



特集

三菱商事のDX Digital Transformation

新任社外役員紹介

株主通信

2020年11月 No.51

2020年度第1・第2四半期報告(2020年4月~2020年9月)



三菱商事グループの 総力を挙げてこの難局を 乗り越えてまいります

業績

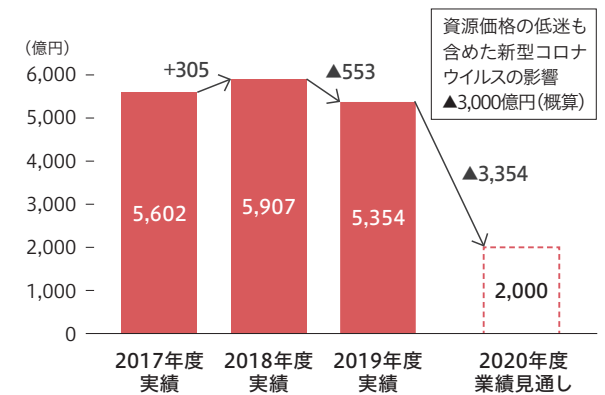
平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。2020年度第2四半期決算についてご報告申し上げます。2020年度第2四半期の三菱商事グループの連結純利益は867億円となり、前年同期比で1,557億円の減益となりました。コロナ禍の影響を受け、豪州原料炭事業やLNG関連事業で巡航利益が減少したこと、自動車関連事業を中心に世界的に需要が落ち込んだことが主な要因です。

2020年度の通期業績見通し

2020年度の通期業績見通しは、今年8月に発表したとおり、2,000億円としています。当社業績に底打ちの兆しが見えつつある一方で、世界経済が本格的な回復に向かうまでには、ワクチンの普及も考えると、もうしばらく時間を要すると想定されます。

当社を取り巻く事業環境は当面予断を許さず、豪州原料炭事業や鮭鱒養殖事業などにおける操業コストの低減、単体及び事業投資先の経費削減、赤字会社の見極めなど、引き続き足場固めを徹底し、収益力の底上げに取り組んでまいります。

●連結純利益の推移および2020年度の見通し

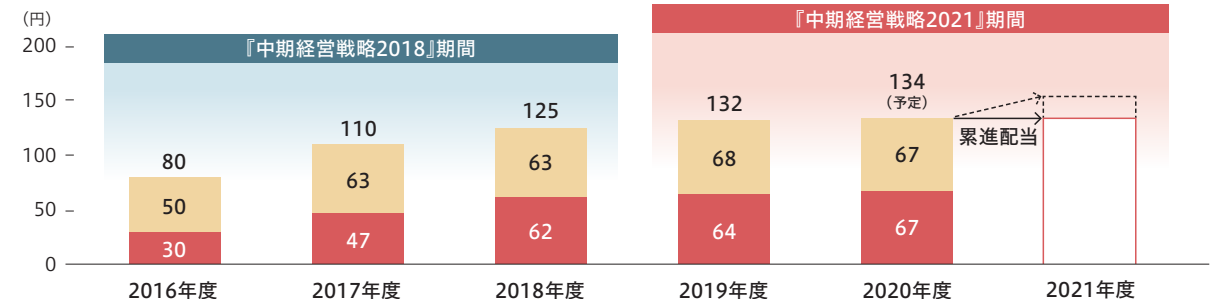


2020年度の配当見通し

2020年度の配当見通しは、2019年度から2円増配の1株当たり134円としています。『中期経営戦略2021』で掲げている累進配当制の継

続に対する経営の揺るぎない意思を株主の皆様を示すものです。

●1株当たり配当金の推移



中長期的な持続的成長を目指して

2016年の社長就任以来、外部環境の変化に合わせて事業ポートフォリオの入れ替えを進め、4年間で総額約2兆円の資産売却・回収を行いました。『中期経営戦略2021』を通じ構築してきた当社の事業ポートフォリオは、今期こそコロナ禍の影響を受けていますが、当社の持続的な成長につながっていくと確信しています。引き続き「川下」領域や「サービス」分野に注力し、事業系・市況系のバランスが取れた収益構造を実現していきます。

当社は、中長期で取り組むべき戦略として、「産業構造を変革するDX」及び「低・脱炭素社会へ移行する中でエネルギー分野から産業全体を変革するEX(Energy Transformation)」に挑戦しています。いずれも、当社が長期間にわたってさまざまな業界に関わってきたことによる総合力と、実行力、構想力を最大限活用できる分野です。

DXについて、世界は、いわゆるデジタル化、人口知能(AI)などに象徴される、第4次産業革命の真っ只中にあります。当社の強みである産業知見と、昨年12月に業務提携したNTTのデジタル知見とを融合させ、DXを通じた産業界全体の変革に取り組んでいきます。まずは食

品流通の分野において、AIを活用した需要・在庫予測の高度化で物流効率を改善し、年間約1兆円規模ともいわれる食品ロス問題の解決につなげていきます。また、NTTと共同出資したオランダの位置情報サービス大手のHERE Technologiesも活用しながら、プラントや鉱山等の操業、スマートシティの開発・運営など、幅広い分野で取組を加速していきます。

EXについては、今年3月に買収したオランダの総合エネルギー会社Enecoが、8月に大手メジャーと共同で洋上風力案件を落札するなど、再生可能エネルギーの事業基盤を着実に拡張しています。その一方で、日本のエネルギー供給を長年担ってきた当社として、低・脱炭素社会への移行に現実解を提供することも重大な責務と考えています。再生可能エネルギー事業との両輪で、火力発電の低炭素化などに全社横断で取り組んでまいります。

時代の変化を捉えたDXやEXといった取組を通じ、引き続き経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現を目指してまいります。

今後とも、皆様のご理解とご支援をよろしくお願い申し上げます。



2020年11月
代表取締役 社長

垣内威彦

業績ハイライト (国際会計基準)

