

統合報告書2018

2018年3月期

Breakthrough Value Creator

目次

Breakthrough Value Creator

1

目指す企業像 02

三菱商事グループの目指す企業像	04
企業理念	06
価値創造プロセス	07
価値創造の軌跡	08
社長メッセージ	10
CFO メッセージ	24

Breakthrough Value Creator

2

特集 価値創造の現場へ 26

クリーンエネルギーの提供を通じた 低炭素社会の実現	28
自動車産業の発展・革新への挑戦	32
消費者起点での“食”ビジネスの推進	36

Breakthrough Value Creator

3

価値創造を支える仕組み 40

経営基盤	42
コーポレート・ガバナンス	42
リスクマネジメント	60
コンプライアンス	62
経営資本	64
人的資産	64
ネットワーク	66
顧客・パートナー資産	68
知的資産	69
持続可能な成長に向けた取り組み	70

参考情報

74

財務ハイライト 76

財務情報 78

ESG 情報 80

組織図 81

事業活動の報告／各営業グループ 82

地球環境・インフラ事業グループ 82

新産業金融事業グループ 84

エネルギー事業グループ 86

金属グループ 88

機械グループ 90

化学品グループ 92

生活産業グループ 94

グローバル・ネットワーク 96

取締役・監査役 98

執行役員 100

株主情報 101

会社情報 102



目指す企業像

三菱商事は、事業を通じて「経済価値」「社会価値」「環境価値」の三価値を同時に実現しつつ、持続性のある企業価値を創出することを目指しています。

三菱商事グループの目指す企業像	04
企業理念	06
価値創造プロセス	07
価値創造の軌跡	08
社長メッセージ	10
CFOメッセージ	24

Breakthrough Value Creator

三菱商事グループの目指す企業像

ミッション・企業理念

- 三菱商事は、「三綱領」という企業理念に基づき、グループ全体で事業活動を行っています。
- 三菱商事グループの連結事業会社の力を結集することで、社会のニーズや全てのステークホルダーの期待に応え、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現による持続的成長に挑戦します。

変化への対応力

- 国際情勢の変化、経済環境の変化、技術革新による産業構造の変化、社会における価値観の変化など、今後も外部環境の変化は激しくなる一方で、変化の先取りも含めた対応力をグループ全体で一層強化していきます。

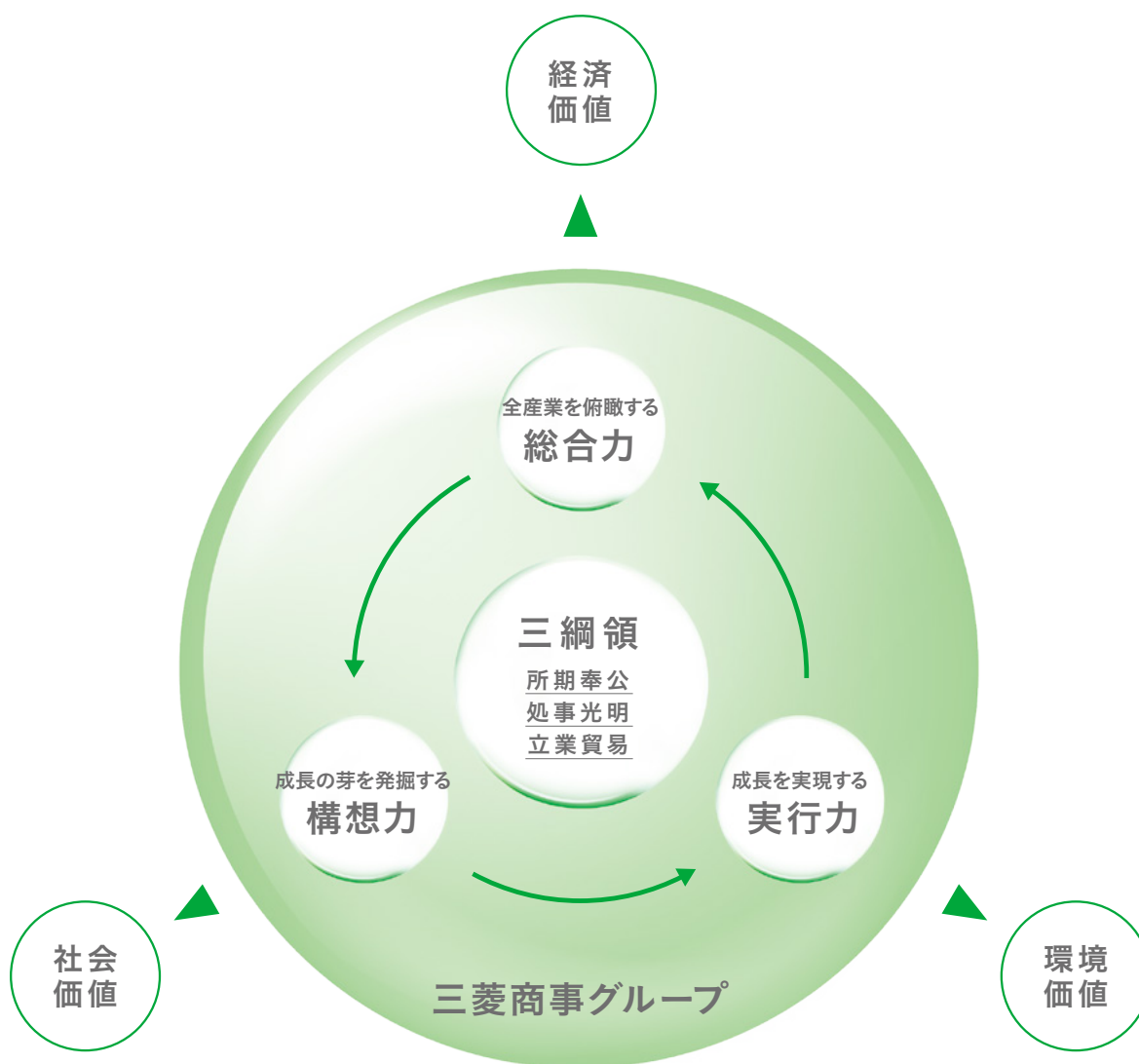
連結経営の強化による成長戦略

- すでに、三菱商事グループのビジネスの現場は、約1,400社（2018年9月末時点）の連結事業会社にあり、今後、グループ全体で三価値同時実現を伴いながら収益レベルを一段上に引き上げるためには、その一社一社が事業価値を自立的に高めていく必要があります。
- われわれの強みは、三菱商事の約150を超えるビジネスユニットと連結事業会社を通じてグローバルに全産業へアクセスする力、すなわち、「全産業を俯瞰する総合力」を活かし、常に新たな事業機会に接することです。
- この総合力を堅持した上で、自らが主体的機能を発揮できるエリアに経営資源を集中的に投下することで、大きな収益の柱を幾つも育て、自らが意図した最適な事業ポートフォリオを構築していきます。
- そのためには、三菱商事グループ自身が常に自己変革を繰り返すことで、「事業の成長の芽を発掘する構想力」と「成長を実現する実行力」を有し、高い倫理観を備えた経営人材を育成・輩出していく必要があります。
- 時代や環境が変化しても揺らぐことのない普遍的な社会のニーズに応え、生活基盤を支えるモノやサービスに関する事業は、全世界に常に大きな機会として存在しており、この取り込みを成長戦略としていきます。

社会のニーズに応え、社会と共に 持続的成長を実現する三菱商事グループ

三菱商事グループは、全産業を俯瞰する「総合力」、
成長の芽を発掘する「構想力」、成長を実現する「実行力」の三つの力で、
SDGsの考え方も踏まえた事業環境の変化に対応し、
社会のニーズに応え、社会と共に持続的成長を目指します。

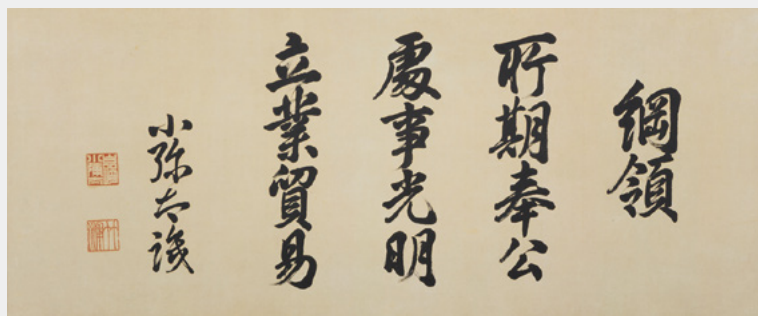
事業を通じて「経済価値」「社会価値」「環境価値」を同時に実現



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。

企業理念「三綱領」



しよきほうこう
所期奉公

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。

しよじこうめい
處事光明

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。

りつぎょうぼうえき
立業貿易

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(二〇〇一年一月、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)

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

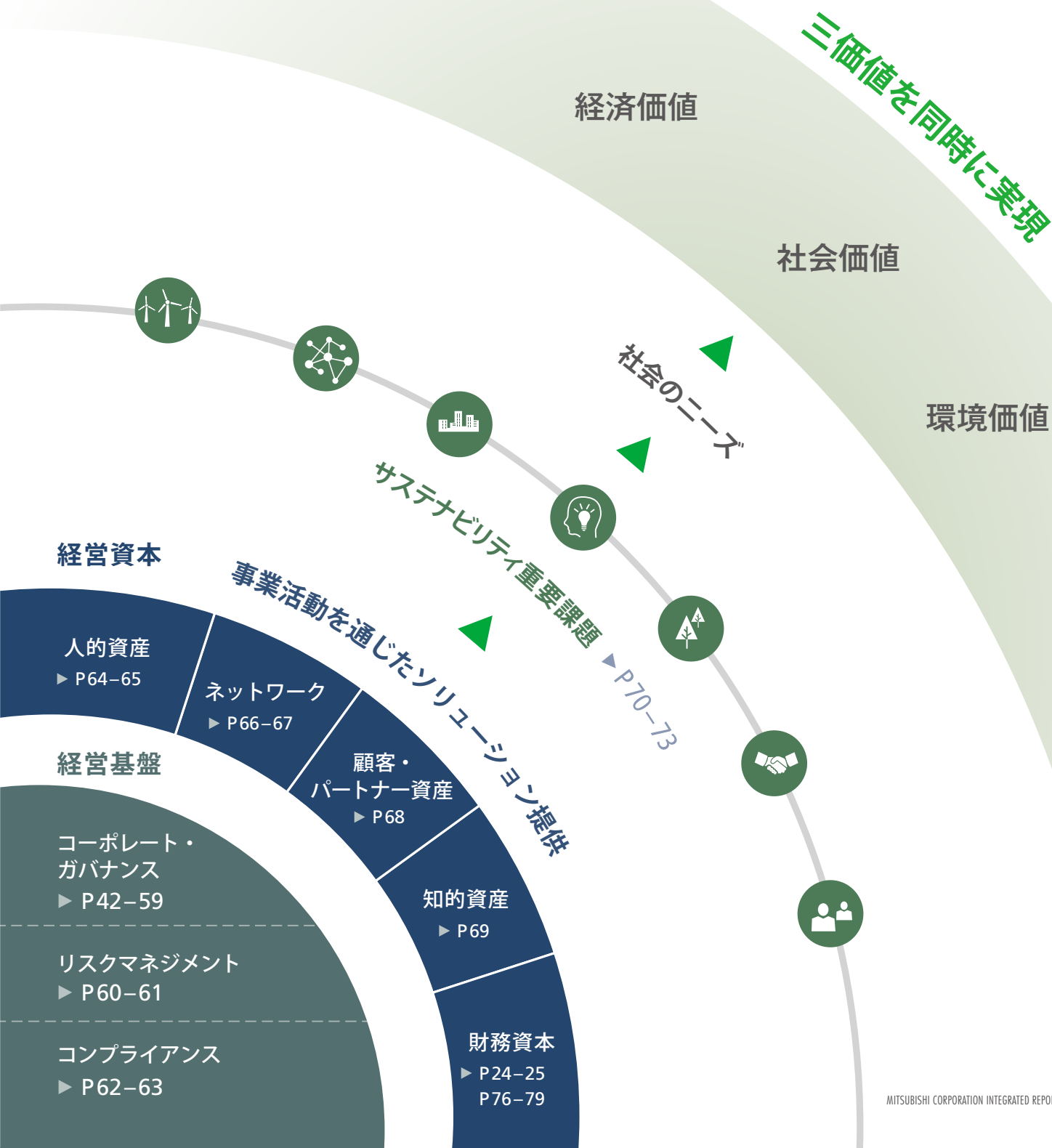
我が社は、地球環境に配慮しない企業は存続しえないとの認識に立ち、企業活動のあらゆる面において地球環境の保全に努め、持続可能な発展を目指す。

