

株主通信

2022年6月 No.54

2021年度報告(2021年4月～2022年3月)

特集

中期経営戦略2024

MC Shared Value(共創価値)の創出

EX・DXの一体推進による未来創造

「総合力」を最大限に駆使し、 MC Shared Value (共創価値) の 創出を目指します

全力を尽くし、諦めずに挑戦し続ける

株主の皆様には、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。
4月1日をおもちまして、社長に就任しました中西です。私は、1985年に入社して以来、南米、北米、欧州、中東と世界中で電力ビジネスに携わってきました。その間、当社の電力事業はトレーディングからIPPと呼ばれる民間発電事業、さらに足元では再生可能エネルギー事業や分散電源事業へと広がっています。

そうした中で、私が大事にしてきたことがあります。それは、諦めないこと、次の成長や成功に「つなげる」という気概を持つことです。志半ばに終わった案件もありますが、その経験を糧に挑戦し続け、常に新しいビジネスに取り組んできました。この姿勢を忘れることなく、当社のさらなる成長に向けて全力を尽くして参ります。

各事業の総和(Σ)以上の価値を生み出す

本年5月に、2022年度からの3カ年の新しい指針として、「中期経営戦略2024 MC Shared Value (共創価値)の創出」を策定・公表しました。「MC Shared Valueの創出」には、「三菱商事グループの総合力強化による社会課題の解決を通じて、スケールのある共創価値を創出し続ける」という想いを込めています。

幅広い産業知見やグローバルネットワークをベースにしたインテリジェンスを有機的につなげ、三菱商事グループの強みである「総合力」を駆使して、各事業の総和(Σ)以上の価値を生み出すことを目指します。変化が激しく不確実性を伴う時代だからこそ、「多様性」や「つながり」から生まれる「総合力」を最大限に発揮できると考えています。

創業からの理念である「三綱領」に常に立ち返り、社会や産業の課題を解決しながら、三菱商事グループの想いに賛同いただけるパートナーの皆様と手を携え、共に成長していきたいと思えます。

株主の皆様には、今後も一層のご支援を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

2022年6月
代表取締役 社長

中西勝也



Profile プロフィール

中西 勝也(なかにし かつや)

1960年10月15日生まれ(61歳)

モットー ● 至誠にして動かざる者は
未だ之あらざるなり

好きなスポーツ ● ゴルフ

主な経歴

1985年4月

三菱商事入社(重電機第二部)
コロンビア三菱商事、重電機輸出部、米国三菱商事、
重電機輸出ユニットマネージャー、欧阿中東電力
事業部長等を経て

2016年4月

執行役員、中東・中央アジア統括(ドバイ)

2018年4月

新エネルギー・電力事業本部長
(兼)海外電力事業部長

2019年4月

常務執行役員、電力ソリューショングループ CEO

2022年4月

社長

業績ハイライト (国際会計基準)

