

2023年度事業報告 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

■ 事業の概況

● 三菱商事グループの事業概要等

事業内容

三菱商事グループは、国内外のネットワークを通じて、天然資源開発から多種多様な商品の売買や製造、コンシューマー向け商品やサービスの提供を行うほか、広い産業接地面やグローバルインテリジェンスによる総合力を活かし、新しいビジネスモデルや新技術の事業化、新たなサービスの開発・提供等、広範な分野で多角的に事業を展開しています。

連結業績

1. 概況

2023年度の連結業績の概況は、次のとおりです。

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	増減	主な増減要因
収益	215,720	195,676	△ 20,044	市況下落
売上総利益	25,600	23,597	△ 2,003	豪州原料炭事業の市況下落
販売費及び一般管理費	△ 16,075	△ 16,923	△ 848	円安に伴う為替換算の影響及び人件費増加
有価証券損益	1,970	2,330	+ 360	海外発電事業における売却益及び評価益
固定資産除・売却損益	△ 3	372	+ 375	投資不動産及び有形固定資産の売却益
固定資産減損損失	△ 316	△ 296	+ 21	海外食品事業における固定資産の減損
その他の損益－純額	△ 254	△ 1,041	△ 788	鮭鱒養殖事業関連損失
金融収益	2,036	3,054	+ 1,017	受取配当金の増加及び米ドル金利上昇による金利収入増加
金融費用	△ 1,154	△ 1,911	△ 758	米ドル金利上昇
持分法による投資損益	5,002	4,444	△ 558	天然ガス及び原油価格の下落
税引前利益	16,806	13,626	△ 3,180	－
法人所得税	△ 4,091	△ 3,377	+ 714	－
当期純利益	12,715	10,249	△ 2,466	－
当期純利益 (当社の所有者に帰属)	11,807	9,640	△ 2,167	－

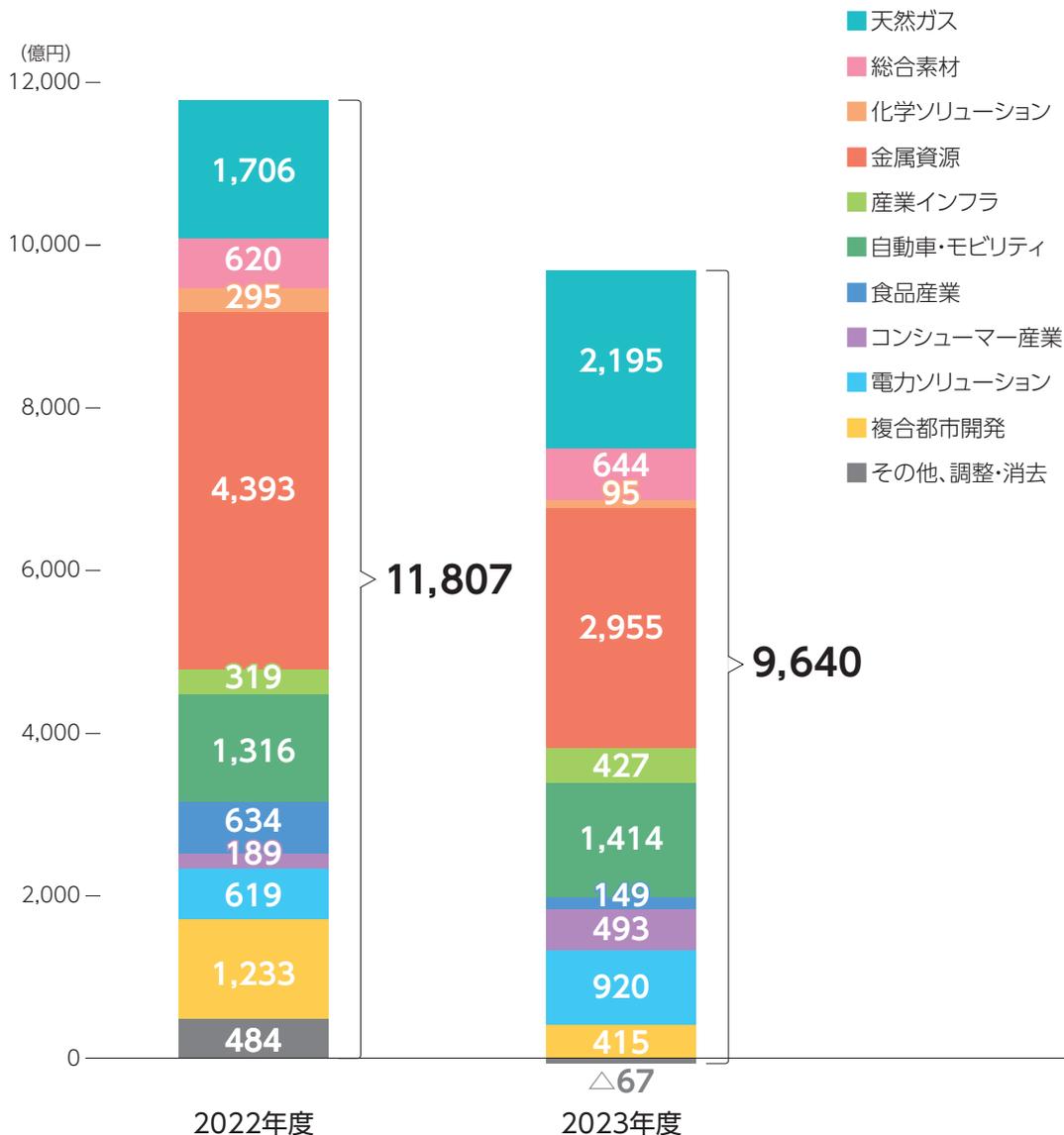
(注) 1. 四捨五入差異により縦計・横計が合わないことがあります。

2. 事業報告は、国際会計基準に基づき作成しています。

2. セグメント別の状況

■ セグメント別当期純利益

(1億円未満四捨五入)

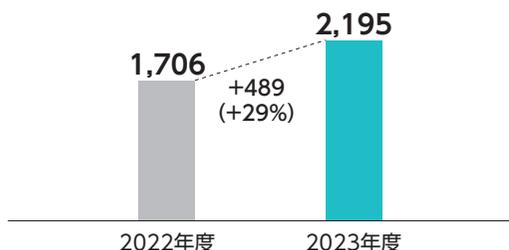




天然ガスグループ

天然ガスグループは、北米、東南アジア、豪州等において、天然ガス・原油の開発・生産事業、液化天然ガス (LNG) 事業等を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

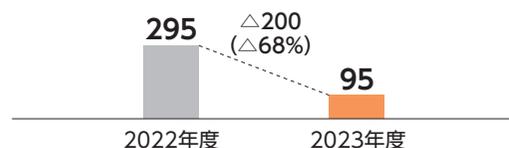
- 〈増加〉・ LNG 販売事業における前年度に計上した取引損失の反動や取引利益の増加
- ・ LNG 関連事業における受取配当金の増加
- 〈減少〉・ LNG 関連事業における持分利益の減少



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は、エチレン、メタノール、塩、アンモニア、プラスチック、肥料等、幅広い化学関連分野において、販売取引、事業開発、投資等を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

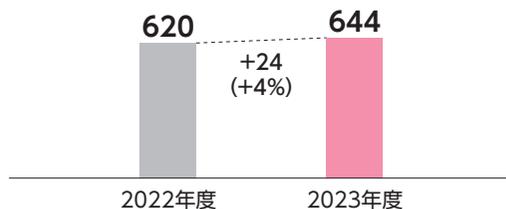
- 〈減少〉・ 化学品製造事業における減損損失や前年度に計上した繰延税金負債の取崩しの反動



総合素材グループ

総合素材グループは、自動車・モビリティや建設・インフラ等の対面業界において、鉄鋼製品、硅砂、セメント・生コン、炭素材、塩ビ・化成品等多岐にわたる素材の販売取引、事業投資、事業開発を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

