

MC Shared Value Creation Forum ～ ESG 説明会 ～

2023年3月1日

代表取締役 社長 中西 勝也

おはようございます。社長の中西です。

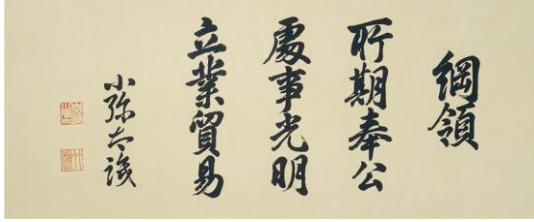
本日は朝早くから、ご多忙のところお集まりいただき有難うございます。また、オンラインで、ご視聴されている方々にもお礼を申し上げます。

本日の会を“MC Shared Value Creation Forum”と銘打っていますが、このタイトルには中期経営戦略2024の取り組み、当社としてMCSVをどの様に創出していくか、その取り組みを今後、様々な形でステークホルダーの皆様に、確りとご説明していきたいという私の思いを込めました。本日は、その中でも、主にESG取り組みに焦点を当てて、ご説明する機会としてこの様な場を設けさせていただきました。

全体で、約2時間を予定していますが、私から成長戦略とESG取り組みの全体像をご説明し、その後E・S・Gのパートごとに担当役員から詳細をご説明致します。

また、最後に立岡・秋山、両社外取締役も登壇し、社外役員の視点から当社経営を忌憚なく語って頂く時間も設けています。

当社の経営理念「三綱領」



所期奉公

しよ き ほうこう
Corporate Responsibility
to Society

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明

しよ じ こうめい
Integrity and Fairness

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易

りつぎょう ぼうえき
Global Understanding
through Business

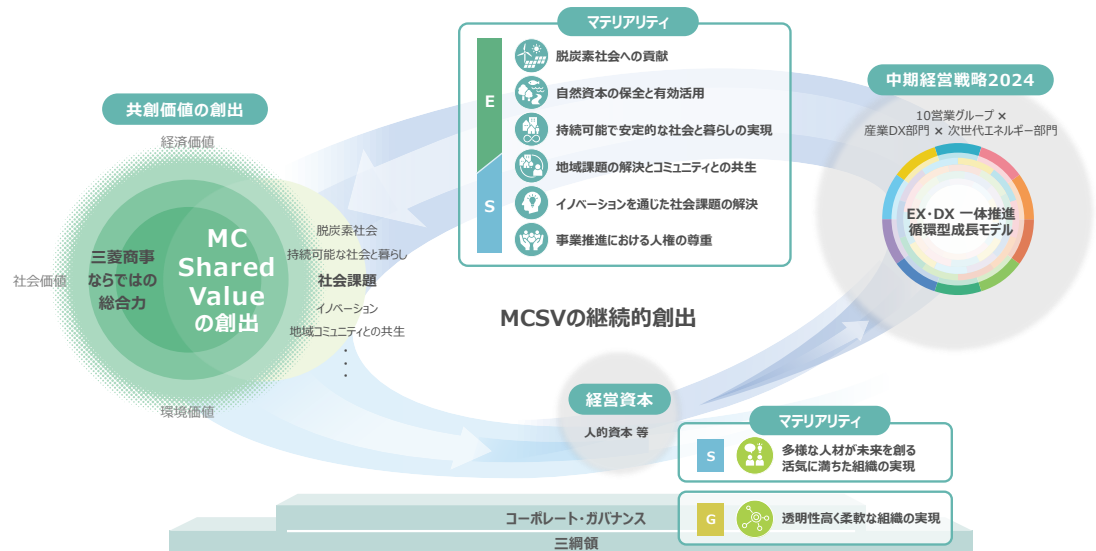
全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈)

まず、当社の経営理念である三綱領についてです。約100年前の、1920年の三菱、第4代社長の岩崎小弥太の場所長会議での訓諭を元に、旧三菱商事の行動指針として策定されたものです。「社会」「国家」に対する貢献、「所期奉公」として事業を通じ社会に貢献することを第一義に掲げ、そして次に「処事光明」として、オープンでフェアに行動することを掲げています。まさに草創期よりパーパスとしてE・S・Gの各要素を表現しています。

三綱領を時代、環境に応じてどのような形で事業に結実させてきたかは、変わってきていますが、これまでエネルギー・資源・食料・インフラ等の供給を通じて、経済成長と人々の豊かな暮らしを支えてきました。

中期経営戦略2024
成長戦略におけるマテリアリティの位置付け



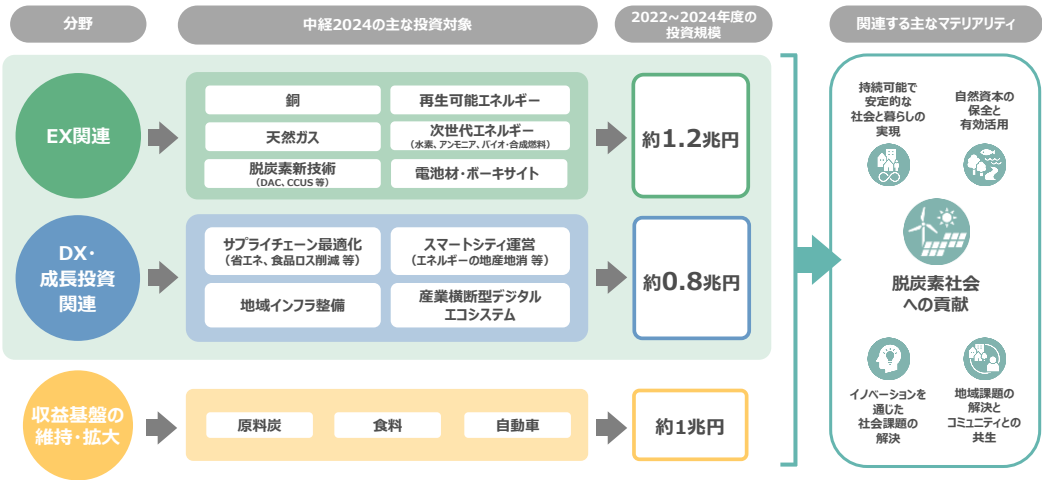
社会の変化、産業の共通課題を含む外部環境が大きく変化する中、昨年5月に公表した中期経営戦略2024では「MC Shared Value(共創価値)の創出」を目標に掲げました。当社の持つ多様性、総合力、社会・産業とのつながりを活かし、脱炭素・地域創生等の社会課題の解決を通じて、スケールのある共創価値を継続的に生み出すことを目指しています。

また、当社は事業を通じて解決すべき、重要な社会課題をマテリアリティとして中経2024で再定義しました。EXとDXの一体推進等の成長戦略を推し進めながら、マテリアリティで掲げる社会課題に取り組むことで、MCSVの継続的な創出をしていきたいと考えています。

本日は、マテリアリティを切り口として、当社の描く成長戦略と、具体的なMCSV創出の事例も交えながら、ESGの取り組みを、投資家の方々を中心としたステークホルダーの皆様にご説明したいと思います。

中期経営戦略2024
成長戦略におけるマテリアリティへの対応（投資規模）

■ 中期経営戦略2024期間中に**3兆円**規模の投資（うち、EX関連**約1.2兆円**、DX・成長投資関連**約0.8兆円**）を実行し、EX・DX関連分野等の案件を推進することで、マテリアリティで掲げる「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」を目指す。



