

統合報告書2023

2023年3月期



***Combining
Excellence***



Connecting Our Strengths

三菱商事は、人、強みを持つ事業、
インテリジェンスをつなげることで、
ステークホルダーと共に
新たな価値を創造します。



Staying Ahead of the Curve

不確実性が高い時代においても、
当社独自のインテリジェンスを駆使しながら、
時代の半歩先・一歩先を読み、
変化に対応していきます。

目次

イントロダクション

- 2 目次
- 4 編集方針
- 5 企業理念
- 6 社長メッセージ
- 12 CSEOメッセージ

Section

01

価値創造ストーリー

- 16 価値創造プロセス
- 18 6つの経営資本
 - 18 財務資本
 - 19 人的資本
 - 19 事業資産
 - 20 インテリジェンス・産業知見
 - 20 社会資本
 - 21 環境・自然資本
- 22 特集：主力事業の歴史と強み
 - 24 金属資源事業
 - 28 LNG事業
 - 30 自動車・モビリティ事業
 - 32 鮭鱒事業
- 36 CAOメッセージ
- 38 特集：人的資本
- 44 DE&I座談会
- 48 マテリアリティ
- 50 気候変動
- 54 生物多様性・環境保全への取り組み

Section

02

中長期経営戦略

- 58 中期経営戦略2024
- 60 特集：三菱商事のEX・DX戦略
- 68 CFOメッセージ
- 72 特集対談：
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

Section

03

営業グループの価値創造

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

Section

04

サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制

- 100 サステナビリティ推進体制
 - 100 サステナビリティへの取り組み
 - 104 人権/サプライチェーン・マネジメント
- 106 コーポレート・ガバナンス
 - 106 三菱商事のガバナンス変遷/2022年度開催実績
 - 108 コーポレート・ガバナンスに対する取り組み
 - 108 ①取締役会
 - 110 取締役・監査役
 - 112 特集：実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する取締役会の審議
 - 114 ②取締役会の諮問機関
 - 116 取締役会実効性評価
 - 118 ③監査役・監査役会
 - 120 役員報酬制度の概要
- 124 リスクマネジメント

Section

05

データセクション

- 132 役員
- 133 株主情報
- 134 組織体制
- 136 グローバルネットワーク(国・地域)
- 138 主要なカントリーリスクの内訳
- 140 財務ハイライト
- 142 主要な関係会社等の持分損益
- 144 ESG情報
 - 144 Environmental Data
 - 145 Governance Data
 - 145 Social Data
- 146 会社情報

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当社の将来の収益計画・戦略・理念および業績見直しなどのうち、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・見積り・予想・計画および当社の経営者による判断に基づいています。これらの期待・見積り・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、読者の皆様におかれましては、これらの将来予測に関する記述について全面的に依拠することは控えるようお願いします。また、当社は新しい情報・将来の出来事あるいはその他動向に関する全ての見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。

編集方針

「三菱商事 統合報告書2023」の発行について

統合報告書2023では、統合報告書2022で詳説した当社の価値創造プロセスに沿いながら、当社が培ってきた事業の「強み」や、「事業と事業」「人と人」といった、当社が大切にしている「つながり」に焦点を当て、「強み」を「つなげる」ことによって実現される当社独自の価値創造を説明しています。

巻頭では、当社社長からのメッセージに加え、社長インタビューにおいて、当社社長のリーダーシップスタイルや経営に当たったの想いをお示しします。

第1章「価値創造ストーリー」では、価値創造プロセスの全体像や、プロセスのインプットに当たる「6つの経営資本」、プロセスの指針となる「マテリアリティ」を説明します。今回は「6つの経営資本」のうち「事業資産」に特にフォーカスして、歴史を通じて培ってきた当社事業の強みや、それらを組み合わせて新しい価値を創出していく取り組みについて詳説します。続く第2章「中長期経営戦略」では、中期経営戦略2024やEX・DX・未来創造への取り組みの進捗をお示しし、社会課題の解決を通じたMC Shared Value (MCSV) 創出への道筋をご説明します。また、2023年3月の東証要請を踏まえた当社の対応や、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーとの対話における考え方について、特集対談にてお示しします。第3章「営業グループの価値創造」では、各営業グループの具体的な取り組みを紹介いたします。最後の第4章「サステナブルな価値創造を支える取り組み・体制」では、事業環境の不確実性が高まる中、環境変化にどう適応していくのか、それを支える体制について説明します。

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

報告対象範囲

対象期間：2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）ただし、一部2023年4月以降の活動内容を含みます。

対象組織：三菱商事（株）および三菱商事グループ

決算に関する詳細情報

三菱商事は、2014年3月期より国際会計基準（IFRS）に準拠して連結財務諸表を作成しており、本報告書上も、別途記載がない限り、IFRSに準拠して開示しています。

2023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2023

URL：<https://www.mitsubishicorp.com/ar2023/ja/>

サステナビリティ関連情報

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

社外からの評価など



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



Network Japan
WE SUPPORT



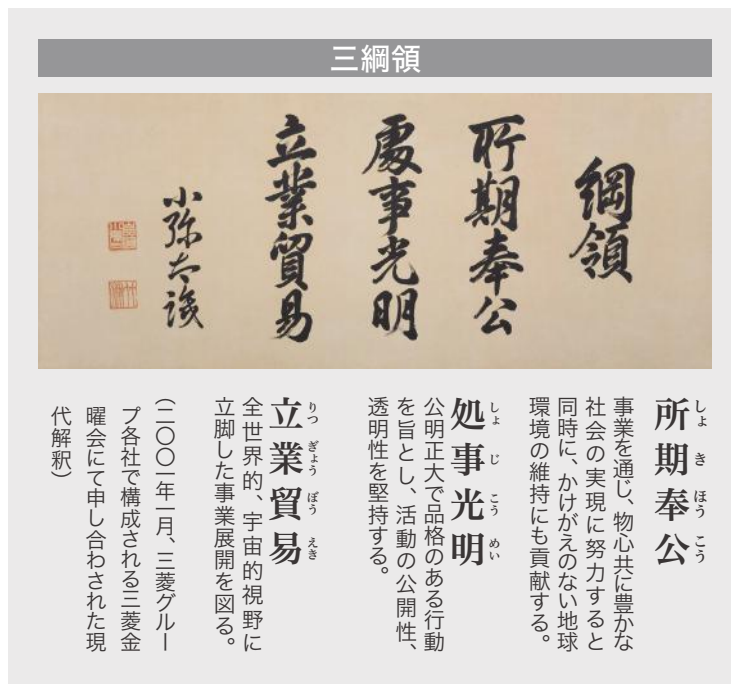
当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIならびにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

企業理念

企業理念

三菱商事は草創期から「三綱領」の精神を理念として掲げています。

「三綱領」は、三菱第四代社長岩崎小彌太の訓諭をもとに、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定されました。この「三綱領」の理念は、当社がビジネスを展開する上で、また地球環境や社会への責任を果たす上での拠り所となっています。



企業行動指針

1 企業活動の目的

我が社は、事業を通じ、企業価値の向上を図るとともに、有用なサービス・商品を安全性にも配慮して創出・提供し、物心共に豊かな社会の実現に努める。

2 公明正大な企業活動

我が社は、企業活動の展開に当たり、諸法規、国際的な取決め及び社内規程を遵守するとともに、社会規範に沿った責任ある行動をとる。

3 人権・社員の尊重

我が社は、人権を尊重し、差別を行わない。また、人材育成を通じて企業活力の維持・向上を図るとともに、社員の人格・個性を尊重する。

4 情報の管理・公開

我が社は、企業情報を適切に管理するとともに、ステークホルダーを含め社会一般からの正しい理解を得、透明性の保持を図るため、情報を適時・適切に公開する。

5 地球環境への配慮

我が社は、地球環境に配慮しない企業は存続しえないとの認識に立ち、企業活動のあらゆる面において地球環境の保全に努め、持続可能な発展を目指す。

6 社会貢献活動

我が社は、社会の一員として、より良い社会の実現に向けて積極的に社会貢献活動を行う。また、社員による自発的な社会貢献活動を支援する。



さまざまな“つながり”を重視しながら、
総合力を活かした三菱商事ならではの
価値創造を目指します

代表取締役 社長

中西 啓也

外部環境認識を踏まえた三菱商事の挑戦

コロナ禍からの回復の過程で正常化されると思われていたグローバルサプライチェーンは、ロシアによるウクライナ侵攻に伴い、さらに脆弱性を露呈しました。歴史的なインフレの中、欧米が金融引き締めで舵を切り、為替相場は大きな変化に見舞われていますが、実体経済や金融システムへの影響についても注視する必要があります。また、引き続き米中関係は予断を許しません、中国における不動産不況の影響から、当面の間、低成長に留まる展開も想定しておかなくてはなりません。

このように不確実性が高い足元の環境下ではありますが、三菱商事は創業以来の社である「三綱領」の下、その時々の変化や課題に合わせ、蓄積されたインテリジェンス・産業知見などの経営資本を含めた総合力を発揮しながら、課題の解決を通じた価値の創造に常に邁進してきました。私としても、先を見通し難い昨今の状況下において、様々な可能性を想定して「備える意識」を常に持ちながら、世界各地の事業拠点を通して得られる質の高い情報をつなげ、そこで導き出される複眼的な当社独自のインテリジェンスを駆使しながら、半歩先・一歩先を読み、変化に対応していくことを強く意識しています。

例えば脱炭素に関しては、米国ではインフレ抑制法が制定されたことに伴い、脱炭素関連のプロジェクトや技術革新が加速度的に進展していくことが想定されます。欧州も、足元の厳しい情勢から一時的にスローダウンを余儀なくされる可能性はあるものの、「脱炭素」と「脱ロシア依存」の両立という明確なアジェンダに基づき、グリーンへの移行を目指す長期の方向性に揺るぎはないものとみています。中国のEV化への対応には目を見張るものがあります。

中期経営戦略2024の進捗について

中経2024を公表して1年超が経過しましたが、その進捗には相応の手応えを感じています。幾つかの側面から以下の通り具体的にご説明したいと思います。

定量・還元

2022年度の当社の連結純利益は、資源価格の追い風を受けたことに加え、循環型成長モデルの実践として不動産運用会社の売却益を計上したこと等により、懸念される損失を適切に手当てした上でも過去最高の1兆1,807億円となりました。2023年度および2024年度につきましては、資源価格の下落等も受け、2022年度対比では減益を想定していますが、

全世界・全産業において低・脱炭素化の潮流は不可逆の流れと考えていますが、国や地域によっては脱炭素化までの道のりや時間軸が異なったものになるとみています。そういった中で、多様なポートフォリオを保持し、低・脱炭素化に関連するさまざまな事業にも取り組んできた当社にとっては大きなチャンスがあると私は確信しております。

日本に目を向けると、過去30年間、日本企業は海外で上げた収益を日本に還元させてはいるものの、その還流した資金を国内の成長投資に上手くつなげられず、経済の長期低迷を招いてきました。一方で、世界的にみて政治も治安も安定しており、技術力もある日本には、再び経済的に成長軌道に乗るポテンシャルが大いにあります。

ここで重要なのは、当社はグローバルな会社であるとともに、日本の会社であるということです。日本の国力が落ちていくと、日本のプレゼンスが世界と比して相対的に下がります。そして日本のプレゼンスが落ちるといことは、日本の企業のプレゼンスも相対的に落ちることにつながります。だからこそ当社としては日本の国力の強化に貢献したいと考えていますし、そのための有効な手段として、新産業創出や地域創生を通じた未来創造に携わることが重要だという考えを私は持っています。

こうした認識の下で、2022年5月に公表した中期経営戦略2024(以下、中経2024)では「EX・DXの一体推進による未来創造」を掲げ、現在その遂行に励んでいます。カーボンニュートラル社会の実現、エネルギーの安定供給、産業競争力の維持・向上の3つのアジェンダを実現させ、MC Shared Value(以下、MCSV)の創出を通して日本経済の復活に目に見える形で貢献していきながら、当社の成長につなげたいと考えております。

非資源分野をはじめとした既存案件の成長や、循環型成長モデルの促進に伴う売却益等も含め、相応に高い利益水準を想定しています。

株主還元についても、中経2024公表時には、配当と自社株買いを合わせた総還元性向は30-40%程度を目途としていましたが、株式市場との対話において頂戴したご意見も参考としながら、還元に関する予見性向上の観点も踏まえ、2023年度以降は40%程度を目途とする方針へと変更しました。このうち配当については、累進配当を継続する前提で、2023年度の一株当たり配当見通しを200円へと引き上げました。さらに2023年5月には、キャッシュ・フローの動向等を踏まえ、2,000億円の

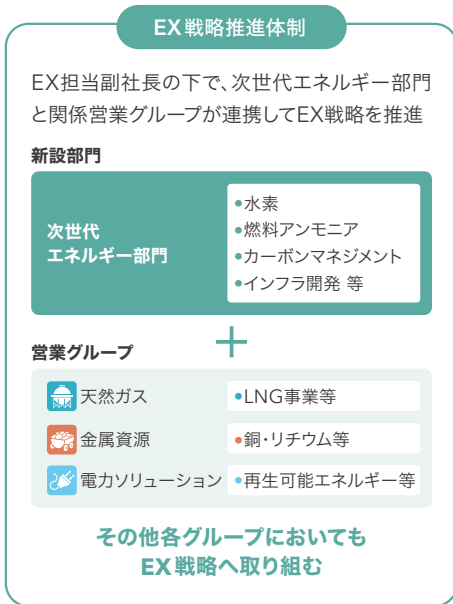
社長メッセージ

追加の自社株買いを公表しました。2023年度以降もバランスの取れた機動的な株主還元を引き続き検討していきます。

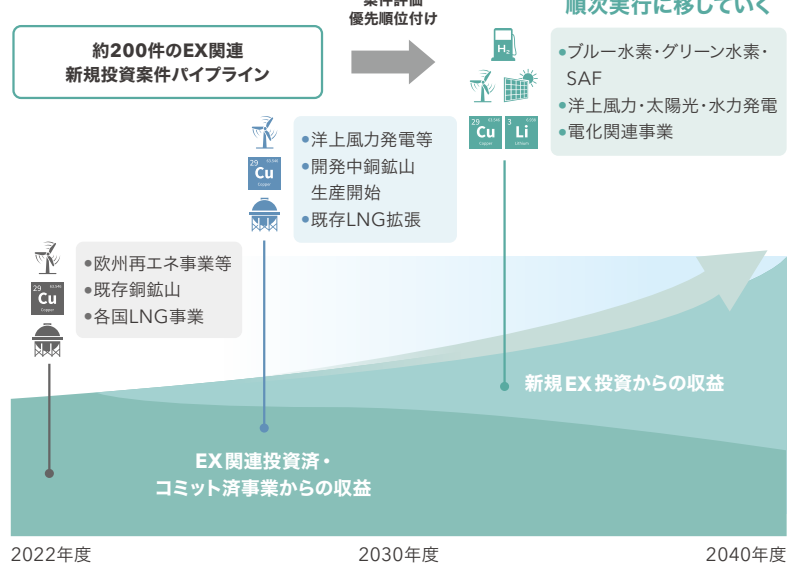
EX戦略の進捗

中経2024の成長戦略の1つであるEX(エネルギー・トランスフォーメーション)戦略については、EXタスクフォースを中心とした関連グループ間での議論を経て、当初200件ほどあった投資先候補のロングリストから、この3年間で何に優先的に手を打つのか、案件を精査し、ショートリスト化が概ね出来上がっています。もちろん、マネジメントとしては、各地域の政策動向なども踏まえて不断の戦略見直しは行っていますが、今後リストに基づく投資が本格化していくことを見込んでいます。

EX関連投資は時間軸の長い取り組みも含まれておりますが、多様な事業をつなげるEXバリューチェーンの構築や、今まで培った事業知見を活かして先見性を持って投資することから生まれる安定収益やキャピタルゲインの組み合わせにより、十分な収益性を確保すべく取り組んでいきます。エネルギーセクターは、昨年の資源価格の急騰の結果、世界各国で様々な歪みが露呈してきています。資源・エネルギー分野における当社の長年にわたる安定供給への貢献やその実績に鑑みても、当社によるEXの取り組みは、エネルギー自給率が極めて低い日本において、日本経済が力強さを取り戻す上で欠くことのできないものであるとの使命感・自負を持って、取り組みを進めています。



EX関連収益イメージ



DX戦略の進捗

DX(デジタル・トランスフォーメーション)戦略については、2022年に新設した産業DX部門と営業グループが連携しながら、物流最適化や生産性向上に向けて複数の案件を推進しています。2022年には、三菱食品物流センターにおける食品流通DXの実装が開始するなど、具体的な成果も出てきています。

当社は中経2024においてEX・DXの一体推進を掲げていますが、DXはEXを支える手段としても不可欠なものとなります。例えば当社が進めている再生可能エネルギー事業は天候の影響を受けるため、DXを駆使した最適化が重要となります。EVフリートマネジメント事業においてもDXの活用が鍵となると考えており、こうした事例をはじめとして、EX戦略と一体で取り組んでいきます。

未来創造(新産業創出 × 地域創生)

当社は、未来創造を新産業創出×地域創生と整理しており、両者を合わせて未来創造を進めています。国立大学法人京都大学による起業支援プログラム「京都大学・三菱商事Startup Catapult(スタートアップカタパルト)」の新設支援をはじめ、さまざまな企業・教育研究機関・自治体との連携が進んでいます。新産業創出を通じた日本の国力回復への貢献も意図していますが、「技術革新」と「産業構造変化」に対する当社のインテリジェンスの向上にも資する取り組みであると確信しています。技術革新やデジタル技術のさらなる進化による産業変革が起きる可能性などについてのインテリジェンスを高めていくことは、将来の新たな事業戦略を考える上で極めて重要なアプローチです。EV普及による自動車産業の構造変化、再エネ

を組み入れたエネルギーサービス分野の変化、デジタル技術を駆使した物流・医療・金融分野での変革など、さまざまな業界・分野での技術革新・産業構造変化が予想を超えるスピードで非連続的に起こっています。これらの動きに対してインテリジェンスを駆使し、事業を構想し、そして構想の実現につなげていくことを目指します。

中経2024の公表以来、数多くの全国の自治体と意見交換を重ねてきており、複数の自治体と新たに連携協定を締結し協力体制を構築している他、当社はマルハニチロ(株)と共に、2022年10月に富山県入善町において、サーモンの陸上養殖事業を行う合併会社アトランドを設立しました。デジタル技術を活用した陸上におけるサーモンの持続可能で安定的かつ効率的な生産体制の構築、地産地消型ビジネスモデルの実現を目指します。

人的資本の価値最大化

当社の価値創造にとって最も重要な資本の一つである人的資本についても私の考えを述べたいと思います。昨今、人的資本やDE&Iといった用語をさまざまな機会に耳にするようになりましたが、従来から当社にとって人的資本は全ての価値創造の源泉として必要不可欠なものとして、私自身としても常に念頭に置いてきました。そしてこの人的資本の価値最大化に向けては社員エンゲージメント強化が重要となりますが、この打ち手の一つとして、DE&I推進を強く意識しています。世の中の産業の壁が低くなってきている昨今の状況下においては、多様性を持っている企業に勝機がありますし、DE&I推進は、企業の競争戦略上において従来以上の重要性を持っていると感じます。こういった想いを基に、中経2024の人事施策においては、“多彩・多才な人材がつながりながらMCSV創出に向け、やりがいと誇りをもって主体的に責任を果たす”—そうした「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を実現することで、人的資本の価値最大化を目指すことを掲げていま

ステークホルダーエンゲージメント

最後に、社長就任以降に大変印象深かった事項について述べます。株主・投資家・メディアなどさまざまなステークホルダーと対話する機会が数多くありましたが、当社に対する皆様からの想像以上に強い期待を直接肌で感じました。頂いたさまざまなお言葉を胸に経営に邁進していきますが、こうした対話も踏まえた具体的な対応例の一つとして、多様なステークホル

循環型成長モデルの促進

中経2024において成長メカニズムとして掲げた、循環型成長モデルへの取り組みを加速しています。2022年10月に総点検を実施して入替対象の候補の洗い出しを行い、営業グループにより入替方針と選定された先については、順次入れ替えを進めています。2022年のMC-UBSR社の売却や2023年の食品産業グループ関連会社の売却など、次の成長に向けて、収益貢献のある事業においても積極的にポートフォリオの入替を行ったことに加え、低利回り先の削減も進んでいます。また、売却案件に限らず、国内外それぞれの事業現場で、不断の見直しによるムリ・ムダの徹底的な改善や事業環境の変化への対応を進めるとともに、更新投資の着実な実行と収益化を通じて既存事業の競争力を上げていくことを通じてポートフォリオの強靱化にも不断に取り組んでいます。

▶ 中経進捗については、P.58を合わせてご覧ください。

す。社長に就任して以来、2022年度に新たに開催した社長タウンホールミーティングをはじめとして、できるだけ多くの社員との対話を心掛けてきましたが、こういったさまざまな機会を通じて、多彩・多才な社員が、志高く業務に励んでいるさまを肌で感じました。当社の「三綱領」の精神にある通り、オープンかつフェアに多様な価値観を持つ人材を分け隔てなく受け入れることが、一人ひとりが「イキイキ・ワクワク」働ける組織であるためには極めて重要であると強く感じるとともに、それによって会社は一段と成長するという想いを強くしました。この信念のもと、私自身が責任者としてDE&Iの推進に取り組んでいきたいと考え、新たにDE&Iワーキンググループを発足させました。こういった取り組みを経て多くの社員の意識が変わりつつあることも感じています。

▶ タウンホールミーティングの詳細については、P.39をご覧ください。
▶ DE&Iワーキンググループの詳細については、P.44をご覧ください。

ダーとの対話をさらに強化することを目的として、2023年に新たにChief Stakeholder Engagement Officer(CSEO)を設置しました。私やCSEOを中心に、ステークホルダーの皆様とこれまで以上に積極的な対話を重ね、皆様の声に耳を傾けながら、MCSVの創出を通じた持続的な成長を目指していきます。



中西 勝也

代表取締役 社長

進藤 晶子氏

インタビュー

謙虚に、明るく、貪欲に取り組むということ。 これが私のスタイルです

— 本日は統合報告書2023の読者に向けて、中経2024に込めた想いや、社長のリーダーシップスタイルや経営哲学などについて、中西社長に色々とお伺いできればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

本日はどうぞよろしくお願いいたします。

Q はじめにですが、中経2024には、「規律ある成長で未来へつなぐ」、「多様なインテリジェンスをつなぐ」、「多彩・多才なヒトをつなぎ」などさまざまな「つながり」についての記載が多くありますが、中西社長が特に重視している「つながり」は何でしょうか？

自分自身の経験も踏まえてですが、やはり人ですね。人とどうつながっているのか。今取り組んでいる仕事の中には、もう何十年来お付き合いしている人との信頼関係を通して出てきたものもあります。ですので、そういったことは大事にしたいと思っています。

一例として、当社は地域創生を掲げて複数の自治体との

連携を強化していますが、地域創生においてはその地域の方々とのつながりが非常に重要となります。電力事業などは30年もの期間にわたり事業を行いますので、地域の方々とは非常に長い期間のお付き合いとなります。昨今連携を強化している地域の方々には三菱商事に大いに期待していますが、新しい事業を創出して地域にも貢献していくことで、地域の期待に応えていきたいと考えています。

また、次の世代にどのようにバトンを渡すのかという点も常に考えています。例えば今年入社した新入社員が経営を担う2050年頃に三菱商事がどのような会社になっているのかについての責任は、私にあると思っています。

Q やはり人とのつながりがビジネスの根幹を成すのですね。世界中で多様な事業を営む三菱商事を経営するに当たって社長として重視されている点や、特に意識している役割などはありますか？

先程のお話にもつながりますが、重視しているのは社員や社外のパートナーとの対話ですね。その際に大事にしている



ことは、時間を惜しまないで厭わずによく話を聞くということです。一方的に話すのではなくて、話を聞くことによって悩みを知る。その中で最適な解決策を探っていく。社内での具体的な機会としては、社員とのタウンホールミーティングを定期的に開催したり、中堅若手社員と毎月会食したり、新入社員との対話なども行いました。

— お忙しいスケジュールの中でかなりの時間を費やされているんですね。ただ、社員の方から本音を引き出すのは難易度が高そうですね。

確かに本音を引き出すのは難しい場合もあります。社員達と食事をして最初はなかなか本音を見せてくれません。それでも、そういうことを厭わずに粘り強くやり続けます。難しいですが、やらなかったらさらに分からないので。ただ、そうした中でも、特に若手の社員は忸度なく本音で質問してきますね。新入社員と私の対話においては、新入社員からさまざまな質問が寄せられて私が答えていたのですが、聞いていた社外の方から「三菱商事は本当にフリーですね。普通そんなこと社長に聞かないですよ」と言われました(笑)。

あと重要なこととして、三菱商事が多様な事業を営む会社である以上は、当然ですが、私自身が多様な知識を持っていないといけないと思っています。本も結構読んでいますが、やはり生きた情報が重要なので人と話すことから多くのことを学んでいます。各業界のトップの方々との交流を通じて教えて頂くことも数多くあります。もちろん社内には各分野のエキスパートが揃っていますので、社員と話すことや現場の視察も重視しています。社長の役割という一番上に立っていると言う人もいますが、私はむしろ、三菱商事グループ全体を自分が一番底から支えているという意識で務

めています。全体を支えているわけですから幅広く知っている必要がありますし、やはり私が勉強しなければいけないことだと思っています。

Q 中西社長が会社を経営するにあたってのご自身のリーダーシップスタイルや経営哲学についてはどのようにお考えでしょうか？

経営哲学という大それたことかどうか分かりませんが、正面から物事をきちんと捉えることが重要だと考えています。自分事としてきちんと捉えて、コミュニケーションやインテリジェンスを駆使しながら次の一步を探り、リーダーシップを発揮して実行していきます。その際に意識していることは、謙虚に、明るく、貪欲に取り組むということ。これが私のスタイルですね。

— 今日のインタビューを通じて、イキイキと社長をなさっているように感じられます。

やりがいには非常に感じています。脱炭素をはじめとして時代の変り目であるので、そういう意味では面白いタイミングだとも思いますし、私だけではなくて、会社自身が成長するチャンスが大いにあると確信しています。

— 本日は色々なお話を有難うございました。

こちらこそ有難うございました。



Interviewer

進藤 晶子(しんどう・まさこ)氏

1994年TBS入社。「筑紫哲也News23」「ニュースの森」などを担当する。2001年3月TBS退社。その後、司会、執筆、朗読の他、各界のトップランナー数百人に取材するなどインタビューアールとしても活躍。2018年サントリーホール、2021年にはトッパンホールで朗読コンサートをプロデュースした。現在、毎週日曜朝7時半～「がちりマンデー!!」(TBS)司会を務める。

ステークホルダーの皆様からのご意見を踏まえ、さまざまな分野で対話・開示拡充を図ります

小林 健司

執行役員
コーポレート担当役員 (CSEO)



ステークホルダーエンゲージメントの強化を通じて、MC Shared Value (MSCV) の継続的創出に貢献

時代のニーズに合わせ、事業を通じ社会と共に成長を遂げてきた当社にとって、多様なステークホルダーとの協業・共生は必要不可欠です。当社は、ステークホルダーとの積極的な対話により、第三者視点を成長戦略に取り込むことで、共創価値の創出を通じた持続的な成長を目指しています。

この観点から、2023年に新たにChief Stakeholder Engagement Officer (CSEO) を設置し、私が就任することになりました。当社の財務・非財務情報を一体的に分かりやすくご説明しつつ、多様化するステークホルダーの皆様との双方向のエンゲージメントを重ねることで、株主・投資家、NGO、メディア等の関心事や要求レベルの異なるステークホルダー間にあるコンフリクト(摩擦)を最小化することが私の主な役割です。

ステークホルダーとの対話拡充

前述の通り、CSEOとしてはさまざまなステークホルダーと積極的な対話を重ねていきます。

四半期ごとの決算説明会に加え、当社の中長期の成長ス

トーリーを語る機会として、日本だけでなく、北米・ヨーロッパ・アジア等グローバルに株主・投資家含むさまざまなステークホルダーとの対話を実施しています。加えて、2023年には、当社で初めてMSCV Creation Forum～ESG説明会～を実施しました。今後もさまざまな切り口でフォーラムを実施し、ステークホルダーの皆様との対話の機会を積極的に拡充していきます。

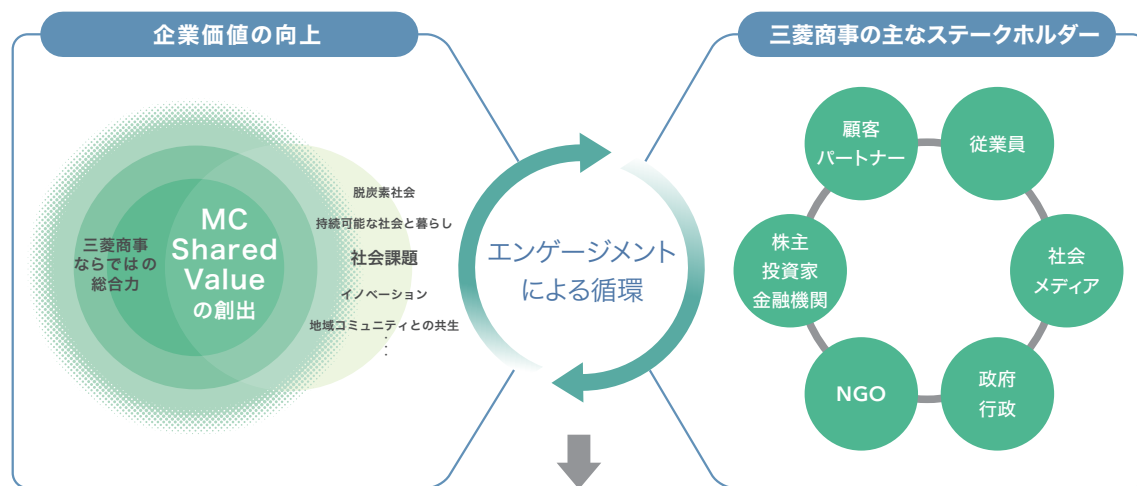
ステークホルダーの要請を踏まえた開示拡充

ステークホルダーからの開示要請に応えるため、本年は気候変動の分野で開示拡充を実施しました。

具体的には、GHG排出量「Scope3カテゴリー11」を透明性高く開示することに踏み切りました。まだ開示の基準やルールが定まらない段階ですが、当社が率先して開示することで、取引先や事業パートナーとの会話を進め、産業界全体でも議論が活発化し、ルール作りや“共通言語”の浸透が進むことを期待しています。

また、社会全体のGHG排出量削減における具体的な貢献度合い、脱炭素社会への移行におけるビジネス機会をどの程度取り込んでいるかを示す定量的な指標として「削減貢献量」も新たに開示しました。具体的な案件としては、洋上風力

ステークホルダーエンゲージメント



Chief Stakeholder Engagement Officer (CSEO) を新たに設置

発電事業や電化を支える銅などの案件が対象です。サステナビリティ・ウェブサイトでは具体的計算式と共に公開しており、対象を順次広げているところです。

昨今の対話から得られたステークホルダーの皆様からの

貴重なご意見を踏まえ、EX投資をはじめとした、当社により具体的な中長期の成長絵姿などの開示拡充の必要性を認識しており、今後もさまざまな分野で対話・開示拡充を図っていきたく考えております。

Message



入社以来、金融関連事業に従事してきましたが、常に変化の中で、選択と集中を求められていたように感じます。

直近では、アセットファイナンス本部長として、グローバルなアセットファイナンス事業、企業の価値向上をサポートする企業投資事業などに注力するかたわら、航空機リース事業、証券会社事業、ファンド・オブ・ファンズ事業、LP投資事業から撤退し、環境に合わせた循環型経営を実践してきました。

当時の本部員に対して、ピーター・ドラッカーの「組織は存在することが目的ではない。種の永続が成功ではない。組織は社会の機関であり、外の環境に対する貢献が目的である」という言葉を伝えたことがありましたが、今般新しく設置され、私が任命されたCSEOという役職はまさにこの言葉を会社全体で体現していくためのものだと感じています。

CSEOとして、社会のステークホルダーの声を経営に届け、会社としてMCSVの継続的な創出を通じて、社会に貢献していきたいと考えています。



MC Shared Value

01

価値創造ストーリー

価値創造プロセスの全体像や、プロセスのインプットにあたる「6つの経営資本」についてご説明します。また、「6つの経営資本」のうち「事業資産」にフォーカスし、当社事業の強みをご説明します。

- | | | | | | |
|----|-------------------|----|---------------|----|----------------------|
| 16 | 価値創造プロセス | 22 | 特集：主力事業の歴史と強み | 36 | CAOメッセージ |
| 18 | 6つの経営資本 | 24 | 金属資源事業 | 38 | 特集：人的資本 |
| 18 | 財務資本 | 28 | LNG事業 | 44 | DE&I座談会 |
| 19 | 人的資本 | 30 | 自動車・モビリティ事業 | 48 | マテリアリティ |
| 19 | 事業資産 | 32 | 鮭鱒事業 | 50 | 気候変動 |
| 20 | インテリジェンス・
産業知見 | | | 54 | 生物多様性・環境保全への
取り組み |
| 20 | 社会資本 | | | | |
| 21 | 環境・自然資本 | | | | |

価値創造プロセス

三菱商事の事業はさまざまな社内外の経営資本に支えられています。

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

社会課題に関連するマテリアリティ

P.48~49



脱炭素社会への貢献

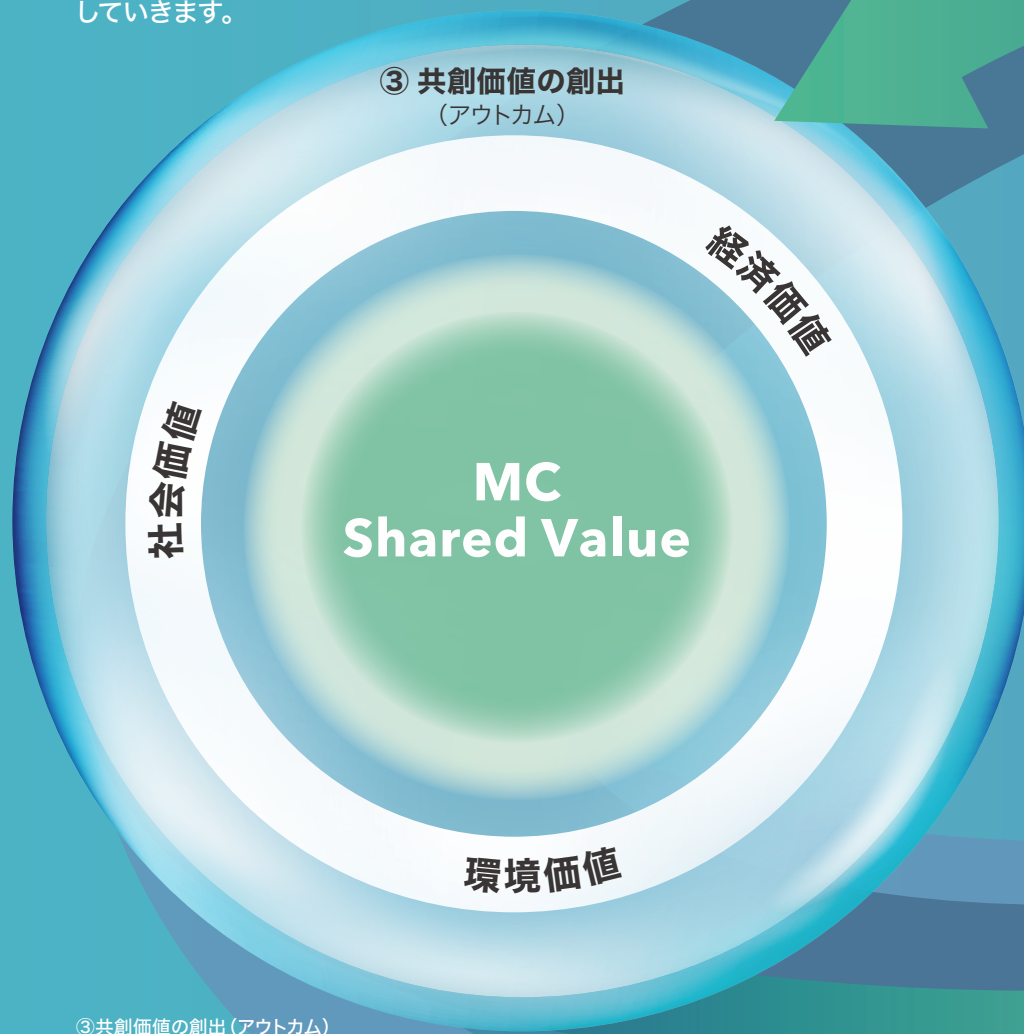


持続可能で安定的な社会と暮らしの実現



自然資本の保全と有効活用

③ 共創価値の創出 (アウトカム)



MCSVの

③共創価値の創出(アウトカム)
当社グループならではの総合力を活かし、事業を通じたさまざまな社会課題の解決をさらに加速させ、継続的に共創価値を生み出していきます。

サステナビリティ推進体制 P.100~105

コーポレート・ガバナンス

三綱領



イノベーションを通じた
社会課題の解決



事業推進における
人権の尊重



地域課題の解決と
コミュニティとの共生

② 事業×ビジネスモデル×戦略 (エンジン)

営業グループページ P.74~97

特集：主力事業の歴史と強み P.22~35



継続的創出

② 事業×ビジネスモデル×戦略(エンジン)
10の営業グループと2つの部門が、各種産業と広い接地面を持ちながら、多様なビジネスを展開しています。EX・DXの一体推進による未来創造を全社共通のテーマとし、循環型成長モデルも適用しながら、分野・業界を超えた価値創造も目指していきます。



多様な人材が
未来を創る
活気に満ちた
組織の実現

① 6つの経営資本 (インプット)

P.18~21

受託資本

財務資本
人的資本

外部資本 (社会的信用基盤)

社会資本
環境・自然資本

内部生成資本

事業資産
インテリジェンス・
産業知見

リスクと機会

各営業グループページ

P.79~97

① 6つの経営資本(インプット)

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

リスクマネジメント P.124~129

P.106~123



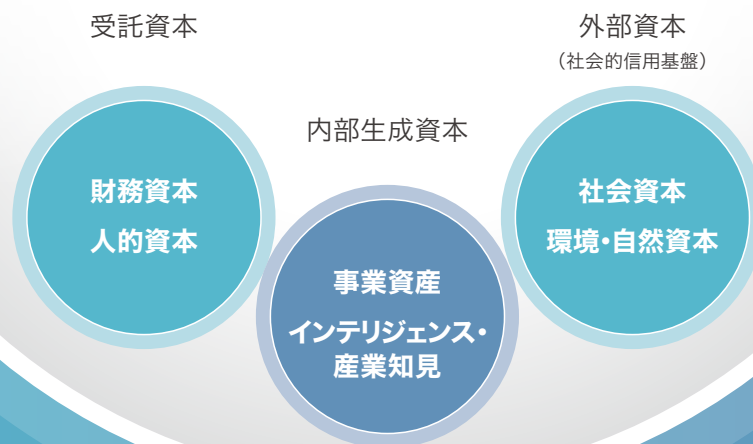
透明性高く柔軟な
組織の実現

6つの経営資本

経営資本

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

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



● 受託資本

01. 財務資本

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

自己資本

8兆710億円

(2022年度)

連結純利益/ROE

1兆1,807億円/

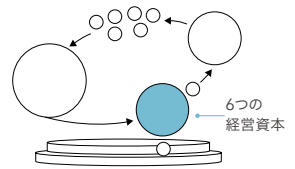
15.8%

(2022年度)

総還元性向

中期経営戦略2024
(2022年度累計)

53%



02. 人的資本

当社は、時代のニーズを先取り・先読みし、真摯に社会課題解決に挑み、事業活動を通じて社会と共に持続的成長を実現してきました。その成長を支えてきたのは、当社ならではのさまざまな経験を通じ、社会課題の解決に向けた「高い志」、時代を先取りし新たな価値を生み出す「構想力」、多様な関係者を巻き込みスピーディーに実現する「実行力」、そして三綱領の精神から連なる「倫理観」を兼ね備えた人材です。当社では最大の資産である人材を価値創出の源泉「人的資本」として捉え、これまでも、これからも積極的に投資していきます。

中経2024における人事施策

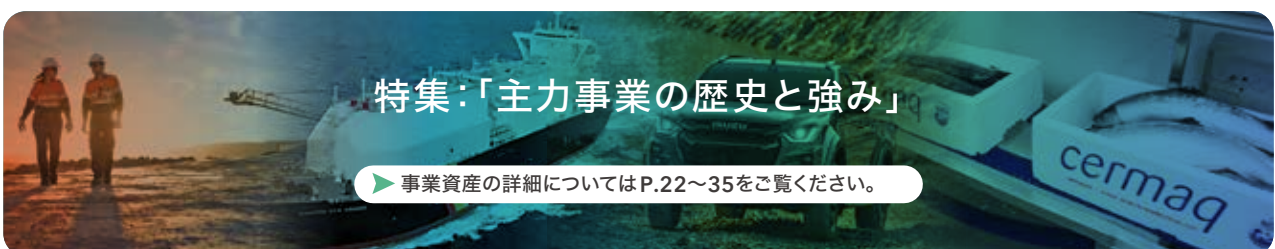
昨今の不確実性が高まる環境下においてMC Shared Value (MSCV)を創出するためには、環境変化や経営戦略に即応し、個の能力と提供価値を最大化させ、つながり合いながら、活気あふれる組織であり続ける必要があります。中経2024における人事施策では、「人材戦略」と「エンゲージメント強化」、これらを効果的に推進する「データ活用」の3本の柱を立てました。3本の柱の実行を通じ、組織のあるべき姿を持続的に強化していきます。



内部生成資本

03. 事業資産

三菱商事は、環境変化に応じて事業モデルを柔軟に変化させることで、金属資源、LNG、鮭鱒、自動車等、高い競争力とプレゼンスを有する事業資産を生み出し、成長させてきました。当社は、これらの多様かつ強い事業資産と、多くの産業との接地面を組み合わせながら、事業を通じた社会課題の解決を実現し、新たな価値を創出していきます。



04. インテリジェンス・産業知見

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

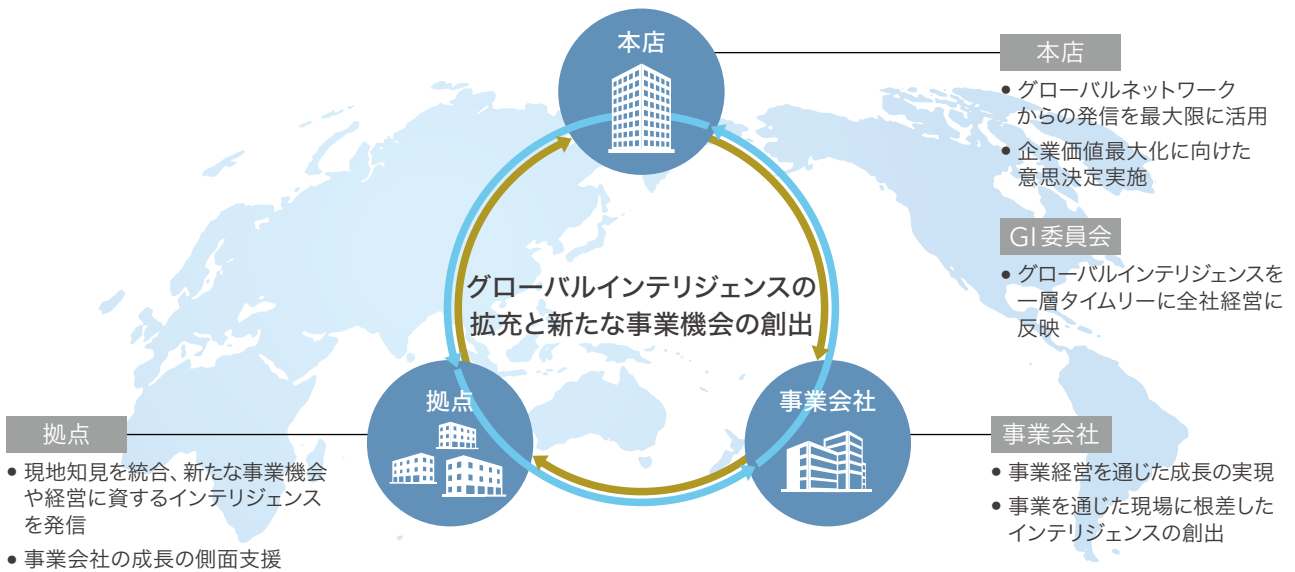
インテリジェンス

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

会議(MCSV会議)に、GI委員会の分析を反映することで、営業グループの推進力と業界を超えた連携を強化していきます。

産業知見

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



外部資本(社会的信用基盤)

05. 社会資本

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

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

■ 主なステークホルダー



顧客・パートナー

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

地域社会

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

政府・行政

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

NGO

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

06. 環境・自然資本

社会資本と同様に、環境・自然への配慮も事業継続の社会的信用基盤を維持する上で不可欠な要素であり、地球は最大のステークホルダーであると認識しています。

中経2024が目指すMCSVの継続的な創出に向け、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組む「自然

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

特集：主力事業の歴史と強み

環境変化に応じて
柔軟に稼ぎ方（事業モデル）
を転換させ、価値創造に
取り組んでまいりました。

外部環境と企業価値の変遷

■ 連結当期純利益の推移（右軸）
— 時価総額の推移（左軸）
※ 時価総額は期中平均ベース



1870s

1970s

1980s

1990s

各事業領域で 稼ぎ方（事業モデル）を転換

稼ぎ方（事業モデル）

仲介事業



ブルネイLNG社（LNG事業）



TIS (Tri Petch Isuzu Sales)
（自動車・モビリティ事業）

仲介の
機能強化

業態の変化

トレーディング期

トレーディング発展期

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

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、当社は「仲介役」から一歩踏み出し、川上・川下へのマイノリティ出資による取引量の維持・拡大や、中間流通事業者としての付加価値をもたらす機能強化に取り組みました。

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

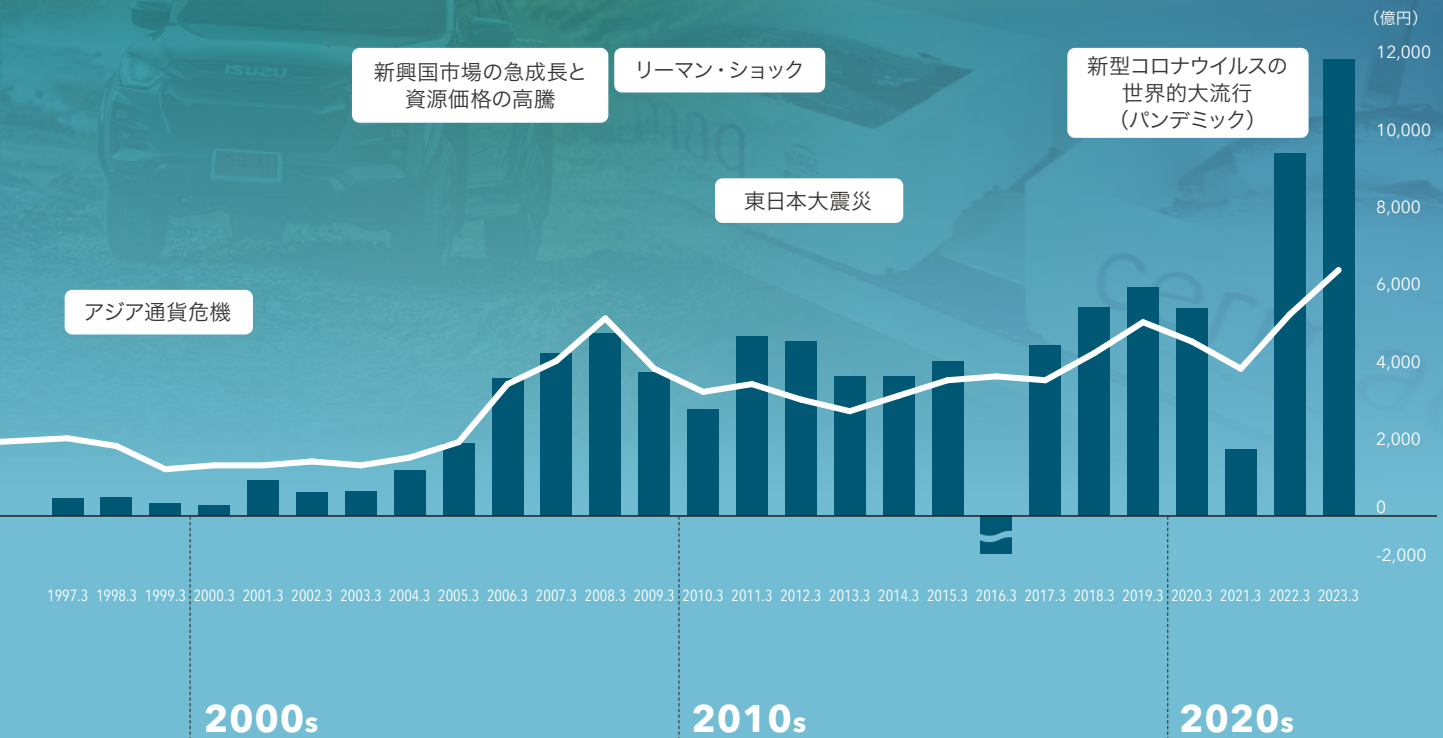
1974 TIS (Tri Petch Isuzu Sales) 社設立

1981 サウディ石油化学（株）合併基本契約調印

1985 豪州ノース・ウェスト・シェルプロジェクトに三井物産（株）と共に参画

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2プロジェクトに参画



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転換が求められるようになりました。そのため当社は、仲介事業の枠を超えた事業モデルに活路を求め、事業投資を加速させることによってより積極的に事業そのものの運営に乗り出していきました。

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

- 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
- 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
- 2014 セルマック社を子会社化
- 2017 (株) ローソンを子会社化

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

金属資源事業

金属資源事業は、三菱商事のビジネスを語る上で欠かせない中核事業の一つです。当事業は、事業環境の変化に応じて、事業モデルの変革を積み重ねてきました。現在では、原料炭や銅を中心とする、世界最高水準のコスト競争力と品質を備えた優良資産ポートフォリオを構築しています。

2050年のカーボンニュートラル社会実現のためには、鉄や銅をはじめとするさまざまな金属資源を長期・安定的に供給できる体制の構築がますます重要となります。当社は、引き続きトレーディング・資源投資・事業開発を通じ、「必要とする人に、必要な資源をお届けし続ける」使命を果たしていきます。本ページでは金属資源事業の歴史と強み、今後の展開等、当社の取り組みをご紹介します。

■ 連結純利益

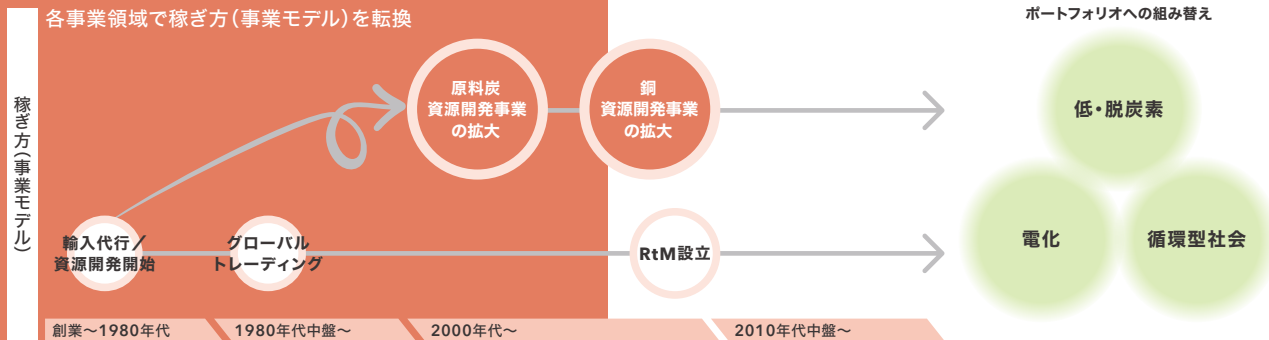
2021年度：4,207億円

2022年度：4,393億円

当社
連結純利益に
占める割合
(2022年度)

■ 事業モデルの変革

各事業領域で稼ぎ方(事業モデル)を転換



■ 金属資源事業の主要バリューチェーン

■ 金属資源グループ投資先および子会社 ■ 他グループ投資先 ■ 関係先

(%:出資比率)	鉱山	トレーディング	製鉄・製錬	トレーディング	圧延・加工・製造
原料炭	BMA (50%)	RtM (100%)	製鉄会社	メタルワン(60%)グループ	
鉄鉱石	IOC (26.2%) CMP (25%)				
銅	Quellaveco (40%) Anglo American Sur (20.4%) Antamina (10%) Escondida (8.25%) Los Pelambres (5%)	RtM (100%)	銅製錬会社	RtM (100%)	電気・電子製品メーカー 電池材料メーカー 自動車部品メーカー アルミ圧延・加工メーカー
アルミ	Aurukun (30%)		アルミ製錬会社		

事業環境の変化をチャンスに、川上の資源開発投資へ大転換

当社は、戦後復興から高度経済成長黎明期にかけて、日本国内での各種工業製品の生産に必要な原料である原料炭・鉄鉱石等の資源を輸入代行する業務を一手に引き受けてきました。高度経済成長期は、日本の製造業の発展が進み、より多くの資源が必要とされるようになりました。当社は、資源の安定調達を目的として川上資産への出資の検討を開始し、1968年に豪州の原料炭(製鉄用石炭)事業への参画を果たしました。そして、1970年代半ばに日本の経済成長が鈍化すると、日本のみならず海外市場の成長を取り込むべく、グローバルトレーディングや資源投資事業に舵を切り始めました。2001年には、豪州原料炭事業の権益比率を50%まで引き上げ、世界最大の資源会社であるBHP Billiton社(現BHP)と対等の立場で新会社BHP Billiton Mitsubishi Alliance(現BHP Mitsubishi Alliance=BMA)を設立。現在では、純利益年間約2,000億円(当社持分/過去5年平均)規模まで成長し、当社における大きな収益源となっています。

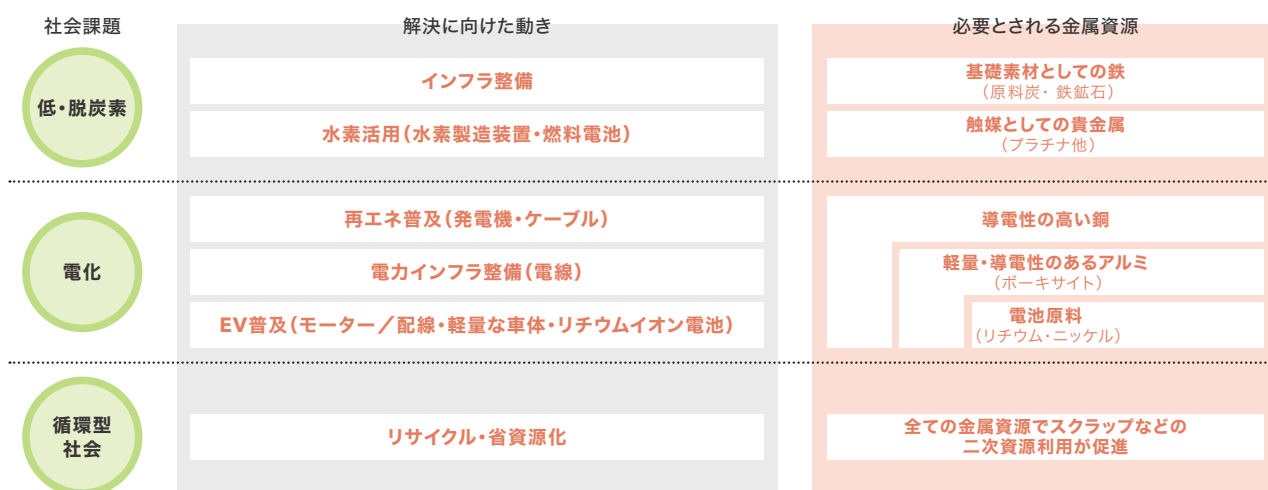
2本目の収益の柱 銅事業へ注力

当社が次に取り組んだことは、原料炭事業で成功した事業モデルの横展開です。1988年の世界最大の銅鉱山Escondidaへの参画を皮切りに、銅鉱山への投資に乗り出しました。早期に銅需要の伸びに着目したことで、現在では市場に出ることが稀な優良資産の権益を複数獲得することに成功し、世界最高水準のコスト競争力と生産規模を誇る銅資産ポートフォリオを