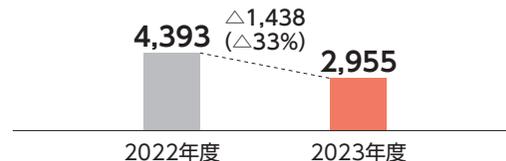
—



金属資源グループ

金属資源グループは、銅、原料炭、鉄鉱石、アルミといった金属資源への投資・開発等を通じて事業経営に携わるとともに、グローバルネットワークを通じた鉄鋼原料、非鉄原料・製品における質の高いサービスや機能を活かし、供給体制を強化しています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

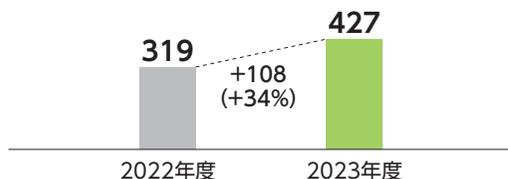
- 〈減少〉・ 豪州原料炭事業における市況下落



産業インフラグループ

産業インフラグループは、エネルギーインフラ、産業プラント、建設機械、工作機械、農業機械、エレベーター、エスカレーター、ファシリティマネジメント、船舶、宇宙航空関連機器等、幅広い分野における事業及び関連する取引等を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

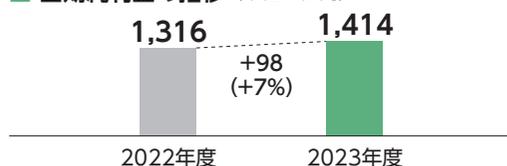
- (増加)・海外事業投資先の持分売却益
 ・一般商船事業における持分利益の増加



自動車・モビリティグループ

自動車・モビリティグループは、乗用車・商用車の販売や販売金融を中心に、生産、アフターサービスも含め一連のバリューチェーン事業に深く関与しています。また、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するモビリティ関連事業に取り組んでいます。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

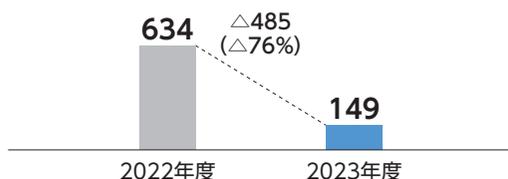
- (増加)・前年度に計上した中国事業投資先の販売不調に伴う損失の反動
 ・海外事業売却関連損益の計上
 (減少)・アセアン自動車事業における持分利益の減少



食品産業グループ

食品産業グループは、食糧、生鮮品、生活消費財、食品素材等の「食」に関わる分野で、原料の生産・調達から製品製造に至るまでの幅広い領域において、販売取引、事業開発等を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

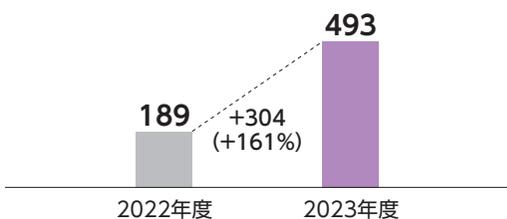
- (増加)・関連会社株式の売却益
 (減少)・鮭鱒養殖事業における持分利益の減少
 ・海外食品事業における減損損失



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は、小売・流通、物流、ヘルスケア、衣料ほかの各領域において、商品・サービスの提供、事業開発等を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

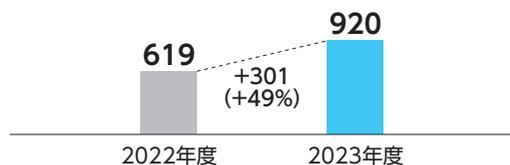
- (増加)・CVS事業における持分利益の増加
 ・過年度に計上した(株)ローソン宛て投資に関する無形資産の減損の戻入益



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は、国内外の産業の基盤である電力・水関連事業における幅広い分野に取り組んでいます。具体的には、発・送電事業、電力トレーディング、電力小売事業等に加え、水素エネルギー開発等を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

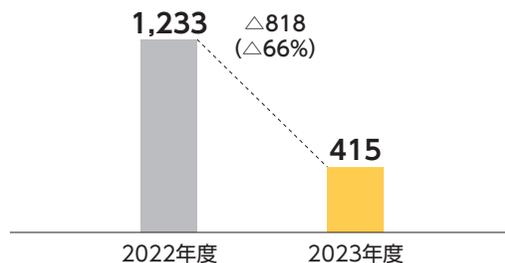
〈増加〉・海外発電事業における資産売却益の増加



複合都市開発グループ

複合都市開発グループは、都市開発・不動産、企業投資、リース、インフラ等の分野において、開発事業、運用・運営を行っています。

■ 当期純利益の推移 (単位：億円)



【主な変動要因】

〈減少〉・前年度に計上した不動産運用会社の売却益の反動

● 2024年4月以降の営業グループの体制と事業紹介

当社は、2024年4月に組織改編を実施しました。新しい営業グループの体制と事業についてご紹介します。



地球環境エネルギーグループ

TOPICS

インドネシア タンブー LNG 拡張プロジェクト出荷開始

当社は、bp Berau Ltd.等と参画するタンブー LNG プロジェクトにて、増設中であった新規液化設備からのLNG生産及び出荷を2023年10月より開始しました。これにより生産能力は760万トンから1,140万トンへ増加しています。また排出されるCO₂を回収し、既存ガス田に圧入・貯留するCCUS事業も計画中であり、本事業を通じてLNG供給力の強化と同時に、サプライチェーンの低・脱炭素化も目指しています。



タンブー LNG プロジェクト



マテリアルソリューショングループ

TOPICS

鉄鋼製品バリューチェーンの 高度化に向けた取組を推進

当社が出資する(株)メタルワンは、鉄鋼製品の加工・製造、販売、在庫・物流等を事業とする双日(株)との合併会社(当社60%出資)です。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、デジタル技術を活用し、鉄鋼製品バリューチェーンの更なる高度化・強靱化に取り組み、産業課題の解決に貢献していきます。



鉄鋼メーカーが製造する鋼帯を加工するコイルセンター



金属資源グループ

TOPICS

高まる銅需要に応えるため 更なる銅事業の拡大へ

当社は、脱炭素社会実現の鍵を握る銅資源の開発を中核事業の一つと位置付け、複数の優良な銅鉱山を共同保有しています。パートナーのAnglo American plc.と共に2022年に生産を開始したペルー・ケジャベコ銅鉱山は、2023年に本格操業に移行しました。更に、チリ・マリマカ銅鉱山プロジェクトに新たに参画し、2030年頃の生産開始に向け協議を重ねています。今後も更なる銅資源の確保と安定供給に取り組んでいきます。



2023年に本格操業に移行したケジャベコ銅鉱山



社会インフラグループ

TOPICS

デジタル社会を支える データセンター事業を推進

当社は2017年よりデータセンター（DC）事業に参画し、急速に進むデジタル化を支える基盤インフラとして、DCの開発・運営を進めてきました。2023年度は、当社として8棟目となるDCを千葉県印西市にて開業、また世界最大のDC市場である米国への参入も果たしました。クラウドや生成AIの普及等によりDCの役割・重要性は一層増していくことが予想される中、当社は国内外でのDC事業を拡充し、社会の持続可能な成長と未来への発展を支援していきます。



印西市のDC外観とデータホールのイメージ
(提供：MCデジタル・リアルティ(株))