まずは、投資計画についてですが、本中経期間の3年間で3兆円規模の投資を計画しており、概要は御覧頂いているスライドの通りです。

カーボンニュートラル社会への移行は、全産業が解決すべき共通の社会課題。当社の強みである総合力を活かしこの課題に正面から向き合うことは、当社の持続的な成長を実現するための大きな機会であると捉えています。

エネルギー・資源の安定供給と、社会・経済活動に於ける低脱炭素化の両立への挑戦が、成長戦略に掲げるEX戦略です。移行期を支える天然ガス、EV化の普及など電化に欠かせない銅資源、再生可能エネルギー、そして水素やアンモニアといった次世代エネルギー事業の拡大等を通じ実行に移していきます。

加えて、社会全体の脱炭素化には更なる技術革新も必要となってくるでしょう。大気中のCO₂を直接回収する技術等、既に確立されている手段もありますが、競争力のあるもの、そして社会実装に至るまでには相應の時間がかかります。

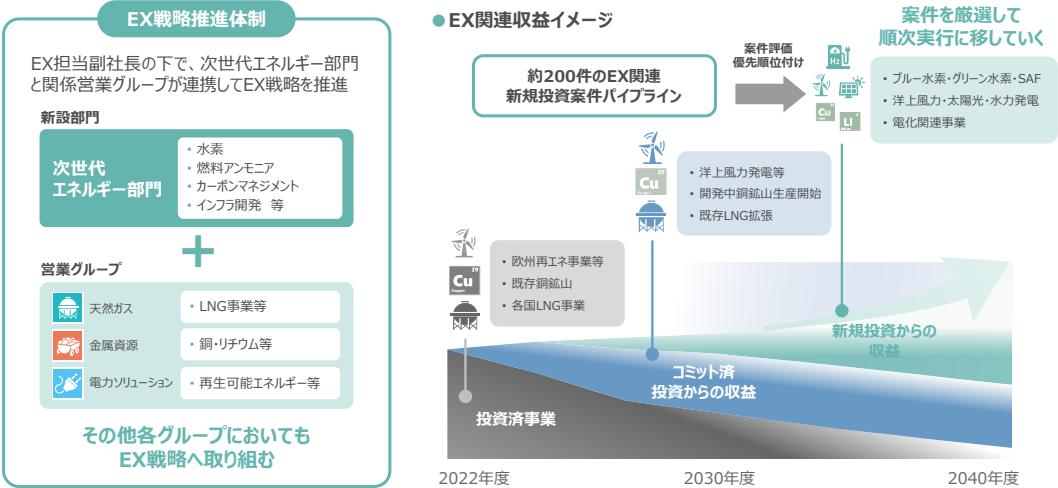
当社は昨年ビル・ゲイツ氏が創設したファンド、脱炭素に向けた取り組みであるBreakthrough Energy Catalyst (BEC) に参画致しました。新技術の開発や、確立された技術の社会実装に向けた取り組みにも主体的に参加することで、現在そして未来に向けて脱炭素社会への貢献を目指していきたいと考えています。

また、DXの活用も当社の持続的な成長に不可欠な成長戦略です。サプライチェーンの最適化、デジタルで産業・企業・地域コミュニティを有機的に繋げ、付加価値を創出する産業横断型デジタルエコシステムの構築、スマートシティの運営や地域インフラの整備等、イノベーションを通じた社会課題の解決を実現していきたいと思ひます。エネルギー資源に乏しい日本においては省エネ、リサイクルなど、日本人の特異さを活かし、産業が作り上げてきた歴史があります。日本独特の産業創出に資する取り組みを目指していきたいと考えています。

様々な社会課題の解決に取り組み、マテリアリティで掲げる「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」を目指していきたいと考えています。

中期経営戦略2024
成長戦略におけるマテリアリティへの対応（EX戦略）

■ 次世代エネルギー部門を新設、EX戦略推進体制を強化し、実行につなげていく。

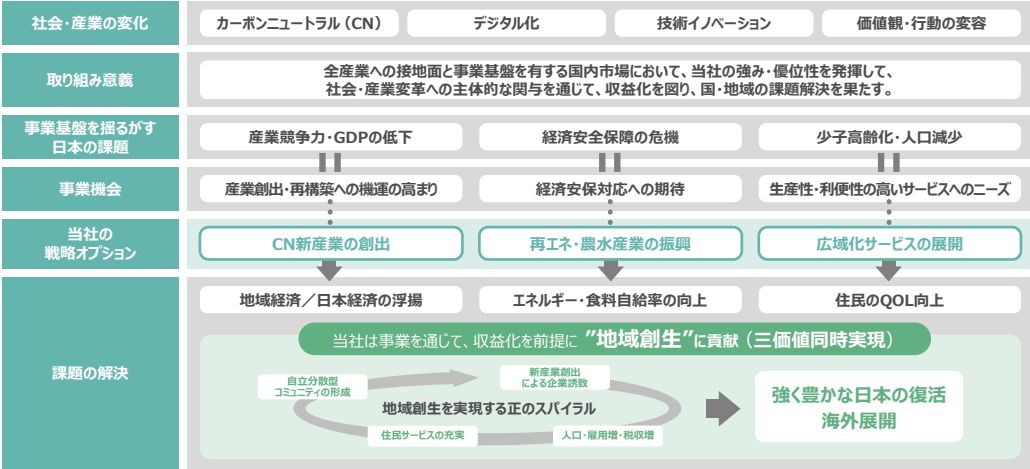


次に当社EX戦略についてですが、昨年4月から議論を重ね、優先順位を付けて絞込みを行いました。厳選した案件を順次実行に移していきます。既存の収益事業から創出されるキャッシュをEX新規案件に投じていく、収益確保と事業ポートフォリオのグリーン化を同時に実現し、長期的かつ持続的な成長につなげていきます。

このEX戦略を一層強力に推進していくため、私を補佐するEX担当の副社長を4月1日付けで任命することとしました。また、水素、燃料アンモニア、カーボンマネジメント、インフラ開発などを推進する次世代エネルギー部門を新設し、EX戦略の実行を更に加速させていきます。

中期経営戦略2024
成長戦略におけるマテリアリティへの対応（地域創生）

- 地域が抱える様々な課題を事業機会と捉え直し、当社総合力を活かしたEX・DXの一体推進を通じて地域創生を実現する。
- 日本を例にとると以下の通り。将来、日本と同じ課題に直面するであろう海外にも展開し、事業機会を獲得していく。



続いて、地域創生についてです。皆さんも御存知の通り、都市への人口集中と地域の過疎化が進んでいます。地域では地場産業の振興が思う様に進まず、働き手の流出と住民の高齢化が進むなど大きな社会課題になっています。