2020年度第2四半期
(累計)業績

連結
純利益^{※1}

867 億円

配当金^{※2}

中間配当
67 円

2020年度
通期見通し

連結
純利益

2,000 億円

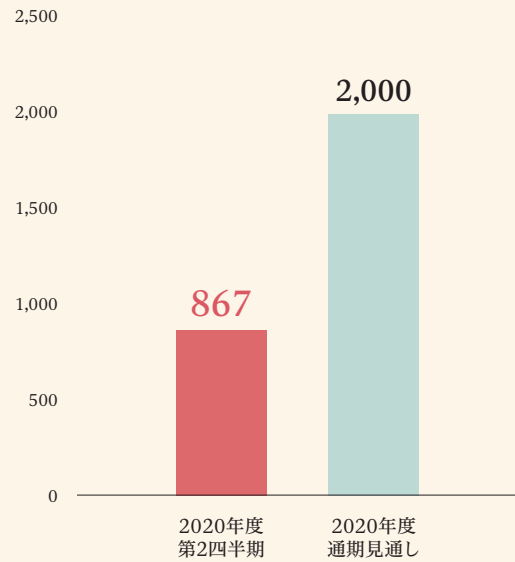
配当金

年間配当
134 円

※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。

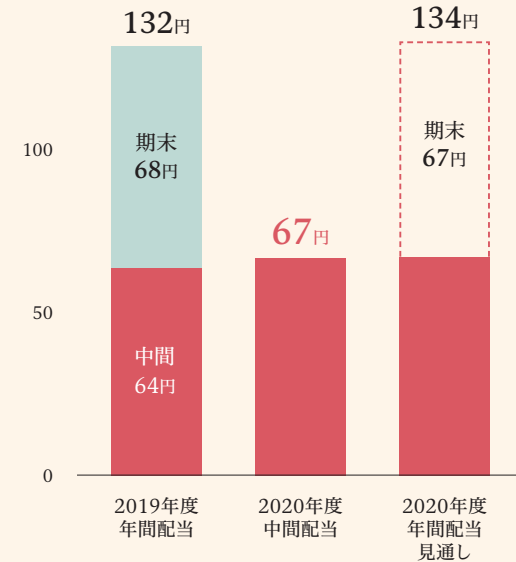
連結純利益

(億円)



配当金

(円)



その他の指標・数字
(2020年度第2四半期実績)

収益

57,283 億円

総資産

177,988 億円

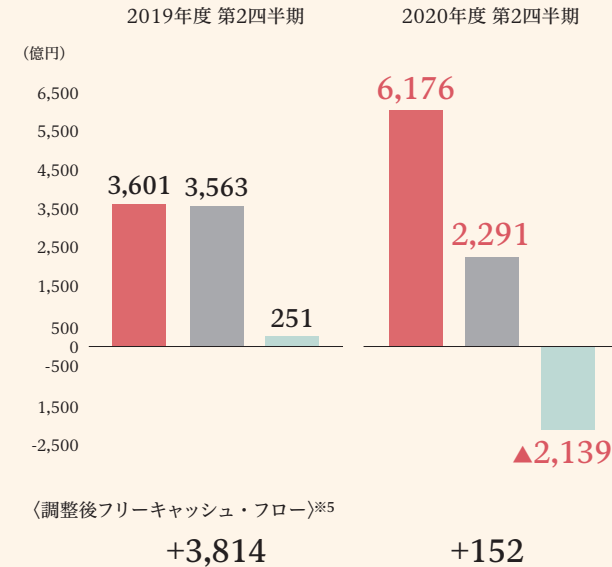
資本^{※3}

52,477 億円

※3 「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。

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)^{※4}
■ 投資キャッシュ・フロー



2020年度第2四半期 投資キャッシュ・フローの内訳

主な新規・更新投資

- ・HERE Technologies社あて投資(その他)
- ・欧州総合エネルギー事業
(電力ソリューショングループ)
- ・豪州原料炭事業(金属資源グループ)
- ・北米不動産事業(複合都市開発グループ)
- ・LNG関連事業(天然ガスグループ)
- ・銅事業(金属資源グループ)

主な売却および回収

- ・上場有価証券(食品産業グループ・
コンシューマー産業グループ)

※4 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の。

※5 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。

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



三菱商事の

— Digital Transformation —

DX

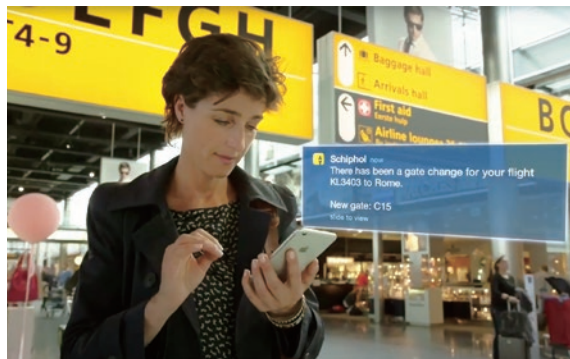
ビジネス環境が劇的に変化する中、企業には「デジタル技術を駆使し、新たな価値を提供し続けられるか」が問われています。

三菱商事は2020年4月、「産業DXタスクフォース」を設置。そして5月にはHERE Technologiesに資本参画しました。三菱商事のDXについて、現在の取組とその先の構想についてご紹介します。

Part 1

HERE Technologies

世界最高レベルの 位置情報サービスで 新しいビジネスを創出



(上) HEREは位置情報を収集するセンサーを搭載した400台の自動車を世界中に走らせています。自動車1台につき毎秒70万の3Dデータを収集し、毎日200万件以上の変更が地図に加えられています

(下) アムステルダム・スキポール空港でのソリューション事例。搭乗口の変更や搭乗時間にとどまらず、お土産の検索や飲食店への案内までも行えます

各産業でDXの重要性が認識される中、そのソリューション開発において重要な役割を果たすのが、ヒト・モノがどこにあり、どう動くのかを示す位置情報です。

三菱商事が2020年5月に資本参画したHERE Technologies (HERE)は、位置情報サービスの第一人者であり、多業種連携で非自動車領域のプラットフォームビジネス拡充を目指しています。

搭載車1億5,000万台超

1985年に米国シリコンバレーで創業したHERE。北米と西欧で販売されるカーナビ搭載車の5台に4台が同社のデジタルマップを採用している他、近年は運送・物流、都市交通、マーケティング等、位置情報サービスでヒト・モノの移動に関する事業を幅広く展開する、世界的リーディングカンパニーです。

2020年5月、三菱商事は日本電信電話 (NTT) と共同で設置した在蘭持株会社 (出資比率50%:50%) を通じ、HEREの株式30%を取得しました。目指すのはHEREが提供する最先端の位置情報サービスと、三菱商事の多様な産業知見を掛け合わせたDXの推進です。

