業価値を向上させること、さらには、対面する業界に真摯に向き合い広く社会に貢献していくことで、これからも社会と共に持続的な成長を目指していきます。



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

村越 晃

中期経営戦略2021における人事制度改革

「中期経営戦略2021」では、意図した事業ポートフォリオの構築を目指した仕組みと、次世代の“収益の柱”の構築を目指しその萌芽となる事業を育て上げる仕組みを構築します。その成長を牽引していく人材の育成は、経営の最重要課題です。

世の中の変化に迅速に対応するために、各産業に接する人材が各々の有する知見を集約し、多様な人材を束ね・活かしながら経営していく集団になることで、事業経営モデルを推進し、社員の成長と会社の発展が一体となることを目指します。

求める人材像

事業経営モデル推進のため、事業の成長の芽を発掘する「構想力」と成長を実現する「実行力」を有し、高い「倫理観」を備えた人材が、会社の成長を牽引します。

「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」

構想力

担当事業・機能の本質を見極め、内外環境の変化を想定、先を見据えた戦略を練り上げる

実行力

チームプレーを基本とし、リーダーシップや人材育成力を発揮して人と組織を牽引し、最後までやり抜く

倫理観

高い倫理観を備え、あらゆるステークホルダーから尊敬される人間力

人事制度改革 —4つの重点方針—

①社員の自律的成長と会社による成長支援

- 社員一人ひとりが自律的に経営人材を目指し成長することで、高い成長を実現します
- 「成長支援」を管理職の最重要ミッションの一つとし、会社は社員に育つ機会を提供し、成長を支援します

②多様な経験を通じた人材の早期育成

- 段階的に多様な経験を積ませ、成長と活躍を引き出します
- 組織を超えた異動や配置も推進します

③実力主義・適材適所の徹底

- 多角的な評価や観察の仕組みなどにより、タレントマネジメントを拡充し、年齢・性別等にかかわらず、適材適所を徹底します

④経営人材の全社の活用・ふさわしい処遇の実現

- 経営人材としてふさわしい人材は、適材適所で、難易度・重要性の高い経営職務に登用し、組織を超えて全社的に活用します
- 結果責任を問い、職務と成果にふさわしい処遇体系・水準を実現します

段階的な育成・活用

現場のプロ育成ステージ

事業会社を含めた現場で社内外のステークホルダーと直接対面しながら、さまざまな密度の濃い経験を積み、「現場のプロ人材」へ、より早期に成長

経営実践ステージ

人や組織・プロジェクトを牽引する経営実践を通じて、成果を出せる人材へ成長

経営人材活用ステージ

分野を超えて、あるいは、より大きな組織やプロジェクトを率いて成果を出せる人材へ成長

人事制度改革の推進状況

4つの重点方針を実現し、人材を早期に育成・活用するため、次のような取り組みを進めています。

職務に応じた経営人材の登用促進による適材適所とふさわしい処遇の実現

職務と人材のアセスメントを進め、当社の役員、本部長・部長、三菱商事グループ企業の経営幹部などの重要な経営ポジションで、約700名（2021年4月時点）を年齢・性別にかかわらず適材適所で登用しています。

（女性活躍推進についてはP.65～67に記載）

メリハリある報酬体系と株式交付制度

一定以上の能力・職務の人材の報酬体系は、職務給にシフトし、経営への関与度合いが高いほど変動報酬の比率を高めています。また、中長期的な会社の発展・企業価値向上と個人の成長のリンク強化を目的とし、株式交付制度も導入しています。

タレントマネジメントの拡充を通じた経営人材育成と成長支援

自らの振り返りに加えて、360度マネジメントレビューなど、周囲からのフィードバックに対する気付きも得て対話を実施し、自律的な成長を促します。

また、多角的な評価や観察の仕組みにより、個々の社員の能力や経験を棚卸しし、広い母集団での異動・配置の検討につなげています。

これらを通じて、社員一人ひとりの成長を支援し、適材適所の異動・配置を通じて多様な経験を積ませることで、早期に高い経営力を持つ人材を育成していきます。

成長対話

社員の自律的成長、上司・周囲からの成長を促す仕組みとして導入しました。周囲から強みや能力開発課題に対するフィードバックを得た上で、能力開発・キャリア開発にフォーカスした対話を上司と行います（評価面談とは別で実施）。キャリアに対する社員の希望を異動・配置にも反映しています。

キャリアチャレンジ制度

組織を越える異動を希望する社員が手挙げ制で異動できる仕組みです。自律的にキャリアを考え、挑戦したいという意欲に応え、さまざまな形で成長の場を提供しています。

経営力を育む人材育成プログラム

人材育成プログラムは、「経営人材育成にさらに注力した成長支援」「管理職のリーダーシップ・人材育成力を強化する研修の整備」「社員が自律的に成長するための研修の仕組みづくり」を重点方針として掲げ、毎年見直しをしながら各種プログラムを企画・実施しています。



イノベーション研修

事業価値向上に必要な構想力の涵養のため、スタンフォード大学 d.Schoolの教授陣を講師として迎え、デザイン思考などのイノベーションを生み出すための思考プロセスや、シリコンバレー企業の急成長の背景・メカニズムを学ぶプログラムを実施しています。

（写真は2020年3月期にシリコンバレーで実施した際の様子）

DXアクセラレーションプログラム

DXプロジェクトマネージャーの育成を加速させるため、各業界の最前線で活躍する社外のエキスパートを講師・伴走者として迎え、DXプロジェクトマネジメント力を集中的に強化し、構想段階のDX案件を早期実現に向けて実際に推進するプログラムを、2022年3月期より実施します。



人事制度や重要な人事課題については、社長室会の下部委員会であるHRD委員会等において、定期的・継続的なレビュー・議論を行っています。また、取締役会における業務執行報告および監査役との対話や、従業員組合との労使懇談会等を通じて、社内外ステークホルダーとの意見交換も実施しています。

私の成長ストーリー

現場でチャレンジを続ける社員からのメッセージ



組織を率いて社会にインパクトを残せる、やりがいのある仕事に挑戦

若手時代、老舗の食品卸に出向し、社長の抱持をしながら全国の現場を駆け回り、経営のイロハを実地で学びました。経営者は大変な一方、組織を率いて社会にインパクトを残せる、やりがいのある仕事で、将来は自分も挑戦したいと強く感じたことを覚えています。その後、アジアの新興国で新規事業を開発する部隊でインドやバキスタンを担当。成長市場を目の当たりにして、育ち

ゆく中間層の人々の生活を豊かにできるような仕事がしたいと思うようになりました。

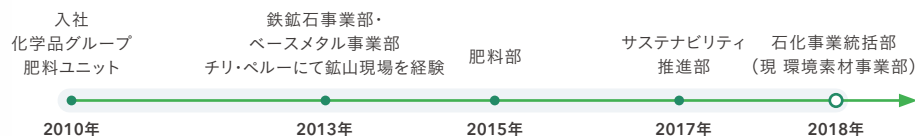
その願いが叶い、今はユニクロを展開するファーストリテイリングのインドネシア法人のCO-COOを務めています。インドネシアはコロナの影響が深刻で、ユニクロもロックダウンに伴う一時店舗閉鎖を経験しました。中でも、生活変化に応じ室内着等お客様のニーズに

合った商品を提案したり、社会貢献活動として180万枚を超えるマスクや防護服を医療従事者向けに寄付したりと、少しでもこの国の人たちのお役に立てるよう、日々知恵を絞っています。

経営は日々降りかかる困難との戦いですが、仲間と力を合わせればどんな困難でも必ず乗り越えられると信じて、前を向いて進んでいきます。



中島 将貴 | 石油・化学ソリューショングループ 環境素材事業部



多様な経験を成長の糧として循環型プラスチック事業の構築にまい進

入社以来、組織を越えて多様な経験をしてきました。化学品分野では、肥料原料のトレーディングに始まり、大型投資案件開発や撤退案件に携わり、プロジェクト遂行の難しさを身をもって体感し、金属資源分野ではチリやペルーの鉄鉱石・銅鉱山現場を肌で感じ、操業管理や事業投資の考え方を学びました。事業ライフサイクルの網羅的な経験に加え、サステナビリティ推進部では、サステナビリティという考え方をい

かに会社の施策、および実際のビジネスに落とし込むかを学びました。これらの経験が、事業構築に当たり問題が生じた際の引き出しの多さとして大いに生かされていると感じています。

現在は、気候変動や海洋プラスチック問題などを背景に、変革が求められる石油化学バリューチェーンにおいて、リサイクル分野で新たな事業モデルの構築に取り組んでいます。将来的には、これまでの多様な

経験を生かして、事業会社の経営にチャレンジし、さらなる価値創造に貢献していきたいです。



2020年に増資引き受けを行ったタイ新光社PET製造工場(ケミカルリサイクル事業については99ページに記載)

環境変化への対応力を発揮し、 長期視点で経営戦略を実行

中期経営戦略2018 新たな事業経営モデルへの挑戦

創意工夫により新たなビジネスモデルを構築し、自らの意思で社会に役立つ事業価値を追求していくことで、経営能力の高い人材が育つ会社

課題認識

経営基盤の再整備

- 資源市況の悪化を受け、創業以来初の連結純損失を計上した2016年3月期を踏まえ、リスク・リターン観点からのポートフォリオ・リバランス
- 変化が激しい経営環境下、突発的な経済異変にも対応し、安定的に事業を継続できるよう、キャッシュ・フローを重視

新たな成長に向けたビジネスモデルの転換や資産入れ替えの加速

安定した株主還元

- 2016年3月期は連結純損失を計上。1株当たり配当は50円(安定部分)を維持。キャッシュ・フロー創出力を踏まえた、安定した株主還元の必要性

資源と非資源のバランスの見直し

(市況系:事業系=3:7のエクスポージャー)

「資源/非資源」に代えて、市況のリスク感応度に基づき、「市況系/事業系」にくり直し

「市況系」の投融資残高を一定に保つことで、最適バランスを実現

- 市況系(主に資源分野)については、優良資産への投資を継続しながら、入れ替えを通じて投融資残高を一定に保ち、質の向上を図る
- 事業系(主に非資源分野)では、入れ替えを進めつつ、主体的に強みや機能を発揮できる事業への成長投資を実行

キャッシュ・フロー重視の経営

- キャッシュ創出額の範囲内で投資と株主還元を実行し、有利子負債の水準をコントロール
- 機動的にキャッシュ・フローをコントロールするため、営業グループレベルでも、よりキャッシュ・フローを重視した経営を進め、グループの自律的経営が着実に進展

「事業投資」から「事業経営」へのシフト

- 成長の源泉を「投資」に求める発想から、「事業の中に入り、三菱商事の「経営力」をもって主体的に価値を生み出し、成長していく」事業経営モデルへのシフト

「事業のライフサイクル」を踏まえた 入れ替えの加速

- 「事業のライフサイクル」と「三菱商事の主体的な機能」の観点から見極め入れ替えを促進

株主還元方針

持続的な利益成長に合わせて増配する「累進配当」を導入。配当を基本とし、自社株買いは必要な場合に機動的に実施

振り返り

市況系・事業系のリバランスを通じた業績の安定化、厳格な投資規律に基づく資産入れ替えの推進により財務健全性が向上。事業系・市況系ともに巡航利益が積み上がり、過去最高益を達成。累進配当制に基づく利益成長に合わせた増配の継続に加えて、3年間のキャッシュ・フローや投融資レバレッジ等の状況を踏まえ、資本効率の向上を図るための自己株式取得(3,000億円)を実施

課題認識

- 外部環境変化に対応した、意図した事業ポートフォリオの構築
- 事業ステージに応じて当社の強みを発揮し事業価値向上を図る成長メカニズムの構築
- 経営力の高い人材の早期育成による事業経営モデルの深化

中期経営戦略2021 事業経営モデルによる成長の実現

地政学的力学の変化やデジタル化、低・脱炭素化の急速な進展に対応しつつ、
事業経営モデルによる三価値同時実現を前提とした成長を実現

中期経営戦略2021の骨子

2021年3月期までの進捗状況

事業ポートフォリオ

- 事業ポートフォリオによる意思決定(川下領域・サービス分野の強化)

DX・EXに関連し「川下」領域や、「エネルギー・電力」「サービス」分野の取り組みが進捗

- オランダを中心に600万世帯の顧客基盤を有する欧州総合エネルギー事業会社Eneco社の買収や、インドネシア・ジャカルタ郊外BSD地区スマートシティ開発への参画および都市運営の協業検討開始により、川下領域を拡充
- Eneco社買収後のオランダ大型洋上風力発電に係る開発権取得等により、エネルギー・電力分野を強化
- 位置情報サービス会社である HERE Technologies社への出資によりサービス分野を拡充

電化の進展に関連した「川上」領域における取り組み

- ペルー・ケジャベコ銅プロジェクト開発を2022年中の生産開始に向けて推進
- 軽量・リサイクル性に優れたアルミの原料となる豪ポーキサイト鉱山オールドクンの権益取得

成長メカニズム

- 事業構想力とデジタル戦略の強化
- 事業価値向上による循環型成長モデルとROE維持向上

未来を見据えた重要課題であるDX・EXの進捗

- DXでは、NTTと業務提携。(株)インダストリー・ワンを設立し、産業DXを着実に推進
- 中部電力グループと中部電力ミライズコネクスト(株)を設立し、電力・リテイルDXの取り組みを推進
- 全社横断の産業DXタスクフォース組成などを通じて、全社で70件以上のDX案件を検討、推進中
- EXでは、産業界の持続的競争力の向上と環境課題解決の両立の実現を目指す
- 2031年3月期に2020年3月期比で再生可能エネルギー(再エネ)発電容量倍増、2050年までに発電事業非化石比率100%を目指す

循環型成長モデルによる入れ替えの進捗

- 発電資産や不動産開発資産の売却等により事業価値向上後の入れ替えを着実に実行
- 赤字会社を全社でリストアップし黒字化・入れ替え方針に対する管理を強化

人事制度改革

- 経営力の高い人材を継続的に輩出することを目指す人事制度改革
- 社員の成長と会社の発展が一体となるような評価・報酬制度の導入

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

- 職務に応じた経営人材登用による適材適所を推進
- メリハリのある評価・報酬制度による職務にふさわしい処遇を実現
- タレントマネジメントの拡充を通じた経営人材育成と成長支援が進捗

定量目標・資本政策

株主還元方針

2020年3月期連結純利益実績 5,354億円、2021年3月期連結純利益実績 1,726億円
2022年3月期連結純利益見通し 3,800億円

財務規律※に基づく資本政策の下で累進配当を継続

- 1株当たり配当は、2020年3月期 132円、2021年3月期 134円、2022年3月期見通し 134円

※ キャッシュ・フロー経営は維持しつつ、グループの業績に関わらず必要な投資を実行することで順張り投資からの脱却を図る

2021年3月期で認識している外部環境変化

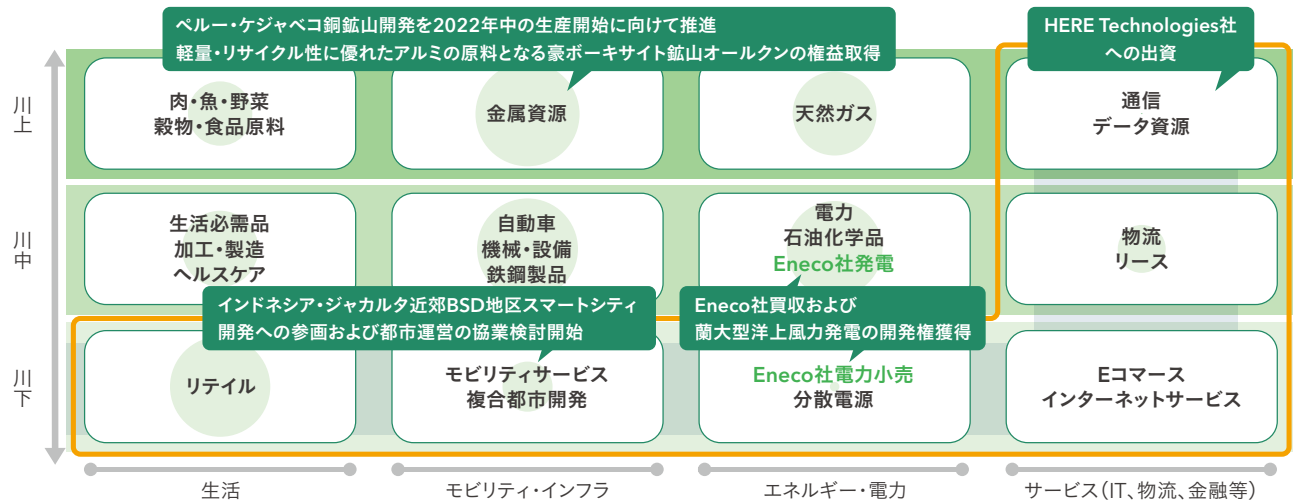
- 新型コロナウイルスのワクチン接種が世界的に開始され、経済環境は緩やかな回復基調。コロナ禍により人々のライフスタイルが変化し、デジタル化が進展
- 各国政府が温室効果ガス排出量ネットゼロを宣言し、低・脱炭素化の潮流が加速
- 米中の覇権をめぐる対立を中心とした地政学的な不確実性の高まり

01 事業ポートフォリオ

● 投融資残高(2021年3月期末) □ セクター

- DX/EXに関連し「川下」領域や、「エネルギー・電力」「サービス」分野の取り組みが進捗
- 電化の進展に関連した「川上」領域における取り組みが進捗

2021年3月期までの2年間の
逆L字領域への投資額：
0.7兆円



02 成長メカニズム～事業構想力とデジタル戦略の強化～

未来を見据えた重要課題であるDX/EXの進捗

- NTTとの業務提携、全社横断の産業DXタスクフォースを組成し、その一環としてDXサービス会社(株)インダストリー・ワンを設立し、産業DXを着実に推進
- 中部電力グループと中部電力ミライズコネクト(株)を設立し、顧客へのサービスを展開する電力・リテイルDXの取り組みを推進
- 2031年3月期に2020年3月期比で再エネ発電容量倍増および2050年までに発電事業の非化石比率100%を目指す

DXの取り組み状況

- 幅広い業界における産業知見と、ネットワークを生かした当社らしいDXを促進
- DXによるフードロス削減や、物流効率改善に伴うCO₂削減等を通じEXと一体で推進

産業DX推進

- NTTグループと、DXサービスを提供する(株)インダストリー・ワンを設立
両社の強みである産業知見とICT技術を集約し、日本の産業界のDX促進を目指す

電力・リテイルDX推進

- 中部電力グループと中部電力ミライズコネクト(株)を設立
地域に深く根差した顧客基盤とデジタル技術を活用したマーケティングにより、暮らしやライフイベントに最適なサービスを提案

(上記以外にも70件以上のDX案件を検討・推進中)

EXの取り組み状況

- 2050年カーボンニュートラル社会の実現を念頭に2022年3月期中に当社らしい最適解を提示予定
- 3つの観点での取り組みを通じて、産業界の持続的競争力向上と環境課題解決の両立を実現

Avoid

温室効果ガス(GHG)排出を回避する再エネ等の設備・事業の新規開発

洋上風力・水力等の再エネ発電事業の取り組み強化

Reduce

火力等の既存設備・事業におけるGHG排出量の削減

- 火力発電事業のダイベストメント目標を設定
- エネルギー安定供給と、火力発電の低炭素化やCO₂を排出しないゼロエミッション火力への移行に貢献

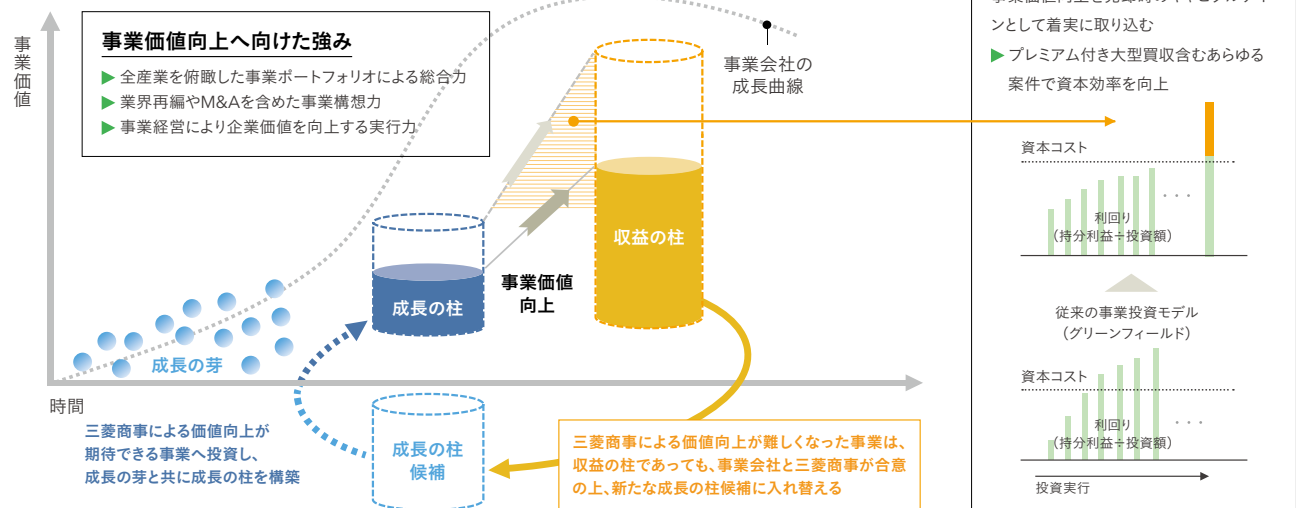
Remove

残存する排出GHGのニュートラル化

- CCU/CCSの利活用などによるカーボンニュートラル化への取り組み強化

03 成長メカニズム～循環型成長モデルによる資産の入れ替え～

- 発電資産や不動産開発資産の売却等により事業価値向上後の入れ替えを着実に実行
- 赤字会社を全社でリストアップし黒字化・入れ替え方針に対する管理を強化



資産入れ替えによるキャッシュ・フロー:

5年間で約2.5兆円の売却および回収を実行。中経2021期間では3年間で0.7兆円の当初想定に対し、2年間で約1兆円を実行

時期	金額 (億円)	主な売却・回収事例
2017年3月期	3,900	LNG関連/ファンド関連
2018年3月期	4,784	航空機リース関連/船舶関連/不動産関連
2019年3月期	6,221	一般炭関連/航空機リース関連/船舶関連
2020年3月期	5,507	一般炭関連/発電関連/不動産関連
2021年3月期	4,461	発電関連/不動産関連/北米シェールガス事業

04 人事制度改革

- 職務に応じた経営人材登用による適材適所を推進
- メリハリのある評価・報酬制度による職務にふさわしい処遇を実現
- タレントマネジメントの拡充を通じた経営人材育成と成長支援が進捗

求める人材像

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

構想力

実行力

倫理観

4つの重点方針

① 社員の自立的成長と会社による成長支援

② 多様な経験を通じた人材の早期育成

③ 実力主義・適材適所の徹底

④ 経営人材の全社的活用・ふさわしい処遇の実現

具体的な取り組み

- 適材適所を推進した結果、経営ポジションへの若手社員登用が2019年4月比で1.5倍に拡大
- 経営ポジションの評価・報酬制度は職務給にシフト、変動報酬比率を拡大しメリハリのある評価を実施
- 全社員を対象に成長対話を実施、上司・同僚・部下等からの多角的な評価や観察も踏まえ広い母集団で異動・配置を検討
- イノベーション研修、DXアクセラレーションプログラムなど新たな人材育成プログラムを導入
- 多様な人材が活躍できる環境の整備を推進 (健康経営、女性活躍推進)



人事制度改革に加え、全社で産業DXタスクフォースを組成し横連携を促進

(注) 撮影時のみマスクを外し、撮影を実施しております。

財務規律を維持した 投資と資産入れ替え、 累進配当による安定的な 株主還元を実現

増 一行

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO)



2021年3月期の振り返りと 「中期経営戦略2021」の最終年度に向けて

大変厳しい決算なるも、 着実な回復傾向

当社の2021年3月期の連結純利益は、前期と比べて3,628億円減益の1,726億円と大変厳しい決算となりました。これは、新型コロナウイルスの影響や資源価格の低迷を背景に、当社が強みとするオーストラリア原料炭事業をはじめ、LNG関連事業や自動車関連事業などにおいて大幅な減益となったことに加え、前期に計上したチリ銅事業再編に伴う利益の反動や当期に計上した(株)ローソン宛てのれんおよび無形資産の減損などの影響によるものです。

厳しい結果を真摯に受け止めて今後の取り組みにつなげていきます。一方で、減損などの一過性損益を除いた巡航利益は厳しい事業環境の中でも3,000億円超の規模を維持していること、食肉事業や石油事業、タイ自動車事業などはコロナ禍においても前期比増益となり業績を下支えしたこと、銅事業や鉄鉱石事業など市況の回復・上昇を取り込み始め増益となった資源事業もあることなどは正しく認識しておく必要があります。

また、2021年3月期第4四半期(3カ月)における一過性損益を除いた巡航利益は1,226億円となっており、季節要因や発電資産売却といった偏りを除いても、約

1,000億円弱程度と四半期ごとに連結純利益は着実に回復してきています。

キャッシュ・フローは 引き続き堅調に推移

連結純利益が前期比3,628億円の大幅減益となった一方で、営業収益キャッシュ・フローは6,252億円の収入と、前期比469億円の減少にとどまりました。これは、連結純利益の減益要因には、(株)ローソンに係る減損などキャッシュを伴わない損失が含まれていることに加え、当期より連結開始したEneco社が稼得するキャッシュ・フローが貢献し始めたことなどの影響によるものです。投資キャッシュ・フローは、HERE Technologies社宛ての投資実行に加え、欧州総合エネルギー事業やLNG関連事業における設備投資など8,034億円の支出となりましたが、財務規律を維持するため政策保有株式の売却や北米不動産事業における物件売却などを進めたことで4,461億円を回収し、全体では3,573億円の支出となりました。この結果、連結純利益が落ち込む中でも営業収益キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローを合計した調整後フリーキャッシュ・フローは2,679億円の収入となりました。

資源価格下落シナリオでも 一定の耐性を織り込んだ見通し

2022年3月期の業績見通しは、前期と比べて2,074億円増益の3,800億円を見込んでいます。8グループで増益を見込むものの、いまだ回復途上にあるとの認識の下、引き続き不透明な外部環境を踏まえて策定しており、資源価格の下落にも一定の耐性を織り込んだ見通しとしました。

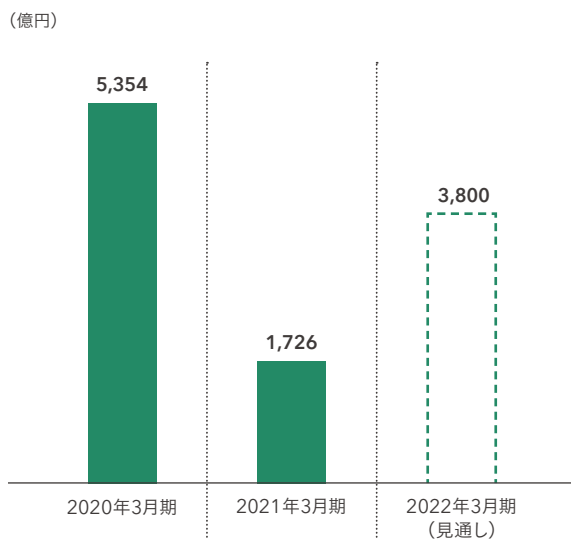
一方、2022年3月期第1四半期の連結純利益は1,876億円となり、業績見通し3,800億円に対する進捗率は49%となりました。これは、世界的な経済活動の再開に伴い、自動車関連事業などにおける需要回復や、銅や鉄鉱石といった資源価格の上昇など、事業環境の改善を、それぞれの事業で着実に利益に結び付けることができたためです。この結果を踏まえると、通期業績は3,800億円を上回る可能性が高いと考えられるものの、どの程度上回るのかを見定めるためには、足元の東南アジアをはじめとする新型コロナウイルスの感染再拡大の影響や高値圏で推移する資源価格の動向を慎重に分析する必要があります。第2四半期にかけて精査していく予定です。

また、2023年3月期以降に目を向けると、利益貢献の

開始が期待される投資案件が多くあります。特に大きなものとしては、2023年3月期中の生産開始を見込んでいるペルーのケジャベコ銅鉱山や2020年代半ば以降に立ち上げ予定のLNGカナダが挙げられます。その他にも、データセンター事業の拡大や三菱自動車工業(株)におけるASEANでの新型車の投入、タンゲーLNGの拡張など、業績に重要な影響を与え得る案件は多数あります。引き続きこれらの投資が着実に利益貢献につながるよう、一つ一つの取り組みを丁寧に進めていきます。

なお、「中期経営戦略2021(以降、中経)」で示した2022年3月期の連結純利益9,000億円は一定の前提を置いて策定したのですが、2022年3月期での達成が難しいことについては重く受け止めています。主な差異としては、資源価格の前提の違いや新型コロナウイルスの影響などに加え、環境変化を踏まえ、財務規律の維持を優先させた影響などが挙げられます。まずは、コスト削減や赤字会社の整理を徹底するなど足場を固めつつ、事業環境変化に応じてビジネスモデルを変化させ、新たな価値創造に取り組むとともに、中経で掲げてきた循環型成長モデルを進めることで、いずれ結果につながっていくものと考えています。

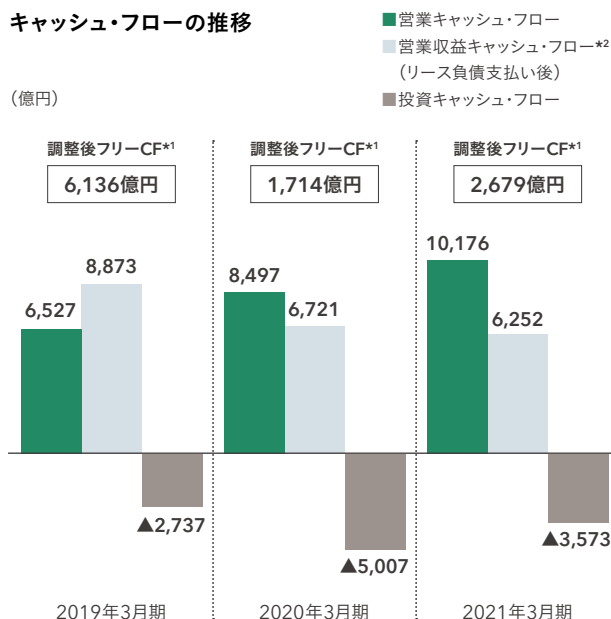
連結純利益の推移および2022年3月期の見通し



*1 調整後フリーキャッシュ・フロー: 営業収益キャッシュ・フロー(リース負債支払い後)と投資キャッシュ・フローの合計

*2 営業収益キャッシュ・フロー(リース負債支払い後): 運転資金の増減影響を排除した営業キャッシュ・フロー(連結純利益(非支配持分を含む) - 減価償却費 - 投資活動関連損益 - 未配当の持分法損益 - 貸倒費用等 - 繰延税金)にリース負債の支払額を反映したものの

キャッシュ・フローの推移



「中期経営戦略2021」における投資・資本戦略

Q 中経の2年目が終了しましたが、中経で掲げていた循環型成長モデルの進捗状況をどのように評価していますか？

A. 循環型成長モデルは社内に浸透しつつあり、キャピタルゲインを含め2年間で約1兆円の資産入れ替えを実行しています。

過去には「成長のための投資」という言葉が使われ、投資をしなければ成長しない、投資をすれば利益が出るという考え方がありましたが、2年前よりその考え方を根本的に改めるようにと社内で発信してきました。この背景にはブラウンフィールド案件の増加があります。一から手掛けて事業を開拓するグリーンフィールド案件は、成功した場合の利回りも大きく、投資の拡大と成長は表裏一体のものでしたが、市場が成熟し流動性が高まっている今日ではそのような案件は減少してきています。代わりに増えたのがブラウンフィールド案件ですが、ブラウンフィールド案件はある程度事業が進捗した段階で参入するためリスクは相対的に低いのですが、その代わりに参入対価として相応のプレミアムを支払わなければならず投資利回りは低下します。この投資利回りの低下を補うためには、売却によりキャピタルゲインを得ることが鍵となります。すなわち、当社の関与による成長が見いだせなくなった段階で、黒字であったとしてもその事業を売却して投資資金を回収し、新たな成長分野に再投資する。この循環の中で着実にキャピタルゲインを積み重ねていくことが重要となります。

この循環を促進するために、各営業グループに売却目標額を設定するとともに、成長曲線が緩やかになった売却候補案件のリストを提示し、どの案件を売却することで目標を達成するか、各営業グループに決断を求めています。施策は浸透しつつあり、キャピタルゲインを含め2年間で約1兆円の資産入れ替えが実行されました。

Q 2021年3月期の業績を踏まえて、資本配分や投資戦略について変更はありますか？

A. 基本方針に変更はなく、厳格な財務規律に基づくキャッシュ・フロー管理を強化していきます。

2017年3月期に現在の経営体制になって以降、調整後フリーキャッシュ・フローの範囲内で累進配当を実施し、有利子負債を増やさないという基本方針は一貫しています。一方、財務健全性の観点で、投融資レバレッジ（投融資残高に対する格付資本のカバー率）の適正水準を40～50%に設定していますが、2021年3月期末時点で54%となり適正水準を上回っている状況にあります。これはEneco社の買収等の大型投資により投融資残高が増大した後、2021年3月期の連結純利益が大幅に減益となったことで資本積み増しが減少したことによるものです。引き続き積極的な資産入れ替えの促進などを通じたネット投資額の抑制と連結純利益の回復により、2022年3月期末時点で適正レンジに戻るよう取り組んでいます。なお、ネット投資の抑制に当たっては、投資に必要な資金を既存資産の売却収入により創出するよう求めており、財務規律の観点でも、循環型成長モデルの促進を後押ししています。

また、未来を見据えた重要課題として、当社はDXとEXに注力していますが、特定の分野に集中的に資金配分するといった極端な志向はありません。当社の強みは多様な産業で事業を展開していることにあり、多岐にわたる分野で次の成長の芽を見つける機会があると言えます。その中からいかに優良な案件を厳選するかが成否の鍵であり、投資の実行はその選別プロセスの結果です。資本配分や投資戦略は変更することなく、引き続き厳格な財務規律に基づいて取り進めていきます。

今後も資産入れ替えを進め、循環型成長モデルをさらに促進することで、財務健全性を維持しながら継続的な投資と株主還元を行ってまいります。

Q 近年、事業系分野での減損が続いていますが、その原因をどのように分析されているでしょうか？

A. 投資のタイミングは大きな要因の一つ。順張り投資のみとならないようにしていきます。

最近の投資を振り返ると、資源以外の投資で大きな減損が発生していることは大変真摯に受け止めています。大きな要因の一つは投資のタイミング、すなわち業績が上り基調にあるときに投資していたことにあると考えています。資源分野では過去の反省を生かした投資の決断をしてきましたが、事業系では結果的にそれができていなかったことが最大の反省です。この反省を生かし、順張り投資のみとならないこと、これをより一層心掛けることが重要だと考えています。