脈々と築いてきました。また、近年開発された銅鉱山の中では最大規模であるQuellaveco銅鉱山については、パートナーである資源会社のAnglo American社と共に、コロナ禍中の各種想定外の課題を乗り越え、予定通り約4年で建設を完了し、2022年より生産を開始しました。当社の足元の持分銅生産量は本邦最大規模ですが、同鉱山の本格的な生産立ち上げ後はさらに拡大し、世界13位前後となる見込みです。

社会課題軸でのポートフォリオへの変革

「気候変動対策」という大きな社会課題に直面する現在、金属資源事業では、従来の「商品軸」での事業ポートフォリオから、「社会課題軸」での事業ポートフォリオ戦略にシフトし、新たな成長に向けて舵を切っています。具体的には、当事業を「低・脱炭素」、「電化」、「循環型社会」の3つに分類し、それぞれの分野において原料の安定調達の観点から社会課題の解決を目指しています。



トレーディング事業

金属資源事業の原点とも言えるトレーディング事業は、時代のニーズに応じて変化することで成長を遂げてきました。同事業を通じて得られる業界インテリジェンスやプレゼンス、そしてこれらを梃子にした新規優良投資案件の発掘など、トレーディング事業がもたらす付加価値は当事業をさらに強固なものとしています。

RtM(Resource to Market)事業

本邦需要家向けの輸入代行取引から始まったトレーディング事業は、中長期的な成長を目指し、2013年に情報と人材の集積地であるシンガポールに、トレーディング事業の統括子会社としてMitsubishi Corporation RtM International (RtMI)社を設立しました。

その後10年間、東京、ニューヨーク、ロンドン、上海の主要トレーディング拠点と連携してトレーディング機能やグローバル

な顧客基盤の拡大・強化に取り組み続け、金属資源トレーディング業界において存在感のある事業会社に成長しております。

現在、2050年のカーボンニュートラル社会の構築に向けた取り組みが加速する一方、地政学リスクが激化する等、事業環境が急速に変化しています。こうした状況下、「必要とする人に、必要な資源を、お届けし続ける」という使命を果たすべく、ステークホルダーの声に耳を傾け、持続的な価値提供を行い、変化する事業環境に適応しながら成長し続けます。



RtMI社オフィス

特集：主力事業の歴史と強み

原料炭事業

原料炭事業の強み

当社は、2001年にBHP Billiton社（現 BHP）をパートナーとしてBMAを設立しました。BMAでは、操業中の7つの炭鉱*および積出列車、積出港、空港を保有・運営しており、世界トップクラスのコスト競争力と品質を備えた原料炭を生産しています。年間生産量は約60百万トンで、世界の原料炭海上貿易量の約3割のシェアを占める世界最大規模の原料炭事業です。また、資源量は約110億トンあり、推定60年以上にわたり採掘が可能であるといわれています。

資源開発においては、周辺の生物多様性や環境、地域社会への配慮が重要です。BMAでは操業時に細心の注意を払い、

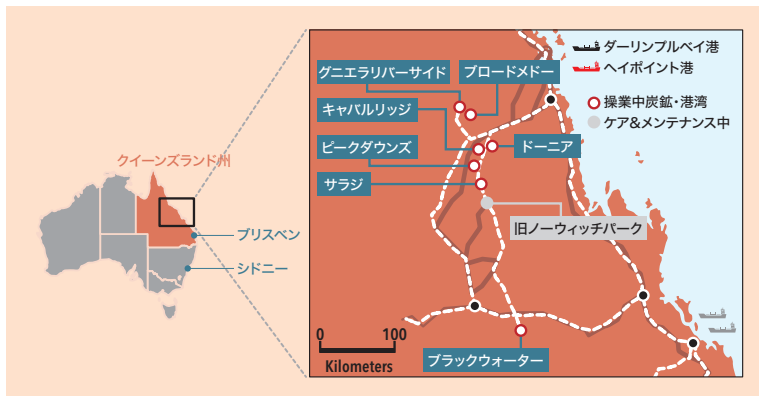
自然環境、そして地域社会との共生を果たしています。社会要請や環境規制の要件を考慮した将来の閉山・リハビリテーション（原状回復）計画の策定・見直しを行っており、周辺環境と地域社会への負荷の最小化に努めています。

また、鉱山操業時の生産性や安全性の改善を目指し、全炭鉱・港を遠隔で一括管理するIntegrated Remote Operations Centre (IROC)を設置したほか、DXを活用した自動トラックの導入を鋭意進めています。



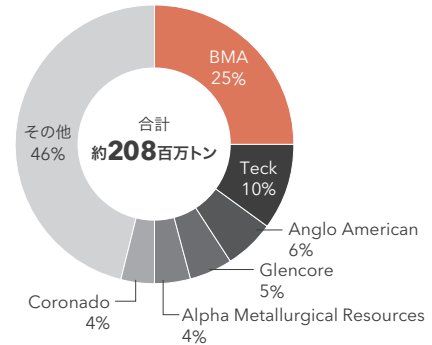
Integrated Remote Operations Centre (IROC)

■ BMA炭鉱マップ



*2023年10月、当社はBMA原料炭事業を通じて50%保有する7つの炭鉱のうち2つについて、2024年度中に全権益を売却予定であることを公表済。

■ 2022年 原料炭海上貿易量



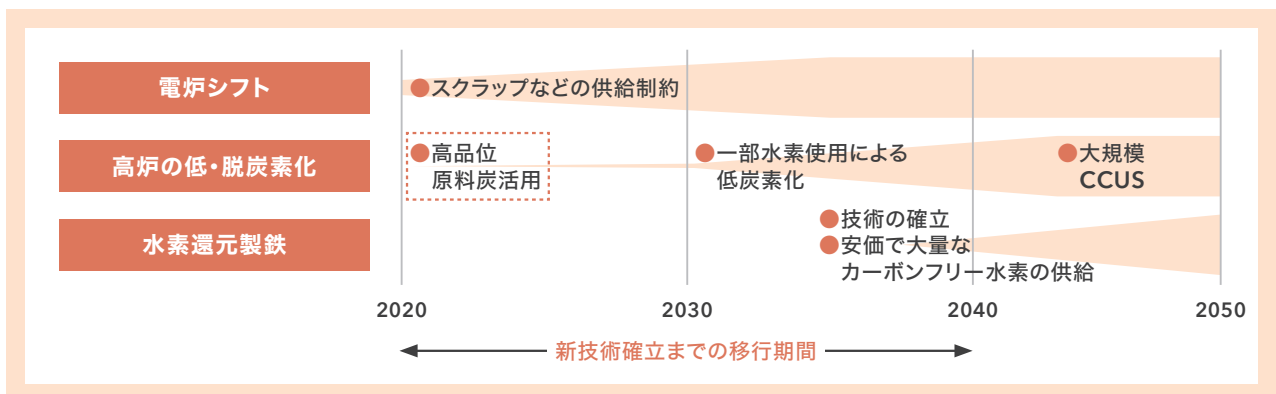
BMAは原料炭海上貿易で圧倒的シェアを誇る
(出典:Wood Mackenzie—Coal Supply Data Tool/2022年)

これからの見通し

「鉄」は、各国の経済成長を支える基礎素材です。また、カーボンニュートラル社会の構築に向けたインフラ整備にも不可欠な素材であり、引き続き堅調な需要成長が見込まれます。鉄鋼業では、製鉄の低・脱炭素化のため、鉄鉱石を水素で還元する製鉄法や鉄スクラップを原料とする電炉製鉄の拡大が進んでいます。しかし、両製鉄法の商業的な普及には相応の移行期間が

必要であり、移行期間中はコークスを還元剤とする高炉製鉄法が主流であることが見込まれます。そのため、高炉の生産効率を維持しつつ、CO₂排出量の低減に寄与する高品位の原料炭の重要性が高まる見通しです。BMAでは、引き続き世界トップクラスの高品位原料炭を、需要家に安定供給していくことで、製鉄プロセスの低炭素化に貢献していきます。

■ 製鉄プロセスの脱炭素化に向けた動き(見通し)



銅事業

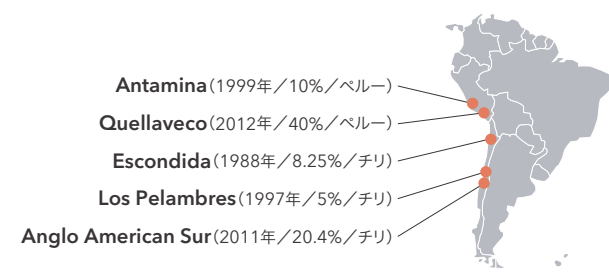
銅事業の強み

1980年代に銅鉱山への投資を開始して以降、当社の銅事業は着実に成長してきました。現在は、南米のチリ共和国とペルー共和国に5つの銅鉱山を保有しており、いずれも豊富な資源量・埋蔵量を有する優良資産です。当社の足元の持分銅生産量は約25万トン／年と本邦最大規模ですが、Quellaveco銅鉱山の本格的な生産立ち上げ後はさらに拡大し、今後は40万トン／年程度を目指しています。



Quellaveco 銅鉱山

■ 当社銅保有資産(当社参画年・出資比率・所在国)



案件	出資パートナー
Antamina	BHP (33.75%) / Glencore (33.75%) / Teck (22.5%)
Quellaveco	Anglo American (60%)
Escondida	BHP (57.5%) / Rio Tinto (30%) / JX金属 (3%) / 三菱マテリアル (1.25%)
Los Pelambres	Antofagasta (60%) / JX金属 (15.8%) / 三菱マテリアル (10%) / 丸紅 (9.2%)
Anglo American Sur	Anglo American (50.06%) / Codelco (19.99%) / 三井物産 (9.51%)

■ 銅生産者ランキング



これからの見通し

「銅」は、産業の血管としての電線や情報ネットワーク等の敷設に不可欠な素材です。加えて、カーボンニュートラル社会の構築に向けて、風力・太陽光発電などの再生可能エネルギーを中心とした電化の進展、電気自動車(EV)の普及が進むと、さらなる中長期的な需要増が見込まれます。一方、既存銅鉱山における品位の低下傾向に加え、開発難度上昇(不安定な資源国の

政情・許認可取得難度の上昇)等の制約が存在し、資源の安定供給が重要課題となっています。こうした環境の下、当社では既存事業の生産量維持・拡張を軸に、保有権益の買い増しや新規資産の取得、新技術の活用による銅分回収等を通じ、銅事業の成長を目指しています。2023年には、チリ共和国における新規案件(Marimaca銅鉱山プロジェクト)の開発に向けた取り組みを開始しております。

VOICE ≡

現場における三菱商事社員の活躍

2022年7月、Quellaveco銅鉱山はコロナ禍という未曾有の困難に見舞われながらも、予算・工期ともにほぼ計画通りに銅精鉱生産を開始しました。その背景には、開発意思決定直後からQuellaveco銅鉱山に出向し、パートナーのAnglo American社と二人三脚での建設、操業立ち上げに取り組んだ、三菱商事社員の隠れた尽力がありました。1日5百万米ドルが動く巨大プロジェクトにおいて、株主視点から全体最適のために経営上のリソース配分を考えると、さまざまな国・商品の事業経営に携わる商社パーソンとして学んだスキルが活かされました。また、経営の視点を現場レベルに落とし込む際に欠かせない、目的の共有やチームビルディングといった「人を動かす力」も、組織を大切に育ててきた三菱商事で培ってきたスキルでした。



当社出向社員
 (左) 前Head of CEO Office
 (右) 前Head of GM Office
 開発中のQuellaveco銅鉱山プロジェクト現場にて

LNG事業

三菱商事のLNG事業の歴史は、未知の領域に踏み込むチャレンジの足跡が刻まれています。戦後、石油の輸入販売を軸として成長してきた当社エネルギー事業は液化天然ガス(LNG)に着目し、1960年代以降、石油ビジネスで強化してきた顧客との関係性・接地面を活かし、LNG事業を創出・発展させてきました。本ページではLNG事業の歴史と強み、今後の展開について、当社の取り組みをご紹介します。

■ 連結純利益

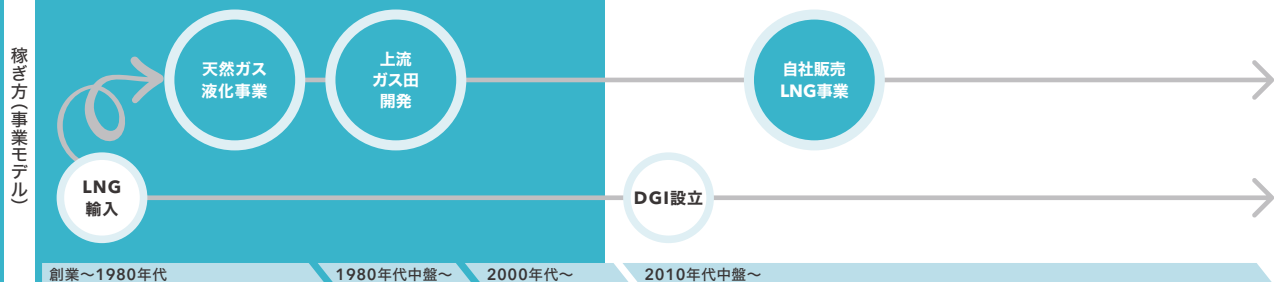
2021年度：1,051億円

2022年度：1,706億円

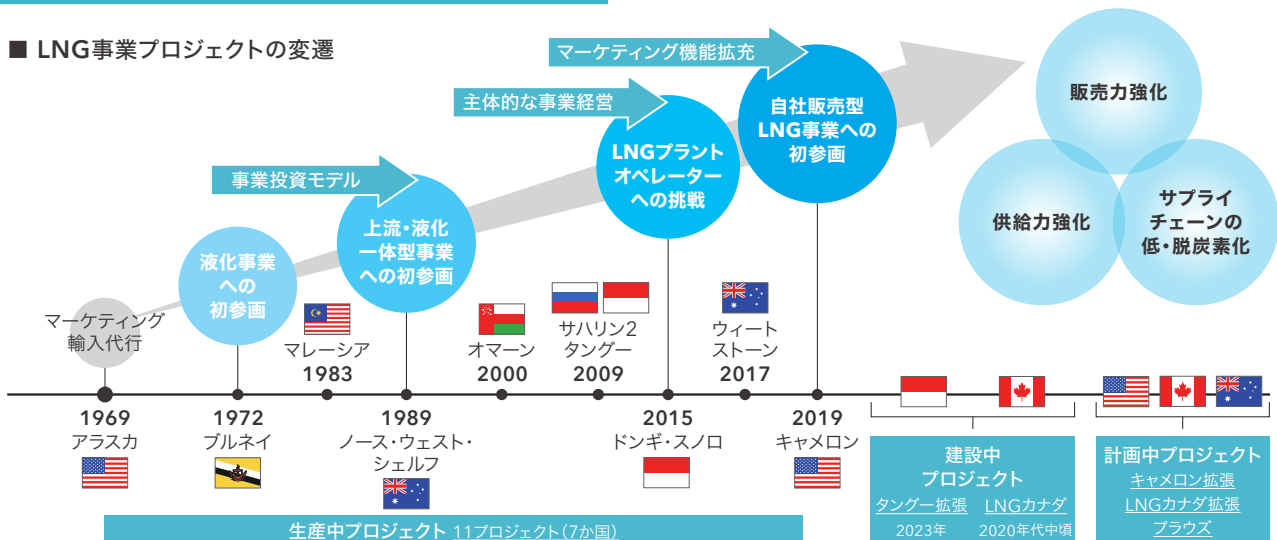
当社
連結純利益に
占める割合
(2022年度)

■ 事業モデルの変革

各事業領域で稼ぎ方(事業モデル)を転換



■ LNG事業プロジェクトの変遷



バリューチェーン内で事業を多角化

当社は、1960年代に日本初のLNG導入であるアラスカのLNG輸入事業へ参入しました。右から左へモノを動かすだけではなく、売り手の欧米企業、買い手の本邦電力・ガス会社と粘り強く交渉を続けながら長期契約の締結を実現することでプロジェクトを主体的に進め、1969年11月にLNG船第一船が横浜へ入港、当社LNG事業が幕を開けました。

1972年、当社は天然ガス液化事業(ブルネイLNGプロジェクト)へ初参画しました。総投資額450億円以上に上る巨額の事業投資であり、参画時の当社権益持分は45%(Shell社45%、ブルネイ政府10%)と、石油メジャーと対等な立場での事業参画となりました。その後もクリーンエネルギーを求める社会的要請、本邦を中心としたLNG需要の高まりに応える形で、当社は1980年代以降世界各地でLNG液化プラントへ継続して投資を実行してきました。

さらに、豪州ノース・ウェスト・シェルフプロジェクトを皮切りに液化・輸送に加えて上流ガスの開発・生産事業にもバリューチェーンを拡大していきました。インドネシアのドンギ・スノロ事業ではLNGプラントのオペレーターに挑戦し、より主体的に事業を経営する中でさまざまなノウハウを蓄積しております。また、米国ルイジアナ州では従来のLNG輸入基地をLNG輸出基地として転用するキャメロンLNGプロジェクトに参画しまし

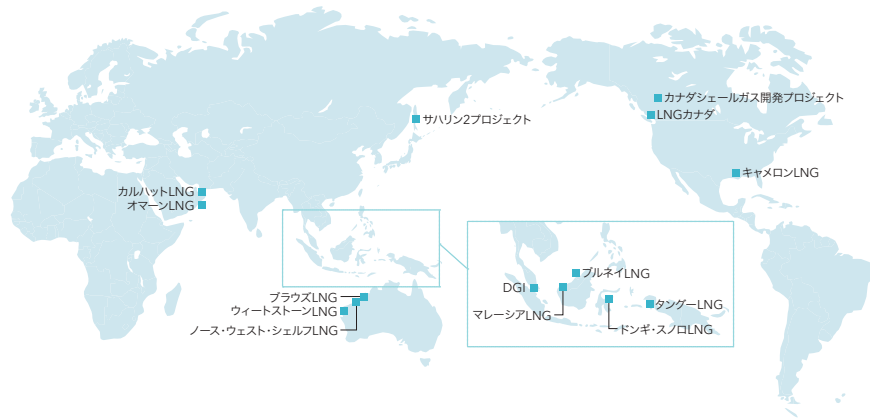
た。同プロジェクトでは、北米市場から調達した原料ガスを液化し、当社はプロジェクト全体の生産量の内、3分の1に当たる

年間約400万トンのLNGを自社で引き取り、日本を含めた世界各地の需要家に輸出しております。

LNG事業の強み

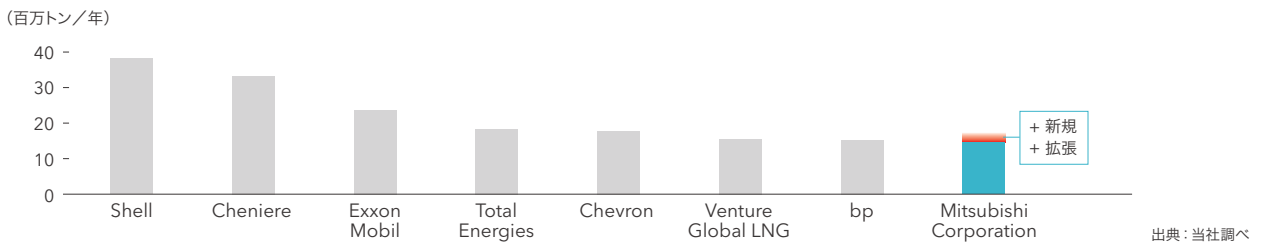
当社は世界各地のLNGプロジェクトへの参画を通じ、世界のLNG輸入量の約25%を占めるプロジェクトに関与しております。また、民間企業の持分生産量ベースと比較するとShell社、ExxonMobil社等に次ぐポジションに位置し、当社で取り扱うさまざまな商品の中でも特に高い市場シェア・プレゼンス

を誇っています。これは顧客・産ガス国・パートナー等から厚い信頼を得てきた結果であり、構築されたネットワークから得られる質の高い情報は新規事業の構想、実現に寄与しています。まさにこの好循環が当社の強みであり、LNGサプライチェーン全体への深い関与を実現している要因の一つと言えます。



※ DGI: Diamond Gas International, 当社LNG販売子会社

■ LNG持分生産能力(民間会社/2025年断面想定)

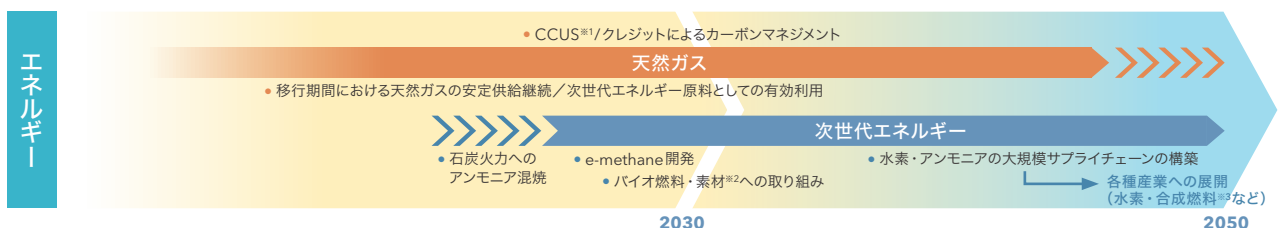


LNG事業のこれから

当社は、環境負荷の低い天然ガス・LNGをカーボンニュートラル社会への移行期に必要なエネルギーと位置付けエネルギーの安定供給に取り組むと同時に、「LNGサプライチェーンの低・脱炭素化」も推進しており、次世代エネルギー部

門とも密に連携し、CCUSやカーボンクレジット等によるLNGバリューチェーン全体のGHG排出量の削減にも取り組んでおります。次世代エネルギーに関する当社の取り組みについてはP.60~63をご参照下さい。

■ カーボンニュートラル社会へのロードマップ



※1 「Carbon Capture Utilization and Storage」の略。「二酸化炭素回収・利用・貯留技術」
 ※2 持続可能性に配慮された生物資源由来の原料
 ※3 大気中や工場などから排出されたCO₂と水素から製造されるクリーン燃料

自動車・モビリティ事業

三菱商事の自動車・モビリティ事業は、1950年代後半以降、アジアの新興国を舞台に本格的に立ち上がりました。日本の自動車メーカーと協業しつつ、自らが販売・生産のイニシアチブを取りながら事業経営に乗り出した結果、川上から川下まで、地域密着型の自動車バリューチェーンを構築し、三菱商事の主力事業の一つとなりました。本ページでは自動車・モビリティ事業の歴史と強み、今後の展開について、当社の取り組みをご紹介します。

■ 連結純利益

2021年度：1,068億円

2022年度：1,275億円

当社
連結純利益に
占める割合
(2022年度)

■ 事業モデルの変革

各事業領域で稼ぎ方(事業モデル)を転換



事業モデルの変遷

バリューチェーンの横展開、そして新事業領域へ

完成車の輸出を手掛けていた三菱商事の事業モデルが転換するきっかけは、タイでの自動車事業でした。いすゞ自動車(株)と組んで、1957年から現地でトラックの輸入販売に取り組んでいた当社は、自動車産業の育成を目指すタイ政府の要望を受け組立工場を設立、生産・販売のサプライチェーンを整えます。アフターサービスや販売金融サービスの拡充にも努め、お客様のニーズに応える地域密着型のバリューチェーンを構築した結果、いすゞはタイでのピックアップトラックの代名詞として定着しています。

その後、インドネシアにおいて三菱自動車工業(株)(のちに三菱ふそうトラック・バス(株)が分離独立)と組み、1970年に自動車生産販売統括会社を設立。1970年代以降生産・販売・アフターサービスから販売金融・中古車販売まで事業網を拡げ、タイ同様に地域密着型の強固なバリューチェーンを構築しました。これによりタイ・インドネシア事業は、当社の自動車事業の収益の柱となりました。タイ・インドネシアで築いたバリューチェーンをモデルにその他東南アジア・その他新興国、豪州・欧州・米州等、世界の他の地域への展開に取り組んでいきます。また、自動車事業を軸に、当社の他事業と連携しながら、カーボンニュートラル社会を見据えた新たな事業を生み出していきます。

トリペッチいすゞセールス/Tri Petch Isuzu Sales(TIS)社

地域密着型のバリューチェーン構築により、強い事業をつくる

タイにおけるいすゞ事業は1957年に開始した、いすゞ自動車製大型トラックの完成車輸入に遡ります。上記のタイ政府の要望を受け、当社は1963年に自動車組立工場を建設し、タイでの自動車生産を開始しました。この組立工場にいすゞ自動車(株)が出資して、泰国いすゞ自動車(IMCT:Isuzu Motors Co.,(Thailand) Ltd.)を設立しました。1974年には泰国三菱商事の自動車販売部門を分離独立し、当社の事業投資先であるTIS社が誕生しました。

TIS社はタイのマーケットに密着したビジネスを展開してきました。タイでは、凸凹が激しくぬかるむ地方の道路、年間10

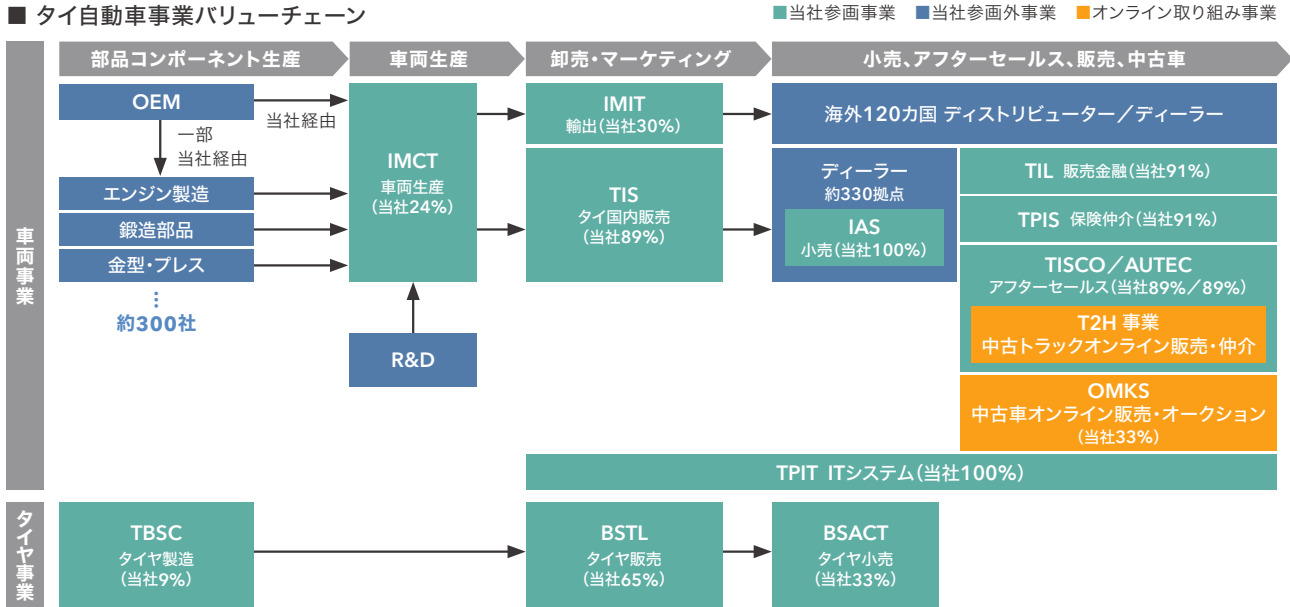
万kmも走り燃費に敏感なユーザー、修理を施しながら10年以上も乗り続けられる車が求められるといった固有の事情が存在します。TIS社は販売網とともに、いつでもどこでも修理できるアフターサービス・部品供給体制を充実させながら、お客様のニーズを汲み取り、メーカーと共に市場にあった商品を入力し続けてきました。このような地域密着型のバリューチェーン構築とマーケットインの視点を重視した結果、タイのお客様が求めているのは、高い汎用性を持ち、燃費、信頼性、耐久性に優れたピックアップトラックであるとの結論に至り、その普及に注力してきました。その後もスペースキャブやAT車などお客様のニーズに合わせてこのセグメントでは初となる商品を発表し続

け、ピックアップトラックはタイでのベストセラーモデルとなりました。1980年代以降のタイの急速な経済成長の波にも乗り、「いすゞのピックアップ」はタイでトップブランドの地位を確立しました。

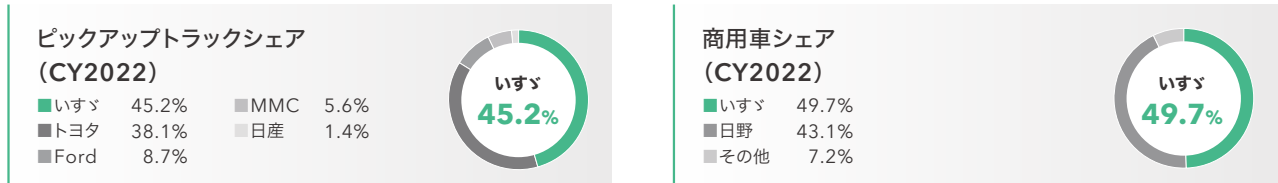
部品・車輛の製造、国内向けの卸売販売・小売販売および

販売金融、アフターセールス、自動車保険、海外向けの輸出・販売など、川上から川下までオペレーションを行い、地域密着型のバリューチェーン構築を進めた結果、地域での揺るぎない信頼を獲得できたことが当社自動車事業の強みの源泉であり、当社の収益基盤となっています。

■ タイ自動車事業バリューチェーン



■ タイ自動車市場におけるいすゞ自動車シェア

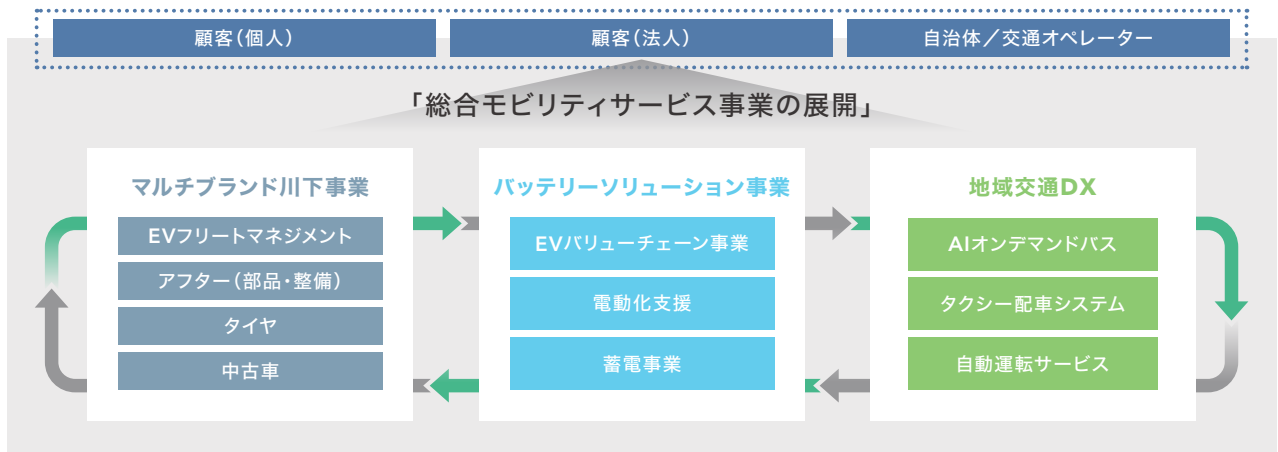


タイ自動車市場 全需 (CY2022) 82.8万台内、ピックアップトラックシェア 46.9% (38.8万台)、商用車シェア 4.0% (3.3万台)

総合モビリティサービス事業の構築に向けて

電動化時代を見据え、モビリティ×エネルギーの統合知見という自動車・モビリティグループの強みを活かし、日本をはじめ、当社が強固な事業基盤を持つ国・地域において「総合モビリティ

サービス事業」の構築に取り組んでいます。マルチブランド川下事業、バッテリーソリューション事業、地域交通DXの相互連携を図り、EX・DX一体推進による事業開発を加速させます。



鮭鱒事業

三菱商事が伝統的に強みを発揮している分野の一つに水産事業があります。漁獲から卸売まで幅広い領域に携わり、水産会社や水産加工会社、物流会社と連携しながら日本の食を支えてきました。中でも鮭鱒事業は、水産物に対する世界的な需要が高まる中で、安定的な質と量を提供するために当社が特に注力している分野です。本ページでは鮭鱒事業の歴史と強み、今後の展開について、当社の取り組みをご紹介します。

■ 連結純利益（セルマック社）

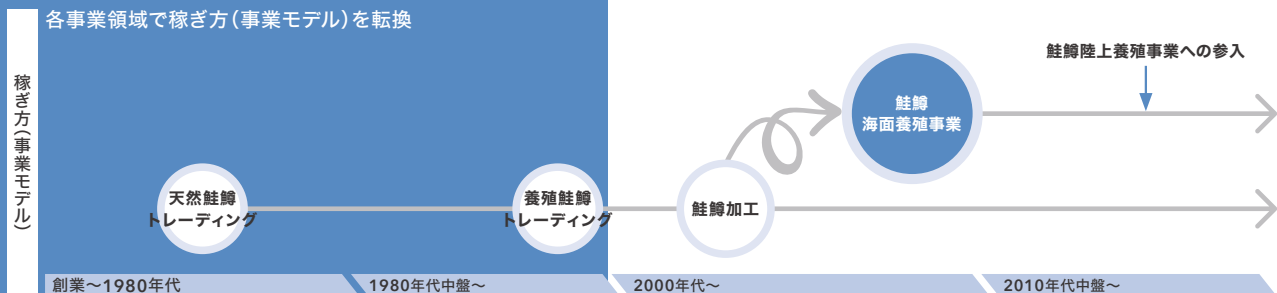
2021年度：308億円

2022年度：308億円

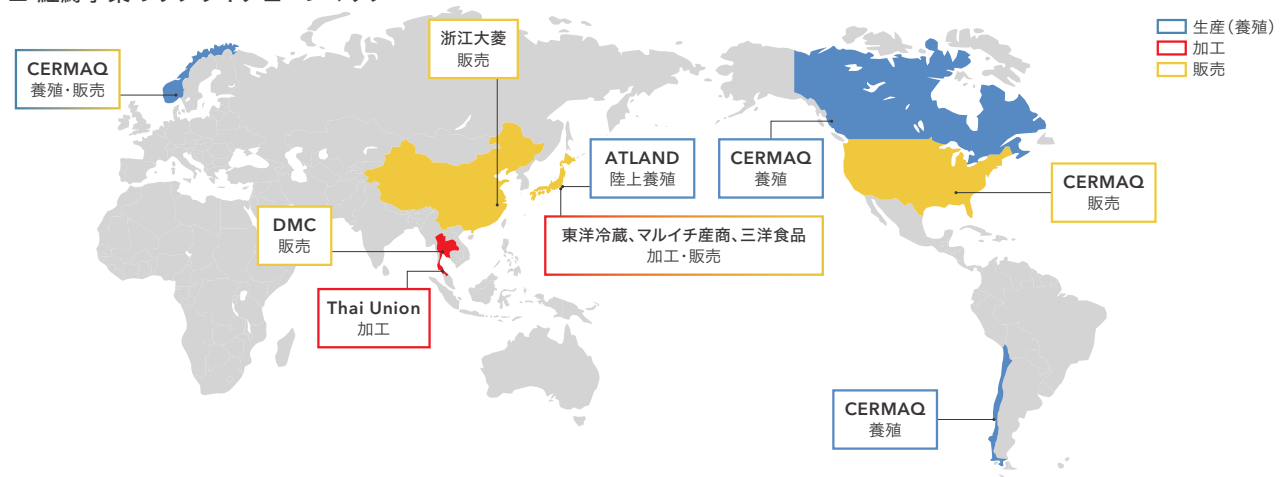
当社
連結純利益に
占める割合
(2022年度)

■ 事業モデルの変革

各事業領域で稼ぎ方（事業モデル）を転換



■ 鮭鱒事業のサプライチェーンマップ



事業モデルの変遷

市場の変化を捉えトレーディングから加工業へ参入

当社の鮭鱒事業の始まりは鮭缶詰の輸出でした。やがて、日本の高度経済成長とともに、天然鮭鱒等の日本向け輸入事業にも事業領域を拡大させてきました。さらに、水産物専門の販売子会社の設立や大手加工会社の買収を通じ、日本国内における販売基盤を固めてきました。

しかし、1990年代に入ると養殖鮭鱒の生産量が天然鮭鱒の漁獲量を上回るようになり、天然鮭鱒の市場価格が低下したことをきっかけに、当社の取り扱いも安定供給が可能な養殖鮭鱒にシフトさせるとともに、タイの水産加工会社との連携の下、加工事業へ参入し収益を安定化させました。

生産・加工・販売の組み合わせにより グローバルなサプライチェーン構築へ

2000年代後半、良質なたんぱく源である鮭鱒は、新興国の経済成長や欧米での健康志向の高まりにより世界的な需要拡大という環境変化に直面、養殖鮭鱒の市場価格は上昇基調となりました。そこで当社は需要拡大の機会を捉え、「養殖」という川上領域への参入を決断し、2011年に南米・チリで年間生産量約1,000トン規模の養殖事業を開始しました。その後、

地元チリの有力企業買収により鮭鱒生産量は一気に3万トンへ拡大、これにより、生産・加工・販売にわたるサプライチェーンを構築しました。さらに2014年11月、当時世界市場シェア第3位であったノルウェーのセルマック社を完全子会社化したことにより、三菱商事グループが手掛ける養殖鮭鱒の年間生産

量は18万トンとなりました。セルマック社は、地元ノルウェーだけでなく、カナダとチリにも生産拠点がおり、その上欧州市場や北米市場等への販売チャンネルも有しています。このように、欧米・チリ・アジアにおける生産・加工・販売の組み合わせによりグローバルなサプライチェーンの構築を実現しました。

鮭鱒事業の強み

生産適地の希少性と需要の堅調な伸長

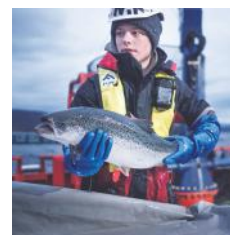
鮭鱒の生産適地は、水温が6～16℃の波が穏やかな入り江・フィヨルド等に限られ、世界的にも希少であることから、養殖事業への新規参入の機会は限定的です。当社は希少な生産適地であるチリ・ノルウェー・カナダの3大拠点において養殖を行っており、市場におけるプレゼンスを有しています。

また、消費者の健康志向・サステナビリティへの関心の高まりなどを背景として、良質でサステナブルなたんぱく源である

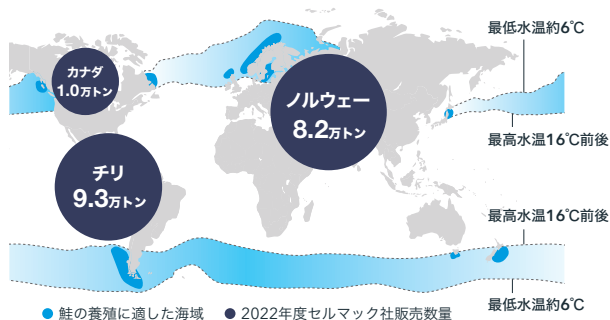
鮭鱒の需要は今後も堅調に伸長していくとみられ、潜在需要が供給を上回る環境は継続すると見込まれています。

業界トップクラスの収益性

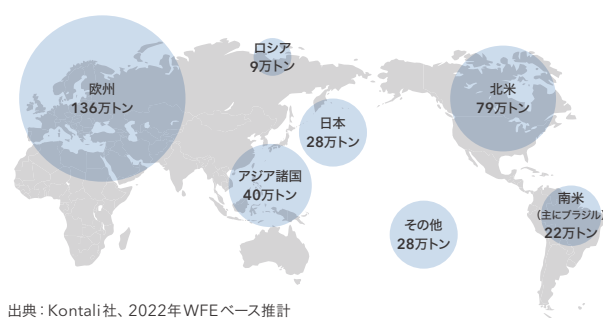
当社の事業参画後、生産効率化・収益力向上策の推進・販売強化を継続した結果、セルマック社は業界トップクラスの収益性を維持しています。



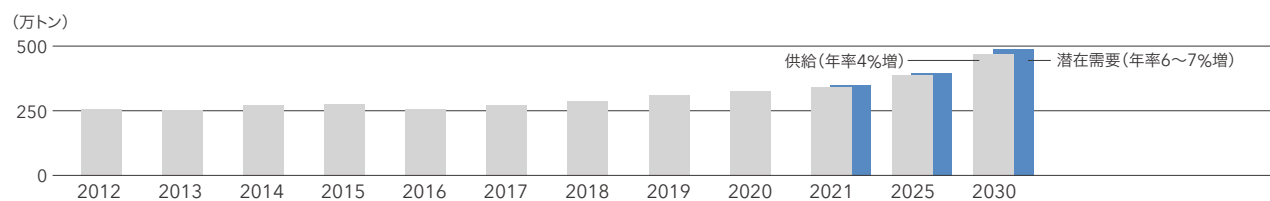
■ 生産適地の希少性



■ 地域別養殖鮭鱒市場規模 (WFE)



■ 需給予想



鮭鱒事業のこれから

既存養殖事業の拡大と収益力向上

鮭鱒養殖事業の生産を引き続き拡大し、伸長する需要に対して安定供給を目指すとともに、デジタル技術なども活用し、さらなる環境負荷の低減に加え、生産性向上やコスト削減等の努力を継続していきます。

陸上養殖事業を通じ未来創造／地域創生へ

当社は、マルハニチロ(株)と共に2022年10月に富山県入善町で鮭鱒の陸上養殖事業を行う合併会社アトランド(株)

を設立しました。海上養殖は生産適地の制約があることから、今後の成長機会の一つとして陸上養殖事業の検討が進められています。当社はアトランド(株)設立により、デジタル技術を活用した陸上における鮭鱒の持続可能で安定的かつ効率的な生産体制の構築、地産地消型ビジネスモデルの実現を目指していきます。また、セルマック社との相互連携・ノウハウの共有を通じ、シナジー創出も図ることで、当社鮭鱒養殖事業の一層の基盤強化を目指します。

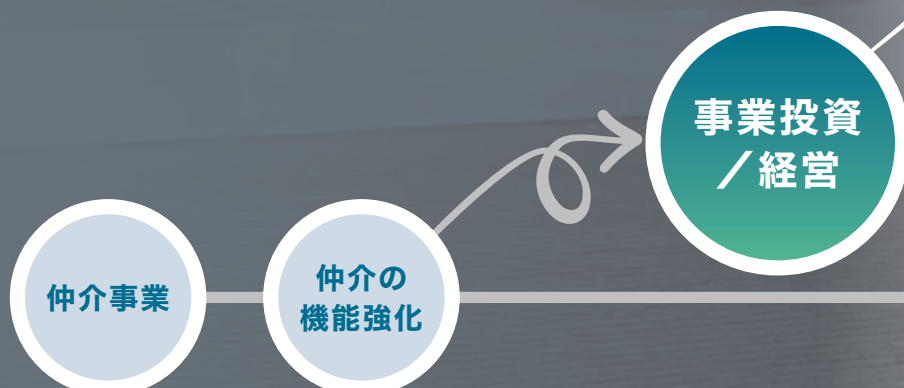


強い事業を組み合わせた 新たな稼ぎ方・新たな事業の構築により MC Shared Value を創出

各事業領域で、環境変化に応じて常に発想・視点の転換を行い、稼ぎ方（事業モデル）を柔軟に変化させてきた結果、多様かつ強い事業ポートフォリオを保有していることが当社の強みです。国際社会の多軸化・分断化、地政学リスクの高まり、日本社会の少子高齢化等、国内外の環境が猛スピードで変化し、社会課題解決の難易度が高まっている現在だからこそ、この変革の中で成長させてきた強い事業と強い事業を結び付け、新たな稼ぎ方（事業モデル）・新たな事業を創出していきます。このような新たな組み合わせにより、社会課題の解決を実現し、MC Shared Value (MCSV) を創出していきます。

各事業領域で
稼ぎ方（事業モデル）を転換
多様かつ強い事業ポートフォリオを構築

稼ぎ方（事業モデル）



業態の変化

トレーディング期

トレーディング発展期

事業投資期（業態転換期）

事業経営期

強い事業を組み合わせ、 将来の成長の柱を構築

当社は、中経2024にて、「EX・DXの一体推進による未来創造」を掲げています。強い事業と強い事業を組み合わせ、将来の収益の柱を構築し、カーボンニュートラル社会の実現、エネルギーの安定供給、産業競争力の維持・向上といった社会課題の解決に向け取り組んでいきます。



脱炭素バリューチェーン

洋上風力



水素・アンモニア



都市開発・都市運営



EV・バッテリーバリューチェーン



事業経営期 (MCSV創出期)

「イキイキ・ワクワク、 活気あふれる人材と組織の実現」 を通じて人的資本の 価値最大化を目指します

柏木 豊

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (IT、CAO)、
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



中期経営戦略2024における人事施策の実行

当社にとって人材は最大の資産であり、最も重要な経営資源です。変化の激しい事業環境においても、MCSVを創出し続けるためには、価値創出の源泉である人材がやりがいと誇りをもって課題解決に臨む「イキイキ・ワクワク、活気あふれる組織」であり続ける必要があるという考えのもと、中期経営戦略2024ではその実現に向けて、「人材戦略」「エンゲージメント強化」とそれを支える「データ活用」の3つの柱を置き、この1年半、施策を実行してきました。

まず、一つ目の柱である「人材戦略」においては、経営戦略に即応すべく、機動的に産業DX部門および次世代エネルギー部門を設立し、組織横断での異動や兼任を通じてダイナミックに人材のシフトを進めています。また、変化への対応力向上のため、事業価値向上をリードする人材のリーダーシップを強化するとともに、EX・DX一体推進に向けたDXスキル研修の全従業員向け展開など、時代に合わせたリスキルを実行しています。

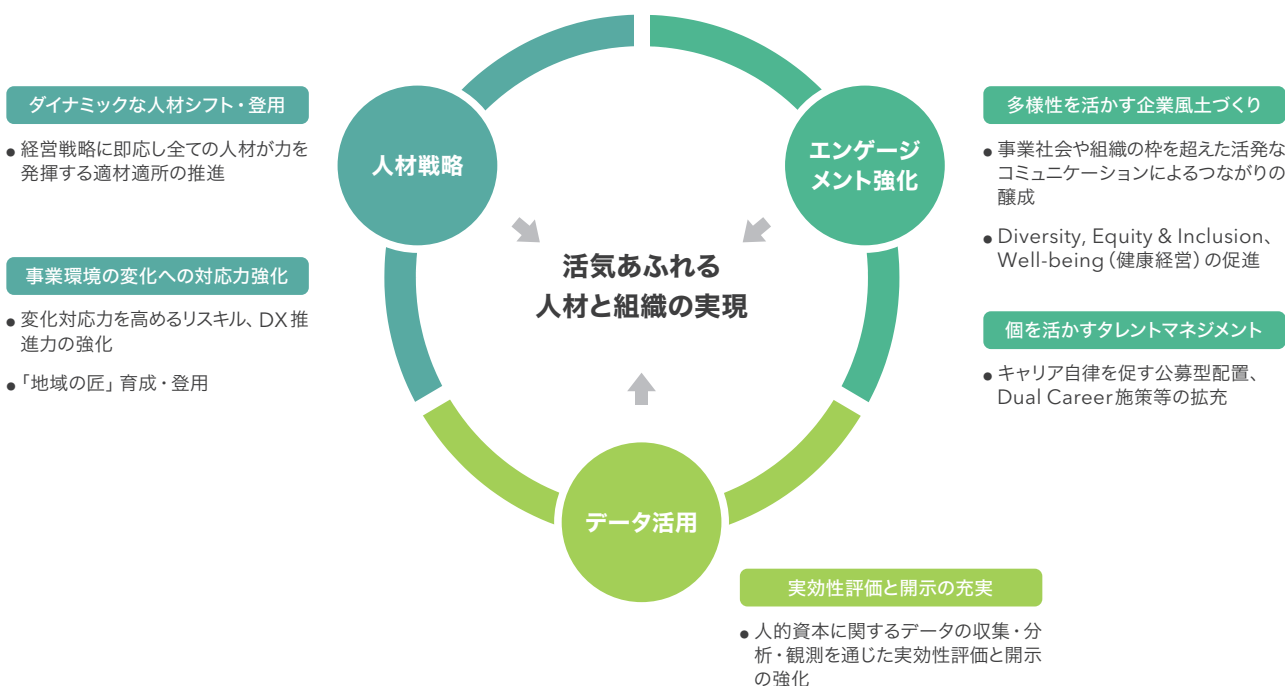
こうして高めた組織や人材の能力を、最大限に発揮してもらうため、二つ目の柱である「エンゲージメント強化」を通じて多彩・多才な人材が活躍できる組織風土醸成を進めています。

人材が組織・世代・役職を超えてつながることで、新たな価値創出につながると考え、経営と社員とのタウンホールミーティングを継続的に実施しています。また、社員のキャリアや仕事に対する価値観や希望を尊重し、自律的な選択の中で、よりやりがいを持って取り組んでもらいたいという思いから、公募型異動施策を拡充し、サバティカル休職制度を新設しました。さらに、健康経営では産業DX部門・ヘルスケア部・診療所の連携により当社の総合力を活かした健康増進支援を強化し、well-beingへの取り組みを進めています。

これら戦略の策定や施策の推進・強化につなげるため、3つ目の柱の「データ活用」では、組織・人材・施策に関するデータを収集・分析して効果的な打ち手を検討するとともに、定量・定性データの開示を通じて社内外のステークホルダーへのコミットメントを示しています。

人的資本の価値最大化に向けたKPI

人的資本の価値を最大化していく上で、経営戦略との連動性が高い重要指標については、KPIとして目標値を設定し、取



り組んでいくこととしました。まずは、エンゲージメントを多様な人材が活躍するための最重要テーマと捉え、組織風土調査における「社員エンゲージメント」および「社員を活かす環境」の2指標について、「組織としての強み」と呼べる水準である肯定的回答率65%以上を毎年クリアすることをKPIとして設定しました。こうした指標はさまざまな要素・要因が絡み合った結果であり、劇的に向上させる特効薬は存在しません。今後、さまざまな取り組みを通じた変化を確認・分析し、施策・打ち手を実行していきます。

さらなる多彩・多才な人材の活躍促進に向けて

当社にとって多様性は、企業価値の継続的向上に必要な不可欠なものと捉えています。これまで、社員一人ひとりのライフイベントに寄り添う制度を充実化させてきましたが、多彩・多才な人材がより一層活躍するために必要な施策を検討するべく、2023年3月から、さまざまなバックグラウンドを持つメンバーからなる社長直下の「DE&Iワーキンググループ」を立ち上げました。今後ワーキンググループからの提

言も受け止めながら、さらなる女性活躍の推進、そしてそれにとどまらないDE&Iの推進に取り組んでいきます。

また、足元では、多様な人材が価値創出に注力できる環境整備に向けて、業務プロセスをより効率化し生産性を向上させるための「業務プロセス改革」を推進するとともに、第二新卒採用等を通じた採用手法の多様化など新しい取り組みにも着手し、多様な人材の活躍促進に向けた施策を取り進めています。社内外の環境変化のスピードが増す中、今後も実効性にこだわり、時にアジャイルに打ち手を推進していきたいと考えています。

同時に、こうした施策の推進・浸透には、何よりもコミュニケーションが重要だと考えています。これからもさまざまな対話の機会を通じて、国内外の社員の声にできる限り向き合い、多様な意見を積極的に取り入れながら、多彩・多才な社員一人ひとりが、組織や仕事に愛着をもって「イキイキ・ワクワク」働くことができるよう、より良い組織風土の醸成を進めていきたいと思ひます。

特集：人的資本



多様な人材が未来を創る
活気に満ちた組織の実現



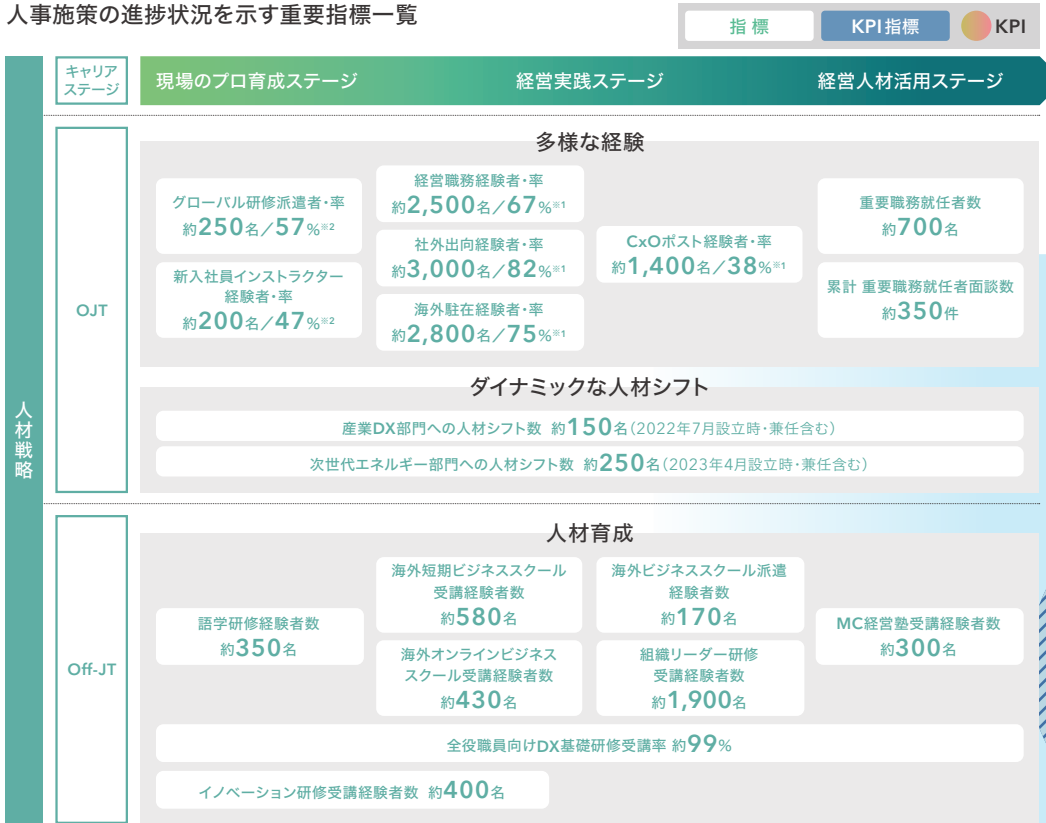
人的資本の価値最大化

— 多彩・多才な人材をつなぎ活気に満ちた組織へ

人的資本の価値最大化に向けた人事施策の進捗

不確実性の高い事業環境においても、継続的にMC Shared Value(以下、MCSV)を創出し続けるために、中期経営戦略2024において「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を通じた人的資本の価値最大化を目指し、人事施策を推進しています。「人材戦略」においては、当社ならではの多様な経験・研修機会の提供などを通じた次世代のリーダーの戦略的育成に向けた取り組み、また、「エンゲージメント強化」では、多彩・多才な人材が、エンゲージメント高く、組織の壁を越えてつながり、活躍することのできる組織風土の醸成に向け各種施策を展開しています。加えてこれらの施策の進捗状況を示す重要指標を一覧化・可視化し、戦略および各種施策検討に向けた参考データとして活用しています。

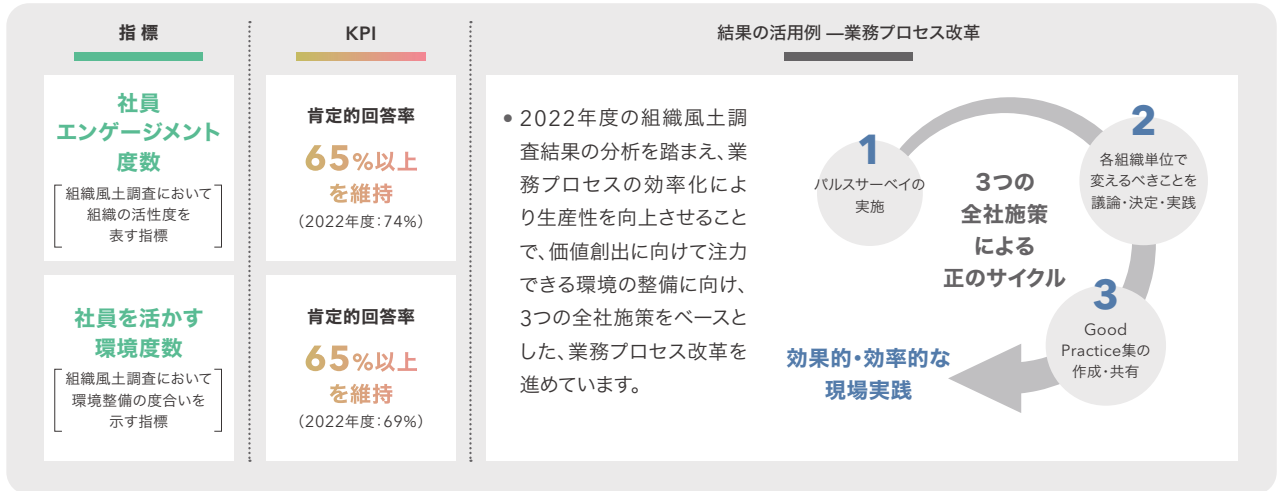
人事施策の進捗状況を示す重要指標一覧



(注)全て2023年4月1日時点の最新データを使用
 #1 2023年4月1日時点で、管理職以上の総合職社員を集計対象としています
 #2 2023年4月1日時点で、直近3年以内に管理職へ昇格した総合職社員を集計対象としています