要求されるのは、誤差10cm未満の正確性

HEREの位置情報サービスの特徴は、世界最大規模の位置情報データベース。次世代通信規格5G網の拡大に伴い急速な発展・普及が予想される自動運転の領域では、誤差10cm未満の非常に高い正確性が求められる他、渋滞等の交通状況や障害物、信号、歩行者の情報など刻一刻と変化する「動的」な情報をリアルタイムに取得する必要があります。HEREはこうした高度な位置情報の提供を強みとし、大手自動車メーカー各社と連携して自動運转向け位置情報システムの構築に必要なデータの収集・統合・分析を主導しています。

● 非自動車領域におけるHERE導入実績



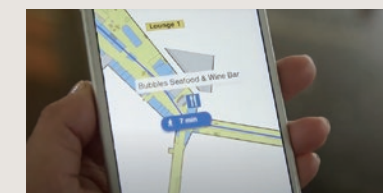
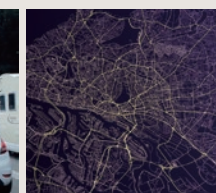
Amazon 貨物追跡 × ルート探索

HEREの位置情報とルート探索機能を活用し、Amazonで購入した商品が顧客へ届くまでの正確な追跡が可能に。Amazonのシステムと連動することで、配送中の商品の位置や商品到着時間の事前通知を行います。10軒前に通知が来るため、配送に合わせて自宅に戻ったり、不審者の訪問と区別したりできます。



ハンブルク 交通状況 × AI交通流量予測

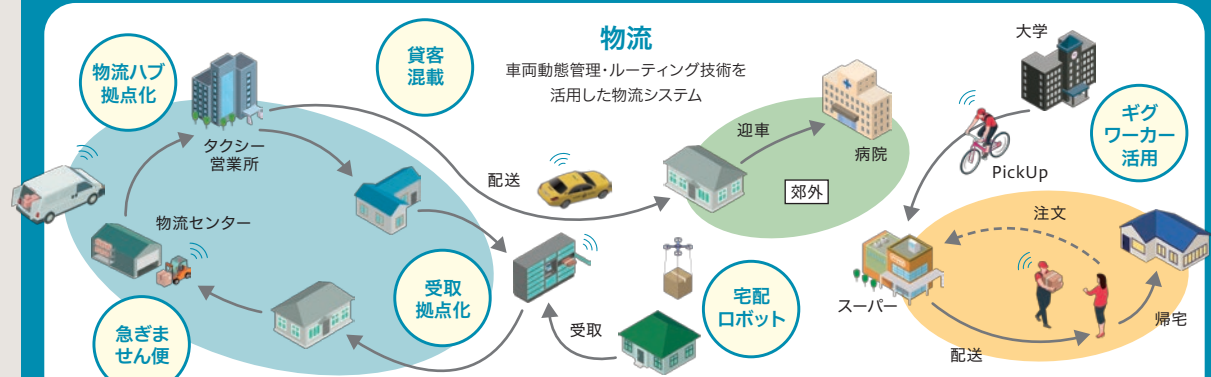
HEREはドイツのハンブルク市とパートナーシップを結び、同都市の交通改善をサポートしています。ハンブルク市から提供された交通関連のデータとHEREのAI交通流量予測技術を組み合わせることで、道路工事に伴う渋滞の正確な予測や、道路計画変更による交通流量シミュレーションが可能になりました。



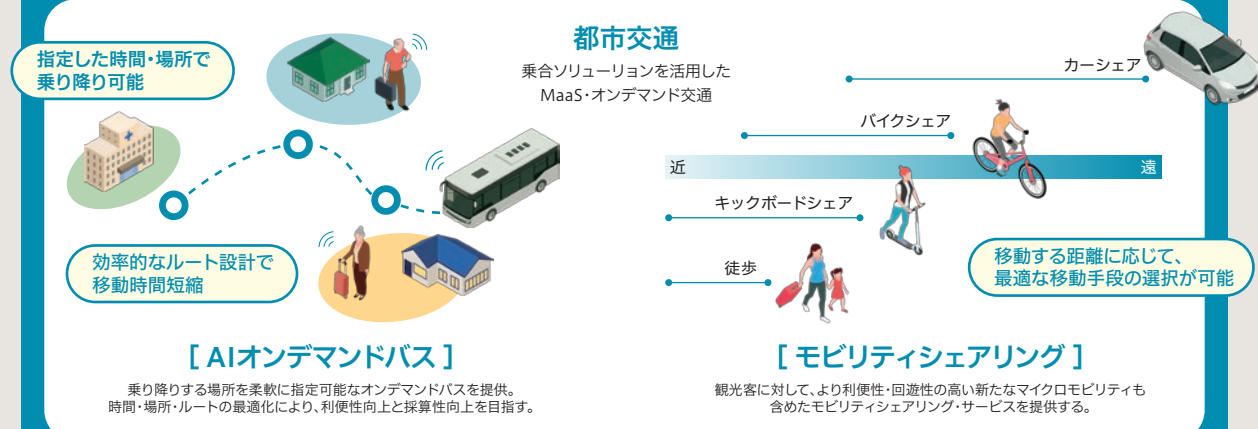
アムステルダム・スキポール空港 屋内地図 × 携帯電話位置情報

オランダの玄関口となる同空港では、空港アプリと連携したゲートまでの歩行時間計算に加え、レストランやショップへの誘客などをスムーズに実施。乗客の空港滞在を快適にするHEREの技術は、他にも緊急事態が発生した際には警備員が駆け付けけるためのルートの探索や、空港内の人流管理にも活用されています。

短期テーマ



【ラストワンマイル・デリバリー】 ドライバー不足や市民の買い物利便性不足といった物流業界課題解決のために、新しいスタイルの配送、物流ハブ拠点の設置、ユーザーによる受取促進などに挑戦。