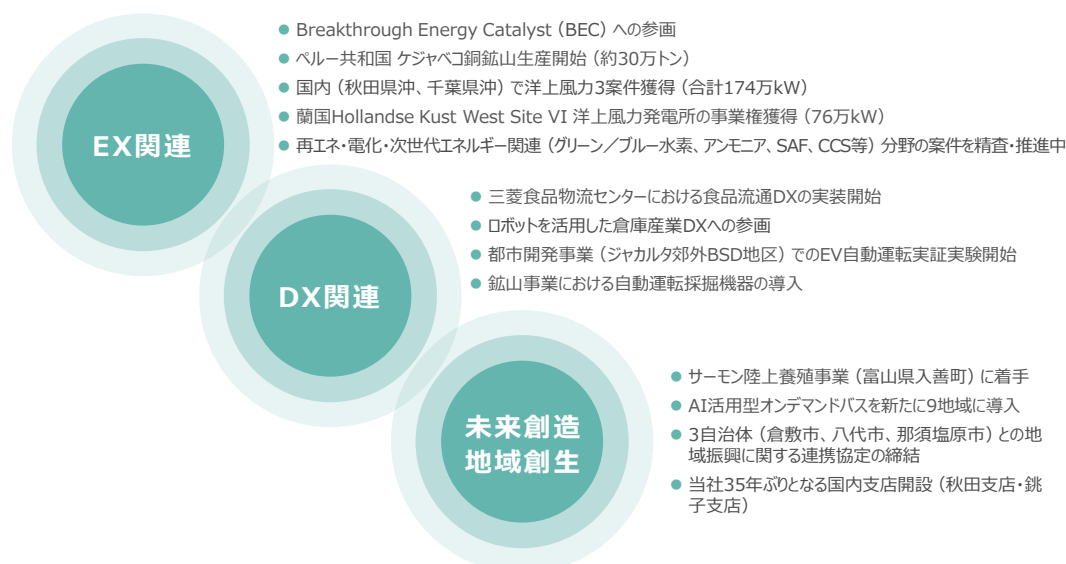
自然に恵まれている地域のエネルギー資源となる再生可能エネルギーの開発、そしてこの資源を有効活用しての新産業の創出などEXを含む多面的な戦略オプションの実行を通じて社会・産業構造の変革を主体的に進め、日本の課題解決を図る中で、地域創生、引いては強い日本の復活に資する取り組みを行っています。

ご存じの通り、日本はエネルギー・食糧ともに自給率が低く、多くを輸入に頼っています。国際社会の多軸化・分断化の更なる進行、地政学的リスクの一段の高まり、エネルギー需給の逼迫、価格高騰、そして円安の影響なども含め、経済安全保障の危機が日本の大きな課題です。

事業開発中の秋田・銚子の洋上風力。地域の自然エネルギー資源の活用で自給率アップを目指し、また富山入善町でのサーモンの陸上養殖事業の取り組みを通じて 地域の新たな事業振興に資する取り組みを開始しています。

これら地域創生プロジェクトを各地で展開し、強い日本の復活を目指すと共に、日本で、成長モデルとして確立させ、将来、同様の課題に直面するであろう、海外の他国にも展開して、当社の一層の成長に繋がっていきたいと考えています。

成長戦略におけるマテリアリティへの対応（進捗状況）

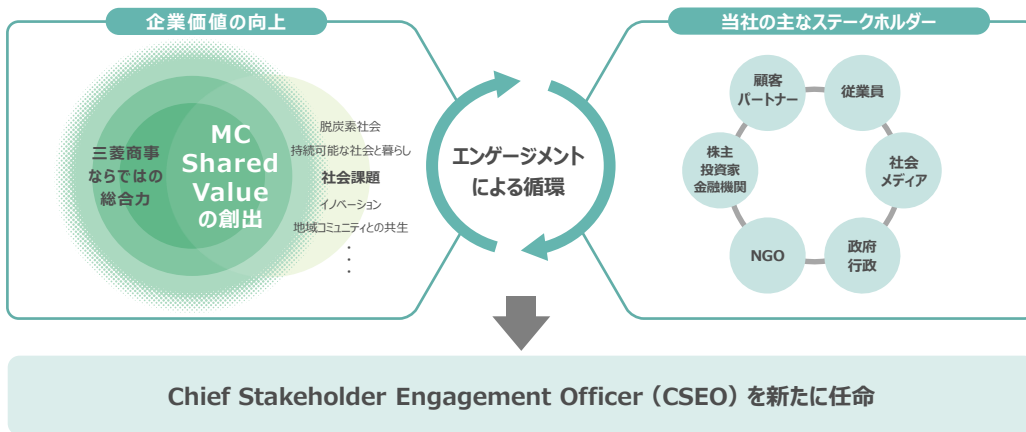


ここまでご説明をしてきた成長戦略について、御覧のスライドで、各プロジェクトの進捗状況を示しています。EX関連に加え、DX関連ではAIやロボットを活用した物流効率化・最適化を着実に進め、スマートシティや鉱山事業における自動運転EV・自動運転機器の導入も開始しました。

未来創造・地域創生においては、サーモン陸上養殖事業に加え、AI活用型オンデマンドバスの導入、地方自治体との連携協定の締結等、着実に具体的案件を遂行しています。

ステークホルダーエンゲージメントの更なる強化

- 様々な国・産業と接地面を有する当社にとって、多様なステークホルダーとの共生・共創は企業価値の向上に不可欠。
- ステークホルダーエンゲージメントによる第三者視点を成長戦略に取り込むことで、MCSV創出による企業価値の向上を実現し、社会とともに持続的な成長を目指す。



最後に、ステークホルダーエンゲージメントについてです。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。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、新たにChief Stakeholder Engagement Officer (CSEO) を設置することとしました。当社の財務・非財務情報を一体的に分かり易くご説明しつつ、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、当社の持続的な成長の実現に繋げていきます。

社長就任後の各種ステークホルダーの皆様との対話、ご意見を踏まえ、カーボンニュートラル社会に向けた取り組みに関して、当社にとって重要な指標を2つ開示することとしました。

それぞれの詳細はこの後、CSEOに任命した小林から説明してもらいますが、1つ目は、GHG排出量に関する指標です。当社は、2021年10月にScope3カテゴリ15を含むScope1とScope2を2020年度比で2030年度半減、2050年ネットゼロの目標を掲げました。これについては、ポートフォリオ入替や再エネ調達等を着実に実行してきており、まずは2030年の中間目標の達成を目指します。加えて、当社Scope3の中で特に排出量の大きく、重要な指標であるカテゴリ11について、透明性高く開示することとしました。

また、2つ目は、「EXとDXの一体推進による共創価値の創出」を定量的に測る指標としての削減貢献量です。当社が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位置付けます。各種ステークホルダーとつながりながら、EXとDXの一体推進を通じて社会・経済活動の脱炭素化を実現していきます。

それでは、私からのご説明は以上とし、この後は各担当役員からESG各種施策の進捗につき、具体的な取り組みも交えてご説明します。

Environment Social Governance

 Mitsubishi Corporation

「カーボンニュートラル社会」 に向けた取り組み

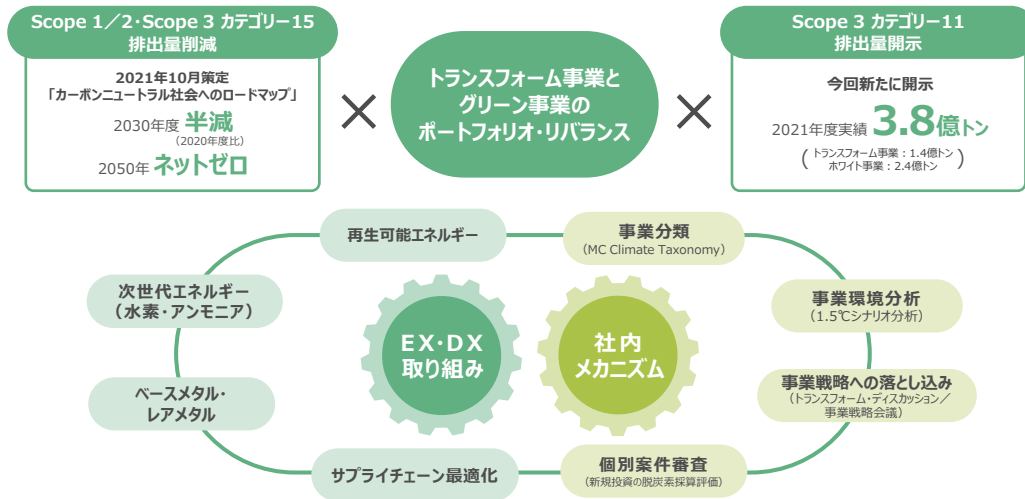
コーポレート担当役員（CSEO）
執行役員 小林 健司

© Copyright 2023 Mitsubishi Corporation

この度CSEOとして着任致しました小林です。中西からのプレゼンテーションに続きまして、私より、『カーボンニュートラル社会に向けた』、当社の具体的な取り組みについて、9ページ以降を使って、ご説明致します。