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。

価値創造プロセス

三菱商事は盤石な経営基盤に裏付けられた経営資本を活用しながら、当社として対処・挑戦すべき経営上の重要課題として特定した7つのサステナビリティ重要課題への取り組みによる三価値同時実現を行うことで、持続可能な成長を図ります。



価値創造の軌跡

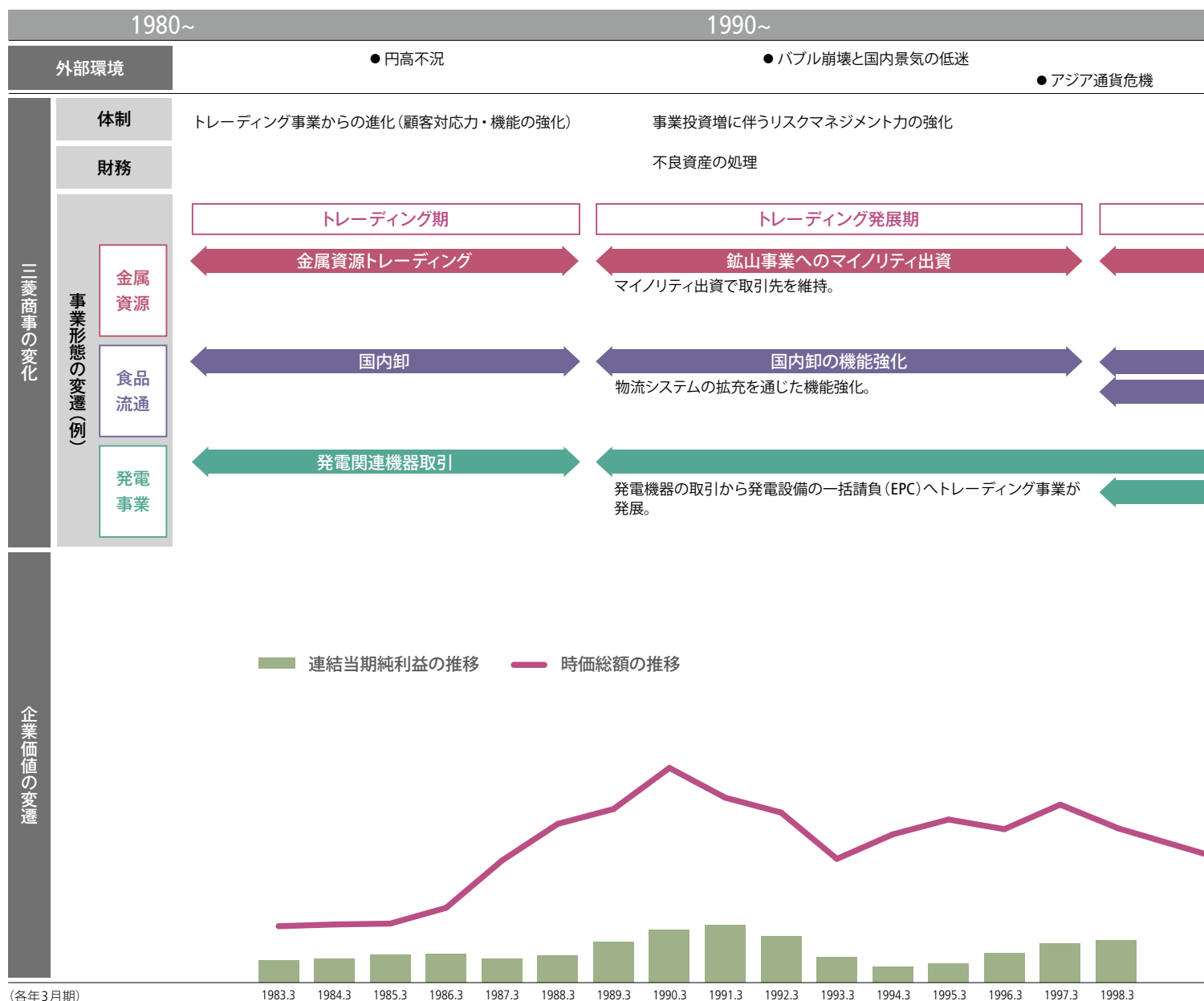
三菱商事は外部環境の変化に応じて業態を柔軟に変化させることで、価値創造に取り組んできました。

トレーディング期

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。

トレーディング発展期

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、三菱商事は「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。



業態転換期（事業投資の加速）

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変換が求められるようになりました。そのため三菱商事は、仲介事業の枠を越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。

事業経営期

三菱商事は資源市況の環境変化を受け、2016年3月期に創業以来初めての純損失を計上しました。2017年3月期からは資源事業のボラティリティの高まりを踏まえ、「中期経営戦略2018」の下、資源と非資源のリバランスやキャッシュ・フロー重視の経営を進めてきました。成長の源泉を「投資」に求める発想から、事業の中に入り、三菱商事の「経営力」をもって主体的に価値を生み出し、成長していく事業経営へのシフトを図っています。

2000~

2010~

2016~

● 新興国市場の急成長と資源価格の高騰

● リーマン・ショック ● 東日本大震災

● 新興国経済の変調と資源価格の低迷

不採算事業の整理、経営資源配分のメリハリ/成長事業へのシフト

財務体質の強化

ポートフォリオ経営の高度化

キャッシュ・フローの黒字化

「資源」と「非資源」のバランス見直し

キャッシュ・フロー重視

業態転換期（事業投資の加速）

事業経営期

鉱山事業

巨額資金を次々に投じて本格的な鉱山事業へ進出。同時に、自ら確保した資源を供給するためのグローバルな販路開拓にも注力。

グローバルトレーディング

国内卸売事業（系列化）

リテイル事業への参入

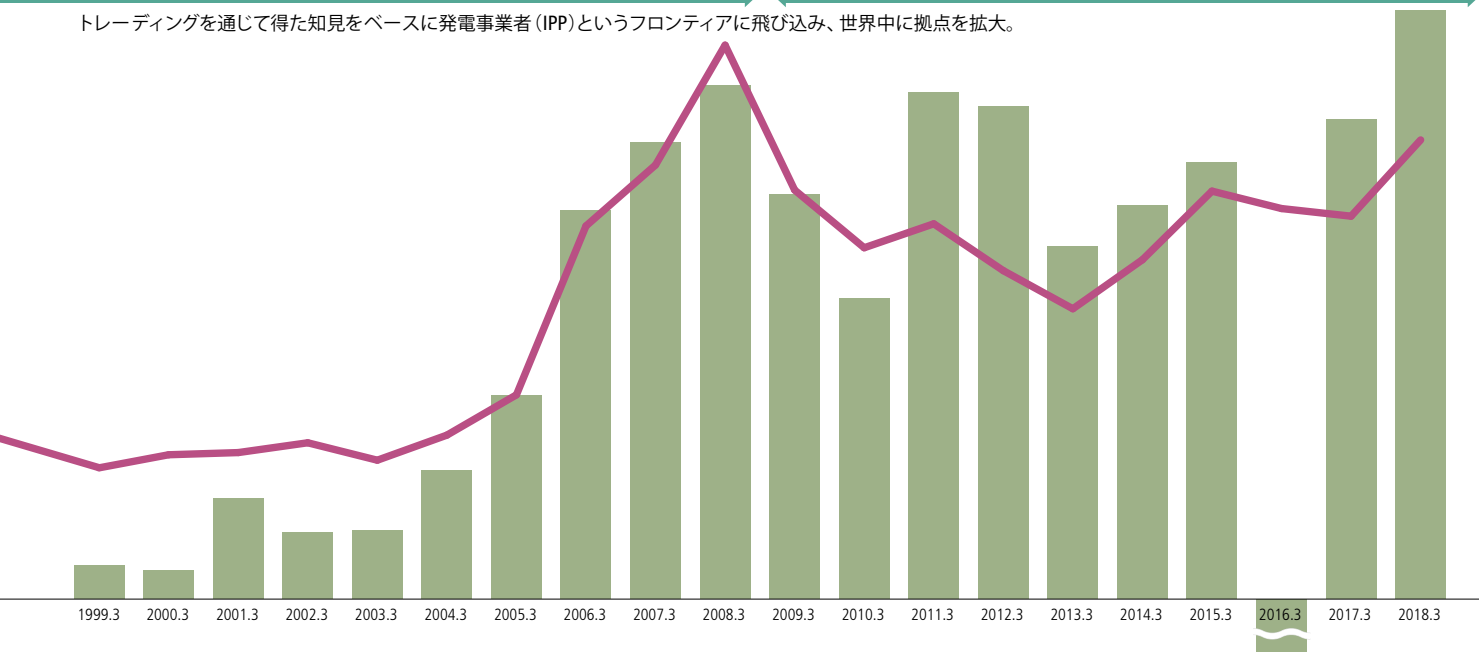
コンビニエンスストアやスーパーマーケットへの出資により「小売事業」という未踏の領域へ参入し、長年培ってきた中間流通事業とのシナジーを追求。

EPC事業への参入

IPP事業への参入

送電事業への参入

トレーディングを通じて得た知見をベースに発電事業者（IPP）というフロンティアに飛び込み、世界中に拠点を拡大。



Leadership

Breakthrough Value Creator

2018年11月、三菱商事はビジネスモデル変革の潮流を踏まえ、向こう3カ年の新しい経営の指針として「中期経営戦略2021～事業経営モデルによる成長の実現～」を掲げました。

ここでは、この新たな指針について詳しくご説明します。

垣内 威彦

代表取締役 社長



目指す企業像

価値創造の現場へ

価値創造を支える仕組み

参考情報



三菱商事は、地政学的力学の変化やデジタル化の急速な進展に対応しつつ、事業経営モデルによる三価値同時実現*を前提とした成長を実現するため、以下の4項目から構成される新たな中期経営計画を策定しました。

* 事業を通じた「経済価値」「社会価値」「環境価値」の同時実現

1	事業ポートフォリオ	・ 事業ポートフォリオによる意思決定 ・ 事業ポートフォリオの多次元分析による事業戦略の構築
2	成長メカニズム	・ 事業価値向上による循環型成長モデルとROEの維持向上 ・ 事業構想力とデジタル戦略の強化
3	人事制度改革	・ 経営力の高い人材を継続的に輩出することを目指す人事制度改革 ・ 社員の成長と会社の発展が一体となるような評価・報酬制度の導入
4	定量目標・資本政策	・ 2022年3月期利益目標9,000億円 ・ 財務規律に基づく資本政策の下で累進配当を継続