2021年度業績

2022年度見通し

連結純利益^{※1}

9,375 億円

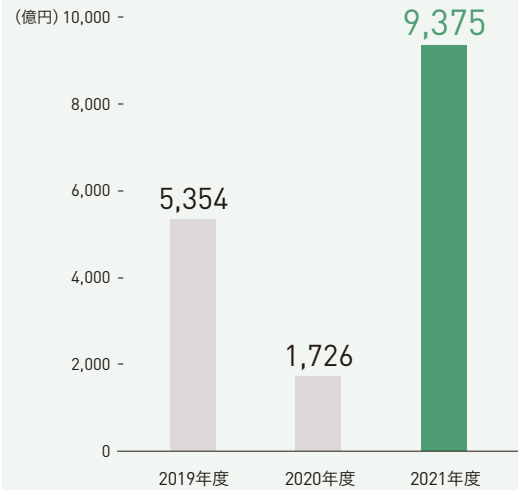
8,500 億円

配当金^{※2}

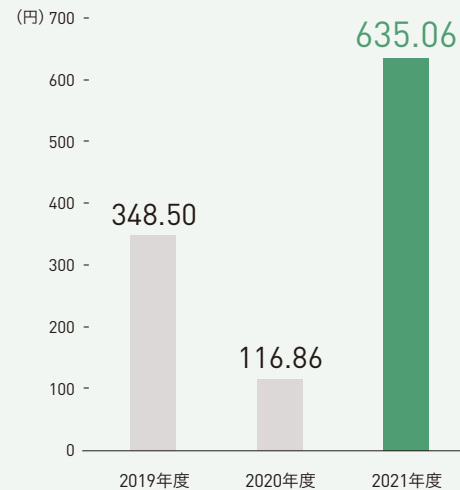
年間配当 150 円

年間配当 150 円

連結純利益



基本的1株当たり当期利益^{※3}

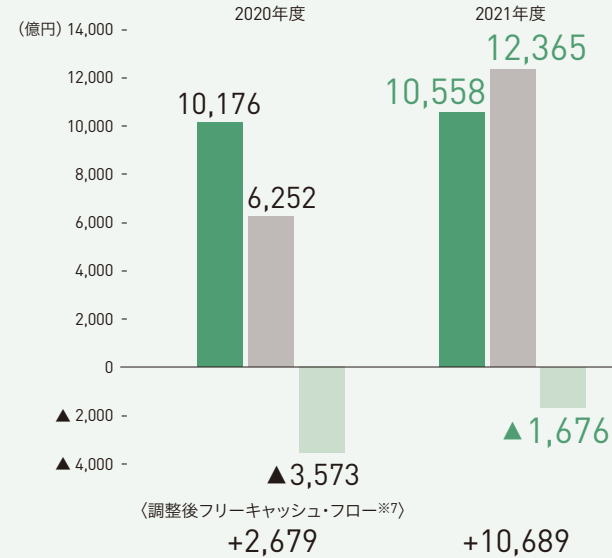


その他の指標

	収益	総資産	資本 ^{※4}	ROE ^{※5}
2020年度	128,845 億円	186,350 億円	56,136 億円	3.2%
2021年度	172,648 億円	219,120 億円	68,802 億円	15.0%

キャッシュ・フロー

■ 営業キャッシュ・フロー ■ 営業収益キャッシュ・フロー(リース負債支払後)^{※6}
■ 投資キャッシュ・フロー



2021年度 投資キャッシュ・フローの内訳

主な新規・更新投資

- ・銅事業及び豪州原料炭事業(金属資源グループ)
- ・LNG関連事業(天然ガスグループ)
- ・欧州総合エネルギー事業及び海外電力事業(電力ソリューショングループ)
- ・北米不動産事業及びアジア不動産事業(複合都市開発グループ)
- ・コンビニエンスストア事業(コンシューマー産業グループ)

主な売却及び回収

- ・北米シェールガス事業(天然ガスグループ)
- ・海外電力事業(電力ソリューショングループ)
- ・北米不動産事業及び航空機リース事業(複合都市開発グループ)

業績の詳細については、[三菱商事ホームページ](#)に掲載しています。

三菱商事 決算公表資料 検索



※1 「連結純利益」は、非支配持分を除く、当社の所有者に帰属する連結純利益を表しています。

※2 「配当金」は、1株当たりの額を表しています。

※3 基本的1株当たり当期利益は、連結純利益を発行済株式総数(自己株式及び潜在株式は含まない)で除したものです。

※4 「資本」は、非支配持分を除く、当社の所有者に帰属する資本を表しています。

※5 ROE(Return on Equity): 資本に対する連結純利益の割合。資本利益率。

※6 営業収益キャッシュ・フロー(リース負債支払後): 運転資金の増減影響を控除した営業キャッシュ・フロー(連結純利益(非支配持分を含む) - 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です。

※7 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(リース負債支払後)と投資キャッシュ・フローの合計。

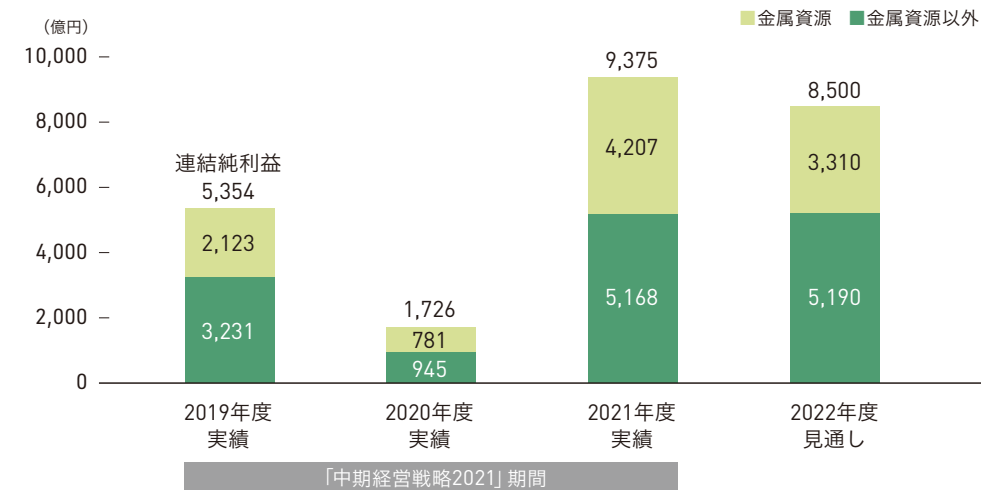
2021年度決算及び2022年度の業績見通し

業績

「中期経営戦略2021」の最終年度となる2021年度の三菱商事グループの連結純利益は、9,375億円となりました。前年度と比べて7,649億円の増益となり、過去最高益を更新しました。経済の回復局面における事業環境の改善に加え、資源価格の堅調な推移も追い風になったことなどにより、2022年2月3日公表の通期業績見通し8,200億円を上回る結果となりました。