従来は分権経営により資産入れ替え等のスピード感を増すべく、営業グループ単位でキャッシュ・フロー管理を行う仕組みとしていましたが、これは同時に利益が出ているグループほど多く投資ができる構造でもあり、順張り投資を招きやすい制度であったのは事実です。分権と集権のさじ加減は絶対解のない難しい問題ですが、現中経では、稼働したキャッシュ・フローに応じた投資枠を各営業グループに付すことはせずに、Eneco社のような大型投資は全社としての投資規律の中で判断するなどの対応を取っています。

Q 2021年3月期は前期比大幅な減益となりましたが、業績回復に向けた取り組み方針について教えてください。

A. 赤字会社の整理を徹底し、足場固めを進めます。

2021年3月期の業績が悪化している中、将来の業績回復に向けた施策として、赤字会社の整理に着手しています。赤字会社の整理を実行に移す過程では、売却損や引当金などの一過性損失が発生します。単年度の純利益だけを見てしまうと、発生した一過性損失によって赤字がなくなったことによるプラスの効果を上回ってしまうこともあるため、効果の測定が難しい場合もありますが、将来に赤字を持ち越さないということを主眼において取り組んでいます。赤字会社のうち、慢性的に赤字が続いている先の3分の2についてはすでに対応方針を固めており、残りについても早急に道筋を固め、今後発生する赤字額の削減を進め、今後の成長に向けて強固な基盤を構築してまいります。

Q 株主還元、特に配当について、方針の変更はありますか？

A. 累進配当を維持し、2022年3月期配当は前期と同額の1株当たり134円を予定しています。

2022年3月期の配当は2021年3月期と同額の1株当たり134円を予定しています。2021年3月期は大幅な減益となりましたが、キャッシュ・フローは底堅く推移しており、財務健全性も維持されていることから、現中経でお約束の通り、減配せずに「累進配当」を継続するものです。なお、2022年3月期の業績見通しは第2四半期にかけて精査の上で、増益幅を見定めていく方針としておりますが、株主の皆さまへの期待に応えるべく、今後の配当方針は内外環境変化の動向を見据えながら検討していきます。

自社株買いに関しても、投融資レバレッジを勘案しつつ実施する方針に変更はなく、適正水準を下回った場合には機動的に対応を検討します。

次期中経が始まる2023年3月期以降については、現時点で具体的にお約束できることはありませんが、今後も株主・投資家の皆さまとの対話を重視していきます。



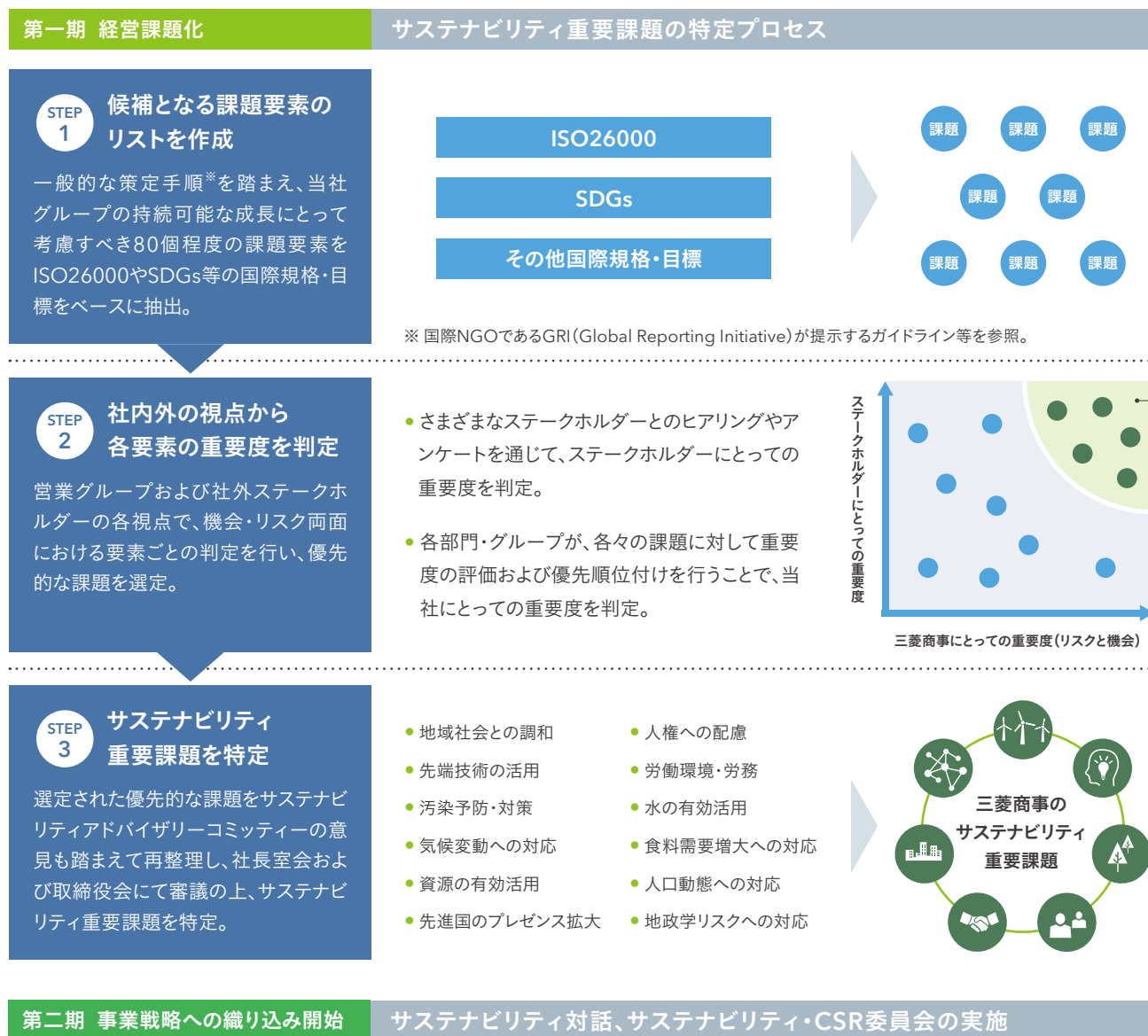
赤字会社の整理を着実に実行することで、足元を徹底的に固めつつ、引き続き循環型モデルのさらなる促進を通じ、ROEの向上を図っていきます。また、資本コストの低減については、資本市場の皆さまからの期待にお応えし、当社に対する信頼性を向上させていくことが不可欠と考えています。そのためにも、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントや開示資料の充実化等により、当社の事業や経営方針に対するご理解・ご賛同を得ることに努めると同時に、当社に対する資本市場の期待や要望を的確に把握し、次期中経の策定につなげていきます。

サステナビリティ重要課題

サステナビリティ重要課題の概要と特定プロセス

三菱商事グループの成長に不可欠である「経済価値」「社会価値」「環境価値」の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年にサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を定めました。三菱商事グループは、これらの課題に当社グループ各社と共に対処・挑戦することで、財務面を含む持続可能な成長を確実なものにしていきます。また、サステナビリティ重要課題に関する取り組みは、各重要課題に対応するSDGs*の達成にもつながるものです。当社は、SDGsを達成するために企業に期待される役割を認識し、課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

※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。



サステナビリティ重要課題を事業戦略に織り込むべく、サステナビリティを担当するコーポレート担当役員と営業グループCEOとの間の対話や、サステナビリティ・CSR委員会を定期的に実施しています。各重要課題を取り巻く外部環境の変化

を討議することに加え、各事業の価値創出が当社グループ全体の成長にいかんにかんする対話や、事業推進の現場における取り組みを後押しすることを目的とした意見交換を行っています。

サステナビリティ重要課題の概要

課題	SDGs	概要
 低炭素社会への移行	 	気候変動が事業にもたらす影響を想定の上、低炭素社会への移行を促す事業や温室効果ガスの削減に積極的に取り組みます。
 持続可能な調達・供給の実現	   	各国のニーズに基づく資源・原材料などの安定的かつ持続可能な調達・供給を実現し、またサプライチェーン上の環境・社会性面にも配慮していきます。
 地域課題への対応と解決策の提供	 	地政学リスクに適切に対応するとともに、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していきます。
 次世代ビジネスを通じた社会課題の解決	 	技術革新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イノベティブなビジネスを常に創出していきます。
 自然環境の保全	  	地球が最大のステークホルダーであると認識し、事業を継続していくために、生物多様性に配慮するとともに、環境への負荷を低減し、またその保全に努めています。
 地域・コミュニティとの共生	 	事業活動や社会貢献活動等を通じて地域の発展に寄与し、また事業現場における地域・コミュニティとの共生を図ります。
 魅力ある職場の実現	 	主体的な企業価値創出の原動力となる経営能力の高い人材の育成に向けて、多様な人材が価値観を共有し、切磋琢磨しながら成長できる機会・職場の実現に取り組みます。

第三期 目標設定による取り組み強化

2030年に向けた目標設定

当社は、サステナビリティ重要課題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部環境や

社会からの要請を踏まえたより具体的な目標となるように見直しました。見直し後の目標やそれにひも付く主な取り組みは以下の通りです。



低炭素社会への移行

- 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)
- 発電向け燃料アンモニアのサプライチェーン構築
- CCUS・水素関連事業化推進
- 電気推進船(低環境負荷対応)の取り組み推進



持続可能な調達・供給の実現

- 食品廃棄物50%削減(2019年3月期比)
- 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



地域課題への対応と解決策の提供

- 大気汚染軽減と低炭素化を進める現実解であるCoal/Oil to Gas事業(石炭・石油から天然ガスへの転換)の推進
- 自律運航船(省人化対応)の取り組み推進
- モビリティ・サービス事業推進
- 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

当社は、今後も長期的な視点で当社の持続可能な成長の実現に努めてまいります。



三菱商事の産業DX

産業DXの目指す姿

三菱商事は“川上・川中・川下”と呼ばれるサプライチェーン全体にわたり、多種多様な産業で事業活動を行っており、現在ではほとんどの産業のお客さまとの接点を有しています。また、当社では約1,700社にも及ぶ連結対象会社の収益により成り立っており、事業会社各社がビジネスの主役となっています。そのため、当社が掲げる産業DXは、当社のDXだけでなく、各産業のプレーヤーが主体的に推進するDXを支援し、産業全体に広げていく必要があります。あらゆる産業に対してDX促進に向けたソリューションを提供する共通のデジタルプラットフォームを構築し、産業全体の発展と社会課題の解決に貢献することが当社の目指す姿です。

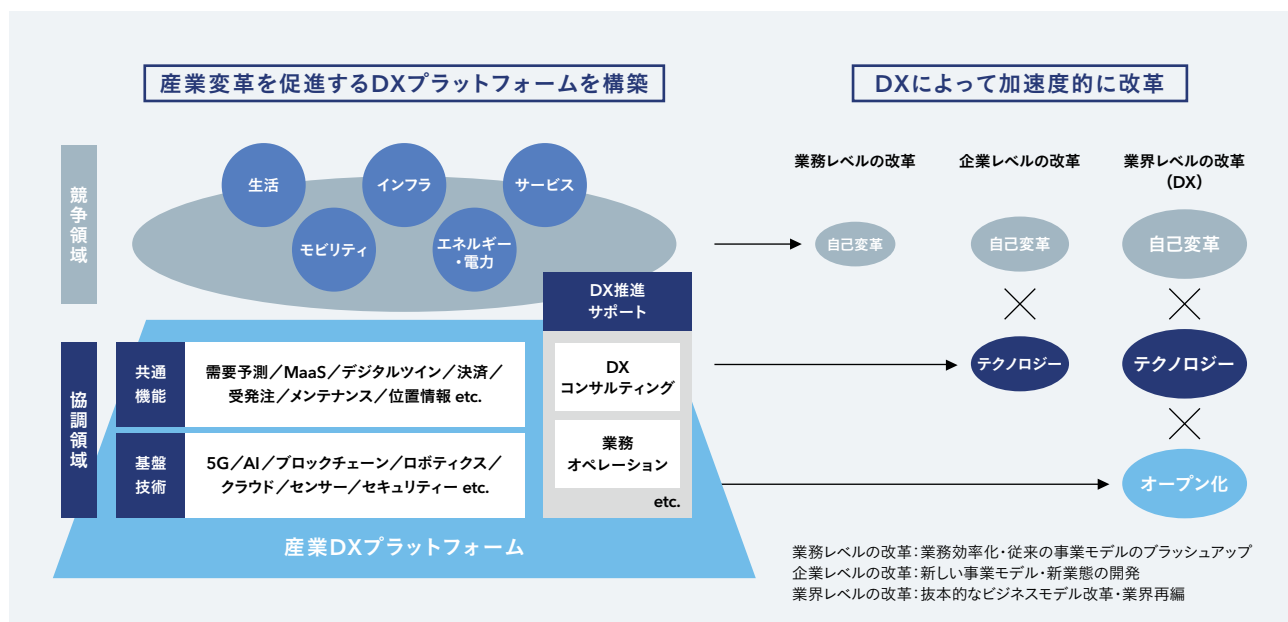
DIGITAL TRANSFORMATION

多様な産業のビジネスモデルを変革するDX推進体制

産業DXでは、多岐にわたる産業知見に、デジタル技術を掛け合わせることで新たな価値の提供を図ります。総合商社であっても競争力を高めるためにはコアとなる技術力は必要です。そのため当社はDX推進に必要な機能の内製化に向けてエムシーデジタル(株)を2019年9月に設立し、トップクラスのデータサイエンティスト、デザイナー、ITエンジニアを集め、産業DXを推進するための施策を進めています。

2019年12月に業務提携を行ったNTTとは、当社の強みである

産業知見と、デジタル知見を融合させて新しい価値の創出を目指しています。2020年5月には世界最大手の位置情報サービス会社であるHERE Technologies社にNTTと共同で出資しました。また、2021年6月には、DXサービスを提供する(株)インダストリー・ワンをNTTと共に設立しました。同社は、日本の産業や企業の成長を支える変革実行パートナーとして、DXのプラットフォーム構築からデジタルビジネスの創出までを一気通貫で提供していくことを目指しています。



CASE 社会課題を解決する産業DX — 食品流通DXプラットフォームの構築

食品流通分野への貢献と
新たな価値提供

常務執行役員
コンシューマー産業
グループCEO

菊地 清貴



当社は半世紀以上にわたって食品流通業界で事業展開し、現在も数千社の仕入先・取引先とビジネスを共にしており、かねてよりパートナーの皆さまと、プラットフォーム構築のための自己変革とデジタル化の準備を進めてきました。現在の食品流通を取り巻く環境は、食品ロスや労働人口減少など多様な社会課題が存在します。食品流通分野における課題の一つとして挙げられるのが、年間約1兆円規模ともいわれる日本における食品ロスの問題です。これは主に流通プロセスで発生しており、作り過ぎや余剰在庫を抱えて賞味期限が切れることなどが原因となっています。

この課題に対して、例えば、生活者に最も近い小売りのPOSデータ等を食品卸とメーカーが活用することで、精巧な需要予測につながり、食品ロス削減や食品配送の効率化を実現することが期待できます。

当社はNTTと共に、企業内や企業間で散在するデータや気象予測等の外部データをデジタル技術でシームレスに連携するプラットフォームを構築しました。このプラッ

トフォームを基盤として、エムシーデジタル(株)と共に独自の需要予測AIを開発しており、三菱食品(株)との実証実験では、物流センターの在庫を平均約3割(一部カテゴリーでは最大4割)削減すると同時に、欠品率も総じて低下させることに成功しています。

まずは、三菱食品(株)が運営する(株)ローソン向け物流センターに提供し、その後、三菱食品(株)と共に他の企業にも順次展開し、食品ロスや配送に伴うCO₂の削減、人手不足等の社会・環境問題の解決に貢献し、「経済価値」「社会価値」「環境価値」の三価値同時実現を目指します。

今後は東芝テック(株)や富士通(株)などの外部パートナーの皆さまとの連携に加え、当社・NTT(株)インダストリー・ワンは、企業間のスマートコントラクトについて今年度の実証実験を開始する予定で、今後も食品流通業界だけでなく、日本の産業界全体のDXを促進するあらゆるサービスを拡充していきます。

DXによる食品流通の変革

現在の課題 供給網全体で無駄な在庫が積み上がっている



三菱商事の狙い

- あらゆる商流データを一つのシステムで分析
- 過剰在庫も欠品も出さない需給バランスの予測

中長期

- 業界全体の無駄をなくし、食品ロスなど社会的課題を解決
- 企業グループの枠を超えた共同配送にも活用



ENERGY TRANSFORMATION

三菱商事のEX

EXの目指す姿

2021年4月の気候変動サミット、6月の主要7カ国首脳会議での討議など、世界的な低・脱炭素の動きはさらに加速しています。天然資源に限りのある日本において、LNGや原料炭を通じエネルギーの安定供給に深く関与し、社会的使命を担ってきた当社としても、一層の責任と覚悟を持ってこの流れに適応していく必要があります。エネルギーシステム変革への挑戦を通じ、事業ポートフォリオの進化を図り、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に挑み、脱炭素社会の実現という壮大なテーマに向け、EX領域への取り組みを積極的に推進していきます。エネルギー・電力事業を管轄する3つのグループCEO(電力ソリューション、天然ガス、石油・化学ソリューショングループ)と経営企画部で構成する「エネルギー委員会」を2020年に立ち上げています。

エネルギー委員会の取り組みと関連3グループCEOメッセージ

エネルギー委員会を設立した背景と役割

脱炭素社会への移行は、徹底的な電化促進とエネルギー・電力の低炭素化を中心として進んでいくことが想定されます。

この世界的な潮流への対応・取り組みは最早、全産業が抱える共通の課題です。この課題解決に向け、エネルギー・電力分野を中心とした中長期的なポートフォリオ戦略や最適な取り組み体制の討議を行う「場」として、2020年5月に関連する3グループCEOと経営企画部が主導する形でエネルギー委員会を立ち上げました。委員会では事業環境の認識統一やそれに基づく事業戦略を討議し、その結果を全社経営メンバーに答申しています。

エネルギー委員会の取り組み

カーボンニュートラル社会に向けて、エネルギー・電力分野で予見されるパラダイムシフトをテーマとして抽出し、ポートフォリオ・事業戦略を考察するため、発足以来、2021年3月期におおよそ2回の頻度で委員会を開催、設定したテーマの仮説検証ならびに実行に際しての優先順位付け等を集中的に討議・議論しました。

主な検証テーマ

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| ① LNG事業と発電事業によるシナジー | ⑤ 次世代エネルギーへの取り組み |
| ② 再エネの主力電源化に伴う電力インフラの変化 | ➡ 2020年9月より関連6グループにて、 |
| ③ 電力小売り分野における当社らしいアプローチ方法 | 次世代エネルギー分科会を発足 |
| ④ 発電と電力小売りの一体推進におけるシナジー | |

また、2020年7月には社外役員宛て説明、12月にはサステナビリティ・CSR委員会との合同開催も実施しました。

関係各所とのさらなる連携強化も図りながら、本委員会での議論を継続し、2050年カーボンニュートラル社会の実現に向けた当社らしい最適解を2022年3月期中に提示する方針です。

再生可能エネルギーの主力電源化に向けて

再生可能エネルギー発電事業と 次世代電力システムへの取り組み

脱炭素社会の実現に向けて、再エネ発電容量を2031年3月期に2020年3月期比倍増(3.3GW→6.6GW)を目指します。再エネの主力電源化に伴い、大型・大容量の洋上風力から小型・分散化の太陽光までさまざまな再エネの導入が加速的に進んでいきます。再エネは究極のゼロコスト電源かつ分散型電源であり、これらの特性を生かし、地産地消型、地域完結型電力インフラへの移行が進むとみています。他方、再エネの間欠性を補うための需給調整機能の高度化が必要となり、従来のガス火力による調整力に加え、デジタル・AIを活用した発電量予測、VPP技術、蓄電池・EVの活用など新たな電力需給システム構築への取り組みにも挑戦しています。



常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO

中西 勝也

発電事業における非化石比率100%へ

2050年に向けて、発電資産ポートフォリオのグリーン化を積極的に進め、再エネとゼロエミッション火力発電への切り替えにより、当社発電事業における非化石比率100%を目指していきます。

現実解としての天然ガス

石炭・石油から天然ガスへの転換

脱炭素化に向けた再エネの増加に伴い、これまで以上にガス火力による電力需給調整機能の必要性は高まります。当社が強みを有するLNGは、燃焼時のGHG排出量が化石燃料の中で最も少ないクリーンなエネルギーであり、電力セクターにおける脱炭素化実現までの移行期間において、重要な役割を果たします。

さらに、アジアを中心に今後エネルギー需要の増加が見込まれる中、石炭・石油から天然ガスへのシフトというエネルギー源の転換を図ることは、大気汚染に苦しむ新興国において経済成長と環境課題解決を両立する有力な現実解となります。

また、天然ガスは次世代エネルギーとして目されるブルー水素・ブルーアンモニアの原料ガスでもあり、引き続き貴重なエネルギー資源の位置付けは不変であるとみています。



常務執行役員
天然ガス
グループCEO

西澤 淳

LNGの脱炭素化に向けて

脱炭素化の流れを受けて、比較的クリーンなエネルギーであるLNGについても、より環境面での改善が求められています。LNGのサプライチェーン上で発生するCO₂の削減を進めると同時に、CCUSをはじめとするカーボンマネジメント事業を通じてさらに低・脱炭素化を進めることはネットゼロ実現に向けた重要な施策となります。

次世代を見据えたサプライチェーンの構築

エネルギーの脱炭素化

将来像として見据える水素社会の実現には、エネルギーそのものの脱炭素化が必要になります。再エネ由来のグリーン水素といった選択肢等も俯瞰的に分析・検討していますが、CCSを組み合わせたブルー水素が当面最有力候補になると考えています。

ブルーアンモニアバリューチェーンの構築

当社では、水素キャリアとして有望視されているアンモニア事業を従来より推進していることに加え、天然ガス・CCUSなどの産業知見や、グローバル・ネットワークを有しています。産業界全体の脱炭素化実現に向けて競争力のあるブルーアンモニアバ



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

リューチェーンの構築を目指します。

また、電力燃料としての水素・アンモニアの利活用によるゼロエミッション火力への取り組みにとどまらずモビリティや素材といった新たな分野への普及や、関連するインフラ整備も含めた社会実装を推進していくことが、当社の使命と考えています。

三菱商事のEX

Avoid

GHG排出を回避する 再エネ等の設備・事業の新規開発

再エネ発電事業の取り組みを強化し、再エネ発電容量を2031年3月期に2020年3月期比倍増(3.3GW→6.6GW)を目指します。

Eneco社の買収による再エネ事業の拡大

- 2020年3月、再エネ発電持分容量1.6GW(2021年3月時点)を有するEneco社を買収。
- 2020年7月、当社買収後の初号案件として、資源メジャーとのJVでオランダ洋上風力(Hollandse Kust Noord)を受注し、翌年2月にAmazonデータセンターに売電する長期契約を締結。
- Eneco社を欧州電力事業の中核プラットフォームとして再エネ発電事業への取り組みを加速させると同時に、同社ノウハウの日本を含む他地域への展開を通じて、脱炭素化に向けた主体的な取り組みを推進。



分散型太陽光発電事業の拡大

- 2016年、米国分散型太陽光発電事業者であるNexamp社に出資、2018年に子会社化。
- 同社への出資以降、着実に資産を積み上げ、米国コミュニティ・ソーラー業界のリーディングカンパニーに成長。2GW超の開発パイプラインおよび建設・運転中資産を有する。



自然共生型太陽光発電事業
(羊を使った除草の風景)

Reduce

火力等の既存設備・事業における GHG排出量の削減

火力発電事業のダイベストメントや火力発電の低炭素化・発電時にCO₂を排出しないゼロエミッション火力への移行に対する貢献を通じて既存設備・事業におけるGHG排出量を削減します。また、ゼロエミッション火力の早期社会実装に向けて、アンモニア・水素を含めた次世代バリューチェーンの構築にも注力していきます。

火力発電事業のダイベストメント

- 2050年までに当社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により、発電事業の非化石比率100%を目指す。

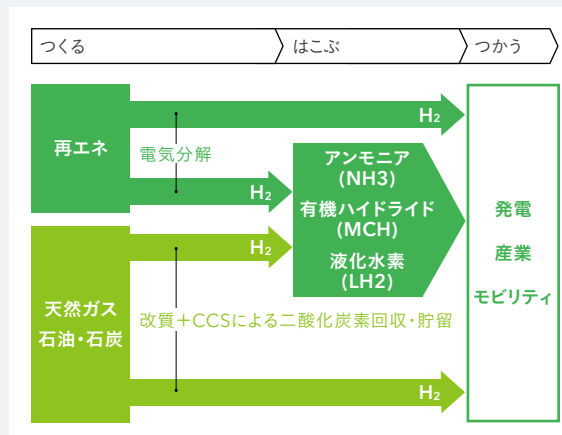
石炭火力発電の取り組み方針

- 受注済み案件を除き、新規案件には取り組まない。
- 2050年までに全ての石炭火力発電事業から撤退。

石炭・石油から天然ガスへの転換

- 天然ガスを低・脱炭素社会への移行期における重要なエネルギー源と位置付けている。アジア新興国を中心に経済成長に必要なエネルギーとして、環境負荷の低いLNG事業を通じエネルギー安定供給の責任を果たす。
- アジア新興国でのLNG需要開拓に取り組み、石油・石炭から天然ガス(LNG)への転換を主導することで、世界規模でのGHG排出量の削減を目指す。

アンモニア・水素バリューチェーン



2050年カーボンニュートラル社会の実現を念頭に2022年3月期中に当社らしい最適解を提示予定
3つの観点での取り組みを通じて、産業界の持続的な競争力向上と環境課題の解決の両立を実現

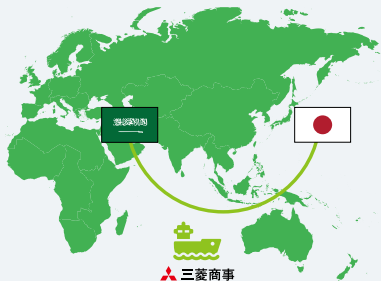
アンモニア・水素バリューチェーンの構築

1. 製造

- 天然ガスとCCUSを組み合わせたCO₂フリーのブルーアンモニア・ブルー水素の製造・供給に関する実用化を検討。
- ブルーアンモニア製造事業の検討を北米・中東・東南アジアを中心とした各パートナーと推進。

2. 輸送・利用(アンモニア)

- (一財)日本エネルギー経済研究所・サウジアラムコ社と共同でサウジアラビアのブルーアンモニアを日本へ輸送するサプライチェーン実証検証に参画。



- 電力業界との接地面を活用し、アンモニア混焼等の利用に関する検討を推進。

3. 輸送(水素)

- 千代田化工建設(株)が開発した水素の大量輸送・貯蔵技術(SPERA水素)を活用し、ブルネイLNG社に水素化プラント、川崎市臨海部に脱水素プラントを建設した国際間水素サプライチェーンの実証完了。2020年代半ばの商業化を目指す。



ブルネイ水素化プラント



川崎脱水素プラント

- 当社と千代田化工建設(株)・シンガポール民間5社でシンガポールの水素経済実現に向けた検討を推進。(P.103ご参照)

Remove

残存する排出GHGの ニュートラル化

Avoid/Reduceを経ても残存する排出GHGのニュートラル化に向けて、CCU/CCSの利活用等に取り組みます。

- 当社では、グループ横断型のタスクフォースや連絡会を立ち上げ、CCUSの事業化を推進。

CCU

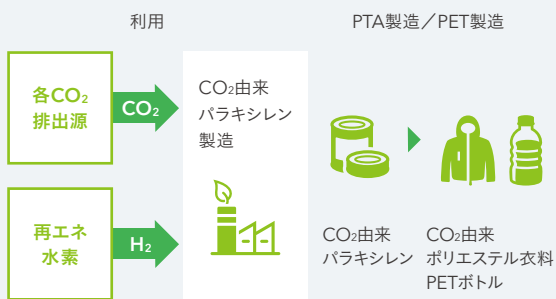
建築材料分野

生コンクリートなどさまざまな商材に適したCO₂削減手法が必要となるため、さまざまな技術・企業との協業を組み合わせて各商材にアプローチし、CO₂削減の最大化を目指す。

- CO₂-SUICOM • Blue Planet Systems社 • CarbonCure社

燃料・化学素材分野

CO₂から衣類やペットボトルの原料として使用されるパラキシレンを製造する技術の研究開発に他5社と共同で取り組み中。



CCS

- 2020年12月、オーストラリアSantos社とカーボンニュートラルLNGおよびCCS事業分野での協業検討を開始。
- 当社も出資しているアンモニア製造会社のパンチャ・アマラ・ウタマ社と共にクリーン燃料アンモニア生産のためのCCS共同調査を実施。

カーボנקレジット開発・販売事業

- 2021年5月、世界最大手のカーボנקレジット会社South Pole社と、CCUS等に由来するカーボנקレジットの開発・販売事業について共同検討を開始。

三菱商事のEX

低・脱炭素社会に向けた三菱商事のこれまでの取り組み

2020年からパリ協定が実施段階となり、温暖化防止を目指した国際社会の動きは加速しており、欧州をはじめ日本もカーボンニュートラルを2050年までに達成するという目標を打ち出しています。

三菱商事は企業理念である「三綱領」の精神に基づき、この流れが起こる前から、事業活動を通じて地球環境や社会への責任を果たし、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現による持続的成長に取り組んできました。

2010年代初頭のいまだ黎明期であった洋上風力発電にも

いち早く参画し、再エネ事業における確固たる基盤を築いています。また、当社は1969年にLNGを日本に初輸入し、1972年にLNG事業に参画して以来、環境負荷の低いLNG事業の拡大を通じた安定供給により、低炭素社会への取り組みを加速してきました。その他、リチウムイオン電池事業や蓄電池事業など、低・脱炭素社会に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

今後もエネルギーの安定供給と低・脱炭素社会の実現に向けたEXを積極的に推進します。

低・脱炭素社会に向けた取り組み

再生可能エネルギー事業の拡大

1987年に地熱・陸上風力発電などの再エネ事業に参画して以来、開発から建設・融資・運営まで主体的に取り組んでいます。2020年3月にはEneco社を買収し、さらなる再エネ事業の拡大に努めています。

原油上流からの撤退とLNG事業の拡大

LNG事業にひも付かないE&P事業（石油・天然ガス開発事業）からはおおむね撤退済みです。1969年に当社が手配したLNGが日本に初輸入されてから50年超。それ以来、環境負荷の低いLNG事業の拡大を通じエネルギーの安定供給に貢献しています。

その他（電池事業、EV事業他）

当社の産業接地面の広さを生かし、リチウムイオン電池事業や蓄電池事業をはじめ、EV事業・CCUS等、低・脱炭素社会に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

2009～
2010年

- 米国で陸上風力発電事業(2案件)に参画

2011年

- スペインで太陽熱発電事業に参画
- 英国で洋上風力発電所向けの海底送電事業に参画

2012年

- ドイツで洋上風力発電所向けの海底送電事業に参画
- フランスで陸上風力発電事業に参画
- メキシコで陸上風力発電事業に参画
- カナダで太陽光発電事業に参画

2011年

- 資源メジャーが参加しない初のオール・アジアプロジェクトであるインドネシア ドンギ・スノロLNGプロジェクトの最終投資決定

2016年

- インドネシア タングーLNGプロジェクトの拡張プロジェクトの最終投資決定

2007年

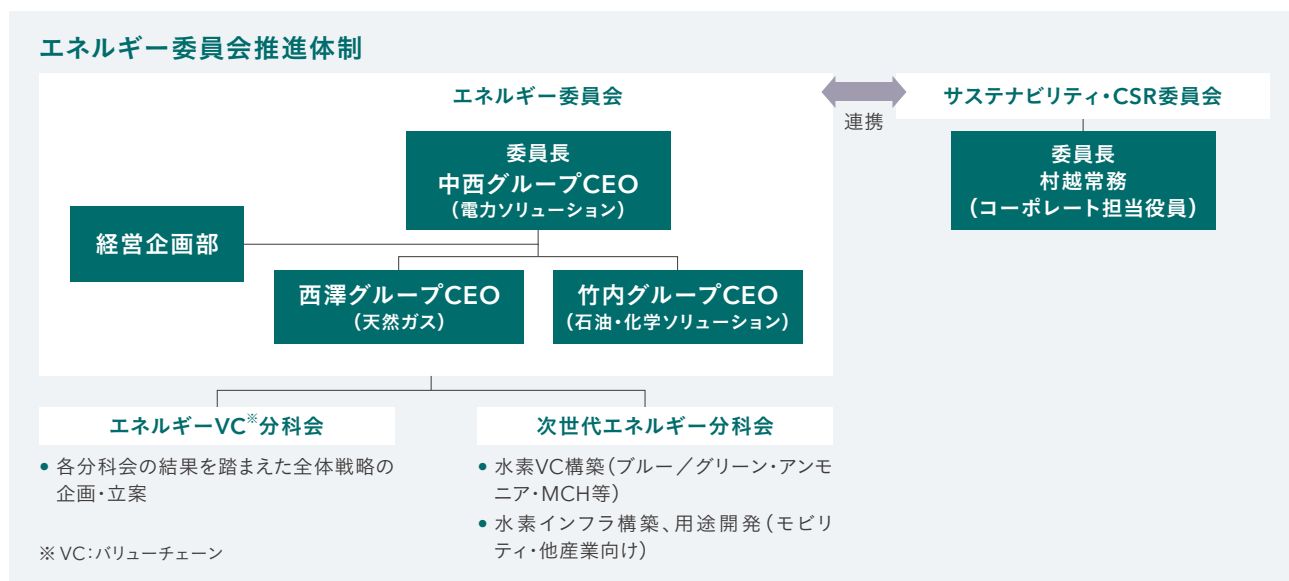
- 車載用リチウムイオン電池製造事業に参画
- 世界初の量産型EVであるアイ・ミーブ向けに2009年から量産を開始

2016年

- アイルランドElectroRoute社（電力トレーディング事業）への資本参画

2017年

- 欧州最大規模の蓄電システムを利用したサービス開始



2019

2020

2021

- 2013年**
- オランダで洋上風力発電事業に参画
 - フランス・イタリアで太陽光発電事業に参画
 - Eneco社との協業・戦略提携

- 2016年**
- ベルギー最大の新規洋上風力発電事業に参画
 - 米国分散型太陽光発電事業会社への出資参画

- 2020年**
- オランダ総合エネルギー事業会社Eneco社の買収

- 2021年**
- ラオスMonsoon陸上風力発電への出資参画

- 2018年**
- 英国で新規洋上風力発電事業への参画

- 2017年**
- バブアニューギニア天然ガス探鉱・開発事業およびガボン事業(保有2鉱区)売却(E&P事業)

