

Environment Social Governance

 Mitsubishi Corporation

MC Shared Value Creation Forum ～ESG対話～

2024年4月9日

Environment Social Governance

 Mitsubishi Corporation

監査等委員会設置会社への 移行について

常務執行役員
コーポレート担当役員(総務・法務)
野島 嘉之

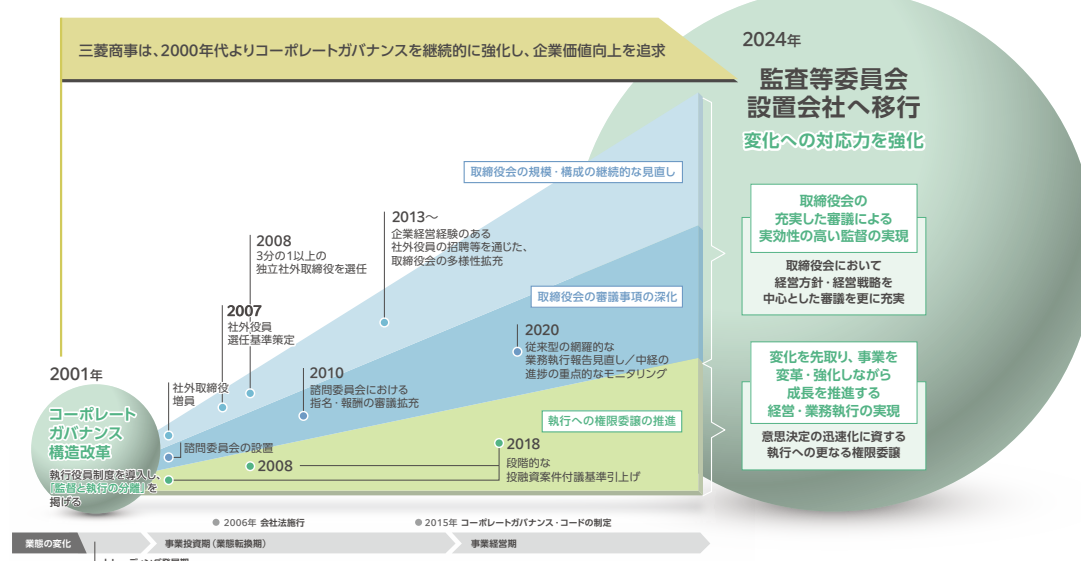
© Copyright 2024 Mitsubishi Corporation

それではガバナンスに関する取組についてご説明いたします。

3月15日に対外的にも開示をさせて頂いておりますが、当社は、現在の「監査役会設置会社」から、「監査等委員会設置会社」に移行すべく、本年株主総会に定款変更議案を上程する予定です。本日は、今回の機関設計の変更について、その目的と概要についてお話させて頂き、ご理解を深めて頂きたいと考えております。

三菱商事のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と変遷

Governance



© Copyright 2024 Mitsubishi Corporation

2

まず、今回の機関設計に至った背景とその目的についてご説明いたします。

当社は、2000 年代よりコーポレートガバナンスを継続的に強化し、企業価値の向上を追求して参りました。

左下記載の通り、2001年より、経営と執行の分離を掲げ、監査役会設置会社という枠組みのなかで、①取締役会の規模・構成の見直し、②審議事項の深化、③執行への権限委譲の推進という、大きく三つの観点から、継続的にコーポレートガバナンスの機能を高めてきました。

結果として、取締役会の機能は、従来の個別投融資案件の意思決定を行うという、いわゆるマネジメント型から、経営方針や経営戦略を監督するというモニタリング型へ移行してきており、監査役会設置会社としては成熟した状況にあることが、近年の取締役会実効性評価でも確認されております。

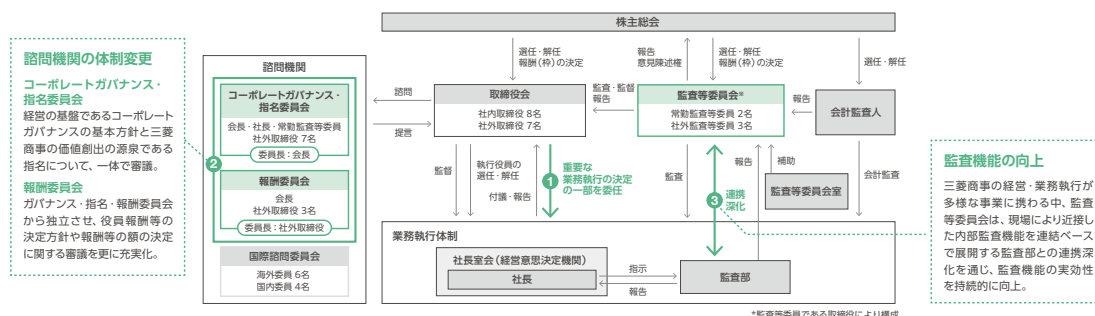
当社のガバナンス・指名・報酬委員会では、当社にとって最適なガバナンス体制は何か、社外役員からの意見も頂きながら、継続して審議して参りましたが、今般、よりモニタリング型を念頭においた機関設計である「監査等委員会設置会社」に移行することを決定したものです。

これにより、①取締役会における経営方針・経営戦略を中心とした審議のより一層の充実化と、②権限委譲を通じた意思決定の更なる迅速化を図り、取締役会の監督機能を強化・高度化し、加速する外部環境の変化への対応力を今まで以上に強化することで、更なる発展と企業価値の向上を遂げたいと考えています。

監査等委員会設置会社移行後のコーポレートガバナンス体制のポイント

- 三菱商事は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、一貫して取り組んできた『取締役会における充実した審議による実効性の高い監督』と『変化を先取り、事業を革新・強化しながら成長を推進する経営・業務執行』を更に追求すべく、以下のとおり、コーポレートガバナンス体制全体の強化を図ります。

- ① 重要な業務執行の決定の一部を執行側に委任し、機動的な業務執行と取締役会における審議事項の柔軟性を担保することで、変化への対応力を強化
- ② ガバナンス・指名・報酬委員会をコーポレートガバナンス・指名委員会と報酬委員会の2委員会体制に変更し、審議を充実化
- ③ 内部監査部門との連携深化を通じ、監査機能を向上



続いて、移行後の当社ガバナンス体制について、ポイントを3点ご説明いたします。

まず1点目、①重要な業務執行の決定について、権限を更に社長以下の執行側に委譲し、取締役会では従来以上に経営方針、経営戦略等の審議に焦点を当て、監督機能の強化を図りたいと考えております。本年度は中経2024の最終年度であり、次期中経の策定等も含め、経営方針・戦略について実効的な審議ができるよう取り組んでまいります。

一方で、当社の多様な事業内容の十分な理解も重要ですので、個別投融資案件の状況を含め、社外役員に対する情報提供については、取締役会以外の場も通じて、質・量ともにこれまで以上に拡充し、適切な監督機能を果たすための基盤を強固にいたします。