乗り降りする場所を柔軟に指定可能なオンデマンドバスを提供。時間・場所・ルートの最適化により、利便性向上と採算性向上を目指す。

観光客に対して、より利便性・回遊性の高い新たなマイクロモビリティも含めたモビリティシェアリング・サービスを提供する。

位置情報サービス インドアを含むマッピングやポジショニング技術、位置情報補正技術を活用したマーケティング支援。

中長期テーマ

マイニング
鉱山事業で利用しているフリート・マネジメント状況をデジタル化し、オペレーションコストを削減

スマートシティ
位置情報関連技術を用いた都市機能高度化（人流・物流最適化、渋滞緩和、セキュリティ向上など）

次世代モビリティ
ITS（高度道路交通システム）
ADAS（先進運転支援システム）
自動運転等を組み合わせた次世代モビリティ

HERE Technologies CEOメッセージ



HERE Technologies CEO
エザード・オーバービーク

幅広い産業・地域と接点を持つ三菱商事グループとの提携・協業で、特に日本・アジア太平洋地域での事業展開が加速できると大いに期待しています。既に、日本ではフリート・マネジメント、ラストワンマイル・デリバリーサービスの実証実験開始に向けて準備を進めています。「一筋の矢は折るべし 十筋の矢は折り難し」という日本のことわざがあるように、世界中の三菱商事グループ企業とのさまざまなコラボレーションにより、世界をより良い方向へ前進させていきたいと考えています。

新たなソリューションを実現する
3次元HDマップ

HEREでは、多様な業種との連携による非自動車領域の位置情報サービスにも注力しています。30年来蓄積してきた位置情報に車線、障害物等の3次元情報や高精細情報を付加した高精細(HD)マップは、既にFacebookやAmazon、SAPなど、非自動車領域における各業界のプラットフォーマーに提供されています。

HEREの3次元HDマップは道路等、屋外の情報にとどまらず、ショッピングモールや空港など建物内部の情報までも網羅しています。こうしたマップとHERE独自の技術を組み合わせることで、例えばドローンの経路計算、ロボットの作業プラン策定、複雑な乗り継ぎの案内、目的地に近づいてからのナビゲーション等、新たなビジネスソリューションも実現可能になります。

また、位置情報データベースへのアクセスを可能にするプラットフォーム事業も目指しています。

位置情報で社会課題の解決へ

HEREの強力なアセットである位置情報と、三菱商事グループの多様な産業知見を掛け合わせて、社会インパクトのある変革を推進し、ひいては社会課題の解決につなげていく——。まずはHEREのノウハウを活用し、「物流」「都市交通」「位置情報サービス」の3領域で取組を開始し、中長期的には三菱商事が強みを持つ「マイニング」、今後の注力分野の「スマートシティ」や「コネクテッドカー」についても協業を検討中です。HEREはこれらの領域を中心に多業種での協業を進め、三菱商事グループの知見が活かせる日本、そしてアジア太平洋地域への展開を目指していきます。

HERE Technologies



創業：1985年/シリコンバレー
株主：在ドイツの自動車・部品メーカーのコンソーシアム(ダイムラー/BMW/アウディ/ポッシュ/コンチネンタル)、インテル、パイオニア
事業領域：主に自動車メーカー・カーナビメーカー向け位置情報の提供
展開地域：200カ国・地域でサービスを提供
従業員数：約9,000人(米国、ドイツ、オランダ、インド等が中心)

Part 2 DX対談

産業・組織の壁を越えて――



三菱商事
コンシューマー産業
グループCEO
京谷 裕

「食品流通分野」「電力分野」を管掌し、「産業DXタスクフォース」を推進する2人のグループCEOが、国内外の注目事例や、担当領域・分野における具体的な戦略、実現に求められる要素など、DXをめぐる三菱商事グループの動きについて語り合いました。



三菱商事
電力ソリューション
グループCEO
中西勝也

異業種連携を通じた「オープン化」がプラットフォームの競争力を上げる

京谷 トランスフォームの必要性を強く認識しています。業界を超えた異業種連携が加速し、古くはセブンイレブン・ジャパンの銀行事業参入や、AmazonによるスーパーのWhole Foods Marketの買収、最近ではトヨタ自動車都市開発に事業領域を拡大しました。まさに最前線のビジネスが、異業種格闘技化しています。

中西 日本の電力業界も、この3～4年、電力小売の自由化・デジタル化に伴い、あらゆる業種の企業が参入

してきています。差別化が難しい電気という商品を、どう売っていくか。電力会社も市場の状況に応じて自らトランスフォームしていかなければ生き残れず、私たちも異業種連携は必須と考えています。

京谷 デジタルという潮流の中で、今はプラットフォーム戦略に移りつつあり、中でも業界レベルの改革につながる「オープン化」は重要な要素と考えています。例えば、三菱商事が産業DX推進に関する業務提携を締結したNTTは、トヨタ、Microsoft等多くの企業と連携しています。非競争分野はどんどんオープン化し、トータルのプラットフォームの競争力を上げてい

く。一方、自ら戦う競争分野を特定し、そこに経営資源を集中的に投下していくという姿勢をひしひしと感じますし、私たちもそのプラットフォームの構築と一緒に取り組んでいきたいですね。

中西 電力会社は特定地域に圧倒的シェアを持ち、地域との信頼性もある一方で、この強みを当事者は気付きにくい。潜在ニーズをつなぎ、私たちが一緒になって、異業種を含めたパートナー戦略で次のビジネスを創出できたらと考えています。全産業を俯瞰し、業界との接地面が多い三菱商事グループだからこそ、業界の課題解決に役立つことができるはずですよ。

京谷 携帯電話契約を持つ通信企業や電力、水道といった、消費者の大きな塊に接点を持つ企業と、Win-Winの関係をつくりながら、新たなビジネスを創出していくことが、今後のプラットフォーム構築の一つのきっかけになっていくとみています。