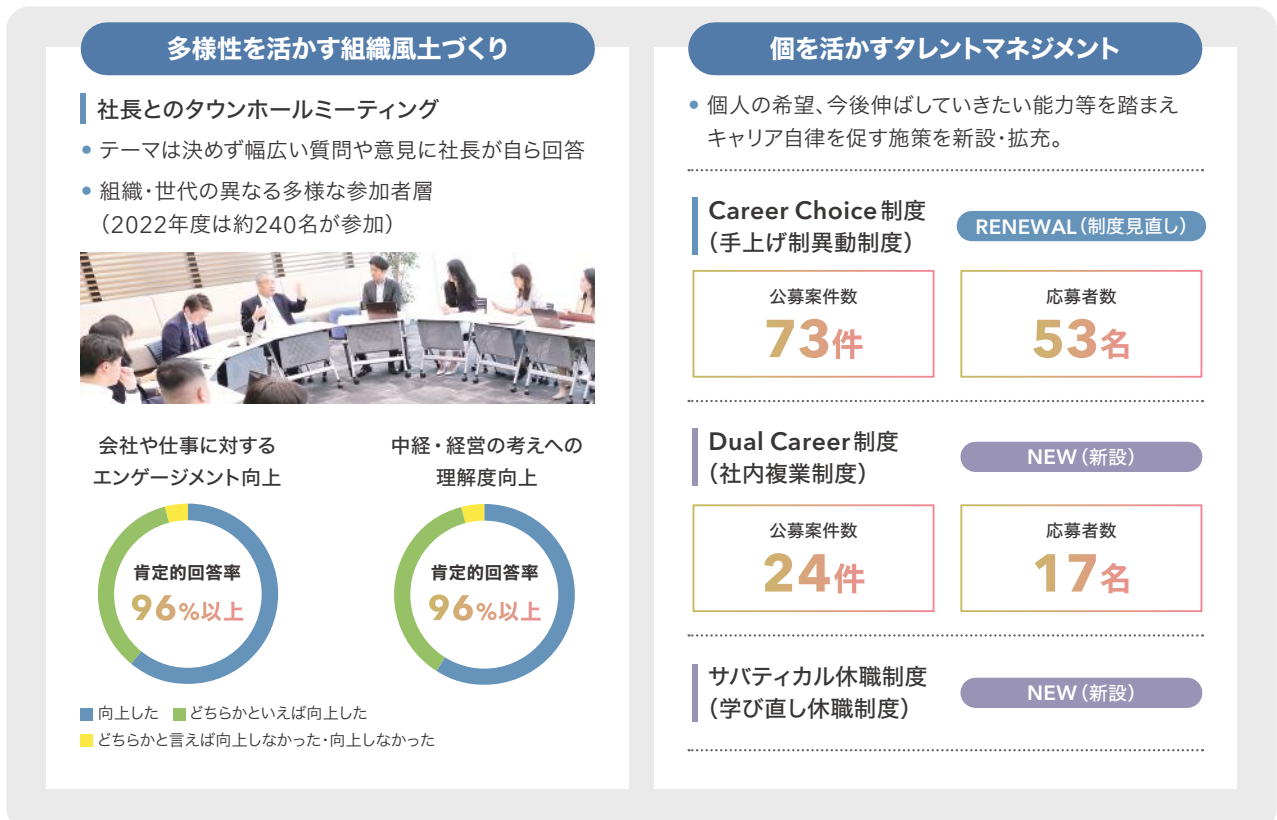
社員エンゲージメント —多様な人材の活躍に向けたKPI

経営戦略と連動した人事施策の推進を通じて「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」の実現を目指すに当たり、社員のエンゲージメントは最重要テーマであるとの考えのもと、3年に1度実施していた組織風土調査の実施頻度を毎年上げるとともに、定量的なKPIを設けました。また、調査の結果については、各所属員へフィードバックし、自組織の活性化に向けて活用するほか、経営レベルでも結果について分析・討議の上、全社として取り組むべき課題を抽出し、施策に反映しています。



エンゲージメント強化に向けた取り組み

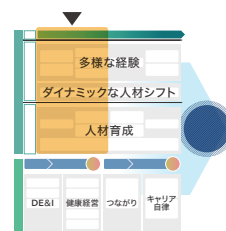
組織・役割・世代を超えてのコミュニケーションが促進されることで多様性を活かす組織風土を醸成するとともに、多彩・多才な人材が最大限に能力を発揮し、活躍できるよう社員自らキャリアを切り開いていく土壌を整備していくことで、仕事へのエンゲージメントをさらに高め、当社の持続的な成長につなげていきたいと考えています。





未来を担う次世代のリーダー

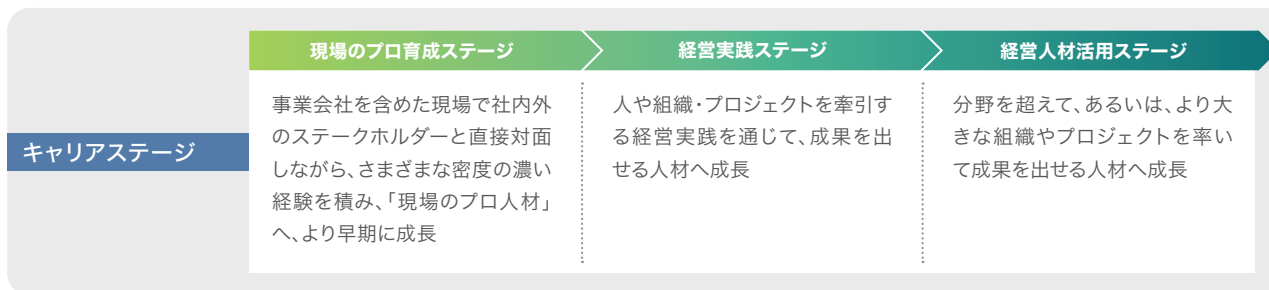
— 多様な経験を通じた戦略的育成



三菱商事の人材育成の基本方針

当社にとって、時代のニーズを先取り・先読みし、高い志をもって常に社会課題解決にチャレンジしてきた「多彩・多才な人材」こそ「価値創出の源泉」であり、最大の資産と捉えています。

求める人材像	<p style="text-align: center;">三菱商事の 独自かつ普遍的な 「人的資本」 ⇕ 価値創出の源泉</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題の解決に向けた「高い志」 ● 時代を先取りして新たな価値を導出する「構想力」 ● 国や業界を超え関係者を巻き込みスピーディーに構想を実現する「実行力」 ● 「三綱領」の精神からつながる「倫理観」
--------	---	--



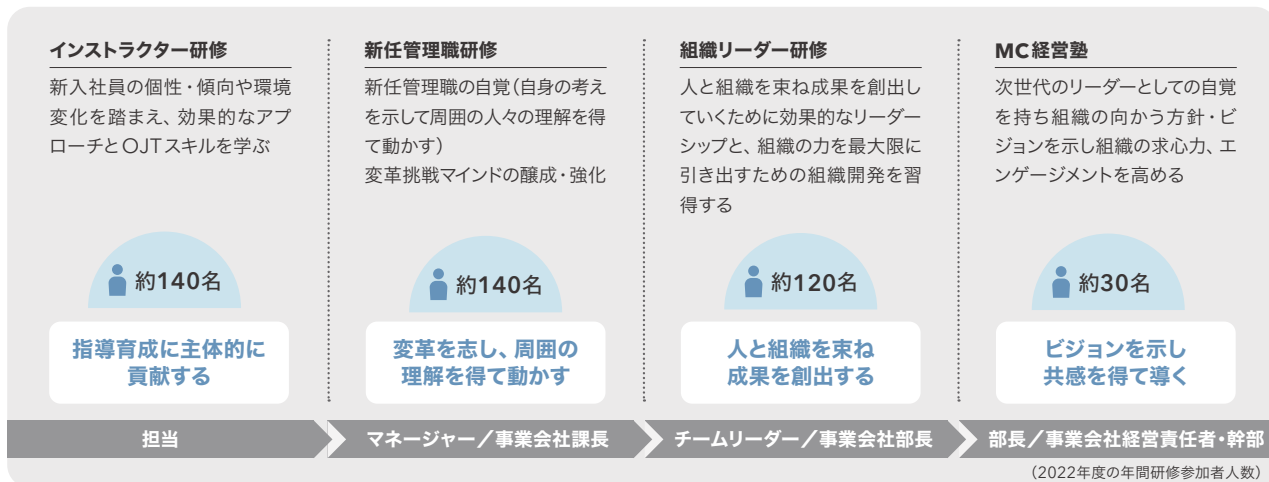
こうした「経営マインドをもって事業価値向上にコミットする人材」をこれからも継続的に輩出し続けるために、一人ひとりのキャリアステージに応じて、OJT・Off-JT両面から段階的にさまざまな経験を積む機会を提供しています。

具体的には、当社の未来を担う人材として不可欠な「リーダーシップ開発」・「グローバルでの経験」などを各キャリアステージに合わせて段階的に経験するための施策、さらにリスクリングを含めた「事業環境の変化への対応力強化」施策を展開しています。

リーダーシップ開発

部下の成長支援スキル・多彩・多才な人材を活かすマネジメントスキルの開発など、事業経営モデルにおいて価値創出をリードしていくために必要なリーダーシップを段階的に開発する施策を展開しています。

段階的なリーダーシップ開発に向けた研修体系



グローバルでの経験

事業のさらなるグローバル展開に対応し、人材面でのグローバル競争力の強化に向け、社員が海外実務経験を積む機会を設けています。また、それぞれのキャリアステージに応じたプログラムにて海外のビジネススクールに派遣し、最先端の経営スキルの習得やグローバルな人的ネットワークの構築を図っています。



松本 恵理子

エム・シー・ヘルスケア(株)
事業推進本部 事業開発部長
兼
医薬品事業ユニットマネージャー

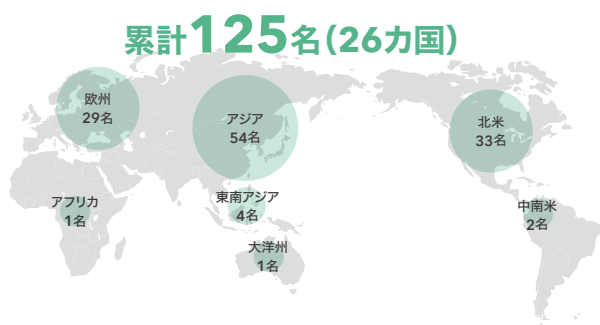
経営実践ステージ

海外ビジネススクール派遣経験者

「ゼロイチから事業を立ち上げてみたい。」その思いを胸に米国ビジネススクールへ留学し、アントレプレナーシップを学んだ後、自ら見つけ出したベンチャー企業やスタートアップへの出資・協業等、事業開発を経験しました。その学びを活かし、出向先のエム・シー・ヘルスケア(株)※では病院ニーズとDX商材をマッチングするWebプラットフォーム「コトセラ」を発売、事業開発部長として新規事業を推進しています。「コトセラ」を収益の柱の一つとし、さらには地域単位での医療モデルを作るためのリーダーシップを発揮したいと考えています。

※医療材料・医薬品等の管理・購買支援を行う。

2020～2022年度 グローバル研修生派遣実績



海外ビジネススクール関連制度

	対象	概要	人数規模/年
海外MBA派遣	公募	欧米トップスクールのMBAプログラムに社員を派遣	5～10名
短期オンラインプログラムの活用	新任管理職向け	海外ビジネススクールが提供するオンラインで受講可能な単科プログラムの受講機会を新任の管理職全員に提供	100名超
短期プログラムへの派遣	マネジメント層向け	マネジメント・リーダーシップなどの経営スキルを総合的に学び、グローバルなネットワークを築くことができる短期プログラムにマネジメント層の社員を派遣	約50名

事業環境変化への対応力強化 —DX関連研修—

各々の人材の「軸」となる強み・専門性とDX知識・スキルを掛け合わせ事業へ活用できるよう、全社員向けのオンデマンド講座や、DX/新規事業立ち上げの担当者向けの、6カ月間にわたる実践的な内容の高度な研修プログラムなどさまざまな施策を展開しています。



松崎 尚史

コンシューマー産業グループ
食品流通・物流本部
戦略企画室

現場のプロ育成ステージ

第2期MIL Innovation Award受賞者

「MC Innovation Lab (MIL) に参加したのは、スタートアップ企業の経営層やエンジニアと話す中で、テクノロジー領域の知識・スキルの面で取り残されつつあるような危機感を抱いていたからです。プログラミング経験ゼロの状態から、独自アプリを開発するのは大変でしたが、終わってみれば最優秀賞を頂くことができ、フルマラソンを完走したような達成感を味わうことができました。現在は本部の戦略企画室で、戦略企画や新規事業開発・企画に携わり、技術面やユーザビリティ面等、一段深い視点から企業・事業の見極めを行っています。



DX/新規事業立ち上げ担当者向け研修 修了者数

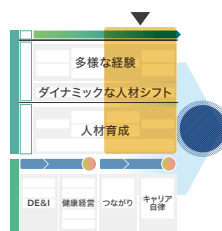
約**90名**

MIL
MC INNOVATION LAB



最前線で価値創出をリードする人材

— 経営戦略への即応に向けた人材の可視化

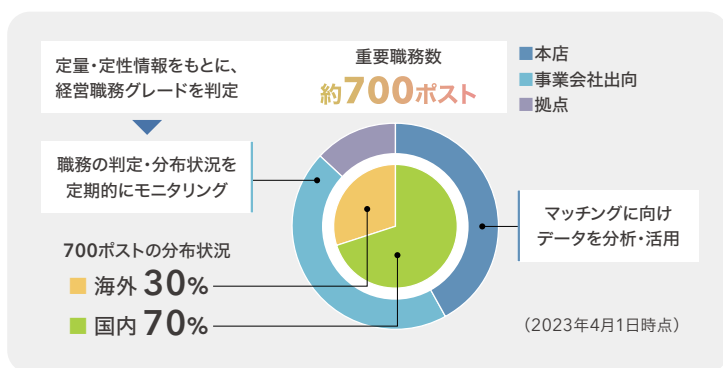


高い志をもって事業経営に取り組み価値向上に貢献する人材

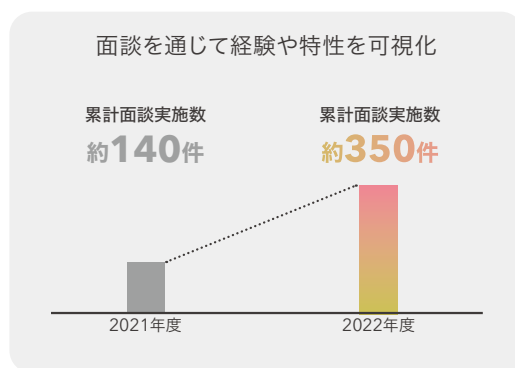
当社ならではのさまざまな経験を経て、連結ベースで重要な役割を担う人材「重要職務就任者※」約700名が、循環型成長モデル・EX・DX一体推進等の経営戦略の実現に向け、国内外のさまざま拠点・地域、事業会社において事業経営に取り組んでいます。これら、重要度・難易度の高い職務と、それを担い得る人材の可視化に注力し、当該職務への適任者の最適配置に向けたマッチングを図っています。

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

職務の可視化



人材の可視化

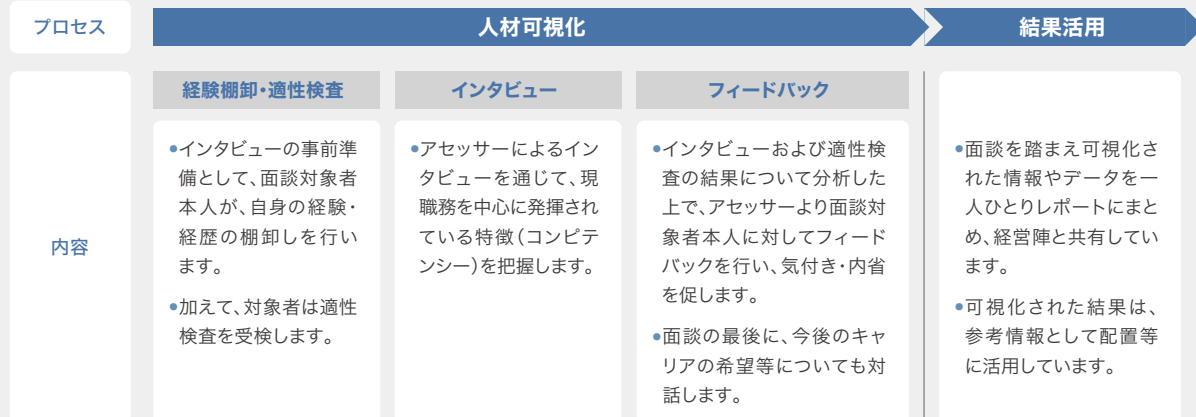


最適配置の実現に向けた人材の可視化の取り組み

最適配置に向けて、重要職務に当たる人材の可視化を行うべく、当該機能を人事子会社に具備、当社出身の専任のアセッサー7名体制を構築し、可視化に取り組んでいます。アセッサーが対象者一人ひとりにインタビューを行い、適性検査の結果等のデータも踏まえ、フィードバックと対話を行う形式で、これまで累計約350件の面談を完了しました。年齢・性別にかかわらず、能力・意欲のある人材と職務とのマッチングを図るための取り組みとして、今後も推進していきます。また、これらデータを分析し次世代のリーダーを担う人材育成にも活用していきます。

人材可視化のプロセス

以下のプロセスを年間約200件程度、専任のアセッサー7名体制にて実施しています



経営人材活用ステージ

重要職務就任者のインタビュー

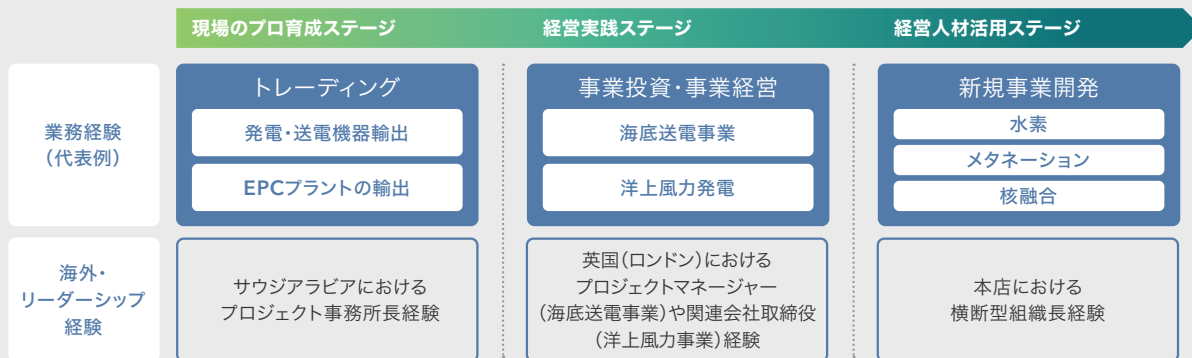
「つながり」で困難を乗り越え 産業や業界を超えた価値創出へ

延原 利明

次世代エネルギー部門付 水素事業開発室長
兼
電力ソリューショングループ 海外電力本部
海外ユーティリティ部 部長



キャリアにおける代表的な経験



縦横のつながりの創出がより大きな構想実現へ

私は現在、2つの組織・役職を兼任しています。そうした中で、自身の役割として最も大切にしていることは「つながり」から新たな価値を生み出すことです。

2023年度に新たに設立された次世代エネルギー部門の水素事業開発室では、天然ガス、産業インフラ、電力等、さまざまな組織から集まった多様なメンバー同士を有機的に「つなげる」ことを意識して組織マネジメントしています。各分野で高い専門性と豊かな経験を持ったメンバーが、それぞれの情熱と個性をぶつけ合うことで生まれるシナジー、私はそれこそがある意味での“次世代エネルギー”だと考えています。また、この新組織と、長きにわたる伝統の中で電力分野におけるビジネスモデルを進化させてきた組織の兼務により、双方の人材・インテリジェンスを横断的に組み合わせ、より大きな構想や新しい融合に導いていけることが、私が二つの組織を兼務することの強みとなっています。

つながりで困難を乗り越えながら成功体験を積み上げ

私自身の経験を振り返っても、社内外の多様な方との「つながり」が、失敗を恐れずさまざまなプレッシャーを受け止め・乗り越えながら成功体験を積み上げる原動力となり、今の自分を作ってきました。入社3年目で初めて海外赴任となり、サウジアラビアの発電プラント建設プロジェクトで事務所長を務めました。3年目の自分が社外

パートナーや社内関係者と一体となって乗り越えた経験は今でも自分の礎の一つです。

また、英国における洋上風力発電開発の責任者として従事していた頃も、Brexitや新型コロナウイルスなどのさまざまな難局に直面しましたが、社内外の関係者と協働して案件を完遂しました。当時の関係者とは共に苦難を乗り越えた戦友として、今でも連絡を取り合う仲です。

現在も、北米でのメタネーション事業開発に携わる中でのガス業界とのネットワークなど、「つながり」は新たな広がりを見せています。

MCSV創出に向け果たしていきたい役割

これからも、さまざまなステークホルダーとの「つながり」を大事にして、産業や業界を超えるような新たな価値を生み出す、その中核を担い実行していく人材でありたいと思っています。



DE&Iを価値創出の推進力に

～活気あふれる人材と組織の実現に向けて～

三菱商事では、より広く多彩・多才な人材が活躍する組織の実現に向け、DE&Iワーキンググループを発足しました。今回は、同ワーキンググループのメンバー3名とそのアドバイザーを務める社外役員2名で当社のDE&Iの目指す姿をテーマに座談会を実施しました。

※本内容は、2023年7月に実施した座談会に基づき掲載しています。

林 弘明

コーポレートスタッフ部門
財務開発部/
DWGメンバー

香川 裕子

食品産業グループ
グローバル消費財部/
DWGメンバー



鷺谷 万里

社外取締役/
DWGアドバイザー

小木曾 麻里

社外監査役/
DWGアドバイザー

佐藤 聡

執行役員
産業インフラグループ
産業機械本部/
DWGリーダー

DE&Iワーキンググループの設立

佐藤：当社では、中期経営戦略2024の中で、「人的資本の価値最大化」を一つのテーマとしています。これまでもダイバーシティやインクルージョンには取り組んできましたが、人的資本をどう活かすかが重要な経営課題であるという認識の下、多彩・多才な人材が一層活躍する上で必要な施策を検討するため、全社横断のDE&Iワーキンググループ(DWG)が2023年3月に発足しました。私が所属している本部でも、さまざまな事情を抱えている社員の割合が以前よりも高まっている印象で、今回の取り組みは自分ごととして捉えています。

林：私も事情を抱える社員の一人で、子どもの誕生時には育

児休職をしており、今も育児と仕事を両立しています。職場復帰直後は会社が確保する託児所の保育枠を利用したり、出社の時間を調整しながら仕事と育児を両立できているのは、制度の充実と周囲の理解があってこそ、と思っています。また私は、キャリア採用入社で、入社前は強固な意思決定プロセスを行っている組織というイメージがありましたが、今では極めて柔軟な方々がたくさんいて、異なる経験値やバックグラウンドに関係なく互いを受け入れ支え合いながら仕事に向き合う人々の集団だと実感できています。そういったことを発信する機会がなかったので、DWGのメンバーとして声がかかった時は、これまでの周囲への感謝の気持ちを伝え、恩返しをしたいと思い参加しました。



**全員が働きやすいだけの
職場ではなく、
新規事業の創出や
パフォーマンスの向上に
つながっていることが
重要だと思います。**

———小木曾 麻里

(株)SDGインパクトジャパン代表取締役社長。
(株)日本長期信用銀行や世界銀行における実
務経験を経て、(株)ファーストリテイリングのダ
イバーシティのグローバルヘッド等を務める。

香川: 私が声をかけて頂いた時期は、ちょうど業務が忙しく、育児をしながら時差のある事業を担当し、子どもに向き合う時間が十分取れない、仕事にかけられる時間が限られるといった、まさに両立の難しさに直面していた時期だったので、私で務まるでしょうかというのが率直な思いでした。しかし、DWG設立の背景をお伺いして、自ら抱えていた課題感に通じるところも非常に多く、この活動によって自身の課題も乗り越えていけるのではないかと思います、最終的には参加させて頂きたいとお答えしました。

鷺谷: DWGを設立して間もない頃に、社外役員に皆さんから設立目的を報告されたことがありましたよね。その時に社長を責任者とし、会社に施策運営などを提言する取り組みであることを知り、会社としての本気の姿勢を感じました。課題が洗い出された資料を見たときにも、非常に赤裸々に率直に社員の悩みが報告されていて、この内容を社長にも報告するのかなと思うと「この会社は思っていた以上に風通しが良い」と思いましたね。

小木曾: DWGの活動について報告を受けた時、社外役員全員から色々なコメントが出てとても盛り上がりました。社会的に人的資本への関心が高まる中、DE&Iを取り入れることで、三菱商事はもっとよくなる素地があると感じていましたので、年代や属性が異なる中で話し合う場を設け、皆が働きたい会社について認識合わせをすることは非常に重要だと思いました。

DE&Iワーキンググループの活動内容

佐藤: DWGは半年程度の活動期間を、2つのフェーズに分けて活動しています。前半のフェーズでは、現状のDE&Iに関する課題は何で、あるべき姿は何かをメンバーで議論して定義する。後半は定義された課題に対して、どのような施策をいつ

行っていくかというロードマップを全社に対して提案するフェーズです。前半のフェーズでは3つのグループに分けて議論しました。具体的にはDE&Iの必要性を議論するグループ、制度自体と、それが有効的に活用できているかを議論するグループ、それらをつなぐ組織・人にスポットライトを当てて議論していくグループでした。

香川: 私は必要性を検討するグループでした。会社としての問題意識はひしひしと伝わってくるものの、社員はDE&Iの必要性をどう理解しているかを把握することから始めました。社内サーベイを実施したところ、当社にDE&Iは必要かという質問にはほとんどの社員が必要であると回答した一方で、今まさに多様性の力を体感しているかという質問に対しては肯定的回答が少なく、頭では必要性を理解しているものの、優先して取り組むべきと考える社員は多くないかもしれないと感じました。経営戦略とDE&Iの必要性がつながっているということ、つまり既存事業の進化・変革や新規事業を創出するためには、多様な知恵を出し合い、アイデアやイノベーションを生んでいく必要があるということを全社員へきちんと伝え、頭だけではなく心で必要性を理解した上で行動変容につなげ、最終的には文化として根付くようなアプローチが重要であろうと考えています。

小木曾: 人間は同質の集まりである方を好むと思います。同質の集まりのコンフォートゾーンにいれば、うまくいっていると感じてしまうのです。しかし、実は同質ばかりではないグループの方がパフォーマンスは高いと言われています。全員が働きやすいだけの職場ではなく、企業の人材戦略が経営戦略に結び付き、新規事業の創出やパフォーマンスの向上につながっているということが重要だと思います。DE&Iは人に関わる非常に深いテーマで、なぜ必要かという部分は基礎になってくると思います。

佐藤: 香川さんがコメントされたサーベイは、全社員の約9割に回答してもらいましたが、最も特徴的であったのは経営層の肯定的な答えの比率の高さと反比例するかのように、若くなればなるほど乖離が起きてしまうということでした。ある質問では3割程度の差があり、認識の差が大きいことを実感しました。そのサーベイと同時並行で個別のヒアリングも行いました



**当社が目指す方向性と
DE&Iがつながっていることを
示し、心で必要性を理解した上で
行動変容につなげていきたいです。**

———香川 裕子

**三菱商事にとっての
DE&Iの位置付けを皆で共有して、
そこに向かうムーブメントを
作っていくことに期待しています。**



——— 鷺谷 万里

日本アイ・ピー・エム(株)で執行役員を務める等、グローバルに事業展開する複数のIT関連企業で経営幹部を歴任。また、同企業内における女性活躍推進のためのプロジェクトにも携わる。

が、素晴らしいマネージャーがいるという話を聞けばその社員を訪ね、上司や部下も含めて360度でヒアリングしました。制度グループでも、サーベイのみならず、今の制度の課題についてもヒアリングしましたよね。

林: そうですね。私は制度運用を議論するグループで活動しましたが、社員のマインドセットとして制度をどう受けとめているかを深掘りするため、制度運用を担っている社員、制度の利用経験のある社員、加えて他社も含めて制度運用の模範になる方々にもヒアリングしました。それと同時に、メンバーで制度について勉強をし直しました。私も制度利用経験者ですが、制度を復習してみると改めてよく作り込まれていることがわかります。しかし、実際にヒアリングすると各営業グループによって運用の捉え方が異なる、年代によって価値観が違うといったことが確認できました。これまでの制度運用は、どちらかというところ「特別な事情があれば配慮する」というもので、今後は「誰もが事情があることを前提としてどのように運用するか」という視点に変えることが必要だと感じました。

佐藤: 課題を整理してみると3グループとも「同じ課題にたどり着く」といったケースもあり、グループ間には有機的につながって活動していた実感があります。私は組織・人を議論するグループでしたが、ヒアリングしていく中で、さまざまな事情を抱える社員が所属していても、素晴らしいパフォーマンスを上げる模範となるチームもありました。こうしたベストプラクティスが全社に広がっていくことがより良い組織の実現につながっていくと感じました。また、上司と部下がどれだけ本音で話せる関係を構築できているのかも重要な観点であり、こうした組織風土の観点でも取り組む余地があるのではないかと話になりました。

鷺谷: 私も以前勤めていた企業で、ダイバーシティのワーキンググループのメンバーとして活動した経験があります。その経験を少しお話しすると、ダイバーシティが進んでいると世間

で言われているグローバルなIT企業であっても、実は必要性のところに相当な時間をかけて議論していたのです。ダイバーシティは当たり前だということが昔から経営理念の中に書かれていたのですが、今の時代に即して、本当にそれができているかも含めて、皆で自由に意見を言う場が設けられました。話し合った結果、小木曾さんが言われたように中長期的な経営施策として新しい変革に挑む時期には、どのような立場の人材も同じテーブルに着き、皆が同等に発言できないと企業成長は実現できないという結論に達しました。このような議論を経て、役職関係なく皆の意見をつまびらかに説明すると、経営層は「自分の価値観やなすべきことを変えるべきだ」と感じ、現場の方々においても「自ら発信するべきだ」といった気付きを促すことができました。必要性を自分たちで合意形成していくことが重要で、コミュニケーション自体が推進力になります。三菱商事にとってのDE&Iの位置付けを皆で共有して、そこに向かうムーブメントを作っていくことに期待しています。

小木曾: 鷺谷さんのおっしゃったことは、どのような立場の人でも発言しないと、それは貢献していない、という発想だと思いますが、それはDE&Iの本質だと思います。多様な人材が集まりDE&Iを礎に価値を創出する上では、意見を発信することがコントリビューションだというマインドセットは、今後は非常に大事になると思います。

DE&Iのさらなる浸透に向けて

佐藤: DWGに参加して、常に刺激と気付きを与えてもらい、自分の内面が変わるきっかけになったと感じています。日々の仕事上での社員との会話や社外の方との会合でも、気がつく話題がDE&Iになっていることには、私自身、驚いています。しかし、どのような方でもDE&Iの話題だと盛り上がるのですよね。さまざまな事情を抱えている人たちだけでなく、子育て等の負担も少なくなった私の世代の人たちもです。多くの方々が自分ごととして捉えている課題なのだと実感しています。こうしたDE&Iの話題がどの層においても“当たり前”になっていくことで、DE&Iの必要性を説くことなく、そうした思想が自然と浸



**DE&Iの必要性を説くことなく、
そうした思想が
自然と浸透していくことが
理想だと思います。**

——— 佐藤 聡

透していくことが理想だと思います。そのためにも、DWGの活動で得た考え方などを経営層含め、社内に浸透させることに貢献していきたいと考えています。

林: DWGで活動をする前からDE&Iという言葉は知っていましたが、DWGの活動を通していろいろな方の声を聞くことができ、自らの実体験と重ね合わせた言葉で語れるようになってきました。特に印象に残っているのは、ある方がおっしゃっていた「誰でも人生とキャリアは背中合わせ」という言葉です。多くの方が人生を歩む中で必ず何かしらの事情を抱えており、それと背中合わせで生きながら、キャリアを形成していくことが当然なのだという考え方は、DE&Iの基本そのものであり、そういった基本概念の変化を起こすことが、DWGの長期的に目指すべき方向なのだろうと思いました。

香川: 私も全員を当事者とした活動にしたいと考えています。一部の層だけではなく、皆が人生を歩みながらキャリアを育てるための活動にしたい、そのためにはやはり一過性ではなく長期的に取り組む必要があると思います。今は最初のフェーズですが、次の10年、20年とこの取り組みをつなぐための仕掛けづくりを16名のメンバーでやり遂げたいと思います。私には娘が二人いますが、20年後、彼女たちが社会に出るときに、自らの可能性に挑戦し力を発揮できる社会であってほしい、三菱商事はそんな社会に価値貢献する存在であってほしいということも、モチベーションの一つになっています。DWGに参加してから、どんな未来になってほしいか、未来のために今何をやるかを考えることが増え、自身の変化を感じています。当初この領域の素人だったメンバーたちも学びと議論によってそれ



誰もが事情があることを前提としてどのように制度を運用するかを考えていきたいですね。

林 弘明

それに変化を実感していると思いますので、そうした仲間を会社全体で増やしていければ、この会社はもっとよくなるだろうと思いますし、皆でこれからの未来を築いていきたいです。

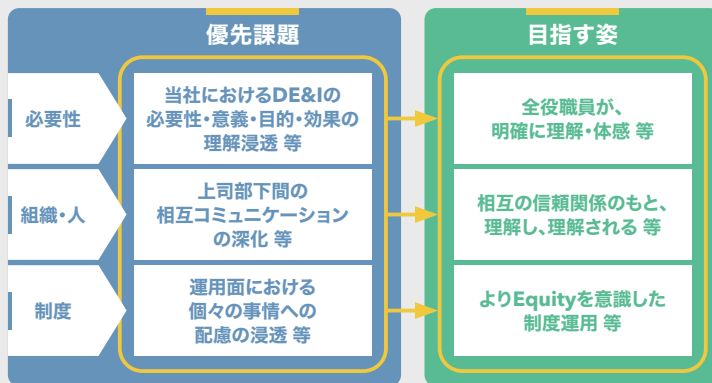
小木曾: 取締役会などの場でもDE&Iはよく話題が上がっています。私は会社によってDE&Iのあるべき姿は違うと思っています。ですから、三菱商事で働く一人ひとりが活躍でき、そして企業が総合力を発揮できるDE&Iが何かを議論し、前向きに取り組まれている皆さんの成果は、今後の企業価値を向上させる原動力になると思います。

鷺谷: 私は、三菱商事の経営層は従業員を本当に大事に思っていると感じています。それは他の会社に負けないほどでしょう。従業員も会社へのエンゲージメントが高く、会社に対する愛を感じます。DWGでは、皆さんが本音で語られていて、一方、成果は客観的に整理されていますので、他の社員の皆さんもすごく興味を持つと思います。実際経営層の中でも人的資本について積極的に意見を発信されている方々もいますし、DWGの活動を経て、多くの支援者が手を挙げて今後の取り組みを加速してくれることを期待しています。



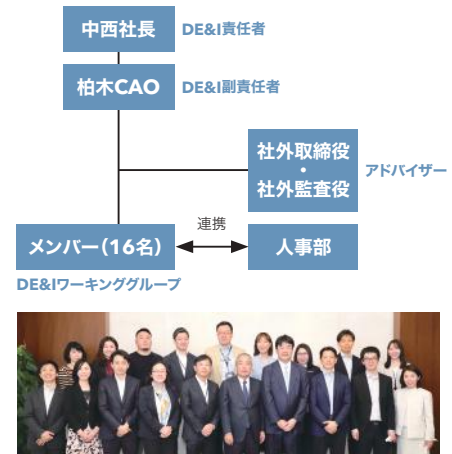
解説

DWGが中間報告としてまとめた優先課題(取り組み事項)と目指す姿



目指す姿の実現に向けて必要な打ち手を「DE&I変革ロードマップ」として提言することをミッションとしています。

DWG体制図



2023年3月の発足式の様子
DWGメンバー(中西社長、柏木CAOを囲んで)

マテリアリティの概要と特定プロセス

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

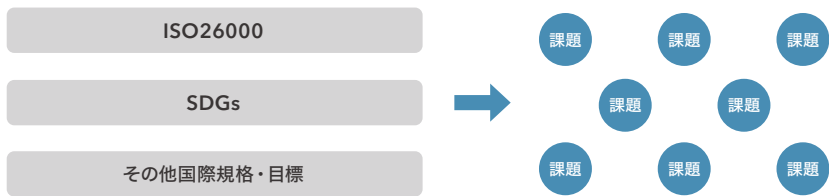
一方で、「サステナビリティ重要課題」の策定から7年が経過

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

■ マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 候補となる課題要素のリストを作成

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

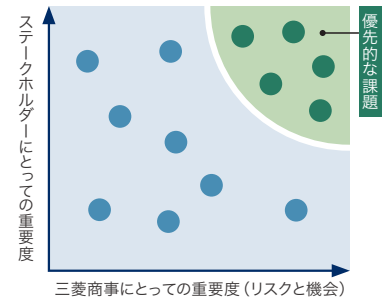


* 国際NGOであるGRI (Global Reporting Initiative) が提示するガイドライン等を参照。

STEP 2 社内外の視点から各要素の重要度を判定

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

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



STEP 3 サステナビリティ重要課題を特定

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

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



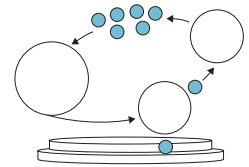
STEP 4 マテリアリティを再定義

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

カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活の実現

三価値同時実現の基盤となる組織の追求

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



当社のマテリアリティ

当社は、当社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MCSVを継続的に創出することを目指しており、マテリアリティをMCSV創出の指針と位置付けています。

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

マテリアリティごとの代表的なアクションプラン

当社では、MCSV創出の実効性のある推進に向け、各部門・グループにおいて、事業や取り組みごとにマテリアリティに関連した中期的な行動計画である「アクションプラン」を定めるとともに、毎年のレビューによりその進捗を確認し、マテリアリティに沿った事業や取り組みがいかにMCSVの創出につながっているかを確認する体制を構築しています。

マテリアリティ	代表的なアクションプラン	対応するSDGs*
脱炭素社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー・持分発電容量の倍増 次世代エネルギーサプライチェーンの構築 電化社会推進に向けた金属資源の供給 CCUS事業の取り組み 	
自然資本の保全と有効活用	<ul style="list-style-type: none"> サーキュラーエコノミーの推進 自然への依存・影響評価 	
持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> 移行期を支えるエネルギーの安定供給責任の充足 高品位の原料炭の安定供給 サステナブルな「食」の供給 	
イノベーションを通じた社会課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> 産業横断型デジタルエコシステムの構築 食品ロスの削減 デジタルの活用を通じたサプライチェーン全体の最適化によるムリ・ムダ・ムラの削減 技術イノベーションを通じた脱炭素社会実現への貢献 	
地域課題の解決とコミュニティとの共生	<ul style="list-style-type: none"> 自律分散型コミュニティの創生 スマートシティの開発・運営 オンデマンドモビリティサービスの提供による地域交通課題の解決 	
事業推進における人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 事業推進時の人権デューデリジェンスの実施 従業員の安全の確保 	
多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現	<ul style="list-style-type: none"> 人材戦略 エンゲージメント強化 データ活用 	
透明性高く柔軟な組織の実現	<ul style="list-style-type: none"> グローバルインテリジェンスの経営への反映 機動性のある組織改編 取締役会の透明かつ実効性ある運営 	

* 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2030アジェンダ」の中核を成す17個の国際開発目標。

気候変動に関する三菱商事の考え

当社は、気候変動は重大なリスクであると同時に、イノベーションや新規事業の実現を通じ新たな事業機会をもたらすものと考えており、「脱炭素社会への貢献」をマテリアリティの一つに掲げ、持続可能な成長を目指す上での対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つとしています。脱炭素社会への移行に当たっては、国・地域ごとに異なる実情を踏まえた具体的な対応方針を立案し、一つ一つ着実に実行していく必要があります。当社は世界中に広がる拠点と連結事業会社を通じて、日々、世界各地のさまざまなステークホルダーと幅広く協働しながらビジネスを展開しています。

このネットワークを活用して個々の課題・ニーズを的確に把握

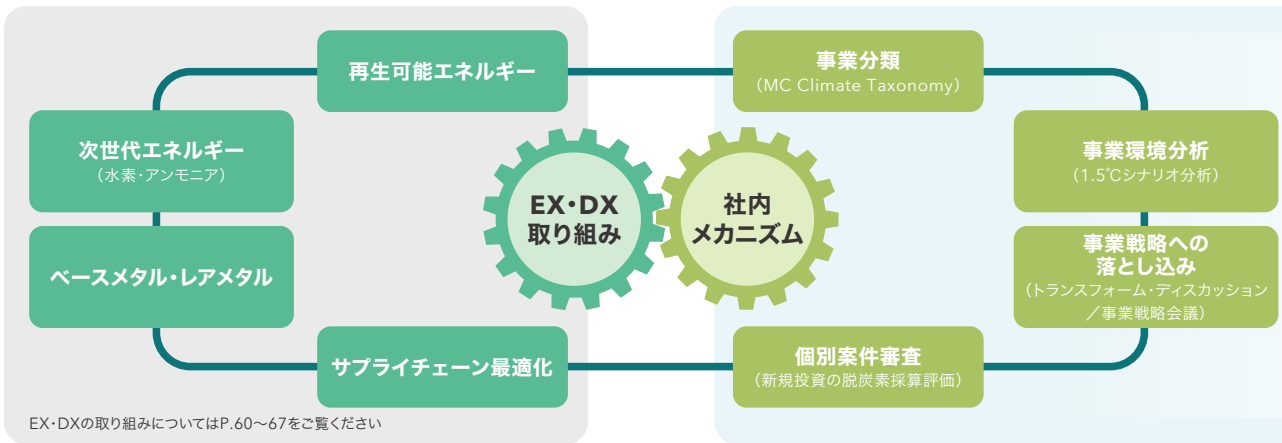
し、社内外の知恵をつなげた事業により解決策を実現していくというプロセスを通じ、脱炭素社会の実現を目指していきます。

中経2024における成長戦略であるEX・DXに関するさまざまな取り組みと、同じく中経で導入を発表した「カーボンニュートラル社会」実現のための社内メカニズムを両輪とし、MC Shared Valueの創出に向けて、ポートフォリオの脱炭素化と、強靱化を推進していきます。

参照

当社は2018年にTCFDへの賛同を表明し、TCFDに沿った開示を進めています。TCFD提言への対応の概要は以下をご参照ください。

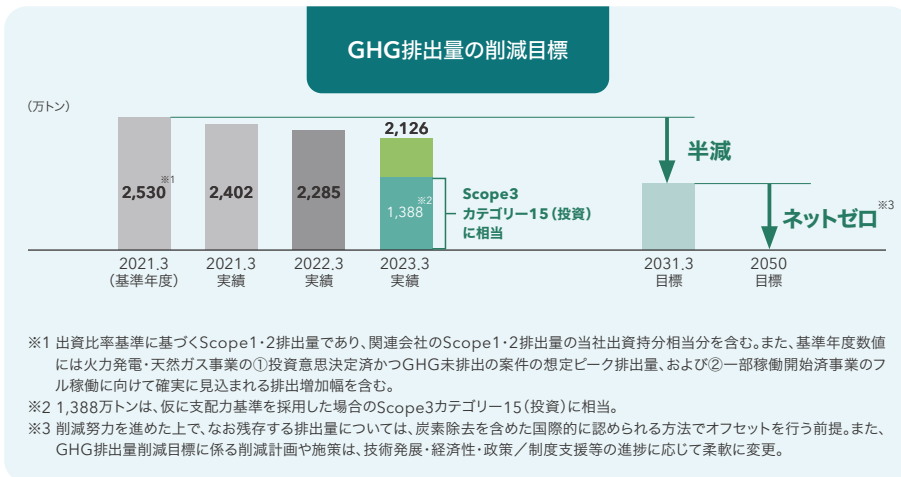
https://mitsubishicorp.disclosure.site/pdf/themes_161/mc_tcf_2023_ja.pdf



カーボンニュートラル社会へのロードマップ

当社は、2021年10月に「カーボンニュートラル社会へのロードマップ(ロードマップ)」を発表し、2030年度にGHG排出量を2020年度比で半減し、2050年にネットゼロを目標とすることを宣言し、目標達成に向け取り組みを進めています。また、資源・エネルギーをはじめとするさまざまな事業に携わって

きた当事者として、エネルギーの安定供給責任を全うしつつ、カーボンニュートラル社会の実現に向けて脱炭素との両立を目指すために、2030年度までの2兆円規模のEX関連投資等のアクションプランを策定しました。



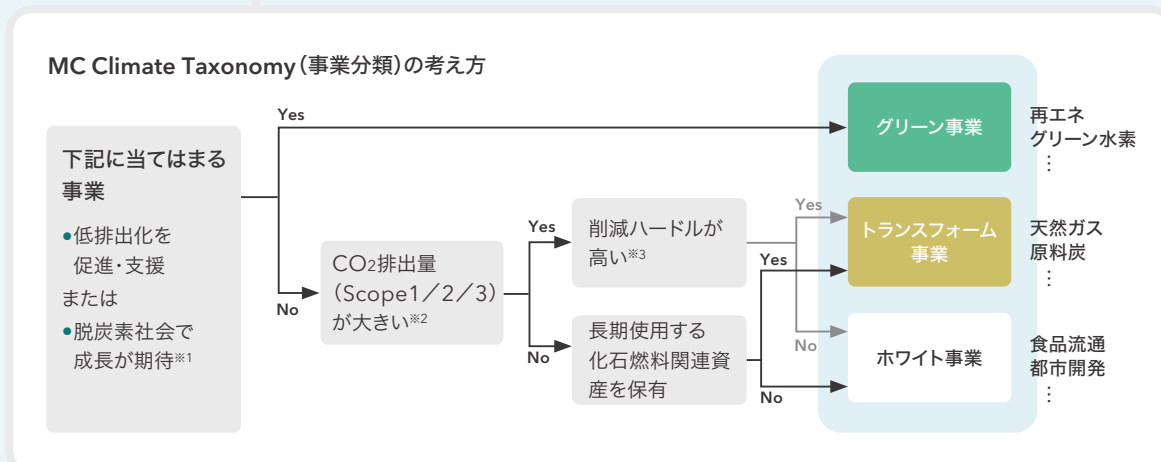
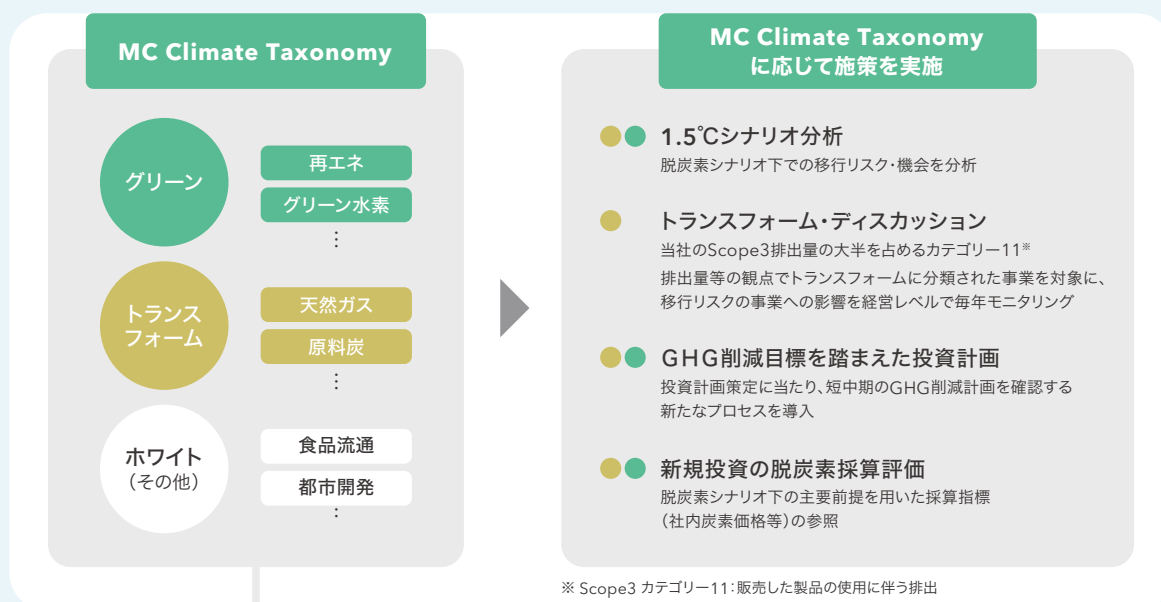
- ### カーボンニュートラル社会の実現に向けたその他の目標
- 発電事業における非化石比率:** 既存火力発電容量の削減、およびゼロエミッション火力への切り替えて、2050年までに当社発電事業における非化石比率100%化を目指す。
 - 再生可能エネルギー発電容量:** 2030年度までに再生可能エネルギー発電容量2019年度比倍増を目指す。

ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムの導入

当社はロードマップで示したGHG削減目標の達成に向け、中経2024でポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムを導入しました。

このメカニズムの基礎となるのが、2022年度に新たに導入した事業分類であるMC Climate Taxonomyです。MC Climate Taxonomyでは、当社の約130の全ビジネスユニットを対象に、気候変動の移行機会が大きいものをグリーン事業、移行リスクが大きいものをトランスフォーム事業、どちらにも該当しないものをホワイト事

業と3つに分類しました。この事業分類を踏まえて、グリーン事業・トランスフォーム事業に対して、個別投資案件審査時の脱炭素採算評価の実施、投資計画策定時のGHG削減計画確認を行い、当社事業が個別案件および全社事業戦略の両面において2050年ネットゼロに向けたシナリオと整合することを確認する適切なガバナンス・リスク管理制度としました。各施策における2022年度の取り組み状況は次ページをご参照ください。



※1 脱炭素シナリオ下での2050年時点の需要がBusiness as usualと比較し、+20%以上であるビジネスを選定
 ※2 まずはEU Taxonomyに基づきGHG排出量が高い業種を特定した上で、これに当てはまらなかった業種についてもScope1の自社データ、Scope3 カテゴリ11の外部データに基づき、他業種と比べ突出して高い場合には、トランスフォーム事業に分類
 ※3 Scope1やScope3 カテゴリ11ベースで判定

気候変動に関する2022年度の取り組み

ガバナンスプロセス

当社では、気候変動に係る基本方針や重要事項につき、社長室会にて審議・決定するとともに、取締役会規則に基づき、定期的に、取締役会に報告し、取締役会の監督が適切に図られるようガバナンス体制を整えています。

2022年度は、取締役会でのサステナビリティ関連施策にかかる審議内容・回数を充実しました。

取締役会	気候変動対応の監督	年3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2回程度
所管役員	小林 健司(執行役員、コーポレート担当役員(CSEO))	
担当部局	サステナビリティ部	

具体的な審議内容の一部：「サステナビリティ関連施策活動方針」(2022年7月／2023年1月開催定例取締役会)

Scope3 カテゴリー11の開示方針を中心に審議を行いました。社外役員からは、国際的に統一的な算定方法が定まっていない中においても、当社として Scope3 カテゴリー11に係る排出量実績を透明性高く開示することについて賛同を得るとともに、当社の総合力を活かし、社会課題の解決を通じて社会全体での脱炭素に向けて取り組んでいくことの重要性につき意見がありました。

社内メカニズムの進捗

1.5°Cシナリオ分析の戦略への織り込み

2022年度は、外部の第三者機関と協働し、可能な限り主要な前提を国際エネルギー機関が公表する2050年ネットゼロシナリオと整合させた上で、地域別・商材別の需要といったより細かい粒度のデータを含む1.5°Cシナリオを策定しました。このシナリオに基づき、「天然ガス/LNG」、「原料炭」、「再生可能エネルギー」の3事業を対象に、当社事業の特性や地域戦略等を踏まえた定量面も含む詳細なシナリオ分析を実施し、その結果を開示しました。

また、同シナリオ分析を活用し、トランスフォーム事業に分類される「天然ガス/LNG」、「原料炭」については、同事業に対する気候変動関連のリスク項目の特定、および現状・動向把握を行い、それら項目の事業戦略への影響を討議するため、トランスフォーム・ディスカッションを実施しました。また、その後に開催された事業戦略会議において、同ディスカッションにおける確認結果も踏まえた討議を実施し、かかる気候変動リスクを踏まえた事業戦略の立案に活用しています。

1.5°Cシナリオ分析

トランスフォーム・ディスカッション

事業戦略会議

新規投資の脱炭素採算評価

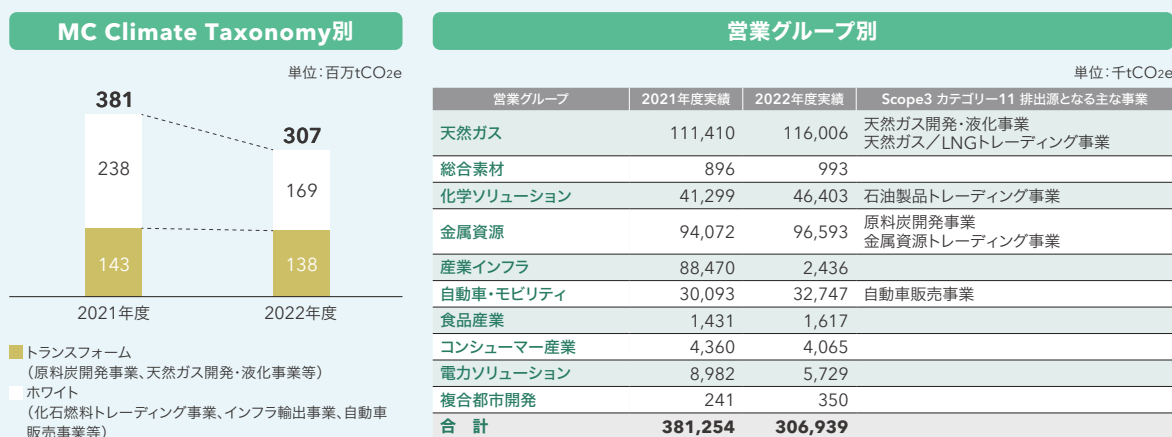
2022年8月より、気候変動の移行リスク*が大きいと特定されたトランスフォーム事業、および移行機会*が大きいと特定されたグリーン事業の新規投資案件の審議の際には、1.5°Cシナリオ下の主要前提(社内炭素価格等)を用いた採算評価を実施し、投資判断における討議に活用しています。