次に、②現行の取締役会の諮問機関であるガバナンス・指名・報酬委員会を、コーポレートガバナンス・指名委員会と報酬委員会の2委員会体制にすることを予定しております。

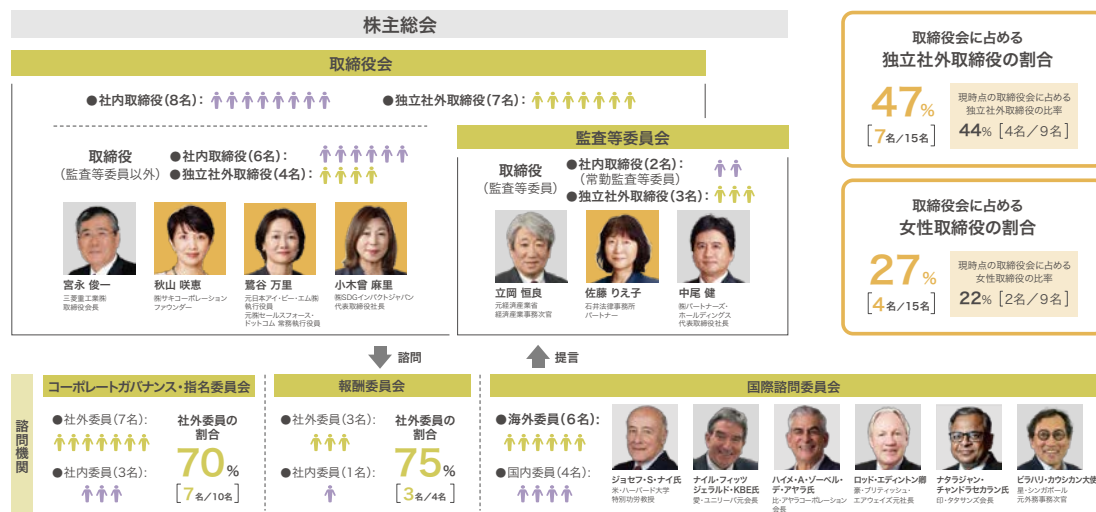
ガバナンス・指名・報酬委員会の現在の審議事項は、カバレッジも拡大してきており、昨年度に導入したサステナビリティ連動報酬も含めて、報酬等の審議内容も広範になってまいります。先ほど申し上げた2つの委員会体制にいたしまして、審議の充実化、透明性のさらなる向上を図ることにしたいと考えております。

資料4Pにガバナンス体制図を纏めておりますが、いずれの委員会も社外取締役が過半数となる委員構成とし、客観性・透明性を高めるとともに、公正性を担保する体制としています。コーポレートガバナンス・指名委員会では、後継者選任や当社ガバナンス体制の在り方等について審議しますが、その委員長は、執行側の情報と社外役員の意見の双方を適切に引き出し、活発な議論に繋げることが期待されます。従い委員長は、社内の事情も十分に理解し、取締役会やその他の場を通じて各社外役員と強固な信頼関係ができていく社内取締役会長が務め、より客観性・透明性の確保が重要となってくる報酬委員会の委員長は本日出席の秋山社外取締役に務めていただくことを予定しております。

最後は、③監査等委員会と内部監査部門との連携深化を通じた監査機能の向上です。当社の場合、現行の監査役会と当社の内部監査機関である監査部とは既に実務上、密な連携をしておりますが、移行後においては、両者の連携を深化させることで、監査の実効性を持続的に高めていくことを考えております。

移行後のコーポレート・ガバナンス体制

- 監査等委員会設置会社への移行後の体制は以下のとおりです。



《秋山社外取締役コメント》

私が当社の経営に関わるようになったのは2020年の6月からで、約4年間、社外取締役を務めてまいりました。また、この間、当社だけではなく、指名委員会型の上場企業数社においても社外取締役を務めております。それ以外にも、他社で社外取締役、独立社外取締役を務めていらっしゃる方々、とりわけ女性の社外取締役との意見交換の場等の経験を踏まえて、三菱商事のガバナンスについて一言で申し上げると、当社は極めて自己変革のケイパビリティが高い企業であると考えております。

コーポレートガバナンス・コードが改訂される等、マーケットからの関心も年々高まる中で、各社自己変革の取組みを進めてガバナンスのレベルを上げていますが、当社はその中でも1年単位で非常に進化していると感じております。

当社が他の企業と比較してより優れていると感じる点として、社外取締役のコミットメントに加えて執行側である経営陣が自己変革につき、ガバナンスを含めて、熱意・強い意思を持って、また強い推進力で取り組んでいる点が最も重要で大きな点であると思います。

社外取締役は、執行の経営状況を適切に監督していくことがまさに役割であり、社外取締役が、本来最も期待されるべき重要な役割は、平時ではなくむしろ有事にどれだけ機能できるかであると感じております。

有事のときに機能できる社外取締役はどうあればいいのか。これは平時にどれだけ会社の事業内容や経営陣の考え方を理解し、また、率直で忌憚のない意見交換、あるいは喧々諤々の議論ができているかということに尽きると思います。当社の社外取締役を務めていて、一番大変な点は、さまざまな対話の機会が数多く提供され、時間のコミットメントが非常に大きいということですが、このことが社外取締役として本来機能すべきときの備えとして必要、欠くべからざるものであると理解しております。こういったところが当社の1つの特徴、ガバナンスの特徴だと思います。

また、現在の中期経営戦略の策定に当たっては社外役員も関わってきましたが、これからの事業ポートフォリオはどうあるべきか、あるいはそれをどのように適切に入れ替えていくべきかという点について、取締役会の議論の中で非常に時間を使うことが増えてきました。その中で、今回の機関設計変更は、従来の取締役会運営をさらに発展させ、本来取締役会で議論すべきことを議論するというスタイルに進化させることの1つの選択肢であると理解しております。

また、機関設計変更に合わせて、これまで社外取締役全員が参加する形で一体となって運営されていたガバナンス・指名・報酬委員会から、報酬の部分に独立させる形で報酬委員会を新設し、諮問機関の体制も改めることにしました。とりわけ報酬の部分については、新しくサステナビリティを役員報酬の評価項目に追加するということ、また、社長の業績についても、より独立性・透明性を高めるべく、私が委員長となり、取りまとめることにしております。

このように体制を変えて、それが正しく機能するかどうかという点が最も重要な点ではありますが、この本質的、実質的にガバナンスを良くしていくということについて、当社の場合は、執行側、社外取締役、現監査役が一枚岩となっており、この真摯に取り組むという姿勢・熱意は一貫しています。引き続きステークホルダーとの対話を通じながら、ガバナンスの改善に努めてまいりたいと思っております。

取締役会が備えるべき経験・見識・専門性等

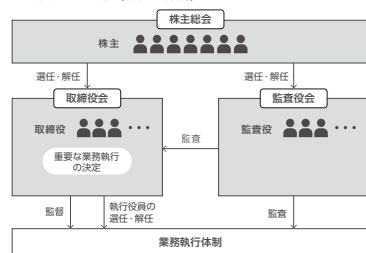
- 全役員が共通して有するべき項目を『基礎的事項』として設定しています。
- 「EX・DX一体推進」「未来創造」を含む中経2024の推進状況をモニタリングするために必要な項目を『経営戦略事項』として設定しています。

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 (監査等委員である取締役を除く)	宮永 俊一	三菱重工業㈱ 取締役会長	●	●	●		●		
	秋山 咲恵	㈱サキコーポレーション ファウンダー	●	●		●		●	
	鷲谷 万里	元日本アイ・ビー・エム㈱ 執行役員 元㈱セールスフォース・ドットコム 常務執行役員	●	●		●		●	
	小木曾 麻里	㈱SDGインパクトジャパン 代表取締役社長	●	●				●	●
監査等委員である 取締役	立岡 恒良	元経済産業省 経済産業事務次官	●	●	●				●
	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	㈱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					

機関設計移行の概要

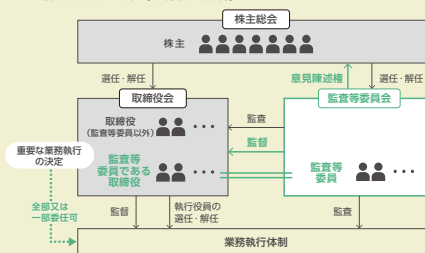
- 三菱商事は、2024年6月開催予定の2023年度定株主総会における承認を条件として、「監査等委員会設置会社」に移行します。現在の「監査役会設置会社」体制からの、移行の概要は以下のとおりです。