2022年度は、事業環境に対する不透明感は増していますが、収益基盤のさらなる改善と安定的な利益確保を進め、通期業績見通し8,500億円の達成を目指します。

●連結純利益の推移

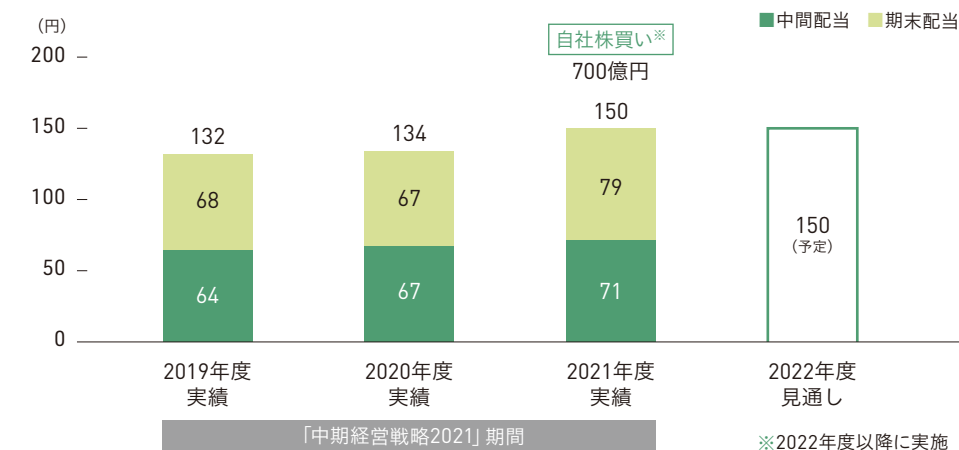


配当

当社は、「中期経営戦略2021」で累進配当を基本方針としており、2021年度の年間配当は、1株当たり150円としました。

「中期経営戦略2024」においても持続的な利益成長に応じて増配を行う累進配当を継続する方針とします。30～40%程度の総還元性向を目処とし、自社株買いは財務規律の下で機動的に実施する方針としました(詳細はP.12をご参照ください)。これらを踏まえ、2022年度の配当見通しは2021年度と同額の1株当たり150円としました。

●1株当たり配当金の推移



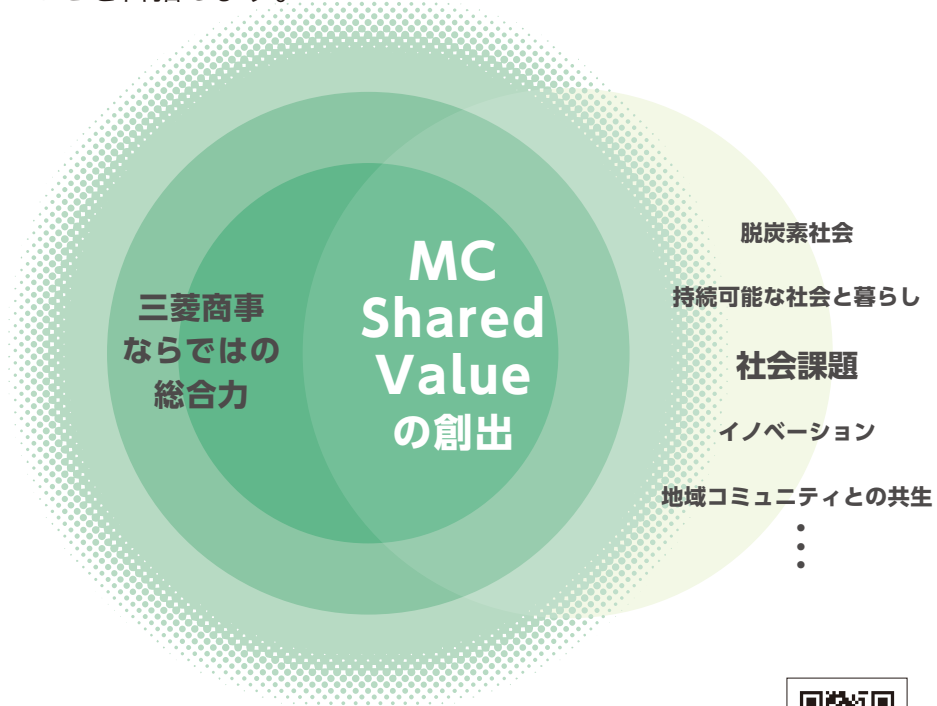
中期経営戦略 2024

MC Shared Value (共創価値) の創出

2022年5月、2024年度までの3カ年の新しい経営の指針として、「中期経営戦略 2024 MC Shared Value (共創価値) の創出」を策定・公表しました。その内容を紹介します。

中経 2024 で目指すこと MC Shared Value (共創価値) の創出

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



「中期経営戦略 2024」の詳しい内容は、[三菱商事ホームページ](#)からご覧ください。



1 成長戦略 トランスフォーメーションを主導し、成長につなげる

- EX戦略: EXバリューチェーン全体を俯瞰し、パートナーと共に、カーボンニュートラル社会への移行・産業競争力向上に貢献していきます。
- DX戦略: DX機能を全社横断的に展開し、産業・企業・コミュニティをつなぐことで、社会全体の生産性向上と持続可能な価値創造に貢献していきます。これを推進するために、今回、新たにDX戦略推進組織として「産業DX部門」を新設します。
- 未来創造: 再エネ等の地域エネルギー資源の活用、カーボンニュートラル(CN)新産業の創出、地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとして、パートナーの皆様とともに、社会・産業課題の解決に貢献していきます。

2 経営管理 規律ある成長で未来へつなぐ

自律的なグループ経営の強化を促す経営管理メカニズムを構築し、事業環境の変化に対応した循環型成長モデルへの取り組みを加速することで、資本効率の維持・向上を図り、財務健全性を維持します。