事業環境の変化を見極める

— 戦略の前提となる外部環境認識 —

業界を跨るビジネスモデル変革の潮流と地政学的力学の変化

まず、「中期経営戦略2021～事業経営モデルによる成長の実現～」(以下、中期経営戦略)の前提となる外部環境についてご説明します。

まず大きな動きとして捉えられるのが、デジタル技術の進化やプラットフォーマーの台頭、それに伴い自動車・電力などの分野で始まっている、業界を跨るビジネスモデル変革の潮流です。これらの変化の大きさはまさに、“第4次産業革命”と言えるレベルであり、世界経済全体を牽引する成長の原動力になっていると言えます。一方、こうした変化の裏で、個人情報保護などの新たな社会問題や、既存のビジネスモデルとの融合といった課題も出てきており、当社としてもどのように舵取りしていくべきか、非常に重要な局面にあると考えます。

もう一つの大きな動きは、地政学的な変化です。昨今の米中間での貿易問題の軋轢は、解消するまでにかなりの時間が掛かる可能性が高いと見ていますが、これにより世界経済全体が大きく停滞するシナリオは想定しにくく、経済発展のファンダメンタルズに変化はないものと思われます。中国の対米輸出に一定の制限が掛かったとしても、中国の強固な内需と、他国への経済的な影響範囲の拡大により、中国经济が大幅に減速する可能性は低いと考えます。また、米国を中心に世界的な需要が堅調である以上、中国から生産シフトされる当該国は経済的な恩恵を受ける可能性が強く、サプライチェーンの変更は寧ろ世界経済を活性化する好機と捉えることもできると思います。

米国と中国の政治経済体制の違いによる軋轢が、将来、地政学的対立に変化するか否かにかかっていますが、短期的にはその可能性は低いと思われるので、現在の世界経済の発展はそれなりの持続性があると判断しています。ただし、偶発的軍事衝突などの最悪のシナリオも想定しながら、当社の事業ポートフォリオを分析していく必要があります。

時代の変化を捉えた事業ポートフォリオを 自らの意思で構成する

— 事業ポートフォリオ戦略 —

事業ポートフォリオの枠組みを構成する12のセクター

三菱商事には、時代の変化を捉え、その時代に最適なポートフォリオを自らの意思で構成していく責務があります。

そのためにも、全産業を俯瞰し、外部環境の変化も踏まえ、次に攻めるべき分野や入れ替えを進める分野を全社で検討するため、事業ポートフォリオの枠組みを導入します。

事業ポートフォリオを、横に「生活」「モビリティ・インフラ」「エネルギー・電力」「サービス（IT、物流、金融など）」、縦に「川上」「川中」「川下」の12セクターで表現し、今後議論していくこととなります。

後述しますが、現在想定している事業計画通りに業績が推移した場合、向こう3年間で約3兆円の原資が生み出される見込みです。この3兆円をいかにマネージするかが、次の3年間の最大のテーマとなります。

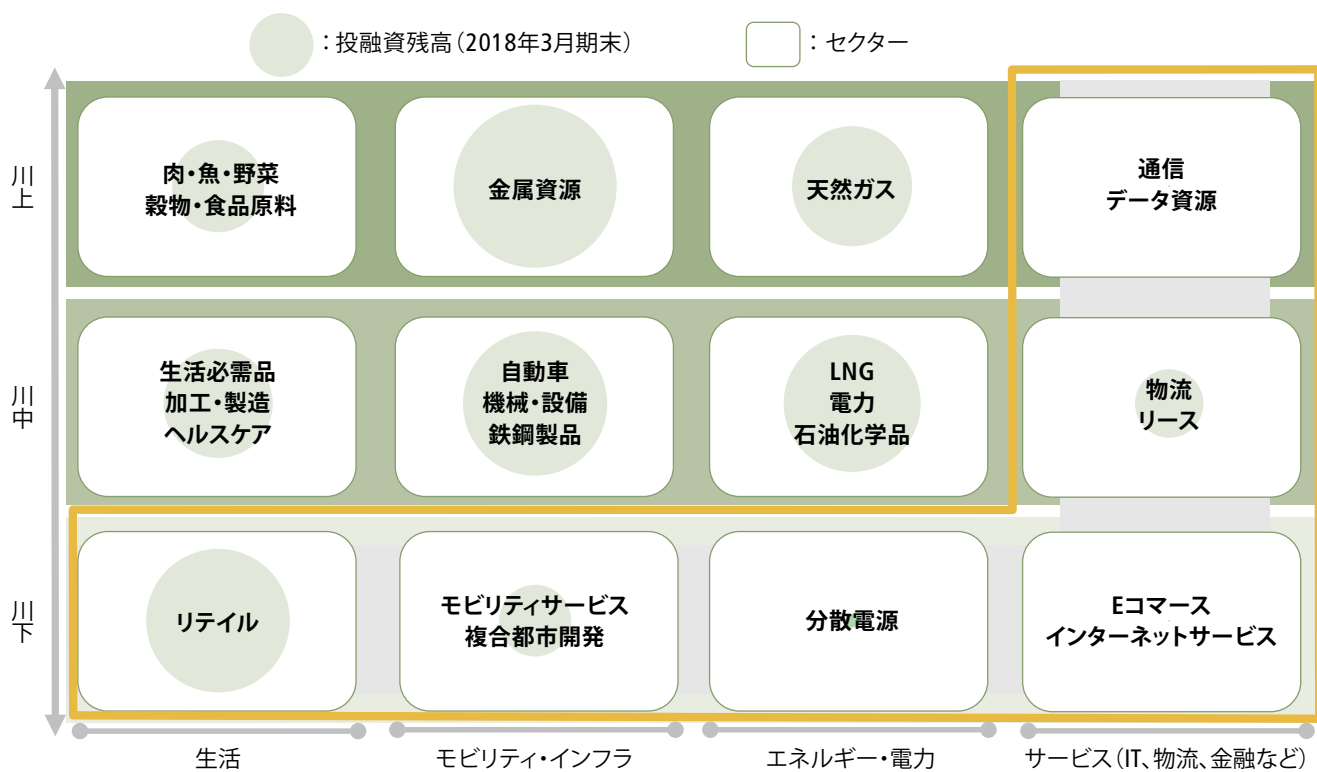
「生活」「モビリティ・インフラ」「エネルギー・電力」は、当社が強みを確立してきた領域だと言えますが、取り組みが途上である川下での事業展開が喫緊の課題となります。

一方、デジタル化の急激な進展もあり加速度的に市場が拡大している分野、すなわち「サービス」の分野は、巨大な顧客基盤を有することでポジションを取る強力なプレイヤーがひしめき合う領域です。次の中経期間は、「わが社としてこの分野に参入すべきか否か」に決断を下す3年になると考えています。

事業ポートフォリオの最適化に向けては、当社独自の多次元の軸で考察します。定量面からはもちろんのこと、地域の観点、業界におけるプレゼンスの観点、事業経営レベルの観点から、常に在るべき形を検討していく仕組みを整えます。



【事業ポートフォリオ戦略】



2

循環型の成長モデルを通じて ROEの維持向上を目指す

— 成長メカニズム —

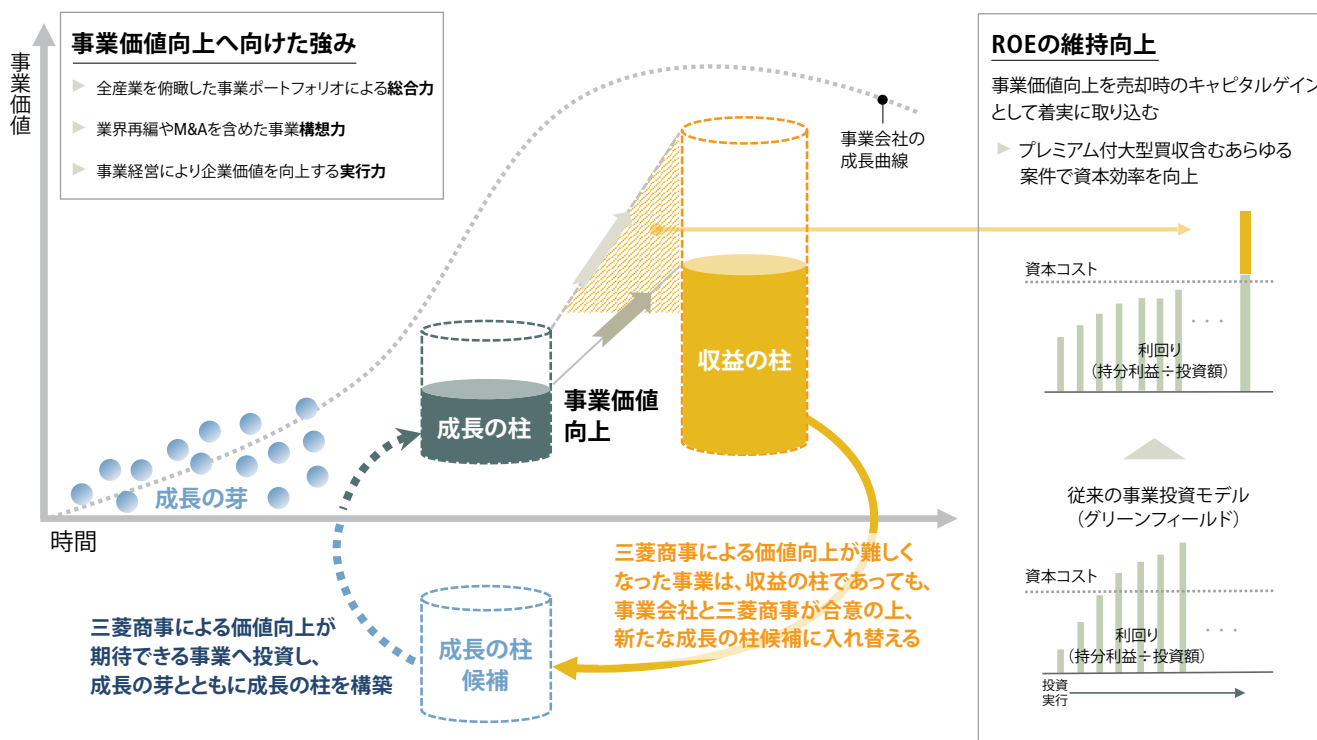
「成長の芽 ➡ 成長の柱 ➡ 収益の柱」を繰り返しながら
事業価値を向上する成長モデルを実現



「成長の芽」を発掘し、これを「成長の柱」へ育て、さらに事業価値を向上し、「収益の柱」へと成長させていく。そして三菱商事が事業価値を向上できなくなった時点で入れ替える。この一連のサイクルは、実は昔からわが社に内在するものでした。

今回はそのサイクルを、事業ポートフォリオの観点も加えながら、「意識的に」回していくことにします。当社による価値向上に限界が生じた事業は、それがたとえ「収益の柱」であっても、勇気を持って入れ替えを行いたいと思います。そして、一定の財務規律を意識しながら、次世代を担うような、より大きな成長の柱候補への再投資を行うことも検討します。結果として、入れ替えによるキャピタルゲインを獲得することに繋がり、このサイクルを回すことで、当社のROEの維持向上に寄与することを期待しています。

また、当社が持つ「全産業を俯瞰できる総合力」、「新たな事業を生み出す構想力」、そして「それらを実行する経営人材」を惜しみなく動員することにより、循環型の成長モデルを実現していけるものと確信しています。