※気候変動対策が進み、世界の平均気温の上昇幅が産業革命以前に比べて2°Cまたは1.5°C以内に抑えられる世界に移行した場合に企業が直面するリスク・機会

新規指標の開示

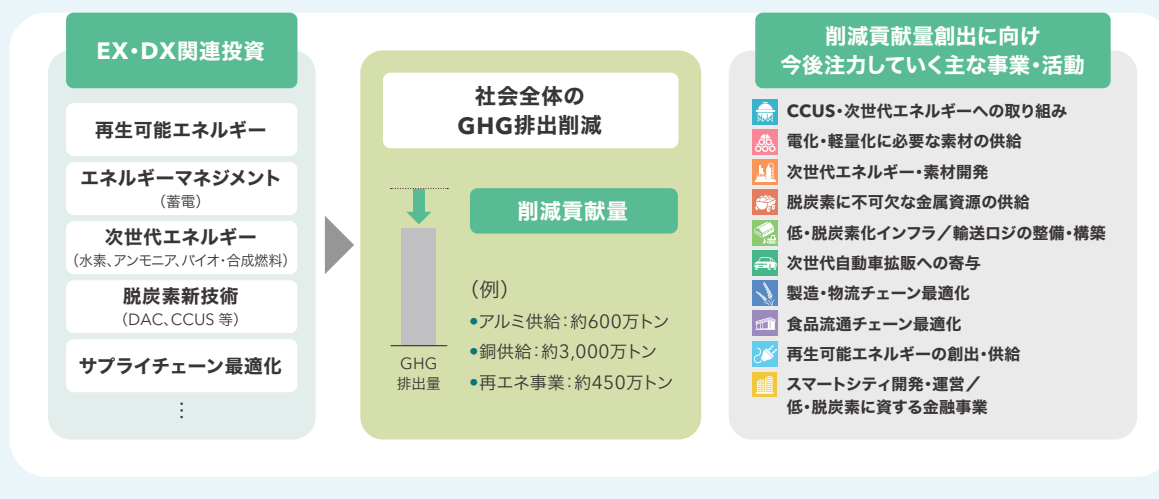
Scope3 カテゴリー11 排出量の開示

当社は、ステークホルダーの皆様との対話等を通じ、当社にとって特に排出量の大きいScope3のカテゴリーの適切な管理・開示の在り方について検討を行い、2022年度より、これに該当するScope3 カテゴリー11（販売した製品の使用に伴う排出量）の排出量の実績開示を新たに開始しました（2021年度実績値を2023年2月末に開示、2022年度実績値を2023年7月末に開示）。カテゴリー11を含むScope3排出量は他社による排出のため、その削減という社会課題に取り組むにあたっては、当社を取り巻くサプライチェーン上の幅広いパートナーとの協業が必要です。当社は、「EX・DX の一体推進」（再生可能エネルギー・次世代エネルギーの開発・供給、Breakthrough Energy Catalystを通じた脱炭素新技術への投資等）を通じてこの課題に取り組み、各種ステークホルダーと共に社会・経済活動の脱炭素化の実現に向けて挑戦していきます。



削減貢献量の開示

当社は、EX戦略の進捗を定量化する指標として、2023年2月末に削減貢献量を開示しました。これはGHG排出量がより低い商品・サービスを提供することで、それが提供されない場合と比較して、どれだけGHG排出量が削減できるのかを定量化したものであり、当社が脱炭素社会への移行における事業機会をどの程度取り込んでいるか、そしてその結果、当社が世の中のGHG排出量削減にどの程度貢献しているかを示すものです。さまざまなパートナー・顧客等とのつながりを大切にしながら、事業を通じて社会課題を解決し、MCSVを創出していくという方針のもと、今後もEX戦略を力強く推進し、削減貢献量を生み出す事業を共創して、脱炭素社会の実現に貢献していきます。





生物多様性に関する三菱商事の方針

当社は、当社の環境憲章で明示している通り、生物多様性を含む自然資本に配慮し、その維持・保全さらには回復に努めることは、当社にとって重要な課題であると認識しています。また、当社の持続可能な成長のために対処・挑戦すべき課題であるマテリアリティの一つとして生物多様性への配慮も含む「自然資本の保全と有効活用」を掲げています。これらの理念やマテリアリティのもと、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に基づく自然への依存・影響分析を実施していることに加え、投融資案件の審議に当たって自然資本の観点も織り込んで審議・検討を行うなど、ビジネスが自然資本に与える負の影響を把握し、

その影響の最小化に取り組んでいます。

自然資本の中でも森林は生物多様性の保全や温室効果ガスの吸収・貯蔵に非常に重要な役割を果たしているといわれています。当社では、森林破壊ゼロに向けて、当社グループにて取り扱う森林リスクコモディティ(パーム油、紙・木材等)について、個別ガイドラインを制定するなど、その調達が森林破壊につながることがないように取り組みを進めています。

また、生物多様性を保全する取り組みとして、サンゴ礁保全プロジェクトや森林保全プロジェクト、放牧地回復プロジェクト等の環境保全プロジェクトも展開しています。

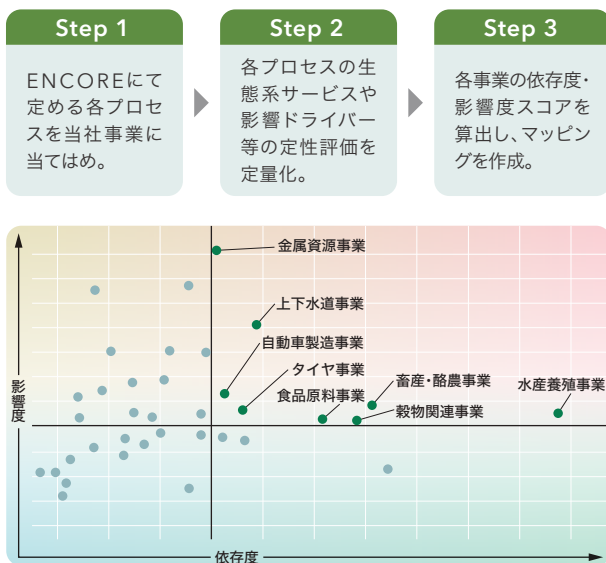
TNFDベータ版を活用した自然への依存・影響の把握および対応

2022年度はTNFDベータ版のフレームワークを参考とし、最終提言に先駆けてトライアル分析を実施しました。TNFDに基づく分析を行うに当たっては、各事業のサイトを取り巻く詳細な自然環境情報が必要となります。そのため、分析を2段階に分け、Phase1にて自然への依存度・影響度が高い事業を特定することで、当社事業のうち特に詳細に分析すべき事業を特定した後、Phase2にて同事業を個別に分析しました。

Phase1 ポートフォリオ分析

TNFD推奨ツールであるENCORE[®]を活用し、各事業の一般的な依存度・影響度をマッピングしました。分析のプロセスおよび結果は以下の通りです。なお、Phase1では各事業の所在地や環境への取り組み等は考慮しておりません。

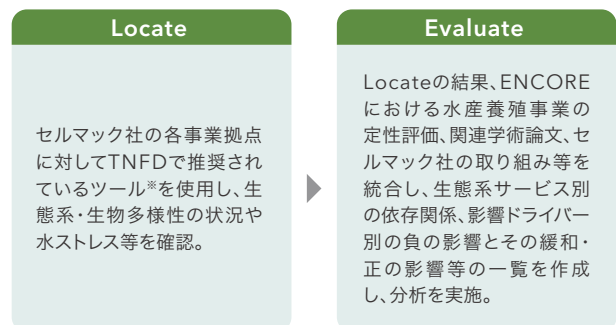
※国連環境計画と国際金融業界団体が共同開発したツール



ENCOREにおける全プロセスの依存度・影響度の平均値を算出した結果、平均値よりも両スコアが高い事業として、8事業を特定。結果として、最も依存度が高い事業は水産養殖事業、最も影響度の高い事業は金属資源事業となりました。

Phase2 個別事業の分析

Phase1にて特定した事業のうち、最も依存度の高い水産養殖事業(鮭鱒養殖事業を手掛けるセルマック社)を、TNFDのLEAP(Locate, Evaluate, Assess, Prepare)プロセスにのっとり分析することとし、まずは当該事業の依存度・影響度を把握するために、LとEを重点的に実施しました。



※IUCN(国際自然保護連合)等により開発された生物多様性分析ツールIBATやWRI(世界資源研究所)の水ストレス分析ツールAquaduct等

分析の結果、セルマック社における自然との関係性およびその依存・影響の一部を明らかにすることができました。本結果を踏まえ、今後セルマック社と共に事業のリスク・機会の分析やその対応を検討していきます。

環境保全プロジェクト

サンゴ礁保全プロジェクト

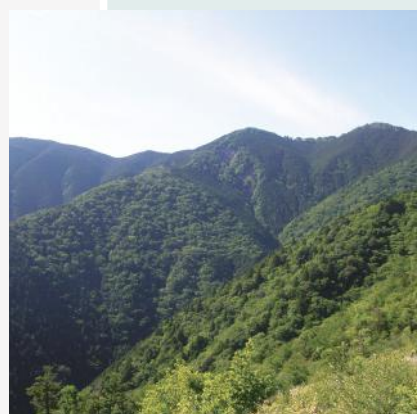
当社は、世界各国のサンゴ礁を保全することを目指し、2005年度に「サンゴ礁保全プロジェクト」を沖縄でスタートさせました。現在は、沖縄とオーストラリアで、さまざまな角度からサンゴ礁保全のための研究を展開しています。

沖縄県本部町瀬底にある琉球大学熱帯生物園研究センターでは、サンゴ礁研究の第一人者である静岡大学創造科学技術大学院の鈴木款教授の指導の下、サンゴの白化現象に着目した研究が行われています。また、その研究内容をまとめた論文が、国際サンゴ礁学会から最優秀論文賞を受賞するなど多方面から評価いただきました。2011年度より開始したオーストラリアでのサンゴ礁研究は、オーストラリア海洋科学研究所の下、グレートバリアリーフのサンゴ礁の病気についての調査研究を行っています。特に、季節変動、光、温度や水質が、サンゴの黒帯病にどのような影響を与えるのかを評価します。



森林保全プロジェクト「三菱商事 千年の森」

三菱グループの創業者・岩崎彌太郎の生誕地である高知県安芸市において、2009年より国内における環境保全を目的に、高知県、安芸市、高知東部森林組合と森林保全協定を締結し、協働による森づくり事業を実施しています。ここでは、社有林143haを含めた263haを「三菱商事 千年の森」（通称：彌太郎の森）と名付け、水源涵養等の公益機能増進のための森林保全活動を実施するとともに、当社社員によるボランティア活動、環境教育の場として利用しています。また、三菱商事は2020年3月に四国森林管理局および安芸市、高知東部森林組合と協定を締結し、彌太郎の森別役地区において四国森林管理局が定める「緑の回廊」設定方針に準じた管理を導入することで合意し、生物多様性の保全に努めています。



©高知東部森林組合

NCSプロジェクト（放牧地回復）

2022年度より新たな施策として「自然を活用した気候変動対策（Natural Climate Solutions）」（NCS）を開始いたしました。NCSにはさまざまな手法がありますが、当社が目じたのは、放牧地の劣化・減少を防ぎ、植物によるCO₂の吸収を保全しつつ、土壌や植物に貯留されるCO₂が大気中に放出されることを防ぐ手法です。対象地は急速に人口が増加する南アフリカのダーバン近郊。同地では人口増に伴う放牧の増加で草や低木で構成される放牧地が減少し始めており、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、環境NGOコンサベーション・インターナショナルと協業し、地域コミュニティの協力を得ながら、放牧地の保全に取り組みます。併せて、牧畜業の質向上や水資源の保全を通じた、地域住民の生活レベル向上も狙いとしています。



©コンサベーション・インターナショナル/Tessa Mildenhall



MC Shared Value

02

中長期経営戦略

中期経営戦略2024やEX・DX・未来創造への取り組みの進捗をお示しし、MCSV創出への道筋をご説明します。

- 58 中期経営戦略2024
- 60 特集：三菱商事のEX・DX戦略
- 68 CFOメッセージ
- 72 特集対談：
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

中期経営戦略2024

中期経営戦略2024の進捗

2022年5月に公表した中経2024にて掲げた、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) を創出し続けることを目指し、各種施策を導入しました。2022年度は、EX・DX・未来創造に係る取り組みや、循環型成長モデルの実践、新組織体制の構築等を着実に進めると共に、資源価格高騰の追い風等を受けた好調な業績を基に株主還元を拡充しました。

中経2024で目指すこと

MC Shared Value (共創価値) の創出

定量・還元

- 価格要因を除いた利益の着実な成長、累進配当と機動的な自社株買いによる株主還元
- 財務規律に基づくキャッシュ・フロー管理、将来の成長に向けた投資計画・事業ポートフォリオ

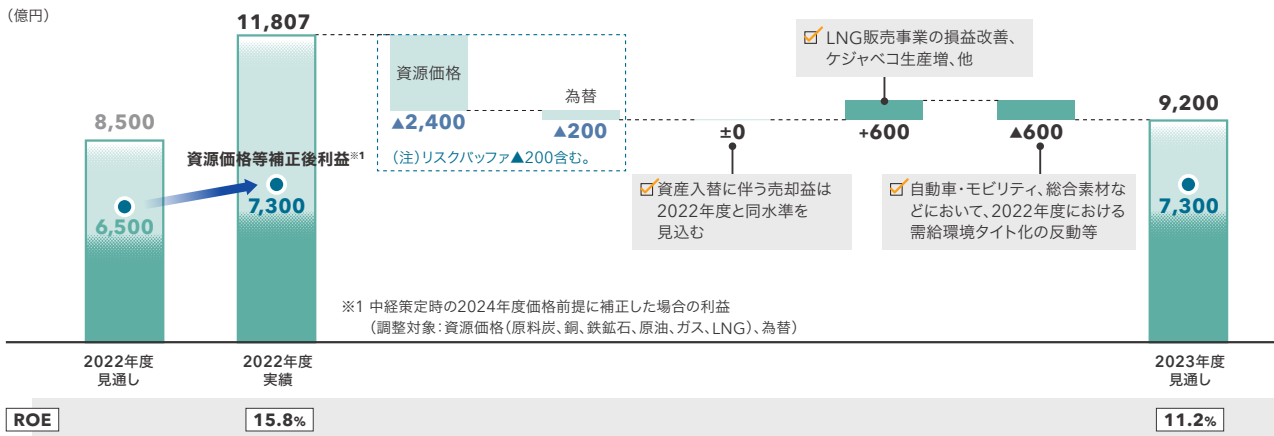
つなげ・つながることで三菱商事グループならではの総合力を最大化

1	トランスフォーメーションを主導し、成長につなげる	成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ EX戦略 (脱炭素ソリューションプロバイダー) ■ DX戦略 (リアルとデジタルの融合) ■ 未来創造 (新産業創出/地域創生)
2	規律ある成長で未来へつなぐ	経営管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営管理制度
3	多様なインテリジェンスをつなぐ	推進メカニズム	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織体制 ■ タテ×ヨコによる総合力最大化 ■ 総合力最大化の推進メカニズム
4	多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ	人事施策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人的資本の価値最大化
5	多様なステークホルダーとつながり、社会から信頼され続ける存在へ	サステナビリティ施策	<ul style="list-style-type: none"> ■ マテリアリティ ■ 「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する取り組み

定量・還元

業績および見通し

(億円)



2022年度の純利益は、資源価格高騰の追い風を受けたことに加え、循環型成長モデルの実践として不動産運用会社の売却益を計上したこと等により、2021年度の9,375億円を上回る過去最高の11,807億円となりました。これによりROEは15.8%となりました。2023年度は、資源価格の下落等を受け、9,200億円となる見込みですが、ROEの見通しは11.2%と、引き続き目標とするROE二桁水準を維持する見通しとなっています。なお、2023年度の資源価格等補正後利益(純利益をベースに中経策定時の2024年度価格前提に補正した場合の利益)は、7,300億円を見込みます。

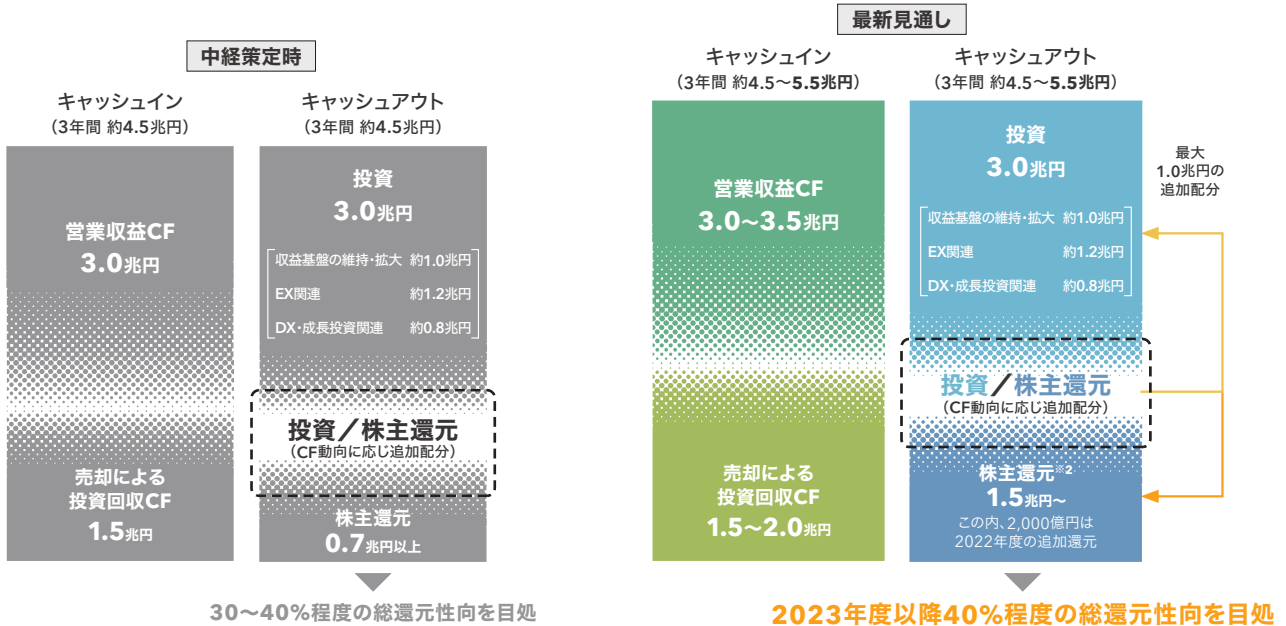
キャッシュ・フロー(CF)配分

2022年度の営業収益CFの上振れ等を受け、2022年度決算公表と併せて、中経2024におけるキャッシュ・フロー配分の最新見通しを公表しました。営業収益CFの見通しは3.0兆円～3.5兆円と、最大0.5兆円の増加を見込むとともに、売却による投資回収についても、1.5兆円を超える可能性も見えてきています。株主還元については、2022年度決算公表時に実施した追加の還元を含めて、中経3年間の総額で1.5兆円以上への拡充を見込んでいます。また、投資に対しても中経策定時に定めた3兆円に留まらず機会を捉えて積極的に配分していく予定です。

株主還元

財務健全性・配当の安定成長・株主還元に対する市場期待の3つのバランスが取れた還元政策を目指し、持続的な利益成長に応じた累進配当を株主還元の基本としながら、機動的に自社株買いを組み合わせる方針としています。当初は配当と自社株買いを合わせた総還元性向は30-40%程度を目途としていたものを、還元に関する予見性向上の観点から、2023年度以降は40%程度を目途とする方針へと変更し、累進配当を継続する前提で、2023年度の一株当たり配当見通しを200円へと引き上げました。また、キャッシュ・フローの動向等を踏まえ、2,000億円の追加還元を、2022年度決算公表のタイミングで公表しました。2023年度以降もバランスの取れた株主還元を引き続き検討していきます。

定量・還元の詳細はP.68～71 CFOメッセージを併せてご参照下さい。

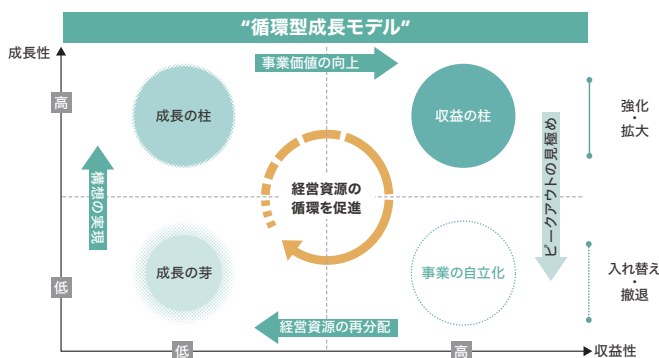


1 成長戦略

EX・DXおよび未来創造に係る各種の投資や取り組みを実施しました。主な事例についてはP.60～67「特集：三菱商事のEX・DX戦略」をご参照下さい。

2 経営管理

成長の芽を発掘して成長の柱・収益の柱へと事業価値を向上させる一方、当社による事業価値向上が難しくなった事業は収益の柱であっても新たな成長の柱候補への入れ替えを実行する、循環型成長モデルへの取り組みを加速しました。2022年10月に総点検を実施して入替え対象の候補の洗い出しを行い、営業グループにより入れ替え方針と選定された先については、順次入れ替えを進めています。詳細はP.68～71 CFOメッセージをご参照下さい。



3 推進メカニズム

- 2022年度には、外部環境への対応力強化を目的に設置したグローバルインテリジェンス(GI)委員会、産業横断的な全社戦略を討議・立案するMC Shared Value(MCSV)会議を各々3回開催し、ここで議論した成果を、全社経営・戦略で活かしています。
- 2023年4月に、EX戦略をより力強く具現化していくため、これまでEX戦略の立案を進めてきたEXタスクフォースを中心に、5つの関連グループから兼務者も含めて約260名で構成された次世代エネルギー部門を設立しました。詳細はP.63をご参照下さい。

4 人事施策

人事施策の詳細はP.38～43をご参照下さい。

5 サステナビリティ施策

他社に先駆けたScope3 カテゴリー11排出量の開示を実施し、MC Climate Taxonomy(事業分類)に基づく、ポートフォリオの脱炭素化と強靱化を両立させるメカニズムを導入し、実行に移しました。サステナビリティ施策の詳細はP.100～105をご参照下さい。

EX

01 EX戦略の推進

当社はカーボンニュートラル社会の実現に向かい、エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化を両立することを目指し、EX戦略を推進しています。EX戦略の実行に当たっては、中経経営戦略2024（以下中経2024）期間中にEX関連分野に約1.2兆円の投資、2030年までには約2兆円規模の投資を目指しています。各営業グループと新設された次世代エネルギーが緊密に連携しながら、EX関連サプライチェーン構築をはじめとしたさまざまな取り組みを構想、実行しています。

担当役員メッセージ



田中 格知

代表取締役
副社長執行役員
EX担当

EXの進捗について

2021年10月に発足したEXタスクフォースを中心とした関連グループ間で、脱炭素社会実現に向けて当社が取るべき方針を幅広い視点で議論してきました。私は2022年4月にタスクフォースリーダーに就任しましたが、その時既に、各営業グループから挙げられたプロジェクト候補は実に200以上あり、各グループが“自分ごと”としてEXを仕掛けていることを肌身で感じました。当社のEXは、エネルギーの安定供給とカーボンニュートラル社会実現を両立することが使命です。その上で、中経3年間にまずは優先して取り組むべき領域やプロジェクトを選定、ショートリスト化が概ね出来上がっている状況です。

EXの本丸である再生可能エネルギーや、水素、アンモニア、航空燃料のSAFといった次世代エネルギーだけでなく、天然ガスのようなトランジションフェエル、「電化」を支える銅やニッケル、リチウムといった金属資源の商品もEXに含まれます。どれが重要ということではなく、幅広い分野でチャレンジしていくことが、「エネ

ギー安定供給」の継続と「脱炭素社会移行」の両立には欠かせません。中経期間中に手触り感のある事業を創出させていくべく、2023年4月にEXタスクフォースを次世代エネルギー部門に発展させ、力強く推進していく態勢を整えました。これは当社のEXに対する覚悟の表れということです。

EX担当副社長としての役割

EX関連の個別プロジェクトの推進や管理は各グループCEOや次世代エネルギー部門長が行いますが、全社経営の視点で、当社の目指すべきEXポートフォリオの構築に向けて着実に計画が進められているのか等をチェックし、関連グループのグループCEOとの連携を通じて、投資効率も含めた全社EX戦略を統括していくことが私の役割だと認識しています。

「小さな成功」を積み上げ、次世代に引き継ぐ

脱炭素社会の到来は間近のように言われますが、実際には未確定な部分が多く、社会的にも、2050年に向けた確たるシナリオは描かれているわけではありません。日進月歩で技術革新も進んでいます。このような環境下、どのようなシナリオとなった場合でもEXにおける成長の柱となるビジネスを構築出来るよう、慎重に幅広い備えをしておくことが重要だと考えています。また、大きな目標を成し遂げるには、まずは「小さな成功」を積み上げることが重要だと考えています。パートナーとの協議が進み、開発意思決定が近づく案件もあるなど、手応えを感じ始めていますが、大切なのはそれぞれの領域で目標を設定し、それをやり遂げることで、明確な成功事例を間断なく継続していくことです。これはEXに限ったことではなく、当社が歴史的に実践してきたことだと思います。

1. EX 関連サプライチェーン構築

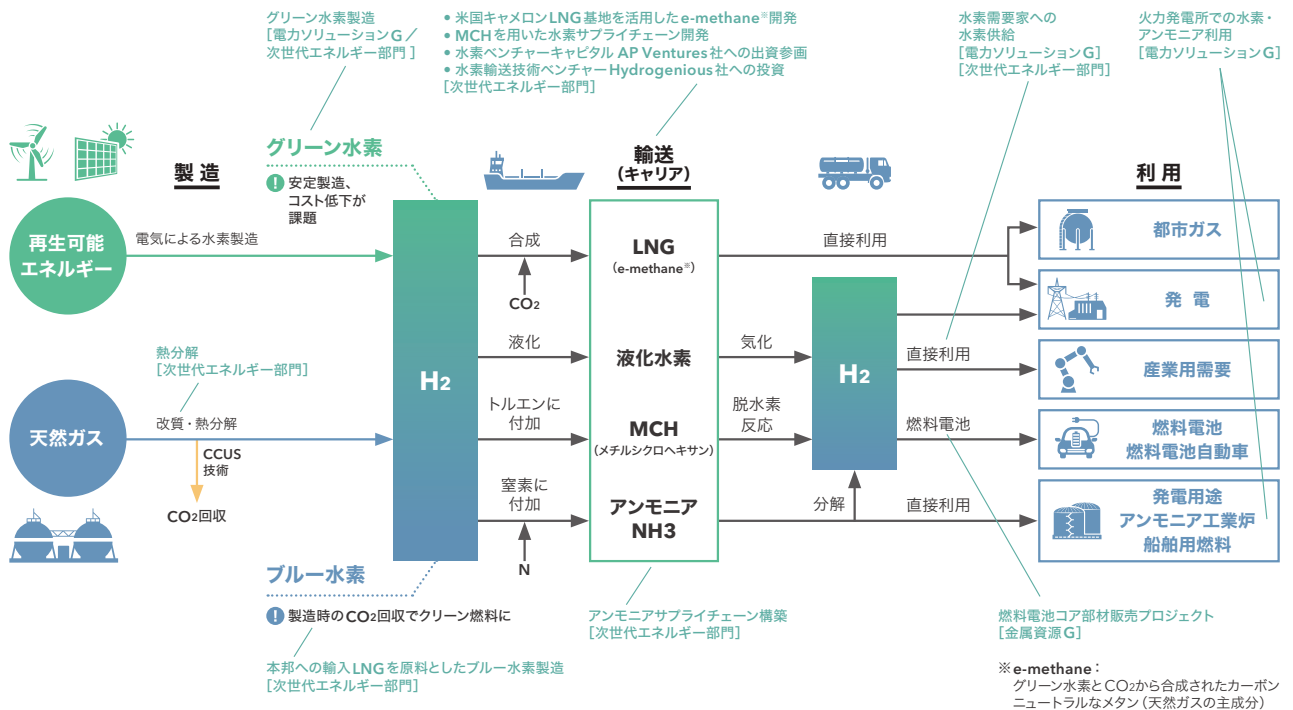
EX戦略においては、当社が強みを持つさまざまな事業をつなげ、パートナーと連携しながら、次世代エネルギーサプライチェーン、バッテリーソリューションサプライチェーンをはじめとしたEX関連サプライチェーンを構築することを通じて、新たな価値の創造を目指しています。

1 次世代エネルギー サプライチェーン構築

当社は水素・アンモニアを軸にした次世代エネルギーサプライチェーン構築に向け、製造・輸送(キャリア)・利用それぞれにおいて、再生可能エネルギー事業や天然ガス事業をはじめとした当社が強みを持つさまざまな事業をつなげ、あらゆる角度から事業開発を推進しています。

一例として、当社は2023年6月6日、当社子会社のオランダ総合エネルギー事業会社であるEneco社と共に、欧州における再生可能エ

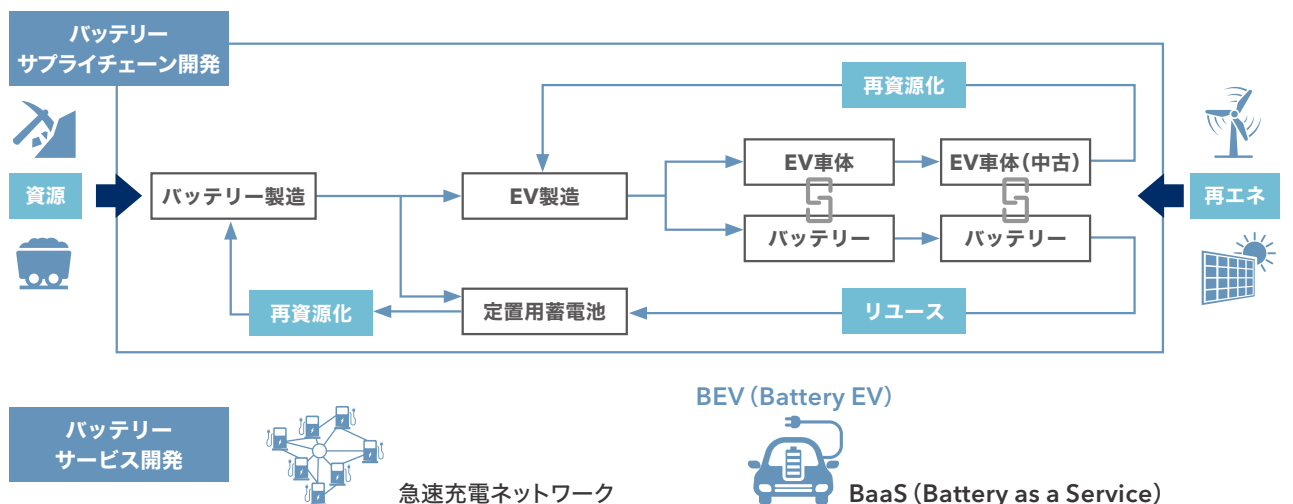
ネルギーの開発およびグリーン水素の製造・販売を行うことを目的として、Eneco Diamond Hydrogen社(以下、EDH社)を設立しました。EDH社は、Eneco社が長年培ってきた再生可能エネルギー開発の知見・経験と、石油・化学・鉄鋼・海運等の広範な業界との当社ネットワークを活用し、オランダを起点として欧州域内の再エネ開発およびグリーン水素製造・販売事業に取り組みます。



2 バッテリーソリューション サプライチェーン構築

カーボンニュートラルに向けモビリティセクターの電動化/脱炭素化の進展は不可逆的な潮流となっています。エネルギー・モビリティ・資源・サービスといった産業横断的な融合が非連続で起こる環境下、その結節点であるEV・バッテリーを起点とした事業開発に取り組んでいます。銅やリチウム、ニッケルをはじめとする希少資源確保

と資源循環メカニズム構築、バッテリーマネジメントの高度化を通じたバッテリー価値最大化、電力ネットワークとの連携など、当社の知見を集約し、これらをつなげ、産業横断的なビジネスモデル構築に取り組んでいます。



2. 直近の新たな取り組み

01 オランダ Hollandse Kust West Site VI 洋上風力発電所の事業権獲得

当社の電力事業は、業界で長年培った豊富な経験・ネットワークをベースに案件を選別・投資決定し、開発初期段階から適切に事業リスクをコントロールしながら、プロジェクト開発能力を磨いてきました。例えば、欧州においては、2010年代初頭の市場黎明期に、洋上風力発電事業や海底送電事業にいち早く参画。当社人員をプロジェクト会社に派遣し、現場に入り込みながら日々の実務を通じて開発・建設・運営リスクの低減を図り、プロジェクトの安定性・収益性を高めています。こうした優良案件を長期保有することに加え、事業リスクが低減した段階では、第三者パートナーに出資持分の一部を譲渡して機動的に資金回収を図り、次なる優良案件に現場経験を積んだ人材と共に投じることも実行しています。このような複数の選択肢を組み合わせ、開発サイクルの好循環を通じた再生可能エネルギー事業のポートフォリオ拡大を今後も実現していきます。

このような中、当社は2022年12月に、当社子会社のEneco社を通じてShell社と共に、オランダ北西部沖合約50kmに位置するHollandse Kust West Site VI洋上風力発電所（発電容量76万kW、以下HKW）の事業権を獲得しました。本プロジェクトはオランダにおけるEneco社の5件目の洋上風力発電事業となり、これにより同国でEneco社が手掛ける洋上風力発電の総発電容量は約250万kWに達し、当社が保有する再生可能エネルギー持分容量は、343万kWから367万kWに拡大しました（2022年12月末時点）。HKWは、2026年に商業運転を開始する予定で、オラ

ンダ国内の電力需要の約3%を賄う規模となり、オランダ政府が推進する脱炭素化施策に大きく貢献します。また、洋上風力発電は今後の再生可能エネルギー拡大の中心を担う一方で、その推進には海洋生態系を含む環境との共生策が不可欠となります。本プロジェクトでは、自然への依存と影響を分析の上、さまざまなステークホルダーと連携しながら、環境負荷を最小限に抑え、当社のマテリアリティの一つである「自然資本の保全と有効活用」にも資する取り組みを実施予定であり、洋上風力発電の継続的な拡大に資するプロジェクトになると評価されています。



02 Marunouchi Climate Tech Growth Fund L.P.設立



当社は2023年4月、丸の内イノベーションパートナーズ(株)（以下、MIP）を通じて、脱炭素に資する気候テック関連企業を主たる対象として成長投資を行う「Marunouchi Climate Tech Growth Fund L.P.」（以下、本ファンド）を組成しました。海外投資家向け関連エンティティを含め投資家各社から400百万米ドルの出資コミットを預かり第一次募集を完了しました。今後さらに投資家募集活動を行い、最終的には800～1,000百万米ドル規模まで拡大することを計画しています。

気候テックの分野では、ネットゼロに向けてさまざまな先端技術・ソリューションの開発・導入拡大、そのための投資が必要不可欠とされており、中長期的に高い資金需要が見込まれています。当社並びにMIPは、本ファンドによる気候テック関連企業への成長投資を通じて、これら企業が有する先端技術の商業化・スケール化および技術導入の促進を図り、投資先企業の企業価値を高めると同時に、カーボンニュートラル社会実現に向けた脱炭素化を後押しすることを目指します。

3. 次世代エネルギー部門の新設

2023年4月に新設した次世代エネルギー部門は、中経2024における成長戦略の柱の一つであるEXの推進に向け、低・脱炭素技術の発掘や社会実装、環境負荷の低い次世代エネルギーのサプライチェーン構築を進めていく役割を担っています。エネルギー・資源の安定供給と、社会・経済活動の低・脱炭素化を両

立させるため、総合商社としての産業接地面の広さを活かしつつ、EX関連バリューチェーンの上流から下流まで幅広い取り組みを進めることで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



常務執行役員
次世代エネルギー担当(兼)
次世代エネルギー部門長
齊藤 勝

当社の知見を結集し、EXを実行のステージに

既存エネルギーの安定供給を継続しながら、次世代エネルギーへの段階的な転換を実行していきたいと考えています。これまでタスクフォースという形でEX戦略の検討を進めてきましたが、これを実行に移すべく、各グループに分散していた人と知見を集約し、次世代エネルギー部門が組成されました。次世代エネルギー領域は産業接地面が非常に広いため、多様な経験を持つスペシャリストが有機的につながり案件開発を進めていくことが求められます。次世代エネルギー事業の早期立ち上げを目指すとともに、各営業グループ/部門と連携しながら、カーボンニュートラル新産業の創出をはじめ社会・産業課題の解決に貢献していきます。乗り越えるべき課題はありますが、部門所属員が一致団結し、カーボンニュートラル社会の実現に邁進してまいります。

LPG・石油原料事業部

■ LPG、原油、石油原料

LPG・ナフサ・原油に関する事業・取引を通じて、エネルギーおよび石油化学原料の安定供給ならびに低・脱炭素化に寄与しています。

次世代発電燃料事業部

■ 燃料アンモニア、木質ペレット

燃料アンモニアの普及に向け、大規模かつ安定的なサプライチェーンの構築を目指し、世界中で開発に取り組んでいます。

バイオ・合成燃料事業部

■ SAF(持続可能な航空燃料)、

低炭素メタノール、低炭素エタノール
SAFを中心としたバイオ燃料およびクリーン水素由来合成燃料のサプライチェーン全体に係る事業開発を行っています。

リファイナリー事業部

■ 石油製品

日本・アジア・米国で石油製品事業を推進しています。液体燃料の安定供給責任を継続的に果たしつつ、カーボンニュートラル社会への移行に向けた業界の課題解決を図ります。

水素インフラ開発部

■ 水素関連インフラ

各種水素キャリアを活用して、水素社会に不可欠な国際間水素サプライチェーン事業の構築に取り組み、低・脱炭素社会の実現に貢献していきます。

水素事業開発室、 カーボンマネジメント室、新技術室

■ 次世代エネルギー(水素等)、
カーボנקレジット、CCUS
水素、e-methaneやカーボנקレジット等に関する多面的な取り組みを通じてカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

■ マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性/アクションプラン
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>次世代エネルギーの開発/供給を通じた社会の低・脱炭素化</p> <ul style="list-style-type: none"> 水素/アンモニアの社会実装に向けたサプライチェーン構築の推進 SAF(持続可能な航空燃料)の社会実装に向けた事業推進 バイオ燃料およびe-methane、e-メタノール等の合成燃料の開発
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>カーボンマネジメント事業の推進を通じたGHG削減への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> CCUS・カーボנקレジットの事業開発 脱炭素コンサルティングサービスの提供
<p>イノベーションを通じた社会課題の解決</p>	

DX

02 DX戦略の推進

数多くの事業を展開する当社は、DXによる課題解決が必要となるリアルな現場との幅広い接地面を有しています。各営業グループ・部門と産業DX部門が緊密に連携しながら、当社の事業(リアル)とデジタルを融合して事業価値の向上を目指します。加えて、既存の事業のみならず、EX推進に当たってもDXは重要な役割を担います。当社はDXをEXと一体で推進することで、未来創造を進めていきます。

1. 直近の新たな取り組み

01

三菱食品物流センターにおける食品流通DXの実装開始

当社では(株)インダストリー・ワンと共に、小売・卸のデータ連携による物流センターでの在庫削減を推進しています。具体的には、小売や中間流通のデータ等を収集、MCデジタル(株)が開発するAIで分析することで在庫・食品ロス削減、発注・庫内業務の削減に取り組んでいます。

三菱食品(株)との約6,000商品を対象とした実証実験においては、物流センターの在庫を平均約3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ました。この結果を受け、2022年から三菱食品(株)が運営する(株)ローソン向け物流センターにて実装を開始し、順調に展開を進めています。

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

02 データセンター事業の拡大



当社は米国大手データセンター事業者 Digital Realty Trust社(米国デジタル・リアルティ社)との合併会社MCデジタル・リアルティ(株)を通じてデータセンター事業を展開し、DXを支えるデジタルインフラを提供しています。

本邦における大手クラウド事業者を中心に、AI/IoTやクラウド利用の普及、映像コンテンツやEコマースのさらなる拡大によるデータ処理量の爆発的な増加に伴い、今後も国内のデータセンター需要は持続的に拡大すると見えています。

当社は2023年2月の大阪に於ける新データセンター竣工をもって運営資産2,000億円(電力容量130MW)を達成。引き続き顧客ニーズに応じた新規開発を行い、事業規模のさらなる拡大を目指しています。

2. 産業DX部門設立から1年を迎えて

2023年7月に産業DX部門が発足1年を迎えました。多岐にわたる産業・事業における川上／川中／川下の幅広い領域で、最適化ニーズの把握や現状課題を踏まえ、デジタルを活用したモデル設計・検証等に取り組んでいます。当社にはDXによる課

題解決が必要となるリアルな事業現場が数多く存在します。これらの事業現場に対してDX機能を提供することで物流最適化や生産性向上を実現し、事業の価値を向上させて、産業全体の発展と豊かな地域社会の実現に貢献していきます。



執行役員
CDO (兼) 産業DX部門長
平栗 拓也

既存の産業の枠組みを超え、新たなビジネスモデルの創出に挑戦していく

“Shaping the Future with Digital” – デジタルの力で未来をカタチに – をミッションに、9つの部門・営業グループから集まった仲間と共に、①DXを実現する機能を事業として社内外に提供する“イネーブラー事業” ②DXによる産業構造改革を通じた新規事業創出 ③デジタルを活用した地域コミュニティの創生に取り組んでいます。2022年11月に地域創生事業の最前線として銚子支店・秋田支店が設立されました。デジタル技術によるMC Shared Value (以下、MCSV) 創出を加速することにとどまらず、既存の産業の枠組みを超え、新たなビジネスモデルの創出に挑戦していきます。

デジタル事業部

■ DXサービス事業／DX事業開発

DX機能の提供を通じて三菱商事グループのDX推進を支援し、成果につなげるとともに、DXイネーブラーとしての事業拡大を目指しています。また、こうした取り組みを基盤に、新規事業開発・投資や産業全体の価値向上につながるDXサービス事業を展開し、次世代技術の事業化や業界を超えた共創により、社会課題の解決に寄与していきます。

電力・地域コミュニティDX部

■ BtoC顧客基盤構築 地域創生事業

三菱商事グループの持つ商材とネットワークを掛け合わせた生活者向けリテールサービスの開発・提供を推進しています。デジタルとリアルを融合し、電力をはじめとした既存サービスと組み合わせることで、さらなる付加価値向上を目指します。また、地域に根差したサービスの提供を通じて地域課題の解決と地域経済の活性化を両立させる「自立分散型コミュニティ」の創生に向けて取り組んでいます。

インダストリーDX部

■ DXによる高効率BtoBオペレーション事業の開発




産業・企業が抱える事業や経営の課題解決に資するソリューション・サービスを開発し、プラットフォームとして提供していくことを目指します。そのために必要な技術を有するパートナー企業の開拓・連携を推進するとともに、まずは、ロジスティクス・モビリティ・データサービス分野を主要ターゲットとした事業展開に注力します。

サービスDX部

■ DXによるBtoCサービス事業の開発

フィンテックを活用したビジネスモデルの構築をはじめ、自治体や住民とのタッチポイントを活用した金融・ヘルスケア・不動産などのデジタルサービス開発を推進しています。三菱商事グループ内外と幅広く連携し、将来の柱となる事業の構想、実現を目指します。

■ マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性／アクションプラン
 脱炭素社会への貢献	DXイネーブラー事業を通じた次世代技術の事業化と業界を超えた共創 <ul style="list-style-type: none"> 営業グループのDX案件推進とDX起点でのMCSV創出、次世代技術の事業化検討 デジタル技術を活用した企業のオペレーション・公共サービスの効率化、高度化 <ul style="list-style-type: none"> 物流領域・地域公共交通における最適化・可視化サービスの提供
 イノベーションを通じた社会課題の解決	生活サービス開発・提供 <ul style="list-style-type: none"> 中部電力ミライズコネクスト(株)による生活サービス、ホームサーブ(株)による住宅設備修繕サービスの提供
 地域課題の解決とコミュニティとの共生	自立分散型地域コミュニティの創生 <ul style="list-style-type: none"> 自治体との連携を通じた地域活性化、DX支援、低・脱炭素化支援



03 EX・DX 一体推進による 未来創造

当社は中経2024において、「未来創造」として、再生可能エネルギー等の地域エネルギー資源の利用、カーボンニュートラル新産業の創出、地域課題解決を通じた魅力ある街づくりをテーマとして、パートナーや自治体と共に、社会・産業課題の解決に貢献していくことを掲げています。このような中、当社は未来創造を新産業創出×地域創生と捉え、新産業の創出を基点として地域創生と掛け合わせることで、未来創造につなげています。足元では以下に挙げる事例をはじめ、新産業創出に向けた取り組みや自治体との連携強化が進んでいます。成功事例の積み上げを通じて、さらなる取り組みを加速していきます。

直近の新たな取り組み

01 地域交通の課題解決に向けた次世代の交通サービス提供



当社は、西日本鉄道(株)と共同でAI活用型オンデマンドバス「のるーと」を福岡で運行して来ました。オンデマンドバスには決まったダイヤやルートがなく、利用者の現在地と目的地に応じて、AIがリアルタイムで最適なルートを設定・更新しながら運行します。現在は全国で計画立案からシステムの提供、改善策提案に至る一貫したサポートやノウハウを提供しており、オンデマンドバスの普及に努めています。

2020年度・2021年度に実証運行を行ってきた長野県塩尻市においては、利用者の利用状況や、利用者からの本格運用を希望する声などを踏まえ、正式なサービスとして本格運用を開始するなど、地域の足として定着しています。

また、2023年2月にアイサンテクノロジー(株)と共同でA-Drive(株)を設立しました。自動運転時代を見据え、国内での自動運転サービスの実装支援を開始しています。

当社は幅広いネットワークや顧客基盤を活用して、様々な交通課題を抱える全国の地域に対して持続可能で安全・便利な次世代の交通サービスを提供していきます。

02 京都大学・三菱商事Startup Catapult 新設支援

国立大学法人京都大学(以下、京都大学)の研究成果を活用した起業支援プログラム「京都大学・三菱商事Startup Catapult(スタートアップ カタパルト)」の新設を支援するべく、当社は2023年4月に京都大学への寄附(6億円)実施を決定しました。京都大学が有する幅広い分野における技術力や研究成果の事業化を進め、社会課題の解決を後押ししていきます。

気候変動や感染症の流行など、社会課題が多様化・複雑化する中、教育機関等が有する研究・開発技術やノウハウを事業化して社会に着実に実装していく必要性も同時に高まっています。京都大学は、幅広い領域において専門性の高い研究を長年行っており、起業支援の拡充にも継続的に取り組んでいます。当社は京都大学の理念に賛同し、同校の産官学連携本部が新設する起業支援プログラムに寄附を実施することを決定しました。

今後、具体的な案件の募集を開始し、京都大学内での審査を経て、対象となったプロジェクトの起業に向けた支援を行う方針です。



当社代表取締役社長 中西 勝也(左)と
京都大学 湊 長博総長(右)

03

八代市、九州電力(株)、NTTアノードエナジー(株)との八代市におけるカーボンニュートラルの早期実現に向けた取り組みに関する連携協定締結～新八代駅周辺等における再生可能エネルギーの導入に向けたモデル事業を実施～

当社は、熊本県八代市(以下八代市)、九州電力(株)、NTTアノードエナジー(株)と、4者相互の連携を強化し、八代市におけるカーボンニュートラルの早期実現に向け、再生可能エネルギーを普及させるための具体的な取り組みを加速化させることを目的とする連携協定を締結しました。次に掲げる事項に連携して取り組んでいきます。

協定・連携事項

- ① 再生可能エネルギーを市内全域に普及させるための民間サービスの活用方法に関すること
- ② 住宅、事業所、公共施設等への再生可能エネルギーの普及・利用促進等に関すること
- ③ 再生可能エネルギーの地産地消の促進方策および地域経済の活性化に向けた取り組みに関すること
- ④ 再生可能エネルギーの活用による災害に強いまちづくりおよびレジリエンスの強化に関すること
- ⑤ その他省エネや電化、普及啓発等その他カーボンニュートラルの推進に関すること

市内全域における取り組み

カーボンニュートラルの早期実現に向け、4者による連携協定締結後、国の脱炭素関係予算・補助金の活用も視野に入れ、以下施策の実施、検討を行う

実施開始想定: 2023年度

4. 公用車等における電動車の導入拡大

概要

公用車の電動車化や充電インフラの整備、および普及拡大策の検討

検討・実施主体

八代市/九州電力/NTTアノードエナジー/当社



実施開始想定: 2024年度

1. 市有施設への再生可能エネルギー設備等の導入

概要

本庁舎や支所、コミュニティセンター等の市有施設への太陽光発電設備の導入

検討・実施主体

八代市



実施開始想定: 2023年度

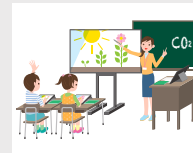
5. カーボンニュートラルに関する普及啓発

概要

市民の脱炭素なライフスタイルへの行動変容や再生可能エネルギーの普及に向けた啓発事業の実施

検討・実施主体

八代市/九州電力/NTTアノードエナジー/当社



実施開始想定: 2023年度

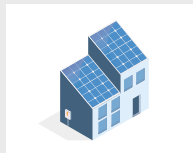
2. 住宅用太陽光発電設備等の普及拡大

概要

住宅用太陽光発電設備・蓄電池設置支援の継続、およびさらなる普及拡大

検討・実施主体

八代市



検討開始: 2023年度

6. 大型蓄電所の導入

概要

系統用大型蓄電所の導入に関する調査、および事業化の検討

検討・実施主体

NTTアノードエナジー/当社



実施開始想定: 2024年度

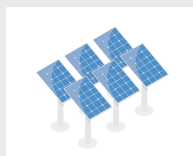
3. 民間事業者への再エネ設備導入支援

概要

民間事業者への再生可能エネルギー設備等の導入支援

検討・実施主体

八代市/九州電力/NTTアノードエナジー/当社



検討開始: 2023年度

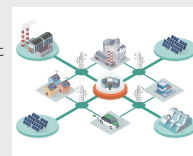
7. 地域新電力、および配電事業の実施

概要

脱炭素化と同時にエネルギーの地産地消を進めるため、地域新電力、および配電事業の実施に向けた検討

検討・実施主体

八代市/NTTアノードエナジー/当社



適切な資本の
配分・循環型成長モデルの
促進を通じて、
持続的な企業価値向上を
推し進めていきます

野内 雄三

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO)



2022年度業績の総括、および2023年度業績見通し

2022年度は、ロシア・ウクライナ情勢の長期化や欧米における金融不安など、世界情勢にはさまざまな混乱が生じました。このような状況下、当社の連結純利益は前年度比2,432億円増の1兆1,807億円となりました。資産評価の見直しを通じ懸念される損失を適切に手当てした上で、前年度の過去最高益を大きく上回る当社初の1兆円台に到達できました。セグメント別でも10グループ中7グループで過去最高益となっております。資源価格の追い風を捉えた金属資源・天然ガスに加えて、循環型成長モデルの実践として不動産運用会社 (MC-UBSR) の売却益を計上した複合都市開発や総合素材、自動車・モビリティなど、各事業において収益を着実に積み上げた

ことによるものです。

2023年度の連結純利益は、2022年度比2,607億円減の9,200億円を見込みます。これは資源価格や為替を中心に、経済全般で加熱気味であった市況が、2023年度に落ち着きを取り戻す想定を置くためです。このような環境下でも、ケジャベコ銅鉱山での生産量積み増しなどもあり、業績は底堅く推移する見込みです。

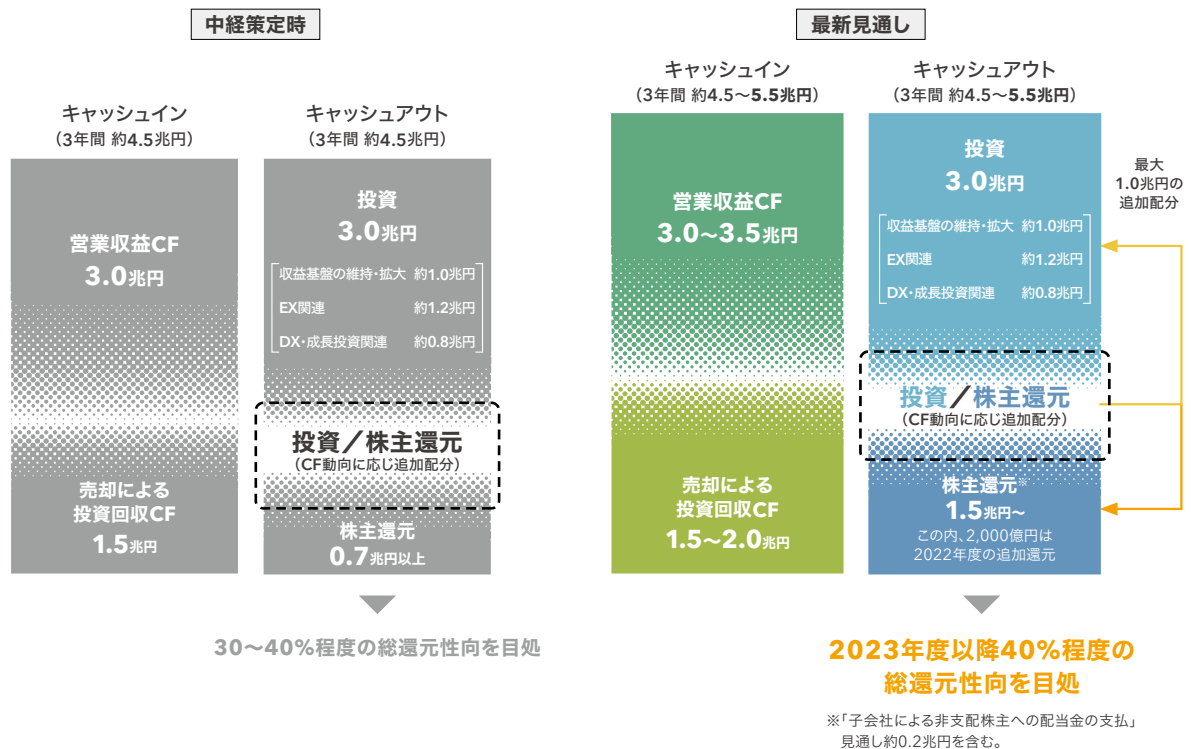
加えて、循環型成長モデルの実践によるキャピタルゲインについても、2023年度に電力ソリューションや食品産業等で複数案件の売却を実施することで、MC-UBSRの売却があった前年度と同水準を見込みます。

適切な資本配分に向けて— 中経2024におけるキャッシュ・フロー配分計画の見直し

2022年度の進捗等を踏まえ、2022年度決算公表のタイミングで、中経経営戦略2024(以下中経2024)の3カ年におけるキャッシュ・フロー配分計画についても更新しました。営業収益CFの見通しは、2022年度の好調な業績等を受け、3.0兆円～3.5兆円と最大0.5兆円の増加を見込みます。売却による投資回収についても、循環型成長モデルの推進が順調に進んでおり1.5兆円を超える

可能性も見えてきています。投資としては中経策定時に定めた3兆円を見込んでおり、確かな資金創出力を基盤に機会を捉えて積極的に配分したいと考えています。もちろん、投資規律を緩めることは決してせず、引き続き厳格に投資を選別していきます。株主還元については、追加の株主還元を含めて、3年間の総額で1.5兆円以上を見込んでいます。

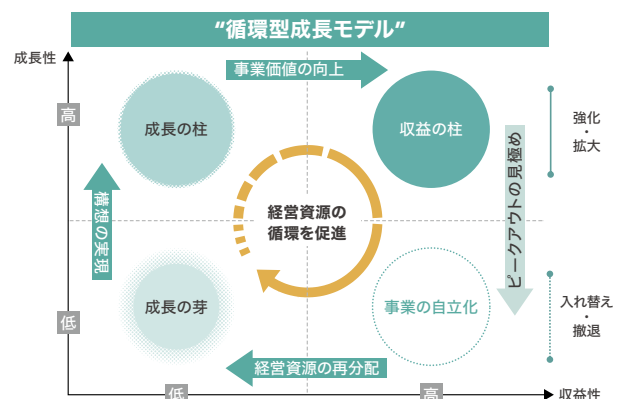
■ キャッシュ・フロー (CF) ・資本配分



循環型成長モデルの促進

当社は企業価値向上に向けて、循環型成長モデルへの取り組みを加速しています。

事業環境の変化に対応し、収益貢献のある事業においても積極的にポートフォリオの入れ替えを行い、次の成長に向けて経営資源の循環を促進しています。例えば2022年度第1四半期に841億円を利益計上した不動産運用会社(MC-UBSR)の売却や、2023年度第1四半期