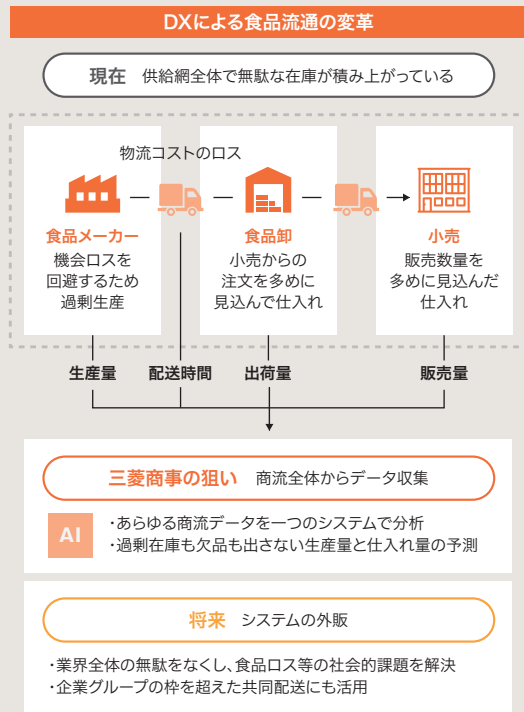
新たな価値の提供と、社会課題の解決に向けて

中西 各世帯とつながる電力をきっかけに、今や社会インフラであるコンビニやスーパーなどと連携した事業が構想できれば、三菱商事グループの強みがまさに発揮できると考えています。電力分野のDX構想では、電力会社が持つ、地域の顧客基盤を活かした新たなサービスを提供することで、生活者・社会・産業への新たな価値の提供を目指しています。

京谷 食品流通分野では、産業DXを進める一方、HERE(8～11ページ参照)を活用したユースケースの開発に全力で取り組んでいます。電力分野のDXと食品流通分野のDXの連携によって、大きなシナジーが生まれると確信していますし、そこにヘルスケア分野を掛け合わせていくと、さらに地場に密着したプラットフォームが形成できるのではないかと期待しています。

産業DXタスクフォースのミッションは、「構想」にと

食品流通DXの構想

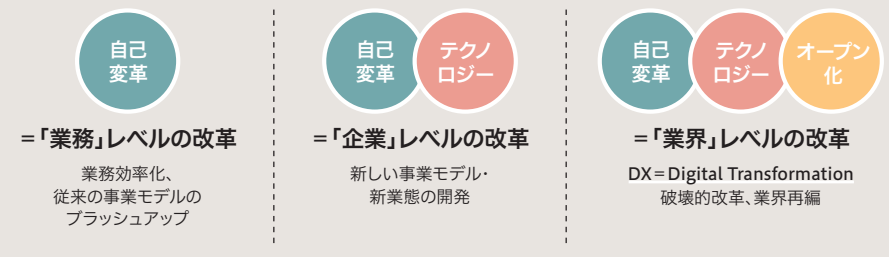


かねてより三菱商事は食品流通事業において、これまでプラットフォーム構築のための「自己変革」と「デジタルテクノロジー」の準備を進めてきました。産業DXタスクフォースの立ち上げを契機として、さらに経営資源を投入して「オープン化」ステージも含めた、真の産業DXを目指しています。

具体的にはMCデジタル(三菱商事100%出資)が開発したアルゴリズムで受発注業務を最適化した場合、どれだけ在庫や物流コストが減らせるかを試算。既に相当な削減が可能だと見込まれています。これをNTTグループの持つインフラや技術知見と掛け合わせ、順次中間流通、食品メーカー、小売業等に幅広く展開し、最終的に新たなプラットフォームの構築を目指しています。

どまらない産業DXの「実行」と「成功」です。「成功」とはまさに経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現であり、中でも「稼ぐ」という経済価値が実現できない限りは持続できません。それを自らにも言い聞かせながら、デジタル技術を活用した産業レベルの変革、社会課題の解決を目指していきたいと思ひます。

従来の改革とDXの違い



Enecoと共に切り拓く 新たな電力ソリューション



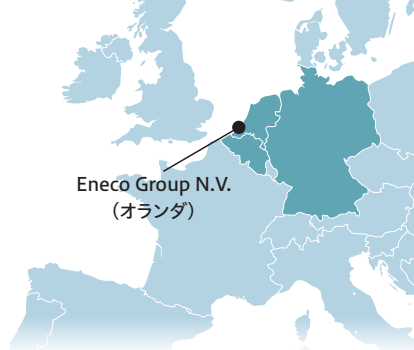
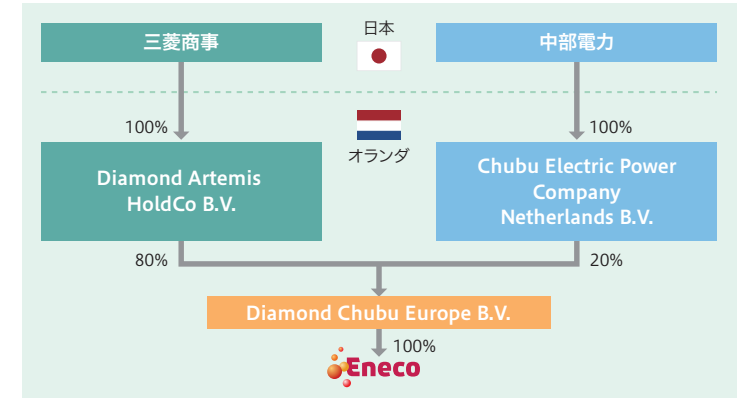
2020年3月、三菱商事と中部電力はDiamond Chubu Europe (三菱商事80%、中部電力20%出資)を通じて、Enecoの全株式を取得しました。日本企業が海外の電力会社を経営する初のケースとして、国内外で注目を集めています。

Eneco概要



本社所在地: オランダ ロッテルダム
創立: 1995年

“Everyone’s Sustainable Energy”を掲げる欧州を代表するクリーンエネルギー企業。2007年から他社に先駆けて再生可能エネルギー開発、B to C顧客向けには100%グリーン電力を供給し、グリーンブランドとして確立されています。



全世界50,000社を対象に、企業のCSR評価サービスを提供するEcoVadis調査にて世界上位7%が属するGold評価を獲得しました



ESG評価世界最大手であるSustainalytics調査において世界上位15%が属する“Outperformer”評価を獲得



オランダ企業として初めてScience Based Targetsという2°C目標に整合した意欲的な目標を設定する企業として国際イニシアティブに認定

最前線の欧州で電力会社経営に挑戦

Enecoは、600万件に上る契約基盤と、電力分野の最先端である欧州に事業基盤を持つ総合エネルギー事業会社。同社は、オランダ、ベルギー、ドイツを中心に、再生可能エネルギーを主軸とした発電、電力トレーディング、小売、地域熱供給の四つの事業を展開しています。「Decarbonization (脱炭素化)」「Decentralization (分散化)」「Digitalization (デ