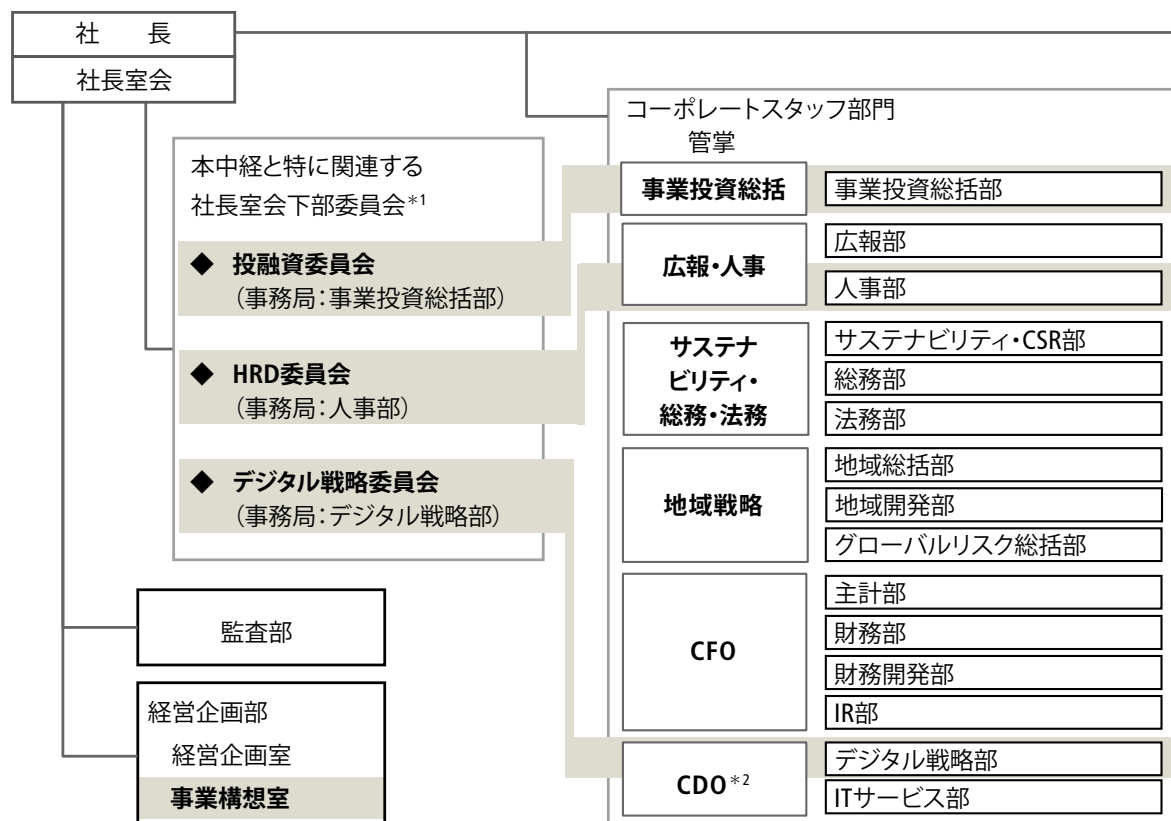
事業ポートフォリオ戦略を支える10グループ体制

永年にわたり継続してきたグループが大半を占め、徐々にグループの壁が厚くなってきていました。今こそグループの壁を薄くすることで、全社一丸となって、現在起こっている変化に対応できるよう、全てのグループを再編することにしました。

意図した事業ポートフォリオを構築し、成長力を一段と高めるため、収益の柱として自立可能な事業はグループとして独立させ、一方、業界での立ち位置の再定義により新たな展開が考え得る事業を統合するという考え方の下、現在の7グループ体制を10グループ体制へと改編します。なお、社員の成長と会社の発展が一体となることが最も重要であり、新たなグループの組成に当たっても、社員がさらに成長できるかどうかを改編の基準としました。

今回、「収益の柱」として自立することとなる6グループ（天然ガス、金属資源、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）は、当面の方針が明確であり、既存の強みをさらに伸ばすことが主なミッションとなります。そして他の4グループ（総合素材、石油・化学、産業インフラ、複合都市開発）は、「業界での立ち位置の再定義により次世代の成長の芽を見つけること」や、「新たな視点で事業を組

【2019年4月からの新体制】



み合わせ、成長を見出すこと」、あるいは「これ以上の成長が見込めない事業の整理・再構築」といった難易度の高いミッションに向き合うこととなります。当社の過去を振り返っても、事業環境が複雑なところほど、人材が成長すると確信しており、この4グループから次世代を担う成長の柱・収益の柱が誕生することを大いに期待しています。これらの考え方を踏まえ、三綱領・三価値同時実現を原則に、各グループのミッションを策定しました。今後の具体的な戦略を考える際に、常に立ち戻る拠り所としてもらいたいと思います。

ただし、このグループの構成は完成形ではありませんし、外部環境や事業戦略の変化に応じて今後も変わり得ます。常に外部環境や戦略に合わせて機動的に組織の形が変わっていくことが当たり前の会社にしていきたいと思います。なお、コーポレートの体制も改編し、今回の中経の主要テーマである「事業ポートフォリオ」「人材育成」「デジタル戦略」に注力した体制とします。社長室会下部委員会として、既存の投融資委員会・HRD委員会に重点を置くことに加え、全社的なデジタル戦略議論の場として、「デジタル戦略委員会」を新設します。

営業グループ^{*3}

天然ガスグループ	・天然ガス第一本部 ・天然ガス第二本部
総合素材グループ	・炭素本部 ・鉄鋼製品本部 ・機能素材本部
石油・化学グループ	・石油本部 ・石油化学本部 ・基礎化学本部
金属資源グループ	・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	・プラントエンジニアリング本部 ・産業機械本部 ・船舶・宇宙航空機本部
自動車・モビリティグループ	・自動車事業本部 ・いすゞ事業本部
食品産業グループ	・食品化学本部 ・食糧本部 ・生鮮品本部 ・消費財本部
コンシューマー産業グループ	・リテイル本部 ・アパレル・S.P.A.本部 ・ヘルスケア・流通本部 ・物流事業本部
電力ソリューショングループ	・環境事業本部 ・新エネルギー・電力本部
複合都市開発グループ	・都市インフラ本部 ・都市開発本部 ・アセットファイナンス本部

*1 他の下部委員会：事業戦略会議、経営戦略会議、サステナビリティ・CSR委員会、コンプライアンス委員会、開示委員会

*2 Chief Digital Officer

*3 営業グループ管理部は、現在の7部を8部に改編

【新グループのミッション】

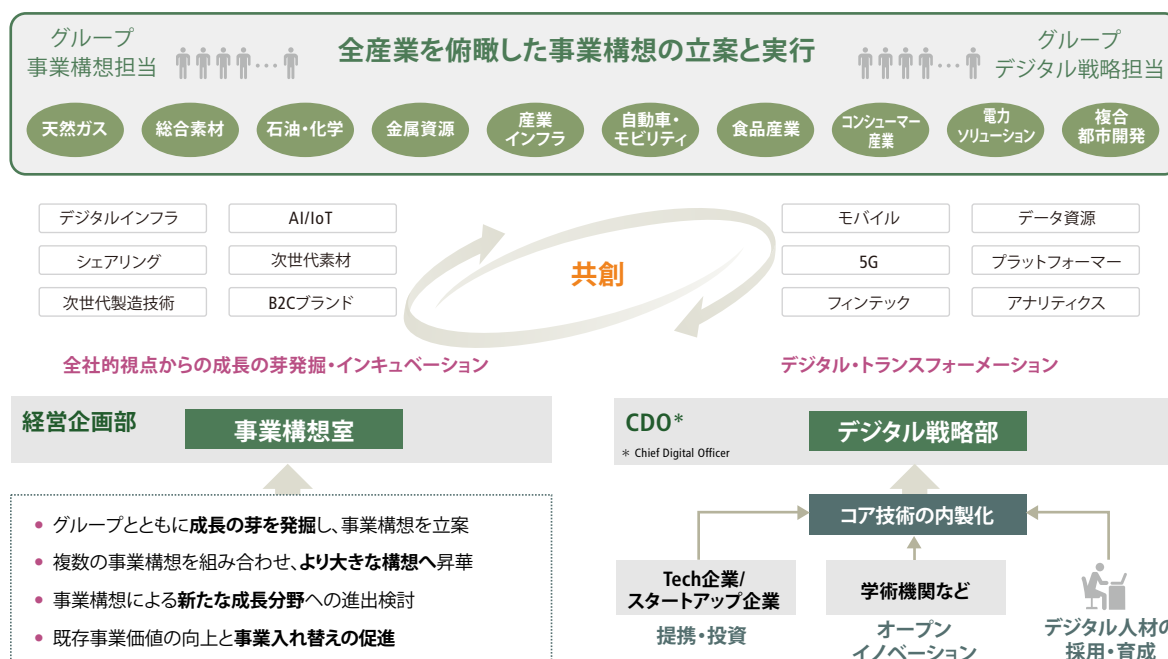
天然ガス	天然ガス(LNG)は主力電源や産業用途として今後需要が拡大傾向にある。一方、本邦電力ガス自由化を含む業界構造の変化による電源多様化に伴い、LNGの需給調整機能は益々求められる。このような時代のニーズに応えることで価値向上を実現する。
総合素材	素材ニーズの多様化により見込まれる事業機会がある一方、競争が厳しさを増す業界環境において、当社が対面産業の課題解決において貢献できる役割を再確認し、強みや機能を発揮できる事業への集中を進める。
石油・化学	低炭素社会への移行や環境対応の重要性が高まる中、石油・化学業界に与える影響を踏まえ、当社の強みや機能を発揮し得る事業への選択と集中を進めることで、業界の課題解決に貢献する。
金属資源	原料炭、銅を中核とし、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源をさらに磨き、環境・安定供給の両面において長期的に持続可能なビジネスを実現する。
産業インフラ	デジタル化や低環境負荷といった市場ニーズに応え、機械・船舶・プラントの販売に留まらず、対面業界の課題を解決する付加価値の高いビジネスモデルへの転換を含め、当社の新たな立ち位置を再設定する。
自動車・モビリティ	デジタル化やCASEの進展による業界構造変化を捉え、当社の強固なビジネス基盤を活かし、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するビジネスモデルを構築する。
食品産業	サプライチェーン全体における様々な社会的課題の解決に貢献し、安定的かつ持続可能な供給モデルの構築を実現する。また、日本が有する良質な商品・サービスの海外市場での水平展開を通じて、日本企業にとっての新たな成長機会創出に貢献する。
コンシューマー産業	小売・流通産業における社会的課題の解決をリードするとともに、小売実店舗網など、リアルアセットの社会インフラとしての価値最大化を実現する。また、リアルとデジタルとの融合を通じて、消費者にとって、より利用価値の高い小売・流通プラットフォームの構築を目指す。
電力ソリューション	再生可能エネルギーなどの環境負荷の低い電源とデジタル技術を組み合わせ、電力の安定供給に貢献するだけでなく、需給調整機能など顧客に対して新たな付加価値の提供を実現する。
複合都市開発	都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、都市開発、インフラ、アセットファイナンスなどの事業を複合的に組み合わせ、付加価値が高く、規模感のある事業を確立する。

事業構想力とデジタル戦略を強化

全産業を俯瞰し、業界再編や技術革新など、従来の発想では考えられなかったような「成長の芽」を発掘できないか、今一度、事業ポートフォリオ全体を見直す活動を行うこととします。

このため、新たな10グループ全てに「グループ事業構想担当」を設置し、従来以上に各グループで「成長の芽の発掘」を積極的に進めてもらう体制を明確にします。さらに、グループ・本部では見過ごされていたり、組織を跨るような「成長の芽」を発掘するため、経営企画部に「事業構想室」を新設し、全社と各グループが共同で案件発掘を行う体制を整えます。