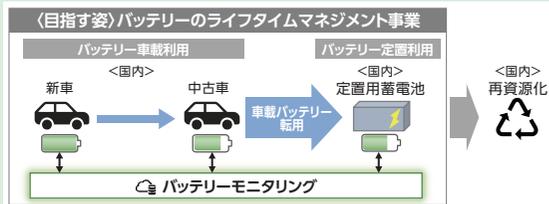


モビリティグループ

TOPICS

両社が強みを活かしモビリティ×エネルギーを 掛け合わせたサステナブルな新事業に挑戦

当社と本田技研工業(株)は、軽の電気自動車(EV)に搭載されるバッテリーの使用環境・劣化度合いをモニタリングし、当該データをもとに車載用から定置蓄電所用へ転用することでバッテリー価値を最大化するという、モビリティ領域とエネルギー領域を掛け合わせた新事業推進の方向性につき合意しました。



本田技研工業と目指す事業のイメージ

バッテリーをモニタリングしつつ使用可能期間にわたって所有し活用することで、特定重要物資*であるバッテリーのリソースサーキュレーション(資源循環)メカニズムの構築に寄与するとともに、バッテリー価値最大化により、EVユーザーの経済的負担軽減、ひいてはEVの社会実装に伴うモビリティセクターのカーボンニュートラル化に貢献していきます。

※国民の生存に必要な不可欠な又は広く国民生活・経済活動が依拠している重要な物資として国が定めるもの



食品産業グループ

TOPICS

食料の安定供給に向けた取組

当社は、米国・ブラジル・豪州等の穀物生産・輸出国に調達拠点を確立することで、安心・安全な食の安定供給を目指しています。Agrex do Brasil Ltda. (当社100%出資)は、ブラジルに本社を置く、穀物集荷・販売、農業資材販売、穀物生産を行う会社です。世界的な食料需給の逼迫や地政学リスクの高まりを背景に安定調達の重要性が再認識される中、食料安定供給への貢献に取り組みつつ、環境負荷の低い農業の実現等、食と農を取り巻く社会課題の解決に挑戦していきます。



Agrex do Brasilの自社農園で生育する大豆



S.L.C.グループ

TOPICS

KDDI・ローソンと資本業務提携契約を締結

当社は、KDDI(株)、(株)ローソンと、「リアル×デジタル×グリーン」を融合させた新たな生活者価値創出に向けた資本業務提携契約を締結いたしました。本提携は、KDDI・ローソンが有する計16,800拠点のリアル店舗ネットワークと、国内最大級の顧客データ基盤を活用することで、生活者の更なる利便性向上やよりよい暮らしの提供を目指すとともに、カーボンニュートラル社会の実現に向けた環境負荷低減等の社会課題の解決に取り組むものです。当社は今後、共同経営パートナーとして、KDDIと共にローソンの企業価値向上に取り組んでいきます。



KDDI・ローソンとの共同会見の様子



電力ソリューショングループ

TOPICS

EVを活用したスマート充電サービスの実証事業を開始

当社は、Kaluzo Ltd. (Kaluzo)^{*1}、MCリテールエナジー(株)及び三菱自動車工業(株)と共同で、2024年2月よりEVのコネクティッド技術^{*2}を活用した国内初となるスマート充電サービスの実証事業を開始しました。Kaluzoが提供するEV制御プラットフォーム^{*3}を活用する本実証事業を通じて、当社は、社会全体のエネルギーコスト低減及びEVユーザーにとって魅力的な充電環境の提供に取り組んでいきます。



スマート充電サービスのイメージ

※1 当社出資先OVO Group Limitedの子会社

※2 通信で、自動車と外部と繋がる技術 ※3 車両データ・電力市場の価格データ等をもとに、より安い電気料金で充電を行うシステム

連結財政状態

1. 資産及び負債・資本の状況

2023年度末における資産及び負債・資本の状況は、次のとおりです。

(単位：億円)

	2022年度末	2023年度末	増減	主な増減要因
総資産	221,475	234,596	+ 13,121	-
流動資産	91,093	116,765	+ 25,672	(株) ローソン保有非流動資産の振替による売却目的保有資産の増加
非流動資産	130,382	117,831	△ 12,551	円安の影響による持分法で会計処理される投資の増加を、(株) ローソン保有資産を売却目的保有へ振り替えたことによる減少が上回ったもの
負債	130,285	133,647	+ 3,362	-
流動負債	66,947	81,321	+ 14,374	(株) ローソン保有非流動負債の売却目的保有への振替及びコマースナル・ペーパーの新規発行による増加
非流動負債	63,338	52,327	△ 11,011	(株) ローソン保有負債を売却目的保有へ振り替えたことによる減少
資本	91,190	100,948	+ 9,758	-
当社の所有者に 帰属する持分	80,656	90,439	+ 9,783	当期純利益の積み上がりによる利益剰余金の増加及び円安の影響による在外営業活動体の換算差額の増加
非支配持分	10,534	10,510	△ 24	-
ネット有利子負債 ^(注) (リース負債除く)	32,376	37,823	+ 5,447	-

(注) 有利子負債総額から現金及び現金同等物や定期預金を控除したもの

2. キャッシュ・フローの状況

2023年度末の現金及び現金同等物の残高は、前年度末に比べ3,054億円減少し、1兆2,516億円となりました。キャッシュ・フローの内訳は次のとおりです。

(単位：億円)

	2022年度	2023年度	増減	2023年度の内訳及び主な増減要因
営業活動による キャッシュ・フロー	19,301	13,474	△ 5,827	(2023年度の内訳) 法人所得税の支払いの一方、営業収入や配当収入により資金が増加 (主な増減要因) 営業収入の減少や運転資金等の負担増加
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 1,775	△ 2,058	△ 283	(2023年度の内訳) 関連会社宛て投資の売却や融資の回収による収入の一方、設備投資や関連会社宛て投資による支出により資金が減少 (主な増減要因) 当年度の融資の回収による収入の一方、前年度の不動産運用会社宛て投資の売却による収入の反動減
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 17,666	△ 10,862	+ 6,804	(2023年度の内訳) 自己株式の取得やリース負債の返済、配当金の支払いにより資金が減少 (主な増減要因) 自己株式の取得増加の一方、運転資金等の需要増に伴う短期借入債務の調達増加

配当は持続的な利益成長に合わせて増配していく「累進配当」を行う方針としています。自己株式の取得は、総還元性向の水準及び資本構成の適正化のために実施したものです。負債による資金調達は、流動性と財務健全性の観点で適切な水準を維持する方針としています。

設備投資等の状況

2023年度における重要な設備投資等はありません。

資金調達の状況

三菱商事グループは、資金調達の主要な手段として機動的に社債を発行しています。

2023年度、当社は5億米ドル(約723億円)のドル建て普通社債(米国・欧州・アジアを中心とする海外市場での募集)及び500億円の円建て普通社債を発行しました。

重要な企業結合等の状況

MCE Bank GmbHの株式の売却

当社は、在ドイツ自動車販売金融事業会社MCE Bank GmbH(当社100%出資)の全株式を、Santander Consumer Bank AGへ売却しました。

Nexamp, Inc.の株式の一部売却

当社が、米国発電事業会社Diamond Generating Corporation(当社100%出資、以下DGC社)を通じて保有する米国分散型太陽光発電事業会社Nexamp, Inc.(当社88%出資)は、Manulife Investment Management及び既存株主であるGenerate Capital, PBCを引受先とする第三者及び株主割当増資を実行するとともに、DGC社が保有する同社株式の一部買取を行いました。また、DGC社はManulife Investment Management及びGenerate Capital, PBCとの間で同社に係る株主間協定書を締結しました。この結果、DGC社は同社に対する単独支配を喪失し、同社はDGC社の共同支配企業となっています。

●業績及び財産の状況の推移

連結

三菱商事グループの業績及び財産の状況の推移 (注1)

(単位：百万円/百万円未満四捨五入)