3 推進メカニズム 多様なインテリジェンスをつなぐ

「産業DX部門」の新設に加え、外部環境への対応力を更に強化すべく「グローバルインテリジェンス委員会(GI委員会)」を新設します。
産業横断的な全社戦略を討議・立案するMC Shared Value 会議(MCSV会議)に、GI委員会の分析を反映することで、営業グループの推進力と業界を超えた連携を強化していきます。

4 人事施策 多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ

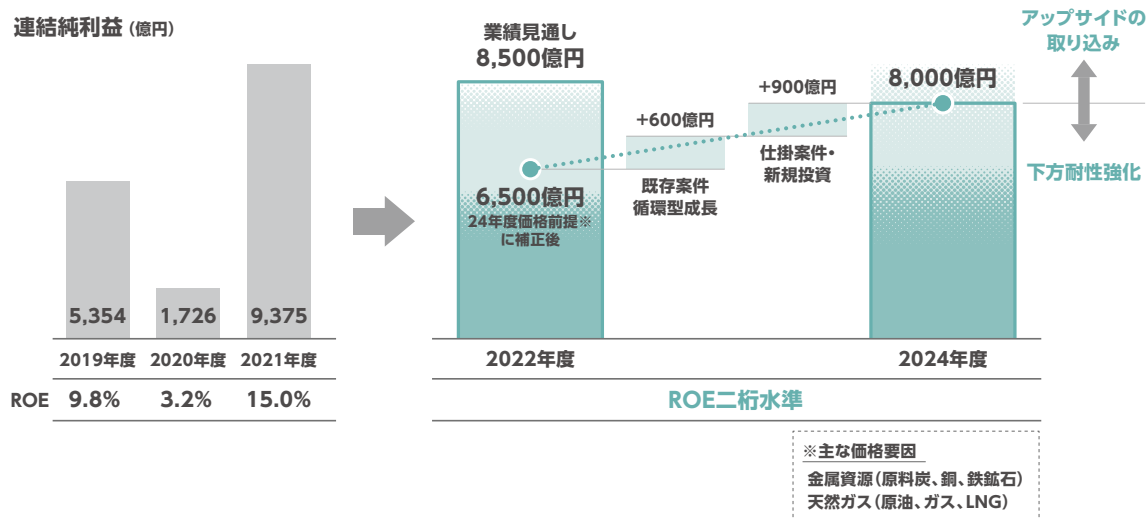
多様性を活かす企業風土づくりやダイナミックな人材シフト・登用等を通じて、「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を実現し、人的資本の価値最大化を目指します。

5 サステナビリティ施策 多様なステークホルダーとつながり、社会から信頼され続ける存在へ

当社が事業活動を通じて取り組む重要な社会課題を「マテリアリティ」として再定義し、取り組みの指針とします。
温室効果ガス削減目標の達成に向け、各事業を気候変動の移行リスク・機会に応じて分類の上モニタリングする等、様々な施策を通じて事業の低・脱炭素化を推進します。