【事業構想室とデジタル戦略部の設置】



また、先述の通り、プラットフォームの影響力の増大や、電子決済の普及、5Gといった技術革新も急速に進んでいます。成長の芽の発掘のみならず、既存事業の価値向上にも、デジタル技術が不可欠になってきています。今回、新たにチーフ・デジタル・オフィサー（CDO）を任命し、その管下に「デジタル戦略部」を組成、グループにも「グループデジタル戦略担当」を設置することで、「デジタル戦略委員会」を通じて、これらの動きに対応していくこととします。先に述べた「事業構想室」や「グループ事業構想担当」と密に連携しながら、連結事業会社のビジネスモデル改革や事業ポートフォリオの「サービス＋川下」（「逆L字領域」*）での新規事業開発を担ってもらいます。

* P15「事業ポートフォリオ戦略」のオレンジ枠箇所ご参照

3

人事制度の大改革を実行する

— 人事制度改革 —

分野を超えて活躍できる経営力の高い人材を継続的に輩出

外部環境変化のスピードが速まり、業界間の融合が起き、三菱商事が対面する社会的ニーズも大きく変化しています。それらの課題に応えられる人材を育成すべく、3年にわたり検討してきましたが、その集大成として、約20年振りの人事制度の大改革を実行します。

本中経の「事業経営モデルによる成長の実現」に向け、多様な経験を通じた経営人材の早期育成、実力主義と適材適所の徹底、経営人材の全社的活用の実現を重要なテーマとして掲げました。

これまで、大宗の経営ポジションに登用されるまでには、20年程度の期間を要していました。これを10年目ぐらいまでに経営人材に必要な基礎能力を身に付けてもらい、その後は、年齢にこだわらず経営人材として登用していきます。

そのためにも、柔軟な人材の配置・登用を行うべく、資格階層を大括り化し、一定以上のポストと人材を全社で管理することで、早期育成と経営人材の全社的活用を実現します。

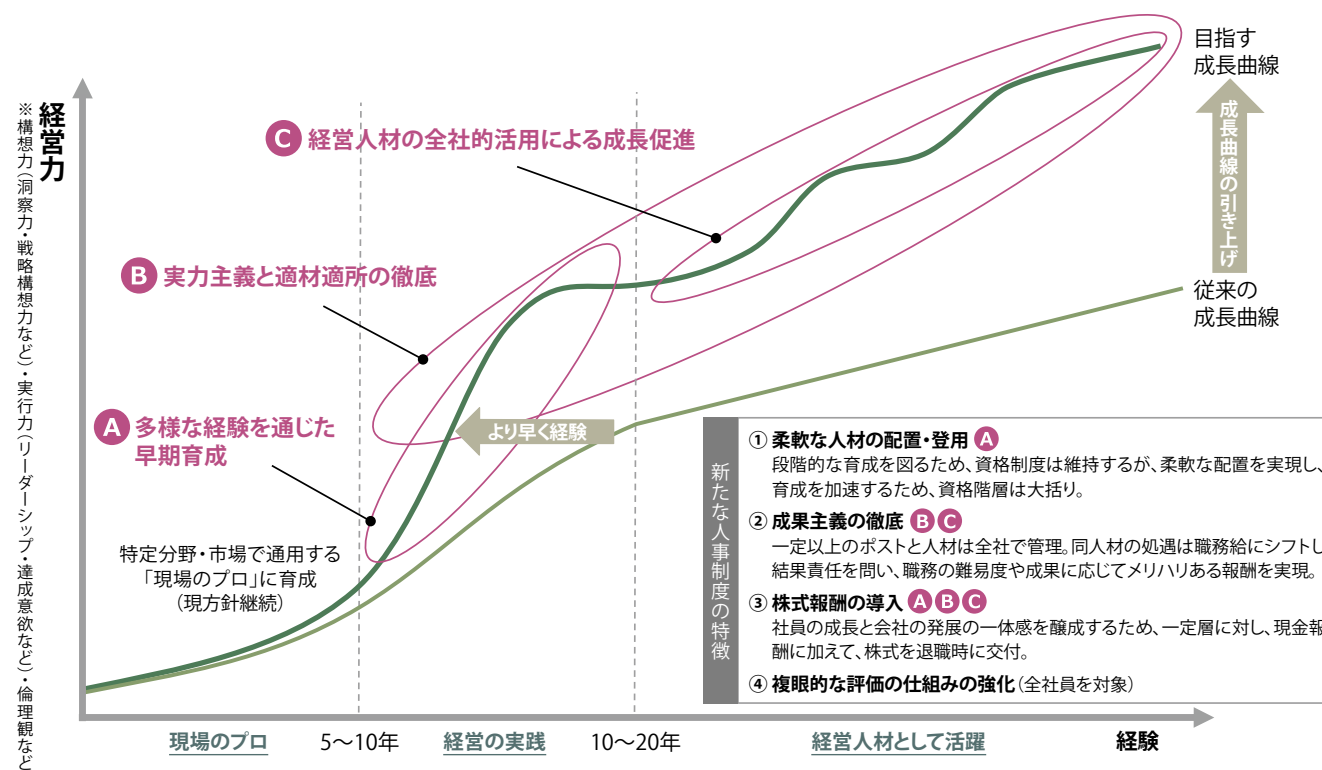
成果主義を徹底し、職務の難易度や成果に応じたメリハリある報酬を実現します。さらに、社員の成長と会社の発展の一体感を醸成するため、一定層には、現金報酬に加えて、株式を報酬として交付することにしました。

直属の上司が部下を評価することを基本としつつ、複数の眼での評価や観察を通じて適材が見出されていく仕組みを導入します。その前提として、社員一人ひとりをよりきめ細かくフォローし、その成長を支援することが、上司の最重要ミッションの一つであることを強く打ち出していきます。

今回の改革により、経営人材として成長することが社員の共通目標となり、会社は社員の成長を全力で支援する、その結果として事業会社を含む三菱商事グループ全体が発展するという経営の仕組みを構築していきます。



【経営力の高い人材を継続的に輩出する仕組み】



4

新たな「収益の柱」を育て、 さらなる成長を目指す

— 定量目標と資本政策 —

二桁ROEのさらなる向上、新たな「収益の柱」の育成

今回の中経の最終年度となる2022年3月期の定量目標については、事業系6,500億円、市況系2,500億円の合計9,000億円としました。

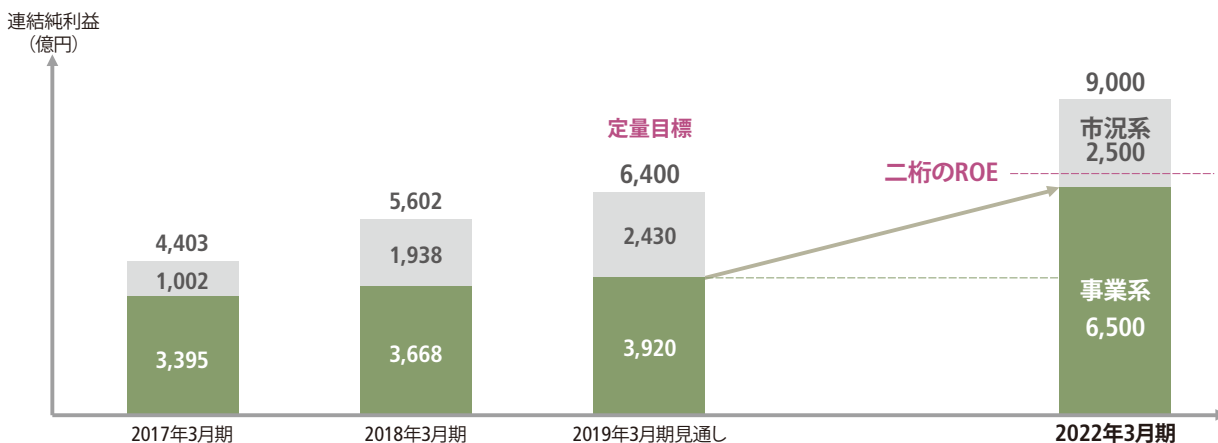
三菱商事が現在強みを有する事業ポートフォリオ^{*1}の左上（6セクターに「生活×川下」を加えた7セクター）のビジネスについては、既存の強みや競争力をさらに強化する投資機会を厳選し実行することで、着実な成長が期待できると見えています。従い、既存事業の延長線でも9,000億円の利益目標は達成可能と考えており、その考え方を前提に二桁ROEのさらなる向上を目指したいと思います。

この利益水準も成長の通過点に過ぎません。事業ポートフォリオ上の逆L字領域（「サービス＋川下」）^{*2}で新たな「収益の柱」を育て、さらなる成長を目指していきます。

^{*1} P15「事業ポートフォリオ戦略」で参照

^{*2} P15「事業ポートフォリオ戦略」のオレンジ枠箇所を参照

【定量目標】





累進配当の継続

株主還元については、持続的な利益成長に合わせた「累進配当」を継続し、配当性向を現在の30%の水準から将来的に35%に向けて一段引き上げることを目指します。

2019年3月期は第2四半期決算の公表時に期初予定していた115円/株から10円引き上げ、125円/株とすることを公表しました。

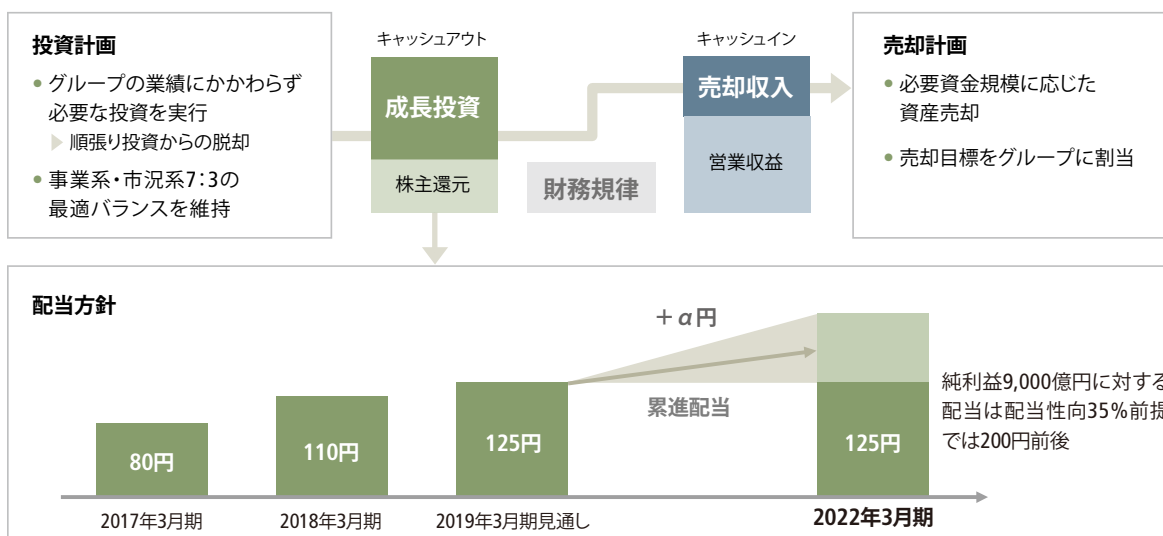
今後の増配額はキャッシュ・フローの状況などを総合的に勘案して決定していきます。また、「投融資レバレッジ*」に基づいた資本配分方針を継続し、自社株買いは財務規律を勘案し、機動的に実施することで総還元性向の向上を目指していく方針です。

* P79 投融資レバレッジ ご参照

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO、IT)

増 一 行

【資本政策】



自社株買いは、財務規律(投融資レバレッジなど)を勘案し機動的に実施することで、総還元性向が向上



特集 価値創造の現場へ

三菱商事は、これまで時代の流れや変化に先んじて、新たな価値を生み出してきました。今回の特集ページでは、市場やお客様が求める以上の価値を、大胆な発想と実行力で創造する3つの現場を紹介します。