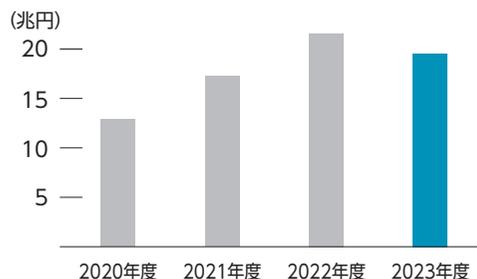
項目\年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
収益	12,884,521	17,264,828	21,571,973	19,567,601
当期純利益 (当社の所有者に帰属)	172,550	937,529	1,180,694	964,034
当社の所有者に帰属する持分	5,613,647	6,880,232	8,065,640	9,043,867
総資産	18,634,971	21,912,012	22,147,501	23,459,572
基本的1株当たり当期純利益 (当社の所有者に帰属) (注2)	38.95円	211.69円	269.76円	230.10円
ROE	3.2%	15.0%	15.8%	11.3%

(注1) 会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準に準拠して作成しています。

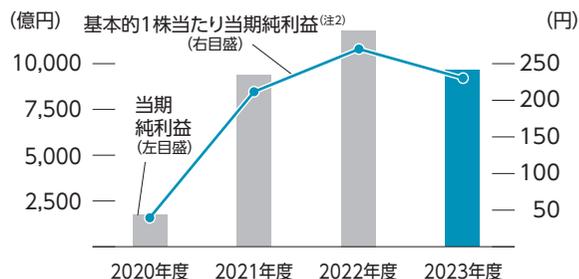
(注2) 当社は、2024年1月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。本ページ内記載の「基本的1株当たり当期純利益」は、当該株式分割が2020年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。

三菱商事グループ (連結)

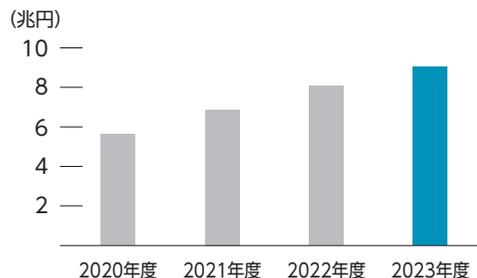
収益の推移



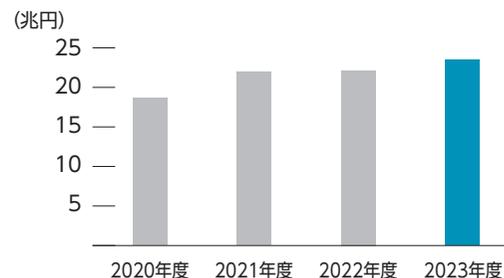
当期純利益及び基本的1株当たり当期純利益 (注2)の推移



当社の所有者に帰属する持分の推移



総資産の推移



単 体

三菱商事の業績及び財産の状況の推移

(単位：百万円/百万円未満切捨て)

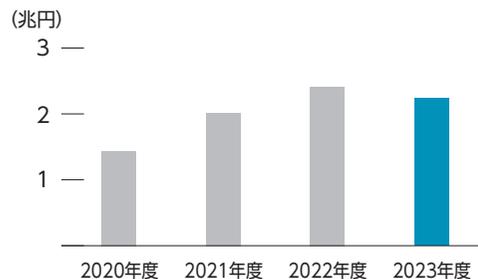
項目\年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
収益	1,437,004	2,017,310	2,410,802	2,232,852
当期純利益	393,351	402,624	1,263,525	864,009
純資産	2,795,529	2,976,091	3,785,253	3,969,592
総資産	7,688,009	8,326,745	8,260,303	8,565,275
1株当たり当期純利益 ^(注1)	88.79円	90.90円	288.68円	206.22円
1株当たり配当金 ^(注1・2)	44.67円	50円	60円	70円 (うち中間配当35円)

(注1) 当社は、2024年1月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。本ページ内記載の「1株当たり当期純利益」及び「1株当たり配当金」は、当該株式分割が2020年度期首に行われたと仮定した数値で記載しています。

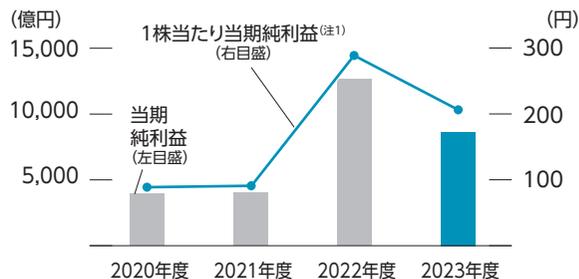
(注2) 2023年度の期末配当は、1株につき35円として、本総会に付議します(6ページご参照)。

三菱商事(単体)

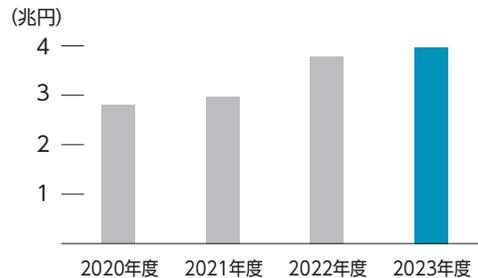
収益の推移



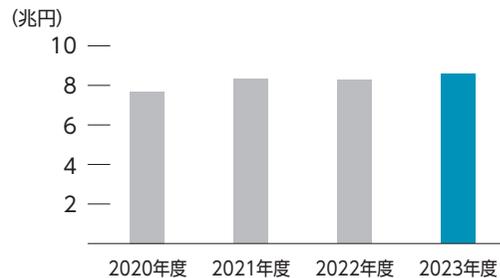
当期純利益及び1株当たり当期純利益^(注1)の推移



純資産の推移



総資産の推移

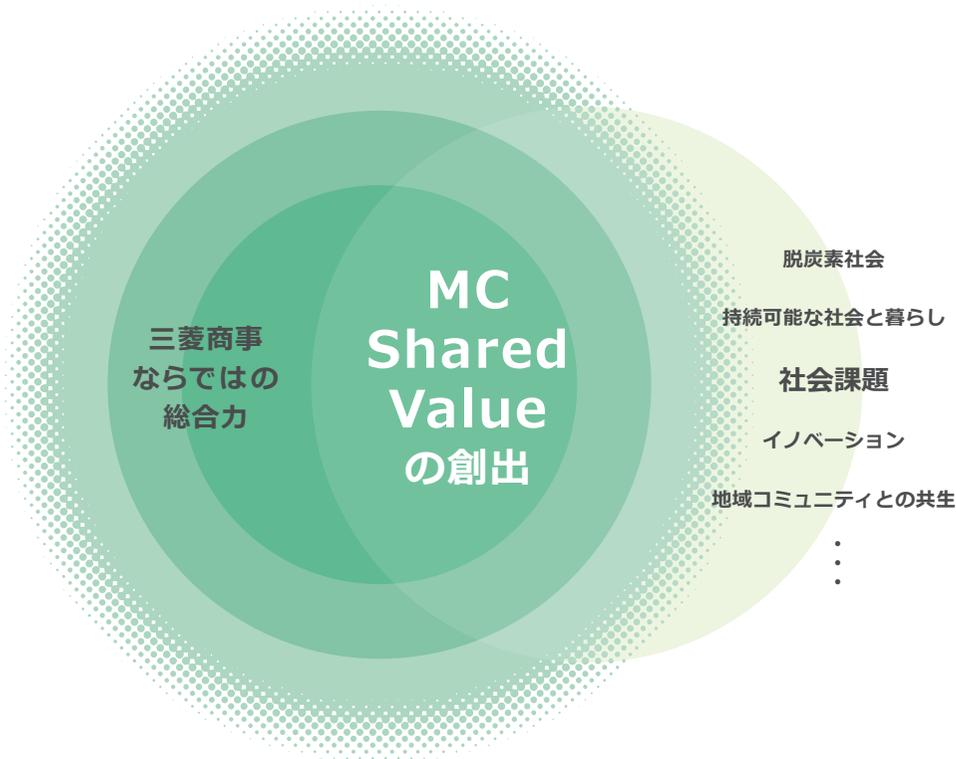


●三菱商事グループの対処すべき課題

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

当社は、2022年5月に、2022年度から始まる3か年の経営の指針として『中期経営戦略 2024 MC Shared Value (共創価値) の創出』を策定・公表しました。成長戦略として「EX (Energy Transformation)」「DX (Digital Transformation)」及び「未来創造 (新産業創出／地域創生)」を3本柱として掲げるとともに、循環型成長モデルの実行を通じて事業ポートフォリオの変革・強靱化を進めることとしています。