監査役会設置会社（現在の体制）



	監査役会設置会社（現在の体制）
変更となる機関	監査役会
規模・構成	取締役 9名（うち社外4名） 監査役 5名（うち社外3名）
任期	取締役 1年 監査役 4年
重要な業務執行の決定	取締役会からの委任不可
取締役の人事についての意見陳述権	なし

監査等委員会設置会社（移行後の体制）



	監査等委員会設置会社（移行後の体制）
監査等委員会	
取締役 15名（うち社外7名）	取締役（監査等委員である取締役を除く）10名（うち社外4名） 監査等委員である取締役 5名（うち社外3名）
取締役（監査等委員である取締役を除く）1年	
監査等委員である取締役 2年	
取締役会から、全部又は一部を取締役（監査等委員である取締役を除く）に委任可とする	
監査等委員会が選定する監査等委員は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の人事について、株主総会において監査等委員会の意見を述べることができる	

Environment Social Governance

 Mitsubishi Corporation

MC HR Vision 「DEAR」 —多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる— および各種人事施策について

執行役員 人事部長
柏原玲子

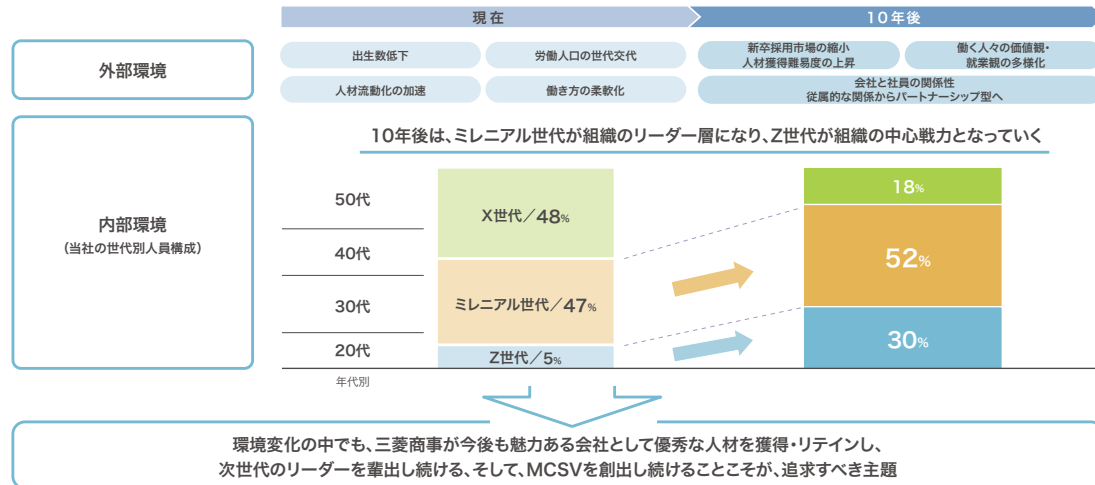
© Copyright 2024 Mitsubishi Corporation

人事のパートを担当させていただきます柏原でございます。よろしくお願いいたします。本日は、「MC HR Vision DEAR 多彩な人材を生かし、育て、報いる」、および各種関連人事施策について、ご説明をさせていただきたいと思います。

当社にとって人材は最大の資産でありまして、またMCSV創出に向けた価値創出の源泉であると考えております。環境変化は激しさを増すばかりであります。そうした中でもMCSVを創出し続ける会社、組織であり続けるために今般、10年後を見据えたHR Visionである、DEARを定めております。本日はその概要とビジョンの下、推進している施策の一部についてご説明をさせていただきたいと思っております。

人事領域に関連する内外環境の変化

- 中期経営戦略において、変化の激しい事業環境でも、多様な事業を有機的につなげながら、継続的にMCSV(共創価値)を創出し続けることを掲げている。一方、人事領域においてもさまざまな環境変化が起きている。

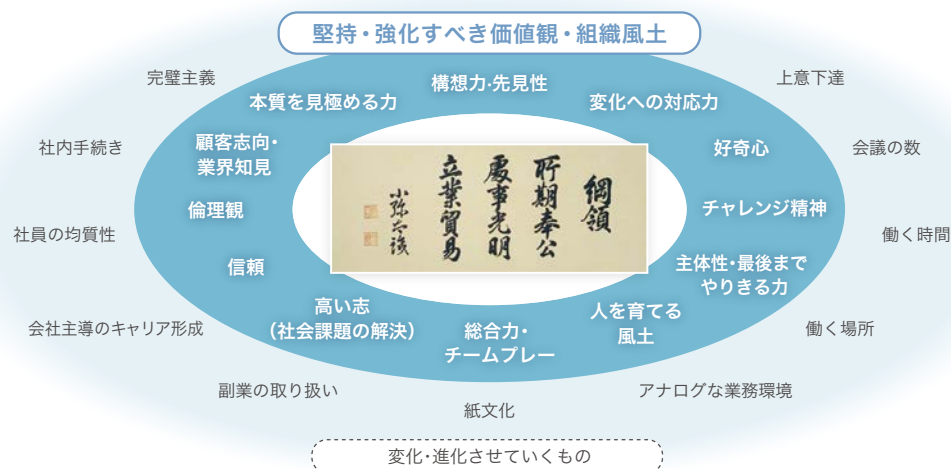


まずはビジョン策定の背景についてご説明したいと思います。本ページは人事領域における、今後10年の内外環境変化を示しております。図の上段のとおり、外部環境に目を向ければ人材獲得の難易度の上昇ですとか、働く人々の価値観の多様化など、さまざまな変化が起きております。また、会社と働き手の関係性は従来の従属的なものから、共に成長を目指すパートナー型、パートナーシップ型へとシフトしていると考えております。当社も例外ではなく、下段の当社の世代別人員構成の図があります通り、わずか10年後にはミレニアル世代、あるいはZ世代が中心になる、中心戦力になってくるということになります。

こうした環境変化の中においても、当社が魅力である会社として優秀な人材を獲得、リテインし、次世代リーダー輩出をし続ける、そしてMCSVを創出し続けるが大きな主題であると考えております。

堅持・強化すべき価値観・組織風土

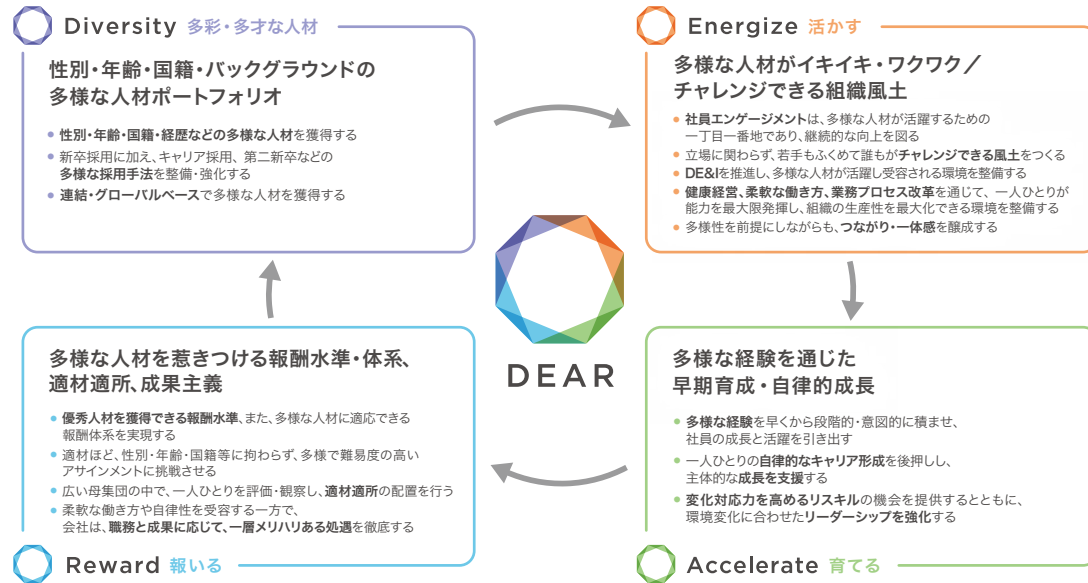
- 当社が大切に育んできた価値観・組織風土は堅持・強化しながら、環境変化を踏まえて変革を推し進めていく。