Breakthrough Innovation 1

クリーンエネルギーの提供を通じた
低炭素社会の実現

28

Breakthrough Innovation 2

自動車産業の発展・革新への挑戦

32

Breakthrough Innovation 3

消費者起点での“食”ビジネスの推進

36





Breakthrough Value Creator

Breakthrough Innovation 1

クリーンエネルギーの提供を通じた低炭素社会の実現

環境負荷の低いLNGの安定供給

化石燃料の中で比較的温室効果ガスの排出量の少ない天然ガスの需要創出・拡大を通じて低炭素社会に寄与していきます。

天然ガス・LNG事業

上流ガス開発



液化・販売



輸送



三菱商事は、1969年に日本初のアラスカからのLNG供給に関与して以来、約50年にわたり天然ガス開発から液化（LNG化）、輸送などに携わってきました。低炭素社会への移行も踏まえ、天然ガスのさらなる需要が見込まれる中、今後も日本を中心としたアジア向けの安定供給を果たすべく、天然ガス事業のさらなるバリューチェーンの拡大・強化を図ります。

天然ガス

クリーン
エネルギーの
提供

Breakthrough Point 1

クリーンエネルギーの提供を支える経営人材

育成方針についてはP64-65をご参照

PT. Donggi Senoro LNG (DSLNG) 社（インドネシア）

三菱商事がオペレーターとして45%出資するドンギ・スノロLNGプロジェクトは、資源メジャーが参画しない、日本・インドネシア・韓国による初のオール・アジアLNGプロジェクトです。2015年8月の操業開始以降、年間約200万トンのLNGを安定的に生産して日本・韓国の電力ガス会社に販売しており、2017年には世界のLNGプラントの中でもトップクラスの安定操業を達成しました。

三菱商事は、液化事業の提案からプラントの設計・建設・操業までの役割を主体的に担っています。また、現場では常に緊張感を持って安全安定操業を継続していくことが求められます。多国籍の環境の中で、日頃から従業員同士が互いの文化・価値観をリスペクトし、切磋琢磨し合える環境づくりを重視し、ワールドクラスのLNGオペレー

西村 智昌
プレジデントディレクター



ターになるために、いかにチームとしての一体感を強めていくかを考え仕事に取り組んでいます。

なお、同プロジェクトはSDGs達成に資する優れた取り組みを行っている事業と評価され、Indonesian SDGs Award 2018*にて表彰されました。

* 国連開発計画（UNDP）が提唱するSDGsに呼応する形で、インドネシア政府機関がSDGsの各分野の発展に貢献した企業・活動を毎年表彰するもの

三菱商事は、約50年もの歴史を誇る天然ガス事業から、今後も大きな成長が期待される分散型発電事業や蓄電事業までの幅広いポートフォリオを通じ、クリーンエネルギーの提供に力を入れています。上流から需要家までにわたり、地域社会や市場のニーズに応え、エネルギーバリューチェーンの各事業を推進しています。

再生可能エネルギーによる電力事業

太陽光・風力・バイオマスといった地域に適した大小様々な再生可能エネルギーによる電力事業を通じ、低炭素社会の実現に貢献していきます。

クリーン
エネルギーの
提供

電気

洋上風力発電事業・海底送電事業



三菱商事は、先進地域である欧州でいち早く洋上風力発電事業に参画してきました。洋上風力による発電を陸地に届ける海底送電事業にも2011年より取り組んでいます。クリーンで規模感ある電力を供給できる洋上風力分野において、開発や建設の段階から参画し、プロジェクト運営能力を蓄積し、今後は他地域への展開も目指しています。

分散型発電事業

電力業界では、太陽光発電コストの低下や蓄電池などの技術革新により、従来の大規模発電と比べ、需要地で発電する分散型発電が競争力を持ちつつあり、拡大が進んでいます。三菱商事の子会社であるNexamp社は、米国における分散型太陽光発電事業のトッププレーヤーとして、事業を順調に拡大しています。



Diamond Generating Europe社 (DGE社／英国)

三菱商事の100%子会社であるDGE社は、2012年に設立され欧州における発電事業に参画して以降、スペインやイタリアでの太陽光発電事業の運営を通じて知見を蓄積し、その後洋上風力発電事業に取り組むなど着実に事業を拡大してきました。私も参画当初から携わってきましたが、当初は欧州での発電事業の知見がなく、既存資産の買収により参画する事業投資から始め、近年では経営人材を各プロジェクト現場に送り込み、事業の開発、ファイナンス、建設から操業まで、一貫してハンズオンで取り組んでいます。今では欧州で急成長を続ける洋上風力発電事業分野においても、欧州の一流プレーヤーと一緒に知恵を出し合い、互角に事業経営を行えるだけの実力を身に付けてきました。ここ数年は特に新規案件の獲得が進んでおり、DGE社としての成長を日々実感していますが、今後も現場に経営人材を送り続け、よ

鈴木 圭一
CEO



オランダ・フタダウネン洋上風力発電所にて

り強固なポートフォリオの構築を目指します。また洋上風力発電は、アジア・米国・日本など他地域でも導入が見込まれていることから、三菱商事は欧州での電力事業を通じた企業価値の拡大とともに、再生可能エネルギー分野の最先端である欧州で得られた知見を他地域に活用することで、世界中で取り組む電力事業のさらなる飛躍にも貢献していきたいと考えています。

Breakthrough Innovation 1

Breakthrough Point 2

培ってきた有力資産で形成されるポートフォリオ

太平洋エリアでのLNG供給源確保と基盤強化

天然ガス（LNG）は、低炭素社会への移行において、アジアの新興国を中心に今後も安定した需要の増加が見込まれます。三菱商事は、それら地域へのアクセスの良い太平洋エリアでのLNG供給源確保と基盤強化を行うことで、よりクリーンなエネルギーの安定供給という責務を果たしていきます。



LNGカナダの投資決定

2018年10月に、三菱商事はShell、PETRONAS、中国石油天然気集団、韓国ガス公社とともにカナダ ブリティッシュ・コロンビア州キティマット港周辺にあるLNGプロジェクトへの投資を決定しました。本案件の生産能力1,400万トン／年のうち、三菱商事の持分は210万トン／年で、日本を中心としたアジアの需要家へ供給していきます。

キャメロンLNGの生産開始

米国ルイジアナ州のキャメロンLNGプロジェクト（生産能力1,200万トン／年）は2019年生産開始予定です。日本郵船（株）との合弁事業会社Japan LNG Investment社を通じて液化事業会社Cameron LNG（CLNG）社に出資する他、CLNG社と400万トン／年の液化委託契約を締結しています。シェールガスの増産で成長する北米ガスをLNGとして日本を中心にアジア新興市場などの需要家向けに販売していきます。

Breakthrough Point 3

市場変化を捉えた新たなビジネス

新興国のニーズを取り込んだ 需給調整機能の強化

アジアを中心とした新興国は、経済成長に伴い一次エネルギーの需要が伸びている中、石炭や石油からより環境に優しい天然ガスへの転換が必要となっています。当社はこれらの旺盛な天然ガス需要を取り込みながら、日本国内の需要変化に柔軟に対応していきます。



バングラデシュ LNG 受け入れ基地事業への参画

三菱商事は、Summit LNG Terminal Co. (Pvt) Limited (SLNG) 社の株式の25%を取得し、バングラデシュでの浮体式貯蔵気化設備（FSRU）を利用したLNG受け入れ基地事業に参画しました。本事業は、SLNG社がバングラデシュ チッタゴン

管区コックスバザール県モヘシュカリ島6kmの沖合にFSRUを設置し、国営石油エネルギー会社Petrobangla社が調達する年間350万トン規模のLNGを受け入れ、気化サービスを提供するもので、2019年3月頃の操業開始を見込みます。

持続可能なポートフォリオ構築を目指して

三菱商事は、米国・アジア・欧州・日本に拠点を置き、各国のエネルギー政策や業界動向を踏まえて、地産地消ビジネスである発電事業を拡大させてきました。また、洋上風力発電事業の先進地域である欧州では、沖合から電力を需要地に送る海底送電事業にも取り組んでいます。今後もクリーンなガス焚発電事業と再生可能エネルギー発電事業を中心に強固なポートフォリオ基

盤を構築していくとともに、2030年までに再生可能エネルギー由来の発電量比率を20%超とすることを目指しています。

地域ごとに異なる市場や規制の変化を捉え、常に新しい事業モデルを追求し続けることで、持続可能な成長を目指すとともに、各地域で得られた知見を他地域に展開していきます。

電力事業の世界各地での展開



新たなビジネスモデルへの取り組み

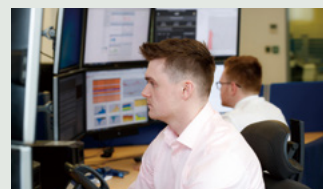
分散型太陽光発電事業 Nexamp社

2016年に出資し、三菱商事が経営に参画して以降、分散型太陽光発電事業者であるNexamp社は、米国有数の事業者に成長しました。今後もさらなる事業拡大を目指すとともに、蓄電システムを活用したサービスの提供など、新たな取り組みへの挑戦も始めています。



電力トレーディング事業 ElectroRoute社

三菱商事の子会社であるElectroRoute社は、欧州9カ国の電力市場において電力や送電線使用権のトレーディングを行い、また、再生可能エネルギーに関する発電事業者の最適売電、または需要家の買電ニーズに合わせて、電力取引支援サービスを提供しています。電力トレーディングを通じ、再生可能エネルギーの普及を支えています。



国際間水素サプライチェーン実証事業

大規模水素発電の本格導入の際に必要な、海外からの水素の大量輸送・供給技術の確立に取り組んでいます。温暖化ガスの排出削減が今後さらに重要視される中、燃焼時にCO₂(二酸化炭素)を排出しない水素の大規模発電分野での活用の実現に貢献します。



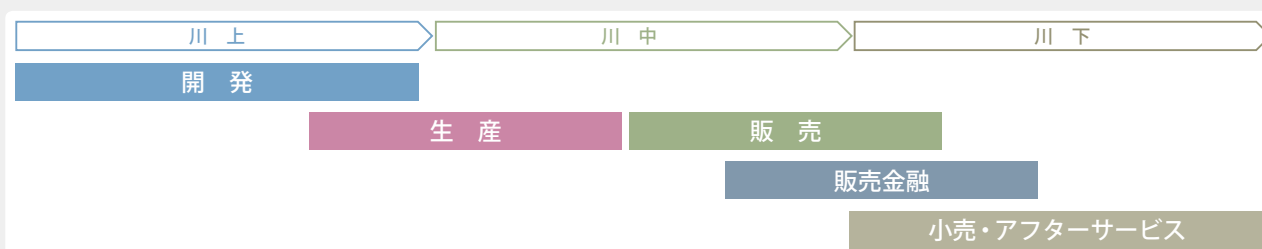
Breakthrough Innovation 2

自動車産業の発展・革新への挑戦

三菱商事の自動車事業は乗用車・商用車の販売や販売金融を中心に、自動車メーカーの海外進出や事業拡大といった変革を捉えながら成長を遂げてきました。昨今の自動車産業が100年に1度の技術革新に直面する中、当社は、長年培ってきた機能とネットワークを活かしたビジネスモデルの変革を通じて、さらなる成長に挑みます。