- 2019年**
- カンゲアン事業、アンゴラ事業、キンバリー事業売却(E&P事業)
 - 米国キャメロンLNGプロジェクトの生産開始

- 2018年**
- LNGカナダプロジェクトの最終投資決定
 - バングラデシュにおけるLNG受入基地事業への参画

- 2018年**
- ローソン店舗を活用した電力小売りバーチャルパワープラント(VPP)事業への参入
 - 米国Boston Energy社(電力トレーディング事業)への資本参画

- 2020年**
- ケミカルリサイクル事業(循環型PET製造事業)への参画
 - CO₂を原料とするバラキシレン製造に関する開発に着手(CCU)
 - CO₂有効利用コンクリートCO₂-SUICOMの研究開発に着手(CCU)
 - 米国Blue Planet Systems社との協業契約締結(CCU)
 - NTTアノードエナジー(株)とのエネルギー分野における協業
 - シンガポール民間5社・千代田化工建設(株)とシンガポールの持続可能な水素輸入・商業利用実現に向けた協力

- 2019年**
- ゼロエミッションEV船の開発・普及促進を目的とした共同出資会社を設立
 - 大規模太陽光発電設備・電動車リユース電池を活用した蓄電システムの導入
 - オフグリッド分散電源事業者 英国Bboxx社への資本参画
 - 英国エネルギー革新企業OVO Group社への資本参画

- 2021年**
- CarbonCure社への資本参画および業務提携(CCU)
 - インドネシアクリーン燃料アンモニア生産のためのCCS共同調査
 - CCUS等由来のカーボンクレジット開発・販売事業に関わるSouth Pole社との協業開始



SUSTAINABILITY

価値創造を支える経営基盤

Contents

- | | | | |
|----|----------------------------|----|--------------------------|
| 46 | サステナビリティ推進体制 | 74 | コーポレート・ガバナンス概要 |
| 50 | サプライチェーン・マネジメント | 74 | コーポレート・ガバナンスに関する方針 |
| 52 | リスクマネジメント | 75 | 取締役会 |
| 62 | ステークホルダーエンゲージメント | 76 | 取締役会の諮問機関 |
| 64 | 従業員 | 78 | 監査役・監査役会 |
| 66 | 特集:女性マネジメント対談 | 80 | 社外役員体制 |
| 68 | コーポレート・ガバナンス/2021年3月期ハイライト | 82 | 上場株式の取得・保有・縮減の考え方および縮減実績 |
| 72 | 特集:社外役員対談 | 82 | 役員報酬制度の概要 |



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

三菱商事の創業期からの企業理念である「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すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献することがうたわれています。社会・環境課題は、対処しなければならないリスクであると同時に、新たな事業機会でもあるとの認識の下、経済価値だけでなく社会価値・環境価値を同時に創出していくことが当社の持続的成長には必要不可欠であると考えています。

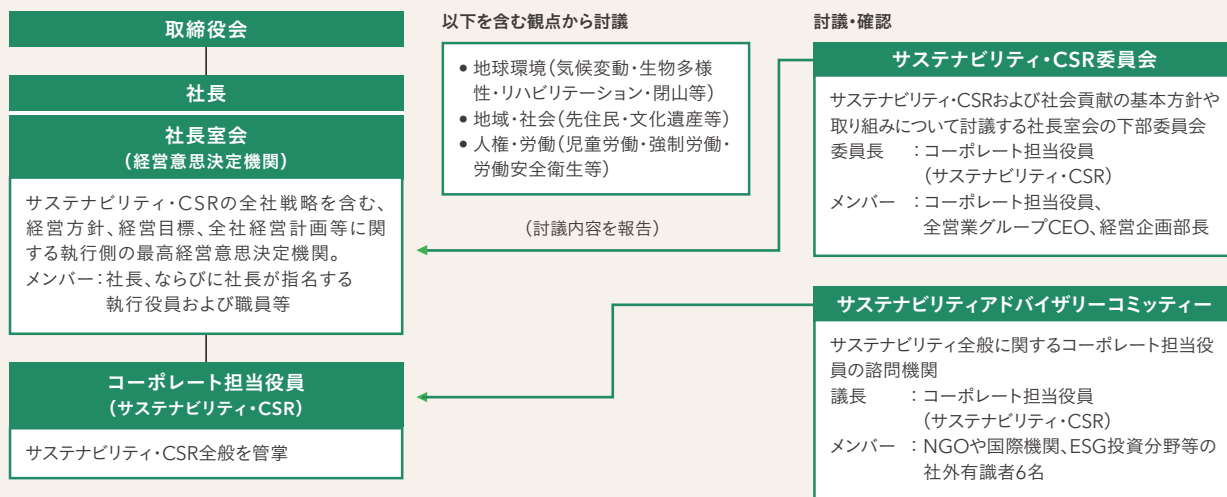
当社では、事業を通じた社会価値・環境価値の創出をサステナビリティと定義し、寄付等を通じた社会貢献活動（CSR）と区別することで、事業を通じた三価値の同時実現に向けた取り組みをさらに強化しています。

また、年々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施策の立案・実行のサイクルを回していくことが重要と考えています。



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。



(詳細はP.49をご参照ください)

2021年3月期サステナビリティ・CSR委員会の主な討議テーマ

- **サステナビリティ調査結果報告**
ご参照 | 2021年3月期の調査結果はP.51、P.120ご参照
- **サステナビリティ重要課題の2030年目標設定**
ご参照 | 設定した目標はP.35ご参照
- **気候変動が当社事業にもたらす影響分析(移行リスク、物理的リスク)**
ご参照 | 気候変動の取り組みはP.58～61ご参照
- **低・脱炭素化推進施策(当社ネットゼロに向けた検討会議の設立等)**
ご参照 | EX関連取り組みはP.38～43ご参照
- **NGO・投資家等とのエンゲージメント方針**
ご参照 | エンゲージメント方針はP.49、P.62～63ご参照
- **社会貢献施策(含む、復興支援事業)**

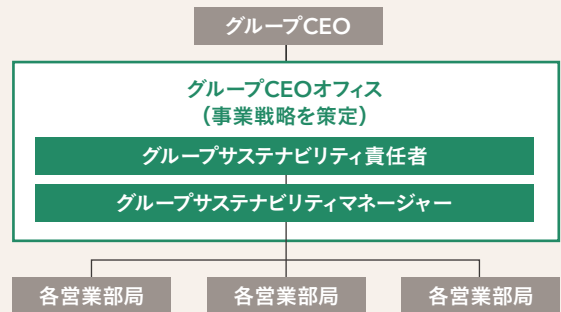


事業におけるサステナビリティ推進

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。

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。



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

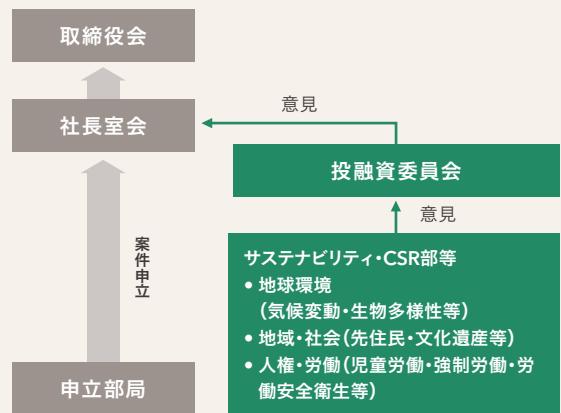
- サステナビリティ・CSR委員会にて討議された内容を踏まえ、各営業グループで事業戦略を策定。
- 社長と各グループCEOが各事業の今後の戦略を討議する事業戦略会議において、一部のグループでは複数の気候シナリオを用いた分析を踏まえた取り組み方針を確認するなど、全社サステナビリティの観点を事業戦略に織り込む体制を構築しています。



個別案件におけるサステナビリティの織り込み

- サステナビリティ・CSR部長が投融資委員会のメンバーを務め、全社的な投融資審議プロセスで環境や社会に与える影響も踏まえた意思決定が行われる審査体制を整備しています。
- 各事業投資先の経営計画書等の申立に際してはサステナビリティ重要課題推進上の当該案件の位置付けを確認することでサステナビリティ重要課題の解決を通じた三価値同時実現を意識することに加え、環境・社会性面のリスク(シナリオ分析含む)等を確認することを必須とし、環境・社会に与える影響等を意識した案件立案・リスク把握に努めています。
- サステナビリティ・CSR部では、グループごとに担当者を選定し、各グループの個別案件の環境・社会性面について、リスク・機会の両面からフォローしています。案件の推進に当たり、必要に応じて営業担当者と共に環境デューデリジェンスを行うことやステークホルダーの関心事項の共有、国際金融公社(IFC)のガイドライン等を参照し、リスク管理を行っています。また、サステナビリティ専門部局としての知見を提供し連携を図ることで、機会の取り込みにも貢献しています。

投融資案件の仕組み





開示(サステナビリティ・ウェブサイト)

当社は、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの要請も踏まえながら、中長期的な企業価値創造に資する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に対するフィードバック等を通じて得られた示唆を的確に捉え取り組みに反映していくことが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取り組んでいます。

2021年3月には、これまで統合報告書や「ESGデータブック」等で開示していたESG関連情報を集約するとともに、複雑化するESG評価機関・開示基準の要請に適時に対応することを目的として、当社ESG情報の新しい開示媒体である「サステナビリティ・ウェブサイト」を公開しました。

主にESGに関心の高いステークホルダーの皆さまにご参照頂く媒体として、複数のESGレポートガイドラインを参照の上、以下のようにESG項目別に整理し、情報の一覧性を高めています。

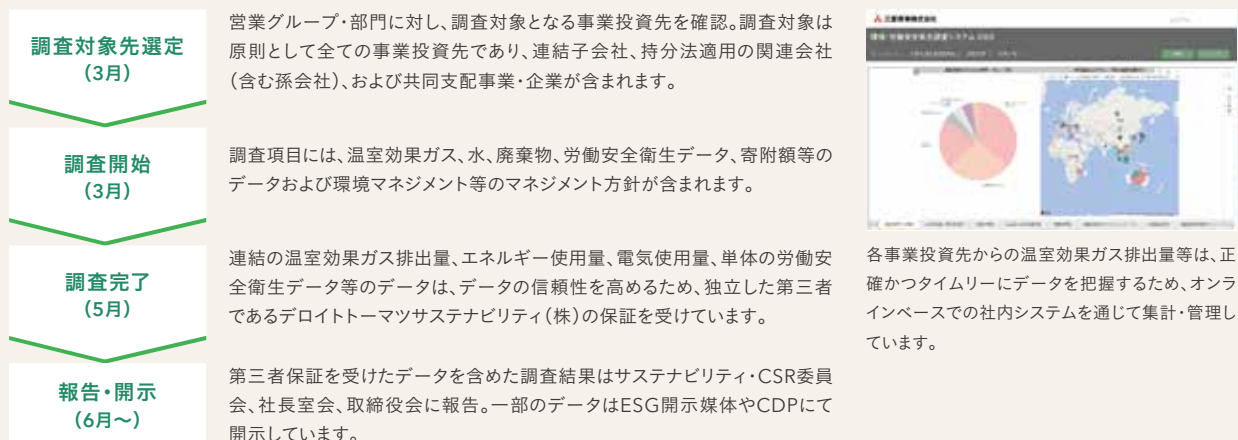
なお、「サステナビリティ・ウェブサイト」ではコーポレート担当役員(サステナビリティ・CSR)の承認、社長室会の下部委員会である開示委員会への報告を経て開示しています。

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

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。





ステークホルダーとの対話(外部視点の取り込み)

三菱商事では、年々変化する社会からの要請を的確に捉えこれに応えるべく、株主を含む投資家やNGOとの直接的な対話、個別案件における地域コミュニティとの対話、サプライチェーン調査を含むサプライチェーン・マネジメントに取り組んでいます。全てのステークホルダーの皆さまと建設的な対話を実施し、そこで得た示唆を施策の立案・実行に還元していくことが、継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図る上で重要と考えています。

また、グローバルに環境・社会に関する最新動向を把握するため、欧州・米州・東南アジア等の各地域にサステナビリティ担当部局を設け情報を共有・連携するとともに、「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)」等の団体へ加入しています。さらに社外の視点をサステナビリティ施策に取り込むことを目的に、サステナビリティアドバイザーコミッティーを2008年より設置、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。

2021年3月期のステークホルダーとの対話

2021年3月期は、サステナビリティに関する投資家との直接対話を約30回、NGO団体との直接対話を70回実施(日本:2回、欧州:48回、米州:20回)しました。本対話を通じて、低・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。得られた示唆はしっかりと受け止め、施策への還元や、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、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を実施しています。2021年5月に開催した同コミッティーにおいては、以下のテーマについてご意見を頂きました。

サステナビリティアドバイザーコミッティーメンバー

足達 英一郎 株式会社 日本総合研究所 理事	荒井 勝 NPO法人日本サステナブル投資フォーラム 会長
ピーター・D・ピーダーセン 大学院大学至善館 教授	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
末吉 竹二郎 国連環境計画・ 金融イニシアティブ 特別顧問	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 法・制度研究グループ長

主な討議テーマ

- サステナビリティ重要課題
- 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、復興支援活動)
- 将来に向けた重点施策の検討

現場視察の実施

2020年秋に、表参道でimperfect(株)*の現場視察を実施。持続可能な活動を通じて生産を行う生産者支援や環境保全において、同活動が果たす役割や課題をメンバーと共に共有しました。

※imperfect(株):「世界の食と農を取り巻く社会課題を実業を通じて解決する」という企業理念に基づき、環境・社会価値の高い取り組みを通じて生産されたナッツ・カカオ・コーヒーなどの素材を掛け合わせた商品を販売



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(国際規範への対応)

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、人権への配慮は重要な要素であると考えています。当社では、企業行動指針および社会憲章において人権の尊重をうたうとともに役職員行動規範の細目において人権の尊重、人種・民族・信条・宗教その他事由による差別の禁止、ハラスメントの禁止、各国・地域の文化・慣習・言語の尊重等を明記し、社内外に対し、これを明らかにしています。また、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。

さらに、企業のサプライチェーンを取り巻く強制労働等防止の

取り組みを開示することを求める法令である「英国 現代奴隷法」について、当社は、この法令に対応するステートメントを開示するとともに、「持続可能なサプライチェーン 行動ガイドライン」を定め、サプライヤーの皆さまに対し、強制労働の禁止・児童労働の禁止等の人権への配慮等に関し、賛同と理解、実践をお願いしています。

参照 企業行動指針、三菱商事役職員行動規範、三菱商事社会憲章
2020年度現代奴隷法に係る声明

https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/pdf/modern_slavery_statement.pdf

サプライチェーン・マネジメントの方針・体制

方針

世界中で多様な商品・サービスを取り扱う当社において、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として認識しており、当社の考えを行動ガイドラインとしてまとめています。また、個別具体的な取り組みが求められる一部の商品に関し、その特性に応じた個別のガイドラインも策定しています。

体制

サプライチェーン・マネジメントの基本方針、およびその調査の結果は、サステナビリティアドバイザリーコミッティー、およびサステナビリティ・CSR委員会の審議を踏まえて社長室会が決定し、取締役会にも報告しています。

サプライチェーン・マネジメントの基本方針・調査結果

サステナビリティ
アドバイザリー
コミッティーで審議

サステナビリティ・
CSR委員会で審議

社長室会
で決定

取締役会
に報告

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を、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、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
- (2) 児童労働の禁止
- (3) 安全で衛生的かつ健康的な労働環境の提供
- (4) 従業員の団結権および団体交渉権の尊重

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。

- (5) 差別の禁止
- (6) 非人道的な扱いの禁止
- (7) 適切な労働時間の管理
- (8) 適切な賃金の確保

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は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。

- (9) 公正な取引と腐敗防止の徹底
- (10) 地球環境への配慮
- (11) 情報開示

リンク <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/126#1147>

サプライチェーン・マネジメントの取り組み

サプライチェーン・マネジメントの考え方

当社では、サプライチェーン・マネジメントの観点から、農水産物やアパレルなど環境・社会性面の配慮が強く求められている商品を取り扱うサプライヤーに対し、当社のガイドラインの遵守状況を確認するためのアンケート調査を定期的に行っています。調査の対象商品や対象サプライヤーの決定、調査後のフォローアップについては、以下の考え方で対応しています。

1 対象商品を決定

以下の観点を踏まえて対象商品を決定。

(例)

- 対象商品に関する外部動向
- 商品の原産国・地域の状況

2 対象サプライヤーを決定

当社との過去の取引関係等を踏まえ、対象サプライヤーを決定。

3 アンケートを送付

以下の項目を含むアンケートを送付。

(例)

- 規範の有無、法令遵守の状況
- 強制労働、児童労働の有無
- 環境保全の状況
- 情報開示への取り組み

4 サプライヤーの状況に応じた取り組みを決定

アンケート結果を基に3分類のリスク判定を行い、サプライヤーの状況に応じた現地視察や追加調査等のフォローアップ内容を実施。

調査結果

2021年3月期のアンケート調査(2020年3月期実績に基づく調査)では、中国、ベトナム、タイなどを含む約30カ国・地域のサプライヤー約1,000社から回答を頂きました。この調査の結果や外部環境等に基づき、一部のサプライヤーに対して現地視察や追加調査を実施していきます。

サプライヤーとのコミュニケーション

2021年3月期は、当社子会社である三菱商事ファッション(株)がアパレル製品を調達している国内サプライヤーの事業現場(縫製工場)を訪問し、経営陣および従業員へのインタビューを実施しました。

当社は今後もサプライヤーの皆さまとのパートナーシップの下、サステナビリティの推進に継続的に取り組んでまいります。



縫製工場視察時の様子

リンク <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/126#1147>

従業員に対する研修

当社では、全社員が購買や販売等のトレーディング業務に携わる可能性があります。そのため、新入社員研修等の階層別研修や、貿易実務に係る研修等の社内研修において、サプライ

チェーン上における人権の尊重を含めた当社の理念、ならびに関連ガイドラインの説明をすることで、全社員が購買担当者として理解を深めるようにしています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社は、ステークホルダーとの対話を通じて、サプライチェーン・マネジメントについての意見交換を行い、改善に向けて随時見直しを検討しています。これまでに、ステークホルダーとの対話を踏まえ、右表のような見直しを実施しました。

サプライヤーに対してはアンケート調査に加え、世界各地のサプライヤー(当社事業投資先を含む)への事業現場視察を継続的に実施しています(過去訪問先:エビ生産販売・加工会社、コーヒー精選所・農園、紅茶生産者、縫製工場、魚養殖・加工工場、鶏肉加工工場等)。訪問先での現場視察や経営陣および従業員へのインタビューを通じ、当社の「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」への賛同と理解、実践状況を確認するとともに、サプライヤーのサステナビリティに関する方針や取り

組みのベストプラクティスを相互に共有することで、双方向のコミュニケーションを実現しています。当社は、引き続きサプライヤーとのコミュニケーションを継続し、持続可能なサプライチェーンの確保を図っていきます。

ステークホルダーからの意見を踏まえ、見直した事項(例)

「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」へのサプライヤーの賛同を定期的に取り付けることを開始。

アンケート調査の対象とする商品を追加。

アンケート調査に関するサプライヤーの利便性とアクセシビリティの向上を目的として、ウェブシステムを構築。

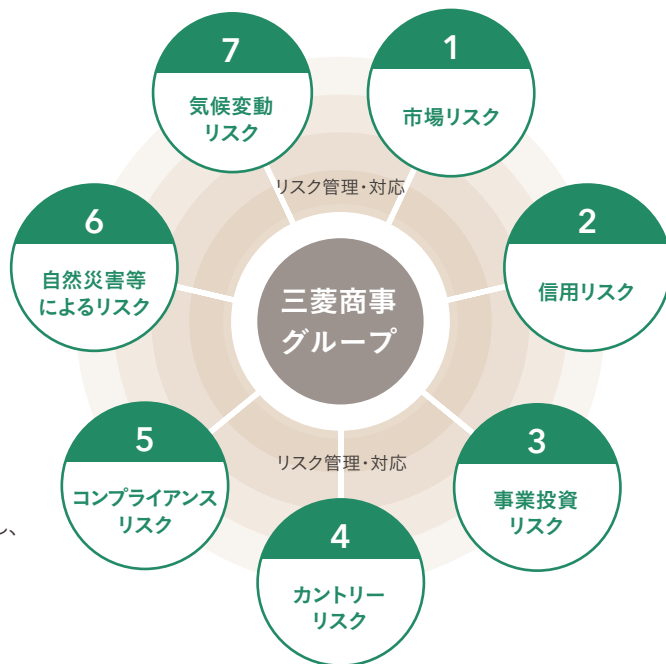
過去現地視察レポート <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/155>

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

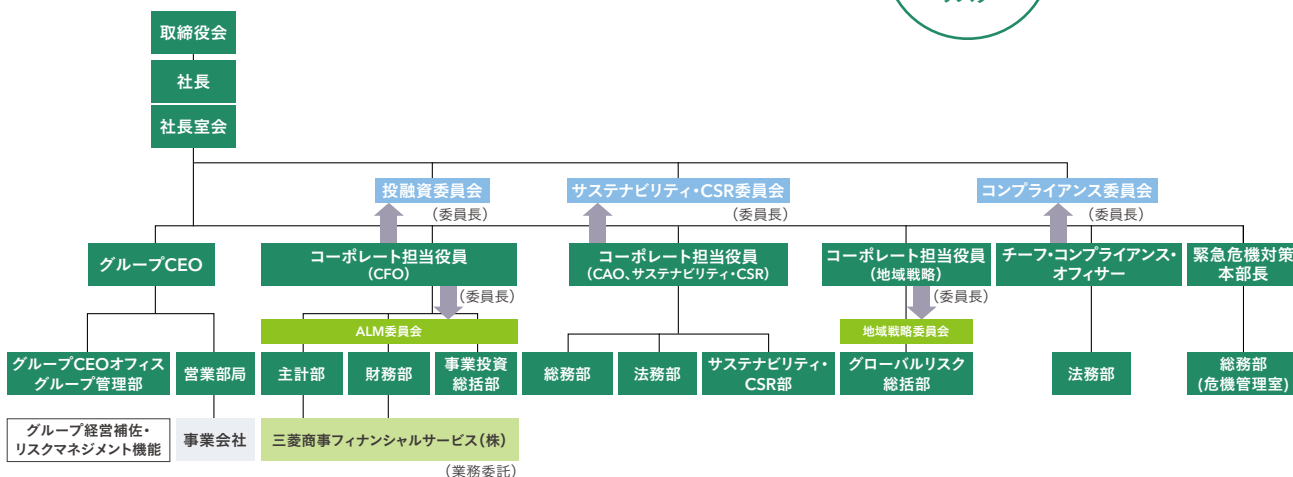
三菱商事グループでは、多様な事業をグローバルに展開する中で、あらゆるリスクに直面しています。当社グループが、財務健全性を維持しつつ、持続可能な企業価値の向上を図っていく上で、多様なリスクを適切に管理し、対応を図っていくリスクマネジメントは不可欠なものとなっています。本項では、当社のリスクマネジメント体制と対応について説明します。

当社を取り巻く多様なリスク



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)
グローバルリスク総括部	カントリーリスク
主計部(リスク管理チーム)	信用リスク、市場リスクなど (格付制度、見越(為替見越以外)、融資・保証、一般投資の取得・処分、固定資産の取得・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(成約、取引と信、寄託、決裁猶予など)
財務部	市場リスク(為替・金利・株価変動など)
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。

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右表の通りです。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1兆300億円(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2,700億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。

	2022年3月期 業績見通し前提	2022年3月期業績見通しに対する 損益インパクト
為替 (円/US\$)	108.00	年間±15億円(±1円/US\$)
油価 (ドバイ) (US\$/BBL)	54 [2021年4月~9月:57]	年間±25億円(±US\$1/BBL) ^{※1}
銅地金 (US\$/MT) [US\$/lb]	7,826 [355]	年間±13億円(±US\$100/MT) ^{※2} (年間±28億円(±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相当あるが、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	0.30	

※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

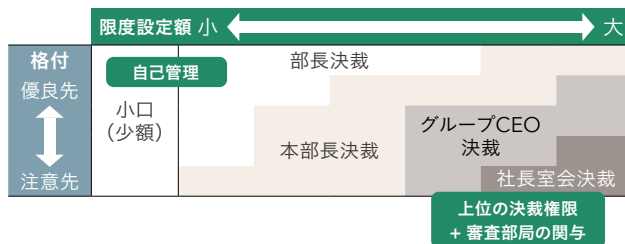
- 当社における有利子負債の相当部分は、金利の変動により影響を受ける営業債権・貸付金等と見合っており、金利が上昇した場合に、利息負担のみならずこれらの資産から得られる収益も増加するため、金利の変動リスクは相殺されることになります。
- ただし、金利の上昇が急である場合は利息負担が先行して増加し、当社の業績は一時的にマイナスの影響を受ける可能性があります。

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けシステムに基づき、取引先格付けを取得しています。
- 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。

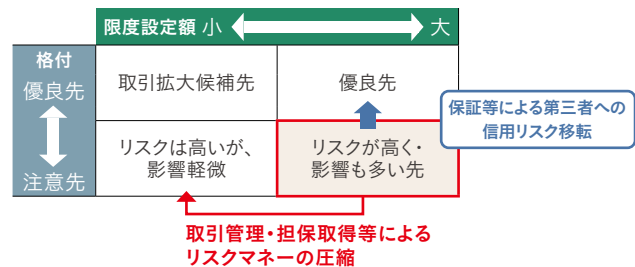
個別案件の決裁権限

- 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。

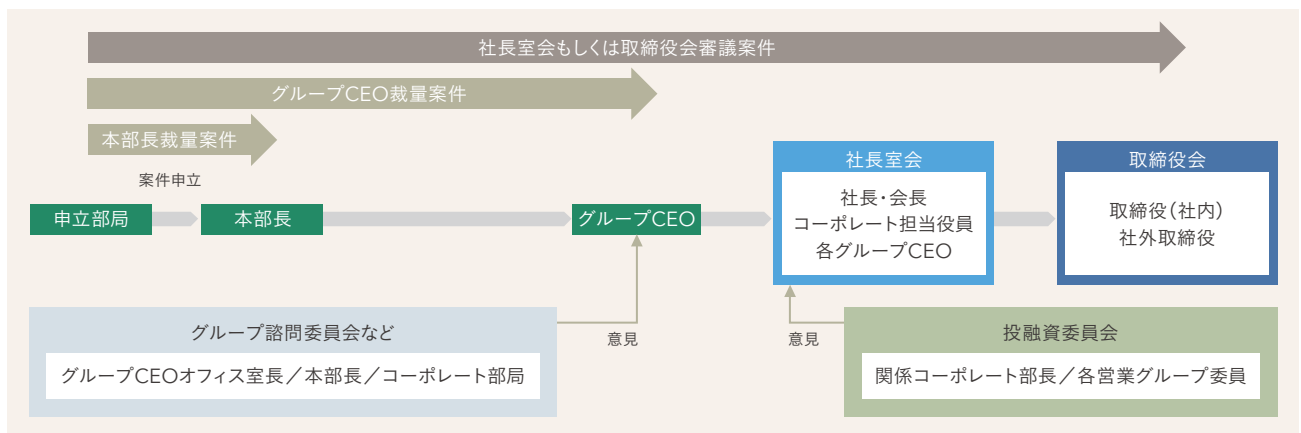


③ 事業投資リスクへの対応

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。

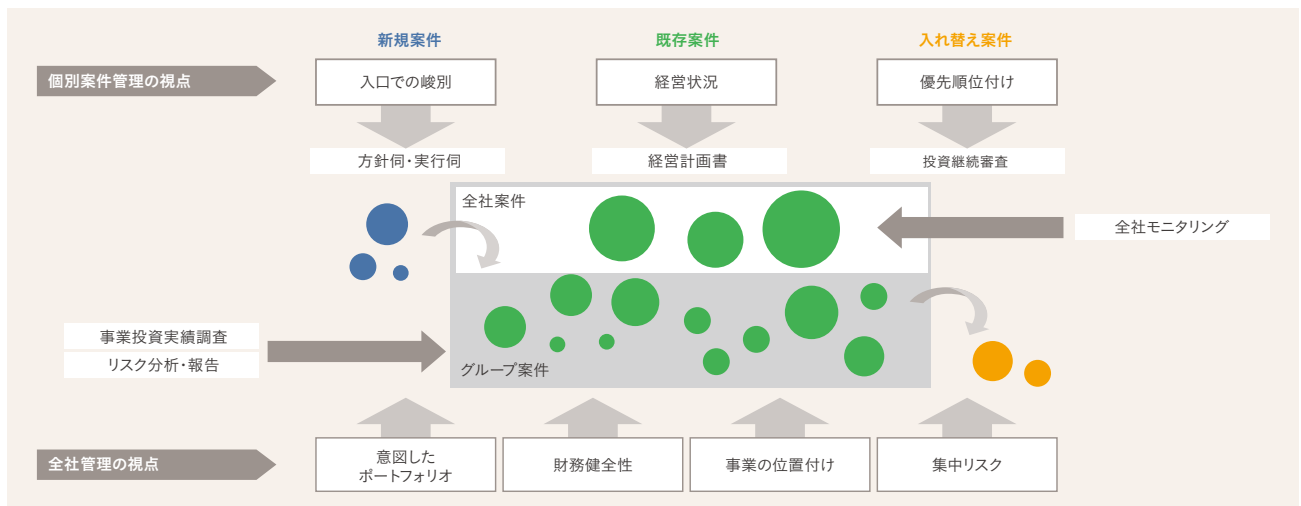
個別案件の管理	新規案件	方針伺・実行伺	各営業グループの事業戦略との整合性やリスクの所在と対応策をはじめとする定性面に加え、事業特性を踏まえて決定した投下資金とそのリターンによる定量面を総合的に評価することにより選別
	既存案件	経営計画書	年に1度、事業投資先の経営課題や取り組み方針、三菱商事の機能や事業のライフサイクルなどをモニタリング
	入れ替え案件	投資継続審査	営業グループ戦略上の優先順位付けに基づき、新規の投融資案件と同様の観点から定性・定量面の評価を行い、健全な代謝を促進

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	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	
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

- 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、個別案件の評価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。

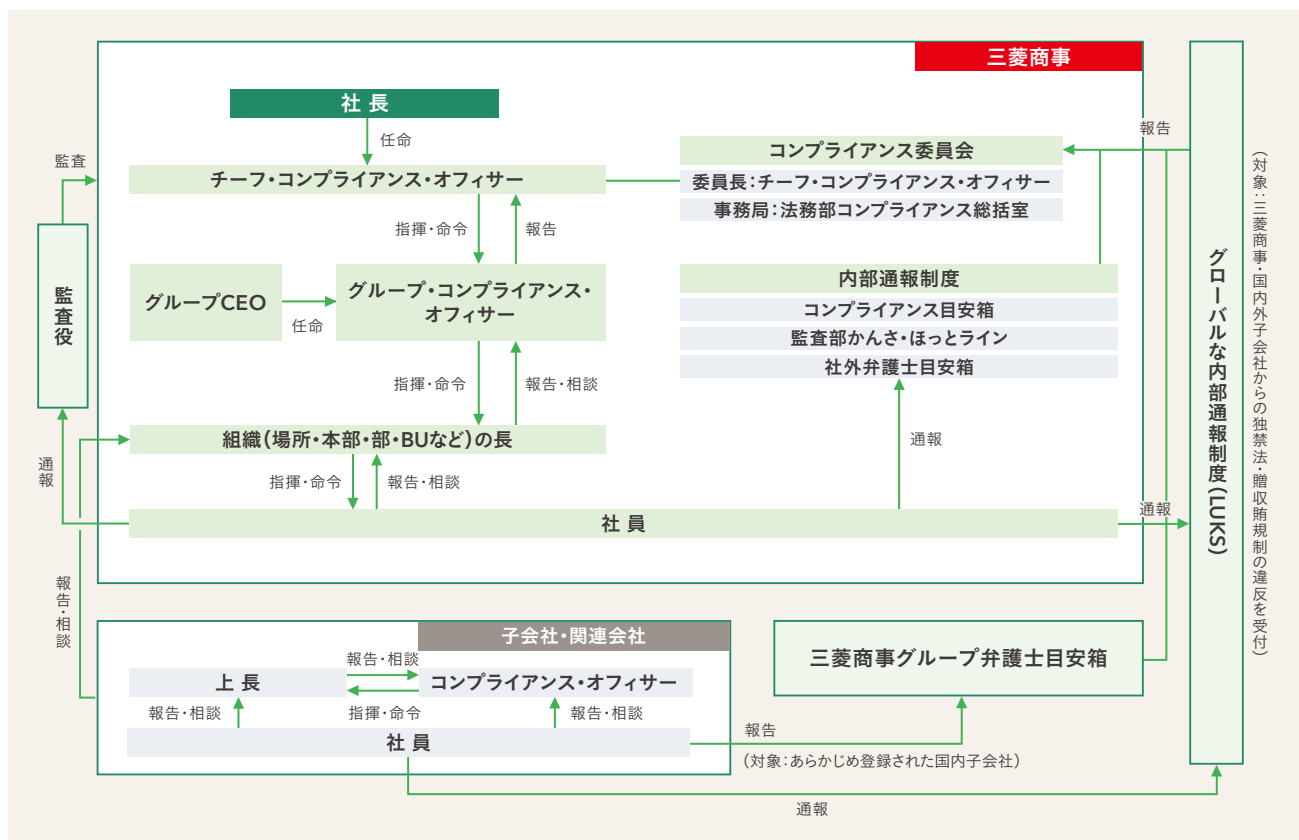
カントリーリスク対策制度
● カントリーリスク対策制度では、各国を信用度に基づき区分の上、区分ごとに枠を設定するなどの手法でリスクの積み上がりをコントロールしています。
● カントリーリスク対策制度によるリスク管理に加え、昨今の国際情勢を踏まえ、世界的な景気動向や、国際関係の変化が、各国の政経情勢に与える影響を注視し、リスクへの機動的な対応を行っています。