ジタル化)」という三つの「D」のキーワードで象徴される事業環境の変化の中、Enecoが蓄積してきた豊富な知見とノウハウに、中部電力、三菱商事グループがそれぞれ日本や世界各国で蓄積してきた知見を掛け合わせ、欧州を皮切りに、日本やアジアさらには米州へと事業モデルの展開を目指しています。

3社の知見で、欧州域内外の電力ソリューションニーズに応える

三菱商事は今回の出資を機に、Enecoのさらなる成長へ向け、同社の川上から川下の各セグメントを強化し、欧州域外への展開も含め、骨太なポートフォリオを構築していきます。発電部門では、欧州域内で再生可能エネルギーの資産を約2倍に拡大し、域外でも再生可能エネルギー開発を加速。小売部門においては、グリーン電力戦略を継続しながらコスト最適化を図り、日系企業を含め顧客の拡大を目指します。また、電力ソリューショングループのみならず、三菱商事グループが保有するさまざまな機能や商材・サービスを組み合わせ、Enecoの600万件の契約顧客に向けてエネルギー管理関連の新サービスを提供していく予定です。

Enecoと実現する三菱商事グループ電力事業の将来像

Enecoへの出資に伴い、三菱商事グループ保有の再生可能エネルギー持分容量は約300万kW^{※1}と

り、日系企業No.1の洋上風力資産の持分容量となりました。三菱商事グループは、Enecoの成長を通じ、低炭素社会への移行や地球環境保全に対応した次世代の電力事業モデルへの変革を目指します。



Enecoとは2012年から協業を開始し、2017年には洋上風力事業に加え、欧州最大規模の蓄電事業でも協業を実現

ここ数年、三菱商事グループでは、電力の需要側から供給側までのバリューチェーン全体で利益の極大化を図る戦略を展開しています。需要側では、英国で電力・ガス小売事業を展開するOVOへの出資、同社によるSSE社小売事業部門統合、Bboxxを通じたアフリカのオフグリッド地域^{※2}での分散電源事業参画などを実行。一方、供給側では、米国マーチャント発電資産^{※3}やドイツ海底送電資産等の売却など資産の

入れ替えを実施。「顧客」「需要家起点のビジネスへの転換」をキーワードとするグループ戦略に沿った打ち手を一つ一つ実行してきました。デジタル社会のニーズに応え、経済・社会・環境の三価値同時実現を体現するサステナブルな事業へ、Enecoという力強い仲間

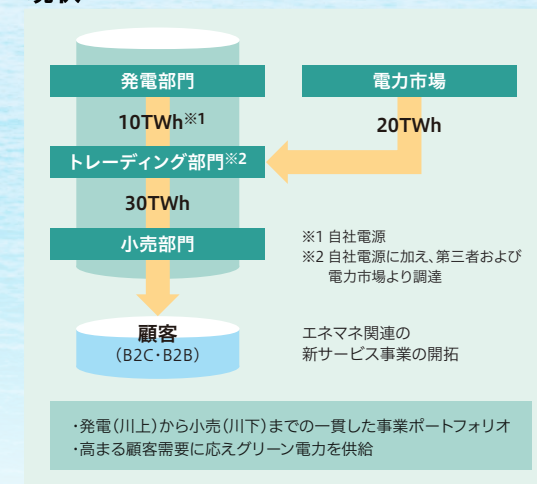
を得て、三菱商事の次なる進化への挑戦が始まっています。

- ※1 運転済みおよび建設中の持分容量
- ※2 電力の送配電網が整備されていない地域
- ※3 売電契約を保有せず、電力卸売市場で売電を行う前提の発電資産

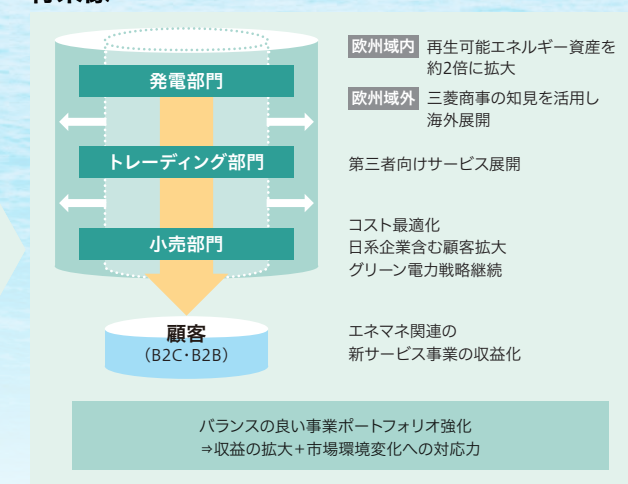
Enecoの将来戦略

- 既存エネルギー事業の強化、再生可能エネルギーについては日本を含めた欧州外地域へも展開
- Eneco契約基盤(600万契約)向けのエネルギー管理関連の新サービス事業の開発・拡大

現状 (垂直統合型のエネルギー事業)



将来像 (各セグメントを強化して骨太なポートフォリオ構築)



Enecoの事業内容

バランスの取れた事業ポートフォリオ					
発電		電力/ガス取引~小売事業~			新サービス
再生可能エネルギー	ガス・その他	電力・ガス トレーディング	電力・ガス供給	地域熱供給	Smart Home / Flex Service E-mobility
再生可能エネルギー開発 約480万kW ^{※1} うち、稼働済み資産130万kW ^{※2} (陸上風力・洋上風力が中心) ※1 開発中含む総容量 ※2 持分容量	調整用電源 (ガス焚) 電熱併給 発電所 大型蓄電 ガス貯蔵	電力・ガス取扱量 電力 30TWh ガス 50TWh	小売 (B2C・B2B) 約600万件の 契約基盤	規制事業(B2C) オランダ内 シェア1位 約13.5万顧客	顧客満足度を高め、顧客維持ならびに 新たな収益源確保を目指す (例) TOON スマートサーモスタット による省エネ CHARGE IT EVスマート充電 による充電費用削減

B to C 顧客層

オランダ 人口:約1,800万人 契約件数: 国内シェア No.2	ベルギー 人口:約1,100万人 契約件数: 国内シェア No.3	ドイツ 人口:約8,300万人 100%グリーン電力事業者 シェア No.1
---	---	--