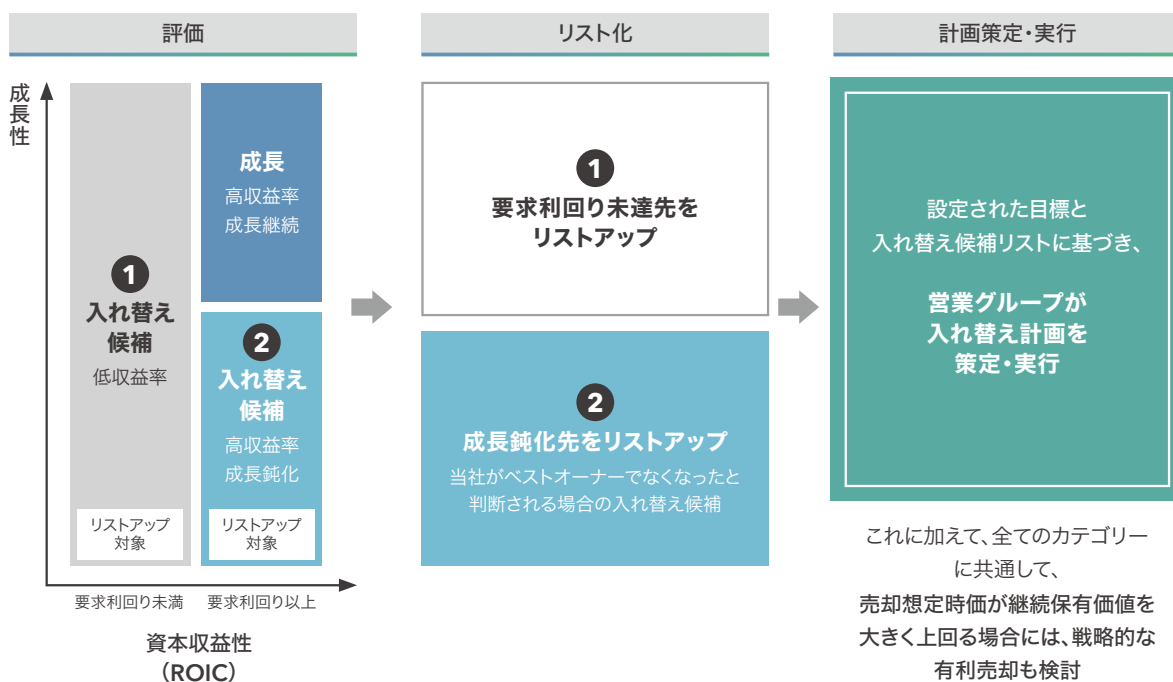
CFOメッセージ

に369億円を利益計上した食品産業グループ関係会社の売却など、相応の規模感がある資産の売却も着々と進んでいます。

また、循環型成長モデル促進の一環となる資産入れ替えについては、ROICや成長率を基準に入れ替え候補とする事業をリスト化し、営業グループに目標を割り当て、自律的な入れ替えを促すことでキャピタルゲインの獲得と低利回り先の削減を通じた資本効率向上を図っていく方針としています。営業グループによる資産入れ替えの進捗については「循環型成長レビュー」を通じてモニタリングしていきます。2022年10月に初年度の総点検を実施して入替え対象の候補の洗い出しを行い、営業グ

ループにより入れ替え方針と選定された先について順次入れ替えを進めています。なお、レビューでは個社毎に入れ替え時期や方法を策定した上で、その進捗を定期的に確認する事で資産効率を集中的に改善すべく取り組んでいます。計画の時間軸としては中経2024期間中の3年間としており、着実に実行すべく、毎年の循環型成長レビューや、新設した専任チームによる毎月の進捗フォローを通じてモニタリングしていきます。中経2024の公表以降、社内における資産効率への意識も変わってきていることを実感しています。引き続き私もCFOとして資産入れ替えを通じた資本効率性の向上を確りと推進していきます。

■ 資産入れ替えの流れ



株主還元の強化

2022年度の株主還元については、2023年2月までに公表した約4,300億円(一株当たり配当180円、自己株式取得1,700億円)に加えて、同年度の好調な業績や財務健全性、キャッシュ・フローの動向などを踏まえて、2023年5月の2022年度決算公表時に「追加還元」として2,000億円の自己株式取得を決定しました。これにより、追加還元を含んだ場合の2022年度の総還元額は約6,300億円、通期業績に対する総還元性向は53%と、

市場の期待値を大きく上回る株主還元を実現しました。

中経2024の公表時には30~40%程度とレンジで示していた通期業績に対する総還元性向の目処を、2023年5月に2023年度、2024年度については40%程度へと変更しました。中経2024初年度が経過しキャッシュ・フローの見通し確度が高まったことに加えて、株式市場との対話も踏まえて決定したものととなります。中経2024における株主還元は、累進配当を還元の基本としつつ、

業績の振れ幅に応じた自己株式取得を組み合わせ、通期業績に対し総還元性向30～40%程度を目処に還元を実施する方針としていました。この方針は株式市場からも評価頂いていましたが、一部の方々からは30～40%程度というレンジの幅についてのご指摘も賜っていました。今回の変更において目安とする水準を従来の30～40%程度のレンジではなく40%とお示しすることで、当社株主還元に対する株式市場の予見性の向上につながったものと理解しています。

以上の株主還元方針の下、2023年度の株主還元は、まず配当については2022年度から20円増配となる一株当たり200円に引き上げました。株式市場の期待値を大きく上回る引き上げであったと認識していますが、これ

は資源価格等の変動を考慮した複数のシナリオを分析し、当社の利益水準の底堅さを確認した上で、一株当たり配当が200円の水準であっても累進配当制を維持できると判断し引上げの結論に至ったものです。すでに本年5月には、2023年度の通期実績見合いとして1,000億円の自己株式取得も決定しているため、配当と自己株式取得を含めると、既に2023年度の通期業績見通し9,200億円に対して総還元性向40%の株主還元をご提示しています。ただしこれに限定することなく、2022年度末に実施した「追加還元」のような、キャッシュ・フローの動向等も踏まえた機動的な追加還元も引き続き検討していきます。

常に複数のシナリオを立てて
起き得ることを予測し、
来るべき変化に対応するには
どうすればよいか、
アンテナを高く張り
考え抜く必要があります。



自身のCFOとしての役割

近年になって、コロナ禍、ロシア・ウクライナ情勢、世界的なインフレなど、数年前には想像できなかった事象が多く発生しています。これから先に何が起こるかを正確に予見する事はできませんが、想定外の多くの事象も振り返れば大きな連関性をもっていることがほとんどです。一見、順風満帆に見える局面でこそ、常に複数のシナリオを立てて起き得ることを予測し、来るべき変化に対応するにはどうすればよいか、アンテナを高く張り考え抜く必要があります。

CFOとしての最も重要な役割の一つが、持続的なTSR (Total Shareholder Return/株主総利回り) 向上を

図るべく、財務健全性の維持と資本効率性の向上を両立させる資本の適正な配分であることは論を俟ちません。2023年5月の2022年度決算公表において、当社は中経2024の3カ年におけるキャッシュ・フロー見通しを更新しましたが、営業収益CFや売却による投資回収CFが上振れたことで、キャッシュ・フロー配分の選択肢は増え、資本配分の重要性はさらに高まっています。マクロ環境の不確実性が高まる中、将来の予測や変化への対応を絶えず念頭に置きながら、中経2024に基づく投資や入替、株主還元を通じて、適正な資本の配分を実現していきます。



小林 健司

執行役員
コーポレート担当役員 (CSEO)



野内 雄三

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO)



立岡 恒良

独立社外取締役

資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けて

2023年3月の東証要請を受けた

当社の対応やステークホルダーに対する当社の訴求点について、
経営執行側のCFOおよびCSEOと、社外役員が議論を交わしました。

Q 2023年3月に、東証が資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について、上場会社へ要請していますが、三菱商事はどのような対応を取っていくのでしょうか？

野内：東証からの要請が出る前の段階から、当社は中期経営戦略2024（以下、中経2024）の枠組みにおいて、すでに対応を進めていました。中経2024の定量目標の一つとしてROE二桁水準を掲げており、経営管理制度の推進を通じてこの水準を安定維持することで、株式市場から求められる株主資本コストを上回ることができると分析しています。この中長期的なROEの維持向上に対する市場からの信頼感や期待感が、適正な株価形成にもつながるため、市場への説明が大変重要になってくると捉えています。

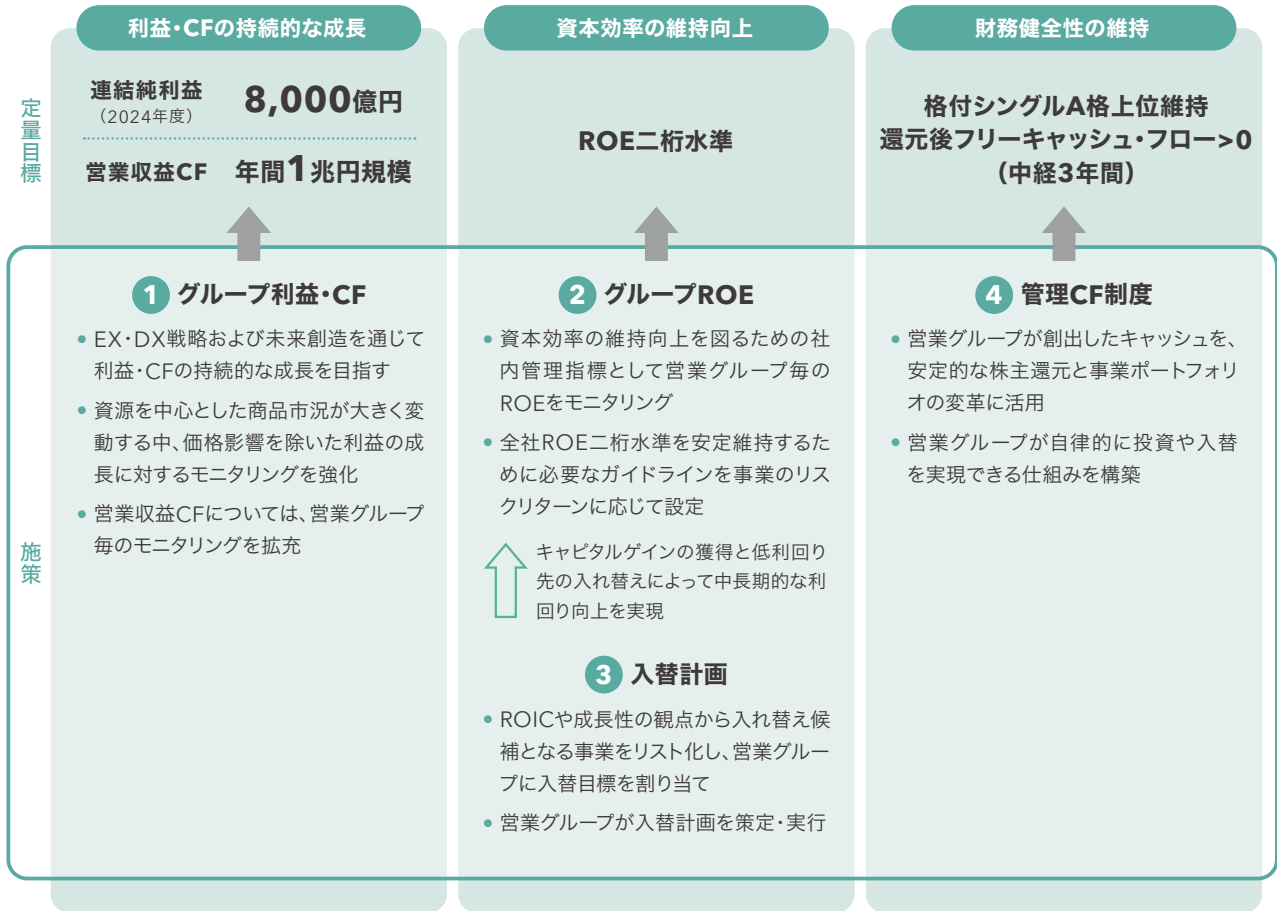
立岡：中長期的にROEを維持向上していくという安心感・期待感・確信を投資家の皆さんに持ってもらうことが大事という考えは、その通りだと思います。特に現在当社には投資に振り向けられる原資が十分にあるので、投資家の皆さんをはじ

めとしたステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、今後の投資の収益性について丁寧に伝えていくことが重要になってくると思います。この辺りについては、新設されたCSEOにも期待したいところです。

小林：有難うございます。現状、当社はまだまだ株式市場からバリュー株、資源会社として評価されている状況ですが、実際には、当社は成熟企業であるとともに成長企業という側面もあると考えています。今後のIR活動の中で、まずは当社の過去のエクイティストーリー、つまり当社がどのようにビジネスモデルを進化させ、成長してきたかをしっかり示していくことから始め、EX投資をはじめとした今後の成長性を、丁寧に伝えていく所存です。

立岡：当社はEX投資についてもROEの維持向上に資する投資を厳選し、規律を持って厳しく投資判断をしており、取締役会としてもそれをモニタリングしています。外部からの採算性への関心が高いEX投資こそ、この投資規律をしっかりと説明することが安心感の醸成につながると思います。

中経2024の経営管理制度



Q 今後の成長性を示していく中で、三菱商事として意識して打ち出していくポイントがありますか？

野内：足元では、地政学リスクをはじめとしたさまざまなリスクへの対応が企業活動の維持にとっての重要性を増しています。ただこのような不確実性の高いマクロ環境下であるからこそ、十分な財務健全性やキャッシュ創出力、地理的・産業的に多様で強靱なポートフォリオを保有し、その分散効果も含め、景気後退期における下方耐性を保持する当社の優位性が際立つ地合いであるとも考えています。

小林：はい。それに加えて、強靱なポートフォリオは、コングロマリットの当社ならではの新たな価値創造という視点からも重要だと考えています。これまで以上に変化のスピードと社会課題の解決の難易度が増している環境においては、多様なポートフォリオを保有していることで、これを柔軟に入れ替え、組み合わせ、結合させることにより、変化に対応して新たな価値を創造していくことができるとも当社の強みです。これをしっかりと説明していくことで、総体として各事業の合算

を超える価値を生み出す事業ポートフォリオであると、当社が投資家にさらに評価される余地があると考えています。また、当社の強みに加えて独自性についても述べますと、現在当社では循環型成長モデルを実践して資産の入れ替えを進めていますが、各事業のライフサイクルに応じた資産の循環を目指す当社の取り組みは、限られた投資期間内でのキャピタルゲイン獲得を主目的として投資ポートフォリオを入れ替えるPEファンドとは明確に区別されるところと認識しています。

野内：そうですね。一般的に総合商社は業態が分かりづらいと評されることも多いからこそ、当社の強みや独自性を理解頂くことは大変重要なことだと感じます。

小林：今後もROE二桁水準の維持向上に向け、中経2024で掲げた経営管理制度の取り組みを推し進めていくとともに、当社独自のエクイティストーリーを丁寧に示しながら、投資家の皆さんをはじめとしたステークホルダーとの対話や開示のさらなる充実化に努めていきます。



MC Shared Value

03

営業グループの価値創造

価値創造プロセスのアウトカムである「価値」を生み出す上で、エンジン部分を担う各営業グループの具体的な取り組みを紹介します。

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

営業グループ At a Glance (2023年3月期)

営業グループ名	天然ガス グループ P.78	総合素材 グループ P.80	化学 ソリューション グループ P.82	金属資源 グループ P.84	産業インフラ グループ P.86
					
					

当期純利益*

(2021年3月期)	212	47	262	781	212
(2022年3月期)	1,051	368	403	4,207	173
(2023年3月期)	1,706	620	450	4,393	319
(2024年3月期(予想))	1,460	460	250	2,980	270

総資産(2023年3月期末)

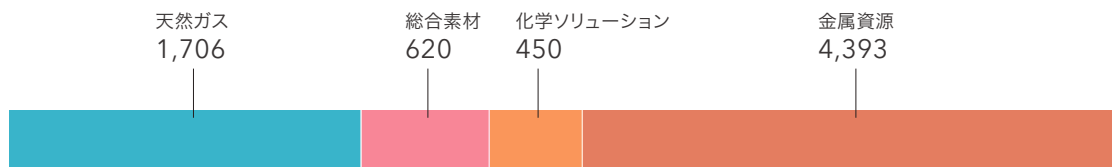
持分法で会計処理される投資	7,148	1,762	1,663	5,499	2,405
有形固定資産および投資不動産	3,139	1,079	426	9,951	1,347
無形資産およびのれん	19	117	50	44	964
その他投資	2,355	908	837	4,133	464

2023年3月期

当期純利益*

11,807 億円

*当期純利益は「三菱商事の所有者に
帰属する当期純利益」を指す。

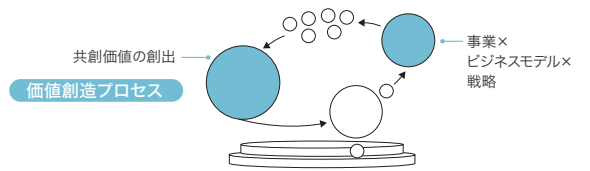


2023年3月期末

総資産

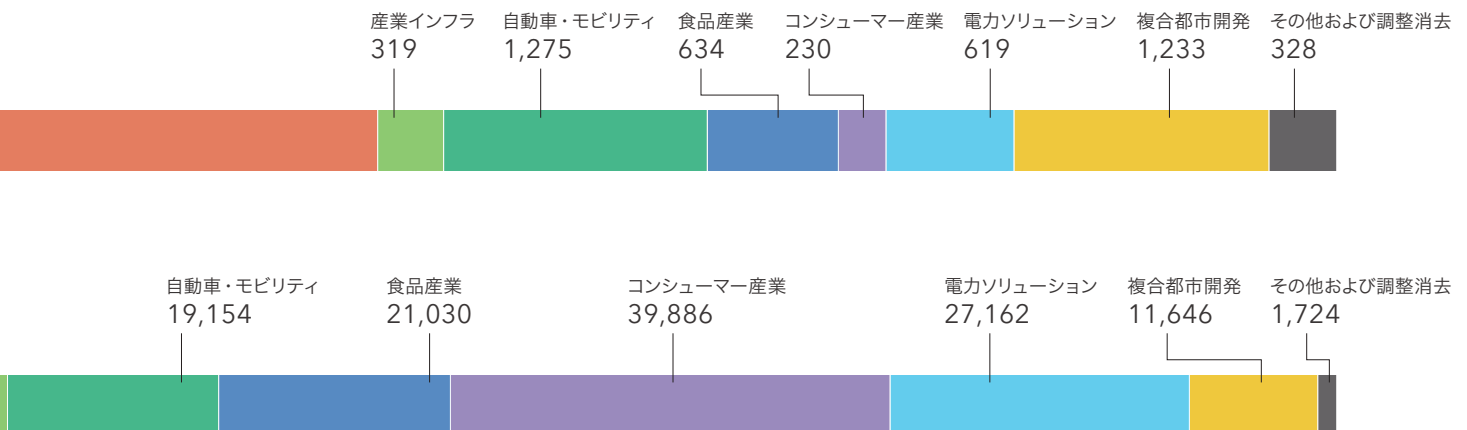
221,529 億円





(単位:億円)

▲281	394	▲732	423	254	154	1,726
1,068	793	210	505	400	197	9,375
1,275	634	230	619	1,233	328	11,807
1,100	720	290	1,090	450	130	9,200
19,154	21,030	39,886	27,162	11,646	1,724	221,529
3,667	3,583	1,787	4,525	7,220	10	39,269
472	3,167	3,676	6,532	74	877	30,740
67	1,843	5,289	3,374	1	306	12,074
1,177	1,899	3,017	342	1,143	1,894	18,169





Natural Gas Group

天然ガスグループ



常務執行役員
天然ガスグループCEO

西澤 淳

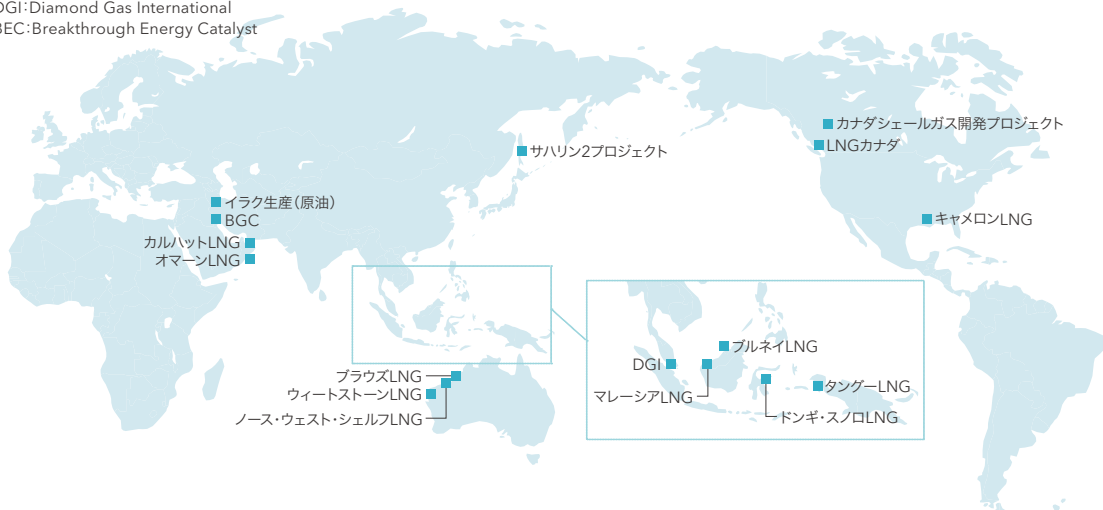
事業概要

- アジア・パシフィック地域および北米を中心とした天然ガス・LNG事業
- LNGの新規プロジェクト開発、マーケティングおよびトレーディング事業
- カーボンニュートラル社会に向けたLNGバリューチェーンの低炭素化

当グループの強み

- 世界中で展開する優良なLNG事業ポートフォリオ
- 顧客・プロジェクトパートナー・産ガス国との強固な関係
- シンガポールの販売子会社(DGI※1)を中心とした販売力
- CCUS、カーボンクレジット事業やBEC※2など、カーボンニュートラル社会実現に向けた多様な取り組み

※1 DGI: Diamond Gas International
※2 BEC: Breakthrough Energy Catalyst



マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性／アクションプラン
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>低・脱炭素化対応</p> <ul style="list-style-type: none"> • LNG生産・輸送オペレーション効率化 • LNGプロジェクトにおけるグリーン電源導入 • CCUSプロジェクトの推進 • カーボンクレジット事業開発
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>LNGの安定供給</p> <ul style="list-style-type: none"> • 既存事業の安定操業 • 建設中プロジェクトの確実な立ち上げ • 販売力をテコにした拡張・新規事業の立ち上げ・参画による供給力の強化
<p>イノベーションを通じた社会課題の解決</p>	<p>技術イノベーションの促進を通じた脱炭素社会実現への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> • BECを通じた脱炭素事業の社会実装支援 • Direct Air Capture事業の推進

環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 地政学リスクや景気動向、低・脱炭素の潮流を背景とした投資不足に伴う資源価格ボラティリティの上昇 業界への規制強化等による天然ガスの市場競争力低下 長期的な需要の不確実性 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国を中心とした経済成長に伴う天然ガス需要の増加 石炭・石油からの転換、電化が困難なセクターの熱源、再生可能エネルギー間欠性の補完など、底堅い天然ガス需要 ブルー水素・ブルーアンモニア等、次世代エネルギー原料としての天然ガス活用

中期経営戦略2024 における戦略

- 既存事業のさらなる基盤強化やタンゲーLNG拡張・LNGカナダの着実な立ち上げ
- 販売力をテコとした競争力ある拡張・新規プロジェクトの実行を通じたポートフォリオの強化
- カーボンニュートラル社会の実現に向けた、LNGサプライチェーンの低・脱炭素化、およびCCUS・カーボンクレジット事業の推進

中期経営戦略2024進捗

インドネシア タンゲーLNGプロジェクト

当社はオペレーターであるbp社と推進するタンゲーLNGプロジェクトにおいて、同プロジェクト参画企業と拡張プロジェクトを実行するとともに、CCUS事業も検討しています。本事業は拡張により生産能力が年産760万トンから1,140万トンへ増加、またCCUS事業によりプロジェクトから排出されるCO₂を累計約2,500万トン回収し、既存ガス田に圧入・貯留することで、プロジェクト排出量を約半減させると共に、天然ガスの生産効率向上・増産を行うものです。本プロジェクトを通じ、当社はLNG供給力の強化とともにサプライチェーンの低炭素化を目指しています。

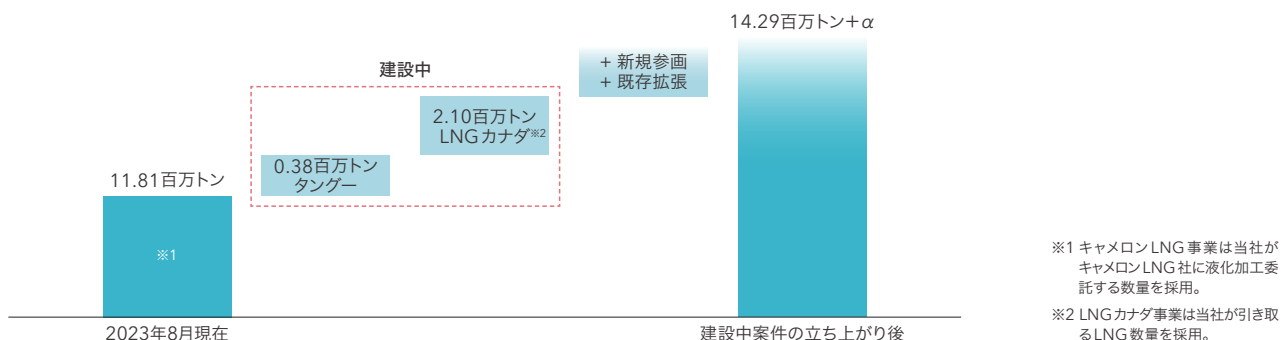


既存液化設備2系列および建設工事の拡張系列、LNGタンク、棧橋等

主要な成長ドライバー

当社は、1960年代よりLNG事業に取り組み、資本参画するLNGプロジェクトを増やしてきました。現在は全世界で13のプロジェクトに参画し、LNG持分生産能力は11.81百万トンに達しています。建設中のタンゲーLNG拡張・LNGカナダは、それぞれ2023年・2020年代中ごろの生産開始を見込んでおり、2020年代中ごろにはLNG持分生産能力は14.29百万トンに達する見込みです。今後も、競争力ある新規プロジェクトへの参画を通じてLNG持分生産能力の拡大を図ります。

LNG持分生産能力の成長見通し





Industrial Materials Group 総合素材グループ



常務執行役員
総合素材グループCEO

原 光太郎

事業概要

- メタルワン(当社60%出資)を通じた鉄鋼製品の加工・製造、販売、物流等
- 炭素材、塩化ビニール樹脂等の分野での製造、販売、物流等
- Cape Flattery(当社100%出資)を通じた硅砂等の製造、販売、物流等
- セメント・生コンクリート等の分野での製造、販売、物流等
- 東洋紡エムシー(当社49%出資)を通じた機能素材の開発・製造・販売等

当グループの強み

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



マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性／アクションプラン
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>電化(電気自動車、再生可能エネルギー他)に必要な素材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電気自動車の進展に必要な軽量化素材事業などへの参画 ● 電気自動車などに使用されるリチウムイオン電池向け素材事業への取り組み ● 太陽光発電用ガラス向け硅砂の生産能力拡大と販売・物流体制の強化 <p>低・脱炭素化、安定調達のための素材の再循環構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 鉄鋼製品、樹脂(建材・タイヤ他)、機能素材などのリサイクル事業への取り組み
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>デジタル技術を活用した、人手不足・余剰コストの問題を抱える素材流通の変革</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リアル事業とデジタル技術を組み合わせた、素材流通の最適化・高度化
<p>イノベーションを通じた社会課題の解決</p>	<p>建設・インフラの整備・発展に不可欠な素材のサプライチェーン強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷を低減したセメント・生コンクリート事業、樹脂建材事業の強化
<p>地域課題の解決とコミュニティとの共生</p>	

環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 素材サプライチェーンの不安定化 ● 低・脱炭素化に関連する素材の供給力不足 ● デジタル技術革新などによる既存ビジネスモデルの衰退 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様化・高度化する素材ニーズの捕捉 ● 低・脱炭素化、安定調達のための素材の再循環 ● 電化(電気自動車、再エネ他)に必要な素材の確保 ● 地政学リスクなどを踏まえたサプライチェーン強化 ● デジタル技術を活用した素材流通の変革

中期経営戦略2024 における戦略

- 自動車・モビリティの軽量化・電動化、デジタル社会の発展に不可欠な機能素材事業への参画
- 既存事業やネットワークを活かした、環境負荷低減・安定調達に資するリサイクル事業への取り組み
- 再エネ、電炉製鉄法や電気自動車普及に伴い需要が増加する珪砂・炭素材事業などの強化
- DXなどを通じた素材サプライチェーンの最適化・高度化

中期経営戦略2024進捗

「ニーズ・シーズをつなげる価値創造」への取り組み

東洋紡(株)との合弁会社として東洋紡エムシー(株)(当社49%出資)を設立しました。自動車・モビリティの軽量化・電動化や環境問題への対応などを支える機能素材を開発・製造・販売しています。低・脱炭素化の進展や産業構造の変化、技術革新が加速している中、東洋紡(株)の製品・技術開発力と当社の幅広い産業知見・経営力を掛け合わせることで、産業課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献していきます。また、独エンジニアリングサービス事業者であるFEVグループ傘下のFEV Consulting社と、Beyond Materials(株)を設立しました。デジタル技術も活用しながら、素材領域において市場調査、戦略立案・実行、製品開発・実証試験などの幅広いサービスを提供していきます。

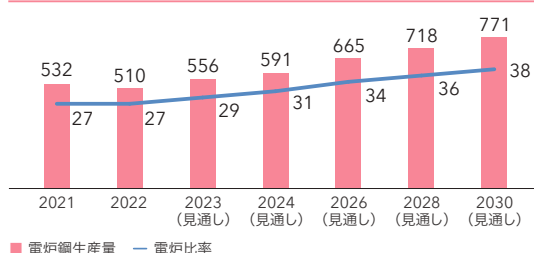


東洋紡エムシー(株)

主要な成長ドライバー

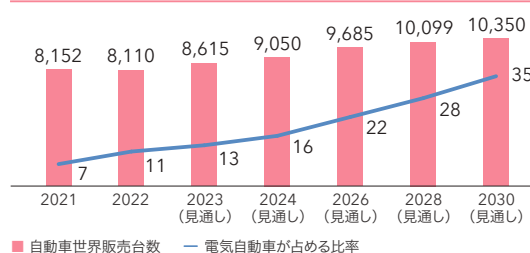
- 世界的な低・脱炭素化の動きを背景に、鉄鋼業界では高炉から電炉(鉄鋼製品リサイクル)への製鉄プロセスのシフト、また世界の電気自動車市場は年平均成長率20%以上のペースで急拡大することが想定されています。素材産業を取り巻く環境が大きく変化し始めた中、素材サプライチェーン上で多様な事業を展開する当社が強みを発揮し得る機会が増えてきています。
- 双日(株)との合弁会社である(株)メタルワンは、国内外110以上の拠点でリアルビジネスを展開し、そこから得られる自動車・モビリティ、建設・インフラを中心とする産業知見やデジタル技術の活用を通じて産業課題の解決に貢献しています。
- POSCO FUTURE M社等との合弁事業で炭素材製造会社であるPOSCO MC MATERIALS社では電炉向けの黒鉛電極や、リチウム電池に不可欠な素材の製造・販売体制を構築しています。素材産業の知見やグローバルネットワークに加え、既存アセットを活かすことで、新たな価値の創出に取り組みます。

電炉鋼生産量(百万トン)と電炉比率(%)の推移



出所：アーサー・ディ・リトル・ジャパン(株)

自動車販売台数(万台)と電気自動車比率(%)の推移



出所：アーサー・ディ・リトル・ジャパン(株)



Chemicals Solution Group

化学ソリューショングループ



常務執行役員
化学ソリューション
グループCEO

今村 功

事業概要

- 化学素材・製品製造事業
- 化学素材・製品のトレーディング事業
- 低・脱炭素化等の社会課題解決に資する環境対応型化学素材の新規事業開発、EX・DXを支える素材関連事業(半導体等)開発

当グループの強み

- 化学素材・製品製造販売事業を通じて獲得した、安定供給を支える**事業経営ノウハウ**、新規事業創出にもつながる**市場でのプレゼンス・インテリジェンス**
- 世界全地域／各国にわたる**グローバルサプライチェーン**
- 「成長の芽」発掘に資する**幅広い産業における顧客とのタッチポイント**
- 低・脱炭素、循環型社会の実現に向けた**構想力と実行力**

低・脱炭素、循環型社会の実現に向けた
構想力と実行力

幅広い産業における
多様な顧客との
タッチポイント

事業経営ノウハウ
市場でのプレゼンス・
インテリジェンス

世界全地域／各国にわたる
グローバルサプライチェーン

- 製品リサイクル
- バイオ・カーボンリサイクル
- EX/DXを支える
素材関連事業(半導体等)

安定供給基盤

70カ国超のネットワーク

5,000超の顧客接点

多様なソリューション提供

事業例

SHARO社/
石油化学品製造事業
(サウジアラビア)
PAU社/
アンモニア製造事業
(インドネシア)

主要拠点例

IVICT事業
(中国/東南アジア/欧州)
当社海外拠点
(北米/南米/中東・アフリカ等)

事業例

三菱商事ケミカル(株)
三菱商事アグリサービス(株)
三菱商事プラスチック(株)

事業例

タイ循環型PET製造事業
バイオ由来環境対応型素材の
サプライチェーン構築

マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性／アクションプラン
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>既存化学素材製造事業の低・脱炭素化や、バイオ・カーボンリサイクル素材製造事業を通じた低・脱炭素社会の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> • 製造プロセスの効率化や、CCSによるブルー化等、既存事業の低・脱炭素化 • トレーディングを通じた化学素材サプライチェーンの低・脱炭素化
<p>自然資本の保全と有効活用</p>	<p>バイオ素材製造事業による自然資本の有効活用や、製品リサイクル素材事業を通じたサーキュラー・エコノミーの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> • バイオ・カーボンリサイクル関連新規素材事業開発の推進 • 製品リサイクル素材新規事業の着実な立ち上げ
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>化学素材の安定供給や、EX/DXを支える素材関連事業開発(半導体等)を通じた持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> • 既存製造事業を通じた、化学素材の安定供給継続 • EX/DXを支える素材関連事業の開発(半導体等) • トレーディングを通じた、化学素材の安定供給継続

環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動問題を背景とした低・脱炭素化潮流の加速による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、石油化学産業・素材産業における産業構造変化 地政学リスクの高まりによるサプライチェーン変化 	<ul style="list-style-type: none"> 製品リサイクル素材事業の拡大 バイオ由来やCO₂を原料とした環境対応型化学素材市場の成長 産業構造・サプライチェーン変化を捉えた新規事業参入

中期経営戦略2024 における戦略

- 足元の供給責任を果たして安定収益を上げながら既存の事業の環境負荷を下げていくこと
- 脱炭素という課題解決に、素材の分野で現実的なソリューションを世の中に提示し、規模感・経済性を伴った事業に取り組むこと
- 産業構造・サプライチェーン変化を踏まえた、EX・DXを支える素材関連事業(半導体等)の機会追求

中期経営戦略2024進捗

タイ 循環型PET製造事業

2020年1月に飲料ボトル用PET樹脂製造事業会社であるタイ新光社に出資し、循環型PET製造事業に参画。世界的な循環型社会への移行要請が高まる中、モノマテリアル化(単一素材での使用促進)の進展に伴い、需要拡大が期待されるPET樹脂の製造能力拡張、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樹脂製造事業への参画を通じて「持続可能な調達・供給の実現」に向けた取り組みの強化を目指します。2023年6月に新設ラインが稼働開始しました。



バイオ由来 環境対応型化学素材のサプライチェーン構築

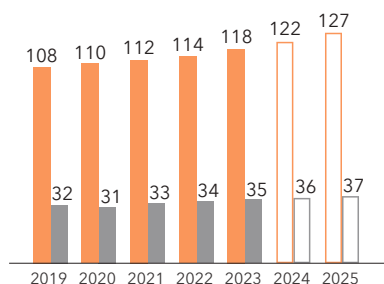
NESTE社(本社:フィンランド)、出光興産(株)、奇美実業社(本社:台湾)と連携し、バイオナフサを原料とする、バイオマスプラスチックのサプライチェーン構築を実現しました。再生可能原料で世界最大級の生産規模を有するNESTE社よりバイオマスナフサの供給を受け、出光興産(株)にてバイオマススチレンモノマーを製造し、奇美実業社にてバイオマスABS樹脂(アクリロニトリルブタジエンスチレン)等のバイオマスプラスチック製造を行い、当社がサプライチェーン構築における全体のマネジメントと、バイオマス製品のマーケティングを担います。プラスチック産業のGHG削減目標、低・脱炭素社会の早期実現に貢献していきます。

主要な成長ドライバー

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

世界のPE/MEG需要

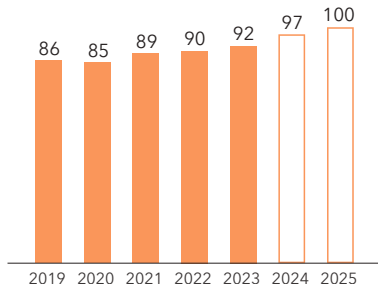
(百万MT)



■ PE (ポリエチレン)
■ MEG (モノエチレングリコール)
出典: ICIS (PE)、Woodmac (MEG)

世界のメタノール需要

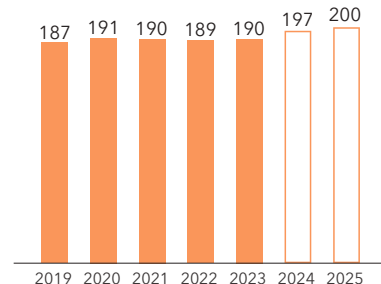
(百万MT)



出典: IHS (メタノール)

世界のアンモニア需要

(百万MT)



出典: Fertecon (IHS) (燃料アンモニアは除く)

Mineral Resources Group 金属資源グループ



常務執行役員
金属資源グループCEO

小山 聡史

事業概要

- 原料炭、鉄鉱石、銅、アルミ、ニッケルなどの資源投資や鉱山開発
- 石炭、鉄鉱石、ニッケル、クロム、モリブデン、銅・鉛・亜鉛精鉱および地金、錫地金、アルミ地金・二次合金、アルミ製品、ポーキサイト、貴金属、レアアースなどのトレーディング

当グループの強み

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



マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性/アクションプラン
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>高品位原料の安定供給および低炭素鉄源の供給力拡大を通じた製鉄の低・脱炭素化への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> • 高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給 • 直接還元鉄事業への参画
<p>自然資本の保全と有効活用</p>	<p>銅・アルミの供給力拡大および電池原料の開発を通じた電化推進への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> • 持分銅生産量の維持・拡大 • ポーキサイト案件の開発推進 • リチウム・ニッケル資源案件への参画
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>二次資源の供給力拡大を通じた循環型社会実現への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> • 貴金属リサイクル事業への参画検討 • リチウムイオン電池リサイクル事業への参画検討 • アルミ二次資源事業への参画
<p>イノベーションを通じた社会課題の解決</p>	

環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の少ない製鉄法の普及に伴う原料炭の需要減 	<ul style="list-style-type: none"> 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や電池原料の需要増

中期経営戦略2024 における戦略

- 鉄鋼業の低・脱炭素に貢献すべく、高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給を果たしつつ、電炉拡大に資する直接還元鉄や、水素社会に不可欠な貴金属などの可能性を追求
- 電化を支える素材として、銅既存資産の生産量維持・拡張を軸に、新規優良資産の取得、銅回収の新技術活用等を通じた銅事業の成長を目指す
- 電池原料のリチウム・ニッケル、アルミ原料のボーキサイトといった次世代資源への取り組みを強化
- 循環型社会を見据え、貴金属・リチウムイオン電池・アルミにおける二次資源の活用に取り組む

中期経営戦略2024進捗

Quellaveco銅鉱山の生産開始

Quellaveco銅鉱山はペルー共和国南部に位置する大規模銅鉱山で、約8.7百万トンの埋蔵量および約36年の山命を見込み、高いコスト競争力を有しています。パートナーのAnglo American社と共に開発を進め、2022年に銅精鉱の生産を開始しました。当グループの足元の持分銅生産量は約25万トン/年と本邦最大規模ですが、本鉱山の本格的な立ち上げ後はさらに拡大し、今後は40万トン程度を目指しています。再生可能エネルギーを中心とした電化の進展やEVの普及等、カーボンニュートラル社会の実現に不可欠な資源である銅の確保と安定供給に取り組んでいきます。



Quellaveco銅鉱山（ペルー）

主要な成長ドライバー

グループEX戦略

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

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

低・脱炭素	電化	循環型社会（二次資源）
原料炭・鉄鉱石・貴金属	銅・アルミ・電池原料	貴金属・リチウムイオン電池・アルミ

収益構造イメージ（トレーディングを除く）





Industrial Infrastructure Group

産業インフラグループ



常務執行役員
産業インフラグループCEO

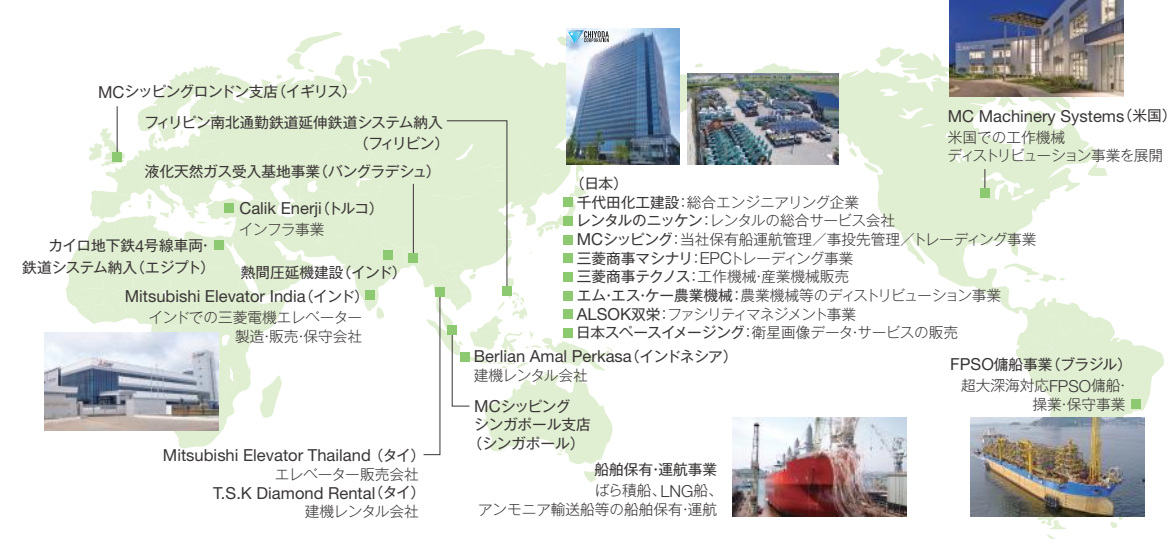
太田 光治

事業概要

- 産業プラントや社会・エネルギーインフラの建設・供給および関連事業投資、船舶保有運航・トレーディング、宇宙関連事業、防衛装備品取引等
- 工作機械・農業機械・エレベーターのディストリビューション事業、ファシリティマネジメント事業、建設機械レンタルを含む建設ソリューション事業等

当グループの強み

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



マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性/アクションプラン
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>脱炭素社会への移行期を支える一次エネルギーの安定供給への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 既存エネルギープラントの安定操業 ● LNGの安定輸送
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>脱炭素社会の実現に向けた産業インフラの構築・変革</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 産業プラントの低・脱炭素化 <p>海運事業のDX・EX推進による、業界全体の省人化や低・脱炭素化に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 次世代エネルギーやCO₂の輸送開発 ● 電気推進船や船舶自律運航支援システムの開発、既存船の低炭素化
<p>イノベーションを通じた社会課題の解決</p>	<p>新技術を活用した、社会課題解決につながる新規事業の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 宇宙航空領域の先端技術の民間転用
<p>地域課題の解決とコミュニティとの共生</p>	<p>建設、製造等の産業分野に対する持続安定的なサービス提供を通じた地域社会・経済への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 省人化や低・脱炭素化等、対面業界の課題へのソリューションの提供

環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 原材料費・輸送費等の高騰や金利の上昇による、既契約案件の採算悪化 ロシア・ウクライナ情勢をはじめとする、地政学リスクに起因する既存事業への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新・デジタル化や低環境負荷等、対面業界において多様化・複雑化するニーズに応えるサービスやソリューションの提供

中期経営戦略2024 における戦略

- 循環型成長モデルを意識し、明確に差別化できる機能・強みを磨きながら経営資源の集約・入れ替えを推進
- 千代田化工建設(株)再生の遂行
- 建設ソリューション事業、次世代海運事業、宇宙関連事業等、グループの枠を超えて大きく育つ可能性のあるビジネスの開発を加速

中期経営戦略2024進捗

次世代海運事業の推進

海上輸送の低・脱炭素化

既存船への燃費削減デバイスの取り付けや重油以外の船用燃料の使用検討等、最新技術の導入による海運業界の低・脱炭素化を推進

次世代エネルギーやCC(U)S*の導入に向けた海上輸送網の整備

次世代エネルギーやCO₂の輸送船および港湾の設計・整備等に検討初期段階から関与し、脱炭素社会実現の上で必要不可欠な海上輸送網確立に貢献

海上DXの推進

自律運航や船員のWell-Being・省人化等に向けた取り組みを推進

※CC(U)S: Carbon dioxide Capture, (Utilization) and Storage。分離回収したCO₂を有効利用(CCU)、または貯留(CCS)すること



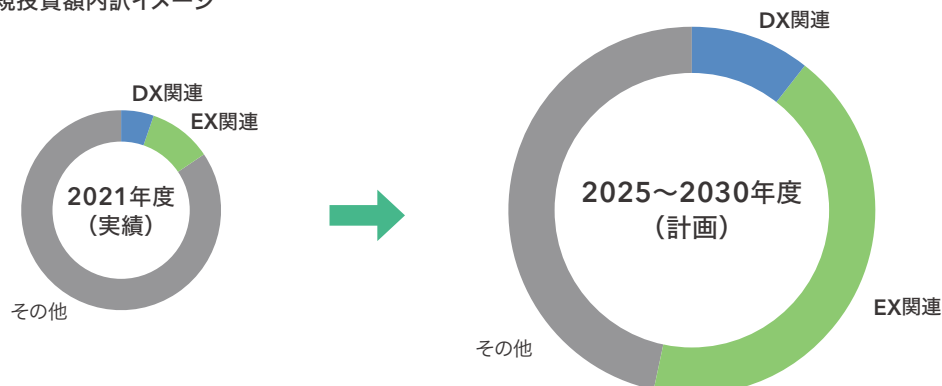
次世代エネルギーとしても期待されるアンモニアの輸送船

主要な成長ドライバー

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

DXに関しては建設ソリューション、ファシリティマネジメント、プラントエンジニアリング等、EXに関しては次世代海運事業等が主な投資対象になると考えており、EX・DXをツールに各対面業界の課題解決を通じた成長を図っていきます。

新規投資額内訳イメージ





Automotive & Mobility Group

自動車・モビリティグループ



常務執行役員
自動車・モビリティ
グループCEO

若林 茂

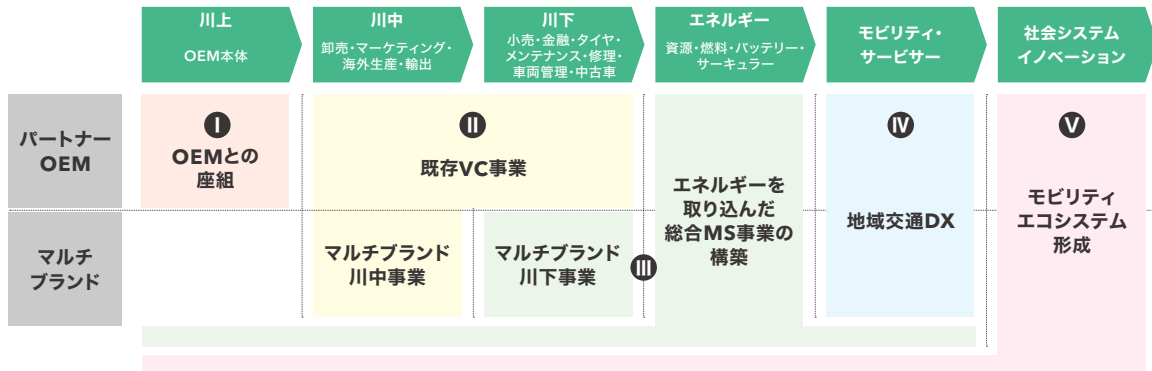
事業概要

- 三菱自動車工業(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)製車両の生産・販売・販売金融等
- いすゞ自動車(株)製車両の生産・販売・販売金融等
- タイヤの製造・販売および三国間・国内取引事業
- バッテリーのサプライチェーン・サービスの開発
- ヒトやモノの移動に関する課題を解決する総合モビリティサービス

当グループの強み

- 長年にわたる三菱自動車工業(株)、いすゞ自動車(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)、TOYO TIRE(株)との強固なパートナーシップ
- タイ、インドネシア等、ASEANを中心とした世界各国において年間約80万台を販売する販売力、並びにグローバルに築き上げてきた生産・販売・アフターセールス・販売金融等の自動車バリューチェーンの強固な事業基盤・顧客基盤
- 幅広い取り組み領域、並びにグローバルネットワークによる豊富な知見・ノウハウ、現場での事業経験を積んだ多様な人材
- AI活用型オンデマンドバス事業等を通じ積み重ねた、地方自治体との連携による国内地域交通DXの推進力・知見
- 電動化時代を見据えた、モビリティ×エネルギーの統合知見

①①自動車バリューチェーン(VC)事業 ①②総合モビリティサービス(MS)事業 ⑤社会システムイノベーション事業



マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性／アクションプラン
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>対面パートナーOEMのGHG削減目標達成支援</p> <ul style="list-style-type: none"> GHG可視化ツール導入、サステナブルマテリアル調達 事業投資先でのエネルギー使用量低減、電気や紙の削減 <p>低・脱炭素車両の販売拡充／アフターサービス網整備</p>
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>電力調整機能の高度化・内製化</p> <ul style="list-style-type: none"> バッテリー・蓄電池事業を通じた再生可能エネルギー間欠性補完機能の充実化 <p>EVフリートマネジメント事業の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> GHG可視化やバッテリーマネジメント・エネルギーマネジメント等機能の検証
<p>地域課題の解決とコミュニティとの共生</p>	<p>地域交通DX事業を通じた地域交通課題の解決・地域創生の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> オンデマンドバス事業展開地域のさらなる拡大 交通事業者および自治体との提携 自動運転の社会実装に貢献

環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 電動化・ソフトウェア化等、技術革新による自動車業界の事業環境・競争環境の変化 ● 低・脱炭素化を背景とした各国税制や法規制の急激な変更 ● 地政学リスクに伴うサプライチェーンの分断 	<ul style="list-style-type: none"> ● ASEAN等新興国におけるモータリゼーションに伴う自動車需要の伸長 ● バリューチェーン事業の強固な顧客基盤を基に、さまざまなサービスを提供する総合モビリティサービス事業構築の可能性 ● 電動化に伴う業界の構造変化を捉え、当社が持つモビリティ × エネルギーを含めた「総合力」を活かした新規事業への参入可能性

中期経営戦略2024 における戦略

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

中期経営戦略2024進捗

総合モビリティサービス事業への取り組み

電動化・自動運転化の未来に向けて、当社が強固な事業基盤を持つ日本において総合モビリティサービス事業の構築に着手しています

①地域交通DX事業

地域社会が抱える「移動」に関する課題解決を目的に、西日本鉄道(株)と共同でAI活用型オンデマンドバス「のるーと」を運行し、その仕組みやノウハウを全国の地域・交通事業者を提供するとともに、(株) 脳交交通を通して全国のタクシー配車サービス効率化を推進しています。さらにアイサンテクノロジー(株)と共に自動運転導入支援事業を開始しました。

②EVフリートマネジメント事業

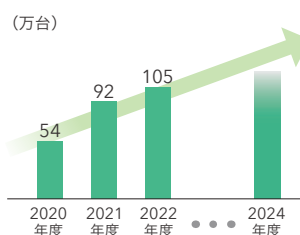
カーボンニュートラル社会実現に向け、三菱オートリース(株)と共に法人・自治体に対し、GHG排出量の可視化、削減計画の策定、リースによるEV導入、充電器や蓄電池、バッテリーマネジメントシステム、電力エネルギーマネジメントシステムなどをパッケージで提供し、EX・DX一体推進による顧客の低・脱炭素推進に寄与します。



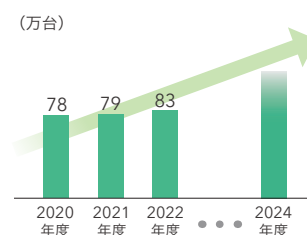
主要な成長ドライバー

当グループは、インドネシア・タイ等ASEANにおいて50年以上にわたる自動車バリューチェーン事業の実績を有しています。インドネシア・タイ市場を中心に引き続き販売やアフターサービス事業に取り組むとともに、これまで培ってきた強固な顧客基盤を活かし、金融・保険・中古車等の事業開発等、自動車バリューチェーン事業の伸長に加え、総合モビリティサービス事業の創出を目指します。

インドネシア市場規模の推移



タイ市場規模の推移



出典：各国自動車工業会データ等



Food Industry Group

食品産業グループ



常務執行役員
食品産業グループCEO

三枝 則生

事業概要

- 食品素材・調味料、医・農薬、化粧品原料などの開発・製造・販売事業
- 飼料・小麦粉製品・砂糖などの製造・販売、およびそれら原材料などの集荷・調達事業
- 水産物などの生鮮食材の生産・製造・加工・販売事業
- 米・青果物・食肉・乳製品などの生産・製造・加工・販売事業

当グループの強み

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

穀物飼料・畜産事業におけるサプライチェーン

(当社出資比率)



マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性／アクションプラン
 脱炭素社会への貢献	社会の脱炭素化の推進 <ul style="list-style-type: none"> • 家畜のメタン排出を抑制する飼料原料の探索 • 水田のメタン排出を抑制する農法拡大への取り組み • 低炭素型農法の取り組み推進
 自然資本の保全と有効活用	自然資本・生物多様性保全に配慮した事業展開 <ul style="list-style-type: none"> • 食品廃棄物の飼料化の推進 • 未利用資源の有効活用 • 代替たんぱく原料の探索 • ふん尿の発電利用
 持続可能で安定的な社会と暮らしの実現	水産資源の保全 <ul style="list-style-type: none"> • 環境負荷の軽減に資する鮭鱒陸上養殖事業の推進
 イノベーションを通じた社会課題の解決	ライフサイエンスの技術を活かした、おいしさ・健康・美しさなどのクオリティーオブライフ向上 <ul style="list-style-type: none"> • おいしさと健康を提供する食品素材の製造・販売、機能素材事業の拡大 • 発酵などの独自基盤技術による新規素材の開発
 地域課題の解決とコミュニティとの共生	食の安定供給・命を守る等の社会課題解決への貢献 <ul style="list-style-type: none"> • 新薬の研究開発・製造を支えるCDMO（製造受託）事業の強化 • 生物農薬の本邦への導入を通じた農作物の安定生産・次世代の営農支援展開
 事業推進における人権の尊重	新技術への挑戦 <ul style="list-style-type: none"> • 代替肉への取り組み

環境認識

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・海水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、設備損害など) 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 外部環境の影響が少ない新養殖手法の開発(陸上養殖など) 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

中期経営戦略2024 における戦略

- 食のサプライチェーンにおける社会・環境課題の解決に取り組む
- DX等デジタル技術を活用した需給予測・業務可視化・物流効率化などを通じて、サプライチェーン全体の効率化の実現を目指すとともに、食品廃棄物やGHGの削減にも貢献
- 安全かつ安定したサプライチェーンを強化し、日本への食料の安定供給を実現

中期経営戦略2024進捗

鮭鱒の陸上養殖で安定的・効率的な生産を実現

- 当社とマルハニチロ(株)の合併会社であるアトランド(株)(当社51%出資)は、豊かな水資源で知られる富山県入善町で、国内最大級となる鮭鱒の陸上養殖事業に取り組みます。
- 当社が海外の養殖事業で培った知見も活用し、外部環境の影響が少ない陸上養殖による安定的・効率的な生産を実現することで、鮭鱒の国内需要を支えるとともに、輸送距離短縮による低・脱炭素化への貢献を目指します。