本スライドは、ビジョン策定に向け、当社の価値観、組織風土をまとめたものです。中心の「三綱領」を土台として育んできた当社の価値観、組織風土を記載し、青い円の中に環境変化によらず不変と考える当社の堅持、強化すべきもの。その外側には時代、環境に応じて変化、進化させていくものを並べております。堅持、強化すべき価値観、組織風土は大切にしながらも、前ページで触れたような環境変化を踏まえまして、当社らしい変革を推し進めていく必要があると、そのように考えております。

10年後を見据えたMC HR Vision「DEAR」 多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる

Social



こうした背景を踏まえまして、人材に関する明確なビジョンを掲げ、社内外のステークホルダーと共に共有することが主題の追求に不可欠であるとの考えに基づき、10年後を見据えた「MC HR Vision DEAR 多彩な人材を生かし、育て、報いる」を定めました。D、E、A、Rそれぞれの詳細は記載のとおりでありまして、4つのアルファベットそれぞれに意味があります。同時に会社として人こそ、最大の資産であり、最も大切にしたいという思いも込め、親愛なる、を意味する英単語であるDEARという表現にいたしました。

DE&I 推進



- 社長直下の全社横断DE&Iワーキンググループ(DWG)による半年間の活動を踏まえた最終提言を受け、必要な打ち手について詳細検討・順次実行に移している。啓発週間、各種研修・ワークショップ、経営層向けセミナー等を実施。
- 2024年度より、DE&I推進組織として「DE&Iアンバサダー組織」を設置し、先行・集中的に推進施策に取り組む。

DE&Iは、以下観点から、三菱商事が持続的に成長していくための必要条件

- ① 三菱商事の経営課題である「既存事業の進化／変革」・「新規事業の創出」を強化・本格化すること
- ② 三菱商事の最大の資産である「MCグループ社員」全員が本来の能力を発揮し続けること
- ③ ①②により、三菱商事の競争力の源泉である「優秀な人材」を常に獲得・魅了し続けること

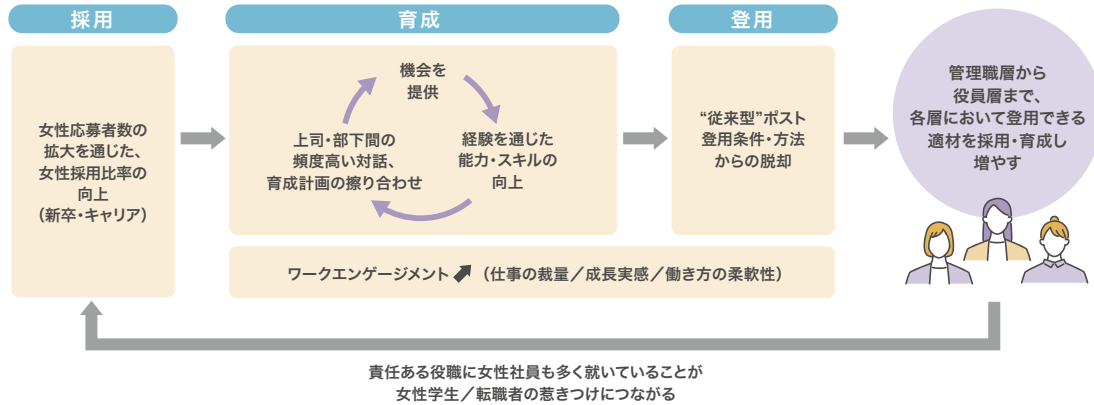


ここから、DEARの下、推し進めている施策を一部ご共有していきたいと思います。まずはD、Eにまたがる、DE&Iの推進です。当社は1987年の女性総合職採用を皮切りに、徐々に対象人員を拡大しながら、DE&Iを進めてきました。これを一段推し進めるため、昨年DE&Iワーキンググループを立ち上げ、DE&Iは当社の持続的成長のための必須条件であると、その位置付けを明確化し、課題整理等を実施いたしました。DE&Iワーキンググループの提言を受けまして、すでに、各種施策を実施しておりますが、この機運をさらに加速すべく、本年よりDE&Iアンバサダー組織を設置、実践しており力強く進めてまいりたいと思っております。

女性活躍—取り組み方針



- ライフイベント等を経た後も、海外駐在や出向含め、多様な業務経験を通じて能力・スキルを高めること、また、責任ある職務への積極登用が女性経営幹部輩出に向けて優先的に取り組むべき課題。採用における女性比率の向上も必要。
- 「管理職層から役員層に至るまで、各層において、登用できる適材を採用・育成し増やすこと」に一層注力することで、女性活躍推進の好循環を生み出す。

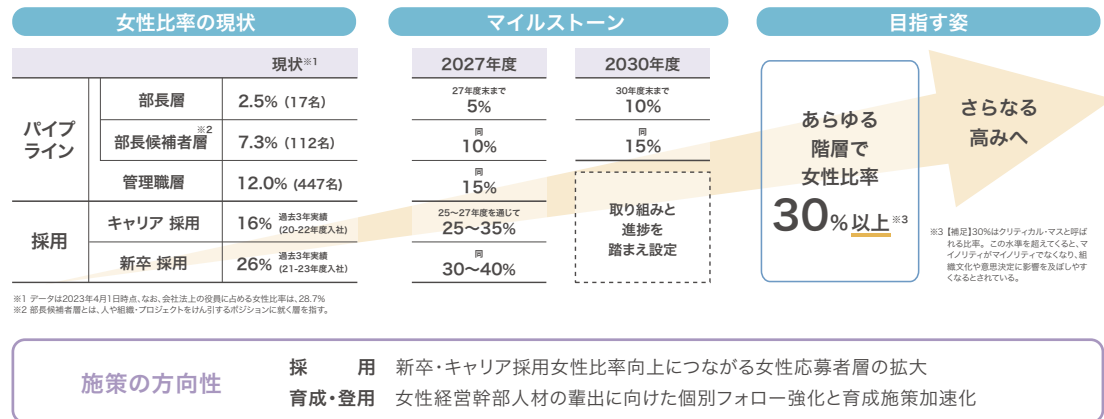


DE&I推進の取り組みの中でも、女性活躍推進にいっそう注力します。今後の、最も重要なテーマは、女性経営幹部を継続的に輩出していくためのパイプラインの強化だと考えております。特に、ライフイベント等を経たあとも、海外駐在や出向を含めた多様な業務経験を通じて能力、スキルを高めること、そして責任のある職務に積極的に登用していくこと、また採用における女性比率を増やすことが、優先して取り組む課題と捉えております。管理職層から役員層に至るまで各層において登用できる適材を採用、育成し、増やすことで女性活躍推進の好循環を生み出したいと考えております。