さらなる進化へ ~三菱商事グループの電力事業

	発電・送電	電力トレーディング	小売・分散電源・蓄電
欧州・アフリカ	Diamond Generating Europe (英国) Diamond Transmission Corporation (英国)	ElectroRoute(アイルランド)	OVO (英国) NEoT Capital (フランス) Bboxx (英国)
米州	Diamond Generating Corporation (米国)	Boston Energy Trading and Marketing (米国)	Nexamp (米国)
日本・アジア	三菱商事パワー (日本) Diamond Generating Asia (香港)		MCリテールエナジー (日本) リチウムエナジー ジャパン (日本)

新任社外役員紹介

2020年6月19日の令和元年度定時株主総会にて選任された、
3人の社外役員にインタビューを実施いたしました。



独立社外取締役
秋山 咲恵
Sakie Akiyama

略歴

- 1987年4月
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4月
(株)サキコーポレーション設立
代表取締役社長
- 2018年10月
同社ファウンダー[現職]



独立社外監査役
佐藤 りえ子
Rieko Sato

略歴

- 1984年4月
弁護士登録
- 1989年8月
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7月
石井法律事務所パートナー[現職]



独立社外監査役
中尾 健
Takeshi Nakao

略歴

- 1989年10月
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8月
公認会計士登録
- 2006年9月
(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]

多様性を活かし、 新たな事業を 花開かせるために

独立社外取締役

秋山 咲恵 Sakie Akiyama

(株)サキコーポレーション ファウンダー

三菱商事の社外取締役に就任して約4カ月。社内
の皆さんとお会いして感じることは、会社のミッシ
ョンや価値観を判断の軸に据え、それを基に議論して
いること。それは三菱商事の伝統なのだろうと、その
強さの一端を垣間見た気がしました。

私自身は、先端技術開発を伴う製造業をゼロから
スタートさせて、その分野でのブランドを確立させて
きました。また、世界10カ国以上でグローバルなオペ
レーションの展開をゼロから実施してきましたので、
その難しさと達成した時の喜びを含めて、グローバル
でビジネスを進めることへの経験値を持っています。

会社にかかるさまざまな問題、その解決の糸口は、
現場・現物にあると考えています。製造業に携わって
きた期間が長い私にとって、それは真実だと思ってい
ます。現場・現物に立ち返る、その感覚を失わないよ
うに、取締役会でも、地に足を付けた議論に貢献して
いきたいと考えています。また、三菱商事の広範囲に



わたる事業の現場は世界中にあり、多様な人材が活
躍しています。三菱商事のポテンシャルは非常に高
いと思いますので、それにどのような横串を刺してい
くか。同じ三菱商事の社員といえども、接する産業が
違っていれば商習慣が異なることもあるでしょう。普
段接点がないような同僚とチームを組んで、社内の中
で多様性を感じながら新しい事業を創り出す能力の
高さが、これからの三菱商事の大きな強みの一つに
なるはずです。それを実現していける環境を整えてい
くことで三菱商事に貢献していきたいですね。

三菱商事は今、困難な局面に立っていますが、今起
きている時代の変化の中で、新しい事業を生み出し、
その事業を大きく花開かせていくポテンシャルを強く
感じます。花を開かせるには長い目で見ることが
あるかもしれませんが、なるべく最短で開かせられる
よう、独立社外役員として、しっかりと貢献してまい
ります。



企業価値向上のため、 異質な視点で 付度なく

独立社外監査役

佐藤 りえ子 Rieko Sato

石井法律事務所 パートナー

私自身は、弁護士としてこれまで主に多種多様な業種の企業再生案件を手掛けてきましたが、現在ではコーポレート・ガバナンスに関する仕事、特にコンプライアンスとリスク管理に関して意見を求められることが多くなっています。

三菱商事はグローバルかつ広範囲に業務を遂行しているため、取締役会で俯瞰的な視点を持つことは重要と考えています。現在、他にも4社の社外役員を務めており、多様な案件を審議してまいりましたが、三菱商事で感じている問題点は、他の会社でも共通するところがありますので、そういった問題点や違和感を付度せずにと取締役会で発言していきたいと考えています。

三菱商事社員と接した中で感じた社員への第一印象は、優秀でスマート、そして前向きに仕事に取り組んでいるというものです。同時に、個々の社員が同

質な印象も受けました。今まではそれが三菱商事の強みとも言えたかもしれませんが、変化の激しい今の時代にそれだけでいいのかな？という思いもあります。ですので、これまで企業経営とは縁のなかった一弁護士である私が、さまざまな社外役員経験を通じて培われた視点で、その同質性に一石を投げられれば、新しい化学反応が生まれるかも、という期待を持っています。そのために、丁寧なコミュニケーションを心掛けていきたいと思っています。

三菱商事では、「世界とひとりのために。」というキャッチコピーが掲げられていますが、一人ひとりの社員が、「地球に生きる一人ひとりのために仕事をしている」という意識を持つことで、自分のしている仕事をもっと違ったものに見えてくると感じています。

今後も、株主目線で三菱商事の経営を見て、企業価値向上に貢献していけたらと思っています。

「現場」の視点で、 よりサステナブルな 会社へ

独立社外監査役

中尾 健 Takeshi Nakao

(株)パートナーズ・ホールディングス
代表取締役社長 公認会計士



資本市場の発展を通じて、この国が少しでも良くなるのをお手伝いしたい、そんな思いで三菱商事社外監査役の任をお引き受けしました。

私自身は、公認会計士のキャリアを30年以上重ねてまいりました。その間、いくつかの企業の会計不祥事を目の当たりにしてきました。それらは私たちの業界の存続を脅かすほどの衝撃でしたし、不祥事を起こしうる企業風土が完全になくなったかどうかについては、今現在確信を持つに至っていません。より開かれた株式市場を形成するために、コーポレート・ガバナンス制度はより一層発展していくべきと考えています。

そのような中、日本の目指すコーポレート・ガバナンスはどうあるべきなのかを自分自身の中で見つけていき、また、三菱商事にとって必要なことを積極的に提言していきたいと考えています。

私自身の会社には100人以上のスタッフがいてその半数以上が会計士と税理士です。M&A、内部統制、税務に強みを持ち、経営者と専門家の間に立って、経営

者側で多岐にわたる専門的知識のアドバイスを。私は「横断的専門家」と勝手に呼んでいますが、そんな存在を私は目指しています。その際、大切なことはお客様のビジネスの本質をよく理解した上で適切な助言を行うことです。そのような経験を踏まえ、まずは監査役としての責務を全うするため、三菱商事のビジネスを深く理解していきたいと考えています。