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。

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



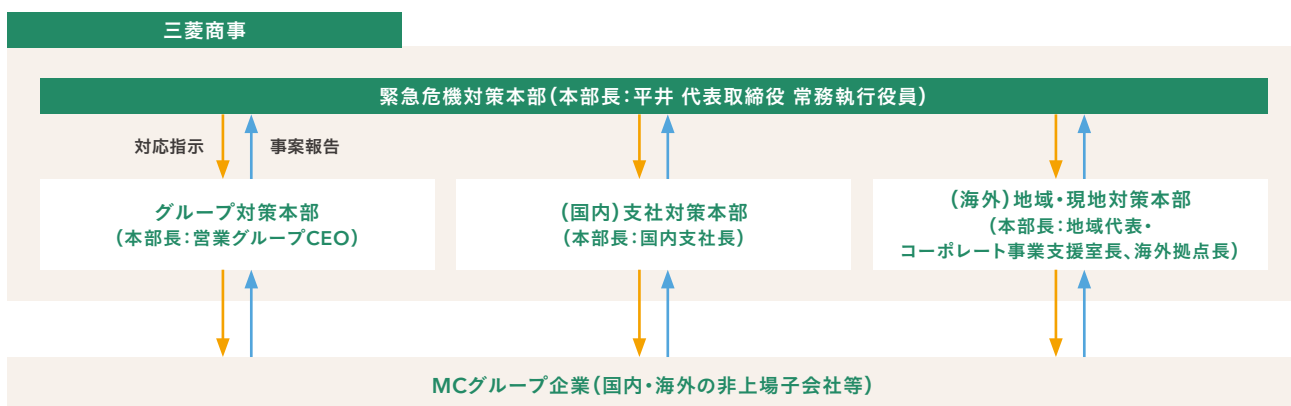
⑥ 自然災害等によるリスクへの対応

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。

あらゆる危機に連結ベースで対応(オールハザード対応)				
	国内危機 (自然災害他)	海外危機 (テロ・暴動他)	新興感染症	その他危機 (サイバーテロ、情報流出、法令違反、欠陥製品、 環境汚染、サプライチェーン遮断他)
平時対応 (予防・備え)	緊急危機対策本部 (事務局: 総務部 危機管理室)		主管部局 (関係コーポレート・営業グループ)	
有事対応				
重大有事対応	連結事業継続マネジメント(BCM)			

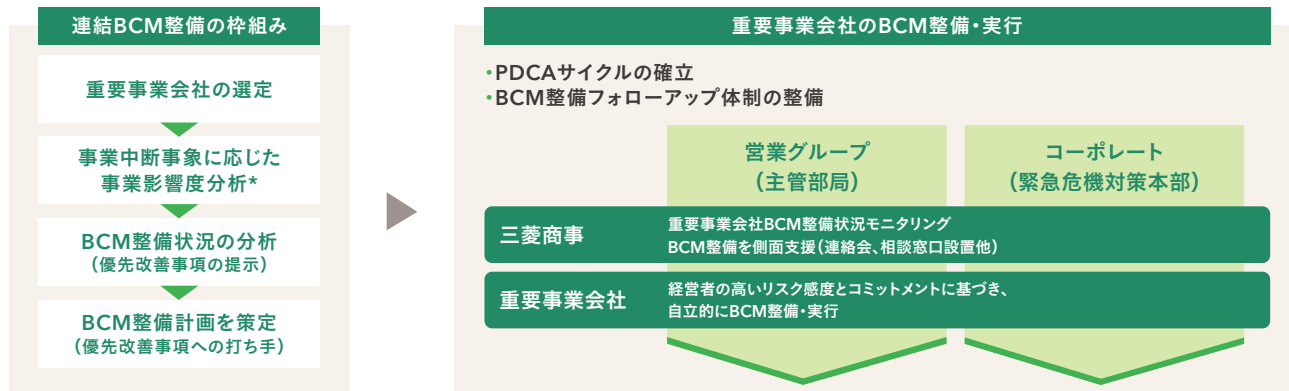
(注)「重大有事」への全社としての対応は緊急危機対策本部長の指揮・命令の下で対応を行います。そのうち、コンプライアンスに関連する事項については、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの指揮・命令の下で対応します。

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】

Q 新型コロナウイルスへの対応状況は？

新型コロナウイルスについては、ワクチン接種などの各国政府による各種対策が講じられているものの、変異株の出現などもあり依然として社員の生命・安全、および事業継続に対する大きな脅威となっています。当社は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の初期から、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、国内においては、在宅勤務の導入やオフィスにおける感染防止策の徹底、会食・出張の制限など、都度の感染状況や政府・自治体の要請も踏まえた対応を行っています。海外においても、各国の感染状況や医療状況を個々に見極め、迅速に在宅勤務体制への移行や社員や家族の国外退避を実行するとともに、安全状況を十分に確認した上で再渡航の判断等を行い、適切な事業継続を図っています。

Q 海外において治安情勢が悪化した際の対応は？

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。



緊急危機対策本部長：
平井 康光

代表取締役 常務執行役員

⑦ 気候変動リスクへの対応

方針

気候変動は、三菱商事が持続可能な成長を目指す上で重要な経営課題の一つです。当社は、エネルギー業界における知見や当社の強みである業界を超えた取り組みを行い得る総合力・構想力・実行力を駆使し、当社グループ各社との連携および政府・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じて、SDGsやパリ協定で示された国際的な目標達成に貢献していきます。

また、気候関連財務情報開示の重要性を認識の上、開示に関するガイドラインを提言するTCFD*を支持するとともに、TCFDに沿った情報開示の拡充に取り組んでいきます。

* Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。金融安定理事会 (FSB) によって設立された、気候関連財務情報開示タスクフォースであり、企業等が市場に開示すべき項目を提言。当社サステナビリティ・CSR部長はタスクフォースのメンバー。



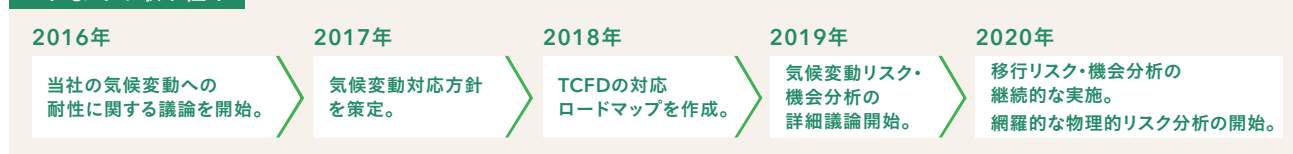
ガバナンス

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。

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

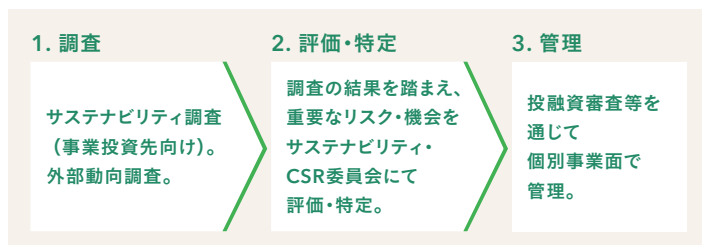
	役割	頻度
取締役会	気候変動対応の監督	年に2回程度
社長室会	気候変動対応の基本方針の決定、気候変動に係る重要事項の決定	年に2回程度
サステナビリティ・CSR委員会(社長室会の下部委員会)	気候変動に係る基本方針や重要事項につき、討議し、社長室会に提言	年に2回程度
サステナビリティアドバイザリーコミッティー	気候変動に係る基本方針や重要事項に関する助言・提言	年に2回程度
所管役員	担当役員(サステナビリティ・CSR)	
担当部局	サステナビリティ・CSR部	

参照 サステナビリティ推進体制については、P.46～51をご覧ください。

リスク管理

当社が留意すべき気候変動に係るリスク・機会については、定期的に行う社内外調査の結果を基に、全ての営業グループCEOが討議に参画するサステナビリティ・CSR委員会において評価・特定しています。

評価・特定したリスク・機会については、上述のガバナンス体制の下で管理しています。



戦略

移行リスク・機会

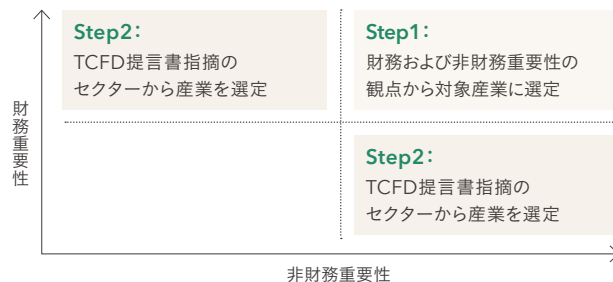
■ モニタリング対象事業決定までの詳細プロセス

STEP 1 気候シナリオの選定

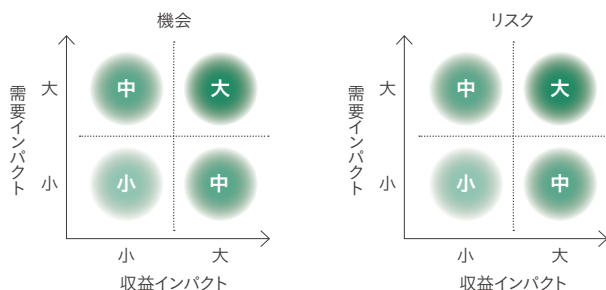
IEA(International Energy Agency:国際エネルギー機関)等が定める2°Cシナリオ(World Energy OutlookおよびEnergy Technology PerspectivesのSustainable Development Scenario等)を採用。

なお、さらに脱炭素化が進むことを前提とした1.5°Cシナリオを用いた分析について現在検討中。

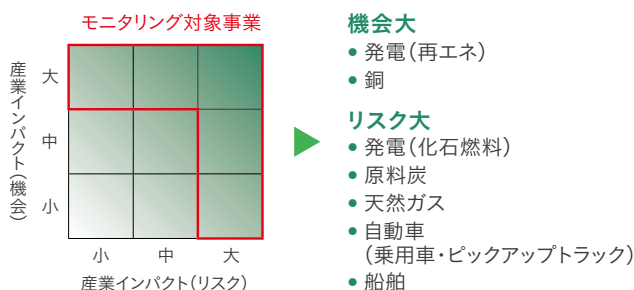
STEP 2 気候変動の影響が大きい産業の特定



STEP 3 リスク・機会の洗い出し



STEP 4 モニタリング対象事業の決定



参照 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/themes/113#915>

■ 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(リスク大)のシナリオ分析結果を踏まえた方針・取り組みは以下の通りです。

※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。記載したシナリオ・事業環境認識は、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。

発電(化石燃料)

低・脱炭素化の世界的潮流が強まる中で、制約・規制強化による化石燃料由来の火力発電事業のコスト競争力低下を受け、将来的には既存案件からの撤退が困難となる恐れがあると認識。かかる事業環境を踏まえ、石

炭火力事業についての今後の取り組み方針*を発表済み。ガス火力発電事業についても、気候変動の影響を踏まえたリスク分析を行い、2050年までの当社発電事業における非化石比率100%化に向けて取り組みます。

※石炭火力事業取り組み方針

石炭火力発電事業(IPP)

- 2020年4月時点の石炭火力発電事業(当社が発電事業者として電気を供給する役割を担う石炭火力発電事業)の当社持分容量は、開発中・建設中案件を含め約220万kWです(同時点の当社持分容量全体における約20%)。
- 受注済みのベトナム/プンアン2案件を最後として今後新規の石炭火力発電事業は手掛けず、段階的に撤退することで、2030年までに2020年比で持分容量を3分の1程度まで削減し、2050年までに完全撤退する方針です。また、燃料転換等による火力発電事業全般での低炭素化にも取り組みます。2050年までには、二酸化炭素を排出しないゼロエミッション火力への切り替えによる火力発電事業の脱炭素化の実現と再生可能エネルギー事業のさらなる拡大により、当社発電事業における非化石比率100%を目指す方針です。

石炭火力発電所建設工事請負(EPC)

- 受注済みのベトナム/クアンチャック案件を最後として、今後新規の石炭火力発電所建設工事請負には取り組みません。ただし、当社の工事請負により建設した石炭火力発電設備のアフターサービスについては、当社が発電事業者に対して契約上の履行義務を負う場合や、発電事業者または発電設備メーカーから要請された場合に限り取り組みます。
- 既設の石炭火力発電設備の環境負荷を低減するための追加工事については、実効性を見極めながら、低・脱炭素社会につながる取り組みとして継続します。

原料炭

電炉法等の温室効果ガス排出量の少ない新製鉄法の普及や炭素価格の導入等は、当社の原料炭事業にも影響を及ぼすものとの認識。一方、低炭素志向が高まることで高品位原料炭のニーズは相対的に高まるとみられ、高品位原料炭を主力商品とする当社の原料炭事業の優位性

は一定程度維持される見込み。原料炭需要に影響を与える可能性のある新技術（新製鉄法、CCUS）・電炉・各国政策の進展状況等を継続的に把握・分析するとともに、当社原料炭資産の競争力強化に取り組む。また、原料炭バリューチェーン全体での温室効果ガス削減にも取り組む。

天然ガス

全世界における天然ガス需要は2030年以降漸減するものの、地域別では2040年にかけてアジア太平洋のガス需要は増加する見通し。当社の天然ガス事業は、コスト競争力の高い事業の厳選等により高い競争力を維持できる見込み。当社は、天然ガスを低・脱炭素社会への移行期における重要なエネルギー源と位置付けており、既存事業の基盤強化・アジアを

中心とした新興市場での需要開拓等を通じて天然ガス事業の収益拡大を目指す。一方で、収益を左右する要素となり得る炭素税導入などの各国政策の動向に留意しモニタリングを継続する。また、CCUS等の技術動向にも着目し、天然ガス自体のカーボンニュートラル化につながる取り組みを検討・実施する。

自動車（乗用車・ピックアップトラック）

自動車全体の需要は一定程度拡大していくと見込まれるものの、自動車産業へのさらなる環境規制・税制強化等による車両保有・走行コストの増加や電動車両へのシフトが加速すると見込まれる。ただし、各国の所得水準やインフラ事情、エネルギー・産業政策等の理由により、その進展スピードは異なる。重点市場であるASEANでは、当面の間は内燃機関車両の需要が中心になると想定され、生産／販売／販売金融／アフター

セールスサービスなどの一連のバリューチェーンに、引き続き深く関与しつつ、各国の税制や法規制の動向を注視しながら電動車両の普及に寄与していく。また、長年培ってきた機能と地域密着型のネットワーク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、事業の持続可能性を担保していく。

船舶

既存規制の厳格化および新規規制の導入により将来的にはバイオ燃料・水素・アンモニア燃料等の次世代燃料への移行が進むことが想定されるが、全世界的な燃料切り替えと供給インフラ整備の本格化は2030年以降加速する見通しであるため、既存の当社保有の船舶の入れ替えコストは

限定的。また、運航に必要な燃料費は荷主／オペレーターが負担する構造が継続されることが見込まれるため、当社にとっての燃料費に係る追加コストの負担リスクは限定的。先進船舶の開発・導入を通して内航海運業界に付加価値を提供することにより、当社事業の持続可能性を高めていく。

参照 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・ウェブページをご覧ください。
<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/113#915>

事業戦略への織り込み

移行リスクが大きいと考えられる上述の5事業については、かかるリスクを事業戦略策定時に考慮し、戦略に織り込んでいます。

参照 低・脱炭素化事業への取り組みについてはサステナビリティ・ウェブページをご覧ください。<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/113#919>

物理的リスク

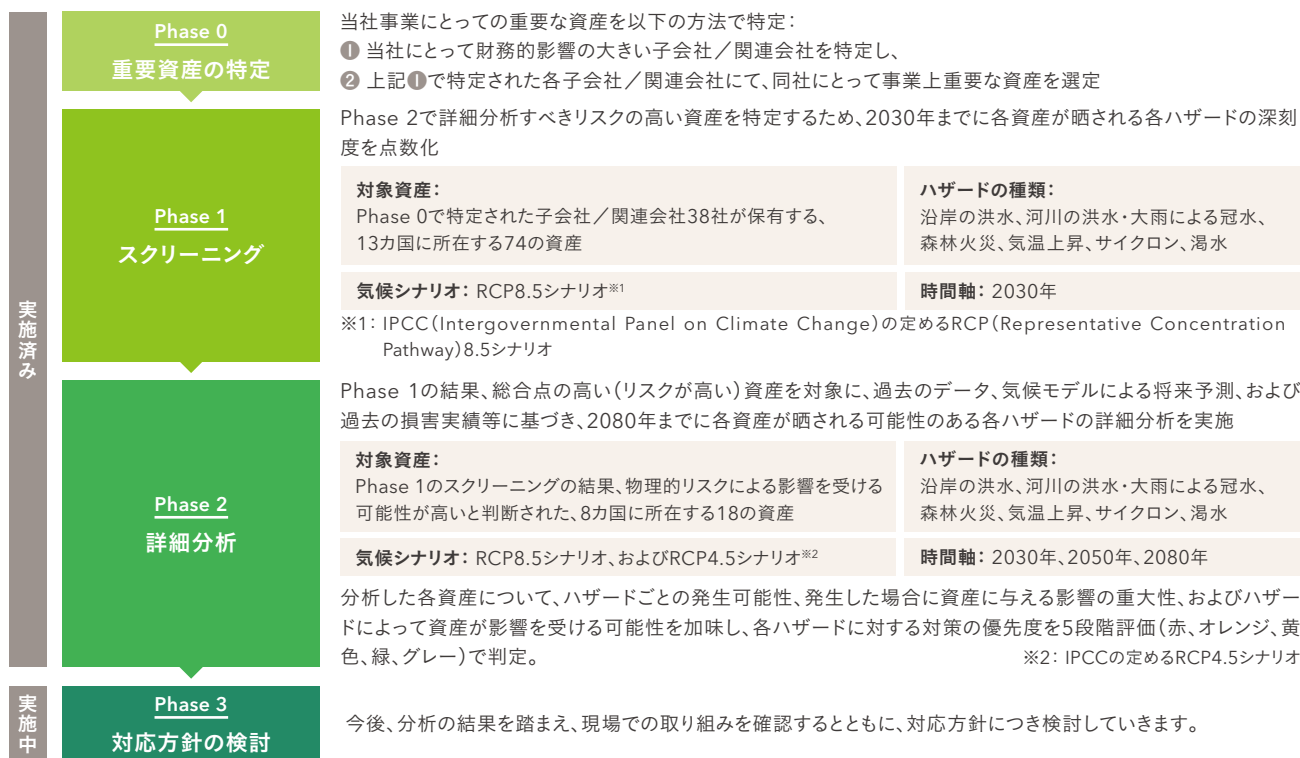
当社グループの一部事業では、特にその操業において物理的リスク（冠水、渇水や水不足、海水温・海面の上昇等）による影響を受ける可能性があります。各事業においてその特性に応じたリスク対応を実施していますが、特に物理的リスクによる影響が大きいと考えられる原料炭事業、銅事業およびサーモン養殖事業に関しては、以下のような取り組みを実施しています。

対象事業	物理的リスク	物理的リスクへの対策
原料炭事業	高波・冠水	気候変動・サイクロンに伴う波高の上昇も考慮の上、最新の自社港湾インフラについては、1,000年に1度の高波を想定した設計となっている。各炭鉱では、水リスク・水需要の観点から貯水状況をモニターするとともに、貯水池・炭鉱間の送水管・排水設備の整備等を通じ、大規模降雨に伴う冠水への耐性を高めている。
銅事業	水不足・渇水	海水淡水化プラント建設や水の再利用率向上など、河川・地下水からの取水への依存度を減らす取り組みを実施している。
サーモン養殖事業	海水温の上昇	海水温の上昇リスクに対応するべく、①水温と水質データのモニタリング、②海水温上昇の影響を受けにくい地域での養殖や③海水温の上昇によって増加が懸念される病害などの対策に関する研究を実施している。

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、以下のプロセスに基づき分析を開始しました。現在分析の途中であり、結果については分析が完了した後、開示していく方針です。

■ 分析プロセス

当社は、世界中の事業会社を通じ、広範囲にわたり多様な資産を保有しています。当社グループが保有する資産のうち、気候変動による物理的リスクの影響を最も受ける可能性のある資産を特定するため、以下のプロセスを通じて体系的に分析を行っています。



実施中

Phase 3
対応方針の検討

今後、分析の結果を踏まえ、現場での取り組みを確認するとともに、対応方針につき検討していきます。

■ 事業戦略への織り込み

上記分析により、特に気候変動による影響を受ける可能性の高い当社グループ資産を特定し、当該資産について優先的に対応策を講じ事業戦略に織り込んでいくことが可能となります。

参照 分析プロセスの詳細については、サステナビリティ・ウェブページをご覧ください。 <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/113#915>

指標と目標

当社では、気候関連の機会の取り込み、リスクの低減を目指し、以下の目標を設定しています。

<p>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</p>	<p>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て、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</p>
---	---

なお、温室効果ガス排出量の削減については、「2030年までに総資産^{※3}当たり温室効果ガス排出量の25%削減^{※4}」を目標として掲げていますが、低・脱炭素化に向けた取り組み強化のための新たな目標を設定すべく、現在見直しを検討しています。

※3：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。

※4：2017年3月期比。連結ベース(単体および子会社)の温室効果ガス排出量。

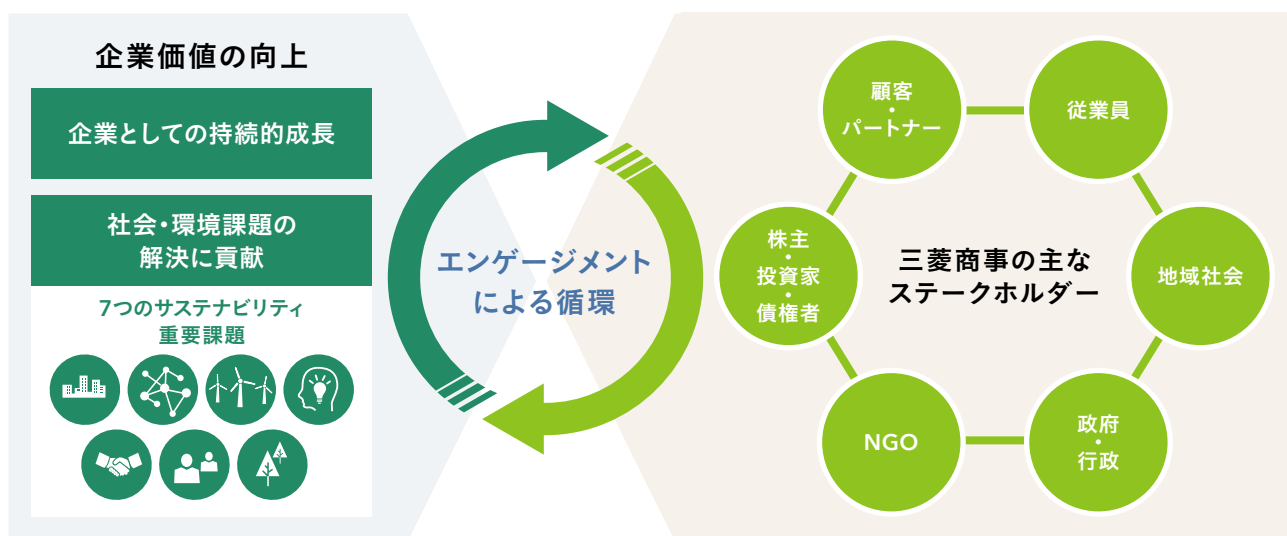
当社のCDP気候変動への回答については <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/134>

ステークホルダーエンゲージメント

持続的成長に向けた ステークホルダーエンゲージメント

三菱商事は、企業理念である「三綱領」に基づき、社会課題を解決していくことで社会と共に成長を続けてきました。国際情勢の変化、経済環境の変化、技術革新による産業構造の変化、社会における価値観の変化など、今後も外部環境の不確実性・不透明性が高まる中、中長期的に企業価値を高めていくためには、多様なステークホルダー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。

三菱商事では、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他、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、三価値同時実現による持続的成長、事業を通じた社会・環境課題の解決を目指しています。



外部からの評価

三菱商事は世界中のさまざまなステークホルダーに対して、継続的企業価値を創出するための取り組みについて積極的な情報発信に努めています。これらの取り組み成果を測る指標として、環境・社会・ガバナンス(ESG)指数や外部ステークホルダーによる認知度を重視しています。



2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



※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並びに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。

外部団体を通じた国際社会との関わり

「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)」、TCFDコンソーシアム、世界経済フォーラム、日本経済団体連合会等の団体へ加入しています。



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三菱商事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。

■ エンゲージメント例

- 多言語でのウェブサイト・会社案内の作成
- ご意見、お問い合わせの受け付け・対応
- サプライチェーン調査やサプライチェーンに関する外部との協働（Cermaq社、(株)ローソン、Princes社、Olam International社、(株)エム・シー・フーズとの課題への対応）

※サプライチェーンに対する取り組みは(P.50～51)をご参照ください。

株主・投資家・債権者

適時適正な情報開示や開示資料の充実化、説明会・個別面談の開催等により、当社の事業や経営方針に対する理解・賛同を得ることに努めるとともに、株主・投資家の皆さまとの「対話」を通じて得たご意見やご要望を経営へ反映することによって、企業価値の最大化に取り組んでいます。

■ エンゲージメント例

- 機関投資家・アナリストとの面談：約20回（社長・CFO）、約400回（IR）、約30回（ESG）
- 株主総会における株主とのコミュニケーション
- 有価証券報告書・統合報告書、サステナビリティレポート・株主通信の発行
- 決算説明会の開催：4回／年
- 事業説明会の開催：2グループ（2021年3月期）
- 個人投資家向けオンラインセミナーの開催：3回（2021年3月期）

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。

■ エンゲージメント例

- NGOとの面談件数：日本（2）、欧州（48）、米州（20）（例：石炭火力発電事業、気候変動施策等について）
- 生物多様性の保全を目的としたCSR活動（熱帯林再生・サンゴ礁保全）や欧州・米州で設立した財団を通じてアマゾン川流域における漁業環境の改善や野生動物の生息地の管理や監視の強化、コートジボワールで行う持続可能なカカオ農業に取り組むNGOへの支援。
- 当社サステナビリティアドバイザー・コミッティー委員を務めるNGO代表者より助言・提言を得た上で施策に還元。

従業員

事業のさらなる多様化・グローバル化に対応し、年齢・性別・国籍等にかかわらず、多様な人材がそれぞれの持つ能力を存分に発揮できる「魅力ある職場の実現」を目指し、連結・グローバルベースでの人材育成・活躍促進に取り組んでいます。

■ エンゲージメント例

- 人材開発*（タレントマネジメントの拡充、連結・グローバル人材も対象とする研修等）
- 健康経営、ダイバーシティ・マネジメント*（社内診療所による健康支援、女性のキャリアサポート等）
- 定期的な組織風土調査の実施（連結・グローバルで延べ3.2万名が参加／2020年3月期末実績）
- 労働組合との意見交換、イントラネット・グループ広報誌

※人材開発に対する取り組みは(P.22～25)、健康経営・ダイバーシティ・マネジメントに対する取り組みは(P.64～67)をご参照ください。

地域社会

事業推進上、コミュニティとの関係構築が重要であると認識しており「地域・コミュニティとの共生」、「地域課題への対応と解決策の提供」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・協力が必要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。

■ エンゲージメント例

- 鉱山採掘事業における、一部資機材・サービスを現地中小企業より調達する購買プログラムの実施
- 珪砂採掘事業における、先住民の優先雇用、職業訓練費補助、奨学金支給、地域インフラ工事サポート等の実施
- 財団・基金を通じた支援活動等

参考 <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/125>

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、経済団体活動、官民連携活動等を通じて、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。

■ エンゲージメント例

- 経済団体活動：日本経済団体連合会、日本商工会議所、東京商工会議所、経済同友会、日本貿易会等を通じての政府・行政との意見交換
- 公的機関との官民連携活動：
 - ・日本政府省庁（外務省、経済産業省、国土交通省他）、国際協力機構、国際開発金融機関との連携と活用（経済産業省や環境省が主催するTCFD対応や再生可能エネルギー拡大に関する分科会や研究会、燃料アンモニア導入官民協議会等）
 - ・日本政府主導の「経協インフラ戦略会議」での議論（2013年設置以降計51回開催）

多様な人材の活躍を支える取り組み

三菱商事にとって最大の資産は「人材」です。これからも持続的に企業価値を創出するには、事業のさらなる多様化・グローバル化に対応し、年齢・性別・国籍等にかかわらず、多様な人材がそれぞれの持つ能力を存分に発揮することが必要です。

そのため、社員の「心身の健康」および「多様性を受け入れ、それぞれが能力を発揮できる環境づくり」が重要と考え、健康推進およびダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいます。

健康経営

「個々の社員の活躍は、心身の健康あってこそ」という考えの下、社員の健康を、さらなる価値創造や持続的な成長の実現につながる経営課題と位置付け、健康経営を推進しています。

こうした健康への取り組みが評価され、2018年より「健康経営優良法人（ホワイト500）」に継続認定されています。

今後は、より高い生産性の発揮やさらなる価値創造を目指し、予防にとどまらず、個々人が、生き生きと、それぞれの持つ能力を存分に発揮するための健康支援に取り組んでいきます。

具体的な取り組み

社内診療所による、きめ細かな健康管理・支援

海外在勤者と家族の健康支援

健康アプリによる生活習慣の可視化・改善

セミナーによる健康意識の向上、きっかけづくり

メンタルヘルス対策

仕事と治療の両立支援、復職支援

各組織・個人が自律的に、メリハリある柔軟な働き方を追求・実現する取り組みの推進

感染症対策

統括産業医からのメッセージ

言語、文化、医療水準等の異なる環境で働く社員とその家族の健康維持・増進のため、病気や心身不調を感じた場合の、社内診療所（本店）への相談体制を整備しています。海外在勤者の健康・勤務状況はアンケート調査でも把握し、人事部・メンタルヘルスサポートデスク・社内診療所によるフォローを行っています。

また、多様な勤務環境や生活習慣の傾向、社員の健康データを踏まえ、医師や管理栄養士による保健指導・栄養指導を行い、行動変容を促しています。2020年より、生活習慣の可視化・改善に役立つ健康アプリを導入しており、利用者の9割以上で良い生活習慣への理解向上、6割で健康意識の向上が見られた他、社内診療所受診者全体としても、BMI値の改善が見られています。

今後は、若年層や検査値の異常がない健康な社員に向けた、健康を維持するライフスタイルの啓発にも取り組むなど、中長期的な健康支援を強化していきます。



診療所長
伊藤 誠悟

新型コロナウイルス感染拡大防止環境下における働き方・健康管理

感染予防・拡大防止策を講じた上で、生産性を最大限高めることを目的に、業務の特性に応じて在宅と出社を併用するハイブリッドな勤務体制としています。本人・部下の心のケアについての案内や相談会開催など、環境変化によって負担がかかりやすい心身の健康管理をサポートしています。

また、年1回のストレスチェックに加え、現場のプロ育成期間にあるスタッフ層については、定期的なコンディションモニタリングを実施しており、変化に早期に気付ける体制を構築しています。

ダイバーシティ・マネジメント

三菱商事グループにおけるダイバーシティ・マネジメントの意義は、「経営環境の変化に対応できる、柔軟で強い組織をつくること」にあると考えています。

企業理念である「三綱領」の精神を共有しながら、

- 性別、地域によらず、広く優秀な人材の獲得・活躍促進
- 背景・価値観等の違いによる、新たな視点や発想の経営・事業創造や地域展開への活用
- 多様な人材が職場で受容され、活かされることによる組織全体のパフォーマンス向上を目指します。



■ 女性活躍推進に向けた取り組み

女性のキャリア形成と継続のために、従来から、ライフイベントを経ても当社におけるキャリアを歩み続けるための両立支援制度の整備・拡充に注力してきました。今後は、女性が自律的にキャリアを形成し、さらに活躍できる環境を整備する観点から、キャリアサポート策を強化していきます。

女性活躍推進法に基づく第二期行動計画(計画期間:2021年4月1日~2026年3月31日)

第一期行動計画の進捗・実効性レビューを踏まえ、第二期では次の2つの目標に集中した施策を展開していきます。

目標1 女性管理職比率の目標は15%以上とし、さらなる登用を図ります。

背景・狙い

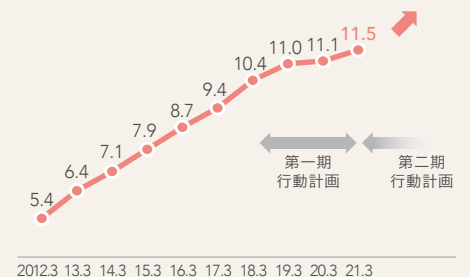
- 両立支援制度の拡充や女性キャリアサポート施策の取り組みを進めた結果、女性管理職比率は増加。
- 経営ポジションへの登用のさらなる加速を目指す。

取り組み事例

- 女性社員向けメンター制度の拡充
- 各部門に設置した「女性キャリア担当」との全社・部門ごとの課題分析・施策展開
- 女性社員向け研修やネットワーキングを通じたキャリア支援

女性管理職比率の推移(%)

(各年4月1日時点のデータ)



目標2 男性の育児関連制度利用率=100%を目指します。

背景・狙い

- 第一期の取り組みを通じて、男性社員による育児休職取得件数や取得期間は増加。
- 育児関連制度利用への理解および取得しやすい環境づくりを促進。

取り組み事例

- 男性社員向け相談窓口の設置
- 「配偶者出産休暇」の原則取得の奨励
- 男性育児休職取得経験者による座談会、社内広報、本人・上司への案内等を通じた制度利用促進

ダイバーシティ・マネジメントを推進し、

組織力の向上を図っています

共に経営ポジションで活躍する2人が、これまでのキャリアを振り返り、管理職としての心がけや後輩社員への思いを語りました

事業を通じて学び成長したこと

江川 これまでLNGプロジェクトの立ち上げ等に関わってきましたが、経歴の半分以上は北米や東南アジアといった海外で、文化や人々の価値観が異なる環境での仕事でした。中には文化的背景から女性の社会進出が進んでいない地域もあり、男性の上司にどこまで上申するかを推し量ることもありました。トライ・アンド・エラーを繰り返しながら、徹底的にコミュニケーションを行い、1対1で腹を割って話せる関係を構築していくことで、仕事のブレイクスルーが必要な時にも突破できる力が備わったように思います。

仲 私は発電所のアセットマネジメントに長く携わってきました。振り返って苦労も喜びも思い出すことが多いのは、出向の経験です。立上期の会社でしたので、ラインの部長業務のみならず総務や経理等コーポレート機能の整備にも積極的に関わりました。特に苦労したのが人事採用ですね。まずは人事制度を整備し、そして採用後も多様な方々がいるので、社員間での衝突など人事労務上の課題もありました。全体に目配りし、組織が円滑に回るようにするのは大変でしたが、マネジメントならではのやりがいがありました。また新規事業提案も困難の連続でした。失敗提案の連続でくじけそうになりましたが、パートナー企業の課題をつかむべく打合せを繰り返し、チームメンバー・発電所スタッフとスキームを練り上げ、最終的にコスト削減と環境配慮を両立する形で新規事業に合意できたときは“チームで作り上げた”という大きな喜びがありました。それ以降、対面しているお客さまに新たな価値を提供することが自分たちに求められているのだと価値観にも変化がありました。

江川 一つのゴールに向けてチームワークを作りあげる経験からは、多くの学びがありますよね。私は、カナダのLNGプロジェクトの入札チームに参加した時のことが印

象的です。真冬のカナダに急遽行く事になり、マイナス30℃の過酷な環境に4カ月滞在し、弁護士はじめ専門家を含む入札チームでのディール交渉を経て、多くの契約書を本店の協力を得ながらまとめ上げ、落札に漕ぎ着けました。この仕事に限った事ではないですが、出向先でのトラブル対応や売買の前線など、厳しい状況でも率直に考えを伝えてくれる上司に恵まれ、仕事への真摯な覚悟に触れながらここまで取り組んでこられたことは大きな財産となっています。