Breakthrough Point 1

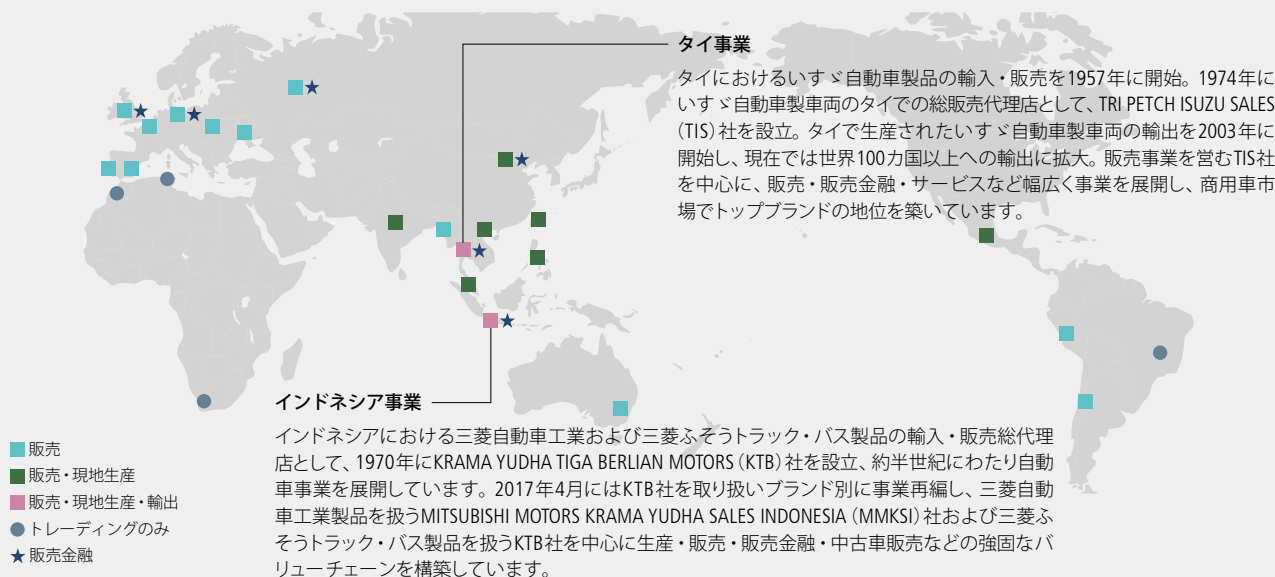
川上から川下まで広がるバリューチェーン



今後さらなる成長が期待でき、重要市場と位置付けるインドネシアでは三菱自動車工業および三菱ふそうトラック・バス製車両を、タイではいすゞ自動車製車両を取り扱っており、両国では、車両生産／卸売販売／販売金融／アフターサービスなどの一連のバリューチェーン（川上～川中～川下）に深く関与しています。その中核を担う販売分野では、長年の販売・マーケティング活動を通じて地

域密着型で顧客のニーズを掴み、商品・サービスに反映することで、商品力・ブランド力の向上に寄与しています。

今後、インドネシア・タイでさらに事業基盤を強化するとともに、中国・ロシア・インド・フィリピン・マレーシア・ベトナムなどの新興市場を含め、一層のバリューチェーン拡大を図っていきます。





Breakthrough Point 2

参入の歴史と販売・サービスネットワーク



アセアンを代表する自動車生産拠点であるインドネシア・タイ市場に、三菱商事はその黎明期から参画しています。その歴史は約半世紀以上にわたり、車両の輸入販売に始まり、地道にディーラー・アフターセールス網を拡大し、地域密着型で個人・法人ユーザーの方々に接してきました。津々浦々にネットワークを張り巡らせるこ

とで、ユーザーの方々はどこでも高品質なサービスを受けることができ、高い評価を頂いています。

また、車両・エンジンの現地組み立て事業をメーカーとともに推進し、さらに部品の現地調達も強化することで、両国の自動車産業の成長や雇用創出にも貢献してきました。

水の提供を通じた地域貢献

“Isuzu Gives Water for Life Project” (タイ)

タイでは、地域との共生を目指し積極的にCSR活動も手掛けています。例えば、タイ全土には未だ水道が開通していない小学校などの教育施設が多くあり、これらの施設と近隣住民の方々に、給水塔と水飲み場を提供しています。

本プロジェクトは2013年より開始し、すでに31力所で実施しており、日々の生活に欠かせない水の提供を通じて地域に大きく貢献しています。



Breakthrough Innovation 2

Breakthrough Point 3

自動車産業の変革に挑む経営人材

育成方針についてはP64-65をご参照



Krama Yudha Tiga Berlian Motors
(インドネシア)
栗田 敦 取締役社長

今、自動車産業は、“CASE”(コネクティッド、自動運転、シェアリング／サービス、EV・電動化)に代表される技術革新により、100年に1度の変革期に直面し産業構造自体が大きく変わろうとしています。長年、販売・販売金融事業、現地組み立て事業をコアに自動車ビジネスを成長させてきたここインドネシアでも、時代の変化の波に対してどう対応していくのか？ 待ったなしの岐路に立たされており、新たなビジネスを紡ぎ出すべく、日々考えを巡らせています。そんな時、最も重視しているのは「お客様のニーズ」。答えは常に「お客様」の中にあるからです。ディーラーやスタッフから現場の声を吸い上げるのはもちろん、私自身も現場に出てお客様の生の声を聴くことで、新規ビジネスの創出や経営判断に役立てています。

昨今の自動車業界を巡る大きな環境変化も捉え、既存の販売・販売金融事業を中心とした事業領域をさらに拡大していき、自動車バリューチェーン全体での収益拡大と持続的成長を目指します。

幅広い事業領域におけるモビリティ関連の取り組み

三菱商事は幅広い事業領域における様々な取り組みを通じて、モビリティ産業の発展に伴い創出される新たな需要を捕捉していきます。

自動車を所有する時代から共用する時代へ

自動車の「共用」ニーズの取り込み

三菱商事は三菱UFJリース(株)との合併会社である三菱オートリース(株)を通じ自動車リース事業を行っています。ファイナンスとしてのリースのみならず、車両管理・メンテナンスを受託するBPO(Business Process Outsourcing)や、車両の運行管理・安全運転指導に供するテレマティクス、保険サービスを組み合わせたリスクマネジメントなど、多種多様なサービスを組み合わせながら、マルチブランドの自動車リース事業を展開しています。

自動車を所有する時代から、必要な時に必要な分だけ利用する「共用」の時代へ移行する中、今後さらに見込まれる自動車の共用ニーズを、リース事業を通じて取り込んでいきます。

 三菱オートリース株式会社



モビリティ電動化に伴う電池サービス需要の高まり

EVバス向け電池サービス事業

環境負荷低減のため、欧州を中心とする各国がEVバスの導入を進める中、三菱商事は仏国の電力会社Électricité de France (EDF)社とともに、欧州都市部の交通局・交通オペレーターなどに対してEVバスや充電設備などのレンタルを含むサービス事業を推進しています。EVバス導入に伴う資金負担や効率的な運行の課題に対するソリューションとして、ファイナンス、保守管理、運用、充電の最適化などのサービスを提供し、電動モビリティの普及を後押しします。



写真提供：Navya社

トラックの寄贈を通じ、メカニック人材の育成へ貢献

“FUSO Vocational Education Program”（インドネシア）

インドネシア国内の職業高校11校に三菱ふそうトラック・バスのトラックを寄贈し、講師・生徒に対し、FUSOスタンダードの技術を教える活動を行っています。

2018年には7月～8月にかけて、学生の自動車に関するさらなる技術の向上を目的として技術競技会を行い、550

名の学生が参加しました。

本物のトラックを教材として提供することで、学生への実践的な学習機会を提供し、将来のメカニック人材の育成に貢献しています。



電気自動車の普及

リチウム電池需要の取り込み

EVの普及拡大のみならず、再生可能エネルギー発電や分散電源の増加に伴い、動力用や蓄電用としてリチウムイオン電池のニーズが拡大を続けています。三菱商事は事業パートナーである(株)GSユアサとともに、さらなる成長が見込まれるリチウムイオン電池の製造・販売事業を展開しています。



銅需要の取り込み

銅は、新興国での電力を含めたインフラ整備や、中国を中心としたEVシフトなどにより、世界的に堅調な需要増加が見込まれています。当社は、銅事業を金属資源分野の中核の一つと位置付けており、チリとペルーに有する競争力の高い銅資産を通じて、伸びゆく銅需要に対する安定供給責任を果たしていきます。



軽量化素材需要の取り込み

走行距離延長が課題の電気自動車の普及には車体の軽量化が不可欠であり、軽量さと強度を併せ持つ樹脂などの化学素材の開発が加速しています。また、事故発生率の減少をもたらす自動運転車の普及により、プラスチックの使用増加が見込まれます。当社では、バリューチェーン一貫型で展開する石油化学品事業を基盤に、新規高機能素材の展開などモビリティ分野の産業変革を捉えた新たな素材事業に取り組んでいます。

Breakthrough Innovation 3

消費者起点での“食”ビジネスの推進

Breakthrough Point 1

消費者のより豊かな生活に資するリテイル事業

三菱商事は、リテイル事業を通じて消費者ニーズに向き合い、原料調達・加工、製品製造、流通事業に反映させることで、全ての事業を消費者起点で最適化していきます。

消費者ニーズを捉えた商品開発

三菱商事は、お弁当やおにぎりなどの中食製品を製造・販売する(株)グルメデリカを2018年10月に子会社化しました。(株)グルメデリカは、製造技術・メニュー開発に強みを持ち、約30年にわたり、(株)ローソンへ中食製品を提供してきましたが、三菱商事グループの総合力を活かして(株)グルメデリカの製造・開発機能をさらに強化し、(株)ローソンの商品力向上に貢献していきます。



データを活用した消費者価値創造

生活のあらゆるシーンを繋ぐ共通ポイントサービス「Ponta」を展開する(株)ロイヤリティ マーケティングは、幅広いマーケティング基盤を有しています。カード1枚で複数の提携店舗でポイントを貯められる共通ポイントサービスと、会員データ・利用情報など様々なデータを掛け合わせ、消費者ニーズを的確に捉えたマーケティングサービスを提供しています。

海外においても、インドネシア・マレーシア・韓国でサービスを展開しており、アジアでの1億人超の会員基盤をここに、サプライチェーンに点在する情報を有機的に結び付け、流通全体の効率化と、消費者価値の最大化に取り組んでいます。



三菱商事は、持続可能な食品原料調達を通じて安心・安全な商品供給を目指すとともに、リテイル事業を通じて消費者から直接頂いたフィードバックを当社機能へ反映させることで、消費者や地域に役立つ当社ならではの貢献を目指します。

Breakthrough Point 2

サステナブル・トレーサブルな食料事業

三菱商事は、食料事業のサステナブルかつトレーサブルなサプライチェーンを強化し、国内外の消費者への安心・安全な食の提供に取り組んでいます。

食品原料事業

三菱商事は、サステナブルな食品原料の生産・調達に強みを持つシンガポールの大手農産物事業会社Olam社とともに、2016年に食品原料販売会社(株)MCアグリアライアンス(MCAA)を設立し、レインフォレスト・アライアンス(RA)認証やフェアトレード認証などの第三者認証品の他、Olam社独自のサステナブルプログラムの下で生産された食品原料を販売しています。(株)MCAAが輸入したRA認証コーヒーは、ローソンのMACHI caféでも提供されています。(株)MCAAは今後も、Olam社とともに、サステナブルな原料や商品の普及を通じ、社会的課題の解決にも取り組んでいきます。



レインフォレスト・アライアンス認証カカオ豆を使用したチョコレートを日本生活協同組合連合会と開発



Olam社の原料を使用したローソンブランドのアーモンドチョコ



ローソン
MACHI caféコーヒー

米国食品事業

三菱商事が2011年に子会社化したSesaco社は、農業先進国である米国において、トレーサブルなゴマの生産事業に取り組んでいます。従来、ゴマは種子が勢いよくはじける性質により収穫作業は人手に頼っていましたが、Sesaco社ではさやが開かず、大型機械での収穫が可能な「非裂開種」のゴマを開発し、生産性の向上とトレーサビリティの確保を両立させました。



