

## MC Shared Value Creation Forum ～ESG 説明会～

### 質疑内容（前半）

#### <質問1>

他社も脱炭素社会に向けた成長戦略を掲げていますが、「地域創生」という言葉は他社にあまりなく、三菱商事ではここを強調されていて、中西社長の説明の中でも、日本独特の産業を創出していきたいという力強い言葉がありました。この目的・方向性に向かって、三菱商事ができることは何か、もう少し具体的に教えてください。

#### <中西>

未来創造、地域創生には強い想いを持っています。日本の国力低下は日本の企業にはマイナスであり、日本の地盤沈下が起きることで、当社のように様々な地域で事業を展開する企業も厳しくなるだろうと考えています。そのため、今こそ日本の企業経営者は声を上げて日本を良くしていかないと考えています。脱炭素、DX、本日のメインテーマである ESG の観点から、社会をどう変えていくか、企業の考え方が従来からは大きく変わってきています。この変わることでこそチャンスだとすると、当社として海外で実施している事業を日本でも創出し、更にそれを日本流にアレンジし直して展開できないかと考えています。

例えば、洋上風力も EX のみならず、地域創生の面でも意味があると思います。洋上風力で発電し、事業採算を取るということに加えて、30 年以上にわたって事業をすることで、地域の方々の信頼が得られ、新たなサプライチェーンを作る等、地域に入り込んで様々な事業を展開することにより、新たな雇用も生まれます。そこに住んでいる人たちが住みやすいように、データを活用して、新たなサービスを展開し、人が集まってきやすい都市づくりをして、人口減少が進む地域に貢献していきたいと考えています。また、当社はサーモン養殖事業にノルウェーのセルマック社を通じて取り組んでおり、ノウハウが蓄積されている領域です。養殖も、今後は陸上養殖との間でパラダイムシフトが起きるかもしれませんが、これまでのノウハウを活用し、日本でサーモンの陸上養殖に取り組んでいます。こうした事業を通じて、新たな産業を作り、地域創生をしていきたいと考えています。

当社は関与していませんが、熊本の TSMC 社の件は分かりやすい例だと思っています。TSMC 社が来ることで、そこに雇用が生まれ、人が集まってきて、病院ができて、学校ができて、町ができ、インフラが整っていきます。日本流の発信のサービス業だけではなく、今一度、日本国内に新たな産業を創出し、地域の活性化につなげ、地域の活性化が日本を強くし、GDP が増えていく。そのような好循環を当社としては成し遂げていきたいと考えています。

<質問2>

まず、Scope3 カテゴリー11のGHG排出量を積極的に開示していただき、ありがとうございます。産業界の排出のダブルカウントを恐れずに、三菱商事のような企業が開示することは今後の模範例になると思います。

質問は、1.5°Cシナリオ分析についてです。IEAのネットゼロシナリオはかなり化石燃料にストレスがかかった厳しいシナリオだと理解しています。こういったシナリオを参照し、分析をした結果、どういった知見が得られるのか。あるいはこういった厳しいシナリオに真正面から取り組むことで、どういったノウハウが得られたのか。あるいは今後、何か改善していくことがあるのか、などについて教えてください。

<小林>

IEAのシナリオをベースに、当社の事業に合った形で不足するデータを補足しながら、分析を行っています。これに関しては、1つの解があるということではなく、様々なケースを想定し、環境に応じてシナリオ分析を各種案件に当てはめることで、その時々学びを得ています。

シナリオ分析を通じて1つの解が得られて、何かアクションを取るというよりも、常にさまざまなシナリオを持って想定外のリスクをできるだけ排除していくことがわれわれの今のスタンスであるのご理解ください。

### <質問3>

Scope3 カテゴリー11の開示について、他社よりも一歩踏み込んだ先進的な取り組みだと考えています。三菱商事の供給している製品、商品のユーザー業界での脱炭素への取り組みについて、協業という視点で、削減への関わり方、どの程度積極性を持って取り組めるかについて、社内でどのような議論がなされているのかを教えてください。