江川 哲子

天然ガスグループ
ブルネイ天然ガス部 部長

(注)撮影時のみマスクを外し、撮影を実施しております。



仲 夕子

電力ソリューショングループ
電力DX推進室長 兼
電力・リテイルDXタスクフォース

組織を率いる立場として実践していること

仲 電力・リテイルDXタスクフォースではデータマッチングなどの新しい領域にも取り組んでおり、それを他グループ・組織のメンバーも含む「プロジェクトチーム」形式で柔軟に組織運営しています。その中で、チームに指針を示したうえで、それぞれのメンバーの得意不得意や特性を見極め、メンバーの自主性を尊重したマネジメントを心掛けています。面識がなかった人々と働くためにはお互いに理解し合う必要がありますので、時間をとってメンバーの話をきちんと聞くことが大事ですね。

江川 私は2021年3月までは出向先のライン長でしたが、若い組織であった出向先の体制に合わせて、自分がプレイングマネージャーとなるべき局面もあり、意図的に率先垂範しながら若手の育成も行ってきました。4月からはブルネイ天然ガス部の部長を拝命しましたので、マネジメントスタイルを変えて、基本的には2人のチームリーダーの実務取り仕切りを尊重し、判断の局面に必要な考察を差配しています。日本のお客さまに50年以上供給しているLNGプロジェクトを担当していますが、プロジェクトライフとしては第四コーナーに差し掛かっており、経済合理性、社会価値、環境価値を踏まえて今後の方針を判断していくことが、この時期にこの部を任された私の重要な役割と受け止めています。

仲 メンター制度*では、私が抱えていたマネジメントに関する悩みはメンターである執行役員もすでに経験されていることばかりで、誰しもが通る道だと知りほっとしましたし、ご自身の経験に基づいた有益な助言を頂くことができました。

江川 そうですね、異なる視座で助言を頂いたことは良い機会となりました。また、チャレンジしようとしていることを後押ししてもらえて自信につながりました。メンターからも、女性の管理職が何を考え仕事に向き合っているか分かったという話もありましたので、双方に気づきがあったのではないのでしょうか。

*女性のキャリア形成を支援するために他部門の執行役員がメンターに就き、定期的に対話する制度

後輩社員への思い

江川 入社した当時からすると、当社は大きく職場環境が変わったと思います。女性がキャリアを積む、育児と両立するに当たっても、必要な制度も整い選択肢が広がりました。女性側も、少し背伸びをしても、会社から与えられた機会に挑むことが自らの成長につながります。私はその考えで自分の部下には背中を押すようにしていますし、少しでも参考になるような姿勢を示すことを意識しています。多様な経験をすることでできるようになる判断があり、判断ができるようになれば、責任を負う準備が整います。後輩たちには、私が発信するメッセージが、男性か女性かということではなく、そうした経験とキャリアからできる判断や発言だと捉えてもらえると幸いに思います。

仲 共働きでの育児や家族の介護など、実際は女性に限らず男性職員にもいろいろな事情があります。私自身が家庭の事情をあえて発信したり、男性社員に育児休職の取得を勧めるのも、今後、お互いがお互いの制約を尊重しつつ組織に貢献する意識が重要だと考えるからです。仕事と育児の両立も、メンバーとのオンタイムのコミュニケーションを大事にする、管理職として大事な判断に注力し後は周囲や部下に積極的に任せる、といったことにつながっており、むしろメリットがあると思っています。駐在に出ることや管理職になることを怖がらずに、前向きに挑戦してほしいですね。



三菱商事の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、取締役会長として、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資するさまざまな取り組みを企画・実行しています。



取締役会長
小林 健

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生かすことにより、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。

ガバナンス・指名・報酬委員会

7月 10月 12月 1月 3月

社外役員が過半数を占める構成の下、年3回以上開催し、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。(▶ P. 76)



2021年3月期開催実績

● 取締役会の開催 ● 独立社外役員会議 ■ ガバナンス・指名・報酬委員会



2020

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。なお、2021年3月期は合計32時間実施しました。

社外役員への支援体制

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. 81)



(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。

社長業績評価委員会 5月

ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関。(▶ P. 76)

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. 77)



(注)過去開催時に撮影。2021年3月期は書面で意見聴取。

10月

11月

12月

1月

2月

3月

2021

情報提供・対話等の機会

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、全営業グループ・コーポレート部局から、就任時オリエンテーションを都度実施しています(2021年3月期は合計29回実施)。

経営幹部との対話・交流

経営幹部およびその候補者との対話・交流の機会を設定しています。

中堅・若手社員との対話

現場からの情報収集の機会として、中堅・若手社員との対話を実施しています。

事業投資先視察・対話

当社の幅広い事業内容についての理解を深めるため、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。

2019年8月には、カナダのモントニー・シェールガス生産・開発現場、およびLNGカナダプロジェクト*開発現場を視察しました。現地州政府、市長および先住民首長との面談を通して、現地ステークホルダーや自然環境に配慮しながら三価値同時実現を目指す取り組み状況を確認しました。また、北米三菱シリコンパレー支店がパートナー企業と共に進めるビジネス開発の現場視察も実施しました。

2021年3月には、三菱食品(株)経営幹部との対話を実施し、同社の経営環境や食品流通事業におけるDXの取り組みに関して意見交換しました。

* 当社、Royal Dutch Shell社、マレーシア・中国・韓国の国営エネルギー企業の5社による共同出資事業。日本を含む東アジア諸国向けにLNGを輸出・販売する予定。



LNGカナダプロジェクト開発現場視察の様子(2019年8月)

実績(過去3事業年度)

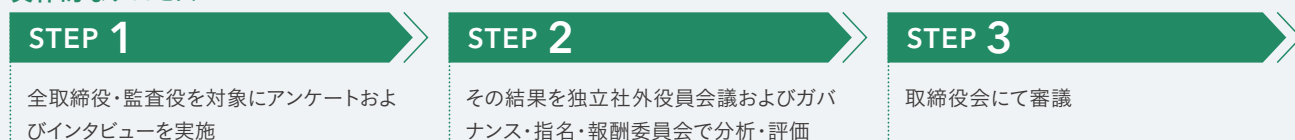
2021年3月	三菱食品(株)経営幹部との対話
2019年8月	モントニー・シェールガス生産・開発現場、LNGカナダプロジェクト開発現場(カナダ)
2018年8月	Cermaq社(ノルウェー)サーモン養殖サイト等/洋上風力発電施設(北海道)
2018年4月	大規模複合再開発事業、マンガレー国際空港(ミャンマー)

取締役会の実効性評価

2020年10月開催のガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上※、独立社外役員である立岡取締役、佐藤監査役が中心となり、質問項目の策定、インタビュー、および回答の分析・評価を行いました。なお、本年は多面的な分析のため、各営業グループCEOに対してもアンケートを実施しました。

※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、独立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おります。

具体的なプロセス



質問事項	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、ガバナンス上の中長期的な検討課題等
------	---

	2021年3月期の課題	2021年3月期の主な取り組み	評価	今後の課題 / 取り組み方針
規模・構成		社内取締役を2名減員(全取締役に占める独立社外取締役の割合は45%に)	取締役会の規模・構成は現状適切である	内外環境の変化を踏まえ今後も継続検討
審議事項	モニタリング機能のさらなる向上のための取締役会審議の深化	「会社の目指す姿(中経の主要項目の進捗やグループ横断の取り組み)」、および「目指す姿を支える体制(財務・非財務リスク管理、地域戦略、国内開発等)」についての審議を拡充	全社経営に関する審議が充実化することで、取締役会の実効性が向上した	全社重要事項に関する審議のさらなる充実化(低炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオに関する審議の充実化等) 現中経の振り返り / 次期中経策定プロセスの確認
	主要事業投資先管理のさらなる深化	事業投資管理システム、セグメントごとの投資効率等の審議を拡充。また、昨年度新規投資した案件(Eneco Groep N.V.、HERE International B.V.)につき、取締役会で個別にフォローアップを実施	多数の事業投資先を有する当社は、事業投資管理システムを確認することが重要であり、当該観点からの分析・報告は十分に行われている	左記に加え、個社に対する当社取り組み状況の確認も取り入れた、事業投資管理システムのモニタリングの実効性向上
後継者計画		ガバナンス・指名・報酬委員会にて、継続的に「経営者の要件」を確認する他、次期社長選任プロセスを具体的に審議。また、情報提供の観点から、社外役員と経営幹部との接点を拡充	ガバナンス・指名・報酬委員会にて、後継者計画について十分に審議されており、後継者候補との対話の機会も有意義である	ガバナンス・指名・報酬委員への適切な情報提供の継続を含む具体的プロセスの確認
支援体制	社外役員への情報提供の最適化	各営業グループごとの事業戦略に関する説明をさらに充実化。また、主要事業投資先経営者との対話を実施	社外役員の要望に丁寧に対応している	取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な情報提供を継続

三菱商事のガバナンス改革

～取締役会のさらなる実効性向上を目指して～

当社は、毎年の取締役会の実効性評価の結果等を踏まえ、取締役会、ガバナンス・指名・報酬委員会を通じて、社内役員・社外役員が一体となって議論を重ね、取締役会におけるモニタリング機能のさらなる向上を目指しています。

取締役会規則・運営の見直し

2018年
3月期

審議

取締役会実効性評価、およびガバナンス・指名・報酬委員会にて、以下の方向性を確認。

- 投融資案件を絞り込み、取締役会は全社戦略・重要案件の審議に注力
- 部門・グループ経営、事業投資先に対するモニタリング機能の高度化

2019年
3月期

実行

1. 取締役会規則の改定

投融資案件の定量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行い、経営戦略・重要案件の審議に注力した。

2. 事業投資先モニタリング

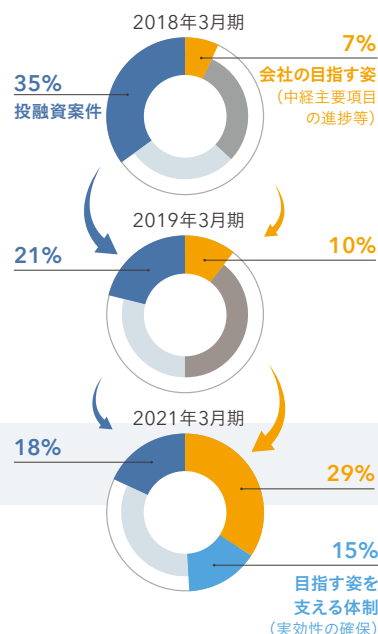
連結経営の深化に伴い、各営業グループの主要な事業投資先の戦略・ガバナンスにつき審議を拡充した。

3. 取締役会事前説明会の拡充

毎回の取締役会に先立ち、部門・営業グループの経営幹部による社外役員宛ての事前説明会を開催し、各案件の戦略上の位置付け・重要ポイントに関して、各回平均3時間かけて丁寧に説明(年間の合計実施時間は2018年3月期の5.5時間から、2019年3月期は27時間に増加)。取締役会当日のさらなる審議の充実化につながった。

取締役会における議題割合の推移

投融資案件の割合が減少し、「会社の目指す姿」、「目指す姿を支える体制」に関する審議が増加



■ コーポレートスタッフ部門の施策等
■ 従来型の部門・グループごとの経営状況報告

※2021年3月期より、従来型の部門・グループごとの経営状況報告は、取締役会以外の場で実施

取締役会審議内容のさらなる充実化

2020年
3月期

審議

取締役会実効性評価、およびガバナンス・指名・報酬委員会にて、以下の方向性を確認。

- 従来型のコーポレートスタッフ部門・営業グループごとの経営戦略やその進捗の報告は、取締役会以外の場で実施することとし、これにより捻出された時間を使って、新たな枠組みでの業務執行報告を実施すること。
- 具体的には、企業戦略等の大きな方向性や適切なリスクテイクを支える体制のモニタリング機能のさらなる向上のため、「会社の目指す姿」、「目指す姿を支える体制」に関する審議事項の拡充を図ること。

2021年
3月期

実行

審議事項の内容 (2021年3月期の取締役会の全体審議実績については75ページをご参照ください)

会社の目指す姿 (中経主要項目の進捗)	事業経営モデルによる 三価値同時実現	事業ポートフォリオ	● 事業戦略会議の討議結果報告
		成長メカニズム	● 電力・リテイルDXの進捗状況 ● 食品流通DXの進捗状況
		人事政策	● 新人事制度・施策の進捗
目指す姿を支える体制 (実効性の確保)	地域戦略	● 地域戦略(拠点政策、市場開発施策等)の進捗報告	
	国内開発	● 国内開発の進捗報告	
	リスク管理	● 非財務リスク管理 ● 財務リスク管理	
	実行済みの個別投融資案件の管理 (新規投資した案件は翌年度モニタリング)	● HERE Technologies社事業投資・協業の推進状況 ● Eneco社経営状況	

継続的なガバナンス強化により、 取締役会のさらなる実効性向上を 目指していきます

立岡恒良

独立社外取締役

佐藤りえ子

独立社外監査役



(注)撮影時のみマスクを外し、撮影を実施しております。

2021年3月期における取締役会の実効性評価の取りまとめを担った

立岡社外取締役と佐藤社外監査役が、当社のガバナンスについて意見交換を実施しました。

議論を活発化させる多様な視点

立岡 高度経済成長のピークを越えた時代に通商産業省（現 経済産業省）に入省して以来、私は政府の立場からこの30～40年の日本経済の変遷を眺めてきました。石油の規制緩和や電力自由化といったエネルギー関連から、自動車や素材、機械などの製造業まで、三菱商事の事業領域に重なる分野にも携わってきたことに加え、ガバナンス改革や組織運営にも携わりました。一つの分野を深掘りするというよりは、多様な角度から経済や企業に関わった経験の下、三菱商事では取締役会をはじめ、さまざまな場で議論をしています。

佐藤 企業法務を得意とする事務所に弁護士として入所し、私も小売業や製造業、食品、製薬、建築、商社など、立岡さんと同じように多様な業界に関わっております。その間、米国での留学を経て、2004年からは食品メーカーの社外監査役に就任し、それ以降もさ

まざまな企業で社外役員を務めてきました。関わってきた産業・業種における特有の事情や、各企業の問題点、経営判断の材料となる情報などにも触れてきており、社外役員として取締役会の変化を目の当たりにしてきた経験があります。自分の役割として意識しているのは、社外から、または株主の方から見て違和感があるであろうことを、とにかく発信することです。

立岡 異なるバックグラウンドでの経験を基にした、さまざまな角度からの意見を経営に取り込むことは有意義なことです。コーポレート・ガバナンスの目的を大きく捉えると、どのように企業価値を持続的に向上させるかという一点です。そのため企業は、社外役員の視点も取り入れながら、リスクと機会追求をうまくバランスさせることが最も重要だと私は思います。

社外役員の声を受け止める企業文化

立岡 三菱商事が関与する産業は多岐にわたり、ビジネスモデルもさまざままで、全てを理解するには難しい企業ではありますが、三菱商事におけるここ数年のガバナンス改革の中で、社外役員の理解を助ける情報提供は年々、充実しています。取締役会の事前説明が充実していることに始まり、監査役とグループCEOといった執行側との対話に社外取締役が同席できるこ





と、企業風土や社員の意識を感じ取れる中堅・若手社員との交流があることなど、私たちの判断材料を提供する機会が非常に多いです。その上で、私が述べた意見に対しても、しっかりと議論を尽くしてくれます。社外役員の声を受け止める度量や、懐の深さが企業文化として根付いているのかもしれない。それは、ガバナンスの観点から見て、大事なポイントだと思います。

佐藤 監査役視点からしても、取締役会はかなり自由に発言できる雰囲気ではありますし、要求した情報は非常に速やかに提出されます。執行側に聞く耳があり、オープンマインドで社外役員に接していると思います。

立岡 一昨年、昨年に続き、取締役会の実効性評価は、社外役員が取りまとめを担当しましたが、2021年3月期の実効性評価は佐藤さんと私で取りまとめました。このような役目を社外役員に任せる姿勢などもその表れだと思います。独立社外役員会議などでも、情報交換をする中で出てきた幾つかのテーマについて、取締役会で議論されることもありました。

佐藤 今年の重要なテーマとしては、2022年3月期に最終年度を迎える「中期経営戦略2021」の振り返りです。業務執行報告による中期経営戦略の主要項目の進捗確認等も通じて、内外環境を踏まえた今後の課題を取締役会として共有することが重要だと思います。

立岡 そうですね。「中期経営戦略2021」の振り返りは大きなテーマとなりますが、振り返りにとどまらず、次の時代に向けての課題を共通認識化していくことが重要です。これまで全社で進めてきた改革をどのようにチューニングしていくかという課

題は残っていると思います。DXやEXを最重要課題として取り組んでいます、その先の将来像を示し、次に進めていくことが必要でしょう。

中長期的な視点で絶えず変革

立岡 私が就任してからの3年間を振り返ると、コーポレート・ガバナンスが改善されてきたことは明らかで、非常に評価しています。モニタリング機能の強化を標榜し、現状の体質に合った最適な運営・執行をしています。具体的には、取締役会の付議基準を上げ、それまで個別の投資案件が大半を占めていた審議事項について、DX・EX、財務・非財務のリスク管理、サステナビリティといった全社経営の観点での重要テーマに時間が割かれるようになりました。しかも事前説明を充実させたことで、取締役会はずいぶん本質的な議論が開始できる状態です。ガバナンス・指名・報酬委員会でも言いたいことは全部引き出してもらった上で議論しており、報酬についても詳細な情報が開示されるなど、公平で透明なプロセスでしっかりと運営されています。かつては、取締役会で一本一本の木の植え方や育ち方を審議していたものが、もう少し大きな木と森全体についての審議に移ってきているのが、ハイブリッド型の要諦だと思います。執行に全部お任せで、後は人事と戦略だけ監督するというにはしない、このハイブリッドのスタイルがこの会社には合っていると思っています。しかし、外的環境は今まで以上のスピードで変わっていますから、三菱商事のコーポレート・ガバナンスも絶えず変革していくことが重要です。

佐藤 私は就任して1年になりますが、三菱商事としての取締役会での審議事項の設定の考え方は適切と考える一方、大変革の時期に何を議論していくかについて、さらに拡充できる部分はあると感じます。DX・EXを通じた資産の入れ替えやそのロードマップ、株主・投資家目線での株主還元や資本政策に関するさらなる議論の深化にも今後期待したいと思います。また、今後の最適なガバナンスの在り方についても、その時々での会社の状況や外部環境も踏まえ、継続的に議論していきたいと思っています。



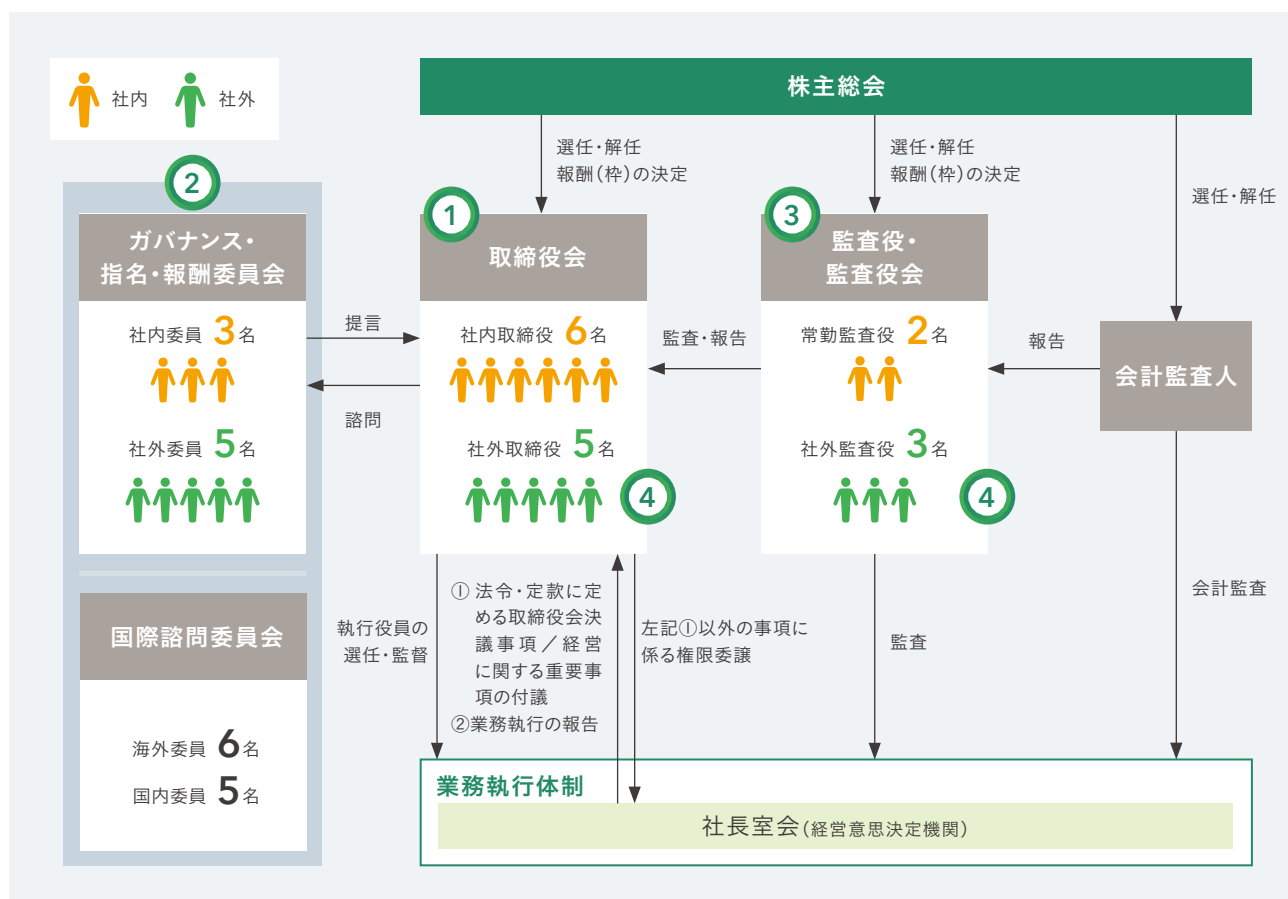
コーポレート・ガバナンス概要

コーポレート・ガバナンスに関する方針

三菱商事は、「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、独立役員の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などにより、経営監督機能を強化するとともに、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2021年7月1日時点)



1 取締役会

Check! >

P.75

2 取締役会の諮問機関

Check! >

P.76~77

3 監査役・監査役会

Check! >

P.78~79

1 取締役会



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他、全社経営を担う役付き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生かして、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

取締役会での審議内容など

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。

2021年3月期取締役会実績

テーマ	主な付議事項・報告事項	
経営戦略関連	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略会議開催報告 業務執行報告(非財務・財務関連のリスク管理/人事政策/国内開発/地域戦略/電力・リテイルDX/食品流通DX) 	
コーポレート施策	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・監査役人事/役員人事 役員報酬関連 決算関連 資金調達方針 	<ul style="list-style-type: none"> 上場株式保有方針の検証 サステナビリティ・社会貢献関連施策 コンプライアンス報告 内部統制システム 連結事業継続マネジメント(BCM)施策
投融資案件	<ul style="list-style-type: none"> 千代田化工建設(株)関連 三菱自動車工業(株)関連 三菱HCキャピタル(株)関連 	<ul style="list-style-type: none"> ブンアン2プロジェクト関連 Eneco社・HERE Technologies社の経営状況確認* <p>* 新規投資した案件は翌年度取締役会にてモニタリング</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会関連 ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価 新型コロナウイルス対応状況

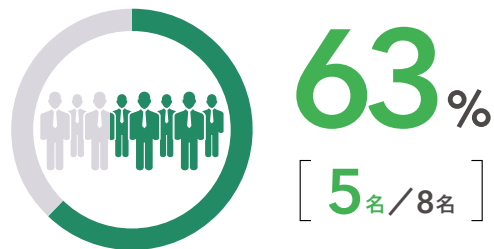
② 取締役会の諮問機関

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、年3回以上開催し、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。

全委員における社外取締役の割合*



*2021年7月1日時点の体制に基づく。

委員の構成（*は委員長）（2021年7月1日時点）

社外委員（5名）

西山 昭彦 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	

社内委員（3名）

小林 健* 取締役会長	垣内 威彦 取締役 社長	内野 州馬 常勤監査役
----------------	-----------------	----------------



（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

取締役会および監査役会の構成、
取締役および監査役の選任方針および選任案

経営者の要件およびその選解任に関わる
基本方針、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・構成の妥当性など）

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 年1回開催

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] (2021年7月1日時点)

	委員	国籍	役職	在任年数	主な専門性・バックグラウンド
	リチャード・アーミテージ大使	米国	元米国国務副長官	5年	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	13年	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て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	21年	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	8年	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、アセアン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	8年	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。
	ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラII	フィリピン	Ayala Corporation 会長	21年	アセアンから世界規模のビジネスを立ち上げた経験から、アセアン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] (2021年7月1日時点)

国際諮問委員会委員長

小林 健
取締役会長

垣内 威彦
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

主な討議テーマ

世界経済情勢	貿易摩擦、新興国動向、各国見通し
地政学	二国間関係、国際秩序、グローバルリスク
イノベーション	デジタル化による各国の産業・社会変革



(注) 過去開催時に撮影。2021年3月期は書面で意見聴取。

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*



*2021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。2021年3月期は以下3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」関連諸施策：

- ・デジタル・トランスフォーメーションの実現に向けた取り組み
- ・既存事業の整理や再構築の進捗
- ・社員の育成・活性化施策の実践状況

2 連結経営の深化：

- ・事業経営の実態を反映した権限委譲と管理体制の整備・運用
- ・地域・拠点体制の見直しを受けた全社拠点の主体的活動
- ・サステナビリティ重要課題への対応
- ・重要事業における事業継続マネジメント

3 グループ・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
- ・全社レベル統制の実効性強化
- ・事業投資先への常勤監査役派遣を通じた自立的ガバナンス

「中期経営戦略2021」最終年を迎えるに当たって

2021年3月期は、2年目となる「中期経営戦略2021」の進捗に加え、連結経営の深化やグループ・ガバナンス強化に向けた取り組みを確認した一年となりました。コロナ禍の長期化に伴う移動制約下、常勤監査役として、社外役員との連携強化を図りつつリモート・ツールを活用した往査や対話等を通じて積極的な情報収集・状況把握に努めてまいりました。引き続きコロナ禍の影響を見極めながら、コーポレート・ガバナンスの強化を図ってまいります。「中期経営戦略2021」の最終年を迎え、デジタル化や低・脱炭素化などの社会の動きを踏まえつつ、経営執行の状況を注視してまいります。



常勤監査役
内野 州馬



常勤監査役
平野 肇

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

71回 [69回*2]

2 重要会議への出席

常勤監査役は、監査役会の他、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

163回 [25回*2]

3 往査・視察

新型コロナウイルスの影響で、2021年3月期の往査・視察においては海外往査への制約・制限から国内往査を充実させた他、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。2021年3月期においては、海外4カ国4社、国内24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3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

31社/カ所 [26社/カ所*2]

*1 2021年3月期における回数

*2 社外監査役1名以上が参加した回数



三菱商事マシナリ(株):
リモート往査の様子



エム・シー・ヘルスケア(株):
往査で医療機器の説明を受ける様子

4 グループ・ガバナンスの強化

三菱商事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40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を行っています。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 社外役員間の連携強化

監査役による経営執行責任者との対話や取締役会に諮られる重要案件等の事前説明には、社外取締役も参加している他、独立社外役員会議等のさまざまな場での意見交換を通じ、社外監査役および社外取締役の間での連携を強化しています。

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、期末に会計監査人評価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他、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(2021年7月1日時点)。

独立社外取締役



西山 昭彦

主な経歴等: 立命館大学教授

取締役在任年数: 6年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

西山氏は、長年にわたる実業界での実務・起業・経営経験、シンクタンクでの経営調査、および大学における経営学の研究を通じて、組織変革・人材開発・経営管理に関する深い造詣を有しています。



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: 4年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

齋木氏は、外務省において要職を歴任し、外交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知見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: 3年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

立岡氏は、経済産業省において要職を歴任し、資源エネルギー・製造業等の産業政策、および国内外の経済政策・動向に関する高い見識、ならびにそれらを通じて得たサステナビリティに関する深い造詣を有しています。



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: 2年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

宮永氏は、テクノロジー分野の深い知見を基に、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を有しています。



秋山 咲恵

主な経歴等: (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: 1年

取 9回中9回*

ガ 5回中5回*

秋山氏は、国際的な経営コンサルタントを経て、デジタル・IT分野の深い知見を基に、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に基づくイノベーションに関する高い見識を有しています。

全取締役に占める独立社外取締役の割合



45%

[5名 / 11名]

■ ガバナンス・指名・報酬委員会委員
■ 国際諮問委員会委員

独立社外監査役



高山 靖子

主な経歴等：元(株)資生堂 常勤監査役

監査役在任年数：5年

取 13回中13回

監 12回中12回

高山氏は、(株)資生堂において常勤監査役等の要職を歴任し、BtoC企業で培われたブランド戦略、マーケティング、およびサステナビリティに関する深い造詣、ならびに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。



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：1年

取 9回中8回*

監 9回中9回*

佐藤氏は、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：1年

取 9回中9回*

監 9回中9回*

中尾氏は、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。

取 2021年3月期における取締役会 出席状況

ガ 2021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 2021年3月期における監査役会 出席状況

* 2020年6月19日の取締役・監査役就任以降の状況を記載しています。

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の向上のため、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(2021年3月期)

- 当社ガバナンス体制について
- 後継者計画について
- 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



(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。

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から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、個別銘柄ごと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、2021年3月期は687億円売却し、前期比で2割弱縮減しました。

2021年3月末時点の残高は時価合計4,489億円(みなし保有株式除く)となっています。

なお、過去の縮減実績は以下の通りです。

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
823億円	730億円	687億円

(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

2021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。

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"> 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。 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し、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。
報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> 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、現金報酬の他、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。 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は、独立性を確保するため、固定の月例報酬のみ支給する。
報酬ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 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。

■ 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)	変動 [中長期] (25 ~ 45%程度)	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。 ・ 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。	②	—	—	—
業績連動 賞与 (中長期)		連結 当期純利益 (中長期)		・ 株主の皆さまとの価値共有、ならびに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年間を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超えるまでは売却を制限。	③	—	—	—
中長期 株価連動型 株式報酬		株価 / 株式成長率 (中長期)	株式 (新株予約権)	・ 株主の皆さまとの価値共有、ならびに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年間を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超えるまでは売却を制限。	④	—	—	—

(注) 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。

(百万円未満切り捨て)

枠の種類	枠の内容	報酬総額*2 (2021年3月期)
①	取締役報酬枠*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)
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		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)
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)
⑤	監査役報酬枠*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
合計		16.53億円

*1 平成30年度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会社役員の数、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、85ページをご参照ください。

業績連動報酬の算定方法(2022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	[2022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	[2022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、2022年3月期に係る株主資本コストは、4,400億円。

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

業績連動賞与(中長期)

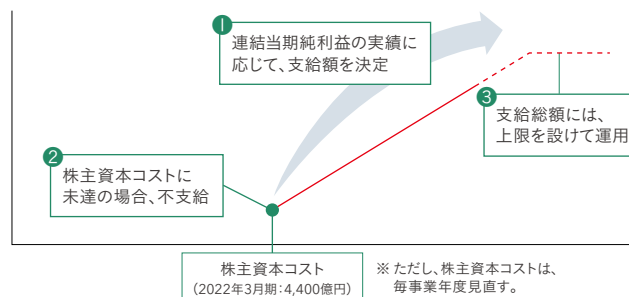
(1) 総支給額の上限

業績連動賞与(短期)と同じ

(2) 個別支給額

社長	[2022年3月期から2024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	[2022年3月期から2024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。



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。

(2) 新株予約権の行使の条件

株価条件※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。

役員別の権利行使可能となる新株予約権の数

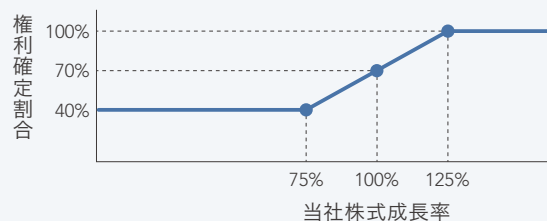
役員ごとの新株予約権の当初割当数(2021年4月1日時点の役員に基づく)×権利確定割合

役員別の当初割当数

社長	100,500株(1,005個)
常務執行役員	27,700株(277個)

権利確定割合

権利確定割合は、割当日から3年間の当社株式成長率に応じて右図の通り変動。



当社株式成長率

当社株式成長率=当社TSR[3年]÷TOPIX成長率[3年]

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・報酬委員会で審議の上、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日開催の平成30年度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任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、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。

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、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(76ページご参照))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。

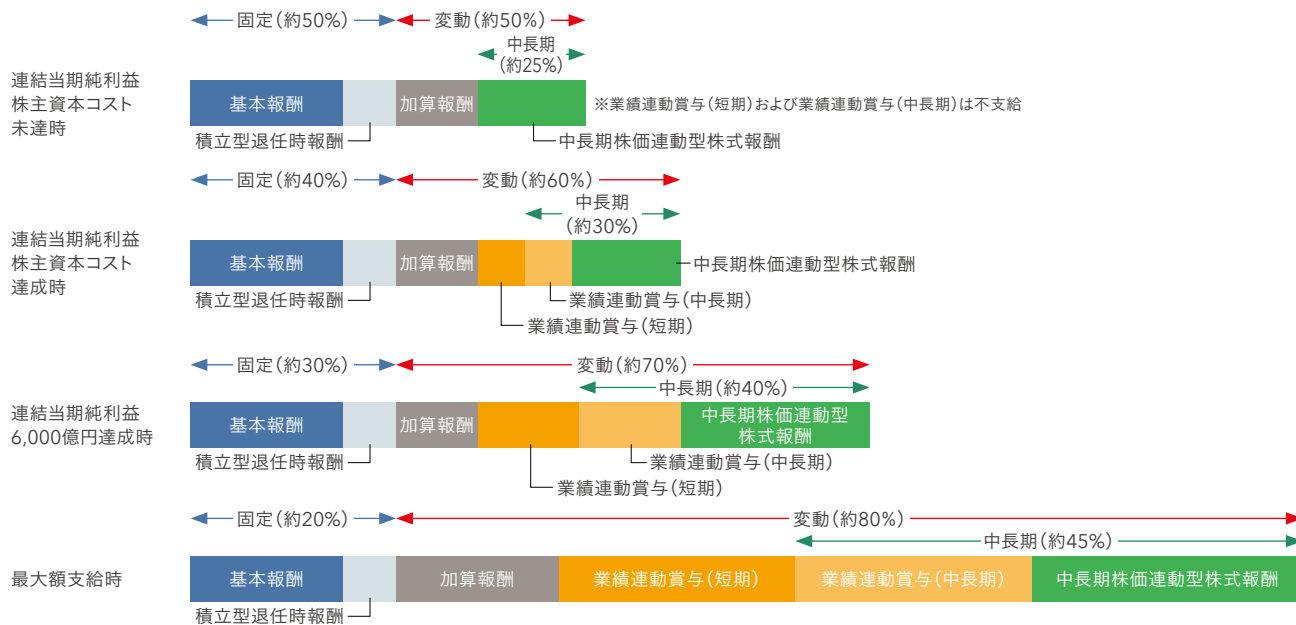
なお、2019年5月17日開催の定例取締役会および2019年6月21日開催の臨時取締役会において決議した役員報酬等の決定方針