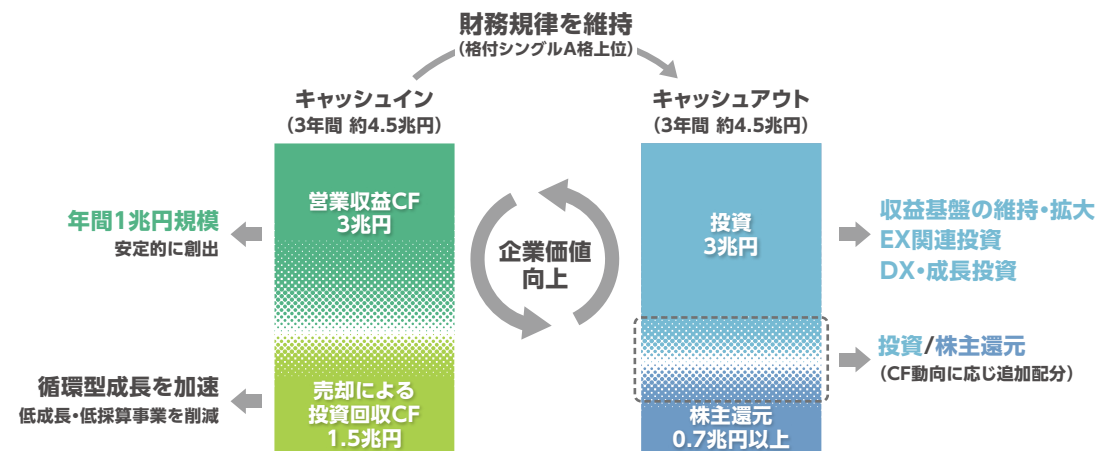
定量目標

収益基盤の維持・拡大とともに、EX関連やDX関連・成長分野への投資等を通じて、価格要因を除いた利益の着実な成長とROE二桁水準の維持・向上を目指します。



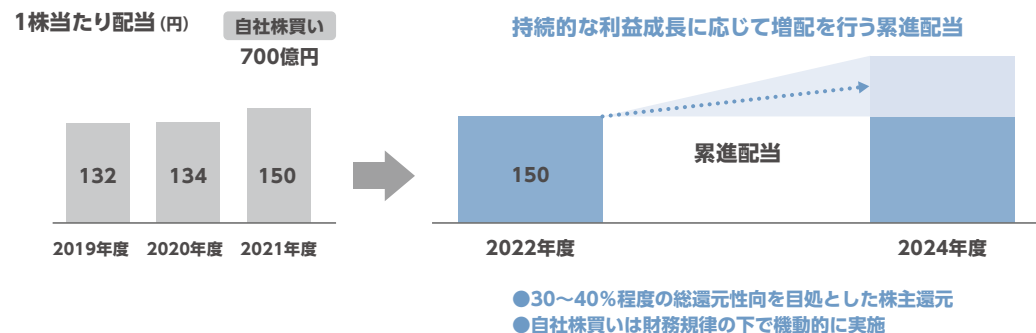
キャッシュ・フロー(CF)・資本配分

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



株主還元

持続的な利益成長に応じて増配を行う累進配当を基本方針とします。財務健全性、配当の安定成長、株主還元に対する市場期待の3つのバランスが取れた還元政策を実施します。



投資計画・事業ポートフォリオ

「中期経営戦略2024」期間で、3兆円規模の投資を計画し、EX関連分野への投資を加速します。同時に、収益基盤の維持・拡大とDX・成長分野への投資も着実に促進します。

2022年度～2024年度の投資計画

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

2030年度 創出したCFを将来の成長に向けてEX/DX・成長投資関連に配分

EX関連投資を加速

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

成長戦略: 未来創造(新産業創出/地域創生)

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

EX・DX 一体推進 による地域創生

EX

【地域産業の課題】

脱炭素への取り組み/自給率向上/新産業創出 等

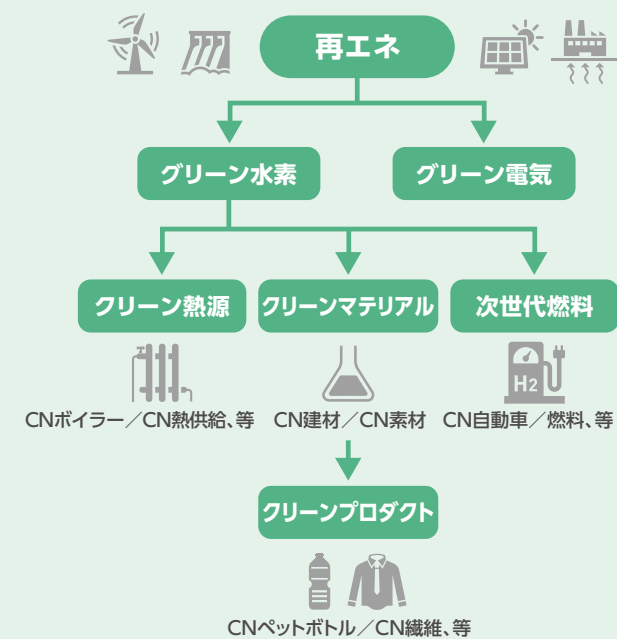
【地域社会の課題】

既存産業の再強化/就労人口の確保/少子化対策 等

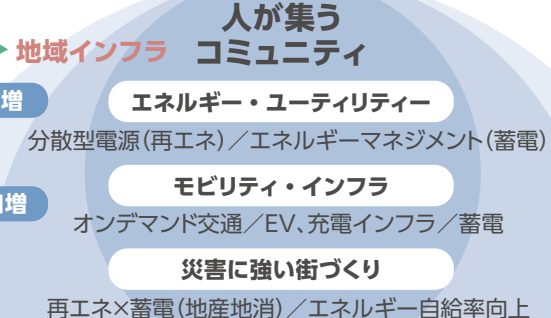
DX

洋上/陸上風力・水力・太陽光・地熱等、自然エネルギー(地域資源)の活用

1 地域エネルギー資源の活用



インフラ投資
建設/運用・保守 人材育成



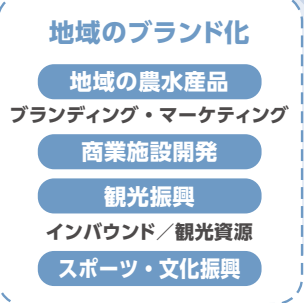
更なる雇用創出、労働人口増
域内GDPの増加

2 CN新産業の創出

グリーンブランド
(CN先進都市)