### <中西>

Scope3 カテゴリー11の開示に当たっては、ルールが確立されていない中で、どの様に開示するのが良いのか、去年からずっと議論がありましたが、当社として排出量の把握のみならず、将来にどうつなげていくことができるのかという考え方を整理しました。また、ステークホルダーの皆さんからの、積極的に開示すべきというご意見も踏まえて、今回の発表に至ったというのが経緯です。

小林からの説明にもありました通り、Scope3 カテゴリー11の削減は1社だけでは当然できず、製品やサービスを使用する側の方々と一緒になって考えないといけない問題です。ただ現時点では、企業によって考え方が異なるので、その中でどの様にご理解を得ていくかが課題です。

もともと総合商社は、広い産業接地面を持っているのみならず、需要と供給の間に入って、結び付けることを生業としてきました。脱炭素に向けた協業も、新たな技術を必要とする部分もあるかもしれませんが、需給の間に入って、先陣を切って、正面から受け止めて削減に向けた取り組みを積極的に進めたいと考えています。

例えば天然ガスを原料としたブルー水素について、そもそもニーズがあるのか、ニーズをどう掘り起こしていくか、また、供給はどうしていくのかと様々な議論があります。加えて相対的に値段も高くなりますので、すぐに商業的に成り立つかというところではない部分もあり、世の中の動きも慎重に見極めながら、対応していきたいと思っています。

#### <質問4>

EX 関連収益イメージ図について既存先からの利益が急激に減っていくように見える一方、原料炭や LNG は継続すると理解しています。どういった理由で既存事業からの利益が下落するのかを教えてください。また、EX 関連の事業を進めていく上でのボトルネックを教えてください。

#### <中西>

EX 関連収益イメージ図では、EX 案件は今すぐ収益には貢献しないものの、2030 年ぐらいから利益貢献が始まることをお伝えしたいということが趣旨です。

ご案内のとおり、2030、2040 年頃まではトランジション期間で、全産業が一足飛びに脱炭素化することは難しく、既存産業の低炭素化と、脱炭素化が同時に進んでいくことを前提にしています。すぐに収益が下がるということをご心配いただく必要はないと思っています。LNG にしても、原料炭にしても、代替のエネルギー源をどうするのかという問題があり、技術革新の進捗も慎重に見ていく必要があると思っています。その一方で、社会の脱炭素化に向け、これら事業にリスクもあるということ認識しているので、今回 Scope3 カテゴリー11 を開示したと捉えていただければと思います。

EX では、1.2 兆円の投資を予算として 200 もの案件のロングリストからショートリスト化しており、再エネ、金属資源、天然ガス、そして次世代エネルギーなどの各分野で出てきた具体的な案件候補を、優先順位をつけながら検討を進めています。これらの投資案件をどういうタイミングで実行していくのか、入札案件など不確実なものもある中で、どう優先順位を付けてマネジメントをしていくかということが経営の課題ですが、EX 関連事業は将来における当社の収益力維持と向上に貢献していくと思っています。2 点目のご質問については、新たな事業分野であり、トランジション期間の規制動向、地政学リスクや、技術革新などの動向と事業化のバランスをどう取っていくのかという点が一番の課題で、どの企業も同様の課題認識を持っていると理解しています。

資料 3 ページ目に、中経期間中の EX 関連の投資規模として約 1.2 兆円と書かせて頂いていますが、この内コミット済の案件が約 6,000 億円あります。4 ページ目の図の中にある、青色の「コミット済投資からの収益」の部分は、順次キャッシュアウトし、既に一定程度は収益化が期待されている部分となります。尚、1 点補足ですが、灰色の「投資済事業」部分について、この図は EX 関連事業のみを記載したものであり、原料炭は EX 事業には入っていません。EX 事業のみを対象としたイメージ図と捉えて頂ければと思います。

#### <質問5>

人的資本について、社長がどういった問題意識をお持ちなのか、また、それを改善していくために、どういった指標をモニタリングすべきと考えているのかについて教えてください。