(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(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日開催の平成30年度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。

■ 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。

■ 2021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	1,265	8名	735	6名	80	5名	140	5名	0	5名	0	6名	308
社外取締役	149	6名	149	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

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	5名	63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切り捨て)

(注1) 上記員数は、2021年3月期中に退任した取締役3名および監査役2名を含めて記載しています。なお、2021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。

(注2) 上記のうち加算報酬は、2021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。

(注3) 上記のうち業績連動賞与(短期)は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、2021年3月期の連結当期純利益1,726億円に応じて決定された金額を記載しています。

(注4) 上記のうち業績連動賞与(中長期)は、2020年3月期分は2020年3月期～2022年3月期の連結当期純利益の平均値、および2021年3月期分は2021年3月期分～2023年3月期分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、いずれも現時点で金額が確定していないことから、2021年3月期分に引当金として計上した金額を記載しています。実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、予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、2020年3月期分については2022年3月期に係る事業報告、および2021年3月期分については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。

(注5) 上記のうち中長期株価連動型株式報酬(株価条件付株式報酬型ストックオプション)は、2021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・報酬委員会で確認の上、予め、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。

(注6) 上記の報酬等の他、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2021年3月期の支給総額は以下の通りです。

なお、役員年金制度を含む退任慰労金制度は、平成18年度定時株主総会終了時をもって廃止しています。

取締役63名(社外取締役は支給対象外)に対して107百万円

監査役7名(社外監査役は支給対象外)に対して4百万円



DETAILED FACTS

参考情報

Contents

88	取締役・監査役	106	食品産業グループ
90	執行役員	108	コンシューマー産業グループ
91	組織図	110	電力ソリューショングループ
92	営業グループ At a Glance	112	複合都市開発グループ
94	事業活動の報告／各営業グループ	114	グローバル・ネットワーク(国・地域)
94	天然ガスグループ	116	12カ国におけるリスクマネー残高状況
96	総合素材グループ	118	財務ハイライト
98	石油・化学ソリューショングループ	120	ESG情報
100	金属資源グループ	122	会社情報
102	産業インフラグループ	123	株主情報
104	自動車・モビリティグループ		



取締役・監査役 (2021年7月1日時点)

取締役



小林 健
1971年 三菱商事(株)入社
2010年 取締役 社長
2016年 取締役会長[現職]



垣内 威彦*1
1979年 三菱商事(株)入社
2016年 取締役 社長[現職]



増 一行*1
1982年 三菱商事(株)入社
2016年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO)
2017年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO、IT)
2019年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO)[現職]



村越 晃*1
1982年 三菱商事(株)入社
2017年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(広報、人事)
2020年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(CDO、人事、地域戦略)
2021年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(CDO、CAO、広報、
サステナビリティ・CSR)[現職]



西山 昭彦*2
1975年 東京ガス(株)入社
(2015年3月退職)
2004年 東京女子大学国際教養学部
教授(2013年3月退職)
2013年 一橋大学特任教授
(2018年3月退職)
2015年 三菱商事(株)取締役[現職]
2018年 立命館大学教授[現職]



齋木 昭隆*2
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*2
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*2
1972年 三菱重工業(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



内野 州馬
1978年 三菱商事(株)入社
2018年 常任監査役(常勤)
2019年 常勤監査役[現職]



平野 肇
1979年 三菱商事(株)入社
2019年 常勤監査役[現職]



高山 靖子*3
1980年 (株)資生堂入社
2011年 同社常勤監査役(2015年6月退任)
2016年 三菱商事(株)監査役[現職]



佐藤 りえ子*3
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*1

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

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[現職]



秋山 咲恵*2

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[現職]
2020年 三菱商事(株)取締役[現職]

*1 代表取締役を示す

*2 会社法第2条第15号に定める社外取締役を示す。いずれも、(株)東京証券取引所など、国内の金融商品取引所が定める独立役員の要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たす

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」(<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/corporategovernance.html>)をご参照



中尾 健*3

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]

*3 会社法第2条第16号に定める社外監査役を示す。いずれも、(株)東京証券取引所など、国内の金融商品取引所が定める独立役員の要件および当社が定める社外役員選任基準を満たす

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」(<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/corporategovernance.html>)をご参照

執行役員 (2021年7月1日時点)

社長

垣内 威彦*

常務執行役員

増 一行*

コーポレート担当役員(CFO)

戸出 巖

自動車・モビリティグループCEO

村越 晃*

コーポレート担当役員
(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)

鴨脚 光眞

複合都市開発グループCEO

田中 格知

金属資源グループCEO

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

中西 勝也

電力ソリューショングループ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

産業インフラグループ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(国内開発)
(兼)関西支社長

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

執行役員

中村 達夫

自動車事業本部長

岸本 好司

食品化学本部長

塩崎 英輔

総合素材グループCEOオフィス室長

片山 祥徳

欧州三菱商事会社社長
(兼)欧阿中東コーポレート事業支援室長

蜂谷 由文

事業投資総括部長

石巻 尚

自動車・モビリティグループ
CEOオフィス室長

久我 卓也

複合都市開発グループCEOオフィス室長

柏木 康全

農水産本部長

羽場 広樹

次世代燃料・石油事業本部長

塩原 恵一

金属資源グループCEOオフィス室長

若林 茂

いすゞ事業本部長

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

野内 雄三

主計部長

齊藤 勝

北米本部長

太田 光治

プラントエンジニアリング本部長

大河原 誠

財務部長

荻久保 直志

都市開発本部長

野島 嘉之

総務部長

高田 明彦

アジア・パシフィック本部長

河手 哲雄

人事部長

近藤 恭哉

モビリティ事業本部長

朝倉 康之

電力ソリューショングループ
CEOオフィス室長

今村 功

(株)メタルワン出向(副社長執行役員)

羽地 貞彦

Mitsubishi Development Pty Ltd 出向
(Managing Director & CEO)

篠原 徹也

地域総括部長

近藤 祥太

天然ガスグループCEOオフィス室長

小山 聡史

金属資源本部長(兼)MDP事業部長

前川 敏章

Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd. 出向
(President Director)
(兼)Tri Petch Isuzu Leasing Co., Ltd. 出向
(Vice Chairman, Director)

堀 秀行

経営企画部長

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

*の執行役員は取締役を兼務している

組織図 (2021年7月1日時点)



本店の組織体制です。

営業グループ At a Glance

(2021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
本部名					
	<ul style="list-style-type: none"> ● アジア・パシフィック本部 ● 北米本部 ● LNG開発・販売本部 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機能材本部 ● 鉄鋼製品本部 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 金属資源本部 ● 金属資源トレーディング本部 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

当期純利益*	212	47	262	781	212
総資産	15,799	11,285	9,475	34,250	10,902
持分法で会計処理される投資	5,805	1,365	1,393	4,752	2,062
有形固定資産および投資不動産	1,712	1,077	574	8,467	1,276
無形資産およびのれん	24	115	33	22	1,298
その他投資	3,761	770	944	3,370	461
ROA	1%	0%	3%	2%	2%

2021年3月期 当期純利益* 1,726億円



*当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す。

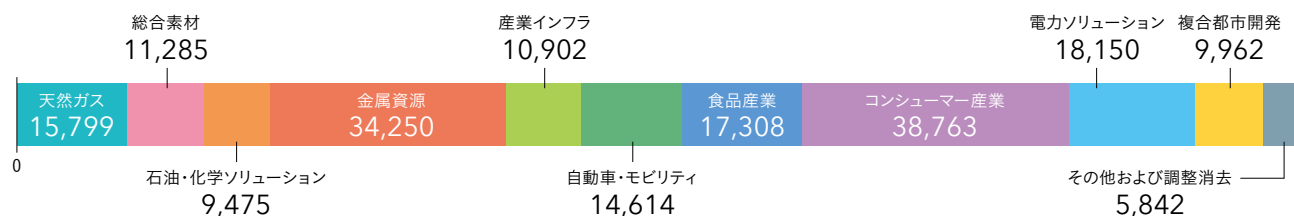


- 自動車事業本部
- いすゞ事業本部
- モビリティ事業本部
- 食品化学本部
- 食糧本部
- 農水産本部
- グローバル食品本部
- リテイル本部
- アパレル・S.P.A.本部
- ヘルスケア本部
- 食品流通・物流本部
- 海外電力本部
- エネルギーサービス本部
- ユーティリティリテイル本部
- 都市インフラ本部
- 都市開発本部
- アセットファイナンス本部

(単位:億円)

▲281	394	▲732	423	254	154	1,726
14,614	17,308	38,763	18,150	9,962	5,842	186,350
2,634	3,188	1,740	3,693	5,629	644	32,905
342	2,981	3,272	4,931	555	869	26,056
122	1,819	5,394	3,309	17	332	12,485
1,046	1,357	3,171	166	1,210	1,904	18,160
▲2%	2%	▲2%	2%	3%	—	1%

2021年3月期末 総資産 186,350億円





NATURAL GAS GROUP

天然ガスグループ

> OUR VISION

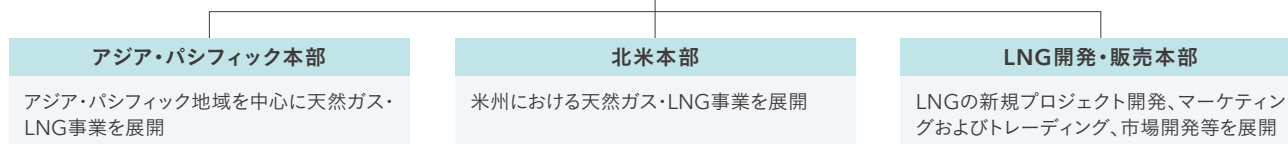
人口増に伴うエネルギー需要の増加などを背景に、環境負荷の低い天然ガス(LNG)は需要が拡大しています。当グループは、天然ガス(LNG)を経済成長と環境維持の双方を両立させるエネルギー資源の一つとして捉え、その安定供給を担うことで、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現を目指します。

常務執行役員
天然ガスグループCEO

西澤 淳



天然ガスグループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 低・脱炭素化を背景とした将来的な天然ガスの需要減 ● 低・脱炭素化を背景とした業界への規制強化等による天然ガスの市場競争力低下 ● 天然ガス等の化石燃料資源の枯渇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 石炭・石油からの転換や再生可能エネルギーの間欠性*の補完ニーズに伴う天然ガスの需要増 ● 技術革新に伴うオペレーション効率や収益性の向上 ● 次世代エネルギー源の開発に向けた天然ガスの活用(ブルー水素、ブルーアンモニア等) <p><small>*自然由来の再生可能エネルギーによる発電は予想困難な天候等によって出力が変動するため、その不確実性を補完する電源が不可欠</small></p>

天然ガスグループの強み

- ・ 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市場開発能力・需給調整能力
- ・ 低・脱炭素社会を見据えた天然ガス/LNG由来の水素開発やCCUSの取り組み

中期経営戦略2021における戦略

既存事業の基盤強化や建設中案件の着実な立ち上げに加え、競争力を有する新規プロジェクトへの参画、販売力の強化、新興市場の開拓等を通じて、LNG事業の収益拡大を目指します。また、気候変動問題と増大するエネルギー需要への対応の双方の解決を重要課題と位置付け、CO₂排出量削減に取り組むとともに、環境負荷の低いLNGの安定供給を推進します。

2021年3月期の進捗

- ・ 不断のコスト削減等により、既存事業の収益基盤を強化
- ・ 2021年3月期にキャメロンLNG全3系列が完工・生産開始。タングー拡張/LNGカナダはそれぞれ2022年中/2020年代中頃の生産開始に向けて建設進行中
- ・ さらなる収益基盤の拡大を目指し、新規LNGプロジェクトへの参画や新興LNG市場の開拓等の検討を推進
- ・ 天然ガス/水素事業開発室、CCS事業ユニットを新設し、天然ガスの低・脱炭素化に向けた本格的検討を開始

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

		持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1	LNG事業						
	LNG事業関連 持分法損益*	—	378	428	619	457	257
	LNG事業関連 受取配当金(税後)	—	346	431	553	470	182
2	シェールガス事業						
	シェールガス事業関連連結純利益	—	▲151	▲155	▲105	▲170	▲133

*LNG事業関連持分法損益は上記の他に産業インフラグループが保有する案件の損益が2019年3月期3億円、2020年3月期3億円、2021年3月期25億円存在する。

> LNGプロジェクト一覧

既存プロジェクト(生産中)

プロジェクト名	生産開始年	年間生産能力(百万トン)			買主	売主	株主構成	三菱商事の参画年	事業内容**
		総量	三菱商事シェア						
ブルネイ	1972	7.2	1.8	25%	JERA、東京ガス、大阪ガス、他	Brunei LNG	ブルネイ政府(50%)、Shell(25%)、三菱商事(25%)	1969	A B C D
マレーシアI(サトゥー)	1983	8.4	0.42	5%	JERA、東京ガス、西部ガス、他	Malaysia LNG	Petronas(90%)、サラワク州政府(5%)、三菱商事(5%)	1978	A B C D
マレーシアII(ドゥア)	1995	9.6	0.96	10%	東北電力、東京ガス、静岡ガス、仙台市ガス局、ENEOS、他	Malaysia LNG	Petronas(80%)、サラワク州政府(10%)、三菱商事(10%)	1992	A B C D
マレーシアIII(ティガ)	2003	7.7	0.31	4%	東京ガス、大阪ガス、東邦ガス、JAPEX、韓国ガス公社、上海LNG、他	Malaysia LNG Tiga	Petronas(60%)、サラワク州政府(25%)、ENEOS(10%)、DGN[三菱商事/JAPEX=80:20](5%)	2000	A B C D
ノース・ウェスト・シェルフ(NWS)	1989	16.9	1.41	8.33%	JERA、東京ガス、静岡ガス、東邦ガス、関西電力、大阪ガス、中国電力、九州電力、広東大鵬LNG	NWS	Shell、BP、BHP、Chevron、Woodside、MIMI[三菱商事/三井物産=50:50]、各1/6	1985	A B C D
オマーン	2000	7.1	0.20	2.77%	大阪ガス、韓国ガス公社、伊藤忠商事、BP、他	Oman LNG	オマーン政府(51%)、Shell(30%)、Total(5.54%)、三菱商事(2.77%)、他	1993	A B C D
カルハット	2005	3.3	0.13	4%	大阪ガス、三井物産、Union Fenosa、他	Qalhat LNG	オマーン政府(46.8%)、Oman LNG(36.8%)、Union Fenosa(7.4%)、大阪ガス(3%)、三菱商事(3%)、他	2006	A B C D
ロシア サハリン2	原油:2008(通年生産)、LNG:2009	9.6	0.96	10%	JERA、東京ガス、九州電力、東邦ガス、広島ガス、東北電力、西部ガス、大阪ガス、韓国ガス公社、Shell、Gazprom、他	Sakhalin Energy	Gazprom(50%+1株)、Shell(27.5%-1株)、三井物産(12.5%)、三菱商事(10%)	1994、PSA締結	A B C D
インドネシア タンゲ	2009	7.6	0.75	9.92%	東北電力、関西電力、SK E&S、POSCO、福建LNG、Sempra Energy、他	Tangguh	BP(40.2%)、MI Berau[三菱商事/INPEX=56:44](16.3%)、ケージーベラウ[MIBJ(三菱商事/INPEX=56:44)(16.5%)、三井物産(20.1%)、JX石油開発(14.2%)、JOGMEC(49.2%)](8.6%)、他(★)	2001	A B C D
インドネシア ドンギ・スノロ	2015	2.0	0.9	44.90%	JERA、韓国ガス公社、九州電力、他	PT. Donggi-Senoro LNG	Sulawesi LNG Development[三菱商事/韓国ガス公社=75:25](59.9%)、PT Pertamina Hulu Energi(29%)、PT Medco LNG Indonesia(11.1%)	2007	A B C D
ウィートストーン	2017	8.9	0.28	3.17%	Chevron、KUFPEC、Woodside、九州電力、PEW、他	Equity Lifting**2	Chevron(64.136%)、KUFPEC(13.4%)、Woodside(13%)、九州電力(1.464%)、PEW(8%:内三菱商事39.7%)	2012	A B C D
キャメロン	2019	12.0	4.0**3	33.3%**3	三菱商事、三井物産、Total(天然ガス液化委託者)	Tolling**2	Sempra Energy(50.2%)、Japan LNG Investment[三菱商事/NYK=70:30](16.6%)、三井物産(16.6%)、Total(16.6%)	2012	A B C D
合計		100.3	12.12						

新規プロジェクト(建設中)

プロジェクト名	生産開始年	年間生産能力(百万トン)			買主	売主	株主構成	三菱商事の参画年	事業内容**
		総量	三菱商事シェア						
インドネシア、タンゲ 拡張	2022	3.8	0.38	9.92%	PLN、関西電力	Tangguh	上記(★)と同じ	2001	A B C D
LNGカナダ	2020年代中頃	14.0	2.1**4	15%**4	Shell、Petronas、PetroChina、三菱商事、韓国ガス公社	Equity Lifting**2	Shell(40%)、Petronas(25%)、PetroChina(15%)、Diamond LNG Canada Partnership[三菱商事/東邦ガス=96.7:3.3](15%)、韓国ガス公社(5%)	2010	A B C D
合計		17.8	2.48						

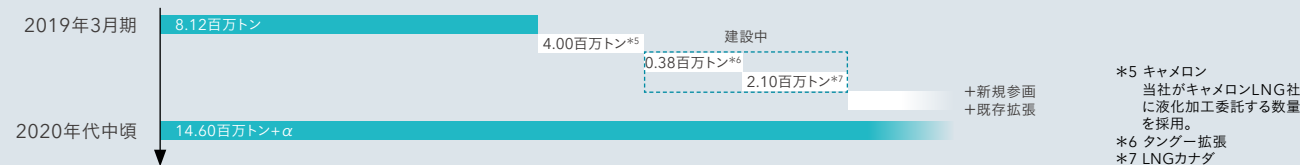
*1 事業内容 A:探鉱・開発(上流)へ投資、B:液化基地へ投資、C:マーケティングあるいは輸入代行業務、D:海上輸送

*2 権益比率(Equity Lifting形式)や液化委託持分比率(Tolling形式)等に応じてLNGを引き取り各社で販売

*3 当社がキャメロンLNG社との液化加工委託に基づき取り扱う数量(3系列合計)

*4 当社が保有する権益比率に応じてLNGを引き取る数量(2系列合計)

> LNG持分生産能力の成長見通し





INDUSTRIAL MATERIALS GROUP

総合素材グループ

> OUR VISION

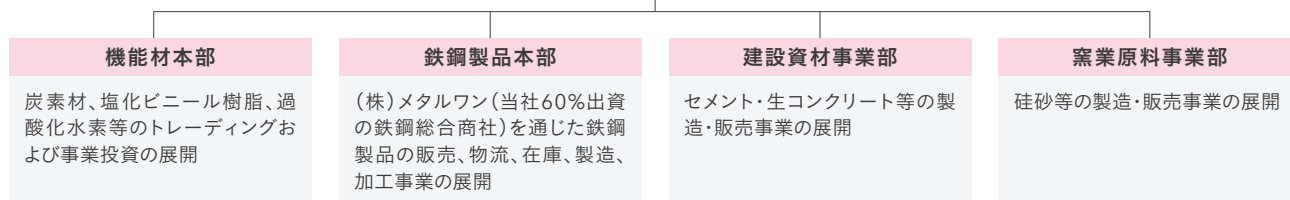
素材ニーズの多様化や産業構造の変化に伴う素材産業の変革に挑戦し、サステナブルな社会の実現の一翼を担います。

常務執行役員
総合素材グループCEO

塚本光太郎



総合素材グループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術革新等による既存ビジネスモデルの衰退 低・脱炭素化を背景とした業界への規制強化等による取り扱い素材の需給環境悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの拡大に伴う珪砂等の需要増 電炉製鉄法や電気自動車普及に伴う炭素材等の需要増 環境価値の高まりによる素材起点での新規事業機会の増加 デジタル技術を活用した素材産業の変革

総合素材グループの強み

- ・競争力に優れる素材メーカー各社との長期にわたる関係
- ・製造・物流事業への進出を通じて蓄積された素材産業におけるグローバルベースでの知見・ネットワーク
- ・(株)メタルワンを通じた、国内鉄鋼加工流通業界における高いマーケットシェア、および国内外140拠点以上の販売ネットワーク

中期経営戦略2021における戦略

素材ニーズの多様化により見込まれる事業機会がある一方、競争が厳しさを増す業界環境において、当社が対面業界の課題解決において貢献できる役割を再確認し、強みや機能を発揮できる事業への集中を進めます。

2021年3月期の進捗

- ・主体性が発揮でき、成長が期待できる事業への大胆な経営資源シフトを着実に推進
- ・グローバルに展開する素材生産・流通基盤について、デジタル技術などの活用による効率化・高機能化を検討・推進
- ・軽量化・リサイクル・環境負荷低減など、素材産業が抱える共通課題の解決に向け、当社機能を拡充

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

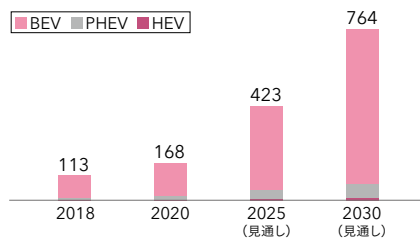
(単位:億円)

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 株式会社メタルワン*	60.00	135	140	153	118	39
2 MITSUBISHI INTERNATIONAL POLYMERTRADE CORPORATION (米国)	100.00	5	7	7	6	4
3 CAPE FLATTERY SILICA MINES(オーストラリア)	100.00	9	4	7	4	5

*株式会社メタルワンの当社持分損益は、2017年3月期まで日本会計基準、2018年3月期より国際会計基準(IFRS)に基づき算出している。

> 機能材本部

車載用LiB市場規模見通し (GWh)



出典: (株) 矢野経済研究所「車載用リチウムイオン電池世界市場に関する調査(2021年)」2021年3月16日発表

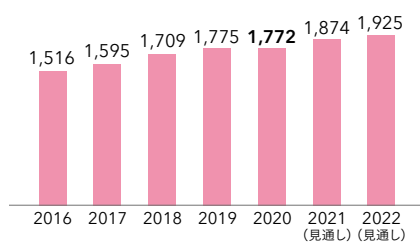
PMC Tech社

黒鉛電極やリチウム電池負極材の原料となる石炭系ニードルコークスを製造・販売する、POSCO Chemical社と三菱ケミカル(株)、三菱商事の合併会社。当事業を通じて、中長期的なマクロトレンドである電炉製鉄法や電気自動車の普及に伴う黒鉛電極・リチウム電池市場の成長・収益の取り込みを目指す。



> 鉄鋼製品本部

鉄鋼需要の推移 (百万トン)



出典: World Steel Association

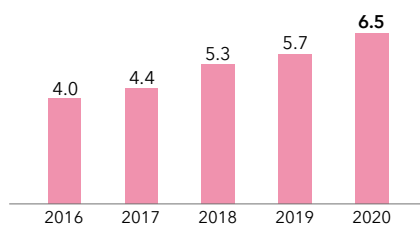
(株)メタルワン

鉄鋼製品の加工・流通販売を行う、双日(株)との合併会社。国内外に140以上の拠点を持つ。鉄鋼需要は今後も新興国の経済成長、人口増加により伸長が見込まれることから、海外事業強化を通じた収益拡大を図る。



> 窯業原料事業部

アジアにおける輸入珪砂需要 (百万トン)



通関統計調べ

Cape Flattery Silica Mines社

ガラス等の原料となる高品位珪砂の製造・販売を行う、在オーストラリアの世界最大級の珪砂鉱山。年間出荷数量は、アジア海上貿易市場においてトップシェア。同市場において、今後も堅調な需要増が見込まれる太陽光発電用ガラス向け販売等を通じて収益拡大を目指す。





PETROLEUM & CHEMICALS SOLUTION GROUP

石油・化学ソリューショングループ

> OUR VISION

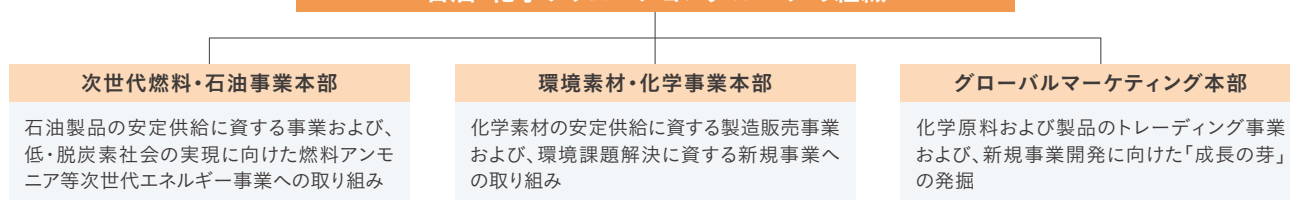
気候変動や海洋プラスチック問題等を背景として、低・脱炭素社会への移行や環境負荷低減の重要性は日に日に高まっています。当グループでは、社会や人々の生活に不可欠な石油製品・化学素材の安定供給を着実に果たしながら、低・脱炭素社会の実現に貢献することを最重要テーマに掲げています。エネルギーおよび素材分野において、経済価値に加え環境価値・社会価値を伴った事業の構想・実行を通じ、社会課題の解決に貢献するグループを目指します。

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



石油・化学ソリューショングループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動問題を背景としたエネルギー業界の構造変化や代替燃料への移行 化石由来の化学素材における市場価値の低下、代替素材への移行 	<ul style="list-style-type: none"> 低・脱炭素社会における燃料アンモニア・水素利活用の進展 既存化学素材の低炭素化・リサイクル事業の拡大 バイオ由来やCO₂を原料とした新たな化学素材市場の成長

石油・化学ソリューショングループの強み

- ・ 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
- ・ 低・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における戦略

対面業界課題である「次世代エネルギーへの対応 (EX: エネルギー・トランスフォーメーション)」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ています。EXとMXの観点から基盤事業の強化・転換、新規事業の構想・実行を果たし、収益の量・質的向上を図ります。

2021年3月期の進捗

- ・ EXについては、燃焼時にCO₂を排出しないアンモニアを次世代エネルギーの最有力候補として位置付け、アンモニアのサプライチェーン実証実験やCCS調査等、事業構想の実現に向けた具体的取り組みを開始しています
- ・ MXについては、技術的・経済的課題と時間軸も見極めながら、ケミカルリサイクル事業、既存製品の低炭素化、バイオケミカル事業やカーボンリサイクル事業の構想・実行に向けて取り組んでいます

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 アストモスエネルギー株式会社	49.00	17	30	▲8	11	16
2 サウディ石油化学株式会社	33.34	89	120	118	27	11
3 三菱商事エネルギー株式会社*	100.00	24	28	20	29	69
4 三菱商事ケミカル株式会社	100.00	13	16	17	14	13
5 三菱商事プラスチック株式会社	100.00	19	25	30	26	26

*2016年3月期より三菱商事石油株式会社から社名変更。他営業グループが保有する関連持分損益(2020年3月期▲3億円、2021年3月期1億円)は含まれていない。
注:各社における傘下会社の持分損益も合算して表示。

> 石油・化学ソリューショングループの事業紹介

燃料アンモニア事業

低・脱炭素社会の実現に向け、燃料アンモニア事業を検討・展開していきます。アンモニアは燃焼時にCO₂を排出しない次世代クリーンエネルギーとして注目されており、第一段階として、化石資源をベースとした従来の製法にCCS(CO₂回収貯留)やEOR(石油増進回収)を組み合わせるブルーアンモニアの製造・輸送・貯蔵に関する取り組みを加速します。また、第二段階として、アンモニア・水素の社会実装や再生可能エネルギーをベースとしたグリーンアンモニアの事業展開についても併せて検討していきます。



ケミカルリサイクル事業(循環型PET製造事業)

タイで飲料ボトル用PET樹脂の製造・販売事業を展開するThai Shinkong Industry Corporation(タイ新光)社の第三者割当増資を引き受け(出資比率:34%)、ケミカルリサイクル事業に参入します。PET樹脂は優れた透明性、バリア性の特徴を持ち、回収・リサイクルシステムが構築されたリサイクル性の高い単一素材で、飲料用ボトルや食品用容器、衣料用繊維など幅広い用途に使用されています。世界的にプラスチックに対する環境意識や循環型社会への移行要請に対し、タイ新光社はPET樹脂製造能力の拡張、および、ケミカルリサイクル技術導入によるリサイクルPET樹脂の製造を計画し、2022年上期に商業生産開始を予定しています。三菱商事はタイ新光社の経営ポジションに人材を派遣し、同社の事業経営に貢献するとともに、市場ニーズが高まるリサイクルPET樹脂の販売を通じて、循環型社会の実現に貢献していきます。



CGCL(メタノール製造販売事業)

トリニダード・トバゴのCaribbean Gas Chemical Limited(CGCL)社は、2013年に設立、2020年6月に建設工事完了し2020年12月より商業運転を開始しています。メタノール年間100万トン、ジメチルエーテル年間2万トンの製造能力を有しています。

メタノールは、接着剤、農薬、塗料、合成樹脂、合成繊維の原料等幅広い用途に使用され世界的に需要が拡大していますが、CO₂を原料として製造することも可能であり、近年、有望な環境対応型燃料・化学素材原料として期待されています。

経験豊富な事業パートナーと安定操業を実現するとともに、グローバルマーケットにおける三菱商事の販売力を通じて、事業の優位性を確立していきます。





MINERAL RESOURCES GROUP

金属資源グループ

> OUR VISION

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、産業を原料供給の観点から支えていきます。

常務執行役員
金属資源グループCEO

田中格知



金属資源グループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● 温室効果ガス排出の少ない製鉄法による鉄鋼生産割合の増加に伴う原料炭の需要減	● EV化の進展や再生可能エネルギー発電設備の普及に伴う銅の需要増

金属資源グループの強み

- ・ 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生かした、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
- ・ 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における戦略

原料炭・銅を中核とし、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き、環境・安定供給の両面において長期的に持続可能なビジネスを実現することをミッションとしています。これまで培ってきたノウハウを生かし、各事業で主体的に経営関与度を高め「経営の質」を上げることで競争力を強化していきます。

2021年3月期の進捗

- ・ 成長に向けた取り組みとしてケジャベコ銅鉱山開発を2022年の生産開始に向け推進中。また、アルミの原料となるポーキサイト鉱山(オールクン鉱山)事業へも参画し、競争力のある資産の確保と安定供給の実現に向けて着実に進捗
- ・ 金属資源投資ポートフォリオの強靱化を目的に、クレアモント一般炭炭鉱、西オーストラリア鉄鉱石開発事業、ハーニック社(フェロクロム事業)の撤退を完了

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
■ 原料炭事業						
1	MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD(オーストラリア)	100.00	1,271	1,980	2,469	1,187
■ 銅事業						
2	ジエコ株式会社*1	70.00	35	148	161	105
3	JECO 2 LTD(英国)*1	50.00	5	30	33	22
4	MC COPPER HOLDINGS B.V.(オランダ)*2	100.00	24	38	26	29
5	M.C. INVERSIONES LIMITADA(チリ)*3	100.00	▲84	35	14	▲13
■ 銅事業(単体配当収入)						
6	Antamina(ペルー)	10.00	92	128	86	50

*1 Escondida銅鉱山(チリ)への投資会社(ジエコ株式会社とJECO 2 LTDを通じた同鉱山への当社出資比率は8.25%)

*2 Los Pelambres銅鉱山(チリ)への投資会社(同鉱山への当社間接出資比率5%)

*3 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)

> 原料炭事業



BMA(オーストラリア)

世界最大規模の原料炭事業

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、パートナーと共に、年間生産量約65百万トン、海上貿易量の約3割のシェアを持つ世界最大規模のBMA原料炭事業に取り組んでいます。BMAでは、高品質な原料炭を産出する七つの操業炭鉱に加え、鉄道、港を一体運営しています。

低・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、2°Cシナリオ*下から試算される事業環境では、特に高品位原料炭の優位性は高まり、BMAの競争力は高く維持される見込みです。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。

*IEA Sustainable Development Scenario。パリ協定にて合意された「産業革命以前からの世界の平均気温上昇を2°Cより十分に低く保つ」という目標の達成を前提として、各産業からのGHG排出量等を試算したもの。

> 銅事業

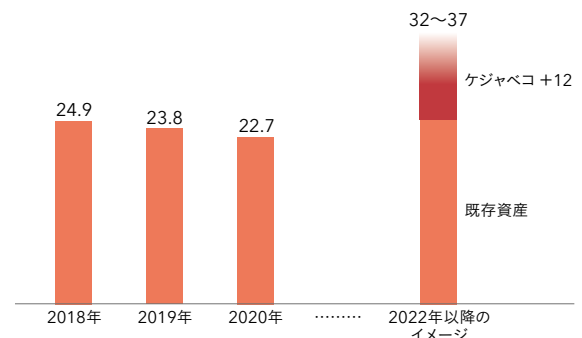


ケジャベコ銅鉱山(ペルー)

世界屈指の新規大型銅事業

ペルー共和国ケジャベコ銅鉱山は、約750万トンの埋蔵量と、30年の山命を見込む世界最大規模の新規銅鉱山であり、コスト競争力も高い最優良案件の一つです。パートナーのAnglo American社と共に2022年中の生産開始に向けて開発を行っており、生産開始後のわが社銅事業の持分生産量は約32~37万トンとなる見込みです。今後も電化が進む中で、世界経済の成長を支える銅の安定供給に貢献していきます。

当社持分生産量の推移と成長見通し(万トン)



03

参考情報



INDUSTRIAL INFRASTRUCTURE GROUP

産業インフラグループ

> OUR VISION

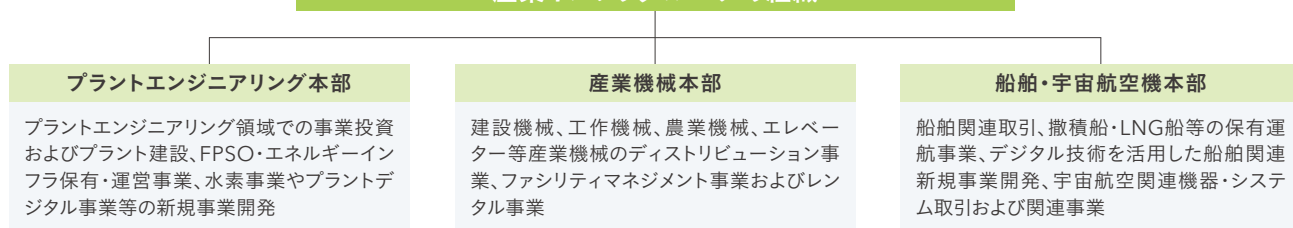
産業インフラグループはさまざまな業種において、幅広くあらゆる産業およびパートナーとの接点を有し、多様なビジネスモデルを展開しています。デジタル化や低環境負荷等、各産業での顧客ニーズに応えるソリューションを提供の上、新たな産業・社会インフラ基盤を構築・拡充し、顧客と共に持続的な成長の実現を目指していきます。