「カーボンニュートラル社会」に向けた取り組み

■ MCSV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ます。

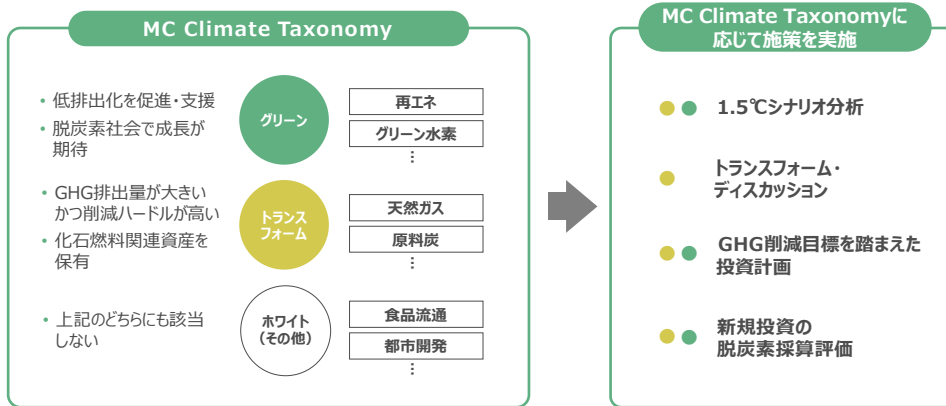


当社にとって、気候変動は重大な事業リスクであると同時に、イノベーションや新規事業の実現を通じた、新たな事業機会をもたらすものと考えており、「脱炭素社会への貢献」を、マテリアリティの一つに掲げ、中長期的に持続可能な成長を目指す上で、対処・挑戦すべき、重要な経営課題の一つとしています。

先程、中西が説明した、中期経営戦略2024における成長戦略であるEX・DXに関する様々な取り組みと、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、強靱化を推進して参ります。

社内メカニズムの起点 ～MC Climate Taxonomy～

- 当社の約130の全ビジネスユニットをGHG排出量の多寡やGHG排出量の削減ハードルの高低等を基準として、グリーン事業、トランスフォーム事業、ホワイト事業の3つに独自に分類（MC Climate Taxonomy）。
- MC Climate Taxonomyに応じて各気候変動施策を実施。



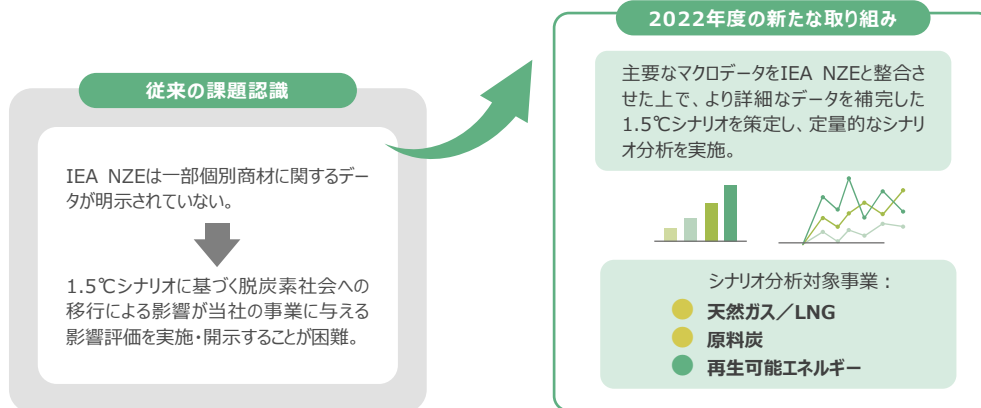
まずポートフォリオの脱炭素化と強靱化を推進していく社内メカニズムについて、ご説明致します。

各種施策の起点となるのが、MC Climate Taxonomyと呼ぶ事業分類です。資料10ページに記載の通り、当社の全事業を対象に、『グリーン』、『トランスフォーム』、『ホワイト』の3事業に分類しました。

このMC Climate Taxonomyに応じて、1.5℃シナリオ分析／トランスフォーム・ディスカッション／新規投資案件への脱炭素・採算評価といった、気候変動施策を立案・実行しております。

事業環境分析（1.5℃シナリオ分析）

- 当社は、2018年度からTCFD提言に基づく事業の強靱性評価を開始し、2021年度はIEAの2050年ネットゼロシナリオ（IEA NZE）を用いた1.5℃シナリオ分析を実施。
- 2022年度は、IEA NZEで不足するデータを補強することで定量的な観点を加え、1.5℃シナリオ分析の高度化を図った。



▶ 分析結果の詳細は添付「1.5℃シナリオ分析 詳細」及び当社サステナビリティ・ウェブサイトをご参照。

続きまして、『1.5℃シナリオ 分析』に関してご説明致します。

当社は、2021年度のシナリオ分析に国際エネルギー機関(IEA)の2050年ネットゼロシナリオを用いましたが、本年度はIEAシナリオで不足していたデータを補完することによって定量的な観点を加え、1.5℃シナリオ分析の高度化を図りました。

その上で、「天然ガス・LNG」「原料炭」、また、「再生可能エネルギー」を、本年度の分析対象と定め、シナリオ分析を実施しております。

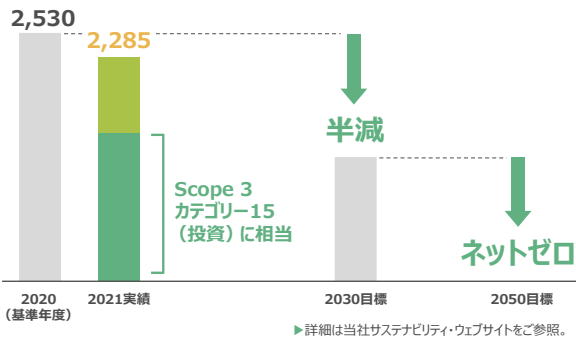
具体的な1.5℃シナリオの内容や、分析結果の詳細については、本日の資料、28ページにあるAppendix、「1.5℃シナリオ分析 詳細」、あるいは、昨日更新させて頂いた、当社のサステナビリティ・ウェブサイト、御参照頂ければと思います。

Scope 1／2及びScope 3カテゴリ15排出量削減の進捗

- Scope 1／2及びScope 3カテゴリ15 GHG排出量については、2021年10月に策定した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」にて「2030年度GHG排出量半減（2020年度比）、2050年ネットゼロ」を削減目標とした。
- 「中期経営戦略2024」で公表した社内メカニズムとしての「GHG削減目標を踏まえた投資計画」を通じて、投資計画策定時に短中期のGHG削減計画を確認している。

全社GHG排出量削減目標及び進捗

単位：万トン（CO2e）



営業グループ別

単位：万トン（CO2e）

営業グループ	2021年度実績
天然ガス	317
総合素材	41
石油・化学ソリューション	122
金属資源	320
産業インフラ	13
自動車・モビリティ	14
食品産業	143
コンシューマー産業	24
電力ソリューション	1,289
複合都市開発	2
合 計	2,285