当社の持つ多様性、総合力、社会・産業とのつながりを活かし、脱炭素・地域創生等の環境・社会課題の解決を通じて、MC Shared Value (共創価値) を継続的に生み出すことを目指していきます。



『中期経営戦略 2024』の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。



循環型成長モデルを通じた企業価値向上に向けた取組

当社は、企業価値向上に向け、利益水準の更なる拡大を見据え、投資決定済案件の着実な収益化と成長戦略に基づく投資、MCSV 戦略投資を進めていきます。

■ 成長戦略に基づく投資の検討・実行

次のステージに向けて成長牽引を期待する新たな事業機会の創出

「仕込み」	収益基盤の維持・拡大 ■ MCSV 戦略投資 (部門間連携をベースとした戦略的 M&A、プラットフォーム型案件等)
	EX 関連 ■ LNG 事業の拡張 ■ 次世代エネルギー事業の立上げ (グリーン水素、クリーンアンモニア、SAF、e-メタン等) ■ 電化向け金属資源開発 (銅、リチウム、ニッケル、ボーキサイト等)
	DX 関連・成長投資 ■ 国内外での都市開発・運営事業 ■ Smart-Life 経済圏の構築 (コマース×金融×通信×ヘルスケア)

■ 投資済案件の着実な収益化に向けた準備期間

投資済案件を想定以上の利益貢献に繋げるための、収益化に向けた取組の着実な実行

「助走」	収益基盤の維持・拡大 ■ 鮭鱒養殖事業の拡張 ■ KDDI (株) との協業による (株) ローソンの企業価値向上 (リアル×デジタル×グリーン)
	EX 関連 ■ LNG カナダの完工 ■ 機能素材事業の拡大
	DX 関連・成長投資 ■ データセンター事業の海外展開

■ 既存案件における本来の収益力維持に向けた取組

全グループにおいて当社の基盤となる既存案件の価値最大化を目指すための着実な取組

「基盤固め」	収益基盤の維持・拡大 ■ 原料炭事業の操業安定化 ■ 自動車バリューチェーン事業の競争力維持 ■ 鮭鱒養殖事業における下方耐性強化 (チリのターンアラウンド)
	EX 関連 ■ 既存 LNG 事業の生産量維持・拡大

戦略的事業ポートフォリオの入替、及び資本効率向上の取組は順調に進捗しています。これに加えて、柔軟な資本政策による成長戦略の推進を実行していきます。

1 戦略的事業ポートフォリオの入替

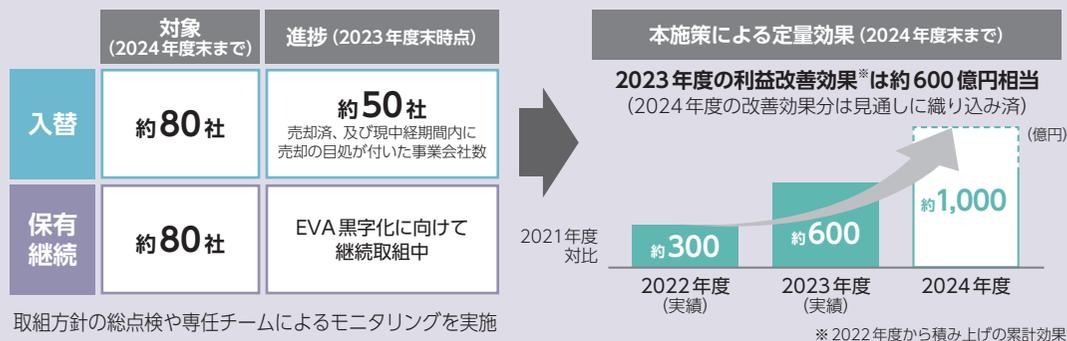
戦略的にポートフォリオの入替を行い、次の成長に向けて経営資源の循環を促進

取組事例

- 不動産運用会社の売却（2022年度に841億円の利益計上）
- 食品産業グループ関係会社の売却（2023年度に369億円の利益計上）
- 世界有数の高品位かつ収益性の高い原料炭5炭鉱への集約（2炭鉱の売却）（2024年度に約950億円の利益計上見込み）

2 入替／収益改善による資本効率の向上

要求利回り未達／低成長事業に対する入替／収益改善の取組は順調に進捗



3 柔軟な資本政策による成長の加速

最適なパートナーを招聘することで、対象会社の成長戦略を推進

取組事例

(株) ローソン

- (株) ローソンの更なる価値向上に向けたKDDI(株)との共同経営体制への移行
- KDDI(株)が有する事業基盤・生活者基盤を活用し、リアル×デジタル×グリーンを基軸とした更なる成長への挑戦

Nexamp, Inc.

- 黎明期から参画し、安定的な事業遂行体制を構築した米国の太陽光発電事業につき、更なる事業拡大局面において、成長資金確保に向け、新たな株主を招聘

●持続可能な成長に向けた取組

当社は、企業理念『三綱領』に基づき、事業を通じて社会の持続可能な発展へ貢献し、価値創造に取り組むことで、社会と共に発展してきました。近年、気候変動対策を筆頭に、様々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ます。当社では、『中期経営戦略2024』が目指すMC Shared Value (共創価値)の継続的な創出に向け、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」を指針として、引き続き当社の持続可能な成長に向けた取組を強化してまいります。

三菱商事のマテリアリティ

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、将来にわた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うえで携わる全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、繋がりながら切磋琢磨し成長できる組織の実現に取り組みます。
	 透明性高く 柔軟な組織の実現	事業環境の変化に迅速に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた健全な組織の維持・強化に努めます。



自然資本の保全と有効活用— 生物多様性への取組

生物多様性を含む自然資本に配慮し、その維持・保全、更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おり、生物多様性への配慮も含む「自然資本の保全と有効活用」をマテリアリティの一つとして掲げています。これらの理念やマテリアリティに沿って、当社事業について、2022年度よりTNFD[※]に基づく自然への依存・影響分析を実施しているほか、投融資案件の審査にあたって自然資本の観点も織り込んで審議・検討を行う等、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。

※ Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略。国連開発計画 (UNDP) 等によって設立された、「自然関連財務情報開示タスクフォース」を指し、企業等が投資家や市場に対して自然に関連するリスク・機会等を開示するうえでのフレームワーク策定を推進。



事業推進における人権の尊重／持続可能で安定的な社会と暮らしの実現 — 人権・サプライチェーンマネジメント

当社は、「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」と「事業推進における人権の尊重」をマテリアリティに掲げています。2023年度には、当社の人権尊重に関する考え方を改めて整理し、明確にしたうえで取組を推進すべく、「人権方針」を制定しました。