女性活躍—目指す姿とマイルストーン



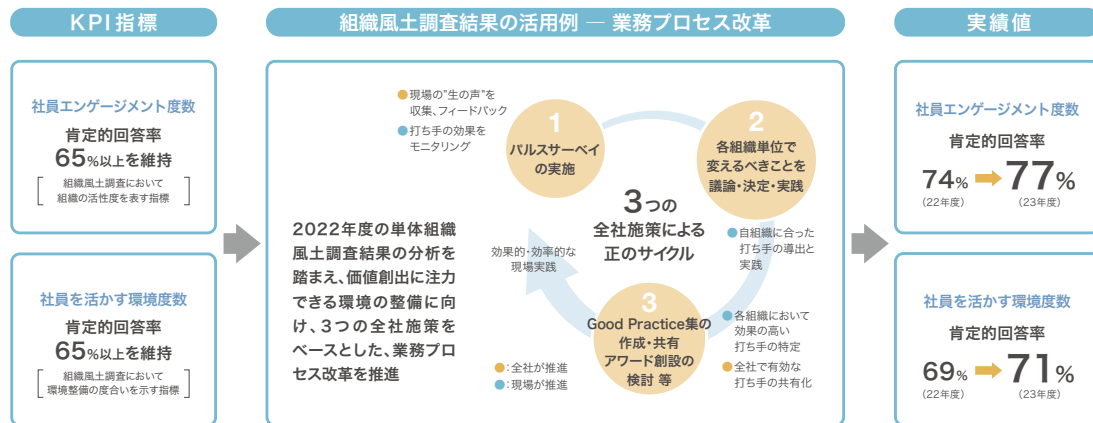
- 持続的な女性経営幹部の輩出に向けて、採用における女性比率の向上と、パイプラインの強化への取り組みにドライブをかける。
- まずは27年度／30年度に向けた目標を、マイルストーンとして設定。定期的に取り組みと進捗を振り返り、次の目標値と各種施策を設定していくことで、あらゆる階層でクリティカル・マスとされる女性比率30%以上の早期実現を目指す。



これらの取り組みにドライブをかける目的で、採用とパイプラインの観点で、27年度、30年度に向けた目標をマイルストーンとして設定いたしました。採用については、応募者における女性比率の向上を含め、段階的、継続的な取り組みとなることから、目標、レンジを定めました。持続的な経営幹部の輩出に向けたパイプラインについては、管理職層の中でも特に現状、低い水準にとどまっている部長層、部長候補者層への登用に加速度的に取り組むべく、30年度まで見据えることにいたしました。その実現に向けて、キャリア支援に向けた施策の導入や体制強化、両立支援の拡充などスピード感を持って実行に移してまいります。こうしたマイルストーンの設定と、打ち手の実行を通じて、まずは、あらゆる階層でクリティカルマスとされる女性比率の30%以上の早期実現を目指します。

組織風土調査・業務プロセス改革 Energize 活かす

- 「DEAR」の推進に向け、社員のエンゲージメントは重要テーマとの認識の下定量的なKPIを設置。
- 積年の課題である「業務プロセス」については、社員エンゲージメント強化およびイキイキ・ワクワクする組織風土醸成につながることから全社施策を講じ改革を推進。結果として、2023年度のKPI指標はいずれも向上する結果となった。



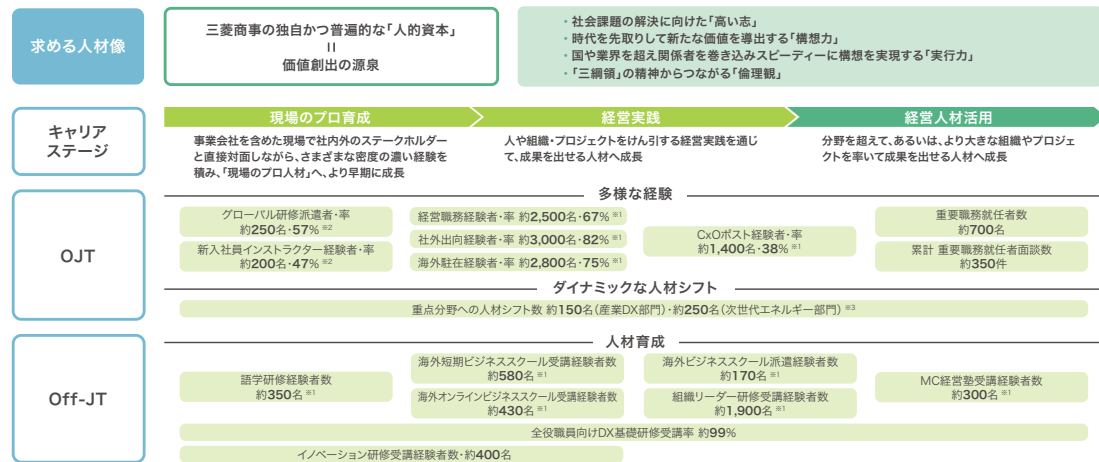
人材の多様化が進んでいく中で、社員エンゲージメントは重要テーマであると考えておりまして、23年度から、定量KPIを設定し、経営層でも結果についての分析、討議を行っております。14ページでは一例として、組織風土調査を起点とした業務プロセス改革についてお示ししております。22年度の、組織風土調査の結果の詳細分析を通じて、業務プロセスを課題として特定し、改革に向けた、図の中で、図の中心に記載の、3つの全社施策を推進してまいりました。

組織風土調査の結果向上には特効薬がなく、数%の数値の上下に一喜一憂するというのは本意ではありませんが、結果的に、23年度のKPIの指標はいずれも、前年度比増となりました。今後も、今後の現場の好事例の共有等を通じて、こうした機運を高めていきたいと考えております。

多様な経験・機会の提供を通じた人材育成



- 「高い志」「構想力」「実行力」「倫理観」を兼ね備えた「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」を継続的に輩出し続けるため、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る。



データは2023年4月1日時点 ※1 管理職以上の総合職社員が集計対象 ※2 直近3年以内に管理職へ昇格した総合職社員が集計対象 ※3 2024年4月の組織改編により、産業DX部門、次世代エネルギー部門はそれぞれ新設グループへ統合。

15、16ページは、Aの育てる、Rの報いるについて、施策概要を掲載しております。時間の都合上、詳細のご説明は割愛させていただきますが、従来から当社は、人は最大の資産という考えの下、積極的に人材投資を行ってまいりました。今後も、社員の成長が会社の成長、発展と一体となるように、人材育成のための投資や、適材適所の配置、成果主義での処遇など、全ての社員が力を最大限に発揮できる環境整備を進めてまいります。

《小木曾社外監査役コメント》

社外監査役を務めております、小木曾でございます。私のほうからも、人材のパートについて一言申し上げさせていただきたいと思います。

まず、社外監査役として務めさせていただいて約2年になりますが、人的資本については、今まで参加させていただいた会議の中でも、一番熱い議論が繰り広げられたところだと認識しております。

当社は、社外取締役、社外監査役、経営陣と一緒に議論させていただく機会が非常に多く、人的資本はブリーフィングや監査役対話、独立社外役員のトピックでも取り上げられ、私もDWGアドバイザーとして議論に数度参加させていただきました。非常に様々な方の意見を聞き、多様な議論をさせていただいた1年でした。

そういう意味では、ここ1年での活動が、やっと立ち上がってきたというところになります。社外役員の立場から見て、これから議論が行ったり来たりもしながら、社長以下執行によって経営戦略の1つとして推し進めていくという気概があるという印象を持てたというところですので、今後のDEARの推進に期待していきたいと思います。

社外から見てもDEARのコンセプトには、多様性やエンゲージメントの向上、人材、キャリア育成が非常にバランスよく入っており、包括的な対策になっていると考えております。

特に、当社の場合、商社ということで人的資本の考えについては、かなり前から根付いていた部分はあると感じていました。人の成長については、海外勤務や、特に子会社の経営陣として出向する機会も若いときからありますので、成長機会は、経営陣も相当意識してやっていたらいいと思います。加えて、近年の動きとして価値観の変化やDX、EXなどこの辺りの大きな動きから、求める人材を再度定義して戦略に組み込んでいこうという考えが今回の人的資本の大きなイニシアチブにつながっていたと考えております。