地域外への
展開

地域経済圏

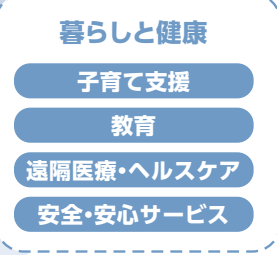


地域データ連携基盤

行政サービスの電子化
自治体との連携/都市OS

自治体/行政
連携

地域生活圏



3 魅力ある街づくり

「地元で産み出し、消費する」地域完結型サーキュラーエコノミー

再エネを起点としたCN新産業創出

「地元で産業を創り、地域の活性化」を実現する次世代型の街づくり

便利で活気のある自立分散型コミュニティ

EX・DXの一体推進による未来創造

三菱商事は、カーボンニュートラル社会の実現に向け、EXとDXを推進しています。今回は、地域課題の解決を通じた魅力ある街づくりにつながる取り組みを紹介します。

秋田県能代市、三種町
及び男鹿市沖

秋田県由利本荘市沖

千葉県銚子市沖

EX 洋上風力発電

低・脱炭素社会の実現に不可欠な再生可能エネルギー（再エネ）の普及。その切り札として期待されるのが洋上風力発電です。

秋田県・千葉県沖の洋上風力発電事業者を選定

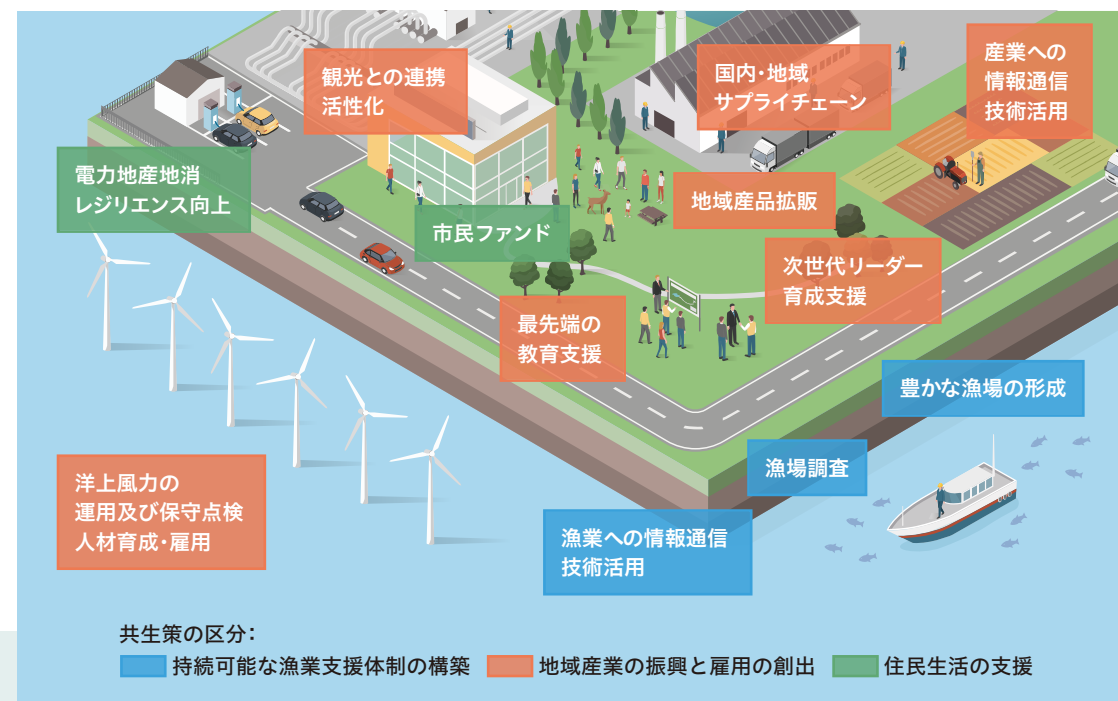
三菱商事と、グループ会社の三菱商事エネルギーソリューションズ、そして中部電力子会社のシーテックなどにつくる企業連合は昨年12月、秋田県沖と千葉県沖の三つの海域で洋上風力発電を担う事業者を選定されました。

本事業では、今後、秋田県能代市、三種町及び男鹿市沖で38基、同県由利本荘市沖で65基、千葉県銚子市沖で31基の計約170万kWを開発^{*}。2028～30年から順次運転を開始する予定です。

^{*}当社は、2030年までに再エネ発電事業の持分容量を現状の330万kWから660万kWへ倍増することを目指します。

地域との
共生を
目指して

由利本荘市沖の事業には風力発電を手掛ける地元企業ウェンティ・ジャパンが加わります。また、米国Amazon.comやNTTアノードエナジー、麒麟ホールディングスと共同で全事業地域において地域共生策を実施。三菱商事グループは、地域との共生を図りながら、エネルギーの安定供給と低・脱炭素の両立の実現に貢献していきます。



DX スマートシティ & モビリティ・サービス

三菱商事は、地域における生活の利便性向上、環境負荷低減に貢献するスマートシティ開発やモビリティ・サービス事業に取り組んでいます。

デジタル技術活用で地域振興へ

本年2月、熊本県八代市と、三菱商事、グループ企業であるホームサーブは、デジタル技術を活用した地域振興に関する連携協定を締結しました。今後、エネルギー地産地消化の推進による災害に強い街づくりや、デジタル技術を活用した自治体・民間データの連携による市民サービスの向上など、「安全・安心で、持続的に発展するまち“スマートシティやつしろ”」の実現を推進していきます。本協定に基づく取り組みの第一歩として、地域ポータルの実証実験と、定額制の水回り修理サービスの提供が開始されました。

三菱商事が手掛ける地域ポータルの実証実験では、従来紙の回覧版で通知していた町内会や市の情報を携帯電話やスマートフォンで閲覧・配信できるようにする他、安否確認等も可能に。市民の皆様が必要とする情報の集約化を図ります。ペーパーレス化、事務手続きの効率化等を実現し、将来的な市民サービスの質向上を目指して、データ連携についても協議を進めていきます。



地域ポータルの画面(イメージ)