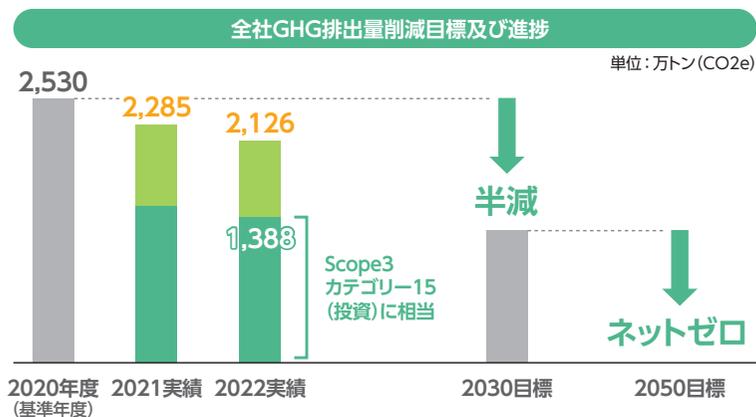
当該「人権方針」のもと、サプライチェーン上及び事業活動において人権デューデリジェンスを実施しています。サプライチェーンにおいては「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を定め、「持続可能なサプライチェーン調査」を毎年実施しています。事業活動においては、投融資案件についてリスクや性質に応じて適切な審査を行えるよう、環境・社会性面のデューデリジェンスのガイドラインを導入しているほか、2023年度はグループ会社に対するESGテーマ監査も実施しました。また、三菱商事グループの事業活動における人権・環境への負の影響について社外のステークホルダーから相談を受け付けるための窓口を設置しています。



脱炭素社会への貢献— 気候変動への対応

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うえでの対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つとしています。エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、三菱商事グループ各社と連携のうえ、政府・企業・業界団体等の幅広いステークホルダーと協働し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

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2030年度までに温室効果ガス(GHG)排出量を半減させる目標を掲げており、2022年度のScope1/2の実績値は右記のとおりです。『中期経営戦略2024』で公表したとおり、今後も毎年度の投資計画策定時に短中期のGHG削減計画を確認して目標達成を目指していきます。



当社のサステナビリティに関する取組詳細については、当社サステナビリティ・ウェブサイトをご覧ください。



■ 会社の概況 (2024年3月31日現在)

● 三菱商事グループの拠点等

本店	三菱商事ビルディング：東京都千代田区丸の内二丁目3番1号（登記上の本店） 丸の内パークビルディング：東京都千代田区丸の内二丁目6番1号
三菱商事 国内店	北海道支社（札幌）、東北支社（仙台）、中部支社（名古屋）、 関西支社（大阪）、中国支社（広島）、九州支社（福岡）等 11か所
海外店	ヨハネスブルグ支店、ドゥバイ支店、クアラルンプール支店、 シンガポール支店、マニラ支店 等 47か所
現地法人	北米三菱商事会社、米国三菱商事会社、メキシコ三菱商事会社、伯国三菱商事会社、欧州三菱商事会社、 独国三菱商事会社、インド三菱商事会社、泰国三菱商事会社、泰MC商事会社、 MCトレーディングインドネシア、韓国三菱商事会社、オーストラリア三菱商事会社、 三菱商事（中国）有限公司、三菱商事（上海）有限公司、香港三菱商事会社、 台湾三菱商事会社 等 36 現地法人（支店等を含め60か所）

(注) 上記のほか、当社の分室及びプロジェクト事務所、並びに国内外各地に三菱商事グループ各社の営業所・工場等があります。三菱商事グループの主要な会社の概要は、「重要な子会社等の状況」(72ページ)に記載のとおりです。

● 三菱商事グループの従業員の状況

(単位：名)

	天然ガス	総合素材	化学 ソリューション	金属資源	産業 インフラ	自動車・ モビリティ	食品産業	コンシューマー 産業	電力 ソリューション	複合 都市開発	その他	合計 (前年度末比)
三菱商事 グループ	606	9,645	1,623	882	8,860	6,380	23,226	19,261	5,357	438	3,759	80,037 (331名増)
三菱商事	268	285	298	164	355	363	355	286	171	243	1,612	4,400 (12名増)

(注) 従業員数は、就業人員数を記載しています。

● 重要な子会社等の状況

■ 主要な連結子会社及び持分法適用会社

会社名	資本金	議決権所有割合 (%)	主要な事業内容
米国三菱商事会社	946,197 千米ドル	100	貿易業
Japan Australia LNG (MIMI) Pty. Ltd.	2,504,286 千米ドル	50	LNG開発・販売業
株式会社メタルワン	100,000 百万円	60	鉄鋼製品事業
Mitsubishi Development Pty Ltd	450,586 千豪ドル	100	原料炭を中心とする金属資源投資・生産・販売業
千代田化工建設株式会社	15,015 百万円	33.46	総合エンジニアリング事業
Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.	3,000,000 千パーツ	88.73	自動車輸入販売業
三菱自動車工業株式会社	284,382 百万円	20.01	自動車及び部品製造・販売業
Cermaq Group AS	924,983 千ノルウェー クローネ	100	鮭鱒養殖・加工・販売業
三菱食品株式会社	10,630 百万円	50.15	食品卸売業
株式会社ローソン	58,507 百万円	50.12	コンビニエンスストア事業
N.V. Eneco	121,693 千ユーロ	100	電力・ガス・熱供給の総合エネルギー事業
Diamond Generating Corporation	14 千米ドル	100	電力事業
三菱HCキャピタル株式会社	33,196 百万円	18.40	各種物件のリース・割賦販売及び金融事業

(千外貨・百万円未満四捨五入)

(注) 2023年度末現在の連結対象会社数は1,318社(連結子会社915社、持分法適用会社403社)です。

連結子会社が連結経理処理している関係会社903社を除いた場合には415社となります。

●株式等の状況

1. 発行可能株式総数 75億株

(前年度末比：50億株増)

※発行可能株式総数の増加は、2024年1月1日付けの株式分割に伴い、会社法第184条第2項の規定に基づき2024年1月1日をもって当社定款第6条を変更したことによるものです。

2. 発行済株式総数 4,179,018,153株

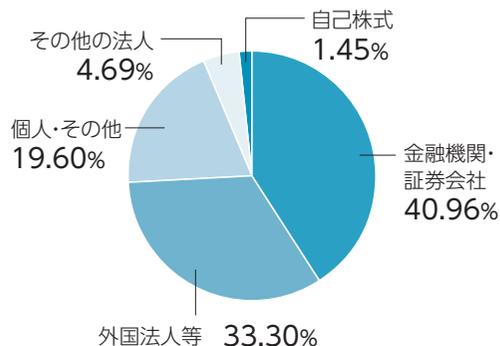
(前年度末比：2,720,715,802株増)

※発行済株式総数の増加は、2023年5月31日付けの自己株式の消却(20,808,400株減)、2024年1月1日付けの株式分割(2,874,987,902株増)及び2024年1月31日付けの自己株式の消却(133,463,700株減)によるものです。

3. 株主数 534,916名

(前年度末比：130,772名増)

4. 株主構成(所有者別の持株比率)



●大株主の状況

株主名	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)	641,646	15.57
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	402,862	9.78
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	234,916	5.70
明治安田生命保険相互会社	175,084	4.25
東京海上日動火災保険株式会社	107,814	2.61
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)	96,830	2.35
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	69,906	1.69
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)	53,304	1.29
JP MORGAN CHASE BANK 385781	51,927	1.26
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	46,496	1.12

(千株未満切捨て)

(注) 持株比率は、当社が保有している自己株式60,561,104株を除いて算出し、小数点第3位以下を切捨てて記載しています。

●主要な借入先

三菱商事グループは、当社を中心に、国内外の金融子会社、海外現地法人等において、それぞれ資金調達を行い、関係会社への資金供給を行うというグループファイナンス方針を原則としています。三菱商事グループの金融機関借入は当社を中心に行っており、2023年度末における当社の主な借入先は下表のとおりです。

(単位:百万円)

借入先名	借入金残高
株式会社三菱UFJ銀行	518,525
株式会社国際協力銀行	422,158
明治安田生命保険相互会社	177,000
日本生命保険相互会社	170,000
株式会社みずほ銀行	140,846
株式会社日本政策投資銀行	120,000
三井住友信託銀行株式会社	95,141
農林中央金庫	85,141

(百万円未満四捨五入)

(注) 上記のほか、協調融資による劣後特約付タームローン 286,000百万円があります。

取締役及び監査役 (2024年3月31日現在)