また、業務改革プロセスについては、積年の課題であり、数年間にわたって議論されてきていると伺っております。単に業務プロセス改革といっても、事務改革ではなく、広い意味の組織風土改革であると私は認識しています。様々なエンゲージメントの数字から、実際にそれを業務プロセスとして、どういうふうに行うに落としとして組織改革に結び付けていくかという試みで、非常に意欲的な試みだと捉えております。

実際に、様々な若い人の声を聞いてみると、思ったよりも完璧主義であり過ぎるとか、忖度文化も一部あるという話も伺いました。そうした意見を真摯に受け止めて、プロセスの中でどうやって改善していくか。こういう議論に参加させていただいたのは非常に意義があったと感じています。

最後に、女性活躍について、社長直轄でダイバーシティワーキンググループが組成されました。上司のいないところで忌憚のない意見を交わすために始まったのですが、これは個人的にも非常に効果的な施策であったと感じております。女性活躍というどうしても数字目標の設定が先行し、後に数字の達成に苦しむ企業が実は多いのですが、それとは逆のアプローチで積み上げ型の議論から始めたというところは、非常に当社らしいアプローチであったと考えております。

そういった意味ではこの議論全体が数合わせというよりは、人的戦略、人的資本戦略そのもののものに組み込まれてなされていますので、一般的に目標とされがちな「この年までに〇〇%達成」という議論を優先せず、当社はどういう人材戦略の中で、ダイバーシティ戦略を行い、その中で女性活躍の部分はどのようなのかという議論が着実に行われた結果として、本日皆さんへのご報告ができたと考えております。

しかし、数字を見ると、まだまだという部分も勿論ありますし、数値目標としてどこを目指していくのかという議論も含めて、今後、議論が進化していくことを期待しております。社外の役員としても、この議論には積極的に参加させていただきたいと考えている次第です。

Environment Social Governance

 Mitsubishi Corporation

環境・人権尊重の 取り組みについて

サステナビリティ部長
庄司 恭子

© Copyright 2024 Mitsubishi Corporation

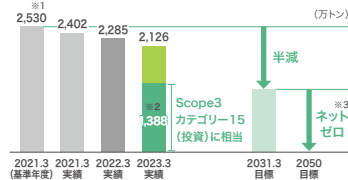
このたびサステナビリティ部長に着任した庄司と申します。よろしくお願いいたします。
私からは環境と人権に関する当社の取り組みについてご説明申し上げます。

「カーボンニュートラル社会」に向けた取り組み

Scope1/2・Scope3 カテゴリー15 排出量削減

2021年10月策定
「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」

2030年度 **半減** (2020年度比)
2050年 **ネットゼロ**



※1 当社は事業に基づきScope1/2排出量であり、関連会社のScope1/2排出量の当社の出資分相当分を含む。また、当年度実績には火力発電・天然ガス事業の1投資家報告決定済かつGHG未排出の案件の想定ピーク排出量、および一部稼働開始済事業のフル稼働に向けて将来に見込まれる排出増加量を含む。

※2 1,388万トンは、仮に支配力基準を採用した場合のScope3カテゴリー15(投資)に相当。

※3 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。

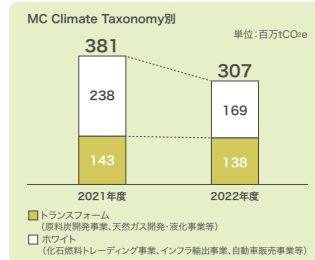
23年度以降の取り組み

Scope1/2・Scope3 カテゴリー15
Scope3 カテゴリー11

・23年度実績収集・開示Update (2024年夏開示予定)
・ステークホルダーに対してより分かりやすい開示方法等を引き続き検討。

Scope3 カテゴリー11 排出量開示

2022年度実績 **3.1億トン**
(前年度比▲0.7億)
トランスフォーム事業: 1.4億トン
ホワイト事業: 1.7億トン



削減貢献量/商材追加

2023年度実績
銅供給 約5,000万t
アルミ供給 約400万t
再エネ事業 約300万t ...etc

2023年度新規追加商材
・RO膜、ニードルコックス等

評価期間(ライフタイム)

銅供給 約5,000万t
ニードルコックス 約600万t
RO膜 約400万t
アルミ供給 約400万t

評価期間(半年)

再エネ事業 約300万t

削減貢献量

・算定対象の商材追加に限らない開示拡充を検討。
・引き続きGHG排出量とのオフセットは行わない方針。

昨年開催したMC Shared Value Creation Forumでは、中経2024で公表したカーボンニュートラル社会に向けた当社の取り組みや、昨年新たに発表した当社のScope3カテゴリー11と削減貢献量を説明いたしました。

カーボンニュートラル社会に向けた当社の取り組みの進捗についてですが、当社の2022年度のScope1およびScope2は、ポートフォリオの入れ替えや現場での削減努力により着実に削減が進んでおります。引き続き2030年の半減目標に向けて削減の取り組みを進めてまいります。また当社の2022年度のScope3カテゴリー11につきましては、主にインフラ輸出の納入がなかった等の理由により、前年度から0.7億トン削減しております。2023年度の実績は現在データを集計中で、夏ごろの開示を予定しております。

次に削減貢献量についてですが、2023年度は昨年開示した商材の数値をアップデートしたことに加え、新規商材を追加し、それらの削減貢献量を算定しております。詳細はAppendixに記載しておりますが、新規商材として電炉やリチウムイオンバッテリーに必要なニードルコックスや、海水の淡水化を低排出で実現するRO膜の削減貢献量を追加開示しております。また昨年開示した削減貢献量は当社がすでに供給している商材および、すでに稼働している案件のみでございましたが、今年は当社が計画または稼働間もない案件における削減貢献量も新たに開示しております。今後も気候変動関連の機会、取り組みに関する定量的な指標として、削減貢献量の開示を拡充していく予定です。

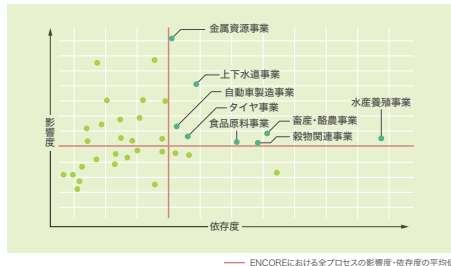
当社は引き続きカーボンニュートラル社会の実現に向けEX事業を推進し、社会全体と三菱商事グループ自身の低・脱炭素化の双方に取り組んでまいります。加えて当社の活動や、その進捗などについて、ステークホルダーの皆さまにより分かりやすい開示方法の検討も併せて進めていきたいと考えております。

自然資本・生物多様性

- 2022年度から2023年度にかけて、TNFDフレームを参考に、当社グループの自然関連課題の分析を実施。
- 当社の各事業における一般的な自然への依存・影響をマッピングするPhase1（ポートフォリオ分析）と、その中で依存・影響が高いと評価された事業に関して詳細分析を行うPhase2（個別事業の分析）の2段階に分けて分析を実施。
- 分析で得た知見を個別事業の運営に活かすとともに、引き続きTNFDフレームワークを活用しながら自然関連課題の分析および対応に取り組み、当社グループの持続可能性および企業価値の向上につなげていく方針。

Phase1（ポートフォリオ分析）

TNFD推奨ツールであるENCOREのデータを活用し、各事業の一般的な依存度・影響度を算出しマッピング。ENCOREの全プロセスの平均値よりも依存度・影響度が高い事業として、8事業を特定。



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（サーモン養殖事業を手掛けるCermaq社）を、TNFDが提唱するLEAP（Locate, Evaluate, Assess, Prepare）アプローチに則り分析。