スマートシティ運営に向けた自動運転実証実験を開始

本年5月、三菱商事は、インドネシア・ジャカルタ郊外にあるBSD Cityにおいて、同国の有力不動産開発企業Sinar Mas Land (SML)と共に、電気自動車の自動運転実証実験を開始しました。実験では、中心部周辺を電気自動運転車両が周回し、そのニーズ等を検証します。三菱商事はSMLと、同地区の都市価値向上を目指す基本合意書を締結しており、都市全体のスマートシティ化を推進すべく、BSD City全体のデータ連携基盤の構築やデジタルマーケティング等にも取り組んでいきます。



現在の人口は約35万人、BSD Cityは山手線の内側と同等の約6,000haの面積を持つ。2050年の予想人口は約300万人

福岡空港で大型自動運転バスの実証実験を開始



いすゞ自動車製大型自動運転バス。定員は79名

三菱商事、いすゞ自動車、西日本鉄道は、本年3月より福岡国際空港が運営する福岡空港において、いすゞ製大型バスでの自動運転の共同実証実験を開始しました。国際線・国内線ターミナル間の一部区間を大型自動運転バスが走行します。実証を通じ、運用・サービスに関する課題点を洗い出し、ドライバー不足の解決策として期待される自動運転の実用化に向けて検討を進めていきます。

自然の力を活用した 気候変動対策

三菱商事は、自然の力を活用した気候変動対策(NCS[※])を社会貢献活動の一環として開始しました。

NCSにはさまざまな手法がありますが、当社が目じたのは、土壌や森林に貯留されるCO₂が大気中に放出されることを防ぐ手法です。南アフリカとカナダで実施している活動では、CO₂対策と同時に、生物多様性の保全と地域社会の発展も目指しています。

※ Natural Climate Solutionsの略。

生活の質向上も目指す 南アフリカ放牧地回復プロジェクト

急速に人口が増加する南アフリカのダーバン近郊。同地では放牧の増加で放牧地が減少しており、CO₂吸収量の低下と、土壌に蓄えられたCO₂の放出が懸念されています。本プロジェクトでは、地域コミュニティと協力し放牧地の保全に取り組みます。保全を通して、牧畜の質向上や水質改善といった、地域住民の生活向上効果も期待されています。



(写真上下2点とも)
©コンサベーション・インターナショナル
/ Tessa Mildenhall

パートナー コンサベーション・インターナショナル(米国の環境NGO)

生物多様性の保全にも寄与 カナダ原生林保全プロジェクト

カナダ西部のブリティッシュコロンビア州、及びユーコン準州に跨る広大な原生林の保全に取り組みます。手付かずの貴重な森林の健全な生態系を守り、CO₂の吸収量を保持し、



かつ炭素の放出を防ぎます。同時に、プロジェクト対象地域の先住民の協力を得つつ、専門性の高いスタッフたちが、森林に暮らすサケ、クマ、カリブーなど、豊かな生物多様性の保全も行います。



(写真上下2点とも)
©Wildlife Conservation Society

パートナー ワイルドライフ・コンサベーション・ソサイエティ(米国の環境NGO)

会社情報

コーポレートデータ (2022年3月31日現在)

社名	三菱商事株式会社
創立	1954年7月1日(設立1950年4月1日)
資本金	204,446,667,326円
本店登記地	三菱商事ビルディング 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号
従業員数	連結 80,728名、単体 4,390名 ※2022年3月31日時点の就業人員数を記載しています。
連結対象会社数	1,674社

取締役及び監査役 (2022年6月24日現在)

取締役会長	垣内 威彦
*取締役 社長	中西 勝也
取締役 常務執行役員	田中 格知
*取締役 常務執行役員	平井 康光
*取締役 常務執行役員	柏木 豊
*取締役 常務執行役員	野内 雄三
取締役 (社外)	齋木 昭隆
取締役 (社外)	立岡 恒良
取締役 (社外)	宮永 俊一 (三菱重工業(株)取締役会長)
取締役 (社外)	秋山 咲恵 ((株)サキコーポレーション ファウンダー)
取締役 (社外)	鷺谷 万里
監査役 (常勤)	平野 肇
監査役 (常勤)	鴨脚 光眞
監査役 (社外)	佐藤りえ子 (石井法律事務所 パートナー)
監査役 (社外)	中尾 健 ((株)パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長)
監査役 (社外)	小木曾 麻里 ((株)SDGインパクトジャパン 代表取締役社長)

※*は代表取締役を示しています。

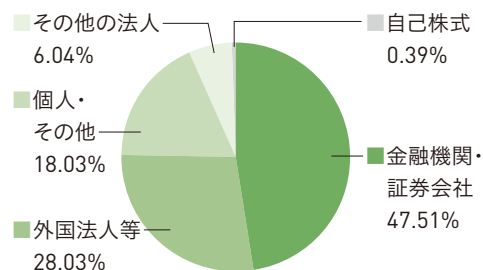
※全ての社外取締役及び社外監査役を、(株)東京証券取引所が定める独立役員として指定しています。

株式等の状況 (2022年3月31日現在)

株式数及び株主数

発行可能株式総数	25億株
発行済株式総数	1,485,723,351株
株主数	351,134名

株主構成(所有者別の持株比率)