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況等
取締役会長	垣内 威彦	三菱自動車工業 (株) 社外取締役
*取締役 社長	中西 勝也	
*取締役 副社長執行役員	田中 格知	EX担当
*取締役 常務執行役員	柏木 豊	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
*取締役 常務執行役員	野内 雄三	コーポレート担当役員 (CFO)
**取締役	立岡 恒良	旭化成 (株) 社外取締役、(株) ニコン 社外取締役
**取締役	宮永 俊一	三菱重工業 (株) 取締役会長、三菱自動車工業 (株) 社外取締役
**取締役	秋山 咲恵	オリックス (株) 社外取締役、ソニーグループ (株) 社外取締役、日本郵政 (株) 社外取締役
**取締役	鷗谷 万里	(株) MonotaRO 社外取締役、JBCC ホールディングス (株) 社外取締役、みずほリース (株) 社外取締役
常勤監査役	鴨脚 光眞	
常勤監査役	村越 晃	NTN (株) 社外取締役
***監査役	佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー、J.フロント リテイリング (株) 社外取締役、第一生命ホールディングス (株) 社外取締役 (監査等委員)
***監査役	中尾 健	(株) パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長
***監査役	小木曾 麻里	(株) SDG インパクトジャパン 代表取締役社長

- (注) 1. *印は、代表取締役を示しています。
 2. **印の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。
 3. ***印の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役の要件を満たしています。
 4. **印及び***印の各氏は、(株) 東京証券取引所が定める独立役員要件及び当社の「独立性基準」を満たしており、(株) 東京証券取引所に独立役員として届け出ています (当社の「独立性基準」については、44ページをご参照ください)。
 5. 執行役員を兼務する取締役は、執行役員の役位を併記しています。また、取締役 田中 格知、柏木 豊、野内 雄三の各氏の担当は、執行役員としての担当を記載しています。
 6. 監査役 鴨脚 光眞氏は、財務及び会計部門における長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
 7. 監査役 中尾 健氏は、公認会計士としての長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
 8. 2023年度中に退任した取締役及び監査役は、次のとおりです。
 取締役 平井 康光氏、鷗木 昭隆氏
 監査役 平野 肇氏 (以上、2023年6月23日退任)
 9. 三菱自動車工業 (株) は当社の特定関係事業者 (関連会社) であり、取引関係があります。
 10. 旭化成 (株)、(株) ニコン、JBCC ホールディングス (株)、ソニーグループ (株)、日本郵政 (株)、三菱重工業 (株) は当社の取引先ですが、特別な関係 (特定関係事業者等) はありません。
 11. 上記9.、10. 以外の重要な兼職先と当社の間には取引関係はありません。
 12. 当社は、垣内 威彦、立岡 恒良、宮永 俊一、秋山 咲恵、鷗谷 万里、鴨脚 光眞、村越 晃、佐藤 りえ子、中尾 健、小木曾 麻里の各氏との間に、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づき賠償責任限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額となります。
 13. 当社は、各取締役及び各監査役との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償する旨の契約を締結しております。当該契約においては、当社が各取締役及び各監査役に対して責任の追及に係る請求をする場合 (株主代表訴訟による場合を除く) における各取締役及び各監査役の費用については、当社が補償義務を負わないこと等を定めております。
 14. 当社は、当社の取締役、監査役、及び執行役員等 (以下「役員等」)、並びに子会社の役員等及び子会社以外の出資先に当社から派遣する役員等を被保険者として、役員等賠償責任保険 (D&O 保険) 契約を締結し、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を填補することとしており、保険料は全額当社が負担しております。なお、法令違反の認識がある行為等に起因する損害は上記保険契約により填補されません。

● 社外役員に関する事項

■ 社外役員の主な活動状況

(1) 社外取締役

氏名	取締役会における発言の状況 期待される役割に関して行った業務の概要	取締役会及び任意の委員会への 出席の状況
立岡 恒良	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、及び環境・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もとに、積極的な発言を行っており、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：7回中7回
宮永 俊一	世界各地で事業を展開するコングロマリット型製造会社（上場）の取締役社長を長年務め、グローバルな事業経営の経験、及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もとに、積極的な発言を行っており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：7回中7回
秋山 咲恵	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、及びイノベーションに関する高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：7回中7回
鷺谷 万里	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）及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もとに、積極的な発言を行っており、実践的な視点から、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 ガバナンス・指名・報酬委員会：7回中7回

(2) 社外監査役

氏名	取締役会及び監査役会における発言の状況 期待される役割に関して行った業務の概要	取締役会及び監査役会への 出席の状況
佐藤 りえ子	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）に関する高い見識、及び豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点をもとに、積極的な発言を行っており、中立的・客観的な観点から監査を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 監査役会：12回中12回
中尾 健	公認会計士としての財務・会計・監査に関する深い造詣と長年にわたるM&A、企業再生、内部統制に関するアドバイザー業務を通じて培われた高い見識をもとに、積極的な発言を行っており、中立的・客観的な観点から監査を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 監査役会：12回中12回
小木曾 麻里	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組、及び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もとに、積極的な発言を行っており、中立的・客観的な観点から監査を行っています。	取締役会（定例）：11回中11回 取締役会（臨時）：3回中3回 監査役会：12回中12回

●取締役及び監査役の報酬等

■取締役及び監査役の報酬等の総額及び対象員数

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の 総額	取締役報酬		積立型 退任時報酬		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)		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	1,857	6名	530	4名	69	4名	230	4名	292	4名	292	4名	443
社外取締役	120	5名	120	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬等の 総額	監査役報酬		積立型 退任時報酬		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)		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	69	3名	69	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切捨て)

(注) 1. 上記の各報酬項目の内容は、51ページ記載の「報酬制度の内容」とおりです(「報酬枠」の記載を除く)。なお、当該記載中の「報酬委員会」*は、本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただいた場合の記載であり、現行体制においては「ガバナンス・指名・報酬委員会」となります(また、社長の業績評価については、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部組織である社長業績評価委員会において、サステナビリティ項目評価については、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部組織であるサステナビリティ項目評価委員会において審議のうえ、決定しています)。

2. 上記の各報酬項目の報酬枠については、78ページに記載のとおりです。

3. 上記員数は、2023年度中に退任した取締役2名及び監査役1名を含めて記載しています。

なお、2023年度末現在の員数は、取締役9名(うち社外取締役4名)、監査役5名(うち社外監査役3名)です。

4. 上記のうち個人業績連動報酬は、2023年度に引当金として計上した金額を記載しています。

5. 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*で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式(79ページご参照)に基づき、2023年度の連結当期純利益9,640億円に応じて決定された金額を記載しています。

6. 上記のうち業績連動賞与(中長期)は、2023年度分について、2023～2025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っており、現時点で金額が確定していないことから、2023年度に引当金として計上した金額を記載しています。2023年度分の実際の支給金額は、報酬委員会*で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式(79ページご参照)に基づき決定されることから、2025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、2021年度分の実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会*で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、2021～2023年度の連結当期純利益の平均値10,274億円に応じて、2021年度における当社取締役5名に対し、総額385百万円となりました。

また、2022年度分は、2022～2024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っており、現時点で金額が確定していないことから、2023年度に引当金として、2022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。2022年度分の実際の支給金額は、2024年度に係る事業報告において、その金額を開示します。

7. 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、2023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、報酬委員会*で確認のうえ、予め、取締役会で決議された算定式(79ページご参照)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。

8. 上記の報酬等のほか、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2023年度の支給総額は以下のとおりです。

なお、役員年金制度を含む退任慰労金制度は、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43名(社外取締役は支給対象外)に対して69百万円