LEAPアプローチ概要

Locate	Evaluate	Assess	Prepare
Cermaq社の拠点の中でも生物多様性や生態系サービスの質の低下に繋がるリスクが大きい箇所（優先地域）を特定	Locateで特定した優先地域について、自然への依存・影響のロケリストを作成し、重要な依存・影響を評価	自然への依存と影響を踏まえ、Cermaq社における自然関連リスク・機会をリスト化し、シナリオ分析を行って重要性を評価	自然関連のリスク・機会に関し、Cermaq社の現状の対応策を整理し、追加的な対応策および管理指標について検討を実施

水産養殖事業における自然関連リスク・機会の例

リスク	機会
海洋環境の変化に伴う養殖適地の変化、有害藻類の発生、寄生虫や病原体の拡大、死亡率の増加、等	陸上養殖や、浮流式生養、AIや機械学習の活用等、リスクを減らすための研究や技術革新

水産養殖事業における重要な指標の例

重要な指標の例
養殖魚の脱走件数、飼料における水産原料の利用効率、GHG排出量、等

次に自然資本・生物多様性に関わる当社の取り組みをご説明いたします。当社は生物多様性を含む自然資本の維持、保全、さらには回復に努めていくことが、当社の持続可能な成長にとって重要な課題だと認識しております。2022年3月にTNFDより開示フレームワークのベータ版が公開され、当社は当該フレームワークを参考にしつつ、2022年度から2023年度にかけて当社グループの事業活動における自然関連課題の分析に取り組みました。

具体的にはTNFD推奨ツールであるENCOREを用いたフェーズ1とフェーズ2の2段階の分析を行い、フェーズ1では当社グループの各事業における一般的な自然への依存度、影響度をマッピングいたしました。フェーズ2では、フェーズ1の中で依存度、影響度が高いと評価された事業に関して詳細分析を行いました。フェーズ1の結果、特に自然への依存度が高かったサーモン養殖事業を手掛けるCermaq社を対象に、フェーズ2でTNFDが提唱するLEAPアプローチに則った分析を行いました。

今後は今回の分析を通じて得た知見を踏まえ、個別事業のフォローアップや事業運営への活用を検討してまいりたいと思います。また引き続きTNFDのフレームワークを参考としつつ、グッドプラクティスの調査やステークホルダーとの対話等を通じて、当社にとって最適な自然関連課題の分析および開示手法を検討していく所存でございます。

人権・サプライチェーンマネジメント

1. 人権、サプライチェーン・マネジメントに関する方針

当社の人権尊重に関する考え方を改めて整理し、明確にした上で取り組みを推進すべく、
2024年1月に単独文書としての人権方針を制定

- 従業員に対する研修
- グループ会社への当社監査部による監査において人権・環境関連の監査を実施

当社・
当社
グループ

※太字箇所：主要アップデート事項

- サプライヤーに対するアンケート調査
(2023年度は約50カ国・地域の
サプライヤー850社から回答を回収)
- サプライヤー調査における対象商材・
Tierの拡大(2023年度調査より紙・
大豆を追加し、エビ・カカオ・コーヒー
はTier2まで拡大)
- 大豆に係る調達ガイドラインの策定
- 2023年度はスリランカの紅茶サプラ
イヤーの現地視察を実施

2. 人権デュー デリジェンス

- 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
- 連結ベースでの環境・社会性面
の調査を通じたモニタリング

事業経営

サプラ
イチェン

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開始

最後に人権サプライチェーン・マネジメントについてご説明申し上げます。世界中でさまざまな事業を展開する当社にとって、人権の尊重は全ての事業活動を支える基盤であると考えております。当社の取り組みにつき3点ご説明申し上げます。

まず1つ目ですが人権方針についてでございます。これまで当社は社是である「三綱領」をはじめ、企業行動指針、役職員行動規範および社会憲章と複数の文章にまたがって、当社の人権尊重に関わる考え方を述べてきました。2023年度はこれらの複数の文章で示す当社の人権尊重の考え方をあらためて整理し、考え方をまとめ、明確化した人権方針を制定いたしました。当社はこの人権方針で示す考え方を当社のグループ会社や当社のサプライヤーをはじめとするビジネスパートナーの皆さまと共有し、当社のステークホルダーの人権尊重に引き続き取り組んでまいります次第でございます。

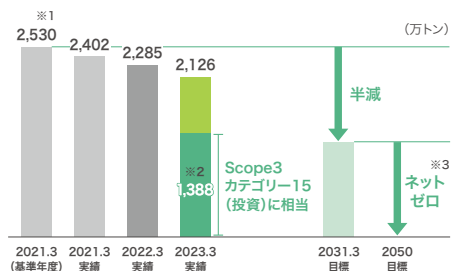
2つ目は人権デューデリジェンスになります。当社では当社グループの事業活動やサプライチェーン上での人権、環境への負の影響を特定いたしまして、防止、軽減していくため、人権デューデリジェンスを実施しております。具体的には調査票を通じたアンケート調査であるサプライチェーン調査と、サプライヤーの現地視察の2つを組み合わせで行っております。2023年度は調査対象商材に紙と大豆を追加し、またすでに調査対象に組み入れているエビ、カカオ、コーヒーについては当社グループの直接のサプライヤーだけではなく、直接のサプライヤーが買い付けている先、Tier2にまで対象を広げました。

また今年の2月にはスリランカの紅茶サプライヤーの現地視察を実施しております。詳細はAppendixにてご紹介しておりますが、生活賃金の確保、女性管理者の登用、病院施設、保育園の提供をはじめとした、農民が安心して働ける環境づくりの様子を自分たちの目で確認し、また農園で働く農民の生の声を聞くことができました。

最後、3つ目は救済の仕組みです。昨年より社外ステークホルダーからの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開始いたしました。当社の事業、サプライチェーン上の人権、環境への負の影響を防止、軽減していくために、ウェブサイト経由の相談窓口や現地訪問時の直接の対話などさまざまなチャネルを活用して救済に努めてまいります。今後も事業環境の変化を適時適切に捉え、サプライヤーをはじめとしたステークホルダーの皆さまと直接のエンゲージメントの機会を大切にしながら、人権尊重の取り組みを強化してまいります。

2022年度 Scope1/2およびScope3 カテゴリー15実績



※1 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投資意思決定済かつ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。

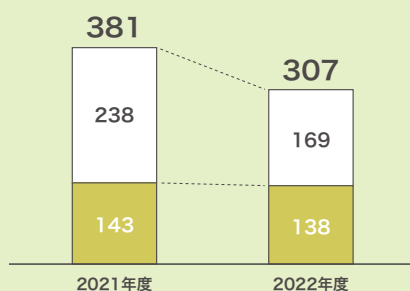
※2 1,388万トンは、仮に支配力基準を採用した場合のScope3カテゴリー15(投資)に相当。

※3 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。

		単位: 千tCO ₂ e		
		2020年度	2021年度	2022年度
連結	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
	石油・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

2022年度 Scope3 カテゴリー11実績

MC Climate Taxonomy別

単位: 百万tCO₂e

- 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: 千tCO₂e

営業グループ	2021年度 実績	2022年度 実績	Scope3 カテゴリー11 排出源となる主な事業
天然ガス	111,410	116,006	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	896	993	
化学ソリューション	41,299	46,403	石油製品トレーディング事業
金属資源	94,072	96,593	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	88,470	2,436	
自動車・モビリティ	30,093	32,747	自動車販売事業
食品産業	1,431	1,617	
コンシューマー産業	4,360	4,065	
電力ソリューション	8,982	5,729	
複合都市開発	241	350	
合 計	381,254	306,939	