続きまして、当社の排出量削減目標の進捗状況、並びに、新たに開示したScope3カテゴリ11についてご説明致します。

当社は、2021年10月に策定した「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において、Scope 1 /2、及びScope3 カテゴリ15のGHG排出量を、2030年度に2020年度比で半減、2050年にネットゼロとする 削減目標を発表しています。ただいま投影しているスライドは、2021年度末の削減目標の進捗、並びに、各営業グループ別の排出量実績となります。

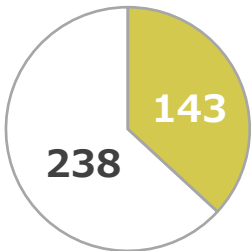
先程説明したMC Climate Taxonomyに基づく気候変動施策の一つである「GHG削減目標を踏まえた投資計画」を通じ、投資計画策定時に、短中期の削減計画を確認、削減目標達成に向け、確りと取り組んで参ります。

Scope 3 カテゴリー11排出量

- Scope 3の中でも当社にとって特に排出量の大きいカテゴリー11排出量の開示を新たに開始。
- カテゴリー11を含むScope 3排出量は他社による排出であるため、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。
- 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供給・BEC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ともに社会・経済活動の脱炭素化の実現に向けて挑戦していく。

MC Climate Taxonomy別

単位：百万トン（CO2e）



- 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）

営業グループ別

単位：万トン（CO2e）

営業グループ	2021年度実績	Scope 3カテゴリー11排出源となる主な事業
天然ガス	11,141	天然ガス開発・液化事業 天然ガス／LNGトレーディング事業
総合素材	90	
石油・化学ソリューション	4,130	石油製品トレーディング事業
金属資源	9,407	原料炭開発事業 金属資源トレーディング事業
産業インフラ	8,847	インフラ輸出事業
自動車・モビリティ	3,009	自動車販売事業
食品産業	143	
コンシューマー産業	436	
電力ソリューション	898	
複合都市開発	24	
合 計	38,125	

また、今回、当社のScope3の大部分を占めるカテゴリー11を初めて算定し、開示致しました。

2021年度実績は約3.8億トン、事業分類で言うと、トランスフォーム事業で約1.4億トン、ホワイト事業で約2.4億トン、となります。透明性を重視する観点から、投資事業のみならず、トレーディング事業からの排出量も含め、開示を行いました。

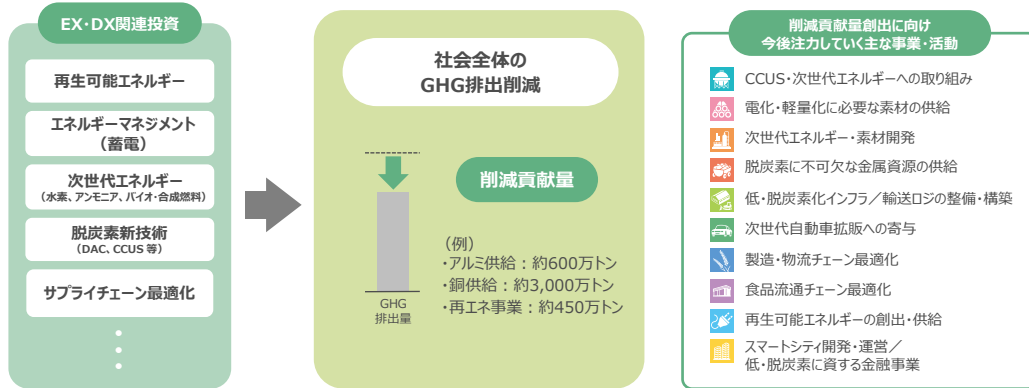
Scope3 カテゴリー11について、世の中の詳細な共通ルールが定まっておらず、対象範囲の解釈等に未だ幅がある中で、今回の開示の決断には、社内でも様々な議論・検討がありましたが、ステークホルダーの皆様からの、気候変動対応に関する当社への期待をふまえ、今回、このような開示を致しました。

一方、Scope3の削減は、当社単独で実現できるものではないため、今後、様々なステークホルダーの皆様、事業パートナーの皆様と、これまで以上に密に「つながり」、協業・共創しながら、削減に取り組んで参ります。

「EX・DXの一体推進」を通じた社会の脱炭素化への貢献

削減貢献量

- MC Shared Value（共創価値）の一つを「削減貢献量」とし、社会全体のGHG排出量削減における具体的な貢献度合い、及び当社が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位置付け、新たに開示。
- 再生可能エネルギーやサプライチェーン最適化等のEX・DX一体推進を通じて社会の脱炭素化を図る。



本セッションの最後のパートになりますが、これも昨日、当社サステナビリティ・ウェブサイトにて、新たに開示しました、削減貢献量について、ご説明致します。

削減貢献量とは、GHG排出量がゼロ、あるいは、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、定量化したものです。

当社は、削減貢献量をMC Shared Valueの一つの現れと捉え、社会全体のGHG排出量 削減への具体的な貢献度合いや、先ほど中西からもご説明しました通り、当社が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指標と位置付けました。

削減貢献量の詳細は、資料の29ページにあるAppendixに、評価期間や算出式を含めて前提を記載しておりますので、後ほどご参照頂ければと思いますが、アルミの供給で約600万トン、銅の供給で約3,100万トン、再エネ発電で約450万トン、と算出しています。

削減貢献量の算出においては、寄与率を勘案出来ていない、原材料調達から廃棄までを含めたライフサイクルでのデータが現時点では乏しいなどの課題がある中で、疑似的な数値とは言え、可能な限り、算定式を透明化出来る商材に特定して、算出、開示を行いました。

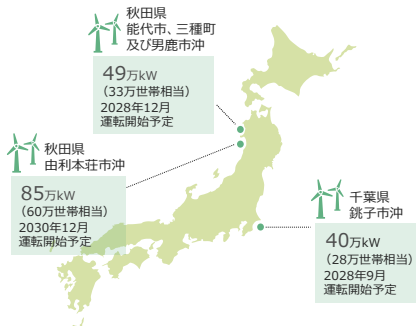
今後、算出手法の更なる改善を進めると共に、今回取り上げていない商材や、Breakthrough Energy CatalystやCCUS等の脱炭素技術への投資、また、サプライチェーン最適化のDXへの取り組みなど、削減に貢献し得る対象事業の拡充と定量化に引き続き取り組んで参ります。

削減貢献に向けたEX事業 ①

- 再生可能エネルギー事業の拡大や、電化を支えるベースメタルへの取り組みにおいて、優良案件を積み上げ中。

国内及び海外の洋上風力発電事業

- 2030年度までに再エネ発電容量の倍増を目指す。
- 2021年に国内の洋上風力3案件（約240万tCO₂削減に貢献）、2022年に蘭Hollandse Kust West Site VI（約120万tCO₂削減に貢献）を落札し、上記目標に向けポートフォリオを積み上げ。
- 洋上風力由来のグリーン水素プロジェクトにも今後取り組み予定。



次に削減貢献に向けた具体的な取り組み事例として、洋上風力発電事業について、紹介します。

まず国内では、2021年に、合計発電容量が約174万kWとなる洋上風力3案件の事業権を獲得しましたが、これは約121万世帯の電力需要をまかなえる事業規模で、約240万トンのCO₂削減に貢献します。

また海外では、2022年にオランダでエイチ・ケー・ダブリュー・アルファ洋上風力の事業権を獲得しました。本発電所は、2026年に商業運転を開始する予定で、約120万トンのCO₂削減に貢献します。