陸上養殖事業予定地の富山県入善町

主要な成長ドライバー

収益の柱の強化

鮭鱒養殖事業

- 生産性向上や生産量拡大といった生産面強化、付加価値化や市況変動リスク低減といった販売面強化の実行を通じ、収益力向上の取り組みを推進。

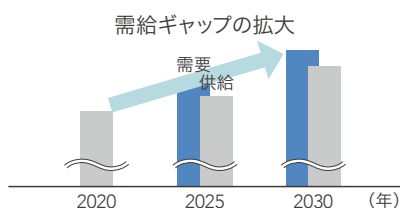
穀物飼料・畜産事業

- 畜産事業において、付加価値等による収益構造の強化と、事業構造改革によるコスト競争力の強化を実行。
- DXによるサプライチェーン全体の効率化により、ビジネスモデルの変革の取り組みを推進。
- 地政学リスクも加味した上で、ブラジル等海外での農業関連・穀物調達事業の強化を推進。

第三の成長の柱の発掘

- 循環型成長モデルの実践を通じ、新たな収益源となる成長の柱の発掘およびポートフォリオの最適化を実行。
- 食品分野における新技術への対応により、技術革新によるディスラプション／急成長分野にも対応。

グローバル鮭鱒需給見通しイメージ



出典: Kontali社データより当社試算





Consumer Industry Group

コンシューマー産業グループ



常務執行役員
コンシューマー産業
グループCEO

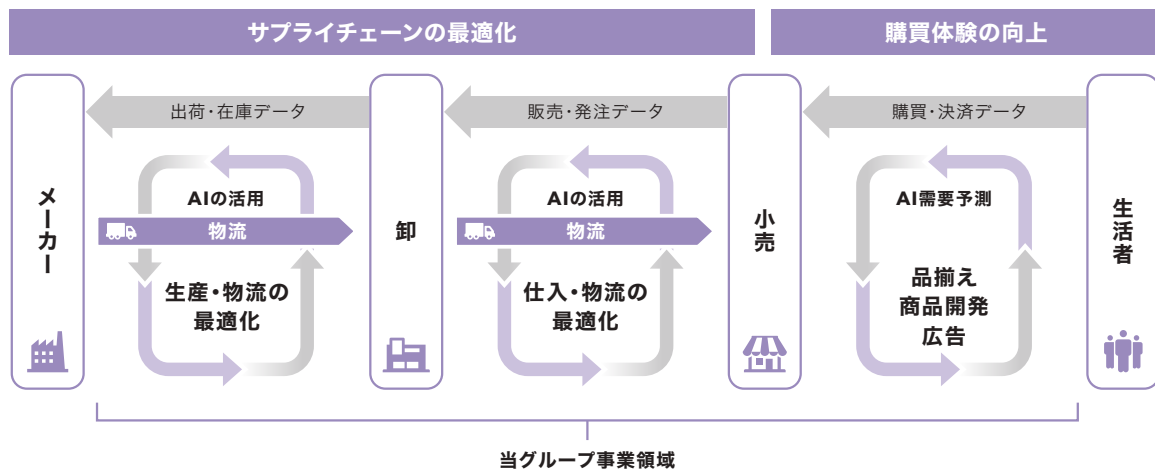
菊地 清貴

事業概要

- コンビニエンスストア、食品スーパーなどの小売業、データマーケティング事業、ポイント事業等
- 衣料品・生活雑貨などの調達・流通事業、グローバルブランドとの連携によるSPA事業等
- 病院アウトソーシング事業、高齢者生活支援事業等
- 食品流通事業、総合物流事業、包装ソリューション事業、デジタル広告販促支援事業等

当グループの強み

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



マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性／アクションプラン
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>小売店舗を中心とした幅広い接地面積を活用した脱炭素化の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> • 再生可能エネルギー施策やAIによる配送ルート最適化を通じたGHG排出量削減
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>病院運営効率化・生産性向上支援や、企業健保の収支改善に向けたサービス提供を通じた持続可能な社会保障制度の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> • 医療機関への共同購買・院内物流管理機能提供による病院運営効率化 • 予防・健康サービス提供を通じた企業健保の医療費適正化と健康経営の推進
<p>イノベーションを通じた社会課題の解決</p>	<p>デジタルの活用を通じたサプライチェーン全体の最適化によるムリ・ムラ・ムダの削減</p> <ul style="list-style-type: none"> • AIを活用した需要予測による在庫最適化と食品廃棄削減 • デジタルを活用した製造受託事業の顧客業務効率化と生産性向上による過剰生産・大量廃棄削減 • 物流事業におけるロボット等のDXを活用した倉庫インフラの生産性向上
<p>事業推進における人権の尊重</p>	<p>人権を尊重した事業推進によるバリューチェーン全体の最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> • 衣料製造受託事業における人権・環境デューデリジェンスを通じたサステナブルな調達の推進

環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 人口減少に伴う国内需要減 少子高齢化等に伴うサプライチェーンの担い手不足 貨物輸配送の多頻度小口化に伴う物流需給の逼迫 環境配慮に関する社会的要請に対するソリューションの未成熟 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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競争力強化 GHG排出量・食品ロスの削減、低環境負荷素材の開発による差別化

中期経営戦略2024 における戦略

- 購買・行動データを活用し、生活者のニーズを的確に捉えたモノ・サービス、優れた購買体験を提供することで、生活者支持を強固なものにしていく
- 全国のメーカー・小売とのネットワークを通じて蓄積した取引データを活用し、EX・DXを含む流通の最適化を推進することで、持続可能かつ競争力のあるサプライチェーンを構築する
- 海外ではコンビニエンスストア事業、アパレル事業等の拡大により、市場の成長を取り込む

中期経営戦略2024進捗

AIを用いたサプライチェーンの最適化を推進

当社は、子会社である(株)ローソン・三菱食品(株)との協働を通じ、ローソン店舗に対する商品配送の最適化に取り組んでいます。蓄積された発注データや配送車両の走行実績・店舗滞在時間を基に、AI活用による最適な配送ルート・ダイヤ作成に取り組み、複数の物流センターにおいて総走行距離短縮によるGHG削減に成功しています。



倉庫産業DXの実現を目指す共同事業へ参画

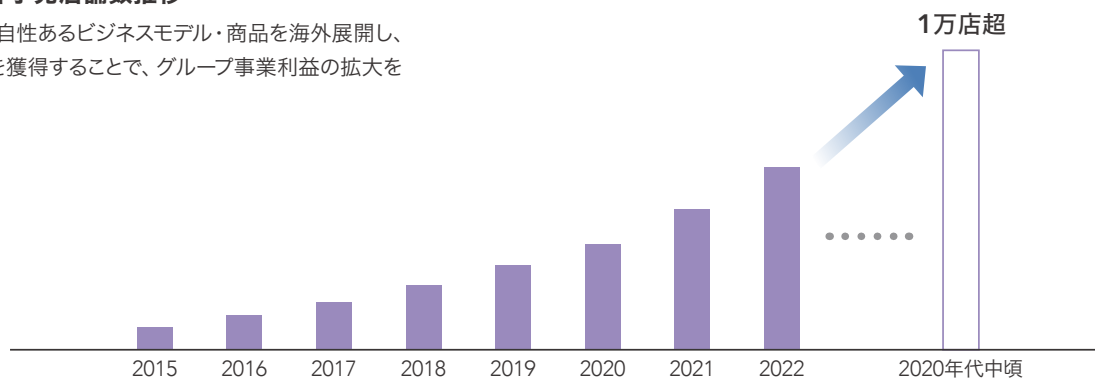
2022年7月、当社が事業開発を進めてきた倉庫産業DX事業を、新設子会社であるGaussy(株)に譲渡し、パートナー企業6社との共同事業として推進していく体制としました。本事業は、サブスクリプション型の倉庫ロボットサービスや倉庫シェアリングサービスを通じて、人手不足や属人化といった物流業界課題の解決に挑戦するものです。



主要な成長ドライバー

関係会社の海外小売店舗数推移

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



Power Solution Group 電力ソリューショングループ



常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO

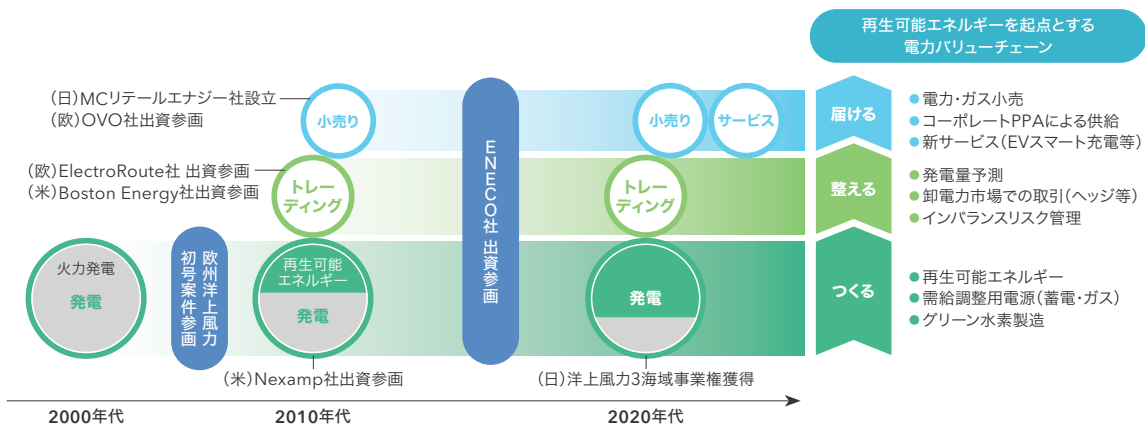
松永 豊一郎

事業概要

- 発電事業、送電事業、電力トレーディング事業、電力小売事業
- 分散電源事業、水素関連事業
- 水事業

当グループの強み

- 市場環境の変化に応じて事業モデルを柔軟に変えていく変革力、それを支える国内外の電力業界で長年培った知見・ネットワーク
- 洋上風力発電をはじめとする再生可能エネルギー発電事業における豊富な開発・建設・運営実績
- 次世代エネルギーを含む、再生可能エネルギーを起点とする電力バリューチェーン全体をカバーする機能(総合エネルギー事業会社Eneco社)



マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性／アクションプラン
<p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>注力地域(日・欧・米・アジア)での再生可能エネルギーポートフォリオ拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度までに再生可能エネルギーを2019年度比倍増(3.3GW→6.6GW) ● 2026年のEneco社再生可能エネルギー持分容量の2022年比倍増(1.8GW→3.6GW) ● Eneco社における2035年カーボンニュートラル宣言の推進 (Scope1~3、熱源低炭素化推進を含む) ● 石炭火力発電持分容量の2020年比3分の1程度までの削減(2030年)、完全撤退(2050年まで) ● 発電事業の非化石比率100%化(2050年まで)
<p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>再生可能エネルギーを起点としたグリーン水素事業の開発・事業化を含む次世代エネルギーへの取り組み強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内(地産地消):①カーボンフリー水素製造、②水素需要創出 ● 海外(地産地消、本邦向け輸出):グリーン水素サプライチェーン構築に資する再生可能エネルギー案件開発 ● Eneco社におけるグリーン水素事業への取り組み
<p>イノベーションを通じた社会課題の解決</p>	<p>電力需給調整機能の高度化・内製化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーの特性・課題である間歇性を補完する機能の充実(インバランスリスク管理の高度化)
<p>地域課題の解決とコミュニティとの共生</p>	<p>再生可能エネルギー開発を起点とした地域課題の解決・地域創生</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域共生策の具体化推進(産業DX部門との協業推進)

環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化の進展による電力事業全般に対する各国の規制・政策等の変化と、それを受けた電力システムの構造変化 エネルギー市場の価格ボラティリティ増大等による電力事業の収益変動幅の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 全世界的な再生可能エネルギーの普及・拡大 再生可能エネルギーや水素の利用拡大等、脱炭素化を支援する各国の政策パッケージの導入 再生可能エネルギー調達に関する需要家の取り組み活発化 再生可能エネルギーの間欠性を補完する需給調整機能に対する発電側・需要側双方のニーズの高まり 再生可能エネルギー由来のグリーン水素を活用した、電力分野に留まらない産業横断的な事業機会の出現

中期経営戦略2024 における戦略

- 再生可能エネルギーを「つくる(発電)」、天候により変動する電気を「整える(需給調整)」、整えた電気と付加価値の高いサービスを「届ける」の電力バリューチェーン機能の強化
- これらを通じて、洋上風力の成長が見込まれる日本や、Eneco社をプラットフォームに持つ欧州を中心に、米州・アジア等でも再生可能エネルギーを起点とする事業拡大を推進
- 当社の総合力を活かすべく、社内他営業グループとの連携を通じた、再生可能エネルギーを起点とした地域創生や、次世代エネルギーとして期待されるグリーン水素事業の立ち上げ

中期経営戦略2024進捗

当社は、2022年12月にEneco社を通じてShell社と共にオランダ北西部沖合約50kmに位置するHollandse Kust West Site VI洋上風力発電所(76万kW)の事業権を獲得(Eneco社にとって7件目の洋上風力発電所)する等、再生可能エネルギー事業を着実に拡大しています。

また、2023年6月にEneco社と共に、欧州における再生可能エネルギーの開発およびグリーン水素の製造・販売を行うことを目的として、Eneco Diamond Hydrogen社を設立しました。今後、電力バリューチェーンに留まらない当社EX戦略の実行を加速していきます。



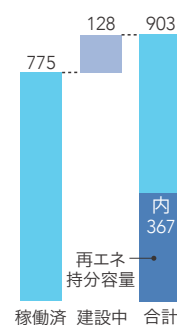
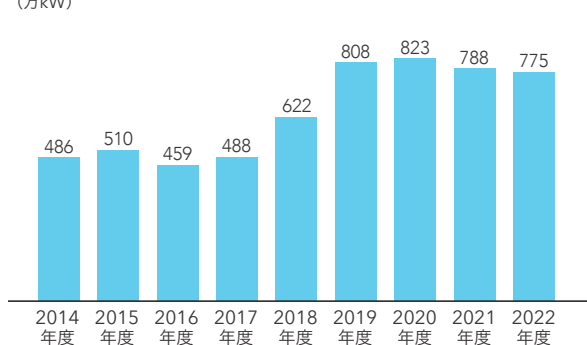
Eneco社が手掛ける洋上風力発電

主要な成長ドライバー

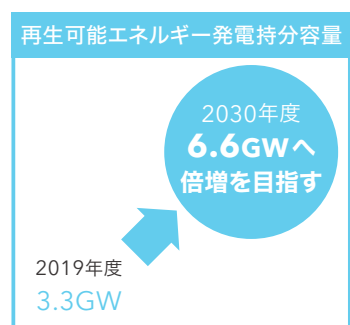
当グループは、国内外での発電事業展開を通じて、優良な持分発電容量の拡大を進めてきました。今後は、再生可能エネルギーの拡充(再生可能エネルギー発電持分容量の2019年度3.3GWから2030年度6.6GWへの倍増)を目指し、ポートフォリオの最適化を推進していきます。

持分発電容量の推移

(万kW)



(2023年3月末時点)



Urban Development Group 複合都市開発グループ



常務執行役員
複合都市開発グループ
CEO

久我 卓也

事業概要





- 国内外の複合都市開発・運営事業、不動産開発事業、不動産運用事業、
その他不動産関連事業
- データセンター等のデジタルインフラ事業、空港・道路運営事業
- 企業投資(プライベート・エクイティ(PE)、インフラ)事業、国内外リース事業

当グループの強み

- 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
- ASEANを中心に、各地の優良デベロッパー・企業との長年にわたる信頼関係、ネットワーク
- 長年にわたるインフラ分野での開発知見と業界ネットワークに基づく都市インフラの運営
- トレーディング・事業投資で培ったアセット・産業知見を活かした金融事業



マテリアリティと事業の関連性

該当マテリアリティ	マテリアリティとの関連性/アクションプラン
 <p>脱炭素社会への貢献</p>	<p>不動産の低・脱炭素化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 環境に配慮した設計・工法の採用、省エネ・再生可能エネルギー導入等 <p>再生可能エネルギーやEVリース等を通じた脱炭素化の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内外での再生可能エネルギー事業強化、リース車両の環境車比率引き上げ等、関連会社と連携した成長戦略の推進
 <p>持続可能で安定的な社会と暮らしの実現</p>	<p>EXファンドを通じたカーボンニュートラル社会実現への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 優良なEX関連技術を持つ企業の発掘とその普及支援 <p>質高く・環境負荷を抑制する持続可能な都市インフラの開発・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 低炭素電源の利用や省エネ技術を導入したサステナブルなデータセンターの開発・運営
 <p>イノベーションを通じた社会課題の解決</p>	<p>持続可能な社会に向けた自立分散型コミュニティ、スマートシティの開発・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域課題解決・利便性・快適性向上に資する都市開発推進・都市サービス導入
 <p>地域課題の解決とコミュニティとの共生</p>	

環境認識

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 日本における人口減少、産業競争力低下 インフレ・金利上昇による市況の変化 米中対立・ウクライナ紛争など、地政学リスクの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 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・都市サービスの需要増 カーボンニュートラル社会実現に向けた新技術・ソリューションの拡大 新興国を中心とした経済成長・人口増加に伴う都市化の進展 デジタル化の加速に伴うデジタルインフラの需要増

中期経営戦略2024 における戦略

- 付加価値の高い課題解決型の都市開発・運営
魅力的な街づくりを通じた地域課題の解決、産業競争力の強化
- 脱炭素化・未来創造に資する金融事業の強化
資金供給・金融関連サービス提供を通じた脱炭素・未来創造の推進
- 持続可能な都市インフラ事業の拡大
質高く・環境負荷の低いインフラの整備による、産業競争力強化への基盤提供

中期経営戦略2024進捗

気候テックファンド Marunouchi Climate Tech Growth Fund L.P. を組成

当社は、パートナー2社と共に丸の内イノベーションパートナーズ(株)を通じて、脱炭素に資する気候テック関連企業を主たる対象として成長投資を行うMarunouchi Climate Tech Growth Fund L.P.を2023年4月に組成しました。今後投資家募集活動を継続し、800~1,000百万米ドル規模まで出資を募ることを計画しています。

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、さまざまな先端技術・ソリューションの開発・導入拡大、そのための投資が必要不可欠であり、気候テック分野には中長期的に高い資金需要が見込まれています。三菱商事グループならではの産業知見、事業ネットワーク、総合力を活用し、優良な投資機会の発掘、投資先が有する先端技術の商業化・スケール化の支援を通じて投資先企業の企業価値向上を図るとともに、低・脱炭素化を後押しすることを目指します。



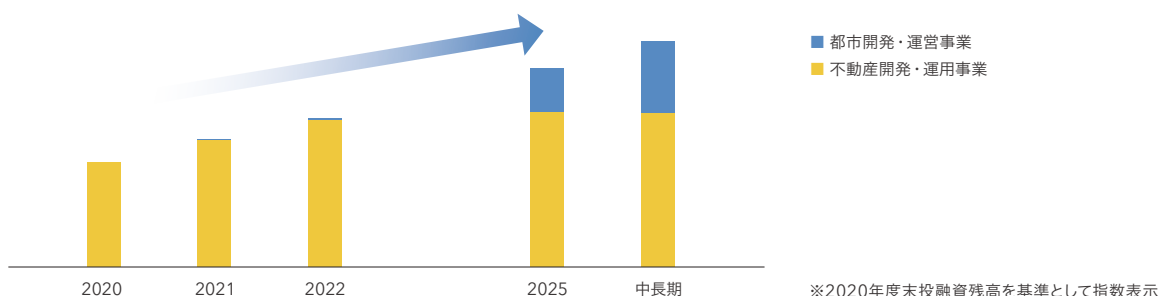
03

営業グループの価値創造

主要な成長ドライバー

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

取り組み事業規模 推移イメージ





MC Shared Value

04

サステナブルな価値創造を 支える取り組み・体制

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

- 100 サステナビリティ推進体制
 - 100 サステナビリティへの取り組み
 - 104 人権/サプライチェーン・マネジメント
- 106 コーポレート・ガバナンス
 - 106 三菱商事のガバナンス変遷/2022年度開催実績
 - 108 コーポレート・ガバナンスに対する取り組み
 - 108 ①取締役会
 - 110 取締役・監査役
 - 112 特集：実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する取締役会の審議
 - 114 ②取締役会の諮問機関
 - 116 取締役会実効性評価
 - 118 ③監査役・監査役会
 - 120 役員報酬制度の概要
- 124 リスクマネジメント

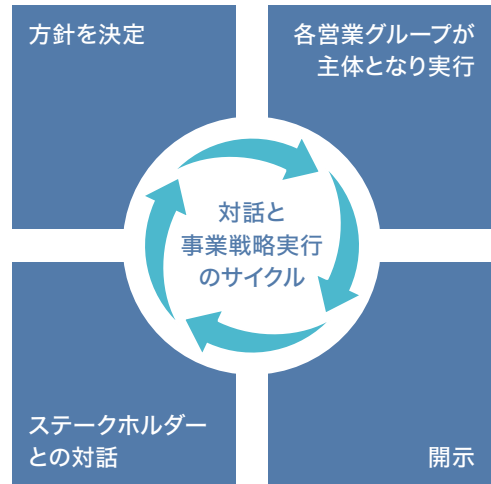
サステナビリティ推進体制

サステナビリティへの取り組み

三菱商事の企業理念である「三綱領」には、事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力し、かけがえ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。

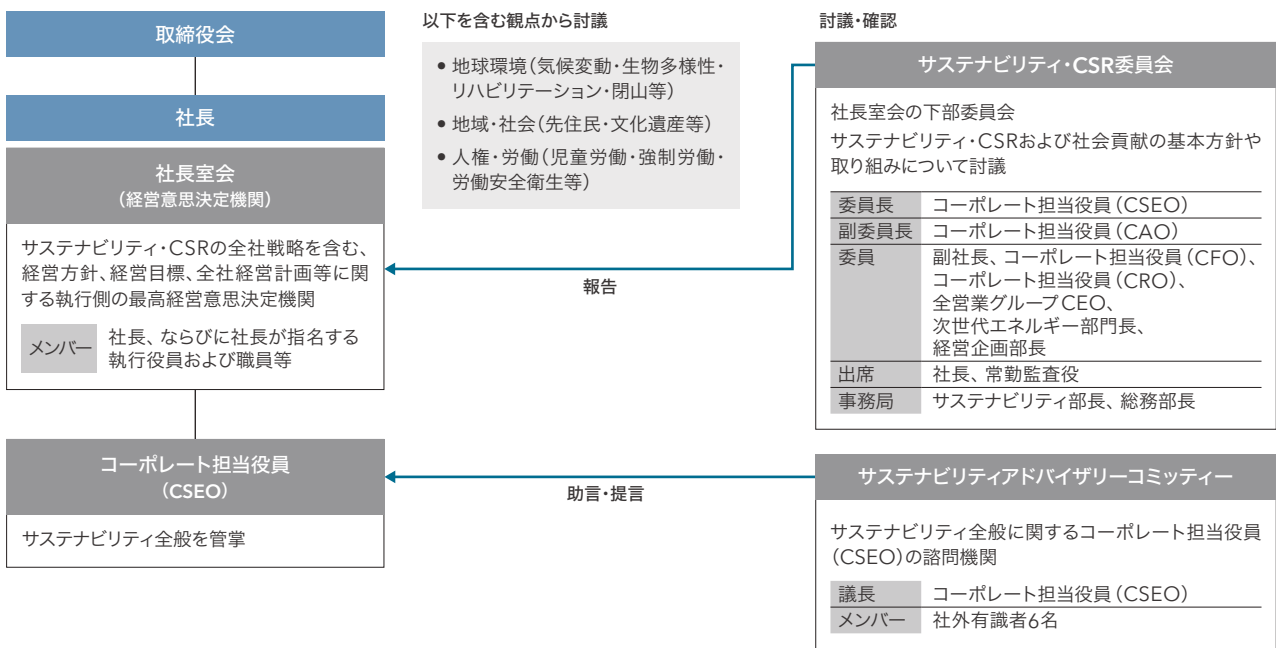
近年、さまざまな社会課題解決に対する企業への期待・要請が一層高まっている中、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」を指針とし、中期経営戦略2024で打ち出したMC Shared Value (MCSV)を創出し続けることで、社会と共に成長を続けることを目指しています。

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



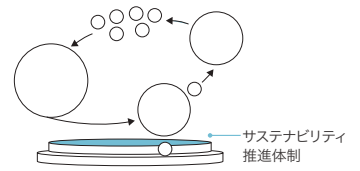
全社サステナビリティ体制

サステナビリティはコーポレート担当役員 (CSEO) が管掌し、サステナビリティ部が方針・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.103をご参照ください)

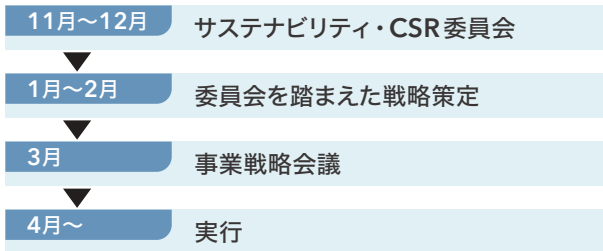
サステナビリティ・CSR委員会の主なテーマ	
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応 ▶ P.50~53 マテリアリティ ▶ P.48~49 人権/サプライチェーン・マネジメント ▶ P.104~105 	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性・環境保全への取り組み ▶ P.54~55 社会貢献活動



事業におけるサステナビリティ推進

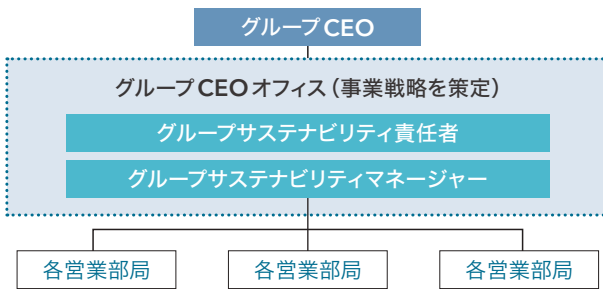
事業活動を通じて持続的に社会価値・環境価値を創出するため、コーポレート部局だけでなく各営業グループが主体的にサステナビリティを推進する体制を構築しています。

事業戦略にサステナビリティを織り込むためのサイクル



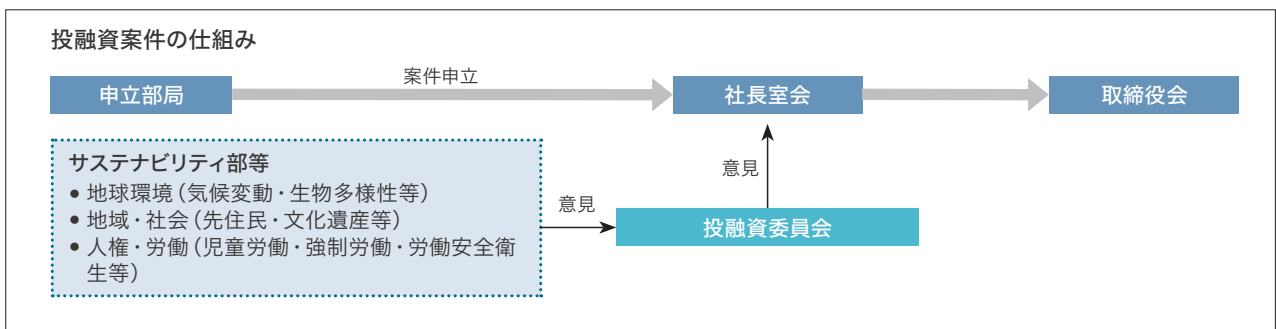
- サステナビリティ・CSR委員会の議論を踏まえ、策定された事業戦略を基に、社長と各グループCEOが今後の戦略を討議する事業戦略会議を開催しています。
- 同会議において、気候変動の影響が大きい事業では1.5°Cシナリオ分析結果を踏まえた取り組み方針を確認しています。

各グループのサステナビリティ推進体制



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

個別案件におけるサステナビリティの織り込み



• 案件申立時のフレームワーク

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

• 案件審査体制

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

サステナビリティ推進体制



開示(サステナビリティ・ウェブサイト)

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

本統合報告書の他、より詳細をご理解いただけるように、HP

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

なお、同媒体の主要な開示事項は、コーポレート担当役員(CSEO)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。

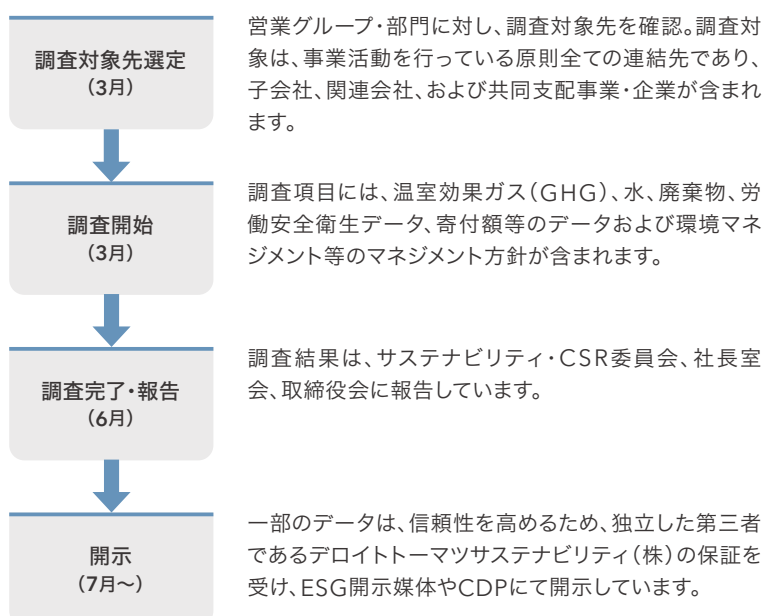
サステナビリティ・ウェブサイトでのESG項目別の開示内容

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 環境データ 	<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 ウェルビーイング (労働安全衛生、健康経営) 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、事業活動を行っている全ての連結先に対して、環境・労働安全衛生調査を毎年実施しています。

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



各連結先からの温室効果ガス排出量等のデータは、正確かつタイムリーに把握するため、オンラインベースでの社内システムを通じて集計・管理しています。



ステークホルダーとの対話 (外部視点の取り込み)

2022年度のステークホルダーとの対話

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

2022年度の対話回数

- ・ サステナビリティに関する投資家との直接対話：約40回
- ・ NGO団体との直接対話：85回実施(日本：9回、欧州：32回、米州：44回)

サステナビリティアドバイザリーコミッティー

国際機関、ESG投資分野等の各ステークホルダーの幅広い視点を代表する社外有識者6名によって構成される「サステナビリティアドバイザリーコミッティー」をコーポレート担当役員(CSEO)の諮問機関として2008年より設置し、当社のサステナビリティ施策の考え方や各種取り組みに関して、年2回定例の委員会を開催の上で助言・提言を頂いており、2023年度はマテリアリティや気候変動等の取り組みの課題について議論いただきました。

また、コミッティーメンバーに、当社事業の理解を深めていただくべく、事業現場の視察を定期的に実施しています。

サステナビリティアドバイザリーコミッティーメンバー

足達 英一郎	(株)日本総合研究所 常務理事 未来社会価値研究所長
ピーター・D・ビーダーセン	大学院大学至善館 教授
荒井 勝	NPO法人 日本サステナブル投資フォーラム 会長
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 新領域研究センター長
中井 徳太郎	日本製鉄(株) 顧問
野口 聡一	合同会社未来圏代表 宇宙飛行士

現場視察の実施

2022年秋には、当社および三菱商事洋上風力(株)が国内初の一般海域での大規模着床式洋上風力発電事業の開発に取り組み、加えて35年ぶりに当社が新たな国内支店を開設した秋田を訪問。佐竹敬久秋田県知事への表敬訪問、三菱商事クリーンエネルギー(株)が2020年から商業運転している秋田潟上ウインドファーム(66MW陸上風力)の視察、事業パートナーである(株)ウェンティ・ジャパンとの意見交換も行い、地域共生・地域共創に向けた取り組みを進めていく方針を共有しました。



秋田潟上ウインドファーム視察の様子

最新外部動向の把握

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

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

人権/サプライチェーン・マネジメント

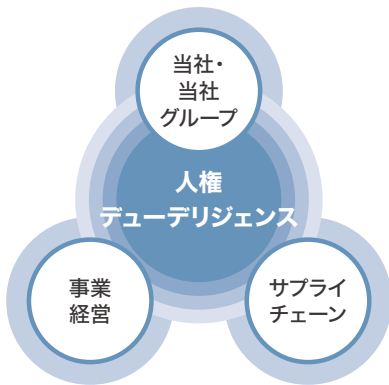
人権に関する基本的な考え方

- 当社は、世界中でさまざまなビジネスを展開するに当たって、人権の尊重は重要な要素であると考えています。
- 当社は、マテリアリティの一つとして「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」「事業推進における人権の尊重」を掲げ、企業行動指針、社会憲章、役職員行動規範の細則において人権を尊重する旨を明記し、社内外に対し取引先等と協働して人権侵害に及ぼさないように努めることを明らかにしています。
- 国際人権章典(世界人権宣言・国際人権規約)、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「ILO 国際労働基準」「安全と人権に関する自主的原則」等の国際規範を支持しています。

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
2022年度現代奴隷法に係る声明
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/modern-slavery-statement/>

人権・環境デューデリジェンス



- 当社は、事業における人権・環境への負の影響を特定・分析し、これを回避・軽減し、責任を果たしていくことが重要との考えの下、事業における人権・環境デューデリジェンスを実施しています。
- 当社・当社グループに対しては、従業員の研修や子会社・関連会社等を対象としたサステナビリティ調査を通して、当社グループ全体で人権の尊重への取り組みを強化しています。
- 投融資案件の審査に際しては、経済的側面だけでなく、ESG(環境、社会、ガバナンス)の観点も重要視して、総合的に審議・検討しています。さらに、2023年4月に投資案件実施時における環境・社会性面デューデリジェンスガイドラインの策定をしました。
- また、当社・当社グループのサプライチェーン上の人権・環境への負の影響の防止・是正に取り組むことも重要であると認識し、以下に記載するサプライチェーン・マネジメントの取り組みを実施しています。

サプライチェーン・マネジメントの方針

持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン

基本原則

当社は、「三綱領」を創業以来の企業理念とし、企業の社会的責任を履行する上での拠り所としています。「企業行動指針」においても、企業活動の展開に当たっては、諸法規や国際的な取り決めを遵守し、社会規範に沿った責任ある行動を取ること、また企業活動のあらゆる面において地球環境の保全に努め、持続可能な発展を目指すことを定めています。

1. 方針

世界中で多様な商品・サービスを取り扱う三菱商事にとって、持続可能なサプライチェーンの確保は重要な課題の一つになっており、マテリアリティの一つとして、「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」「事業推進における人権の尊重」を掲げています。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様へお伝えし、賛同と理解、実践を期待します。

参照

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

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、および現場での指導等を行います。

3. 遵守違反への対応

本ガイドラインに違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーに是正措置を求めるとともに、必要に応じて、サプライヤーへの指導・支援を行います。継続的な指導・支援を行っても、是正が困難と判断された場合には、当該サプライヤーとの取引を見直します。

サプライチェーン・マネジメントの取り組み

持続可能なサプライチェーン調査

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

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



持続可能なサプライチェーン調査の2021年度実績

- 2021年度の実績（2022年4月実施）では、中国、ベトナム、タイ等を含む50カ国・地域のサプライヤー1,016社を対象としてアンケート調査を実施しました。
- 調査の結果を踏まえ、対処・対応が必要な課題については是正するべく努め、当社の購買方針の見直しを実施いたしました。

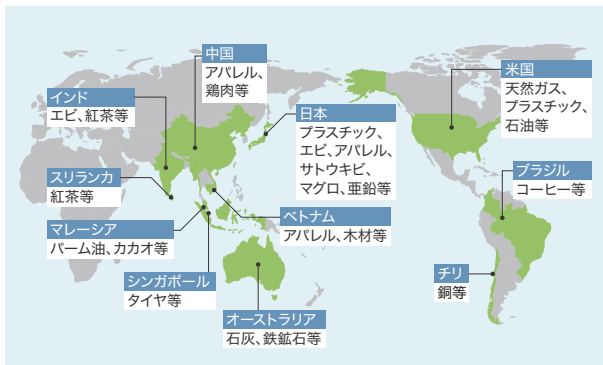
調査対象商材／サプライヤー数

調査対象商材	2019年度実績 ^{※1}	2020年度実績 ^{※1}	2021年度実績 ^{※1}
LNG	—	7社	16社
プラスチック (PP、PE 他)	—	50社	50社
木材 (バイオマス)	—	2社	3社
石油 (原油)	—	3社	1社
銅	—	—	25社
亜鉛	—	—	8社
石炭	—	—	9社
鉄鉱石	—	—	23社
鶏肉	15社	17社	75社
サトウキビ (砂糖・原糖)	—	12社	8社
エビ	19社	84社	78社
マグロ (Tier1&2) ^{※2}	22社	85社	92社
カカオ	6社	7社	6社
コーヒー	22社	35社	35社
パーム油 (Tier1&2) ^{※2}	8社	8社	9社
天然ゴム (タイヤ)	—	1社	1社
アパレル (Tier1&2) ^{※2}	328社	573社	540社
紅茶	5社	6社	37社
計	425社	890社	1,016社
(回答数)	(415社)	(812社)	(896社)

※1 調査は各年度の実績を踏まえて翌年度に調査を行っている。

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

サプライヤーの主な所在国



サプライヤーとのコミュニケーション／エンゲージメント

サプライヤーの皆様とは、定期的なコミュニケーションを通して、当社の「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」のご理解と賛同を頂いています。2022年度は、当社子会社のフードリンク（株）の鶏肉サプライヤーである国内食肉加工会社を訪問し、現地視察を実施しました。今回の視察は外部監査機関からの監査員同行の下で実施し、同社のサステナビリティ

に係る取り組み状況について、工場の視察や経営陣・従業員へのインタビュー等を通じて、確認と評価を行いました。

さらに2022年度にはサプライヤー向けの人権セミナーを開催しました。人権デューデリジェンスの背景にある各種国際スタンダードの概要や、当社の人権に対する基本的な考え方および人権への取り組みについての説明を行いました。

グリーンバンスメカニズムの導入

サプライチェーンを含めた当社グループの事業活動における人権・環境への負の影響について、社外ステークホルダーから相談を受け付けるためのグリーンバンスメカニズムの運用を2023年2月より開始しました。当社のウェブサイト上に窓口を

設置し、当社グループの事業活動によって、国際規範や各国の国内法に反して人権・環境に関する具体的な負の影響が生じている、または具体的な負の影響が生じることが懸念される事案に関し、ご相談を受け付けています。



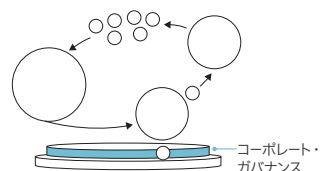
取締役会長として社外役員と経営執行側の懸け橋となり、
基盤となるコーポレート・ガバナンスの強化を通じて
持続的な企業価値の向上を実現していきます。

取締役会長
垣内 威彦

三菱商事のガバナンス変遷

当社は、2000年代より、コーポレート・ガバナンスの基盤構築に取り組んできました。近年では、毎年の取締役会実効性評価の結果等も踏まえて、取締役会のモニタリング機能を高めるための施策を着実に進めています。





2022年度開催実績

●取締役会 ■ガバナンス・指名・報酬委員会 ◆独立社外役員会議

取締役会・取締役会の諮問機関

取締役会 >P.108

取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、社内取締役の当社における豊富な業務経験と、社外取締役の実践的、客観的かつ専門的な視点を活かすことにより、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。

ガバナンス・指名・報酬委員会 >P.114

6月 7月 10月 1月 3月

社外役員が過半数を占める
取締役会の諮問機関



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

国際諮問委員会 >P.115

11月

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関

1年の流れ

2022

4月



5月



6月



7月



8月



9月



10月



11月



12月



2023

1月



2月



3月



取締役会以外の場

取締役会事前説明会

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

■ 実施概要(2022年度実績)

実施頻度 取締役会の都度(14回)

実施時間 2.5~3時間/回(39時間)

社外役員と役職員との対話

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

独立社外役員会議

4月 5月 9月 11月 12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、定期的開催しています。

■ 主な討議テーマ

- 中期経営戦略2024について
- 「事業ポートフォリオ分析」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

事業投資先視察・対話 >P.117

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。

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、各部門・グループから、オリエンテーションを実施しています。

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

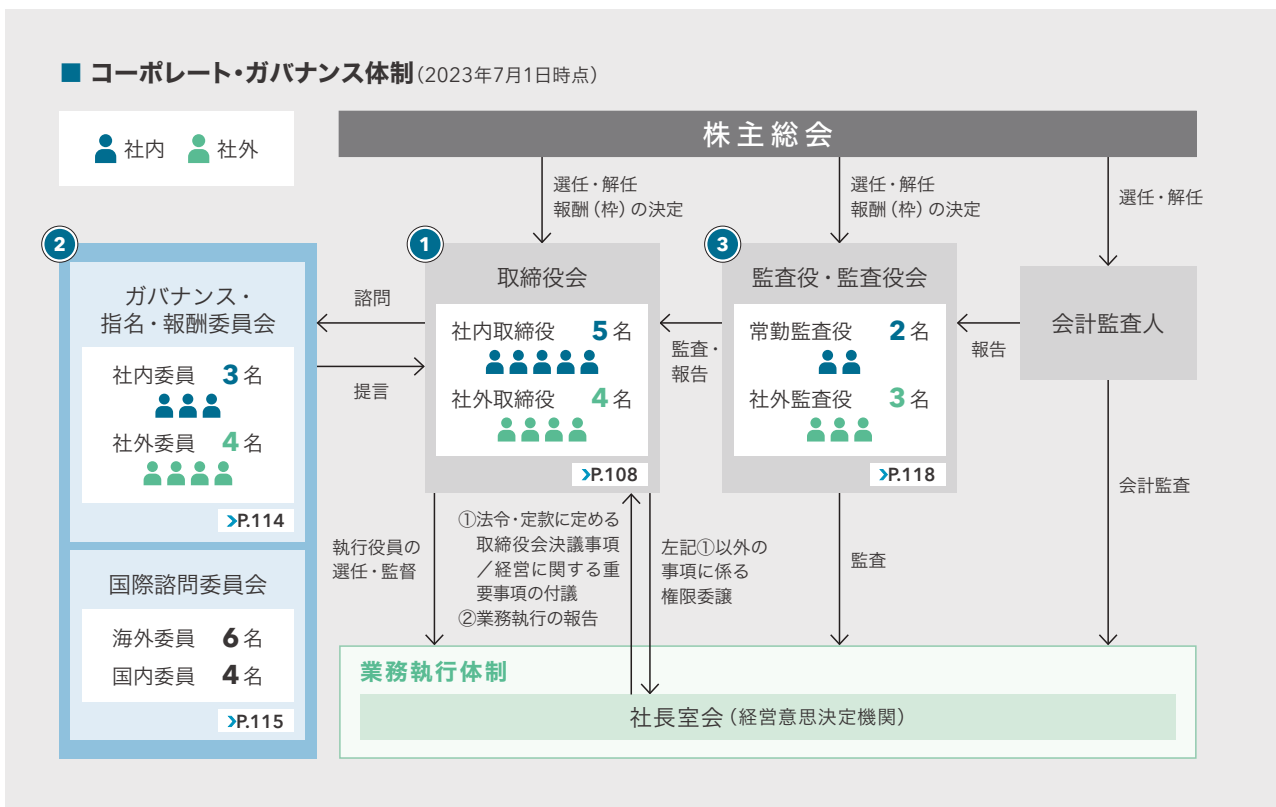
～持続的成長を支える当社のコーポレート・ガバナンス体制～

基本方針

『三綱領』を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、株主の皆様やお客様をはじめとする全てのステークホルダーのご期待に応えるものと認識しています。

この実現のため、経営の健全性、透明性、効率性を確保する基盤として、コーポレート・ガバナンスの継続的強化を経

営上の重要課題としており、監査役制度を基礎として、独立役員要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や社外役員・社外委員を過半数とする取締役会の諮問機関の設置等により、経営監督機能を強化するとともに、モニタリング機能の強化による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図る等、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。



1 取締役会

取締役会では、経営上の重要事項を審議し、中期経営戦略の主要項目や各部門、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。

取締役会の規模・構成、取締役候補者の選任方針・選任手続き

規模・構成	透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定や実効性の高い監督を行うのに適切な規模・構成とし、そのうち社外取締役が3分の1以上を占める構成とする
選任方針	広範な分野で多角的な事業を行う当社の適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、多様性を確保する観点から、社内および社外それぞれから、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任する
社内取締役	取締役会議長を務める取締役会長、業務執行の最高責任者である社長のほか、全社経営を担う役付執行役員の中から選任し、当社における豊富な業務経験を活かして、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る
社外取締役	企業経営者としての豊富な経験に基づき、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き、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
選任手続き	上記方針を踏まえ、社長が取締役候補者の選任案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会による審議を経て、取締役会で決議の上、株主総会に付議する

取締役・監査役のスキルマトリックス

取締役会では、経験・見識・専門性等を踏まえ、全人格的に考慮して選任した取締役・監査役が、多様な視点から審議し、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。当社取締役会として備えるべき経験・見識・専門性等、およびその選定理由は以下の通りであり、各取締役・監査役が有する経験・見識・専門性等は、次ページの通りです。

項目	趣旨・選定理由
基礎的事項	事業経営／組織運営 当社取締役会では、組織マネジメントの観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験、およびそれらに基づくガバナンスの知見を必要な項目として選定しています。
	リスクマネジメント 当社の成長実現のためには、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じた企業価値の向上を図るための内部統制の構築・運用、および当社事業に関わる多様なリスク管理が重要と考えています。従って、リスクマネジメント全般に及ぶ幅広い経験・見識・専門性等を必要な項目として選定しています。なお、本項目には以下要素を包含しており、該当者にはその旨記載しています。 ●(法務)企業法務全般の管理 ●(財務・会計)財務・会計全般の管理
経営戦略関連事項	イノベーション 当社は、「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において、2050年の温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロを宣言し、「EX・DXの一体推進による未来創造」を全社共通の事業推進テーマとして打ち出しています。従って、当該トランスフォーメーションの推進状況をモニタリングするために必要なイノベーションに関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
	エネルギー 当社は、エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化両立への挑戦を打ち出しており、その推進状況をモニタリングするために必要なエネルギー関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
	デジタル 当社は、ビジネスモデルが最適化された産業横断型デジタルエコシステムの構築を目指しており、その推進状況をモニタリングするために必要なデジタル関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
	グローバルインテリジェンス 当社は、グローバルに事業を展開しており、地政学、経済情勢、政策動向等に関するインテリジェンスをタイムリーに経営戦略に反映させていることから、当該事項に関する経験・見識・専門性を重要な項目として選定しています。
	人材戦略 当社における最大の資産は「人材」であり、経営マインドを持って事業価値向上にコミットする人材を輩出し続けることが必要不可欠です。当社が中期経営戦略にて掲げるMC Shared Value(共創価値)創出に向け、人的資本の価値を最大化するための「人材戦略」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。なお、「人材戦略」には組織構造・組織編成に関する戦略を含んでいます。
	環境・社会 当社は、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題をマテリアリティとして定義し、カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活を実現することを目指していることから、「環境・社会」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。

取締役・監査役(2023年7月1日時点)

取締役・監査役の
スキルマトリックス

取締役

						
	垣内 威彦 取締役会長	中西 勝也 代表取締役 社長	田中 格知 代表取締役	柏木 豊 代表取締役	野内 雄三 代表取締役	立岡 恒良 社外取締役*1
担当/主な経歴等			副社長執行役員 EX担当	常務執行役員 コーポレート 担当役員 (IT、 CAO)、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	常務執行役員 コーポレート 担当役員 (CFO)	元経済産業省 経済産業事務次官
経験・見識・専門性等						
事業経営/組織運営	●	●	●	●	●	●
リスクマネジメント	●	●	●	● (法務)	● (財務・会計)	●
イノベーション	●	●	●			●
エネルギー	●	●	●			
デジタル	●	●	●			
グローバルインテリジェンス	●	●	●			
人材戦略	●	●		●		
環境・社会	●	●		●		●

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

独立社外取締役の選任理由

立岡 恒良

取締役在任年数：5年

取 14回中13回 力 5回中5回

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

主な経歴等

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

取締役在任年数：4年

取 14回中14回 力 5回中4回

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

主な経歴等

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]

秋山 咲恵

取締役在任年数：3年

取 14回中12回 力 5回中5回

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

主な経歴等

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

取 2022年度における取締役会 出席状況
力 2022年度におけるガバナンス・指名・報酬委員会 出席状況
監 2022年度における監査役会 出席状況

※2022年6月24日の取締役・監査役就任以降の状況を記載しています。

鷺谷 万里

取締役在任年数：1年

取 10回中10回※ 力 4回中4回※

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

主な経歴等

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

■ ガバナンス・指名・報酬委員会委員
■ 国際諮問委員会委員

監査役

								
宮永 俊一 社外取締役*1	秋山 咲恵 社外取締役*1	鷺谷 万里 社外取締役*1	鴨脚 光眞 常勤監査役	村越 晃 常勤監査役	佐藤 りえ子 社外監査役*2	中尾 健 社外監査役*2	小木曾 麻里 社外監査役*2	
三菱重工業(株) 取締役会長	(株)サキコーポレー ション ファウンダー	元日本アイ・ピー・ エム(株) 執行役員	元常務執行役員 複合都市開発 グループCEO	元常務執行役員 コーポレート 担当役員(CDO、 CAO、広報、サス テナビリティ・CSR)	石井法律事務所 パートナー	(株)パートナーズ・ ホールディングス 代表取締役社長	(株)SDGインバク トジャパン 代表取締役社長	計 (人)
●	●	●	●	●	●	●	●	14
●	●	●	● (財務・会計)	●	● 弁護士 (法務)	● 公認会計士 (財務・会計)	●	14
●								5
	●	●						4
●								4
		●		●			●	6
							●	5

独立社外監査役の選任理由

佐藤 りえ子

監査役在任年数：3年

取 14回中14回 監 12回中12回

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

主な経歴等

1984年 弁護士登録
1989年 シヤーマン・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]

中尾 健

監査役在任年数：3年

取 14回中14回 監 12回中12回

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

主な経歴等

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

小木曾 麻里

監査役在任年数：1年

取 10回中10回* 監 9回中9回*

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

主な経歴等

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



*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。いずれも、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たしています。
*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役を示しています。いずれも、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たしています。

特集

実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する
取締役会の審議

取締役会では、経営上の重要事項を審議し、中経経営戦略2024(以下中経2024)の主要項目や各部門・営業グループの事業戦略等の報告を通じた業務執行の監督を行っています。2022年度の審議の実績は以下の通りです。

2022年度取締役会等実績

テーマ	主な審議事項	
経営戦略・サステナビリティ関連	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営戦略2024策定 FOCUS ▶P.113 事業戦略会議開催報告 経営戦略会議開催報告 EX戦略進捗状況報告 FOCUS ▶P.113 	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行報告(非財務関連のリスク管理/財務関連のリスク管理/人事戦略/地域戦略/サステナビリティ関連施策(株主提案対応を含む)) <p>等</p>
ガバナンス関連・コーポレート施策	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告 国際諮問委員会開催報告 取締役会の実効性評価 FOCUS ▶P.116 取締役・監査役人事/役員人事 役員報酬関連 組織体制関連 規程関連 決算関連 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達方針 上場株式保有方針の検証 FOCUS ▶P.112 株主総会関連 コンプライアンス関連 内部統制システム関連 会社補償契約 会社役員賠償責任保険(D&O)関連 <p>等</p>
投融资案件	<ul style="list-style-type: none"> 京都大学新規起業支援プログラム向け寄附関連 HERE社関連 EXファンド関連 サハリン2プロジェクト関連 	<ul style="list-style-type: none"> 小名浜石油(株)関連 千代田化工建設(株)関連 Eneco社洋上風力事業関連 三菱オートリース(株)関連 <p>等</p>

FOCUS

上場株式の取得・保有・縮減の考え方および縮減実績

上場株式の取得・保有・縮減の考え方

当社では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、保有目的が純投資目的以外の株式を取得・保有する場合があります。これらを取得する際には、社内規程に基づき取得意義や経済合理性の観点を踏まえ取得是非を判断するとともに、取得後は定期的に保有継続の合理性を検証し、保有意義が希薄化した銘柄については縮減を進めています。

個別銘柄の保有方針の検証方法

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

経済合理性は、個別銘柄毎に時価に対する当社の目標資本コスト(加重平均資本コスト)に比べ配当金・関連取引利益等の関連収益が上回っているか否かを確認しています。定性的保有意義は所期の保有目的の達成・進捗状況等を確認しています。

上場株式の縮減実績

上記検証の結果を踏まえ、2022年度は396億円(みなし保有株式138億円含む)売却し、前年度比で約1割縮減しました。2023年3月末時点の残高は時価合計約0.5兆円(みなし保有株式含む)となっています。なお、過去の縮減実績は下記の通りです。

2020年度	2021年度	2022年度
915億円	852億円	396億円

(時価ベース、みなし保有株式含む)

取締役会での本年の検証内容

2023年3月末時点で当社が保有する全ての上場株式(時価合計約0.5兆円、みなし保有株式含む)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。

独立社外取締役から見た三菱商事の取締役会

当社は、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、社外取締役の実践的、客観的かつ専門的な視点と、社外監査役の豊富な知識・経験を基にした中立的な視点を活かし、取締役会およびそれ以外の場を活用して審議を行っています。

FOCUS

中期経営戦略2024のモニタリング

当社は2022年5月に中経2024を策定・公表しましたが、取締役会や取締役会実効性評価を通じてあらかじめ吸い上げられた「コーポレートガバナンス・コードに従って、中経策定のプロセスに社外役員もしっかりと関わっていくべきだ」という社外役員の意見が、策定プロセスに反映されています。具体的には、前中経の振り返りを実施し、社内では言いにくいであろう部分も、社外から客観的に厳しいことを申し上げましたし、中経2024の策定のプロセスにおいては、何度も中西社長と直接ディスカッションをし、社外役員の意見が取り入れられています。

このように中経策定のプロセスから社外役員が関わっ

ているので、会議室で報告を聞いて、気が付いたことを指摘するだけでなく、背景にある議論、計画の前提とその計画に対する現状を踏まえて、かなり実効性の高いモニタリングができていていると思っています。

また、会議室で行われる定例的なミーティング以外にも、トップを含めて経営幹部の皆さんと対話をする時間が十分に設けられており、信頼関係をベースとして構築するという当社の考え方が、非常によく表れていると思います。

社外取締役
秋山 咲恵



FOCUS

EX戦略に関する議論

「カーボンニュートラル社会」に向けた取り組みとして、当社は2023年2月にGHG排出量関連指標・削減貢献量の開示を行いました（詳細はP.53をご参照ください）。Scope3の取り扱いやインターナル・カーボンプライシングについては、どのように、どこまで取り組むのかについては、当社の立ち位置をしっかりと認識するという意味で貴重なステップだと考え、執行側とも相当審議を重ねました。

これらの議論を含めて、取締役会でEX関連の議論をする際には特に2つの点に留意しています。1つ目は、総合商社という、他にない、ある意味でユニークな業態にとってのカーボンニュートラルについて考えるという点です。当社は多様な事業分野に展開し、さまざまなビジネスモデルを形成している企業であり、エネルギーという人類の活動にとって必要不可欠なものを扱っている以上は、社会が持ちうるさまざまな手段を使ってソリューションを、日本はもちろん世界に提供していく役割を果たしてほしい、それがひいては世界市場の中での三菱商事の持続可能性につながるのではないか、と思っています。

2つ目は、トランジション期間中のマネジメントです。現在、当社は、外部環境がどのように変化しようとも、取り組んで後悔がないといえる状態までEX関連の候補案件を絞り込んできており、この絞り込みは妥当だと思っています。今後は、その先において、不確実性が高い中、どのタイミングでどういう手を打っていくのかという点が重要です。転換するきっかけは地政学リスク、新技術や不連続なディスラプション、政府の規制・制度改革などが挙げられ、これらに対する探知能力、理解能力および構想力が必要であり、その上で、半歩先を行くということが求められるでしょう。2022年度から、社内のインテリジェンスの取得・整理・共有・経営への活用の体制整備が進んでいます。この体制下でのアウトプットがEX戦略の具体的なアクションとリンクし、社会課題を解決するアプローチとして機能するのか、つまりMCSVの創出につながるのか、取締役会としてしっかりモニターし、後押ししていきたいと思っています。

社外取締役
立岡 恒良



2 取締役会の諮問機関

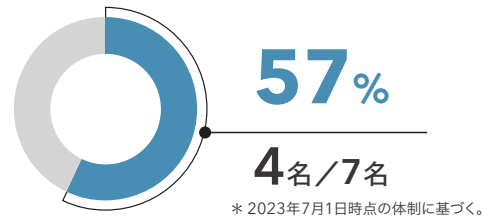
ガバナンス・指名・報酬委員会

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

委員の構成（*は委員長）（2023年7月1日時点）

社外委員（4名）		社内委員（3名）	
社外取締役	立岡 恒良	取締役会長	垣内 威彦*
社外取締役	宮永 俊一	取締役 社長	中西 勝也
社外取締役	秋山 咲恵	常勤監査役	鴨脚 光眞
社外取締役	鷺谷 万里		