三菱商事の事業活動やサステナビリティ、投資家情報、最新の統合報告書など詳しくは[ホームページ](#)をご参照ください。



株主メモ

証券コード	8058
上場証券取引所	東京
単元株式数	100株
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
期末配当金支払株主確定日	3月31日
中間配当金支払株主確定日	9月30日
公告方法	電子公告

ただし、事故その他やむをえない事由により、電子公告ができない場合は、官報に掲載します。

〈公告掲載アドレス〉<https://www.mitsubishicorp.com>

マイナンバー制度に関する手続きについて

市区町村から通知されたマイナンバーは、株式の税務関係のお手続きが必要となります。このため、株主様から、お取引のある証券会社等へ、以下の通りマイナンバーを届け出いただく必要があります。

●株式関係事務におけるマイナンバーの利用目的
法令に定められた通り、支払調書に株主様のマイナンバーを記載し、税務署に提出いたします。

●マイナンバーのお届け出に関するお問い合わせ先

証券会社の口座で株式を管理されている株主様

お取引の証券会社までお問い合わせください。

証券会社とのお取引がない株主様

下記フリーダイヤルまでお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
0120-232-711 (通話料無料)

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) 〒183-0044 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
0120-232-711 (通話料無料)

(郵送先) 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

※住所変更等の各種お手続きについては、口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。

※支払開始日から満3年を経過していない未受領の配当金、及び特別口座に記録された株式に関するお手続きについては、三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください。

植樹 News

2011年度よりスタートした株主の皆様と共に推進する地球環境の保全・改善活動「株主の皆様と共に育む豊かな森づくり」。「株主総会招集ご通知」や「株主通信」など、株主の皆様へ紙で郵送している資料をEメールでお送りすることにご賛同いただきますと、株主お一人様につき半期に1本、マレーシアで植樹を行います。2021年度下半期は、2万3,515名の皆様にご協力いただき、これまでに累計48万120本の植樹が実現しました。



※詳しくは[ホームページ](#)をご覧ください。

三菱商事 森づくり

検索



本冊子は、見やすく読み間違えにくいユニバーサルデザインフォントを使用しています。

日本語の歴史展

2022年5月25日(水)～9月25日(日)



重要文化財
『ドチリーナ・キリシタン』
1592年(安土桃山時代)

『管家物語』17世紀(江戸時代)



普段、当たり前のように使っている「日本語」。この日本語とは、どのような特徴を持つ言語なのでしょう。時代による変化はあるでしょうか。本展では、日本語への理解をさらに深めるため、言葉としての発展の流れやその他の言語との関係などさまざまなトピックを、東洋文庫の貴重な国語・歴史資料によってひもときます。

※記載の予定は変更となる場合があります。最新の情報は東洋文庫ミュージアムのホームページをご確認ください。

歴史のなかの乗りもの展 (仮題)

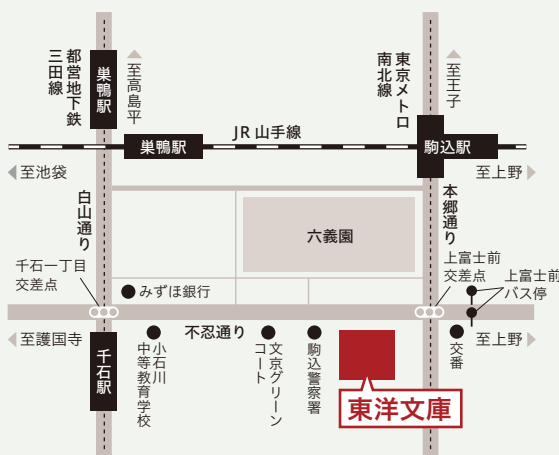
2022年10月5日(水)～2023年1月15日(日)



『ペリー提督日本遠征記』F・L・ホークス編 1856年

2022年は日本で鉄道が開業して150周年に当たります。今では、私たちにとって、生活に欠かせない移動・輸送の手段になっています。それでは、鉄道誕生以前は、どのように移動・輸送がなされていたのでしょうか。本展では古代から近代に至る東西のさまざまな乗りものや、人と物の移動の歴史をたどります。

東洋文庫ミュージアムのご案内



住 所 〒113-0021 東京都文京区本駒込2-28-21

T E L 03-3942-0280

入 館 料 一般900円、シニア(65歳以上) 800円、大学生700円、
中学・高校生600円、小学生290円

アクセス 駒込駅(JR山手線南口、東京メトロ南北線2番出口)から徒歩8分
千石駅(都営地下鉄三田線A4番出口)から徒歩7分
上富士前(都営バス)から徒歩2分

開館時間 午前10時～午後5時(入館は午後4時30分まで)
※9月9日(金)は午後2時最終入館、午後3時閉館

休 館 日 毎週火曜日(火曜日が祝日の場合は翌平日)、年末年始、
展示替え期間

東洋文庫ミュージアムの
ホームページは
[こちらから](#)



併設のレストラン「オリент・カフェ」も
ぜひご利用ください。

●営業時間
ランチタイム 午前11時30分～午後2時30分
デザートタイム 午前11時30分～午後5時30分
ディナータイム 午後5時～午後9時
(ラストオーダー午後7時)

※定休日 火曜日(火曜日が祝日の場合は翌平日)
TEL 03-3942-0400