常務執行役員
産業インフラグループCEO

松永 愛一郎



産業インフラグループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術革新等による既存事業変革の必要性とその加速化 低・脱炭素化を背景とした化石燃料関連プラントの需要減 	<ul style="list-style-type: none"> 各産業での人手不足に伴う省人化・効率化ニーズ増大 シェアリングビジネスへの転換等、事業変革機会の増加 業界・顧客ニーズに基づくデジタルソリューションの提供 水素・アンモニア・炭素循環分野等における新規事業創出

産業インフラグループの強み

- ・豊富なビジネスモデルを有する特性を生かした、新たな事業を構想する土台
- ・既存事業の枠組みを超えた新たな取り組み推進に資する、さまざまな産業との広範な接地面積
- ・各事業分野における優良パートナーとの強固な信頼関係

中期経営戦略2021における戦略

プラントエンジニアリング、産業機械、船舶・宇宙航空機での各分野において、既存事業をさらに成長させるとともに、隣接する業界との新規事業開発も積極的に推進します。千代田化工建設(株)の再生支援を最大のミッションとし、リスクマネジメント力や経営人材による実行力といった面で同社を支援し、再生実現に貢献します。

2021年3月期の進捗

既存事業：● プラントエンジニアリング本部：

千代田化工建設(株)再生支援を着実に進め、経営・リスクマネジメント体制の強化、およびEX・DX関連新規事業創出を推進

● 産業機械本部：

レンタル事業、ならびに産業機械ディストリビューション事業のさらなる強化・高度化を推進

● 船舶・宇宙航空機本部：

船舶保有運航事業の安定化等を推進

新規事業：多様な産業との接点を活用し、ファシリティマネジメント事業やデジタル技術を活用したソリューション提供型事業等を展開、幅広い顧客ニーズに対応。加えて低・脱炭素化の動向を捉え、水素事業や電気推進船事業等への取り組みを推進

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 千代田化工建設株式会社*	33.57	▲131	21	▲537	41	27
2 株式会社レンタルのニックン	100.00	56	50	51	74	40
3 三菱商事テクノス株式会社	100.00	13	11	17	15	6
4 エム・エス・ケー農業機械株式会社	100.00	9	10	9	11	13

*2018年3月期より、当社で実施した一部の連結調整(個社業績上も2018年3月期決算に反映されている期ずれ期間中の重要な取引)を含む数値に変更している。

> 産業インフラグループの事業紹介

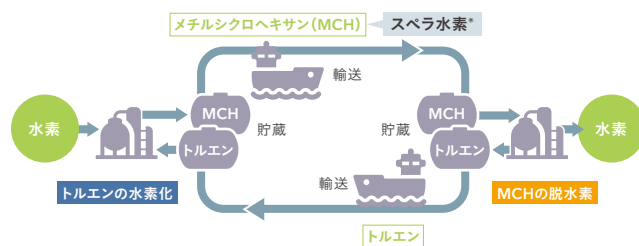
シンガポールの持続可能な水素経済実現へ

当社は、2020年にシンガポールの民間5社*、および千代田化工建設(株)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しました。

この取り組みを推進する上で、千代田化工建設(株)の水素貯蔵・輸送技術(スベラ水素®)が重要な役割を果たすことが期待されており、上記7社で事業化に向けた検討を進めています。

当社は、水素サプライチェーンに関わる事業について、千代田化工建設(株)の再生支援、成長戦略の柱としてのみならず、当社の重点分野として共同で推進し、シンガポールを皮切りにグローバル展開することで、地球環境の保全・持続可能な社会発展を目指します。

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



ファシリティマネジメント事業の推進

当社は、2020年に総合警備保障(株)(ALSOK)ならびに(株)ネットワーク・コーポレーション(NWC)と資本業務提携に合意し、ファシリティマネジメント*(FM)事業を開始しました。

当社の総合力、ALSOKのFMオペレーション力、NWCのIoT技術力を融合させ、ビル・施設のスマート化やメンテナンスの最適化、省人化・省エネを可能とする付加価値の高い管理サービスの提供等に取り組みます。人手不足の問題に直面しているFM市場においてDXを追求し、社会的・環境的な課題の解決に貢献していきます。

*ファシリティ(土地、建物、建築物、設備等)を総合的かつ最適な状態で企画、管理、活用するマネジメント業務。



トルコにおける社会・産業デジタル基盤事業

当社は、トルコ共和国有数の財閥チャルックホールディング(CH)社と共に、デジタル技術を活用した社会・産業の基盤となる新たなインフラ事業への取り組みを加速しています。この一環として、2020年、トルコ建設業界におけるDX化の打ち手として、建設企業とワーカーのマッチングを含めたサービス「Workindo.com」をスタートさせました。また、(株)日立製作所の欧州現地法人である日立ヨーロッパ社と、CH社傘下の中核企業であるアクティブバンク社と共同で、トルコにおける生体認証サービスプラットフォームの事業化を目指す実証・事業性調査も進めています。これらの取り組みを通じ、当社は、社会・対面業界の課題解決に貢献する「新しいインフラ事業」の創出を目指します。



03

参考情報



AUTOMOTIVE & MOBILITY GROUP

自動車・モビリティグループ

▶ OUR VISION

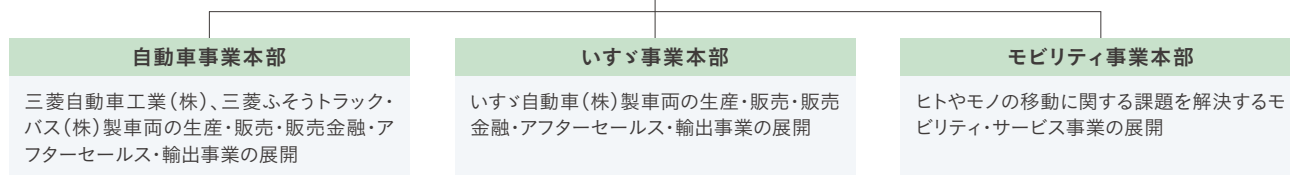
長年にわたって築き上げてきた自動車バリューチェーン事業の基盤強化と、それを生かした「モビリティ・サービス事業」に挑戦します。ヒトやモノの移動に関する課題解決や、デジタルも活用した低・脱炭素化に資する自動車／モビリティ・サービスの提供を通じ、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現を目指します。

常務執行役員
自動車・モビリティグループCEO

戸出 巖



自動車・モビリティグループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 低・脱炭素化による内燃機関車両の需要減 ● CASE^{*1}やMaaS^{*2}の発展による自動車の需要成長の鈍化 ● 低・脱炭素化を背景とした各国税制や法規制の変更等による保有・走行コスト増加 ● AI/IoTの技術進展に伴う研究開発費・設備投資の増加 <p>*1 Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動化)、Shared & Services(シェアリング/サービス)、Electric(電動化) *2 Mobility as a Service</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国での自動車需要の伸長、中間所得層の拡大によるモータリゼーション市場の拡大 ● 環境負荷の低い車両の需要増 ● 外部環境・自動車の社会的位置付けの変化に伴うモビリティ・サービス事業の拡大

自動車・モビリティグループの強み

- ・長年にわたる三菱自動車工業(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)、いすゞ自動車(株)との強固なパートナーシップ
- ・アセアン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における戦略

重要市場と位置付けるアセアンを中心に、生産・販売・販売金融・アフターセールス等のバリューチェーンを強化し、特に川下領域での事業拡大を目指します。加えて、これまで培ってきた事業基盤を生かし、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するモビリティ・サービス事業にスピード感とスケール感を持って取り組みます。

2021年3月期の進捗

- ・自動車バリューチェーン事業では、ベトナムでの三菱自動車工業(株)製MPVエクスパンダークロス、オーストラリアでのいすゞ自動車(株)製新型ピックアップトラックD-MAXをローンチ。オンラインイベントやデジタルマーケティング等により販売を強化
- ・川下領域では、アセアン・インド・ロシア等でフリートマネジメント、複数ブランド向けアフターセールス、eコマース事業の事業領域を拡大
- ・モビリティ・サービス事業では、AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の各地での展開やシステム外販を開始。(株)電脳交通との資本・業務提携を実施

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 タイ・インドネシア自動車関連事業会社*1	—	426	612	683	555	577
2 三菱自動車工業株式会社*2	20.02	—	—	266	▲49	▲625

*1 インドネシア自動車事業再編関連損益(2018年3月期:▲26億円、2019年3月期:▲9億円)は上記に含まれていない。

*2 当社IFRS連結決算上の持分損益には、取得時に公正価値評価された資産の償却等で、2019年3月期:32億円、2020年3月期:29億円、2021年3月期:92億円の連結調整が計上されている。
この他に、2020年3月期は同社宛て投資に関する減損として▲342億円が計上されている。

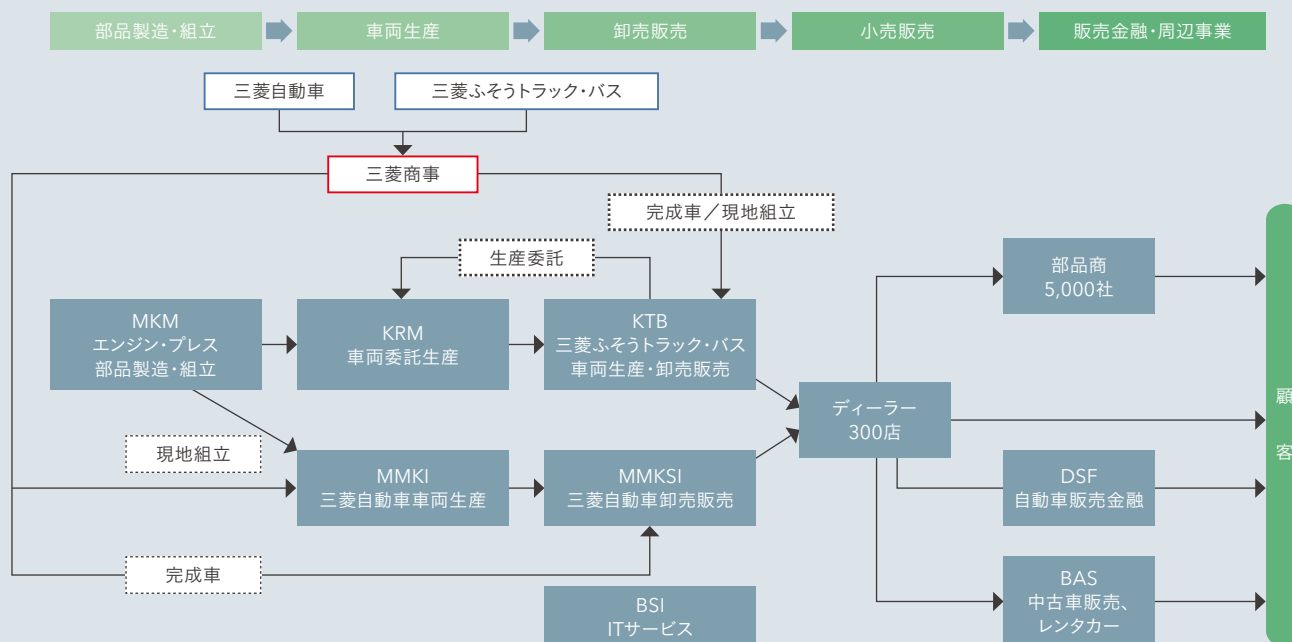
■ タイ・インドネシア自動車関連事業会社 主な内訳

3 PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIA (インドネシア)	40.00	—	23	26	7	11
4 PT. KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS(インドネシア)	30.00	11	19	▲1*3	5	1
5 TRI PETCH ISUZU SALES CO., LTD.(タイ)	88.73	232	264	321	288	361

*3 インドネシア自動車事業再編関連損益▲9億円を含む。

> インドネシアにおける自動車事業のバリューチェーン

重要市場のインドネシアでは、一連のバリューチェーン(川上～川中～川下)に深く関与しています。中核を担う販売分野では、長年の販売・マーケティング活動を通じて顧客ニーズをつかみ、商品・サービスに反映することで、商品力・ブランド力の向上に寄与しています。



> 地域の交通課題解決へ、新たなビジネスモデルを創り出す:「のるーと」「電腦交通」

2019年に西日本鉄道(株)との合併でネクスト・モビリティ(株)を設立。AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の運行、ならびに日本全国の交通事業者・自治体へ地域公共交通のソリューション提供事業を展開しています。また、タクシー業界の課題解決に挑む(株)電腦交通とも資本業務提携を実施。(株)電腦交通はタクシー事業者に対して、クラウド型配車システムや配車コールセンター業務を中心としたデジタルサービスの提供を展開しています。地域社会や交通事業者が抱える「移動」に関わる課題解決に取り組んでいます。



AI活用型オンデマンドバス「のるーと」



FOOD INDUSTRY GROUP

食品産業グループ

> OUR VISION

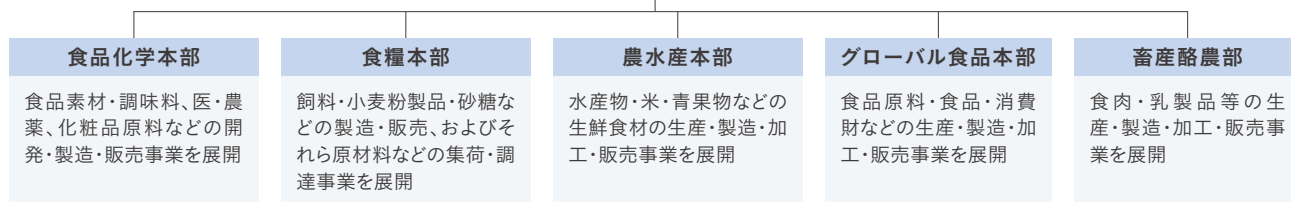
サプライチェーン上のさまざまな社会的課題の解決に貢献し、安定的、かつ持続可能な供給モデルの構築に取り組んでいます。原料の生産から製品の製造まで、消費者のニーズを捉えた商品を安定的に供給するとともに、消費者の「安全・安心」の確保に取り組み、社会の要請に応える価値の提供を追求しています。また、良質な商品・サービスを海外市場へ水平展開し、成長機会の創出も目指していきます。

常務執行役員
食品産業グループCEO

三枝 則生



食品産業グループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 生産地での気候変動や自然災害の拡大に伴う農産・畜産・酪農の収穫量・生産量の低下 ● 海水面・海温の上昇による水産養殖事業への影響(生産量低下、飼料価格高騰、設備損害等) ● 天然資源の枯渇や、資源保護規制強化による供給量の減少、調達の困難化 ● 社会・環境問題に配慮したサプライチェーン構築の要請の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルデータの積極的活用による第1次産業の効率化 ● 環境に左右されない新養殖手法の開発(陸上養殖等) ● 社会・環境に配慮したサステナブルな調達網の構築 ● エシカル・認証品を含む、消費者ニーズの多様化

食品産業グループの強み

- 世界有数の競争優位性を有する食糧資源事業を通じたグローバルな消費市場への到達力(水産、食品原料)
- 原料調達から、加工・製造・販売までの強固なサプライチェーンを構成する事業会社群(穀物・飼料・畜産)
- おいしさと健康により生活者の豊かな生活に貢献するライフサイエンス分野の技術基盤(食品化学)

中期経営戦略2021における戦略

サプライチェーンを常に変革し、消費者ニーズに合った商品の提供に努めます。特に、サステナビリティなど、食に関する社会的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。また、サーモン養殖・穀物飼料畜産事業など、既存事業の収益力の底上げを図るとともに、さまざまな食品素材と開発力を組み合わせ、提案力を強化し、食の多様化やライフスタイルの変化に対応してまいります。

2021年3月期の進捗

- 製粉製糖事業** : 大日本明治製糖(株)が三井製糖(株)と経営統合、DM三井製糖ホールディングス(株)が新たに発足するなど、サプライチェーン効率化により競争力を強化
- 欧州消費財事業** : 英国Princes社は、医療従事者を支援するための商品開発とオンラインデリバリーサービスを開始、コロナ禍における消費者ニーズへの対応と社会貢献を両立
- 穀物飼料事業** : 日本農産工業(株)傘下のペットライン(株)は、日清ペットフード(株)のペットフード事業を譲り受け、多様化するペットフード市場における商品ラインアップ拡充によりさらなる成長を推進

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 CERMAQ GROUP AS(ノルウェー)*1	100.00	151	218	166	80	4
2 三菱商事ライフサイエンス株式会社	100.00	39	49	51	48	51
3 OLAM INTERNATIONAL LIMITED(シンガポール)*2	17.36	55	90	50	78	33
4 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社	39.55	67	59	48	44	79
5 INDIANA PACKERS CORPORATION(米国)	80.00	48	55	▲8	44	51

*1 2017年3月期はチリ鮭事業統合関連の一過性損益を除いて開示している。

*2 当社IFRS連結決算上の持分損益には、取得時に公正価値評価された資産の償却や会計基準差の調整等で、この他に2017年3月期は▲25億円、2018年3月期は▲11億円、2019年3月期は▲28億円、2020年3月期は▲18億円、2021年3月期は▲45億円の連結調整が計上されている。さらに、2019年3月期は同社宛て投資に関する減損として▲278億円、2021年3月期は2020年3月期に期ずれ期間中における重要な事象として計上した8億円の調整として、▲8億円が計上されている。

> 食品産業グループの事業紹介

当グループにおける新たな取り組み

サステナビリティに配慮した食品ブランド事業 (imperfect(株))

imperfect(株)(当社100%出資)は、社会・環境的価値の高い取り組みを通じて生産された原料を掛け合わせた商品を販売するなど、実業を通じて、世界の食と農を取り巻く社会課題を解決することを目指しています。

また、売り上げの一部を活用して消費者が農家の自立支援および環境保全の取り組みに参加できるなどの「Do well by doing good.」(いいことをして世界と社会をよくしていこう)活動にも取り組んでおり、これらを通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



農業生産分野における新規事業モデルの構築 (ウォーターセル(株))

当社が出資をするITベンチャー、ウォーターセル(株)の主力サービスである「アグリノート」(クラウド型農業支援システム)は、種まきから施肥、農薬散布等の作業実績、育成状況、収穫・出荷といった一連の記録や各プロセスにおけるコストなどを一括管理するデジタルツールです。

デジタル化を通じて、日本の農業の収益性向上や、効率化に貢献することを目指しています。



代替肉事業への取り組み

健康志向やサステナビリティに対する関心の高まり等、消費者の価値観が多様化する中で、代替肉(培養肉、植物肉)に対するニーズが高まっています。当社ではスタートアップ企業との提携を通じた培養肉の事業化を検討する一方、伊藤ハム米久ホールディングス(株)、Princes社、三菱商事ライフサイエンス(株)において、植物肉の開発・製造に取り組んでいます。新たな技術を活用して、世界的なたんぱく質需要の増加や環境負荷低減にチャレンジしてまいります。



03

参考情報



CONSUMER INDUSTRY GROUP

コンシューマー産業グループ

> OUR VISION

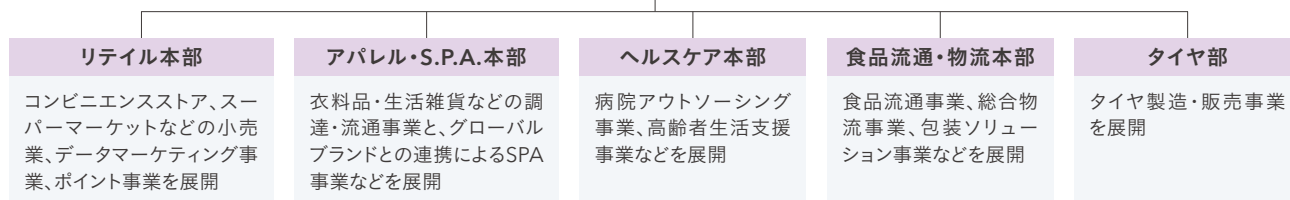
リアルとネットでの広い接地面積を生かし、生活者データを通じて地域ごとの生活者理解を深め、生活者の生涯価値極大化と地域経済圏の活性化に取り組んでいます。中間流通事業では、メーカーや小売業との幅広いネットワークと産業データをてこに、需要創造と効率化による業態変革を目指します。

常務執行役員
コンシューマー産業
グループCEO

菊地 清貴



コンシューマー産業グループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 非効率なサプライチェーンに起因する温室効果ガス排出量・食品ロスの増加 ● 人口減少に伴う労働力不足 ● デジタル技術高度化等に伴いさらに多様化・細分化する生活者ニーズ ● 少子高齢化に伴う国内需要減 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル技術を活用したサプライチェーン最適化による温室効果ガス排出量・食品ロスの削減や業務効率化による競争力強化 ● 低環境負荷素材の開発、新規サービスの需要開拓 ● ニーズの多様化や購買行動の変容に対応した新たな生活者価値創造 ● 高齢者向け製品・サービスの需要増 ● 新興国の成長・小売市場近代化に伴う新たな需要の取り込み

コンシューマー産業グループの強み

- ・リアル店舗を中心とした生活者との幅広い接地面積、および生活者データにより生活者のニーズを的確に理解し、モノ・サービス・情報を提供する仕組み
- ・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
- ・中国で日系コンビニエンスストアとして最大規模の店舗網を展開、地域に根差した事業基盤

中期経営戦略2021における戦略

各事業のデジタル・トランスフォーメーション(DX)を推進し、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、成熟市場におけるさまざまな社会的課題に対応したビジネスモデルを構築。

2021年3月期の進捗

- ・2019年12月、KDDI(株)、(株)ロイヤリティ マーケティング、(株)ローソンの3社と、ネットとリアルを融合した新たな消費体験の創造に向けた取り組みに合意。2020年5月 KDDI(株)が発行しているau WALLEETポイントとPontaポイントを統合
- ・2020年12月、総合警備保障(株)(ALSOK)、(株)日本ケアサプライと、介護・高齢者生活支援事業に関する資本業務提携に合意
- ・食品流通を含めた中間流通事業のDXによる効率化・最適化を進め、AIによる需要予測システム効果を確認

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 株式会社ローソン*1	50.12	122	134	128	101	44
2 三菱食品株式会社	61.99	77	67	74	71	69
3 三菱商事ロジスティクス株式会社	100.00	53	18	37	15	7
4 三菱商事ファッション株式会社	100.00	32	24	25	31	21
5 エム・シー・ヘルスケア株式会社	80.00	25	27	24	26	24
6 株式会社日本ケアサプライ*2	42.83	8	11	11	11	10
7 株式会社ライフコーポレーション	23.21	19	15	17	18	41

*1 2017年3月期までは持分比率33.5%。また、当社全体の連結決算上の持分損益では、取得時に公正価値評価された資産の償却や会計基準差の調整等で、この他に2017年3月期は2億円、2018年3月期は▲41億円、2019年3月期は▲40億円、2020年3月期は▲34億円、2021年3月期は▲62億円の連結調整が計上されている。この他に、同社宛てのれんおよび無形資産の減損として▲836億円が計上されている。
*2 2021年3月期第2四半期までの持分損益は、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%の連結ピックアップとなる。

> コンシューマー産業グループの事業紹介

データマーケティング事業

(株)ロイヤリティ マーケティングが運営する共通ポイントサービス「Ponta(ポインタ)」は、2020年5月のKDDI(株)のau WALLETポイントとの統合を経て、会員数は1億人超(2021年3月時点)となりました。

この会員基盤をベースに地域リテール企業やインフラ企業が持つ情報と連携することで、データを通して生活者への理解を深め、最適な情報やモノ・サービスを提供してまいります。

さらに、外部メディアとの連携も推進し、リアルとデジタルの融合を通じて、生活者にとってより利用価値の高い小売り・流通プラットフォームの構築を目指します。



ヘルスケア本部の新たな取り組み

1. 総合警備保障(株)(ALSOK)との資本業務提携

2020年12月、ALSOK、(株)日本ケアサプライと介護・高齢者生活支援事業に関する資本業務提携に合意しました。各社の知見やノウハウ、ネットワークを持ち寄り、介護事業者や介護サービス利用者・高齢者向け生活支援サービスの拡充を図り、被介護者・高齢者が地域で安全安心に、そして便利に日常生活を送ることができる仕組みを提供します。

2. ホワイトヘルスケア(株)の設立

2020年7月、東京海上ホールディングス(株)と合併でホワイトヘルスケア(株)を設立しました(当社60%/東京海上ホールディングス(株)40%出資)。高齢化社会の進展や生活習慣病の増加等により医療費が増大している環境下、公的医療保険制度の中核である企業健保向けや、生活者(被保険者等)向け予防ソリューション事業を通して、健康増進と医療費の削減に寄与することを目指しています。



高齢者の見守り・介護サービス



ホワイトヘルスケア(株)(2020年7月設立)



POWER SOLUTION GROUP

電力ソリューショングループ

> OUR VISION

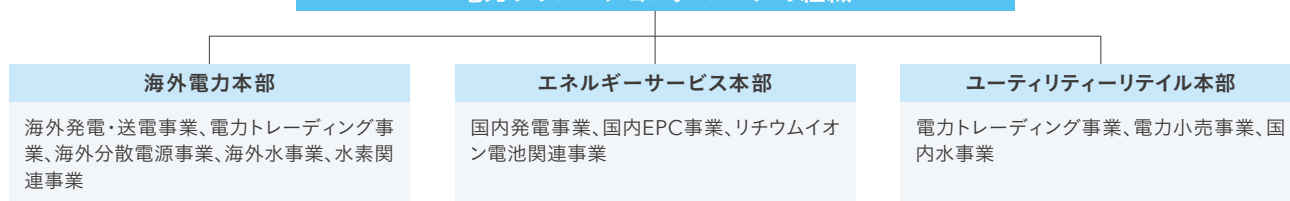
電力ソリューショングループの扱う「電気・水」は重要な生活インフラの基盤です。再生可能エネルギー等の環境負荷の低い電源を中心にデジタル技術を活用し、需給調整機能などを組み合わせ、電力の安定供給に貢献するだけでなく、顧客に対する新たな付加価値の提供、さらには次世代燃料として期待される水素事業への取り組みを通じて、持続可能な低・脱炭素社会構築への貢献と企業価値向上の実現を目指します。

常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO

中西 啓也



電力ソリューショングループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 低・脱炭素化を背景とした発電事業に対するコスト構造や発電システムの大幅な変化、および規制・政策、融資方針等の変化による、温室効果ガス排出削減取り組みの加速や化石燃料による火力発電の採算性の低下 ● 電力事業全般に対する、各国における規制・政策等の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーや分散型電源における事業機会の増加 ● 再生可能エネルギーの増加、電源の分散化等の電力事業の構造変化に伴う新事業機会の増加 ● 蓄電池や蓄電池を活用したサービス、VPP*事業等の普及 ● 水素等の次世代エネルギー利用の拡大 ● 各国における規制・政策等の変化により、電力ビジネスの新規領域への参入等の機会増加 <p>*Virtual Power Plant(需要家側設備、電力系統に直接接続されている発電設備、蓄電設備等のエネルギーリソースを制御することで、発電所と同等の機能を提供すること)</p>

電力ソリューション 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・海底送電事業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に おける戦略

各家庭・顧客が日常的に利用する「電気」を通じ、単なる電力販売にとどまらない、顧客目線に立った新たなサービスの提供を目指します。さらに、従来の発電・送電事業(供給側)に加え、川下の蓄電・分散電源・電力トレーディング等の電力サービス(需要側)に取り組み、川上から川下の全体で事業価値の極大化を図ります。

2021年3月期の進捗

- 川上(供給側)から川下(需要側)までの電力バリューチェーン全体において、以下の取り組みを推進。
- ・ 供給側: 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を支える海底送電線事業等の安定的な事業拡大
 - ・ 需要側: 電力小売事業・新サービス事業の展開、およびデジタルマーケティングを通じたリテール・ライフケア・金融等のサービスを提供する中部電力ミライズコネク(株)の設立
 - ・ 川上から川下までの一貫した事業ポートフォリオを有するEneco社を通じた再生可能エネルギー開発の取り組み強化

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 ENECO GROEP N.V.(オランダ)*1	80.00	—	—	—	—	132
2 DIAMOND GENERATING ASIA, LIMITED(香港)*2,3	100.00	65	108	65	118	73
3 DIAMOND GENERATING CORPORATION(米国)	100.00	74	223	11	121	31
4 DIAMOND GENERATING EUROPE LIMITED(英国)	100.00	27	34	217	68	62
5 DIAMOND TRANSMISSION CORPORATION(英国)	100.00	60	41	29	83	78
6 三菱商事パワー株式会社*4	100.00	38	72	53	42	138

*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に商号変更。当社は、中部電力(株)と共同で設立したDIAMOND CHUBU EUROPE B.V.を通じてEneco社へ出資している。取得時に公正価値評価された資産の償却等で2021年3月期は連結調整等▲70億円が計上されている。なお、オランダ税制改正による税効果洗い替えの影響が計▲49億円あり、これを除いた場合には当社の持分損益は111億円となる。

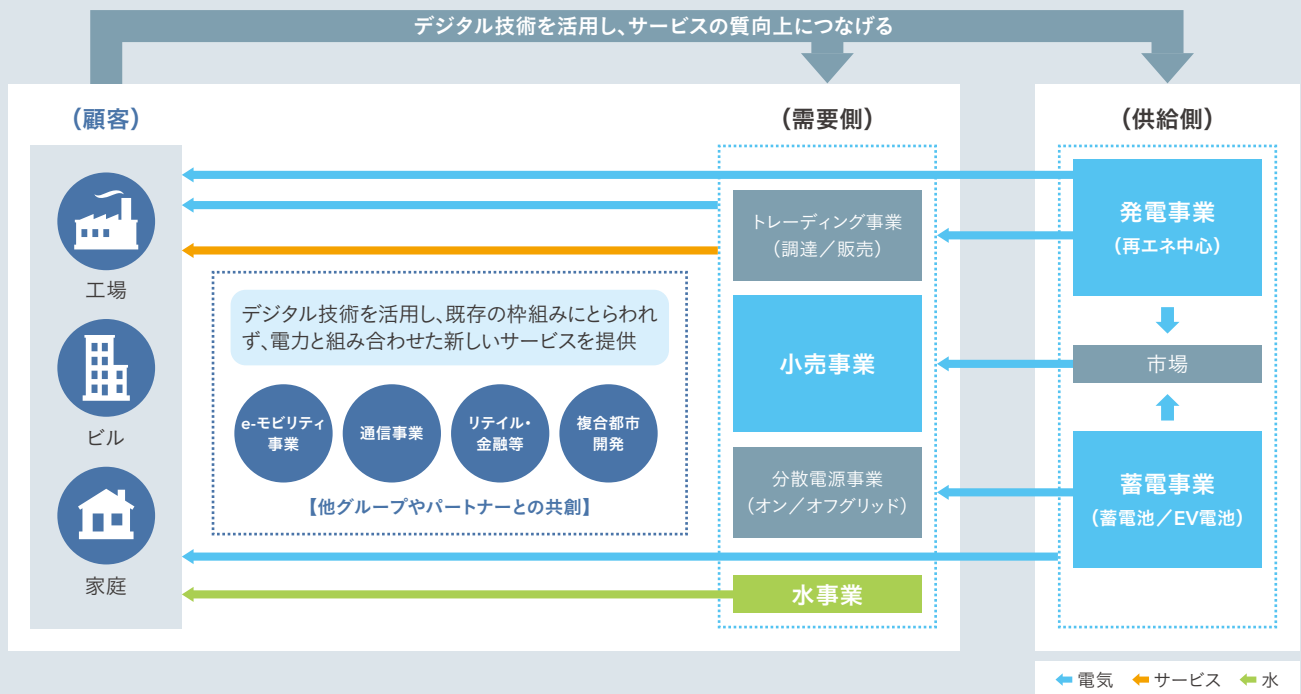
*2 DIAMOND GENERATING ASIA, LIMITEDが管理している会社を含めた9社の損益を合算して開示している。

*3 2020年3月期開示より、三菱商事単体で計上した一部の税金負担を含む。それに伴い前年同期も修正している。

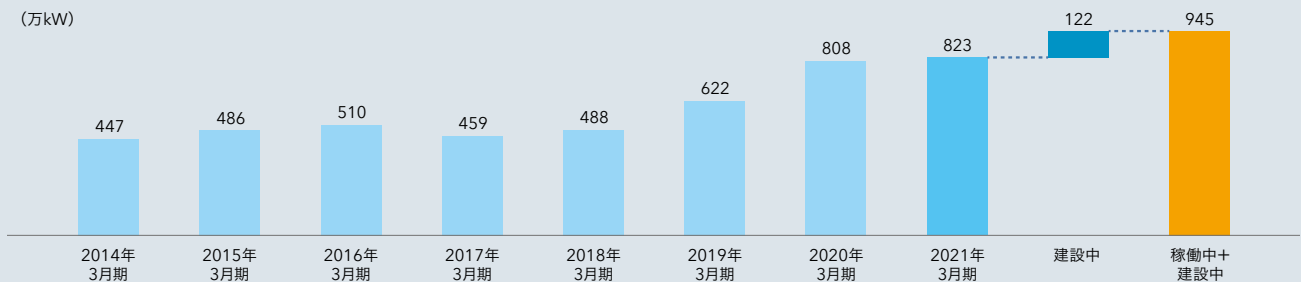
*4 2021年4月1日に三菱商事エナジーソリューションズ株式会社に商号変更。

> 電力ソリューショングループのビジネスモデル

従来の当社電力事業は供給側の発送電事業が中心でしたが、電力トレーディング事業・顧客基盤を持つ小売事業等、需要側への事業展開により、供給側を含めたバリューチェーン全体の事業価値向上に取り組んでまいります。



> 持分発電容量の推移 (2021年3月末時点)





URBAN DEVELOPMENT GROUP

複合都市開発グループ

> OUR VISION

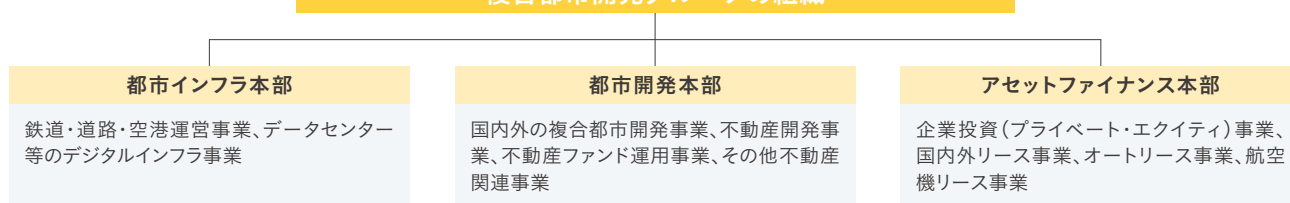
都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、都市開発、インフラ、アセットファイナンス等の事業を複合的に組み合わせ、付加価値が高く、規模感ある事業の確立が当グループのミッションです。複合用途の大規模開発案件に主体的に参画し、長期的に都市運営を手掛けることで、持続的な都市価値の向上を図ります。