また、循環型成長モデルを推し進めるに当たっては当然 EXIT 案件も出てくると思いますが、そこに向向している人たちをどう考えるのかは1つのポイントだと思います。人的資本の切り口から循環型成長モデルをより促進させるための仕組みづくりや仕掛けについてお聞かせください。

#### <中西>

人的資本については、当社は、社員、人が全ての会社なので、一丁目一番地として考えなければならず、今回の中経でも「イキイキ・ワクワク」を1つのキーワードにしています。

課題認識については、以前から社員の各グループへの帰属意識が強く機動力に欠けるという点がありました。グループ間の協業というのは、三菱商事、総合商社における長年の課題ですが、EX・DXで産業界が大きく変化し、産業界の壁が低くなった時代だからこそ実現可能だと考えています。脱炭素などの産業横断的な共通課題に取り組むに当たっては、まずはどのようなビジネスモデルが最適であるかを検討するグループ横断のタスクフォースを作り、タスクフォースが昇格して一つの部門になり、部門が昇格して更に大きな組織単位であるグループになっていくという絵を描いています。つまり、トライ・アンド・エラーをしながら機動的に人を組み入れていくこととなりますが、そこで働く社員の全社最適の観点での横断的な協業部分も評価し、しっかりと報いることができるような制度を作らなければならず、それが結局は「イキイキ・ワクワク」につながっていくと思っています。また、そのためにはリスクリングも重要だと思っています。

DE&Iをどの様に会社の中で浸透させていくかも大きな課題だと思っています。日本の人口が減少していく中で、ライフイベントで社員が会社を去らなければならないといったことが極力ないように、DE&Iへの取り組みを通じて様々な境遇の社員が働き続けられる環境を作らないといけないという問題意識を強く持っています。この課題については、これから社長直下のワーキンググループを作り様々なグループから、多様な経験を持つ社員を集めて、生の声を聞きながら経営に生かしたいと考えています。

循環型成長モデルについては、成長性に関する当社の一定の指標を実現できない事業からは撤退し、新たな事業に挑戦して次の成長につなげていくという考え方です。事業現場にいる社員は成長性の指標を達成出来るように努力し、一方で経営としては全体も俯瞰しながら、ご説明した新しいタスクフォースを通じた新事業の開発等、次の事業に人材も配置していくというのが今の考え方です。入れ替えを検討する事業現場で働く社員は当該事業の成長を信じて取り組んでくれており、事業を継続したいという思いがあるので、非常に難しい舵取りです。そうした社員をどのように配置し循環型成長モデルに充てていくか、モチベーションをどう維持してもらうかという点については課題意識を持っています。

<質問6>

ESG への取り組みについて、必要なコストであると割り切るのか、あるいは長期的に見て、資本コストを上回る投資になると考えるのか、考え方について教えてください。E は比較的投資と考え易いと思いますが、S や G については難しい部分もあるかと思えます。

<中西>

仰るように、E は比較的分かり易く、当社でも MC Climate Taxonomy を作って、リスク分析もしながら、社内炭素税の考え方も参照しつつ投資採算を計算する施策も始めています。

S では、地域創生を社会貢献だけではなくて、成長戦略として考えていて、地方自治体とも連携協定を結んでいろいろな事業を展開しています。各自治体には、当社は民間企業であり利益を追求するということはきちんと申し上げ、それをご理解いただいた上で協定を締結しています。まだ具体的に利益が出るには至っておらず、今は連携協定の中で何ができるのかということを自治体と話をしている段階ですが、こういった事業はコストと見るのではなく、投資としてきっちり見ていきます。

担当している柏木からも補足してもらいます。

<柏木>

人材に関しては、当社の最大の資産なので、見方としては決してコストではなく、人材に投資してこそ会社のリターンになると考えています。様々な取り組みをどう人的資本のストーリーの中で整理して開示していくかというのは、今後の課題だと認識しています。

G に関しては、当社のガバナンスの在り方が、今のままでいいのかということを常に自問自答し、改善できるところは改善するというを社外役員とも議論して進めています。そういった取り組みはコストではなく、より良い会社になるために歩みを進めているものをご理解いただければと思います。