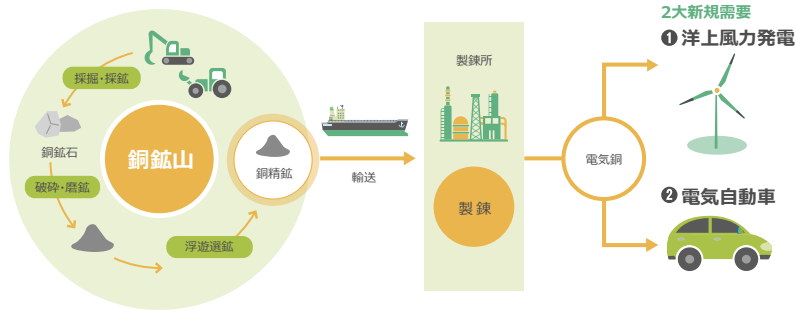
今後は洋上風力を活用したグリーン水素プロジェクトにも取り組んでいきます。

削減貢献に向けたEX事業 ②

- 再生可能エネルギー事業の拡大や、電化を支えるベースメタルへの取り組みにおいて、優良案件を積み上げ中。

ペルー共和国ケジャベコ銅鉱山生産事業

- 2022年に生産開始、開発総費用は約22億米ドル。
- ケジャベコを含む当社全体の持分銅生産量は現在25万トン超／年、本鉱山の本格的立ち上げ後は32～37万トン／年程度（電気自動車約800万～1,000万台分の銅使用量に相当する生産量）となる見込み。
- 電化の進展・電気自動車の普及等に不可欠な資源である銅の確保と安定供給を進める方針。



もう一つ、削減貢献に向けた取り組み事例として、銅事業を紹介します。

脱炭素社会において、EVや洋上風力発電の製造に欠かせない素材である銅の需要に応じていくため、EX戦略の柱の一つとして、銅事業を更に拡充していく方針です。

当社の銅の持分生産量は、ペルーのケジャベコ銅山の操業本格化後には、年間最大37万トンになる予定で、これはEVを約1,000万台生産できる量になります。

今後もEX・DXの一体推進を通じて、削減貢献量を生み出す事業を創り上げ、社会の脱炭素化に貢献して参ります。

Environment Social Governance

 Mitsubishi Corporation

人権、 サプライチェーン・マネジメント

コーポレート担当役員（CSEO）
執行役員 小林 健司

人的資本の価値最大化

コーポレート担当役員（CAO）
常務執行役員 柏木 豊

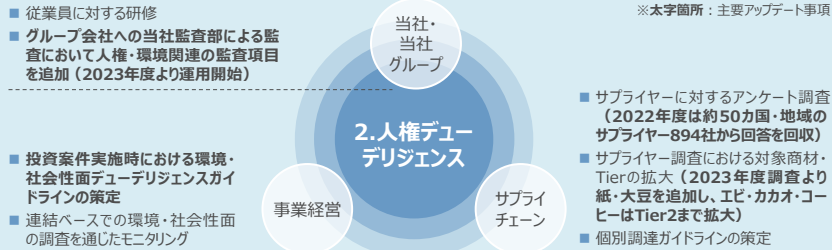
© Copyright 2023 Mitsubishi Corporation

ESGのEのパートは以上となりますが、次に、ESGのSに関して、先ず、人権、サプライチェーン・マネジメントに対する取り組みを私から、人的資本の価値最大化について、CAOの柏木から、ご説明させていただきます。

人権、サプライチェーン・マネジメントに関する取り組み

1. 人権、サプライチェーン・マネジメントに関する方針

世界中で様々なビジネスを展開するにあたって人権の尊重は重要な要素であると考え、サプライチェーンを含めた当社グループの事業活動を通じて、人権の尊重及び持続可能なサプライチェーンの確保に取り組む



3. 救済

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**

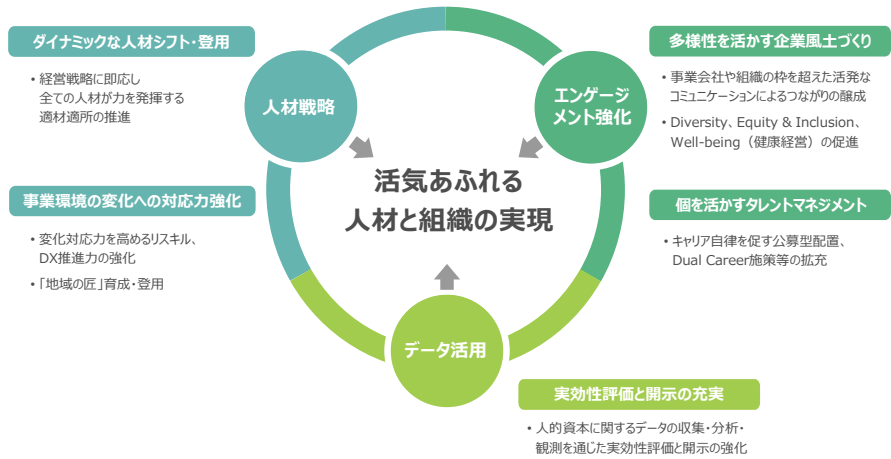
当社にとって、人権の尊重は重要な要素と考えており、「事業推進における人権尊重」、及び「持続可能で 安定的な社会と暮らしの実現」を、マテリアリティとして掲げ、サプライチェーンを含めた当社グループの事業活動を通じて、これらに取り組んでいます。

人権デューデリジェンスに関する、2022年度の取り組みについては、資料18ページに、太字にてハイライトして記載しておりますが、引き続き、グループ会社に対する監査の充実、サプライヤー調査に関する対象商材と対象範囲の拡充を進めていく方針です。

そして本年2月には、当社グループの事業活動における『人権・環境に対する負の影響』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仕組み、いわゆる、グリーンバンスメカニズムの運用を開始しました。先程ご説明したサプライヤーに対する調査等では把握できない負の影響を幅広く把握・特定することが可能となりますので、確りと是正や救済に繋がっていきます。

中期経営戦略2024における人事施策

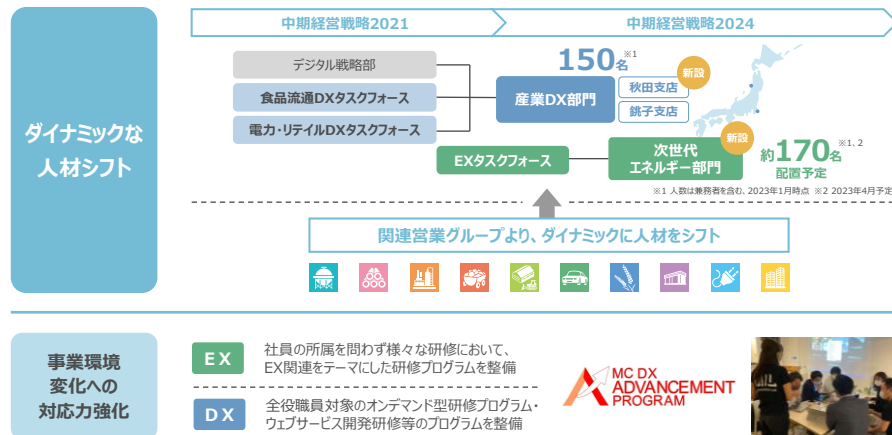
- “多彩・多才な人材がつながりながら、MCSV創出に向け、やりがいと誇りをもって主体的に責任を果たす”
そうした「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」を実現することで、人的資本の価値最大化を目指す。