グローバルかつ多岐にわたる三菱商事の事業内容を伺うたびに、一つ一つの事業に新たな発見があります。それらは有価証券報告書等の公表資料では見えにくいものもあり、株価の過小評価につながっているような気もしています。一方で、三菱という日本の伝統的な企業ブランドを背負い、「組織の三菱」を支える優秀な人材がたくさん在籍しています。株主の皆様には、分散したポートフォリオと、高い倫理観と優秀な人材に恵まれたサステナブルな会社であるという観点から、三菱商事を今後ともご支援いただければと思います。

会社情報

コーポレートデータ (2020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86,098名、単体 4,629名 ※就業人員数を記載しています。
 連結対象会社数 1,755社 ※2020年6月30日時点の連結対象会社数を記載しています。

取締役及び監査役 (2020年9月30日現在)

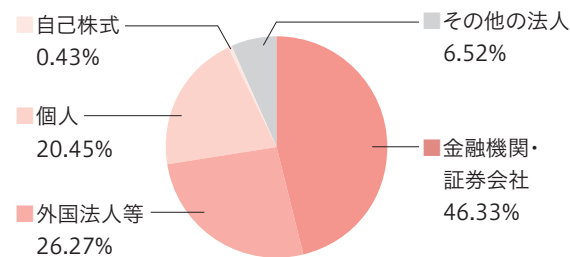
取締役会長 小林 健	取締役 (社外) 西山昭彦 (立命館大学教授)
*取締役社長 垣内威彦	取締役 (社外) 齋木昭隆
*取締役常務執行役員 増一行	取締役 (社外) 立岡恒良
*取締役常務執行役員 吉田真也	取締役 (社外) 宮永俊一 (三菱重工(株)取締役会長)
取締役常務執行役員 村越晃	取締役 (社外) 秋山咲恵 ((株)サキコーポレーション ファウンダー)
*取締役常務執行役員 榎田雅和	監査役 (常勤) 内野州馬
	監査役 (常勤) 平野 肇
	監査役 (社外) 高山靖子
	監査役 (社外) 佐藤りえ子 (石井法律事務所 パートナー)
	監査役 (社外) 中尾 健 ((株)パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長)

※*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)東京証券取引所等、国内の金融商品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 (2020年9月30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 343,799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>

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。

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で必要となります。このため、株主様から、お取引のある証券会社等へ、以下のとおりマイナンバーを届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
 法令に定められたとおり、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)

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。2020年度上半期は、2万1,608名の皆様にご協力いただき、これまでに累計41万1,156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。また、環境に配慮してFSC®森林認証紙、植物油インキを使用し、水なし印刷を採用しています。



「能をめぐる美の世界」
2020年12月6日(日)まで開催中

静嘉堂文庫美術館の展覧会

江戸のエナジー 風俗画と浮世絵

2020年12月19日(土)～2021年2月7日(日)

【休館日】毎週月曜日、年末年始12月28日(月)～1月4日(月)は休館、
ただし1月11日(月祝)は開館、12日(火)は休館



\\ 修理後初公開! /
英一蝶「朝暾曳馬図」
江戸時代(17世紀)

\\ 展覧会初公開! /
歌川豊広「見立蝦蟇鉄拐図」双幅
江戸時代(19世紀)

江戸時代(17世紀)になると、戦国の世が終わり、現世を楽しく生きようという考えが芽生えます。庶民の日常は画題となり、それは絵画の表現の幅を広げ、さまざまな絵師が多彩な活動を始めます。本展では重要文化財「四条河原遊楽図屏風」や菱川師宣「十二ヶ月風俗図巻」に加え、明治末年以来、岩崎家や静嘉堂で秘蔵された肉筆浮世絵、版画を多数初公開します。2020年4月開幕予定でしたが会場変更開催の運びとなりました。疫病をも打ち払う江戸時代人のエナジーをご堪能ください。

岩崎家のお雛さま

2021年2月20日(土)～3月28日(日)

【休館日】毎週月曜日



ごせいおき へいぞう
五世大木平藏製
「岩崎家雛人形」のうち内裏雛
昭和時代初期(20世紀)



岩崎小彌太「紅梅図」
昭和時代(20世紀)

三菱第四代社長・岩崎小彌太(1879～1945)が孝子夫人のためにあつらえ贈った丸平大木人形店・五世大木平藏(1886～1941)による雛人形・雛道具を中心にした展覧会。白くつややかな丸い顔が愛らしい、幼児の姿に作られた内裏雛は、冬の寒さがゆるむ上巳の節句の折、東京麻布・鳥居坂本邸大広間に飾られ、小彌太夫妻や来客を楽しませたことでしょう。小彌太が描いた「紅梅図」など、梅が花開く時節、春を愛でる絵画・工芸品も展示します。

今後の
展覧会の
予定

「移転前、岡本での
最後の展覧会！」

「旅立ちの美術」

2021年4月10日(土)～6月6日(日)

住所 東京都世田谷区岡本2-23-1 TEL 050-5541-8600(ハローダイヤル)

入館料 一般1,000円、大高生および障害者手帳をお持ちの方(同伴者1名含む)700円、
中学生以下無料 ※20名以上の団体は200円割引

アクセス ●東急大井町線/田園都市線(地下鉄半蔵門線直通)「二子玉川」駅下車、駅前
④番バス停から東急コーチバス「玉30・31・32系統」で「静嘉堂文庫」下車、
徒歩5分。または二子玉川駅からタクシーで約10分。●小田急線「成城学園前」
駅下車、南口バス乗場から二子玉川駅行きバスにて「吉沢」下車、徒歩10分。
●美術館前に約20台分の駐車場があります。美術館へ入館のお客様は無料でご利用
いただけます。※カーナビをご利用の際は「世田谷区岡本2-24-16」とご入力ください。

開館時間 午前10時～午後4時30分(入館は午後4時まで)

休館日 毎週月曜日(祝日の場合は開館し翌火曜日休館)
ただし、展示替作業のため、臨時に休館することが
ありますので、詳しくはホームページをご覧ください。

静嘉堂文庫
美術館の
ホームページは
こちらから