全委員における社外委員の割合*



■ 主な討議テーマ

- ガバナンス体制の在り方（取締役・監査役の役割・機能、選任方針等）
- 取締役会の実効性評価
- 後継者の要件およびその選解任に関わる基本方針
- 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、サステナビリティ項目の連動等）

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。

特集

ガバナンス・指名・報酬委員会におけるガバナンス実効性向上に向けた取り組み

当社は、2001年にガバナンス委員会を起ち上げて以降、内外環境の変化に応じて、その形と審議内容を深化させてきました。2015年からは、ガバナンス・指名・報酬委員会として、ガバナンス／指名／報酬の3つのテーマについて、一体で議論を進め、経営監督の実効性を高めています。

審議を担う委員の構成は、さまざまな専門的知見、経験を有する社外委員を過半数とすることで、その客観性・透明性を確保した上で、取締役会長が委員長を担い執行側の実情も踏まえながら中立的に議論をリードし、より充実した審議を実現しています。

近年は、ガバナンス／指名／報酬のそれぞれのテーマをより丁寧に審議しており、審議時間も拡充しています。審議の内容として、ガバナンスに関しては、取締役会／取

締役（社内・社外）の役割・機能や選任方針の確認等、ガバナンス上の諸課題を審議している他、指名に関しては、継続的に「経営者の要件」を審議した上で、丁寧な社長選任プロセスを実現しています。報酬に関しては、役員報酬の在り方を継続的に審議しており、直近では、委員会の審議を経て、2023年6月、取締役に対する報酬のうち、「業績連動賞与（中長期）」の業績連動指標として、サステナビリティ項目を新たに追加しました。「人的資本の価値最大化」および「脱炭素社会への貢献」に関する取り組み状況の評価の審議・決定を行う評価委員会を、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部組織として新たに設置し、当該委員会の委員長は社外取締役が務め、本報酬項目の支給対象に該当しない取締役会長および社外取締役をメンバーとします。



国際諮問委員会

産・官・学界等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、世界情勢を中心とした外部環境に関する意見交換・議論を通じ、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] (2023年7月1日現在)

	委員	国籍	役職	主な専門性・バックグラウンド
	ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラII	フィリピン	アヤラコーポレーション会長	ASEANから世界規模のビジネスを立ち上げた経験から、ASEANを含むアジア地政学および産業動向に精通しています。
	ジョセフ・S・ナイ	米国	ハーバード大学特別功労教授	米国国家情報会議議長等、複数政権の要職を歴任。安定的な世界秩序の基盤として「ソフトパワー」を提案・定着させた実績があり、地政学分野において世界的に著名な学者です。
	ナイル・フィッツジェラルド・KBE	アイルランド	ユニリーバ元会長	ユニリーバ社等複数の主要グローバル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。先進国のみならず新興国の地政学、産業分野において傑出した知見を有しています。
	ナタラジャン・チャンドラセカラン	インド	タタサング会長	インド最大財閥のタタグループで長年の経営実績がある他、世界各国の産業に関する知見を有しています。
	ロッド・エディントン卿	豪州	ブリティッシュ・エアウェイズ元社長	キャセイパシフィック航空、ブリティッシュ・エアウェイズの社長を歴任。航空業界等の再建事業を主導、産業界における経験が大変豊富です。
	ビラハリ・カウシカン大使	シンガポール	シンガポール元外務事務次官	地政学的に外交の難易度が高いシンガポールの駐口アジア大使、国連代表、無任所大使等の要職を歴任、大変豊富な外交経験を有しています。

国内委員 [4名] (*は委員長) (2023年7月1日現在)

垣内 威彦* 取締役 会長	中西 勝也 取締役 社長	田中 格知 取締役 副社長執行役員	立岡 恒良 社外取締役
------------------	-----------------	----------------------	----------------

■ 主な討議テーマ

- 米中間の競争激化・デカップリング危機：中国経済の今後
- 欧州における紛争：ロシア・ウクライナ情勢、脱炭素戦略への影響
- 世界不況下の新興国経済：イデオロギーとデモグラフィーの影響



FOCUS

取締役会実効性評価

当社では、2015年度以降、毎年、取締役会実効性評価を実施しております。2018年度以降は、社外役員主導による自己評価方式を継続してきました。2022年度の評価結果および今後の取り組み方針は以下の通りです。

<p>実施方針</p>	<p>2022年度は、プロセスの妥当性検証、および実効性評価のさらなる有効性向上を目的に、2019年度～2021年度の実効性評価の実施方法・プロセスについて、外部コンサルタントによるレビューを実施。</p> <p>社外役員主導による自己評価方式の有効性を改めて確認するとともに、取締役会機能のさらなる高度化を目指し、取締役・監査役役割機能とその達成度・審議の質・量の振り返りに重点を置くよう設問・インタビューを工夫しました。</p>
<p>実施プロセス</p>	<p>STEP 1 ガバナンス・指名・報酬委員会で、実効性評価の実施方法・プロセスについて審議。</p> <p>STEP 2 秋山社外取締役・佐藤社外監査役が中心となり、質問項目の策定、全取締役・監査役宛てアンケート・インタビューおよび回答の分析・評価を実施。さらに、各営業グループCEOにもアンケートを実施することで取締役・監査役以外の意見も聴取し、多面的な分析・客観性と中立性の担保を図った。</p> <p>STEP 3 結果を独立社外役員会議およびガバナンス・指名・報酬委員会で分析・評価のうえ、取締役会にて審議。</p>
<p>アンケート・インタビュー事項</p>	<p>取締役会の規模・構成、取締役会の審議事項、取締役・監査役役割・機能（貢献の質を含む）、取締役会の運営と実務、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成・運営、独立社外役員会議の運営、対話等の施策と運営。</p>
<p>評価結果および今後の取り組み方針</p>	<p>取締役会長および社長交代後の新体制のもとにおいても、十分な情報開示と信頼関係に基づくオープンコミュニケーションにより、取締役会の実効性が十分確保されていることが確認されました。評価結果および今後の取り組み方針は以下の通りです。</p>

	2022年度の検討事項／取り組み方針	2022年度の主な取り組み	評価結果／今後の検討事項	2023年度の取り組み方針
<p>取締役会の役割・機能 ／規模／構成</p>	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な企業価値向上のため、後継者計画／選任プロセスに限らず、取締役会の機能・規模・構成について、ガバナンス・指名・報酬委員会も活用し、継続審議。 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会／取締役／監査役役割・機能について再確認。 取締役会実効性評価において、取締役・監査役の機能を踏まえ、自己評価を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員も含めた多様な視点に基づく関連な議論・審議がなされている点、高く評価。 取締役会における審議の質をさらに高めるため、執行側から社外役員への十分な情報提供を継続。社外役員はその機会を活用し、事業活動への理解を深め、審議に貢献することの重要性を確認。 	<p>内外環境の変化を踏まえ、ガバナンス体制、および取締役会／取締役／監査役役割・機能のあるべき姿を継続的に審議。</p> <ul style="list-style-type: none"> MC Shared Value (共創価値)の創出を基軸に、中期経営戦略2024の主要項目の進捗状況を引き続き取締役会に報告し、モニタリング。
<p>審議事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> 策定段階から継続的に意見交換し、取締役会として主要項目をモニタリング。 取締役会以外の場も補完的に活用し、各種対話を充実させ、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する。 	<ul style="list-style-type: none"> 社長・社外役員間で積極的に意見交換を行い、策定・公表に至った。 取締役会として主要項目を丁寧にモニタリング。 執行側との対話の機会をさらに増やし、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する機会を拡充。 	<ul style="list-style-type: none"> 策定段階から社外役員と密な意見交換が実施された点は、執行／監督側双方から高く評価。 初年度のモニタリングは、適切に実施された。 外部環境の著しい変化を踏まえ、前提条件の変化を捉えながら、定点観測することの必要性を認識。 取締役会とそれ以外の場が効果的に相互作用しており、意見交換や情報提供の場が豊富である点、評価。 	<ul style="list-style-type: none"> 成長戦略については、策定時の前提状況の変化も捉えながら、投資計画の進捗も含めてモニタリング。 会社としての大きな方向性につき、意見交換する機会を積極的に設けるとともに、かかる意見交換に資するよう、執行側からの情報提供・報告の内容をさらに深化させる。

実効性評価で取りまとめを担った社外役員からのコメント



社外取締役
秋山 咲恵

2022年度の振り返りから中長期的な検討課題まで幅広い項目についての評価を行い、取締役会の実効性が担保されていることを確認しました。その基盤となっているのは年間を通じて重層的に提供される数多くの執行側との対話の機会であると考えます。

当社には、対話を通じて経営の実態を立体的に理解し、執行側と監督側の間で相互理解に基づいた忌憚のない議論を行うことができる環境があります。今回は、社長が交代して初めての評価でしたが、引き継がれるこの環境のもと、ガバナンスをよりよいものにしていきたいと思います。

2022年度は、会長・社長交代後の新体制の取締役会でしたが、その実効性はきちんと担保されていることを確認しました。情報提供と双方向のコミュニケーションの充実があって初めて、取締役会はその役割・期待を果たせると考えておりますが、当社ではこれまでも増して、情報提供ならびに執行との対話や各種のコミュニケーションの機会が拡充してきています。結果、執行側との適度な緊張関係とともに適切な信頼関係が醸成されてきていると感じています。今後もこのような関係のもと、ガバナンスの向上に取り組んでいきたいと思います。



社外監査役
佐藤 りえ子

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。2022年度は3年ぶりに海外視察を再開しました。2022年10月には、豪州のBMA原料炭(製鉄用コークス原料)炭鉱、およびCape Flattery Silica Mines社が保有する珪砂鉱山等を視察しました。現地経営幹部との対話を通じて、操業におけるデジタル化の推進や自然環境への配慮、地域との共生に向けた取り組みの状況を確認しました。また、2022年11月にはタイ・インドネシア自動車関連事業の現場を視察しました。長年の販売活動を通じて蓄積した顧客基盤を活かし、バリューチェーンにおけるDXの推進に取り組む状況を確認したほか、将来的な自動車事業の在り姿について、経営幹部と意見交換を実施しました。



BMA原料炭炭鉱視察の様子
(2022年10月)



Tri Petch Isuzu Sales社 現地販売会社視察の様子
(2022年11月)

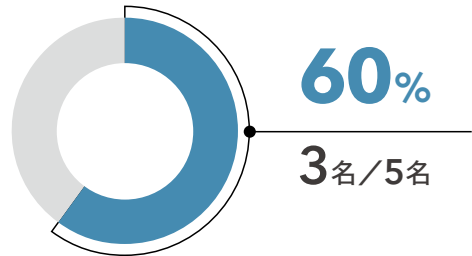
■ 実績

2022年10月	豪州の原料炭炭鉱、珪砂鉱山の現場視察等
2022年11月	タイ・インドネシア自動車関連事業会社での経営幹部との対話等
2023年3月	湘南ヘルスイノベーションパーク(湘南アイパーク)現場視察等

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*



* 2023年7月1日時点の体制に基づく。

監査計画

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

2022年度は以下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	2	3
<p>中期経営戦略2024の フォローアップ</p>	<p>連結経営の深化</p>	<p>コーポレート・ガバナンスの 強化に向けた取り組み</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・中経2024主要項目の進捗 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業投資先の自立的ガバナンス確立の状況 ・連結ベースのリスク管理・コンプライアンス体制 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会における審議のさらなる充実 ・リモートによる監査／内部統制の実効性確保

連結ベースでの持続的成長に向けて

2022年度は、初年度となる中期経営戦略2024のフォローアップを重点監査項目の1つに掲げ、成長戦略(EX・DX・未来創造)の進捗や、循環型成長モデルの加速による経営資源再配分など、MC Shared Valueの創出に向けた取り組みを確認してまいりました。コロナ禍による影響が継続する状況下、渡航制限の緩和を踏まえ、海外含め対面での対話・往査・視察も実施し、変化の激しい事業環境において積極的な情報収集・状況把握に努め監査いたしました。

引き続き、会計監査人、内部監査部門との連携を強化しコーポレート・ガバナンスの充実に努めるとともに、連結ベースでの適切なリスク管理の下、当社が持続的な成長を遂げるよう注視してまいります。



常勤監査役
鴨脚 光眞



常勤監査役
村越 晃

監査役(会)の主な活動状況

① 経営・業務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、各部門長・営業グループCEO、営業グループ各本部長・各管理部長、監査部長、経営企画部長およびコーポレートスタッフ部門各部長と、社外監査役を含む全監査役との対話の機会を設けています。

経営・業務執行責任者との対話回数*

67回

② 重要会議への出席

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

重要会議への出席回数*

132回

③ 往査・視察

新型コロナウイルス感染拡大防止に努めつつ、海外渡航への制約・制限の緩和を踏まえ、海外での往査・視察の再開・充実を図りました。2022年度においては、海外7カ国24社、国内19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10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*

53社/カ所

海外7カ国/24社
国内19社
拠点長10拠点

*2022年度における実績



(株)MCデータプラス往査



泰国三菱商事/
泰MC商事会社往査

④ グループ・ガバナンスの強化

当社グループ企業の経営・業務執行責任者との対話に加え、国内主要グループ企業37社の監査役と四半期ごとの情報交換の機会を設ける一方、グループ企業の監査役間でも少人数の分科会を開催し、情報共有や意見交換の場を提供しています。また、グループ企業に派遣される常勤監査役への派遣前研修等のサポートも実施しています。今後も定期的なモニタリングを通じてグループ・ガバナンスの強化を図っていきます。

⑤ 監査役(会)活動の実効性向上に向けた取り組み

監査役会監査の実効性向上を目的に、2022年度は前年度に引き続き監査役会の活動レビューをより充実させました。具体的には、従来、期中および期末で実施してきた、重点監査項目中心の監査進捗状況のレビューに加えて、各監査役へのアンケートおよび回答結果に係るヒアリングを中心とした監査役会実効性評価を実施し、監査手法の見直しおよび次年度の監査計画への反映を行うべく監査役会で討議しました。その結果として、監査役会による監査は十分機能し、実効性向上努力が継続的に行われていること、また効率的な対話設定等、運営面での改善を図ること、今後さらに実効性を向上させていくことが確認されました。

三様監査の充実

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

会計監査人との連携/会計監査人の評価

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

会計監査人の評価については、定期的な監査報告などを通じて評価データを期中から蓄積し、期末に会計監査人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ほか、監査部が四半期ごとに社長に対し報告している監査結果と同様の報告を監査役会でも受けています。

また、監査部が主催する国内主要グループ企業45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。

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、および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することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。
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）、サステナビリティ項目（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については、独立性を確保するため、固定の月例報酬のみ支給する。
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・クローバック条項の対象となる報酬項目を含めた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・割合	給付形式	業績連動指標 (KPI)	業績評価期間	報酬の内容	報酬枠			
					業務執行取締役	取締役会長	社外取締役	監査役
基本報酬	固定 (20～50%程度)			・役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。	①			⑤
積立型退任時報酬				<ul style="list-style-type: none"> 毎年一定額を積み立て、役員の退任時に累計額を算出し、支給額を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、減額あるいは不支給とできる。 				
個人業績連動報酬*	現金 変動 [単年度] (25～30%程度)	個人業績 (単年度)	X年度	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、個人別支給額を決定。 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。 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。 	②			
業績連動賞与 (短期)*		連結当期純利益 (単年度)	X年度	<ul style="list-style-type: none"> 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に応じて支給額を決定。 当該事業年度の連結当期純利益が、株主資本コストに基づきあらかじめ取締役会で決議した利益水準の閾値 (threshold) を下回る場合、不支給。 				
業績連動賞与 (中長期)*	変動 [中長期] (25～50%程度)	連結当期純利益 (中長期)	X年度 X+1年度 X+2年度	<ul style="list-style-type: none"> 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、3事業年度の連結当期純利益の平均値に応じて、支給額を算定。 3事業年度の連結当期純利益の平均値が、株主資本コストに基づきあらかじめ取締役会で決議した利益水準の閾値 (threshold) の平均値を下回る場合、不支給。 さらに、「人的資本の価値最大化」および「脱炭素社会への貢献」に関する取り組み状況の評価結果に応じて、支給額が変動。評価に当たっては、定量・定性の両面から、3事業年度の取り組みを、より長期でのインパクトも踏まえ、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関で総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告の上、対外開示。 	③			
中長期株価連動型株式報酬		サステナビリティ項目 (中長期) 人的資本の価値最大化 脱炭素社会への貢献	X年度 X+1年度 X+2年度	<ul style="list-style-type: none"> 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 (TSR) / 東証株価指数 (TOPIX) の成長率) に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が40～100%で変動。 在任中は株式を保有することを基本方針とし、各役位の基本報酬の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。 				

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

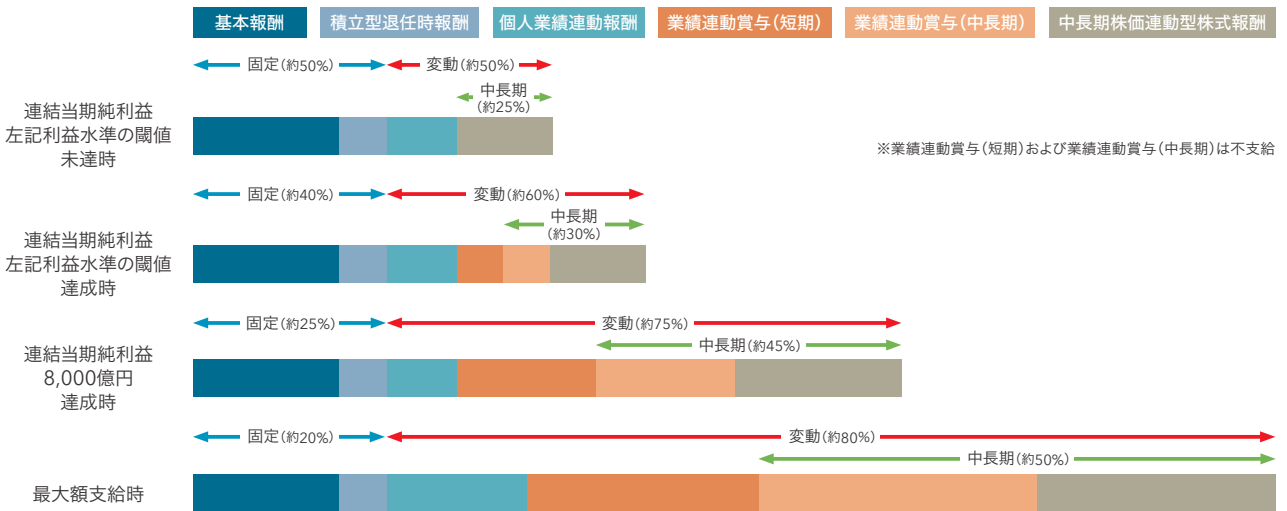
(注2) *の各報酬の項目はクローバック条項の対象としています。詳細は、P.123をご参照ください。

				(百万円未満切り捨て)
	枠の種類	枠の内容		報酬総額*2 (2022年度)
①	取締役報酬枠*1	基本報酬、積立型退職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)		9.86億円 (うち、社外1.50億円)
②		業績連動賞与(短期)を対象として、当該事業年度の連結当期純利益の0.06%の範囲内(年額)		3.85億円
③		業績連動賞与(中長期)を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益の平均値の0.06%の範囲内(年額)		3.85億円
④		中長期株価連動型株式報酬を対象として、年額6億円以内 (ただし、年間の株式数の上限は400,000株)		1.99億円 (株式数は100,250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		2.37億円 (うち、社外0.63億円)
合計				21.92億円

*1 2018年度定時株主総会(2019年6月21日開催)において決議しています。当該定時株主総会決議時における取締役および監査役の員数は、中長期株価連動型株式報酬を除く取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は13名(うち、社外取締役5名)、中長期株価連動型株式報酬に係る取締役報酬枠の対象となる取締役の員数は7名、および監査役報酬枠の対象となる監査役の員数は5名(うち、社外監査役3名)です。

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

業務執行を担う取締役の報酬の支給割合イメージ



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

2022年度の実績および取締役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		積立型退職時報酬		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	1,805	9名	554	5名	61	5名	220	5名	385	5名	385	5名	199
社外取締役	150	6名	150	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬等の総額	監査役報酬		積立型退職時報酬		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	3名	174	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	63	4名	63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切り捨て)

(注)

- 上記員数は、2022年度中に退任した取締役4名および監査役1名、ならびに辞任した監査役1名を含めて記載しています。なお、2022年度末現在の員数は、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。
- 上記のうち加算報酬は、2022年度に引当金として計上した金額を記載しています。
- 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、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、2022年度の連結当期純利益11,807億円に応じて決定された金額を記載しています。
- 上記のうち業績連動賞与(中長期)は、2022年度分について、2022年度~2024年度の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなり、現時点で金額が確定していないことから、2022年度に引当金として計上した金額を記載しています。2022年度分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき決定されることから、2024年度に係る事業報告において、その金額を開示します。なお、2020年度分の実際支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、2020年度~2022年度の連結当期純利益の平均値

7,636億円に応じて、2020年度における当社取締役5名に対し、総額254百万円となりました。また、2021年度分は、2021年度~2023年度の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなり、現時点で金額が確定していないことから、2022年度に引当金として、2021年度における当社取締役5名に対し、総額385百万円を計上していますが、表中の金額には含まれておりません。2021年度分の実際支給金額は、2023年度に係る事業報告において、その金額を開示します。

- 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、2022年度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、あらかじめ、取締役会で決議された算定式に基づき、付与後3年間の当社株式成長率に応じて権利行使可能株式数が決定されることとなります。
- 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、2022年度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職慰労金制度は、2007年6月26日開催の定時株主総会終了時をもって廃止しています。
 取締役49名(社外取締役は支給対象外)に対して80百万円
 監査役4名(社外監査役は支給対象外)に対して3百万円

業績連動報酬の算定方法(2023年度)

業績連動賞与(短期)

(1) 総支給額の上限

i) 6億4,800万円、ii) 下記(2)で定める個別支給額の最大支給額合計のいずれか少ない額を上限とする。

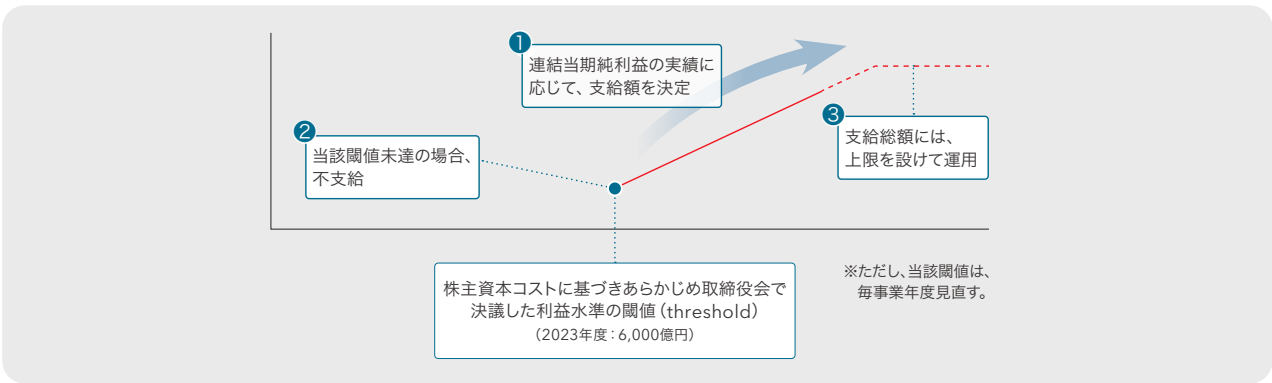
(2) 個別支給額

社長	$[2023\text{年度連結当期純利益(当社の所有者に帰属)} - 5,200\text{億円}] \times 0.025\% + 0.35\text{(億円)}$
副社長執行役員	$[2023\text{年度連結当期純利益(当社の所有者に帰属)} - 5,200\text{億円}] \times 0.01\% + 0.14\text{(億円)}$
常務執行役員	$[2023\text{年度連結当期純利益(当社の所有者に帰属)} - 5,200\text{億円}] \times 0.0075\% + 0.105\text{(億円)}$

(注) 株主資本コストに基づきあらかじめ取締役会で決議した利益水準の閾値(threshold)を下回る場合は支給額は0とする。なお、2023年度に係る当該閾値は、6,000億円。

役位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
副社長執行役員	70百万円	1名	70百万円
常務執行役員	52.5百万円	2名	105百万円
合計		4名	350百万円



業績連動賞与(中長期)

(1) 総支給額の上限

i) 6億4,800万円、ii) 下記(2)で定める個別支給額の最大支給額合計のいずれか少ない額を上限とする。

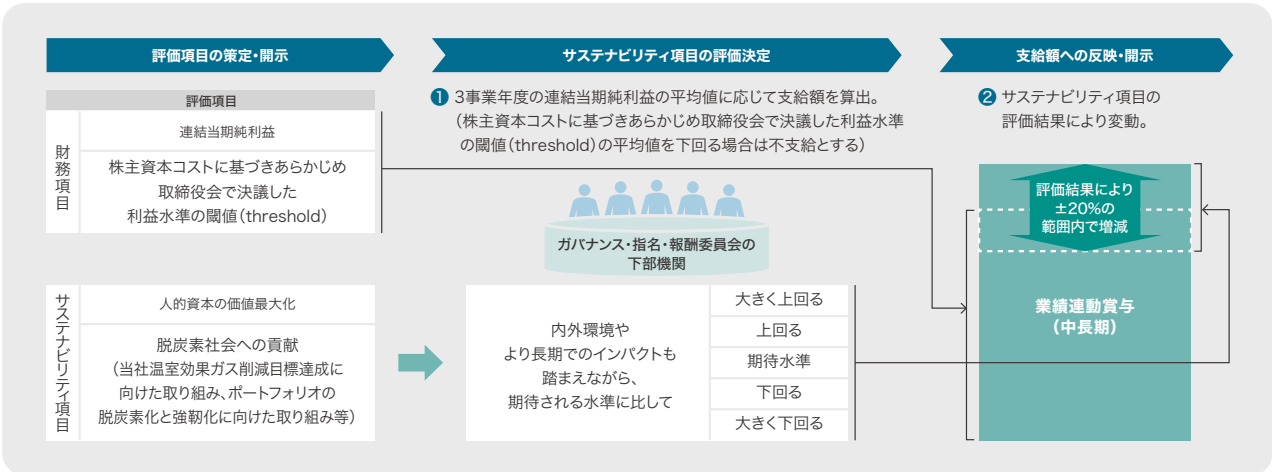
(2) 個別支給額

社長	$\{[2023\text{年度} \sim 2025\text{年度の}3\text{事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値} - 5,200\text{億円}] \times 0.025\% + 0.35\} \times \text{サステナビリティ項目に関する取り組み状況についての評価結果}(80 \sim 120\%)\text{(億円)}$
副社長執行役員	$\{[2023\text{年度} \sim 2025\text{年度の}3\text{事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値} - 5,200\text{億円}] \times 0.01\% + 0.14\} \times \text{サステナビリティ項目に関する取り組み状況についての評価結果}(80 \sim 120\%)\text{(億円)}$
常務執行役員	$\{[2023\text{年度} \sim 2025\text{年度の}3\text{事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値} - 5,200\text{億円}] \times 0.0075\% + 0.105\} \times \text{サステナビリティ項目に関する取り組み状況についての評価結果}(80 \sim 120\%)\text{(億円)}$

(注) 3事業年度に係る当該閾値の平均値を下回る場合は支給額は0とする。

役位別の最大支給額および合計

役位	最大支給額	員数	計
社長	210百万円	1名	210百万円
副社長執行役員	84百万円	1名	84百万円
常務執行役員	63百万円	2名	126百万円
合計		4名	420百万円



中長期株価連動型株式報酬

(1) 総支給額の上限

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

(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。

※株価条件

- 役員別の権利行使可能となる新株予約権の数
役員ごとの新株予約権の当初割当数(2023年4月1日時点の役位に基づく)
×権利確定割合
- 役員別の当初割当数

社長	42,900株	(429個)
副社長執行役員	18,600株	(186個)
常務執行役員	13,200株	(132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、個人業績連動報酬を除く、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、2018年度定時株主総会(2019年6月21日開催)で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。固定報酬である基本報酬および積立型退職時報酬については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与(短期)、業績連動賞与(中長期)および中長期株価連動型株式報酬については、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、業績連動指標の実績を反映して支給額を決定しています。

また、2022年2月18日開催の定例取締役会の決議に基づき執行役員規則を改定し、業務執行を担う取締役については、個人業績連動報酬、業績連動賞与(短期)、業績連動賞与(中長期)を対象として、報酬の不支給・減額・返還に関する条項(クローバック条項)*を導入しています。

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

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する個人業績連動報酬については、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を財務・非財務の両面から評価し、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・部門および拠点経営への貢献、ならびにサステナビリティにつながる価値創出に関する取り組み状況等を総合的に勘案して評価しています。

社長自身の業績評価は、毎年、取締役会から委任を受けた社長業績評価委員会(ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であり、同委員会の委員長である取締役会長および委員である社外取締役をメンバーとする(P.114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。

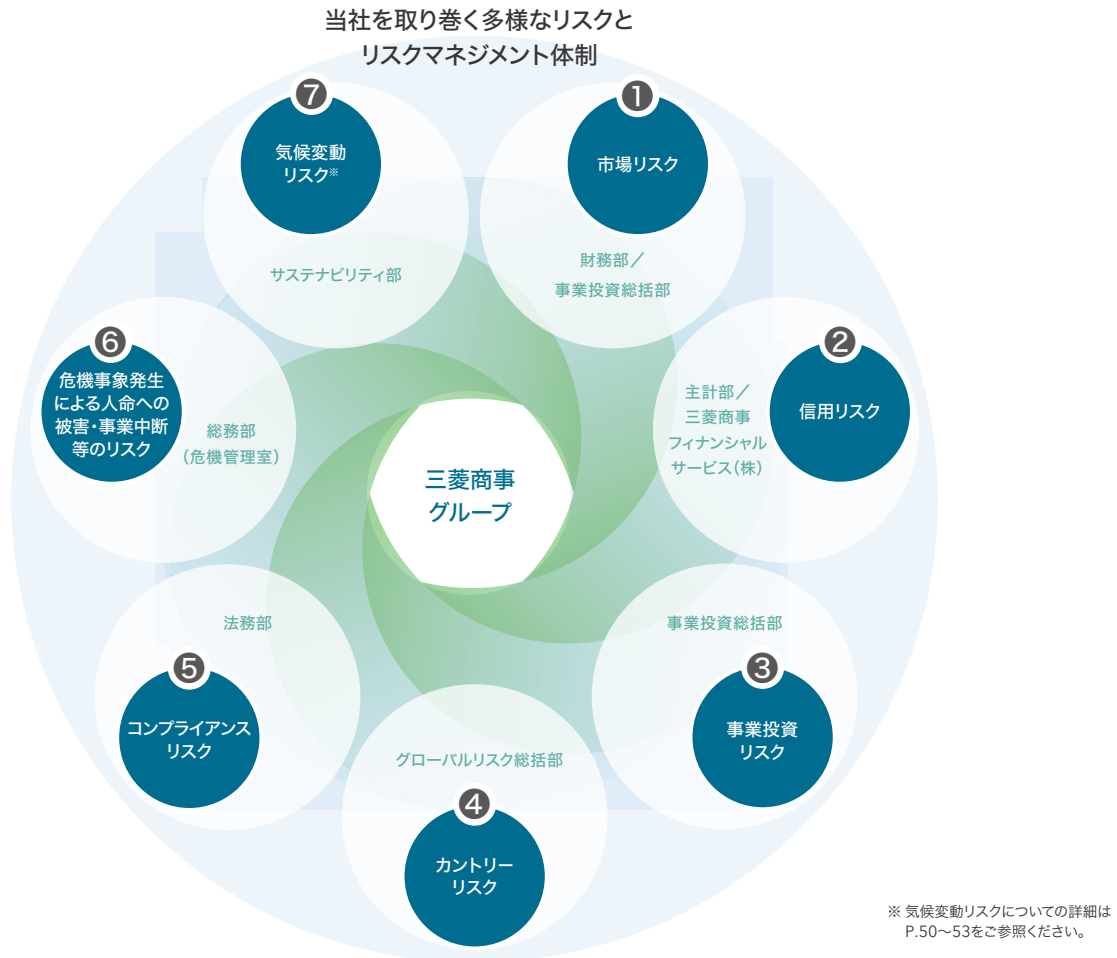
また、報酬水準およびクローバック条項の対象となる報酬項目を含めた報酬構成の妥当性、ならびにその運用状況等については、ガバナンス・指名・報酬委員会において、毎年、審議・モニタリングしています。報酬水準・報酬構成比率については、外部専門機関(WTW(ウイリス・タワーズワトソン))から提供された報酬データ等を参照しています。

監査役報酬の総額および個人別支給額については、2018年度定時株主総会(2019年6月21日開催)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。

リスクマネジメント

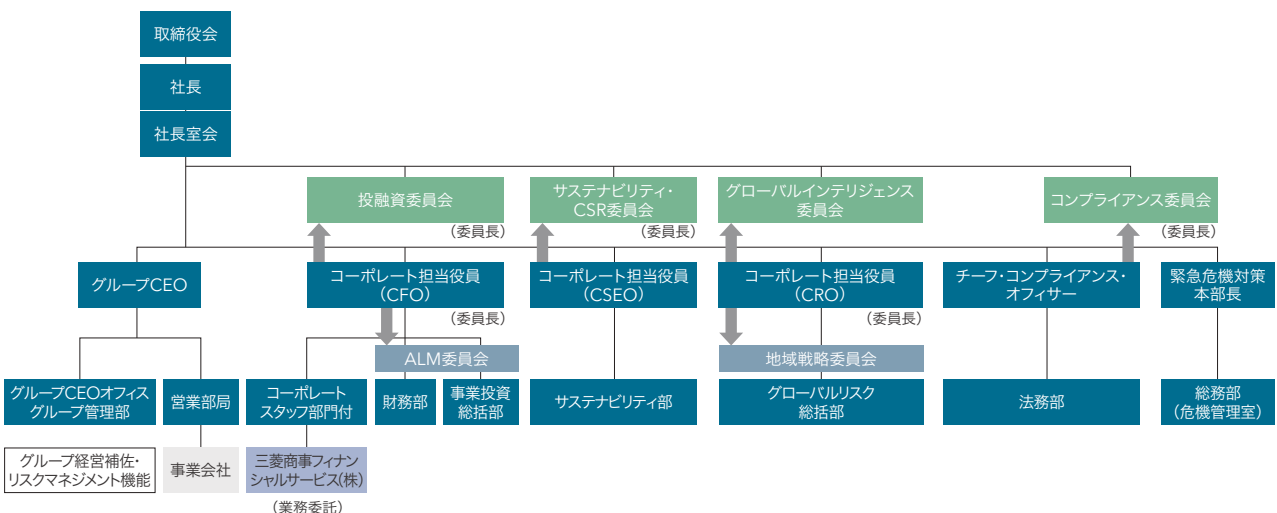
三菱商事グループのリスクマネジメント体制

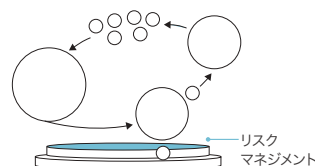
三菱商事グループでは、多様な事業をグローバルに展開する中で、あらゆるリスクに直面しています。当社グループが、財務健全性を維持しつつ、持続可能な企業価値の向上を図っていく上で、多様なリスクを適切に管理し、対応を図っていくリスクマネジメントは不可欠なものとなっています。本項では、当社のリスクマネジメント体制と対応について説明します。



■ 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。





1 市場リスクへの対応

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

■ 商品市況/為替/金利/株価リスクの財務インパクト

- 各市場変動に伴う当社へのインパクトは下表の通りです。この他に、原料炭の商品市況リスクが存在し、当社事業投資先であるMDP社への損益に影響があります。
- また株価リスクについては、当社は約1兆1,076億円(時価)の市場性のある株式を保有しており、株価変動リスクを負っています。前述の金額には約1,495億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。

	2024年3月期 業績見通し前提	2024年3月期業績見通しに 対する損益インパクト
為替 (円/US\$)	130.00	年間±50億円(±1円/US\$)
油価 (Brent) (US\$/BBL)	83 [2023年4月~12月:83]	年間±15億円(±US\$1/BBL)*1
銅地金 (US\$/MT) [US\$/lb]	8,378 [380]	年間±29億円(±US\$100/MT)*2 (年間±64億円(±US\$10/lb))
円金利(%) TIBOR 3M	0.15	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	4.80	金利上昇が急である場合には一時的に影響を受ける。

※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を踏まえ、6カ月前の油価(通期:10~9月平均)と3カ月前の油価(通期:1~12月平均)の平均値を記載。ただし、油価の変動以外にも、為替要因、生産・販売数量等の複数の影響も受けるため、油価のみで単純に決定されるものではない。

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

■ 為替リスクへの対応

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

■ 金利リスクへの対応

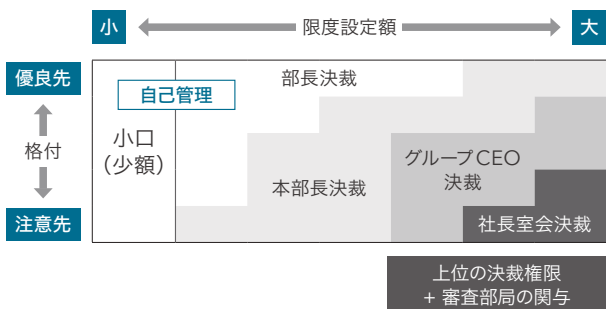
- 当社における有利子負債の相当部分は、金利の変動により影響を受ける営業債権・貸付金等と見合っており、金利が上昇した場合に、利息負担のみならずこれらの資産から得られる収益も増加するため、金利の変動リスクは相殺されることとなります。
- ただし、金利の上昇が急である場合は利息負担が先行して増加し、当社の業績は一時的にマイナスの影響を受ける可能性があります。

2 信用リスクへの対応

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

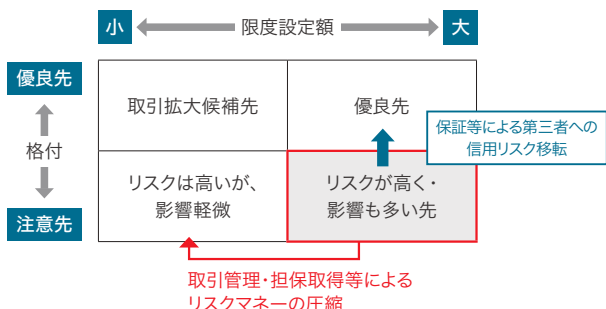
■ 個別案件の決裁権限

- 限度設定額、格付に応じて、決裁権限を区分。



■ 信用リスク管理の考え方

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

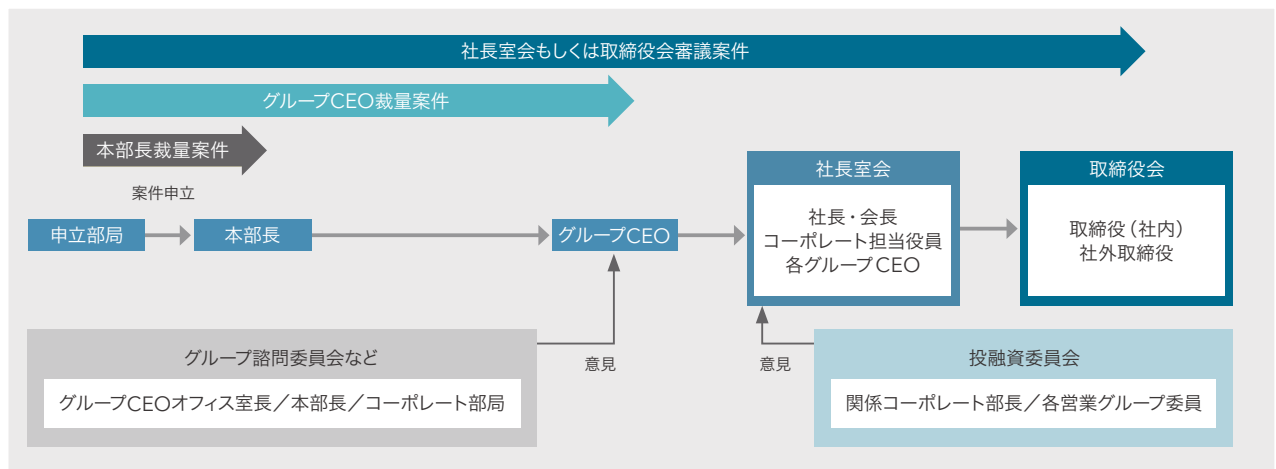


③ 事業投資リスクへの対応

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

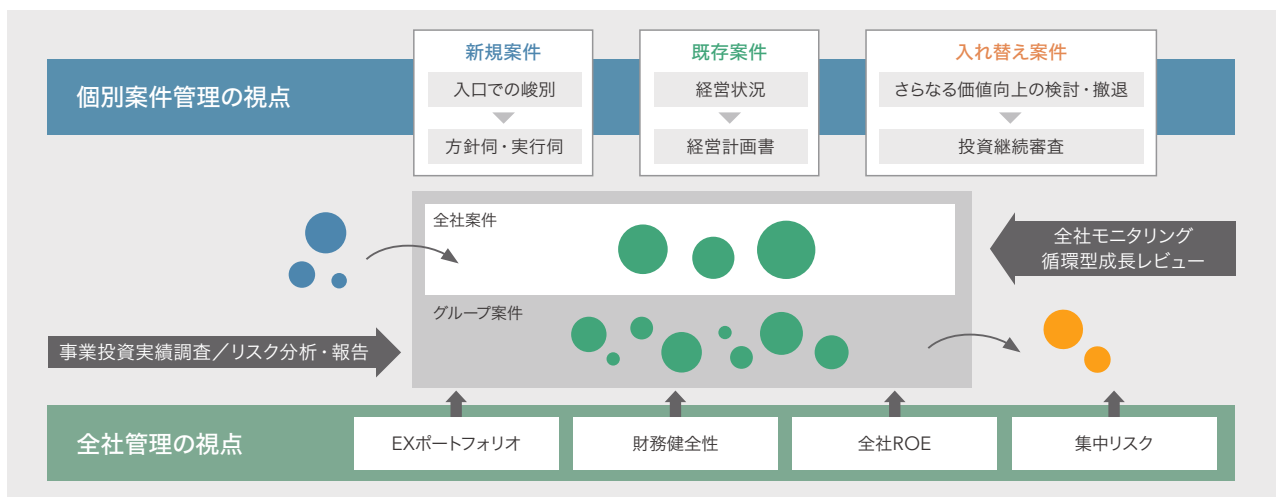
個別案件の管理	新規案件	方針伺・実行伺	各営業グループの事業戦略との整合性やリスクの所在と対応策をはじめとする定性面に加え、事業特性を踏まえて決定した投下資金とそのリターンによる定量面を総合的に評価することにより選別
	既存案件	経営計画書	年に1度、事業投資先の経営課題や取り組み方針、三菱商事の機能や事業のライフサイクルなどをモニタリング
	入れ替え案件	投資継続審査	営業グループ戦略上の優先順位付けに基づき、新規の投融资案件と同様の観点から定性・定量面の評価を行い、健全な代謝を促進

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资案件や売却・撤退案件については、全て投資委員会にて審議する仕組みとしています。投資委員会は、コーポレート担当役員(CFO)が委員長となり、コーポレート各部の専門的な見地や営業グループの知見を生かすために、関係コーポレート部長や各営業グループの委員と、非財務面を含めた総合的な審議を行っています。

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



④ カントリーリスクへの対応

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

■ 地域戦略委員会

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

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

■ カントリーリスク対策制度

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

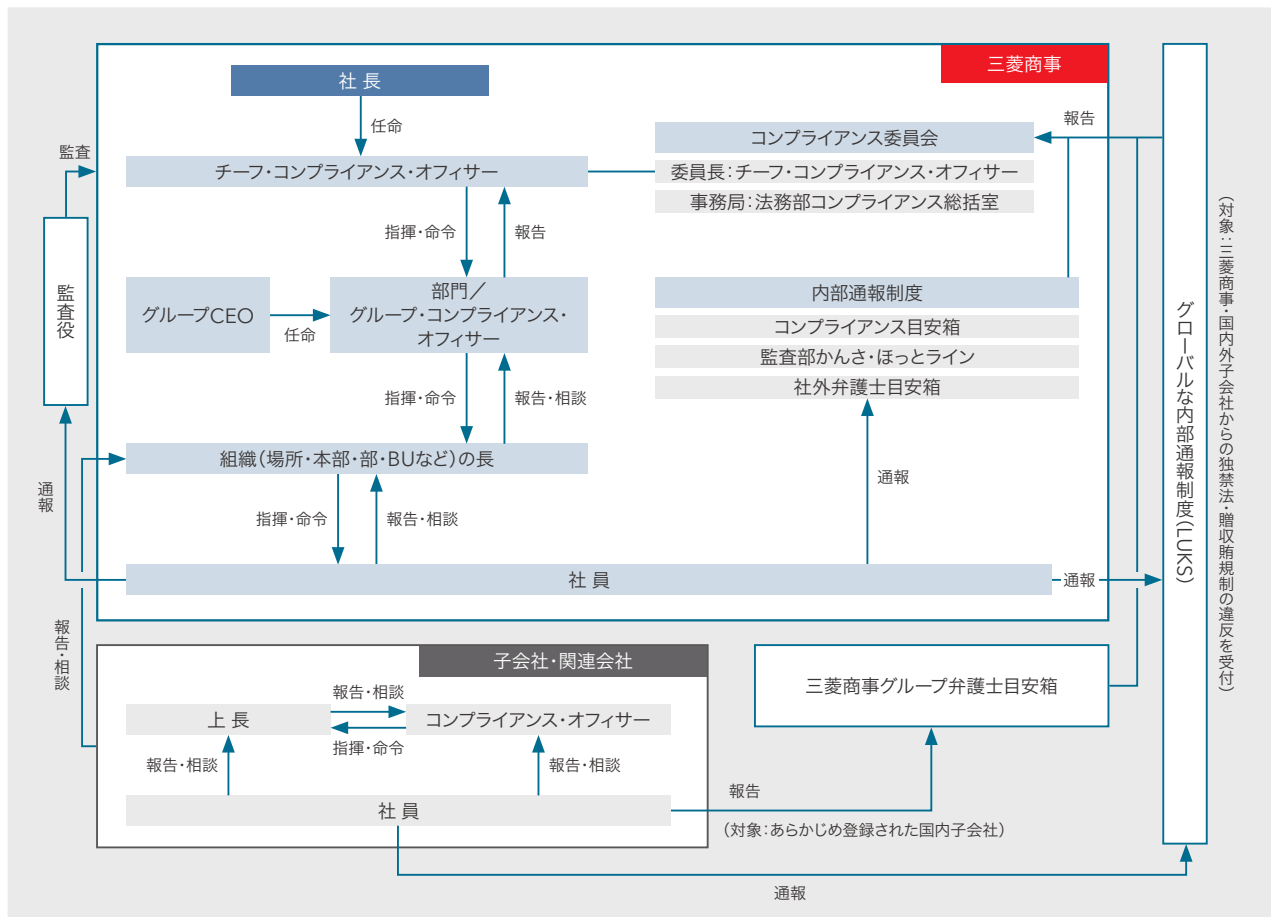
⑤ コンプライアンスリスクへの対応

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

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

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

コンプライアンス体制図



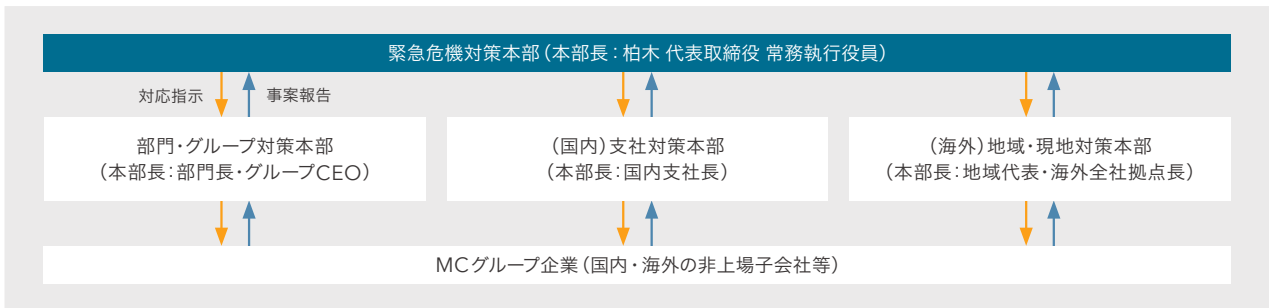
⑥ 危機事象発生による人命への被害・事業中断等のリスクへの対応

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、各部門・グループ・地域の対策本部が連携し、連結ベースで対応する体制を構築しています。



あらゆる危機に対応（オールハザード対応）

当社は「オールハザード対応」の考え方にに基づき、大規模自然災害、テロ・暴動、新興感染症、サプライチェーンの遮断、法令違反・サイバー事故等の、あらゆる危機を想定した社内体制を構築しています。平時より、主管部（関係コーポレート、部門・グループ）と連携しながら、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

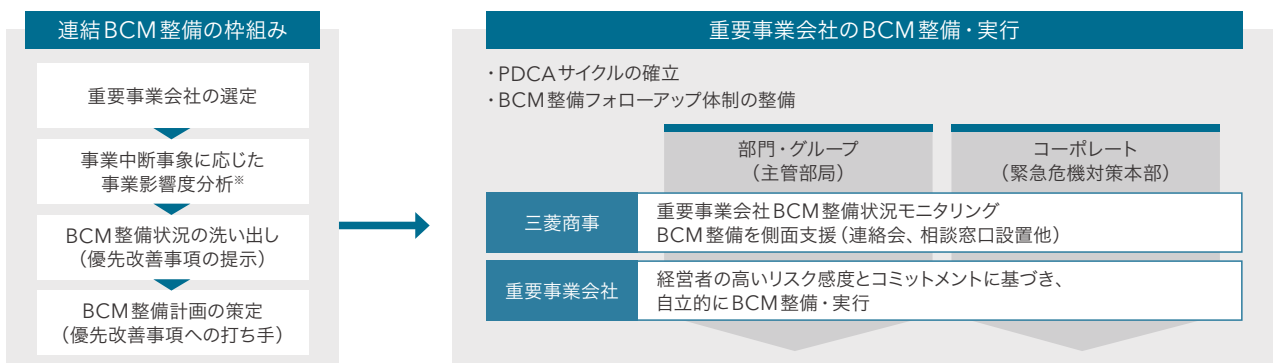
否確認等の初動対応や事業継続に必要なインフラの維持・復旧などを迅速に実行しています。特に、社員の生命・安全や重要事業の継続に大きく影響を与える「重大有事」に対しては、連結ベースでの事業継続マネジメント（BCM）を踏まえつつ、緊急危機対策本部長が全社の指揮を執り対応する体制としています。

連結ベースの事業継続マネジメント（BCM）

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

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。

「事業継続マネジメント（BCM）」とは、事業会社の業態・立



※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（製造設備損壊／物流設備損壊／建屋損壊）、サプライチェーン（物流経路遮断／原料供給停止／燃料供給停止）、情報（システム停止・データ破損／データ改ざん／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・取引停止）、カネ（資金調達引出不能／送金・支払不能）

FOCUS: 統合的なリスク管理とモニタリング

当社では、各リスクへの個別の対応に留まらず、統合的なリスク管理とモニタリングを実施しています。その一例として、近年、より一層重要性が増している非財務リスクを網羅的に抽出し、将来的な外部環境の変化も加味した上で、統一基準による評価、およびリスク管理体制の構築・運用について取締役会に毎年報告しています。2022年度は以下の3ステップによる評価を実施し、取締役会に報告しました。

STEP 01 リスクマップ策定による現状評価

01

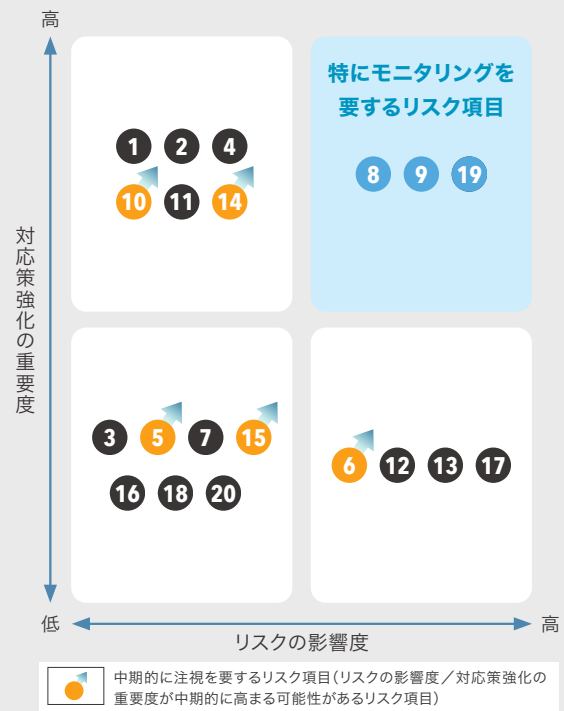
当社における主要な非財務リスク項目を整理した上で、統一基準に従って連結ベースで評価し、以下の通りリスクマップとして一覧化。「特にモニタリングを要する(リスクマップの右上に位置する)リスク項目」を特定し、取締役会において対応策をモニタリング。

STEP 02 外部環境を加味した中期的評価

02

現状評価(STEP 01)に加え、中期的な外部環境の変化も考慮するため、主要な非財務リスク項目に影響を及ぼし得る外部環境要因(地政学要因、環境要因等)を整理。その影響を特に受けやすい非財務リスク項目は、将来的に「特にモニタリングを要するリスク項目」に移行する可能性があるとして、「中期的に注視を要するリスク項目」として抽出(下記 5 6 10 14 15)。

分類	主要な非財務リスク
IT	① 情報セキュリティー侵害リスク
	② ITシステムダウンリスク
人事労務	③ 差別・ハラスメントリスク
	④ 労働安全衛生対応リスク
カントリー	⑤ 戦争・内乱・テロ等による事業基盤の毀損リスク
	⑥ 国有化・接収・権利侵害リスク
環境社会	⑦ 短期流動性に起因する外貨送金停止リスク
	⑧ 企業の社会的信用・ブランド価値毀損リスク
	⑨ 気候変動関連(移行)リスク
	⑩ 気候変動関連(物理的)リスク
危機管理	⑪ 事業活動における人権問題リスク
	⑫ 環境汚染リスク
	⑬ 新興感染症リスク
リーガル・コンプライアンス	⑭ 自然災害リスク
	⑮ 戦争・内乱・テロ等による生命・安全リスク
	⑯ トランザクションリスク
	⑰ 法規制違反リスク(独禁法)
	⑱ 法規制違反リスク(贈収賄)
	⑲ 法規制違反リスク(輸出管理・制裁)
	⑳ コンプライアンス違反リスク(会計不正・横領等)



STEP 03 中期的に注視を要するリスク項目への対処

03

「特にモニタリングを要するリスク項目」に加え、「中期的に注視を要するリスク項目」についても、将来的に特に対応を強化すべきリスク項目として位置付け、以下の通り対応策を整理し、取締役会にてモニタリング。

- ⑤ 戦争・内乱・テロ等による事業基盤の毀損リスク → 従来のカントリーリスク対策制度に加え、中経2024の下、GI委員会等を通じてグローバルインテリジェンスを一層タイムリーに全社経営に反映する体制を強化。
- ⑥ 国有化・接収・権利侵害リスク →
- ⑮ 戦争・内乱・テロ等による生命・安全リスク → 国内外ともに連結ベースで社員の生命・安全に対するリスク管理体制整備済み。有事に備え定期的な見直しを実施。
- ⑩ 気候変動関連(物理的)リスク →
- ⑭ 自然災害リスク → 優先順位の高いリスク資産について対応策の確認を実施。



MC Shared Value

05

データセクション

- 132 役員
- 133 株主情報
- 134 組織体制
- 136 グローバルネットワーク(国・地域)
- 138 主要なカントリーリスクの内訳
- 140 財務ハイライト
- 142 主要な関係会社等の持分損益
- 144 ESG 情報
 - 144 Environmental Data
 - 145 Governance Data
 - 145 Social Data
- 146 会社情報