中経2024では、「多彩・多才な人材がつながりながら、主体的に責任を果たす、イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織の実現」を目指し、「人材戦略」、「エンゲージメント強化」、さらに、それを支える基盤としての「データ活用」、という三本の柱を掲げ、各種施策を展開しており、本日は代表的な取り組みについてご説明申し上げます。

人材戦略

- 循環型成長モデルの進展やEX・DX一体推進等の経営戦略に即応するため、組織を超えてダイナミックに人材をシフトし、登用を進めている。また、全社員が自分事としてEX／DXを理解し、ビジネスを推進するための人材育成・リスキルにも取り組んでいる。



まずは「人材戦略」です。変化の激しい事業環境において、経営戦略に即応し、価値創造していくには、各営業グループの推進力（いわゆるタテ）に加えて、業界・分野を超えて多才な人材が「つながり」（いわゆるヨコ）、構想力を発揮していくことが不可欠です。機動的にタスクフォース・新設部門・地域拠点を組成し、ダイナミックに人材をシフトしてきました。

具体的には、昨年7月に発足した産業DX部門へは、10の部門・グループから、兼務者も含めて約150名をシフトしました。また、本年4月に設立する次世代エネルギー部門へは、旧EXタスクフォース・石油化学ソリューショングループ、産業インフラグループを中心に複数部門・グループから約170名をシフトする予定です。

また、変化への対応力を強化するため、各々の人材の軸となる従来の強みに加えて、DX／EX知識・スキルを活用できるものにビルトインしていく必要があると考えています。特に、DXは、本年度、会長・社長も含め全役職員を対象とした研修を展開し、育成を強化しております。

エンゲージメント

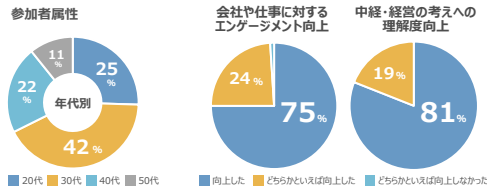
- 組織、世代、役職を超えたつながりを促進することで多様性を活かす組織風土を醸成。
- 同時に、多彩・多才な人材が最大限に能力を発揮し、活躍できるよう自律的キャリア形成に向けた施策を展開中。

多様性を活かす組織風土づくり

- テーマは決めず幅広い質問や意見に社長が自ら回答
- 組織・世代の異なる多様な参加者層



社長とのタウンホールミーティング



個を活かすタレントマネジメント

個人の希望、今後伸ばしていきたい能力等を踏まえ
キャリア自律を促す施策を新設・拡充

Career Choice制度

(手上げ制異動制度)

制度見直し



Dual Career制度

(社内複業制度)

新設



サバティカル休職制度

(学び直し休職制度)

新設



人材戦略を実行していくための基盤として、社員のエンゲージメント・健康は最も重要です。エンゲージメント高く働くために組織・役職・世代を超えてのコミュニケーションが促進されるような環境整備を進めています。タウンホールミーティングや様々な階層との対話など、社長が社員と話す機会も積極的に設けています。

また、既に実施済みで、リニューアルを行った手挙げ制の異動制度に加え、今般、社内他部署における複業や、国内外での学位取得を目的としたサバティカル休職の制度を設けました。23年度中の異動・複業開始に向けた公募案件は、既に約100案件の募集が広報され、応募を開始しています。

このように社員自ら意志を表明し、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更に高め、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。

DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）

- 「多彩・多才」こそが当社における、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン。
- 個々人それぞれの強みを最大限発揮し活躍できる環境整備と組織づくりを推進、社長直下の全社ワーキンググループを組成。

育児・介護などのライフイベントとの両立を図る 社員へ向けた制度整備・施策の拡充

- 育児との両立支援制度の充実（女性活躍推進パッケージ）
- 管理職（上司）向け研修
- 育児におけるジェンダーギャップ解消に向けた環境・風土づくり
- 女性社員向けキャリア研修（メンター制度等）
- ダイバーシティ研修（風土づくり）

女性管理職比率

2016年 9.4%
→ 2022年 11.6% ※1

男性育児休暇 関連制度利用率

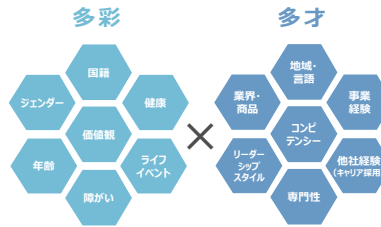
2017年 60%
→ 2022年 84% ※1、2

※1 いずれも2022年3月期時点

※2 当該年度に取得者が超過した男性社員のうち、年度末時点の本店／国内拠点に勤務による育児休暇や配偶者出産休暇を含む育児関連制度の利用率



今後…



社長直下のワーキンググループを組成

個々の特性を尊重・受容し多才性を活かし、
活躍を促す施策を検討・実行していく

多様性は、当社の総合力の源泉です。これまでも社員1人1人のライフイベントとの両立を図る施策を拡充してまいりました。今後は当社の多様性・ダイバーシティ&インクルージョンを「多彩・多才」という言葉で表現し、更なる施策の拡充を図っていきます。

すなわち、彩(いろどり)の「多彩」は、各個人の事情・特性を表し、公平性をもって、それらを受け入れられる包容力を持つ組織を目指し、また、才能の「多才」においては、個々の人材、それぞれの強みを最大限生かせるところに、配置し活躍してもらうことを目指します。

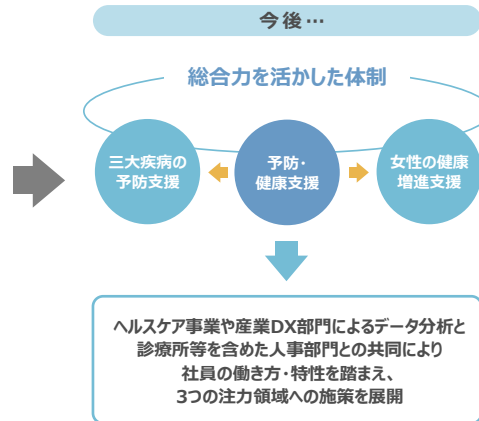
この取り組みを加速するため、この3月から、社長が直掌するワーキンググループを組成しました。社長を筆頭に、推進に取り組んでいきます。

健康経営（Well-being）

- 「イキイキ・ワクワク、活気あふれる人材と組織」の実現に向け、社員の健康は重要な経営課題。
- 健康経営宣言を基に、各種施策を実行。今後は当社の総合力を活かし、自社社員の特性に合わせ、3つの領域について、取り組みを強化していく。

社員の健康改善に向けた各種施策を拡充

- 健康意識・生活習慣改善に向けた取り組み
 - ・産業医・保健師等による社内報等を通じた周知
 - ・健康セミナー・イベントの開催
 - ・健康アプリの提供
- メンタルヘルス不調の早期発見・未然予防に向けた取り組み
 - ・ストレスチェック・個別相談会の開催
 - ・メンタルヘルスサポートデスクの設置
 - ・コロナ下における全社「心の健康サポート期間」設定
- 海外在勤者と家族の健康管理
 - ・健康診断や本店診療所への相談体制の整備
 - ・アンケート調査による健康・勤務状態の把握と改善
- 健康・安全に関する研修・教育の拡充
 - ・各種階層別研修におけるコンテンツとして、「安全・健康管理」「ストレスマネジメント」「メンタルヘルス」等についての講義を実施