削減貢献量 2023年度実績

【評価期間：フローベース(ライフタイム)】

評価対象商材	削減貢献量	貢献内容	最終製品	ベースライン	算出式
アルミ	4.6 万トン	EVのボディ等に必須であるアルミを供給することによる貢献	EV	ガソリン車	(ガソリン車のライフタイム排出量 [tCO ₂] - EV のライフタイム排出量 [tCO ₂]) × 当社のアルミが組み込まれるEV の台数
	380.0 万トン	太陽光発電のフレーム、パネル、および風力発電のブレード、タワー、コネクタ等に必須となるアルミを供給することによる貢献	太陽光・風力発電設備	各国平均のエネルギーミックス	発電設備容量 [MW] × 24 時間 × 365 日 × 設備利用率 × 排出係数 [tCO ₂ /MWh] × 当社のアルミが組み込まれる太陽光・風力発電設備数量 × 耐用年数 (排出の大部分を占める運用段階の削減貢献量のみを算定)
銅	134.6 万トン	EVのバッテリー、モーター、ワイヤー等に必須となる銅を供給することによる貢献	EV	ガソリン車	(ガソリン車のライフタイム排出量 [tCO ₂] - EV のライフタイム排出量 [tCO ₂]) × 当社の銅が組み込まれるEV の台数
	5,203.5 万トン	太陽光発電の配線や太陽熱収集器等、および風力発電の発電機や配線等に必須となる銅を供給することによる貢献	太陽光・風力発電設備	各国平均のエネルギーミックス	発電設備容量 [MW] × 24 時間 × 365 日 × 設備利用率 × 排出係数 [tCO ₂ /MWh] × 当社の銅が組み込まれる太陽光・風力発電設備数量 × 耐用年数 (排出の大部分を占める運用段階の削減貢献量のみを算定)
RO膜	443.8 万トン	RO膜製品を用いて、海水淡水化における熱利用を回避することによる貢献	RO膜による海水淡水化	蒸発法による海水淡水化	(蒸発法の海水淡水化によるライフタイム排出量 [tCO ₂] - RO 膜の海水淡水化によるライフタイム排出量 [tCO ₂]) × 販売数量 (本) × 当社持分比率
幹線DX	0.7 万トン	トラック輸送事業者向けのダイヤ可視化・最適化システムを提供し、トラックの運行数を削減することによる貢献	—	プロジェクト実施前	トラック1台当たりの CO ₂ 排出量 (年間平均走行距離 (km) ÷ 燃費 [km/ℓ] × 燃料係数 [tCO ₂ /ℓ]) × 削減台数[台] × 想定耐用年数[年]
ニードルコークス	635.5 万トン	GHGの排出量の少ない銅材を製造する電炉の黒鉛電極に必須となるニードルコークスを供給することによる貢献	電炉銅材 (電炉の黒鉛電極)	高炉銅材	(高炉銅材のライフタイム排出量 [tCO ₂] - 電炉銅材のライフタイム排出量 [tCO ₂]) × 当社のニードルコークスが組み込まれる電炉の黒鉛電極の数量 × 黒鉛電極 1t から生産可能な銅材生産量の係数
	1.3 万トン	EVのリチウムイオンバッテリーの負極材に使用されるニードルコークスを供給することによる貢献	EV (リチウムイオンバッテリーの負極材)	ガソリン車	(ガソリン車のライフタイム排出量 [tCO ₂] - EV のライフタイム排出量 [tCO ₂]) × 当社のニードルコークスが組み込まれるリチウムバッテリーの負極材の数量

削減貢献量 2023年度実績

【評価期間：ストックベース（単年）】

評価対象商材	削減貢献量	貢献内容	最終製品	ベースライン	算出式
太陽光発電	47.4 万トン	再生可能エネルギーを創出することによる貢献	—	各国の エネルギーミックス	発電設備容量 [MW/ 年] × 24 時間 × 365 日 × 設備利用率 × 排出係数 [tCO ₂ /MWh] × 当社持分比率 (排出の大部分を占める運用段階の削減 貢献量のみを算定)
陸上風力発電	122.7 万トン				
地熱発電	28.9 万トン				
水力発電	11.0 万トン				
バイオマス発電	33.9 万トン				
洋上風力発電	65.2 万トン				
カーボンクレジット (植生)	2.8 万トン	農家の牧畜の見直し・改善を通じて、過去の伐採や過放牧によって消失した原生林を再生し、大気中のCO ₂ を吸収・固着することによる貢献 ※当社が関与したプロジェクトにより創出したカーボンクレジットであり、当社が他社から購入したクレジット等は含まれていません	—	—	原生林再生プロジェクトにより創出されたクレジット × 当社持分比率

計画中／稼働間もない削減貢献に資する案件例

CO₂の排出削減に貢献する案件であるものの、現時点においては、稼働・提供が開始されて間もない、もしくは開始される直前である等の案件については、2024年度以降の推計値で算出しています。今後、各案件の稼働実績を鑑みて、削減貢献量の実績値を算出してまいります。

再生可能エネルギー発電事業

当社が着工済みの太陽光・陸上風力・水力・洋上風力の発電施設が計画通り稼働した場合、今後ストックベースで約64万トン／年の削減貢献量が増加することを見込んでいます。

リサイクルPET事業

当社の飲料ボトル用PET樹脂の製造・販売事業においてケミカルリサイクル技術を導入したリサイクルPETを提供することにより、化石原料由来のPETと比較して、今後フローベースで約1万8千トン／年の削減貢献量を見込んでいます。

中干し期間延長による水田メタン削減

水稻の栽培期間中に水田の水を抜いて田面を乾かす「中干し」の実施期間を従来よりも延長することで、土壌からの温室効果ガス(メタン)排出量を抑制するプロジェクトを当社が運営・管理を行うことにより、2023年度のプロジェクトはストックベースで約1千トン／年の削減貢献量を見込んでおり、2024年度以降もプロジェクト規模拡大に伴う削減貢献量の増加を目指しております。

当社船舶への次世代型帆の搭載

海運業界における燃料消費・GHG排出量削減に資する、貨物船向けの次世代型の「硬翼帆」(翼型の風力推進装置)を当社保有船舶に搭載することにより、今後ストックベースで約3千トン／年の削減貢献量を見込んでいます。

※上記に記載の削減貢献量の推計値は実際の商材の稼働状況や販売状況によって、変化する可能性があります。

サプライヤー現地訪問(スリランカ紅茶農園)

- サプライチェーン・マネジメントにおけるサプライヤーエンゲージメントの一環として、2024年2月に、当社グループ会社(株)エム・シー・フーズが紅茶輸入取引を行うサプライヤーMabroc社のスリランカ紅茶農園を訪問。

茶葉の手摘みの工程は、品質を担保するため、目視で良い葉を摘んでいく熟練した手作業が求められます。

今回訪問したMabroc社の農園では、農民の時間管理はもとより、妊娠時の配慮、教育、生活賃金の確保、女性管理者の登用、労働組合への参加促進等の施策を積極的に行っていることを確認しました。



茶葉の手摘みの様子

スリランカの紅茶農園は、伝統的に農園の中に農民が居住していることから、コミュニティ全体への目配りが欠かせません。

今回訪問したMabroc社の農園では、労働環境の配慮のみならず、住居の提供(住居費用の半額をサプライヤーが拠出)、病院施設の提供、収穫作業中に子どもを預けられる保育園の開設等、農民の生活と共存共栄しながら事業を行っていることを確認しました。



農民の保育園の様子

- Mabroc社には当社の人権尊重に関する考え方をご説明し、ご理解とご賛同を得ています。
- 当社は、今後もサプライヤーの皆さまとのエンゲージメント(対話・協働)を通して、人権尊重の取り組みを深めてまいります。