監査役4名(社外監査役は支給対象外)に対して3百万円

*本総会の決議事項第2号議案を原案どおりご承認いただき、監査等委員会設置会社へ移行した場合に新設される諮問機関。

■ 取締役及び監査役の報酬に関する基本的な考え方

取締役及び監査役の報酬に関する基本的な考え方は、次のとおりです。

報酬水準	<ul style="list-style-type: none"> 当社従業員の機能・役割、及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、現金報酬のほか、株主価値との連動性をより強化した株式報酬を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識付ける構成とする。この観点から、業績連動指標として、連結当期純利益（単年度・中長期）、サステナビリティ項目（中長期）及び株価・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及び社外取締役、並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及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。

■ 取締役及び監査役の報酬枠

取締役及び監査役の報酬枠は、次のとおりです。

枠の種類	枠の内容
取締役報酬枠 (注)	基本報酬、積立型退任時報酬及び個人業績連動報酬を対象として、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）
	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）
	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）
監査役報酬枠 (注)	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 1,200,000 株（株式分割後換算）)
	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

(注) 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及び監査役の員数は、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、及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。

また、2022 年度定時株主総会（2023 年 6 月 23 日開催）の決議に基づき、業績連動賞与（中長期）に関し、業績連動指標としてサステナビリティ項目を追加しています。当該定時株主総会決議時における業績連動賞与（中長期）の対象となる取締役の員数は 4 名（うち、社外取締役 0 名）です。

■ 業績連動報酬の算定方法 (2023年度)

1 業績連動賞与 (短期)

① 総支給額の上限

a. 6億4,800万円、b. 以下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

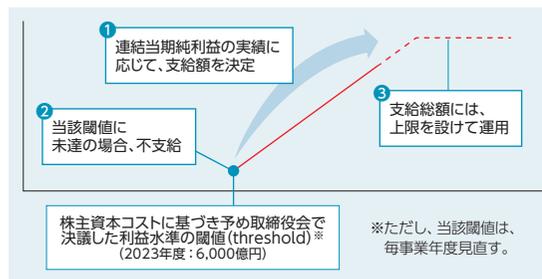
② 個別支給額

社長	(2023年度連結当期純利益 - 5,200億円) × 0.025% + 0.35 (億円)
副社長執行役員	(2023年度連結当期純利益 - 5,200億円) × 0.01% + 0.14 (億円)
常務執行役員	(2023年度連結当期純利益 - 5,200億円) × 0.0075% + 0.105 (億円)

(注) 株主資本コストに基づき予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及び合計

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



3 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1,200,000株 (新株予約権4,000個) とする (株式分割後換算)。

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、新株予約権の全部又は一部を行使できるものとする。

※株価条件

■ 役位別の権利行使可能となる新株予約権の数

役位毎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

2 業績連動賞与 (中長期)

① 総支給額の上限

a. 6億4,800万円、b. 以下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

② 個別支給額

社長	(2023~2025年度の連結当期純利益の平均値 - 5,200億円) × 0.025% + 0.35 (億円)
副社長執行役員	(2023~2025年度の連結当期純利益の平均値 - 5,200億円) × 0.01% + 0.14 (億円)
常務執行役員	(2023~2025年度の連結当期純利益の平均値 - 5,200億円) × 0.0075% + 0.105 (億円)

(注) 2023~2025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。

【サステナビリティ項目の評価反映方法】

[上記のフォーミュラを用いて策定した支給額] × [サステナビリティ項目に関する取組状況についての評価結果 (80~120%)]*

*サステナビリティ項目に関する取組状況について、定量・定性の両面から、評価対象期間である3事業年度の取組をガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であるサステナビリティ項目評価委員会で総合的に評価し、決定する。

■ 役位別の最大支給額及び合計

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

■ 役位別の当初割当数 (株式分割後換算)

社長	128,700株 (429個)
副社長執行役員	55,800株 (186個)
常務執行役員	39,600株 (132個)

(注) 記載の割当数を最大とし、権利確定割合 (40%~100%) に応じて変動。

■ 報酬ガバナンス (2023年度)

役員報酬等の決定方針や、報酬等の額(実支給額)の決定にあたっては、ガバナンス・指名・報酬委員会が審議のうえ、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及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及び積立型退任時報酬については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与(短期)、業績連動賞与(中長期)及び中長期株価連動型株式報酬については、ガバナンス・指名・報酬委員会が審議のうえ、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。2022年度定時株主総会(2023年6月23日開催)の決議に基づき、2023年度の業績連動賞与(中長期)より、新たな業績連動指標としてサステナビリティ項目を追加しています。

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。

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、業務執行の最高責任者である社長が個人別の評価を担うことが妥当であるため、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、各部門・グループ及び拠点経営への貢献、並びにサステナビリティにつながる価値創出に関する取組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及び委員である社外取締役をメンバーとする(18ページご参照))において決定しています。

業績評価結果については、客観性・公正性・透明性を担保する観点から、ガバナンス・指名・報酬委員会及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及び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及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・報酬委員会が審議のうえ、取締役会で決議しています。

また、報酬水準及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、並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。

監査役の報酬の総額及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。

※ ①執行役員が故意又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、又は③重大な会計上の誤り若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又は不支給とすること、並びに支給済の報酬の返還を請求することができる旨を定めた条項。

● 執行役員 (2024年4月1日現在)

氏名	職名等
社長	
* 中西 勝也	
副社長執行役員	
塚本光太郎	社長補佐、 チーフ・コンプライアンス・オフィサー
常務執行役員	
* 柏木 豊	コーポレート担当役員(人事、地域、IT)
菊地 清貴	アジア・大洋州CRO、シンガポール支店長
久我 卓也	社会インフラグループCEO
若林 茂	モビリティグループCEO
* 野内 雄三	コーポレート担当役員(CFO)
齊藤 勝	地球環境エネルギーグループCEO
河手 哲雄	米州CRO、北米三菱商事会社社長
今村 功	マテリアル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、鉄鋼原料本部長
野島 嘉之	コーポレート担当役員(総務、法務)、総務部長、 緊急危機対策本部長
近藤 祥太	S.L.C.グループCEO
堀 秀行	食品産業グループCEO
岡藤 裕治	電力ソリューショングループCEO
執行役員	
高田 明彦	欧阿中東CRO、欧州三菱商事会社社長、 ロンドン支店長
近藤 恭哉	いすゞ事業本部長
羽地 貞彦	伯国三菱商事会社社長
篠原 徹也	グローバル総括部長
前川 敏章	自動車事業本部長
大野 浩司	鉄鋼製品本部長
鈴木 明文	炭素・セラミックス本部長
船山 徹	国内開発担当、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) 代表取締役副社長執行役員
山口 研	三菱食品(株) 常務執行役員

氏名	職名等
佐藤 聡	産業機械本部長
藤村 武宏	監査部長
平栗 拓也	デジタルソリューション本部長 (S.L.C.グループ)
黒澤 彰広	法務部長
伊藤 和男	食品流通・物流本部長 (S.L.C.グループ)
嶋津 吉裕	主計部長
小林 秀司	食品産業グループCEOオフィス室長
北村 京介	(株)メタルワン 代表取締役社長執行役員、CEO
近造 卓二	Diamond Gas International Pte. Ltd., CEO
濱田 哲	米国三菱商事会社社長、北米三菱商事会社 Executive Vice President (営業担当)、 北米三菱商事会社ヒューストン支店長、 米国三菱商事会社ヒューストン支店長
西野 裕史	三菱商事(中国)有限公司社長、北京支店長
川上 和義	財務部長
財前 孝広	ジャカルタ駐在事務所長
本田 尚孝	ITサービス部長
渡邊 善之	新規事業開発本部長 (マテリアルソリューショングループ)
中 信也	地球環境エネルギーグループCEOオフィス室長
田内健一郎	Mitsubishi Development Pty Ltd, Managing Director & CEO
田中 伸和	モビリティグループCEOオフィス室長
平田 智則	電力事業開発本部長
柏原 玲子	人事部長

(注) *印の執行役員は、取締役を兼務しています。