また、「イキイキ・ワクワク」働くためには、社員が健康であることが大前提であり、昨年8月に「健康経営宣言」を実施し、取り組みを加速しています。診療所・メンタルヘルスサポートデスクを含めた人事部と、ヘルスケア事業・産業DX 部門が連携し、当社ならではの総合力を活かしながら、「健康改善」から、「予防・増進・支援」へとさらに踏み込んで進めていきます。

既に、社内では各種トライアルを開始しており、具体的な施策内容等につきましては、今後の進捗に応じて社内外にコミュニケーションさせていただきます。

Environment Social Governance

 Mitsubishi Corporation

コーポレート・ガバナンスの 実効性向上に向けた取り組み

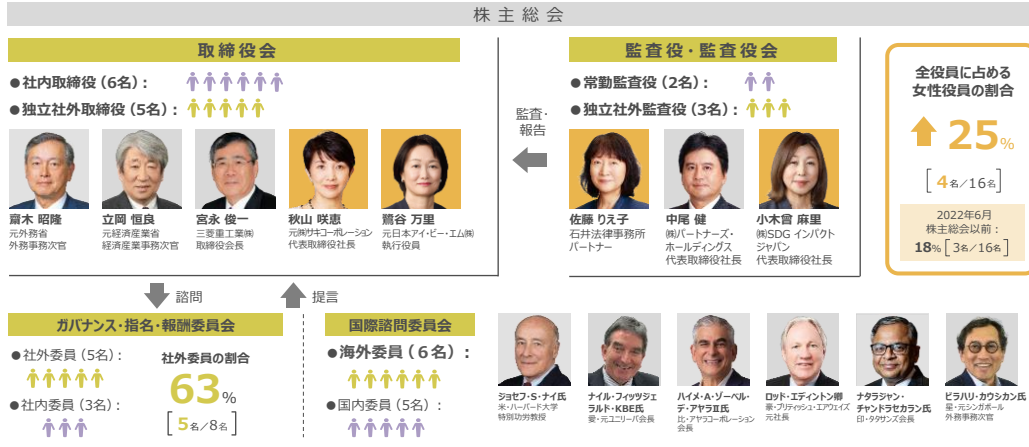
コーポレート担当役員（CAO）
常務執行役員 柏木 豊

© Copyright 2023 Mitsubishi Corporation

続きまして、コーポレート・ガバナンスについてご説明致します。

コーポレート・ガバナンス体制

- コーポレート・ガバナンスの継続的強化は経営上の重要課題。
- ①豊富な経験、高度な専門性等を有する役員の選任、②社外委員を過半数とする諮問機関の設置等により、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を構築。



全役員に占める
女性役員の割合

↑ **25%**

[4名/16名]

2022年6月
株主総会以前:
18% [3名/16名]

まず、当社のガバナンス体制についてです。当社の場合、社外役員の皆様、並びに取締役会の諮問機関に重要な役割を果たしていただいています。外部環境変化が激しい中、常に事業内容を進化させ、成長をしてきた当社において、先入観なく、社内の目と異なる多様な視点で当社を見て頂いている社外役員の存在は不可欠です。

資料中段に記載しておりますが、多様なバックグラウンドと知見を有する方を選任させて頂いており、女性役員比率も現時点では25%までになっています。社外役員の皆様からは、常に貴重なご意見を頂いており、頂いたご意見を活かして日々の経営にあたっております。

また、資料下段左側になりますが、取締役会の諮問機関として、社外委員を過半数とするガバナンス・指名・報酬委員会を置き、指名・報酬を含むガバナンスの重要事項について社外役員とも活発に議論しています。

さらに、右側ですが、海外委員を過半数とする国際諮問委員会を設置し、ダイバーシティと国際的な視点も補完し、地政学リスクやグローバルトレンドに関する海外委員の意見も経営に活かしております。このような諮問機関の設置を通じて、実効性のあるガバナンス体制を構築しています。

取締役会が備えるべき経験・見識・専門性等

- 全役員が共通して有すべき項目を『基礎的事項』として設定。
- 「EX・DX一体推進」「未来創造」を含む中経2024の推進状況をモニタリングするために必要な項目を『経営戦略事項』として設定。

役職	名前	担当／主な経歴等	基礎的事項		経営戦略事項				
			事業経営／組織運営	リスクマネジメント	イノベーション		グローバルインテリジェンス	人材戦略	環境・社会
					エネルギー	デジタル			
取締役	齋木 昭隆	元外務省 外務事務次官	●	●			●		
	立岡 恒良	元経済産業省 経済産業事務次官	●	●	●				●
	宮永 俊一	三菱重工業(株) 取締役会長	●	●	●		●		
	秋山 咲恵	元(株)サントリーホールディングス 代表取締役社長	●	●		●			
	鷺谷 万里	元日本アイ・ピー・エム(株) 執行役員	●	●		●		●	
監査役	佐藤 りえ子	石井法律事務所 パートナー	●	● (法務) 弁護士					
	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	●	● (財務・会計) 公認会計士					
	小木曾 麻里	(株)SDG インパクトジャパン 代表取締役社長	●	●				●	●

続きまして、スキルマトリックスです。

先ほど、社外役員の多様性について言及をさせていただきましたが、当社では、資料の通りスキルマトリックスを策定しております。

当社の事業特性と経営戦略を踏まえ、全役員が共通して有すべき「基礎的事項」と、当社経営戦略とその進捗をモニタリングするために必要な「経営戦略関連事項」とに分けて、スキル項目を設定しており、これらスキルを有した各取締役・監査役が、多様な視点から審議し、適切な意思決定と経営監督を行う体制を構築しています。

近年の当社のガバナンスの取り組み

取締役会規則・運営の見直し

2017年度 取締役会実効性評価、及び、ガバナンス・指名・報酬委員会にて検討を開始

2018年度

1. 投融資案件の取締役会付議・報告基準を2倍に引き上げ
2. 事業投資先モニタリングの拡充
3. 取締役会事前説明会の充実

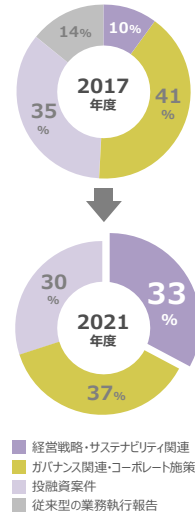
取締役会審議内容の更なる充実化

2019年度 取締役会において、経営戦略等の大きな方向性に関する審議時間を拡充
(従来型の網羅的な業務執行報告は、取締役会以外の場で実施)

2021年度 取締役会等で『中経2021』の振り返りを実施
社外役員との複数回に亘る意見交換を経て『中経2024』を策定

2022年度 取締役会等で『中経2024』の主要項目の進捗状況をモニタリング

取締役会の審議時間割合



最後のページになりますが、近年の三菱商事のガバナンスの取り組みです。

これまでご説明をさせていただいたガバナンス体制の下、取締役会の透明性・実効性を更に高めるべく、取締役会の実効性評価に基づいてPDCAサイクルを回し、取締役会運営の不断の改革に取り組んでいます。

近年の取り組みでは、中経2024の策定・モニタリングをはじめとした、全社重要事項に係る審議時間を拡充しています。

また、取締役会事前説明会等を通じた社外役員への情報提供を丁寧に行って、取締役会当日の審議の充実化・実効性の向上に努めるほか、経営陣と社外役員との対話機会を充実させるよう努めております。

こうした取り組みについては、この後、予定されております社外役員との対談のセッションにて、社外役員も交えてお話をさせて頂ければと考えています。

説明は以上となります。