役員(2023年7月1日時点)

取締役

垣内 威彦
取締役会長

中西 勝也
代表取締役 社長

田中 格知
代表取締役
副社長執行役員

柏木 豊
代表取締役
常務執行役員

野内 雄三
代表取締役
常務執行役員

立岡 恒良
社外取締役*1

宮永 俊一
社外取締役*1

秋山 咲恵
社外取締役*1

鷺谷 万里
社外取締役*1

監査役

鴨脚 光眞
常勤監査役

村越 晃
常勤監査役

佐藤 りえ子
社外監査役*2

中尾 健
社外監査役*2

小木曾 麻里
社外監査役*2

社長

中西 勝也*3

副社長執行役員

田中 格知*3
EX担当

常務執行役員

塚本 光太郎
総合素材グループCEO

西澤 淳
天然ガスグループCEO

三枝 則生
食品産業グループCEO

松永 愛一郎
電力ソリューショングループCEO

柏木 豊*3
コーポレート担当役員(IT、CAO)、
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

菊地 清貴
コンシューマー産業グループCEO

久我 卓也
複合都市開発グループCEO

若林 茂
自動車・モビリティグループCEO

野内 雄三*3
コーポレート担当役員(CFO)

太田 光治
産業インフラグループCEO

齊藤 勝
次世代エネルギー担当
(兼)次世代エネルギー部門長

河手 哲雄
北米三菱商事会社社長

今村 功
化学ソリューショングループCEO

小山 聡史
金属資源グループCEO
(兼)金属資源本部長

執行役員

荻久保 直志
複合都市開発グループCEO
オフィス室長

野島 嘉之
総務部長

高田 明彦
欧州三菱商事会社社長
(兼)ロンドン支店長

近藤 恭哉
いすゞ事業本部長

朝倉 康之
電力ソリューショングループCEO
オフィス室長

羽地 貞彦
米国三菱商事会社社長
(兼)北米三菱商事会社 EVP(営業担当)

篠原 徹也
コーポレート担当役員(CRO)
(兼)地域戦略部長

近藤 祥太
経営企画部長

前川 敏章
自動車事業本部長

堀 秀行
食品産業グループCEO
オフィス室長

大野 浩司
鉄鋼製品本部長

鈴木 明文
グローバルマーケティング本部長

船山 徹
コーポレート担当役員(国内開発)
(兼)関西支社長

山名 一彰
事業投資総括部長

小林 健司
コーポレート担当役員(CSEO)

馬場 重郎
東洋紡エムシー(株)出向
(代表取締役副社長執行役員)

津軽 亮介
アジア・パシフィック本部長

山口 研
食品化学本部長

佐藤 聡
産業機械本部長

藤村 武宏
監査部長

岡藤 裕治
三菱商事エナジーソリューションズ(株)出向
(代表取締役社長)

平栗 拓也
CDO
(兼)産業 DX 部門長

黒澤 彰広
法務部長

伊藤 和男
コンシューマー産業グループCEO
オフィス室長

嶋津 吉裕
主計部長

小林 秀司
食料本部長

北村 京介
(株)メタルワン出向
(代表取締役社長執行役員(兼)CEO)

近造 卓二
ジャカルタ駐在事務所長

濱田 哲
海外電力本部長

西野 裕史
三菱商事(中国)有限公司社長
(兼)北京支店長(在北京)

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。いずれも、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たしています。

*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役を示しています。いずれも、(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件および三菱商事が定める社外役員選任基準を満たしています。

*3 取締役を兼務しています。

株主情報(2023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) 2023年3月末時点の発行済株式総数および株主数

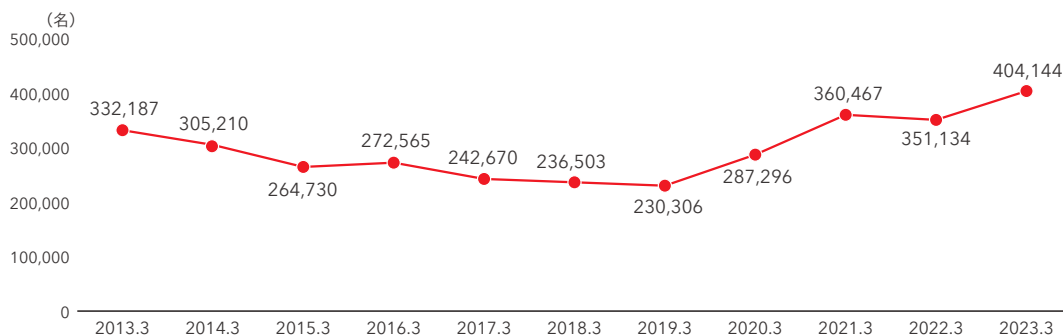
	発行済株式総数(株)	株主数(名)
2022年3月期末時点	1,485,723,351	351,134
増減	▲27,421,000	53,010
2023年3月期末時点	1,458,302,351	404,144

大株主の状況

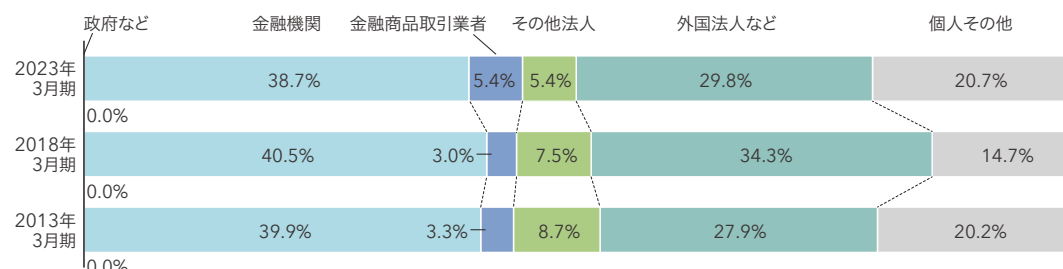
株主名	所有株式の状況(千株未満切り捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	215,945	15.03
EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	107,908	7.51
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	84,145	5.86
明治安田生命保険相互会社	58,361	4.06
東京海上日動火災保険株式会社	43,258	3.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・議決権受託者行使型)	32,276	2.24
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	23,024	1.60
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	1.23
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・日本郵船株式会社口)	15,000	1.04
JP MORGAN CHASE BANK 385781	14,865	1.03

(注) 持株比率は、三菱商事が保有している自己株式22,467,428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

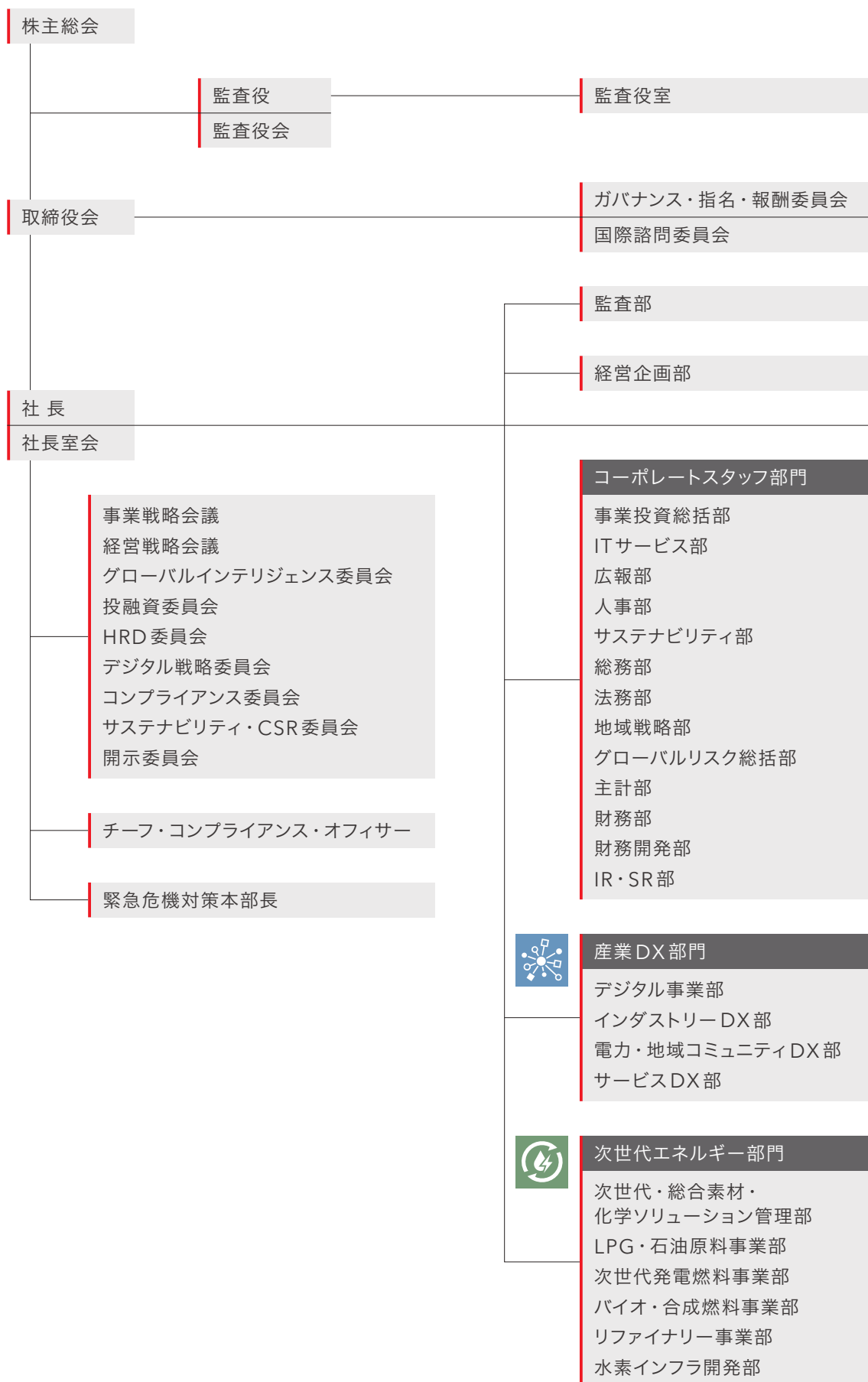


株主構成比(株式所有割合)



	政府など	金融機関	金融商品取引業者	其他法人	外国法人など	個人その他	(単元/100株) 合計
2023年3月期	22	5,645,465	792,966	785,866	4,335,611	3,011,769	14,571,699
2018年3月期	2	6,430,461	479,045	1,184,453	5,458,427	2,343,766	15,896,154
2013年3月期	2	6,587,963	549,129	1,437,146	4,606,050	3,349,211	16,529,501

組織体制 (2023年7月1日時点)

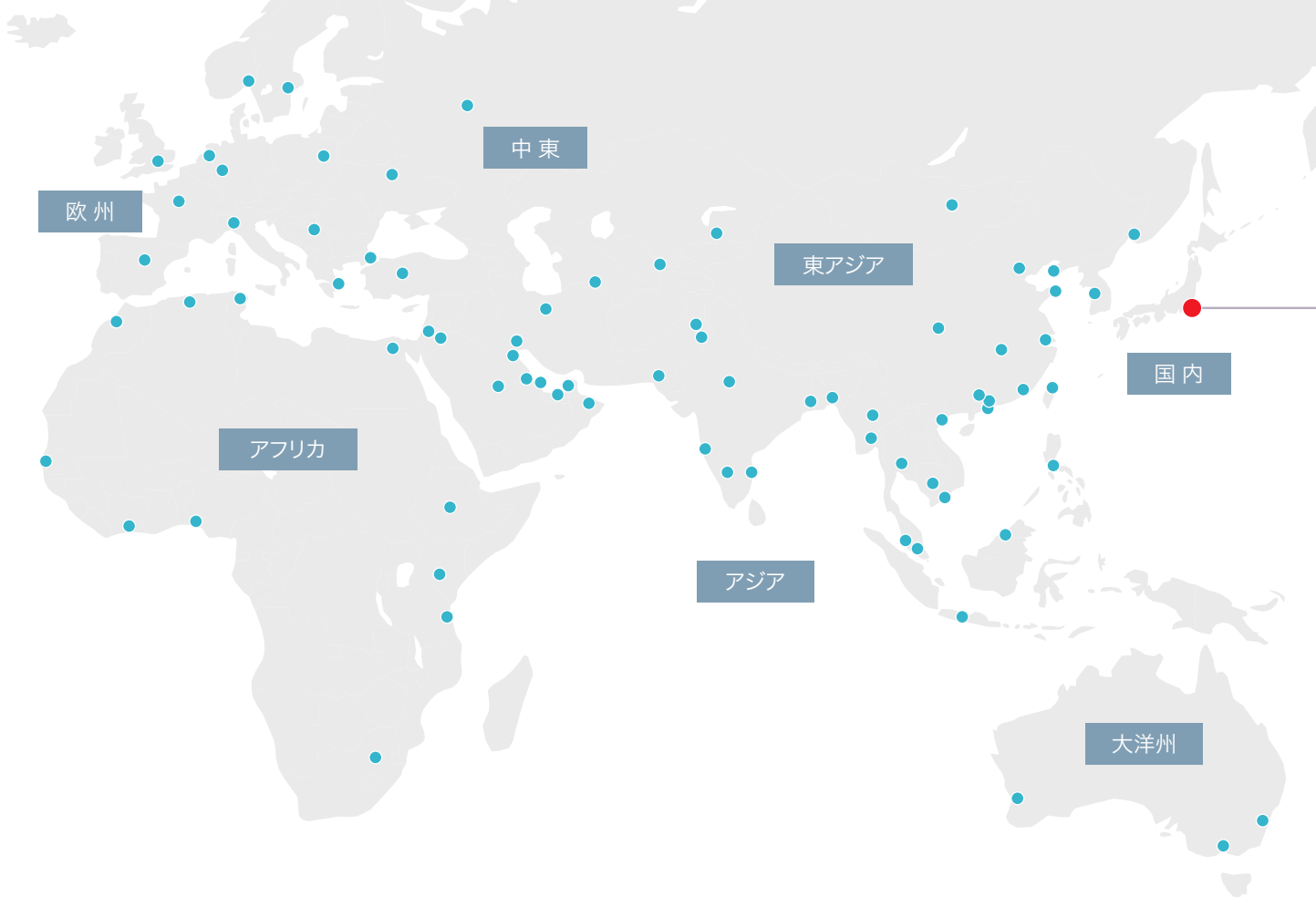


※ 本店の組織体制です。

	天然ガスグループ	天然ガスグループCEOオフィス 天然ガス・金属資源管理部 アジア・パシフィック本部 北米本部 LNG開発・販売本部
	総合素材グループ	総合素材グループCEOオフィス 総合素材グループ監査部 次世代・総合素材・化学ソリューション管理部 建設資材事業部 窯業原料事業部 鉄鋼製品本部 機能材本部 素材ソリューション本部
	化学ソリューショングループ	化学ソリューショングループCEOオフィス 次世代・総合素材・化学ソリューション管理部 環境素材・化学事業本部 グローバルマーケティング本部
	金属資源グループ	金属資源グループCEOオフィス 天然ガス・金属資源管理部 金属資源本部 金属資源トレーディング本部
	産業インフラグループ	産業インフラグループCEOオフィス 産業インフラ管理部 インフラ・船舶・宇宙航空機本部 産業機械本部
	自動車・モビリティグループ	自動車・モビリティグループCEOオフィス 自動車・モビリティ管理部 バッテリーソリューション事業開発部 自動車事業本部 いすゞ事業本部 モビリティ事業本部
	食品産業グループ	食品産業グループCEOオフィス 食品産業管理部 海外市場部 食品化学本部 食料本部 水産本部 農畜産本部
	コンシューマー産業グループ	コンシューマー産業グループCEOオフィス コンシューマー産業グループ監査部 コンシューマー産業管理部 リテイル本部 アパレル・S.P.A.本部 ヘルスケア本部 食品流通・物流本部
	電力ソリューショングループ	電力ソリューショングループCEOオフィス 電力ソリューション管理部 海外電力本部 ユーティリティ・リテイル本部
	複合都市開発グループ	複合都市開発グループCEOオフィス 複合都市開発管理部 都市インフラ本部 海外都市開発本部 金融事業本部

グローバルネットワーク (国・地域) (2023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: 11)

札幌
秋田
仙台
銚子
名古屋
富山
大阪
高松
広島
福岡
那覇

海外 (全社拠点数: 110)

北米

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

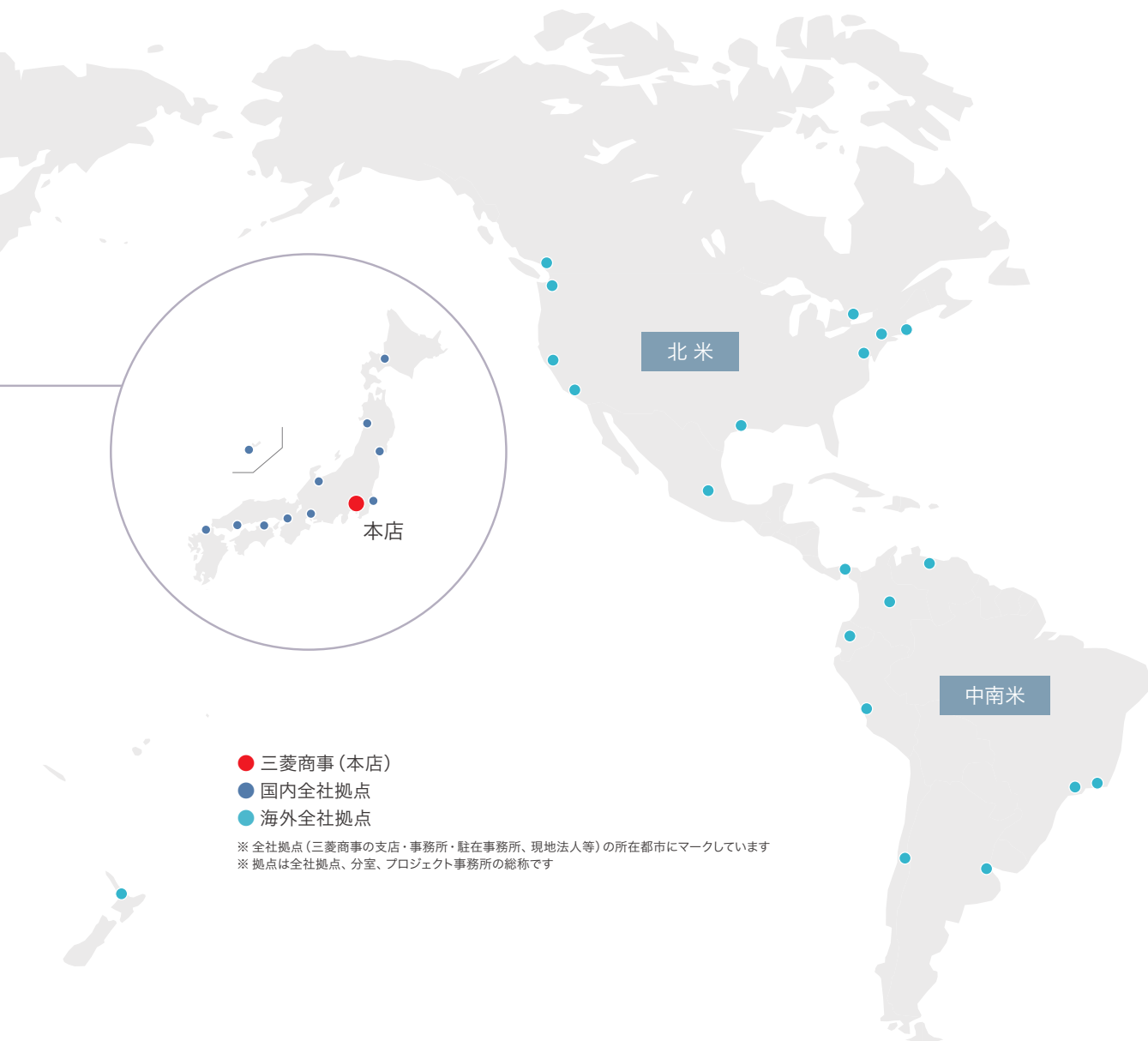
中南米

パナマシティ
キト
リマ
ボゴタ
サンティアゴ
カラカス
ブエノスアイレス
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
ストックホルム
ワルシャワ
ベオグラード
アテネ

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



● 三菱商事(本店)

● 国内全社拠点

● 海外全社拠点

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

アフリカ

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

中東

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

東アジア

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

アジア

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

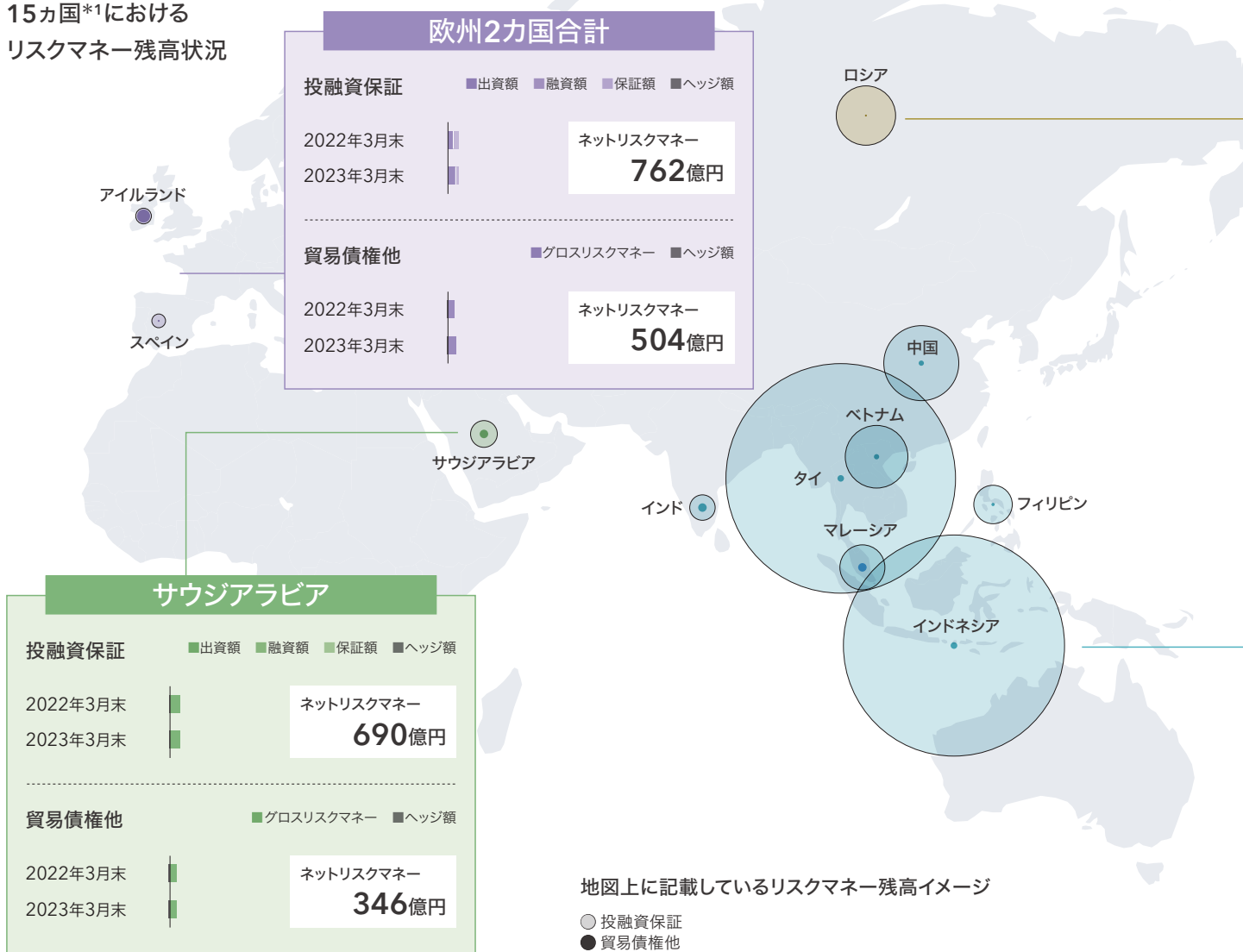
ネビドー
 バンコク
 クアラルンプール
 シンガポール
 フノンペン
 ハノイ
 ホーチミン
 ジャカルタ
 バンダル・スリ・ブガワン
 マニラ

大洋州

メルボルン
 シドニー
 パース
 オークランド

主要なカントリーリスクの内訳

15カ国*1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

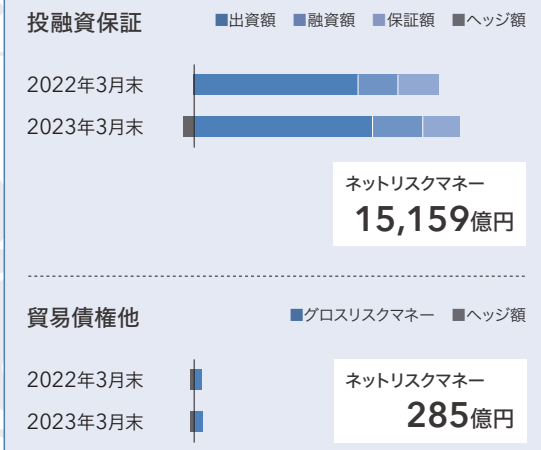
- 投融資保証
- 貿易債権他

投融資保証

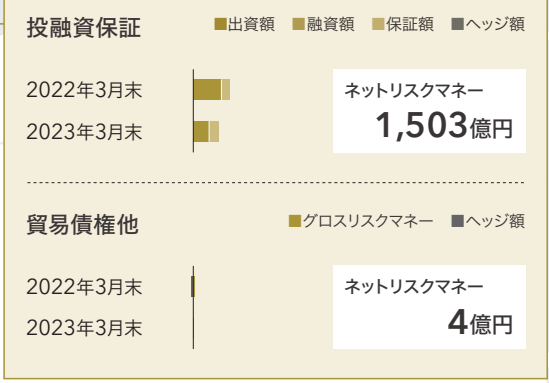
(単位: 億円)

	出資*2			融資			保証			グロスリスクマネー		
	2023年 3月末	2022年 3月末	増減	2023年 3月末	2022年 3月末	増減	2023年 3月末	2022年 3月末	増減	2023年 3月末	2022年 3月末	増減
チリ	5,626	5,713	▲87	—	—	+0	883	924	▲41	6,509	6,637	▲128
ブラジル	1,741	1,187	+554	236	219	+17	1,148	1,164	▲16	3,125	2,570	+555
ペルー	2,623	2,466	+157	2,759	2,158	+601	104	82	+22	5,486	4,706	+780
メキシコ	648	407	+241	—	1	▲1	48	250	▲202	696	658	+38
4カ国計	10,638	9,773	+865	2,995	2,378	+617	2,183	2,420	▲237	15,816	14,571	+1,245
ロシア	943	1,678	▲735	—	—	+0	560	495	+65	1,503	2,173	▲670
1カ国計	943	1,678	▲735	—	—	+0	560	495	+65	1,503	2,173	▲670
サウジアラビア	696	670	+26	—	—	+0	—	—	+0	696	670	+26
1カ国計	696	670	+26	—	—	+0	—	—	+0	696	670	+26
インド	562	488	+74	30	30	+0	46	55	▲9	638	573	+65
インドネシア	4,747	4,178	+569	132	141	▲9	2,731	2,352	+379	7,610	6,671	+939
タイ	2,822	2,056	+766	13	12	+1	2,909	2,394	+515	5,744	4,462	+1,282
中国	991	1,108	▲117	20	82	▲62	875	835	+40	1,886	2,025	▲139
フィリピン	974	1,097	▲123	—	—	+0	—	—	+0	974	1,097	▲123
ベトナム	1,480	1,261	+219	—	—	+0	300	78	+222	1,780	1,339	+441
マレーシア	1,132	1,688	▲556	—	—	+0	25	42	▲17	1,157	1,730	▲573
7カ国計	12,708	11,876	+832	195	265	▲70	6,886	5,756	+1,130	19,789	17,897	+1,892
アイルランド	174	37	+137	—	—	+0	228	365	▲137	402	402	+0
スペイン	360	332	+28	—	—	+0	—	—	+0	360	332	+28
2カ国計	534	369	+165	—	—	+0	228	365	▲137	762	734	+28
合計	25,519	24,366	+1,153	3,190	2,643	+547	9,857	9,036	+821	38,566	36,045	+2,521

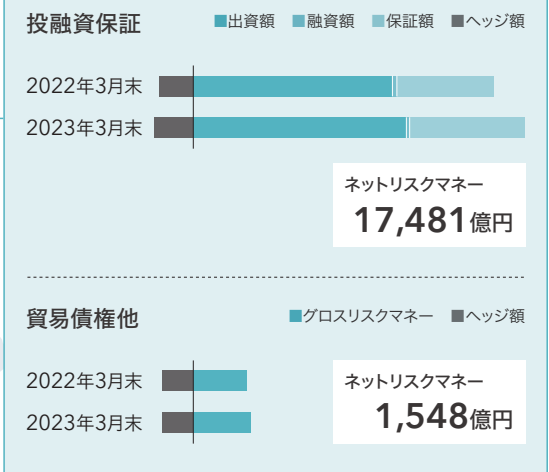
中南米圏4カ国合計



ロシア



アジア圏7カ国合計



メキシコ

ペルー

ブラジル

チリ

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

貿易債権他

ヘッジ類			ネットリスクマネー			グロスリスクマネー			ヘッジ類			ネットリスクマネー		
2023年3月末	2022年3月末	増減	2023年3月末	2022年3月末	増減	2023年3月末	2022年3月末	増減	2023年3月末	2022年3月末	増減	2023年3月末	2022年3月末	増減
—	—	+0	6,509	6,637	▲128	19	20	▲1	—	6	▲6	19	14	+5
656	21	+635	2,469	2,549	▲80	138	154	▲16	1	33	▲32	137	121	+16
—	—	+0	5,486	4,706	+780	21	13	+8	20	11	+9	1	2	▲1
1	—	+1	695	658	+37	355	277	+78	227	185	+42	128	92	+36
657	21	+636	15,159	14,550	+609	533	464	+69	248	235	+13	285	229	+56
—	—	+0	1,503	2,173	▲670	4	64	▲60	—	52	▲52	4	12	▲8
—	—	+0	1,503	2,173	▲670	4	64	▲60	—	52	▲52	4	12	▲8
6	7	▲1	690	663	+27	457	439	+18	111	128	▲17	346	311	+35
6	7	▲1	690	663	+27	457	439	+18	111	128	▲17	346	311	+35
—	—	+0	638	573	+65	940	744	+196	586	585	+1	354	159	+195
2,072	1,971	+101	5,538	4,700	+838	532	645	▲113	389	491	▲102	143	154	▲11
—	—	+0	5,744	4,462	+1,282	409	419	▲10	122	121	+1	287	298	▲11
—	1	▲1	1,886	2,024	▲138	713	752	▲39	470	490	▲20	243	262	▲19
26	23	+3	948	1,074	▲126	223	79	+144	101	29	+72	122	50	+72
210	50	+160	1,570	1,289	+281	195	144	+51	119	42	+77	76	102	▲26
—	—	+0	1,157	1,730	▲573	412	420	▲8	89	89	+0	323	331	▲8
2,308	2,045	+263	17,481	15,852	+1,629	3,424	3,203	+221	1,876	1,847	+29	1,548	1,356	+192
—	—	+0	402	402	+0	4	—	+4	—	—	+0	4	—	+4
—	—	+0	360	332	+28	537	446	+91	37	16	+21	500	430	+70
—	—	+0	762	734	+28	541	446	+95	37	16	+21	504	430	+74
2,971	2,073	+898	35,595	33,972	+1,623	4,959	4,616	+343	2,272	2,278	▲6	2,687	2,338	+349

財務ハイライト

三菱商事株式会社および連結子会社
3月31日に終了した事業年度

当社は、国際会計基準(IFRS)に準拠した連結財務諸表を作成しています。

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3
当期業績:				
収益*1	¥ 7,635,168	¥ 7,669,489	¥ 6,925,582	¥ 6,425,761
売上総利益	1,186,005	1,209,894	1,098,877	1,328,638
持分法による投資損益	168,356	203,818	▲175,389	117,450
当期純利益(純損失)(三菱商事の所有者に帰属)	361,359	400,574	▲149,395	440,293
事業年度末の財政状態:				
資産合計	15,901,125	16,774,366	14,916,256	15,753,557
運転資本*2	2,417,452	2,629,705	2,123,954	1,789,423
社債及び借入金(1年内期限到来分を除く)	4,693,855	4,835,117	4,560,258	4,135,680
資本(当社の所有者に帰属する持分)	5,067,666	5,570,477	4,592,516	4,917,247
有利子負債:				
有利子負債*3	6,075,835	6,348,993	6,042,606	5,383,911
ネット有利子負債*4	4,601,094	4,467,714	4,315,460	3,991,475
キャッシュ・フロー:				
営業活動によるキャッシュ・フロー	381,576	798,264	700,105	583,004
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲300,502	▲154,852	▲503,854	▲179,585
フリーキャッシュ・フロー	81,074	643,412	196,251	403,419
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲118,845	▲305,334	▲364,528	▲752,162
ネットキャッシュ・フロー	▲37,771	338,078	▲168,277	▲348,743
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)	219.30	246.39	▲93.68	277.79
希薄化後(円、米ドル)	218.80	245.83	▲93.68	277.16
配当金(円、米ドル)	68.00	70.00	50.00	80.00
1株当たり当社所有者帰属持分(円、米ドル)	3,074.03	3,437.75	2,898.23	3,101.43
配当性向*5(%)	25	28	—	29
株式:				
期末発行済株式数*6(千株)	1,648,541	1,620,384	1,584,595	1,585,480
財務指標:				
ROE*7(%)	7.5	7.5	▲2.9	9.3
ROA*8(%)	2.3	2.5	▲0.9	2.9
ネットDER*9(倍)	0.9	0.8	0.9	0.8
DOE*10(%)	2.3	2.1	1.6	2.7
株価情報:				
期中平均株価(円、米ドル)	1,897	2,143	2,262	2,215
株価収益率(PER)*11(倍)	8.68	8.69	▲24.08	8.00
株価純資産倍率(PBR)*12(倍)	0.6	0.6	0.8	0.7

(注) 2020年3月期よりIFRS第16号「リース」を適用し、使用権資産を計上したことに伴い資産合計が増加している。また、リース負債支払額が、営業活動によるキャッシュ・フローから、財務活動によるキャッシュ・フローに組み替えられている。米ドル金額は便宜的に1米ドル=135.5円で換算している。

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

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

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

*4 「ネット有利子負債」は、有利子負債から現金及び現金同等物と定期預金を差し引いたもの。

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

*6 当社が保有する自己株式は含まれていない。

*7 「ROE」は、当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)を、期首および期末の「資本(当社の所有者に帰属する持分)」の平均で除して算出したもの。

*8 「ROA」は、当期純利益(純損失)(当社の所有者に帰属)を、期首および期末の資産合計の平均で除して算出したもの。

*9 「ネットDER」は、ネット有利子負債を、「資本(当社の所有者に帰属する持分)」で除して算出したもの。

2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	単位:百万円 2023.3	単位:百万米ドル 2023.3
¥ 7,567,394	¥16,103,763	¥14,779,734	¥12,884,521	¥17,264,828	¥ 21,571,973	\$ 159,203
1,886,640	1,987,811	1,789,131	1,605,106	2,150,764	2,559,962	18,893
211,432	137,269	179,325	97,086	393,803	500,180	3,691
560,173	590,737	535,353	172,550	937,529	1,180,694	8,714
16,036,989	16,532,800	18,033,424	18,634,971	21,912,012	22,152,882	163,490
1,861,823	1,885,242	1,591,119	1,732,708	2,213,212	2,414,624	17,820
3,684,860	3,569,221	4,287,354	4,381,793	4,039,749	3,493,991	25,786
5,332,427	5,696,246	5,227,359	5,613,647	6,880,232	8,071,021	59,565
4,954,395	5,092,099	5,760,123	5,644,315	5,643,169	4,889,881	36,088
3,714,176	3,723,568	4,336,295	4,178,410	3,939,721	3,237,591	23,894
742,482	652,681	849,728	1,017,550	1,055,844	1,930,138	14,245
▲317,583	▲273,687	▲500,727	▲357,297	▲167,550	▲177,466	▲1,310
424,899	378,994	349,001	660,253	888,294	1,752,672	12,935
▲554,328	▲227,480	▲156,629	▲691,184	▲693,396	▲1,766,638	▲13,038
▲129,429	151,514	192,372	▲30,931	194,898	▲13,966	▲103
353.27	372.39	348.50	116.86	635.06	809.29	5.97
352.44	371.55	347.71	116.57	625.73	805.69	5.95
110.00	125.00	132.00	134.00	150.00	180.00	1.33
3,362.34	3,589.37	3,521.30	3,803.01	4,659.68	5,648.84	41.69
31	34	38	115	24	22	—
1,585,929	1,586,977	1,484,497	1,476,105	1,476,545	1,428,793	—
11.3	10.7	9.8	3.2	15.0	15.8	—
3.6	3.6	3.0	0.9	4.6	5.4	—
0.7	0.7	0.8	0.7	0.6	0.4	—
3.5	3.6	3.7	3.7	3.5	3.5	—
2,656	3,143	2,807	2,526	3,472	4,357	32.15
7.54	8.46	8.34	21.75	5.50	5.38	—
0.8	0.9	0.9	0.7	0.7	0.8	—

*10 「DOE」は、1株当たりの配当金を、期首および期末の「1株当たり当社所有者帰属持分」の平均で除して算出したもの。

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

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

主要な関係会社等の持分損益

天然ガスグループ				(単位：億円)
	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
LNG事業				
関係会社持分法損益*	—	257	535	1,404
その他投資先 受取配当金(税後)	—	182	392	430
シェールガス事業				
シェールガス事業 持分損益	—	▲133	17	258

*産業インフラグループが保有する持分の損益(2021年3月期:25億円、2022年3月期:39億円、2023年3月期:61億円)を含まない。

総合素材グループ				(単位：億円)
	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
Cape Flattery Silica Mines Pty, Ltd. (オーストラリア)	100.00	5	7	9
Mitsubishi International PolymerTrade Corporation (米国)	100.00	4	5	▲1
株式会社メタルワン	60.00	39	169	249

化学ソリューショングループ				(単位：億円)
	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
アストモスエネルギー株式会社	49.00	16	93	80
サウディ石油化学株式会社	33.34	11	34	▲12
三菱商事エネルギー株式会社	100.00	69	68	89
三菱商事ケミカル株式会社	100.00	13	28	31
三菱商事プラスチック株式会社	100.00	26	31	30
明和産業株式会社	33.05	5	8	6
海外化学品トレーディング事業	—	25	43	36
基礎化学事業関連会社*	—	1	▲4	103

*塩事業、メタノール事業の合計値。

金属資源グループ				(単位：億円)
	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
IRON ORE COMPANY OF CANADA (カナダ)	26.18	176	311	259
M.C. INVERSIONES LIMITADA (チリ)【鉄鉱石事業】	100.00	111	271	197
三菱商事RtMジャパン株式会社	100.00	52	76	108
MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD (オーストラリア)	100.00	109	2,706	3,732
銅事業				
ジエコ株式会社*	70.00	119	236	129
JECO 2 LTD (英国)*	50.00	28	56	31
MC COPPER HOLDINGS B.V. (オランダ)	100.00	32	50	11
M.C. INVERSIONES LIMITADA (チリ)【銅事業】	100.00	29	204	▲356
MCQ COPPER LTD.	100.00	—	▲51	96

銅事業においては、上記以外に親会社が直接アンタミナ鉱山からの配当を収受している。(2021年3月期:126億円、2022年3月期:178億円、2023年3月期:108億円)

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

産業インフラグループ				(単位：億円)
	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
エム・エス・ケー農業機械株式会社	100.00	13	12	10
株式会社レンタルのニッケン	100.00	40	36	44
千代田化工建設株式会社*1	33.45	27	▲42	51
三菱商事テクノス株式会社	100.00	6	12	5
三菱商事マシナリ株式会社	100.00	30	24	32
その他エネルギーインフラ関連事業会社	—	40	14	83
一般商船事業関係会社*2	—	13	65	58
ガス船事業関係会社*2	—	32	30	33

*1 表中の数値の他に会計基準差の補正等として、(2021年3月期:▲4億円、2022年3月期:▲25億円、2023年3月期:▲12億円)の連結調整を加えている。

*2 本邦で課税される税の影響を含む。

自動車・モビリティグループ				(単位：億円)
	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
タイ・インドネシア自動車関連事業会社	—	577	913	1,069
三菱自動車工業株式会社*	20.00	▲625	148	337

*取得時に公正価値評価された資産の償却等で、この他に連結調整(2021年3月期:92億円、2022年3月期:▲6億円、2023年3月期:▲21億円)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

PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIA (インドネシア)	40.00	11	77	62
PT. KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS (インドネシア)	30.00	1	17	23
TRI PETCH ISUZU SALES CO., LTD. (タイ)	88.73	361	477	592

食品産業グループ

(単位：億円)

	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
AGREX INC. (米国)	100.00	8	6	12
CERMAQ GROUP AS (ノルウェー)	100.00	4	308	308
INDIANA PACKERS CORPORATION (米国)	80.00	51	59	22
OLAM GROUP LIMITED (シンガポール) *	14.64	33	92	88
PRINCES LTD (英国)	100.00	48	26	▲70
TH FOODS, INC. (米国)	50.00	5	4	7
DM 三井製糖ホールディングス株式会社	20.00	—	2	25
伊藤ハム米久ホールディングス株式会社	40.66	79	76	68
かどや製油株式会社	26.35	6	7	6
ジャパンファームホールディングス株式会社	92.66	42	29	23
東洋冷蔵株式会社	95.08	21	50	51
日東富士製粉株式会社	64.85	23	24	26
日本KFCホールディングス株式会社	35.21	12	16	9
日本食品化工株式会社	59.83	8	8	15
日本農産工業株式会社	100.00	30	13	4
フードリンク株式会社	99.42	20	21	16
三菱商事ライフサイエンス株式会社	100.00	51	54	62

* 株式交換に伴い、当社の直接投資先はOLAM INTERNATIONAL LIMITEDから同社の親会社であるOLAM GROUP LIMITEDに変更。

なお、表中の数値の他に会計基準差の補正等として、(2021年3月期：▲53億円、2022年3月期：▲11億円、2023年3月期：▲11億円)の連結調整を加えている。

コンシューマー産業グループ

(単位：億円)

	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
TOYO TIRE 株式会社*1	20.02	23	83	96
エム・シー・ヘルスケアホールディングス株式会社	80.00	24	26	21
株式会社日本ケアサプライ	40.26	10	7	6
株式会社ライフコーポレーション	23.05	41	35	31
株式会社ローソン*2	50.12	44	90	124
三菱商事パッケージング株式会社	100.00	14	25	32
三菱商事ファッション株式会社	100.00	21	17	24
三菱商事ロジスティクス株式会社	100.00	7	19	20
三菱食品株式会社	50.11	69	74	86

*1 表中の数値の他に会計基準差の補正等として、(2021年3月期：▲15億円、2022年3月期：▲14億円、2023年3月期：▲39億円)の連結調整を加えている。

*2 表中の数値の他に会計基準差の補正等として、(2021年3月期：▲62億円、2022年3月期：▲33億円、2023年3月期：▲56億円)の連結調整を加えている。また、同社宛てのれんおよび無形資産の減損(2021年3月期：▲836億円)による連結上の調整を含まない。

電力ソリューショングループ

(単位：億円)

	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
N.V. Eneco (オランダ) *1	80.00	132	200	321
Diamond Generating Asia, Limited (香港) *2, 3	100.00	73	17	55
DIAMOND GENERATING CORPORATION (米国)	100.00	31	69	94
DIAMOND GENERATING EUROPE LIMITED (英国)	100.00	62	288	292
DIAMOND TRANSMISSION CORPORATION (英国) *4	100.00	78	▲14	21
三菱商事エナジーソリューションズ株式会社	100.00	138	156	▲154

*1 2021年6月29日付でN.V. Eneco BeheerがEneco Groep N.V.を吸収合併の上、N.V. Eneco (以下Eneco社)に商号変更。

当社は上記数値の他に、Eneco社取得時に公正価値評価した資産の償却等を2021年3月期に▲70億円、2022年3月期に▲20億円、2023年3月期に▲53億円、連結調整を加えている。また連結調整後の数値には英国/オランダ税制改正による影響を含む。(2021年3月期：オランダ▲49億円、2022年3月期：英国▲7億円/オランダ▲12億円)

*2 Diamond Generating Asia, Limitedが管理している会社を含めた12社の損益を合算して開示している。

*3 本邦で課税される税の影響を含む。

*4 英国税制改正による影響2022年3月期▲8億円を含む。

複合都市開発グループ

(単位：億円)

	持分比率 (%)	2021.3	2022.3	2023.3
DIAMOND REALTY INVESTMENTS, INC. (米国)	100.00	45	208	125
ダイヤモンド・リアルティ・マネジメント株式会社	100.00	17	14	25
株式会社MCアビエーション・パートナーズ	100.00	▲25	▲134	18
三菱HCキャピタル株式会社*1	18.00	108	166	197
三菱オートリース株式会社	50.00	18	23	29
三菱商事都市開発株式会社	100.00	97	52	133
アセアン都市開発関連事業会社	—	—	10	41
ファンド関連事業会社*2	—	90	173	29

*1 2021年3月期第4四半期は三菱UFJリース株式会社の損益、2022年3月期第4四半期は三菱UFJリース株式会社の損益(1-3月)および三菱HCキャピタル株式会社の損益(4-12月)の合算値を、おのおの持分比率に応じて計上している。

*2 本邦で課税される税の影響を含む。

ESG 情報

Environmental Data

2022年3月期に公表した新たなGHG排出量削減目標の設定に伴い、2022年3月期実績より関連会社分のGHG排出量も対象に含むGHGプロトコルの出資比率基準での算定を行っています。^{※1、※2、※3}

また、当社にとって特に排出量の大きいScope3のカテゴリの適切な管理・開示の在り方について検討を行い、2022年3月期より、これに該当するScope3 カテゴリ11(販売した製品の使用に伴う排出量)の開示を開始しました。

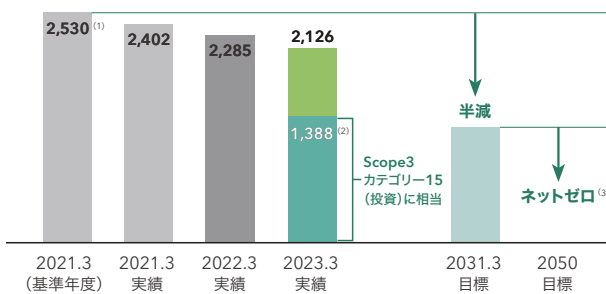
Scope1・2(単位:千t-CO₂e)

	2021.3	2022.3	2023.3	削減目標 対象
単体 Scope1・2合計	9.3	3.4	3.5*	
Scope1(6.5ガス含)	21,829	21,046	19,518*	○
連結 Scope2	2,187	1,806	1,746*	
Scope1・2合計	24,016	22,852	21,264*	

Scope1・2 セグメント別排出量(単位:千t-CO₂e)

	2021.3	2022.3	2023.3
天然ガスグループ	3,354	3,172	3,228
総合素材グループ	512	407	395
化学ソリューショングループ	1,011	1,222	1,119
金属資源グループ	4,132	3,201	3,216
産業インフラグループ	102	126	115
自動車・モビリティグループ	117	140	131
食品産業グループ	1,380	1,430	1,390
コンシューマー産業グループ	384	241	206
電力ソリューショングループ	13,003	12,889	11,442
複合都市開発グループ	14	20	20
コーポレートスタッフ部門	8	4	4
合計	24,016	22,852	21,264

(単位:万t-CO₂e)



- 出資比率基準に基づくScope1・2排出量であり、関連会社のScope1・2排出量の当社出資持分相当分を含む。また、基準年度数値には火力発電・天然ガス事業の①投資意思決定済且つGHG未排出の案件の想定ピーク排出量、および②一部稼働開始済事業のフル稼働に向けて確実に見込まれる排出増加幅を含む。
- 1,388万トン、仮に支配力基準を採用した場合のScope3カテゴリ15(投資)に相当。
- 削減努力を進めた上で、なお残存する排出量については、炭素除去を含めた国際的に認められる方法でオフセットを行う前提。また、GHG排出量削減目標に係る削減計画や施策は、技術発展・経済性・政策/制度支援等の進捗に応じて柔軟に変更。

★の付された2023年3月期のESG情報は、独立した第三者であるテロイトーマツサステナビリティ(株)の保証を取得しています。詳細については当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsubishicorp.com/ar2023/ja/pdf/ar_report2023_24.pdf



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



Scope3(単位:千t-CO₂e)

	2021.3	2022.3	2023.3	削減目標 対象
単体 カテゴリ4(輸送、配送(上流))	26	24	24*	
カテゴリ11(販売した製品の使用)	—	381,254	306,939	
連結 【参考値】 カテゴリ15(投資)	—	15,158	13,881	○

・カテゴリ4:エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)に準拠し、当社を荷主とする国内輸送に関わるものを対象にしている(廃棄物輸送を含む)。
 【参考値】
 ・カテゴリ15:Scope1・2のうち、関連会社・共同支配企業の排出量(GHGプロトコルの支配力基準を採用した場合のカテゴリ15相当)。

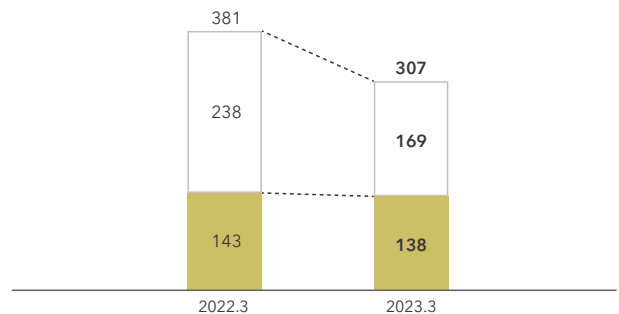
Scope3 カテゴリ11 セグメント別排出量(単位:千t-CO₂e)

	2021.3	2022.3	2023.3
天然ガスグループ	—	111,410	116,006
総合素材グループ	—	896	993
化学ソリューショングループ	—	41,299	46,403
金属資源グループ	—	94,072	96,593
産業インフラグループ	—	88,470	2,436
連結 自動車・モビリティグループ	—	30,093	32,747
食品産業グループ	—	1,431	1,617
コンシューマー産業グループ	—	4,360	4,065
電力ソリューショングループ	—	8,982	5,729
複合都市開発グループ	—	241	350
合計	—	381,254	306,939

Scope3 カテゴリ11

MC Climate Taxonomy別排出量(単位:百万tCO₂e)

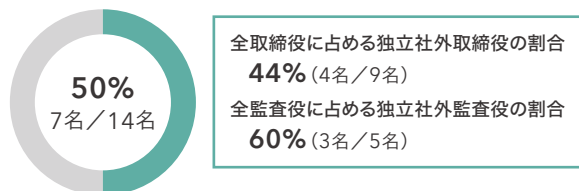
MC Climate Taxonomyとは、当社の約130の全ビジネスユニットを対象に、気候変動の移行機会が大きいものをグリーン事業、移行リスクが大きいものをトランスフォーム事業、どちらにも該当しないものをホワイト事業に分類したものです。



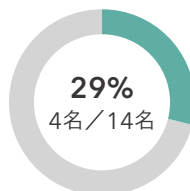
- トランスフォーム(原料炭開発事業、天然ガス開発・液化事業等)
- ホワイト(化石燃料トレーディング事業、インフラ輸出事業、自動車販売事業等)

Governance Data

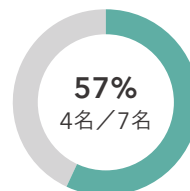
全取締役・監査役に占める独立社外役員割合※4(単位:%)



全取締役・監査役に占める女性の割合※4(単位:%)

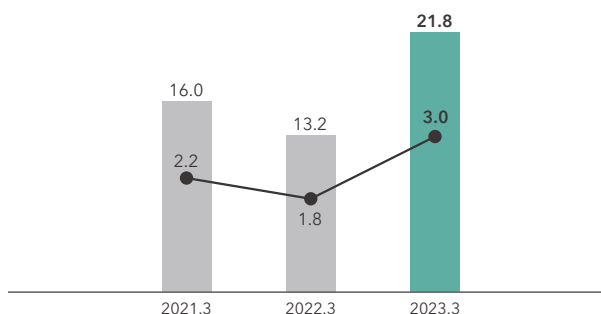


ガバナンス・指名・報酬委員会における社外取締役の割合※4(単位:%)



Social Data

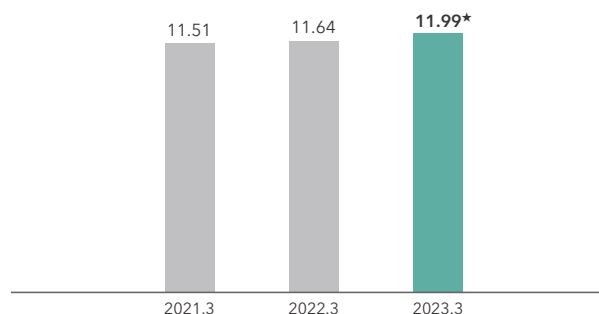
従業員1人当たりの平均研修時間・日数※5



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

	2021.3	2022.3	2023.3
研修総時間(単位:時間)	9.2万	7.4万	11.9万

女性管理職比率(単体)(単位:%)※6



人事データ(単体)

	2021.3	2022.3	2023.3	
従業員数(単体)	男性	4,241	4,141	4,051
	女性	1,484	1,430	1,397
	計	5,725	5,571	5,448
管理職男女別比率(単位:%)※7	男性	88.49	88.36	88.01*
	女性	11.51	11.64	11.99*
平均勤続年数	18.4	18.5	18.5	
海外在籍者数(グローバル研修生含む)※8	1,074	1,045	1,054	
障がい者雇用比率(単位:%)※9	男性	36	49	78
	女性	48	67	68
育児休暇取得者数※10	計	84	116	146
	男性	1	0	1
介護休暇取得者数※10	女性	0	0	0
	計	1	0	1
月間平均残業時間(単位:時間/月)※11	27.2	30.4	29.9	
有給休暇取得率(単位:%)※12	55	60	67	
従業員満足度(単位:%)※13	—	76	74	
労働災害率(災害発生頻度)(Lost Time Injuries Frequency Rate)※14	連結	2.74	2.03	1.98
	単体	0.16	0.15	0

※1 2022年3月期実績より集計範囲に関連会社・共同支配企業を追加し、当社単体、子会社、関連会社、共同支配事業、および共同支配企業の出資持分相当量をScope1・2の算定対象範囲としている(出資比率基準)(表中の2021年3月期実績は参考値)。

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

※3 算定基準として以下を採用。

- ・燃料使用に伴う直接的な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 4.8)(2023年1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
- 電気事業者別排出係数(2023年1月改定、環境省・経済産業省)の調整後排出係数(海外電力事業者係数は個別に確認、情報入手不可の場合はIEA CO₂ Emissions from Fuel Combustion(2022 edition)2020年の国別排出係数を使用)

※4 2023年7月1日時点の体制に基づく。

※5 従業員1人当たりの平均研修時間・日数は、本店人事主催研修のみ(海外派遣研修除く)。1日の勤務時間を7.25時間として算出

※6 各年4月1日時点のデータ

※7 各年4月1日時点のデータ

※8 「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。

※9 各年6月1日時点のデータ

※10 当該年度内に休暇を開始した人数でカウント

※11 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)

※12 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)

※13 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年ごとに実施していたが、2024年3月期以降は毎年実施(前回:2022年11月)。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む、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。

※14 連結は、自社従業員およびコントラクター従業員の労働災害率。単体は、本社および国内支社勤務の従業員(顧問・嘱託社員を除く)および派遣社員の労働災害率を示している。2023年3月期より開示の対象範囲を変更しており、過年度に遡って修正している。

(参考)労働災害率(災害発生頻度)全国の事業所平均:2.06(厚生労働省「令和4年 労働災害動向調査」より引用)

会社情報(2023年3月31日時点)

社名	三菱商事株式会社(証券コード:8058)
創立年月日 (設立年月日)	1954年7月1日 (1950年4月1日)
資本金	204,446,667,326円
発行済株式総数	1,458,302,351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:5,448名 連結:79,706名
独立監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主数	404,144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・SR部 〒100-8086 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号 電話:03-3210-2121(代表)

ウェブサイト

最新の統合報告書、会社業績、ニュースリリースなどの情報は投資家向けウェブサイトでご覧頂けます。

URL: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/> (日本語)
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/> (英語)

www.mitsubishicorp.com