常務執行役員
複合都市開発グループCEO

鴨脚 光真



複合都市開発グループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 人口動態変化・都市化の進行に伴う既存ビジネスへの悪影響 ● 交通渋滞・大気汚染等の進行に伴うコスト増加 ● 環境負荷の低い製品の需要増に伴うコスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的な都市化の進行に伴う都市開発の需要増 ● 新興国を中心に人口増加および経済成長を背景としたインフラおよび周辺サービスの需要増 ● デジタル技術を活用した新たな都市サービス・コンテンツの提供 ● 低・脱炭素化の流れや消費者ニーズの多様化に伴う社会・環境面での課題を解決する都市開発・運営の需要増

複合都市開発グループの強み

- ・ 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
- ・ トレーディング・事業投資で培ったアセット・知見を生かした金融事業
- ・ 長年にわたるインフラ分野での知見と、業界ネットワークに基づく都市インフラの開発・運営
- ・ アセアンを中心に、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

中期経営戦略2021における戦略

物流・商業施設等を中心とした単一用途の不動産開発にとどまらず、複合用途の大規模開発に注力していきます。具体的には、商業施設、オフィス、住宅、病院等を複合的に開発し、高機能・魅力的な街づくりを実現していきます。著しい経済成長が期待できるアセアンを中心とし、国内でも展開していきます。

2021年3月期の進捗

- ・ インドネシアのジャカルタ郊外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。また、本プロジェクトを含むBSD City全体(約6,000ha)の価値向上を目指し、都市運営およびスマート/デジタルサービス(都市サービス)の導入を戦略的に推進中
- ・ 2021年4月、行動ビッグデータに関する日本最大級のプラットフォームを有する(株)unerryに出資。同社との連携により、日本およびアセアンにおいて積極的にスマートシティの展開を推進

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 三菱UFJリース株式会社*1	24.98	107	126	121	151	108
2 DIAMOND REALTY INVESTMENTS, INC.(米国)	100.00	15	34	55	67	45
3 株式会社MCアビエーション・パートナーズ	100.00	45	44	18	15	▲25
4 三菱商事都市開発株式会社	100.00	74	38	36	91	97
5 ファンド関連事業会社*2,3	—	41	67	37	68	90

*1 2021年4月1日に日立キャピタル株式会社と合併し、商号は三菱HCキャピタル株式会社に変更している。

*2 2019年3月期開示より、当社で実施した一部の連結調整(個社業績上も反映されている期ずれ期間中の重要な取引)を含む数値に変更している。また、三菱商事単体で計上した一部の税金負担を含む。

*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。

> グループの取り組む複合都市開発のイメージ



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開発

シンガポール政府系投資会社Temasek Holdingsの100%子会社であるSurbana Jurong社と合併で設立したMitbana社を通じ、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社と共同で、BSD City内にある100haを超える土地を対象に、大規模都市開発案件を推進することに合意しました。同国初となる公共交通指向型*スマートシティ開発(TOD:Transit Oriented Development)をコンセプトに、住宅・商業施設・学校・病院・公園・交通結節点などの都市機能を組み合わせた開発を推進する計画です。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。

*公共交通機関に基盤を置き、自動車に依存しない社会を目指した都市開発



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

> 主な事業

不動産開発・運用事業

日本、アジア、北米で商業施設や物流施設、住宅など、さまざまな不動産の開発事業に取り組んでいます。また、日本・北米において不動産ファンド運用事業を行っています。



空港運営事業

空港運営の民営化ビジネスに2015年から参画しています。国や地域の玄関口となる空港への運営参画を通じ、各地域が直面する課題の解決に貢献し、経済や社会の発展に寄与していきます。



データセンター運営事業

世界最大手のデータセンター事業者であるDigital Realty社と、2017年に合弁会社を設立しました。日本のデータセンター需要を取り込み、国内トップクラスのデータセンター事業者を目指します。



リース事業

グローバルに成長を続けるリース需要を背景に、有力パートナーとの連携・協業を通じて、総合商社ならではの幅広い産業分野へのアクセスやネットワークを生かし、リース事業を展開しています。



03

参考情報

グローバル・ネットワーク(国・地域) (2021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、国内外の拠点が重要な役割を果たしています。



本店

全社拠点 (所在都市名一覧)

東京

国内(全社拠点数:9)

海外(全社拠点数:112)

札幌
仙台
名古屋
富山
大阪

高松
広島
福岡
那覇

〈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
ポゴダ
サンチャゴ
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
ベオグラード

アテネ
モスコウ
ウラジオストク
キエフ
アルマトイ
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



〈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
マプト
ナイロビ
アディスアベバ
ダルエスサラーム

〈中東〉

ドバイ
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
廈門
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ombo
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
プノンペン
ハノイ
ホーチミン
ジャカルタ
バンドル・スリ・プガワン
マニラ

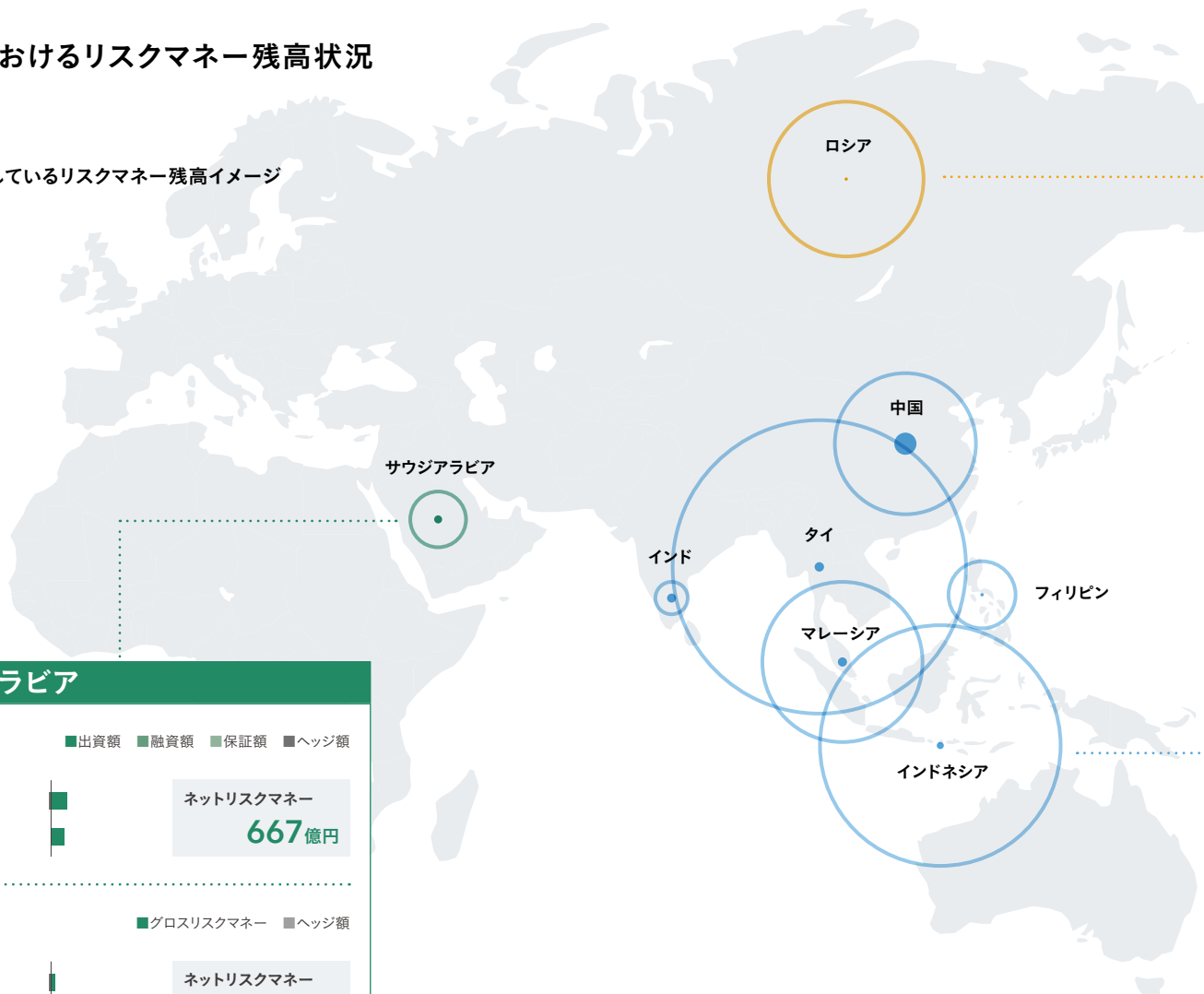
〈大洋州〉

メルボルン
シドニー
パース
オークランド

12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

2020年3月末
2021年3月末

ネットリスクマネー
667億円

貿易債権他

■ グロスリスクマネー ■ ヘッジ額

2020年3月末
2021年3月末

ネットリスクマネー
363億円

投融資保証*1

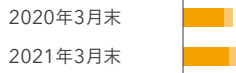
(単位: 億円)

	出資*2			融資			保証			グロスリスクマネー		
	2021年 3月末	2020年 3月末	増減	2021年 3月末	2020年 3月末	増減	2021年 3月末	2020年 3月末	増減	2021年 3月末	2020年 3月末	増減
メキシコ	415	374	+41	34	34	+0	121	186	▲65	570	594	▲24
チリ	4,847	4,507	+340	74	67	+7	857	741	+116	5,778	5,315	+463
ブラジル	1,084	1,208	▲124	235	231	+4	414	332	+82	1,733	1,771	▲38
ペルー	2,203	2,241	▲38	1,206	657	+549	72	82	▲10	3,481	2,980	+501
4カ国計	8,549	8,330	+219	1,549	989	+560	1,464	1,341	+123	11,562	10,660	+902
ロシア	2,143	1,918	+225	—	—	+0	352	396	▲44	2,495	2,314	+181
1カ国計	2,143	1,918	+225	—	—	+0	352	396	▲44	2,495	2,314	+181
サウジアラビア	673	800	▲127	—	—	+0	—	—	+0	673	800	▲127
1カ国計	673	800	▲127	—	—	+0	—	—	+0	673	800	▲127
インド	431	456	▲25	30	30	+0	59	55	+4	520	541	▲21
インドネシア	3,192	3,209	▲17	188	201	▲13	1,856	2,338	▲482	5,236	5,748	▲512
タイ	2,230	2,328	▲98	9	10	▲1	2,017	1,547	+470	4,256	3,885	+371
中国	1,179	1,511	▲332	98	79	+19	617	480	+137	1,894	2,070	▲176
フィリピン	952	662	+290	—	—	+0	17	7	+10	969	669	+300
マレーシア	1,566	1,800	▲234	—	—	+0	298	569	▲271	1,864	2,369	▲505
6カ国計	9,550	9,966	▲416	325	320	+5	4,864	4,996	▲132	14,739	15,282	▲543
合計	20,915	21,014	▲99	1,874	1,309	+565	6,680	6,733	▲53	29,469	29,056	+413

ロシア

投融資保証

■出資額 ■融資額 ■保証額 ■ヘッジ額

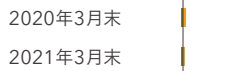


ネットリスクマネー

2,495億円

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

4億円

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

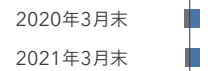


ネットリスクマネー

11,544億円

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

246億円

アジア圏6カ国合計

投融資保証

■出資額 ■融資額 ■保証額 ■ヘッジ額

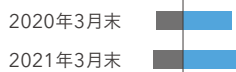


ネットリスクマネー

12,793億円

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

1,322億円

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

ヘッジ額			ネットリスクマネー		
2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減
—	—	+0	570	594	▲24
7	33	▲26	5,771	5,282	+489
11	—	+11	1,722	1,771	▲49
—	—	+0	3,481	2,980	+501
18	33	▲15	11,544	10,627	+917
—	—	+0	2,495	2,314	+181
—	—	+0	2,495	2,314	+181
6	90	▲84	667	710	▲43
6	90	▲84	667	710	▲43
—	—	+0	520	541	▲21
1,924	2,171	▲247	3,312	3,577	▲265
—	—	+0	4,256	3,885	+371
—	—	+0	1,894	2,070	▲176
22	19	+3	947	650	+297
—	—	+0	1,864	2,369	▲505
1,946	2,190	▲244	12,793	13,092	▲299
1,970	2,313	▲343	27,499	26,743	+756

グロスリスクマネー			ヘッジ額			ネットリスクマネー		
2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減
274	247	+27	182	175	+7	92	72	+20
75	107	▲32	—	—	+0	75	107	▲32
101	95	+6	29	44	▲15	72	51	+21
23	26	▲3	16	24	▲8	7	2	+5
473	475	▲2	227	243	▲16	246	232	+14
89	107	▲18	85	89	▲4	4	18	▲14
89	107	▲18	85	89	▲4	4	18	▲14
424	235	+189	61	83	▲22	363	152	+211
424	235	+189	61	83	▲22	363	152	+211
721	620	+101	439	293	+146	282	327	▲45
415	529	▲114	283	399	▲116	132	130	+2
349	281	+68	113	100	+13	236	181	+55
745	592	+153	453	380	+73	292	212	+80
72	61	+11	32	43	▲11	40	18	+22
394	196	+198	54	29	+25	340	167	+173
2,696	2,279	+417	1,374	1,244	+130	1,322	1,035	+287
3,682	3,096	+586	1,747	1,659	+88	1,935	1,437	+498

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

	2011.3 (U.S. GAAP)	2012.3 (U.S. GAAP)	2013.3 (U.S. GAAP)	2013.3 (IFRS)
当期業績:				
収益*1	¥ 5,206,873	¥ 5,565,832	¥ 5,968,774	¥ 6,009,887
売上総利益	1,149,902	1,127,860	1,029,657	1,054,933
持分法による投資損益	167,002	192,418	164,274	167,840
当期純利益(純損失)(三菱商事の所有者に帰属)*2	464,543	452,344	360,028	323,457
事業年度末の財政状態:				
資産合計	11,272,775	12,588,320	14,410,665	15,064,738
運転資本*3	2,012,098	1,709,310	2,098,147	2,076,570
社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)*2	3,188,749	3,760,101	4,498,683	4,498,683
資本(当社の所有者に帰属する持分)*2	3,233,342	3,507,818	4,179,698	4,517,107
有利子負債:				
有利子負債*4	4,257,563	5,016,383	5,805,238	5,889,642
ネット有利子負債*5	2,947,308	3,647,408	4,335,829	4,420,068
キャッシュ・フロー:				
営業活動によるキャッシュ・フロー	331,204	550,694	403,313	453,327
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲262,601	▲1,100,913	▲752,477	▲791,026
フリーキャッシュ・フロー	68,603	▲550,219	▲349,164	▲337,699
財務活動によるキャッシュ・フロー	76,749	599,059	401,687	388,366
ネットキャッシュ・フロー	145,352	48,840	52,523	50,667
1株当たり情報:				
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)	282.62	274.91	218.66	196.45
希薄化後(円、米ドル)	281.87	274.30	218.18	196.02
配当金(円、米ドル)	65.00	65.00	55.00	55.00
1株当たり当社所有者帰属持分(円、米ドル)	1,966.66	2,130.89	2,537.52	2,742.36
配当性向*6(%)	23	24	25	25
株式:				
期末発行済株式数*7(千株)	1,644,074	1,646,173	1,647,158	1,647,158
財務指標:				
ROE*8(%)	15.1	13.4	9.4	7.8
ROA*9(%)	4.2	3.8	2.7	2.3
ネットDER*10(倍)	0.9	1.0	1.0	1.0
DOE*11(%)	3.5	3.2	2.4	2.2
株価情報:				
期中平均株価(円、米ドル)	2,102	1,840	1,626	1,626
株価収益率(PER)*12(倍)	7.68	6.73	7.47	8.31
株価純資産倍率(PBR)*13(倍)	1.1	0.9	0.6	0.6

(注1) 米ドル金額は便宜的に1米ドル=111.0円で換算している。

(注2) 2011年3月期の数値は、連結子会社における決算期の変更の影響を反映させるため、遡及的に調整している。

(注3) 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。

*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りました。

*2 「当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)」は、U.S. GAAPでは「当社株主に帰属する当期純利益(純損失)」に該当する。「社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)」は、U.S. GAAPでは「長期債務(1年内期限到来分を除く)」に該当する。「資本(当社の所有者に帰属する持分)」は、U.S. GAAPでは「株主資本」に該当する。

*3 「運転資本」は現金および短期借入金を含む、流動資産および流動負債の純額となる。

*4 「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。

単位:百万円

単位:百万米ドル

2014.3 (IFRS)	2015.3 (IFRS)	2016.3 (IFRS)	2017.3 (IFRS)	2018.3 (IFRS)	2019.3 (IFRS)	2020.3 (IFRS)	2021.3 (IFRS)	2021.3 (IFRS)
¥ 7,635,168	¥ 7,669,489	¥ 6,925,582	¥ 6,425,761	¥ 7,567,394	¥16,103,763	¥14,779,734	¥12,884,521	\$116,077
1,186,005	1,209,894	1,098,877	1,328,638	1,886,640	1,987,811	1,789,131	1,605,106	14,460
168,356	203,818	▲175,389	117,450	211,432	137,269	179,325	97,086	875
361,359	400,574	▲149,395	440,293	560,173	590,737	535,353	172,550	1,555
15,901,125	16,774,366	14,916,256	15,753,557	16,036,989	16,532,800	18,033,424	18,634,971	167,883
2,417,452	2,629,705	2,123,954	1,789,423	1,861,823	1,885,242	1,591,119	1,732,708	15,610
4,693,855	4,835,117	4,560,258	4,135,680	3,684,860	3,569,221	4,287,354	4,381,793	39,476
5,067,666	5,570,477	4,592,516	4,917,247	5,332,427	5,696,246	5,227,359	5,613,647	50,573
6,075,835	6,348,993	6,042,606	5,383,911	4,954,395	5,092,099	5,760,123	5,644,315	50,850
4,601,094	4,467,714	4,315,460	3,991,475	3,714,176	3,723,568	4,336,295	4,178,410	37,643
381,576	798,264	700,105	583,004	742,482	652,681	849,728	1,017,550	9,167
▲300,502	▲154,852	▲503,854	▲179,585	▲317,583	▲273,687	▲500,727	▲357,297	▲3,219
81,074	643,412	196,251	403,419	424,899	378,994	349,001	660,253	5,948
▲118,845	▲305,334	▲364,528	▲752,162	▲554,328	▲227,480	▲156,629	▲691,184	▲6,227
▲37,771	338,078	▲168,277	▲348,743	▲129,429	151,514	192,372	▲30,931	▲279
219.30	246.39	▲93.68	277.79	353.27	372.39	348.50	116.86	1.05
218.80	245.83	▲93.68	277.16	352.44	371.55	347.71	116.57	1.05
68.00	70.00	50.00	80.00	110.00	125.00	132.00	134.00	1.21
3,074.03	3,437.75	2,898.23	3,101.43	3,362.34	3,589.37	3,521.30	3,803.01	34.26
25	28	—	29	31	34	38	115	—
1,648,541	1,620,384	1,584,595	1,585,480	1,585,929	1,586,977	1,484,497	1,476,105	—
7.5	7.5	▲2.9	9.3	11.3	10.7	9.8	3.2	—
2.3	2.5	▲0.9	2.9	3.6	3.6	3.0	0.9	—
0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7	0.8	0.7	—
2.3	2.1	1.6	2.7	3.5	3.6	3.7	3.7	—
1,897	2,143	2,262	2,215	2,656	3,143	2,807	2,526	22.75
8.68	8.69	▲24.08	8.00	7.54	8.46	8.34	21.75	—
0.6	0.6	0.8	0.7	0.8	0.9	0.9	0.7	—

*5 「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。

*6 「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。

*7 当社が保有する自己株式は含まれていない。

*8 「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。

*9 「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。

*10 「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。

*11 「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。

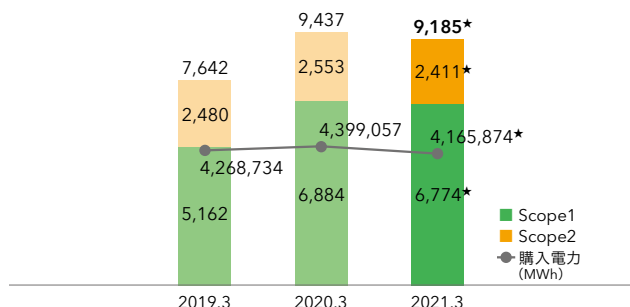
*12 「PER」は、期中平均株価に期末発行済株式総数(当社が保有する自己株式を含む)を乗じた時価総額を当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)で除して算出したもの。

*13 「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。

ESG情報

Environmental Data

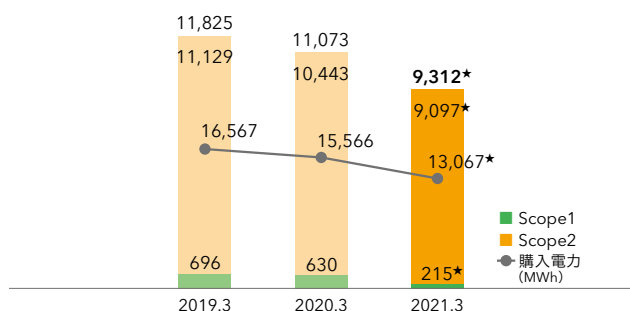
温室効果ガス排出量(連結グローバル)(単位:千t-CO₂e)



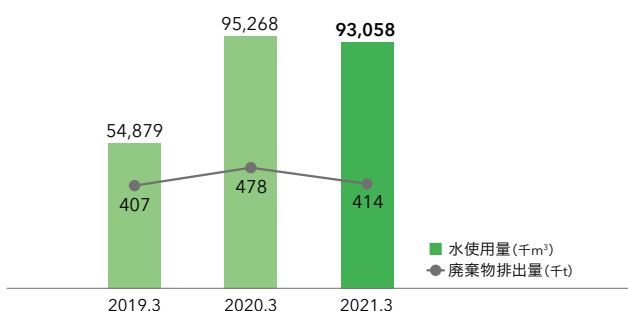
セグメント別排出量(単位:千t-CO₂e)

	2019.3	2020.3	2021.3
天然ガス	263	245	350
総合素材	130	149	125
石油・化学ソリューション	223	165	123
金属資源	2,940	2,872	2,782
産業インフラ	14	83	86
自動車・モビリティ	16	20	15
食品産業	1,160	1,195	1,135
コンシューマー産業	1,392	1,523	1,442
電力ソリューション	1,485	3,168	3,111
複合都市開発	7	6	5
コーポレートスタッフ部門	12	11	9

温室効果ガス排出量(単体)(単位:t-CO₂)



水使用量・廃棄物排出量(連結・国内)



Scope 1:「燃料使用に伴う直接的なCO₂排出」+「事業活動に伴うエネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス(6.5ガス)排出」

Scope 2:「電力等の使用に伴う間接的なCO₂排出」

環境データ(単体)

	2019.3	2020.3	2021.3
CO ₂ 排出量 ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂)	11.8	11.1	9.3*
エネルギー使用量 ^{※2} (単位:GJ)	221,302	207,159	177,178*
電気使用量(単位:MWh)	16,567	15,566	13,067*
物流起因のCO ₂ 排出量 ^{※3} (単位:千t-CO ₂)	45	40	26*
紙の使用量 ^{※4} (単位:千枚)	46,510	38,265	16,900*
廃棄物 排出量(単位:kg)	600,254	506,403	410,912*
リサイクル率(単位:%)	98.6	98.5	98.9*
水の使用量(単位:千m ³)	42	38	25*

対象期間:各年度4月1日~3月31日

集計範囲(単体):

- ・CO₂排出量、エネルギー使用量、電気使用量、物流起因のCO₂排出量:本店、国内支社・支店・研修所など、その他事業所
- ・紙の使用量:本店、国内6支社および各支社の管轄する支店など
- ・廃棄物排出量、廃棄物リサイクル率、水の使用量:三菱商事ビル、丸の内パークビルおよび東京に所在する一部のビル

環境データ(連結)

	2019.3	2020.3	2021.3
CO ₂ 排出量 ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂ e)	7,642	9,437	9,185*
総資産当たりCO ₂ 排出量 ^{※1,※2,※5} (単位:百万t-CO ₂ e/兆円)	0.57	0.66	0.64
Scope 1排出量(6.5ガスを除く) ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂)	4,195	6,006	5,925*
内訳 Scope 1排出量(6.5ガスのみ) ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂ e)	967	878	848*
Scope 2排出量 ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂)	2,480	2,553	2,411*
エネルギー使用量 ^{※1,※2} (単位:GJ)	71,669,148	106,075,971	103,990,961*
電気使用量 ^{※1,※2} (単位:MWh)	4,268,734	4,399,057	4,165,874*

対象期間:各年度

集計範囲(連結):

- ・CO₂排出量、6.5ガス排出量、エネルギー使用量、電気使用量:単体および連結子会社

Scope 1排出量(6.5ガスのみ)^{※1,※2}

	2019.3	2020.3	2021.3
6.5ガス総量(千t-CO ₂ e)	967	878	848*
二酸化炭素(CO ₂)	47	8	8*
メタン(CH ₄)	920	870	840*
一酸化二窒素(N ₂ O)	0.01	0.3	0.4*
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 ₆)	0	0	0*
三ふっ化窒素(NF ₃)	N/A	N/A	N/A

★の付された2021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。詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/ar2021/ja/pdf/a_report2021_22.pdf

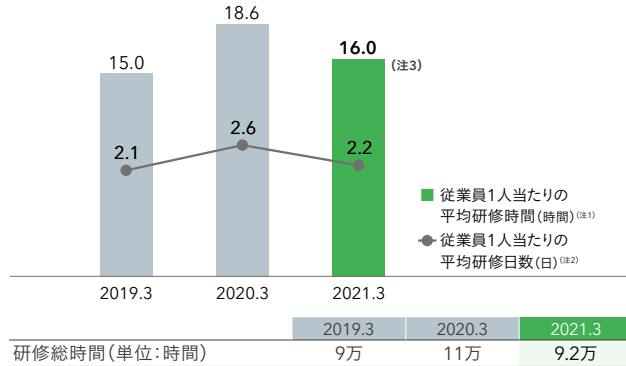


ESG 情報の詳細はサステナビリティ・ウェブサイトを
 ご参照ください。
<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja>



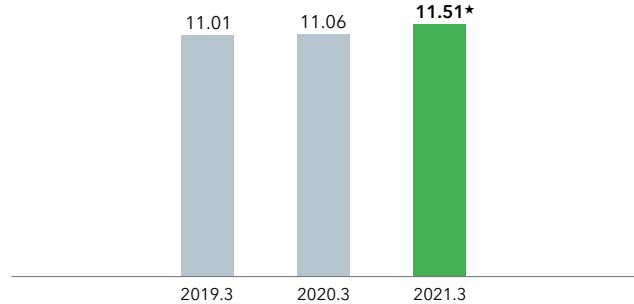
Social Data

従業員1人当たりの平均研修時間・日数



(注1) 年間の研修総時間から単体従業員数1人当たりの年間平均研修時間を算出。
(海外派遣研修除く)
(注2) 1日の勤務時間を7.25時間として算出
(注3) 新卒入社後定年退職まで当社で勤務し、標準的なキャリアを積んだ場合に想定される研修(含、海外派遣研修)を全て受講すると仮定したモデルケースにおける年間平均研修時間・日数はそれぞれ62時間・8.6日

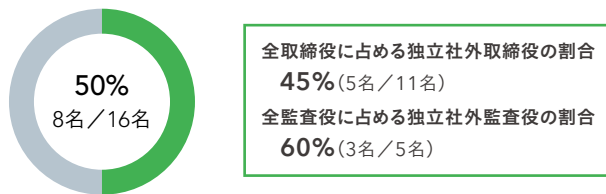
女性管理職比率(単体)(単位:%)^(注4)



(注4) 各年4月1日時点のデータ

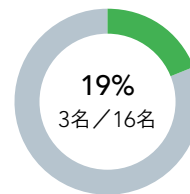
Governance Data

全取締役・監査役に占める独立社外役員割合[☆](単位:%)

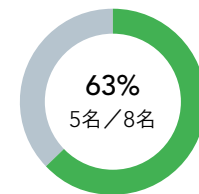


☆2021年7月1日時点の体制に基づく。

全取締役・監査役に占める女性の割合[☆](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[☆](単位:%)



人事データ(単体)

		2019.3	2020.3	2021.3
従業員数(単体)	男性	4,437	4,356	4,241
	女性	1,579	1,526	1,484
	計	6,016	5,882	5,725
管理職男女別比率(単位:%) ^{※6}	男性	88.99	88.94	88.49*
	女性	11.01	11.06	11.51*
平均勤続年数		18.4	18.4	18.4
海外在籍者数(グローバル研修生含む) ^{※7}		1,261	1,174	1,074
障がい者雇用比率(単位:%) ^{※8}		2.69	2.90	2.53*
育児休暇取得者数 ^{※9}	男性	13	20	36
	女性	45	52	48
	計	58	72	84
介護休暇取得者数 ^{※9}	男性	0	0	1
	女性	4	1	0
	計	4	1	1
月間平均残業時間(単位:時間/月) ^{※10}		25.7	25.1	27.2
有給休暇取得率(単位:%) ^{※11}		67	67	55
従業員満足度(単位:%) ^{※12}		—	76	—
労働災害度数率(災害発生の頻度)(Lost Time Injuries Frequency Rate) ^{※13}		0.47	0.49	0.16*

- ※1 2017年3月期分から算定対象に発電事業・熱供給事業等の公共性の高い事業(ユーティリティ事業)、および共同支配事業(Un-incorporated Joint Operationを含む)を含む。また、フランチャイズ参加事業者の排出量については、一般的にはScope1・Scope2排出量には含まないものの、当社においては、当該事業者と当社の関係性等も勘案し、当社の排出量として管理することが妥当であるとした当該事業者の排出量については、Scope1・Scope2排出量に含めている。
- ※2 算定基準として以下を採用:
・燃料使用に伴う直接的なCO₂排出
The Greenhouse Gas Protocol(GHG Protocol) "Emission Factors from Cross Sector Tools(Mar 2017)" (WRI/WBCSD)
・事業活動に伴うエネルギー起源CO₂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CO₂排出
IEA CO₂ Emissions from Fuel Combustion(2016 edition)2014年度の国別排出係数を荷主とする国内輸送に関わるもの。
- ※3 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。物流に関しては、三菱商事を荷主とする国内輸送に関わるもの。
- ※4 コピー用紙(A4換算)の使用量。
- ※5 当社は2030年までに2017年3月期比で総資産当たり排出量の25%削減を長期目標として掲げ、削減取り組みを行っている。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。
- ※6 各年4月1日時点のデータ
- ※7 「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。
- ※8 各年6月1日時点のデータ
- ※9 当該年度内に休職を開始した人数でカウント
- ※10 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)
- ※11 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)
- ※12 社員のモチベーションや組織の活性化を定点観測し、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。
- ※13 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:1.95
(厚生労働省「令和2年 労働災害動向調査」より引用)

会社情報 (2021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:1954年7月1日
(設立年月日:1950年4月1日)

資本金:204,446,667,326円

発行済株式総数:1,485,723,351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:5,725名
連結:82,997名

独立監査法人:

有限責任監査法人トーマツ

株主数:360,467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)

〈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おります。2021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2021

URL: <https://www.mitsubishicorp.com/ar2021/ja/>

サステナビリティ関連情報

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



2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



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。

株主情報 (2021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) 2021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)
2020年3月期末時点	1,590,076,851	287,296
増減	▲104,353,500	73,171
2021年3月期末時点	1,485,723,351	360,467

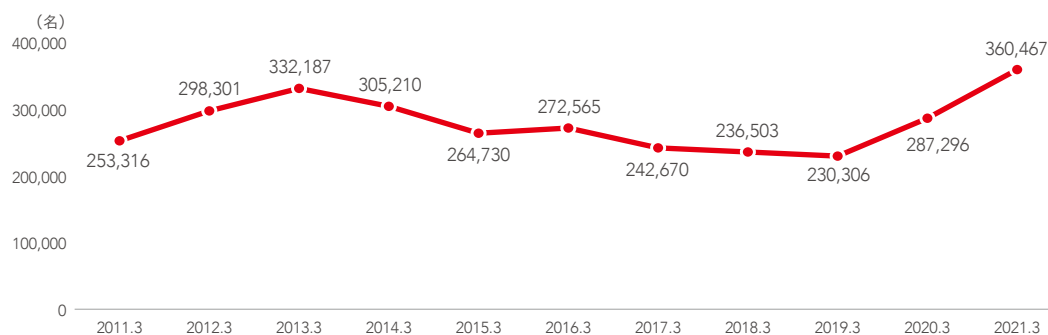
(注) 発行済株式総数の減少は、2020年5月29日付の自己株式の消却によるものです。

大株主の状況

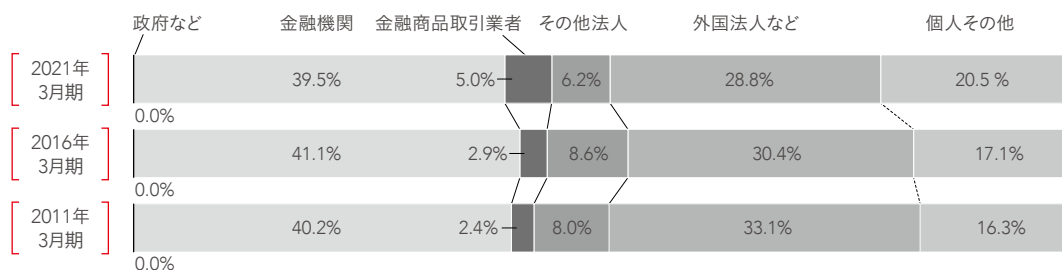
株主名	所有株式の状況(千株未満切り捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	118,378	8.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	79,530	5.37
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	78,969	5.33
明治安田生命保険相互会社	64,846	4.38
東京海上日動火災保険株式会社	55,900	3.77
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工業株式会社口・退職給付信託口)	32,276	2.18
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,360	1.37
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	18,387	1.24
JPモルガン証券株式会社	18,142	1.22
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

(注) 持株比率は、三菱商事が保有している自己株式6,205,325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	合計
2021年3月期	6	5,862,262	744,964	925,029	4,274,474	3,043,182	14,849,917
2016年3月期	52	6,536,212	453,725	1,362,038	4,829,496	2,714,274	15,895,797
2011年3月期	2	6,819,371	413,464	1,354,221	5,611,341	2,768,740	16,967,139

(単元/100株)

www.mitsubishicorp.com