“開かない”ゴマの開発により、効率的な収穫が可能に

また、2017年にはゴマの加工工場を取得し、ゴマの主要消費国である米国において、地産地消をコンセプトとした付加価値化にも取り組んでいます。

Sesaco社のゴマの供給先の一つが、三菱商事の子会社であるTH Foods社です。米菓を薄く歯ざわり良く焼き上げる日本の技術とSesaco社のゴマを掛け合わせ、米国市場に新しい需要を生み出しています。



Sesaco社のゴマを使用したTH Foods社の米菓

Breakthrough Innovation 3

Breakthrough Point 3

食品原料の生産現場を支える経営人材

育成方針についてはP64-65をご参照

ゴマは乾燥に強い上に農薬の使用量が少ないため、米国では環境保全作物として認知されています。中でも全



量買取契約や環境保全を通じた農家への貢献と、安定供給を通じた需要家からの信頼を両立するSesaco社の事業に、強い使命感を感じています。

生産から加工までを担うSesaco社では、日々様々な問題が発生します。例えば、大粒の雹（ひょう）に見舞われ、ゴマを保管するサイロバッグに1万カ所以上の穴が開いてしまったことがありました。数日後に予報されている大雨に間に合うよう、工場社員とともに炎天下での修復作業ののち、無事に顧客への安定供給を守れた喜びを分かち合った経験は、強く心に残っています。

経営を任される立場として、絶えず現場に足を運び、常に迅速な意思決定を行うこと、そして必ず実行に移すことの大切さを実感する日々ですが、今後は製造分野の強化にも取り組み、多様化・高度化する消費者ニーズに応えたゴマ事業の展開を目指していきます。

新興消費市場での事業展開

三菱商事は、高い潜在性を有する新興国で、地場のニーズと日本で培ったノウハウを組み合わせた地産地消型の食品事業を展開し、地域社会の発展と生活品質の向上に貢献していきます。

インドネシア

三菱商事は、2011年にインドネシア有力小売のAlfa Groupと業務提携し、パン・菓子・飲料・即席麺・調味料・紙おむつなどの生活必需品事業を推進しています。

2017年には六甲バター（株）とPT EMINA CHEESE INDONESIA社を設立し、2018年よりチーズの製造販売を開始しました。日本で培った技術力を武器に地域の食文化に合わせたチーズを消費者に提供し、健康で笑顔の広がる食卓の創造を目指します。



ミャンマー

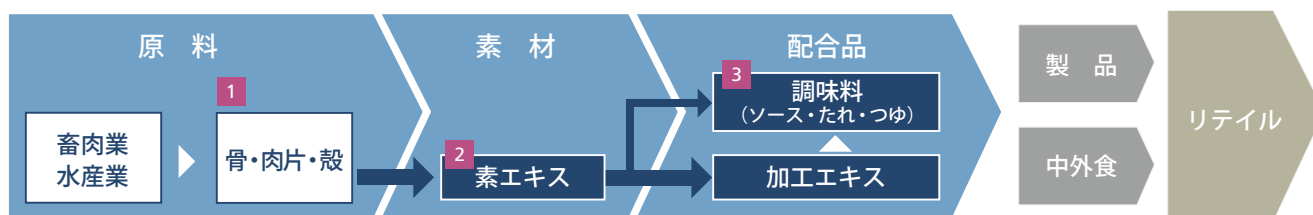
三菱商事は、2015年にミャンマーのCapital Diamond Star Groupとの合併である食品会社Lluvia社に出資し、ミャンマーで最大のシェアを誇る製粉事業や、PREMIERブランドで高い認知度を有するコーヒー事業を展開しています。食糧ターミナル事業、即席麺事業などの新規事業開発にも取り組み、ミャンマーでの安心・安全な食の提供・発展に貢献していきます。



さらなる持続的な“食”の供給を目指して

有限資源の有効活用

総合食品化学事業を展開する当社子会社の三菱商事ライフサイエンス(株)では、自社および当社事業投資先の(株)ジャパンファームが抽出・製造した素エキスを加工・配合したソースやたれなどの調味料を製造、販売しています。今後も、畜肉・水産事業で発生する骨・肉片・魚介殻といった有限資源を広く活用して食品素材・配合品を製造し、さらにそれらを当社の消費財製造事業やリテイル事業に展開することで、バリューチェーンを通じた付加価値の極大化、経済価値の取り込みを図っていきます。



スピルリナで将来のタンパク質需要増大へ対応

当社が出資参画しているバイオベンチャーである(株)タベルモは、藻類の一種である「スピルリナ」の生産、食品加工技術を利用した製品化並びに販売を行っています。

スピルリナは、タンパク質含有量が65%(乾燥重量ベース)と圧倒的に高く、それ以外にも、ビタミン、ミネラル、食物繊維などを豊富に含む栄養価の高い新時代の食品です。

今後、世界のタンパク質需要の増加が見込まれる中、藻類は光合成のみでの増殖可能、かつ、単位面積当たりの生産性が非常に高いことから、スピルリナは新たなタンパク質源としても注目されています。

(株)タベルモは長年かけてスピルリナの加工技術を研究し、タンパク質が豊富で栄養価の高いスピルリナの特徴を最大限に活かした「生スピルリナ」という商品の開発に成功しました。

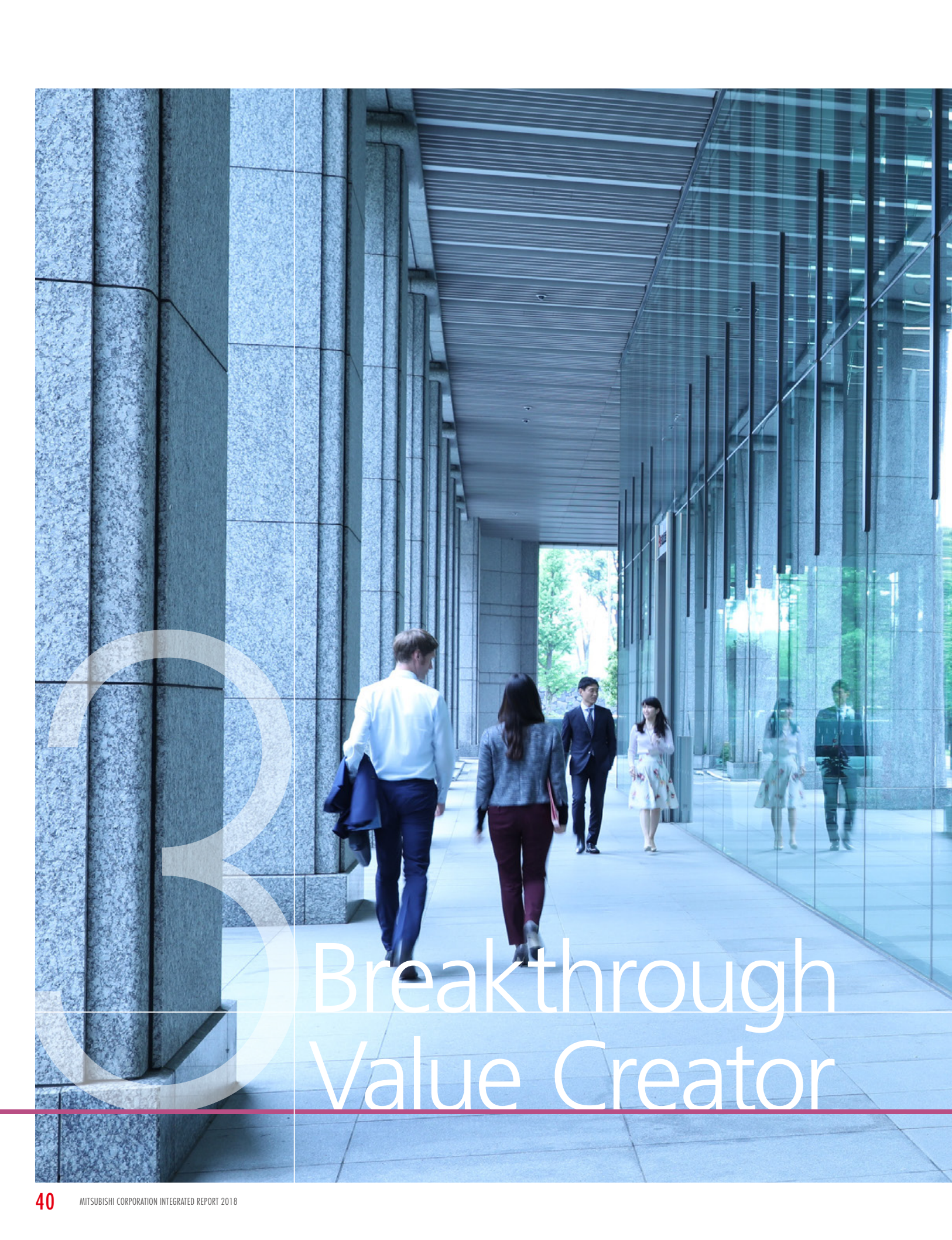
当社は、スピルリナの量産と世界的普及を目指す(株)タベルモへの出資を通じ、持続可能なタンパク質供給ソースの多様化に貢献していきます。



スピルリナ



静岡県掛川市のタベルモ生産工場の様子。今後、ブルネイに新工場を設立し、生産拡大することを計画している。



Breakthrough Value Creator

価値創造を支える仕組み

強固な経営基盤で企業の価値創造を持続的に支え、さらに発展させるための仕組みを「経営基盤」「経営資本」「持続可能な成長に向けた取り組み」の点からご説明します。

経営基盤	42
コーポレート・ガバナンス	42
リスクマネジメント	60
コンプライアンス	62
経営資本	64
人的資産	64
ネットワーク	66
顧客・パートナー資産	68
知的資産	69
持続可能な成長に向けた取り組み	70

取締役会

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、取締役（社内）の三菱商事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。

取締役会の構成・取締役候補者の選任方針

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、社内および社外から、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しています。

具体的な取締役候補者の選任方針は、取締役（社内）として、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他、全社経営を担う執行役員・コーポレートを担当する執行役員などの中から選任しています。

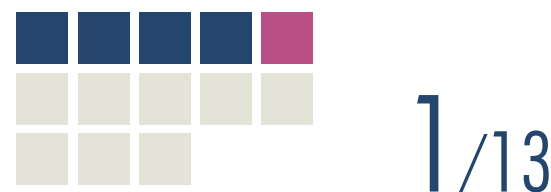
また、社外取締役は、企業経営者などの実践的な視点を持つ者、および世界情勢・社会・経済動向などに関する高い見識に基づく客観的かつ専門的な視点を持つ者から複数選任しています。

原則として、取締役会は審議を行うに当たり適切な規模とし、そのうち社外取締役が3分の1以上を占める構成としています。

独立社外取締役数／取締役数*



女性取締役数／取締役数*



* 2018年7月1日時点の体制に基づく

取締役会での審議内容など

取締役会は、三菱商事の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、経営戦略などの経営上の重要事項を審議するとともに、部門・グループの業務執行報告などを通じた業務執行の監督を行っています。また、法令および定款の規定に基づき取締役会の決議を要する事項については、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、総合的に審議・決定しています。なお、投融資案件については、信用リスク、市場リスク、事業投資リスクなど、様々なリスクの類型別に三菱商事の会社体力・投資規模に応じた金額基準（総資産の1%を上回らない金額で、リスクの性質に応じ個別に設定）を

定め、この金額基準を超える案件については取締役会にて審議・決定しています。

これらの取締役会決議事項を除く業務執行は、迅速化・効率化を図る観点から、取締役会が定める業務分担に従い執行役員に委ねることとし、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。

また、取締役会では、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、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。

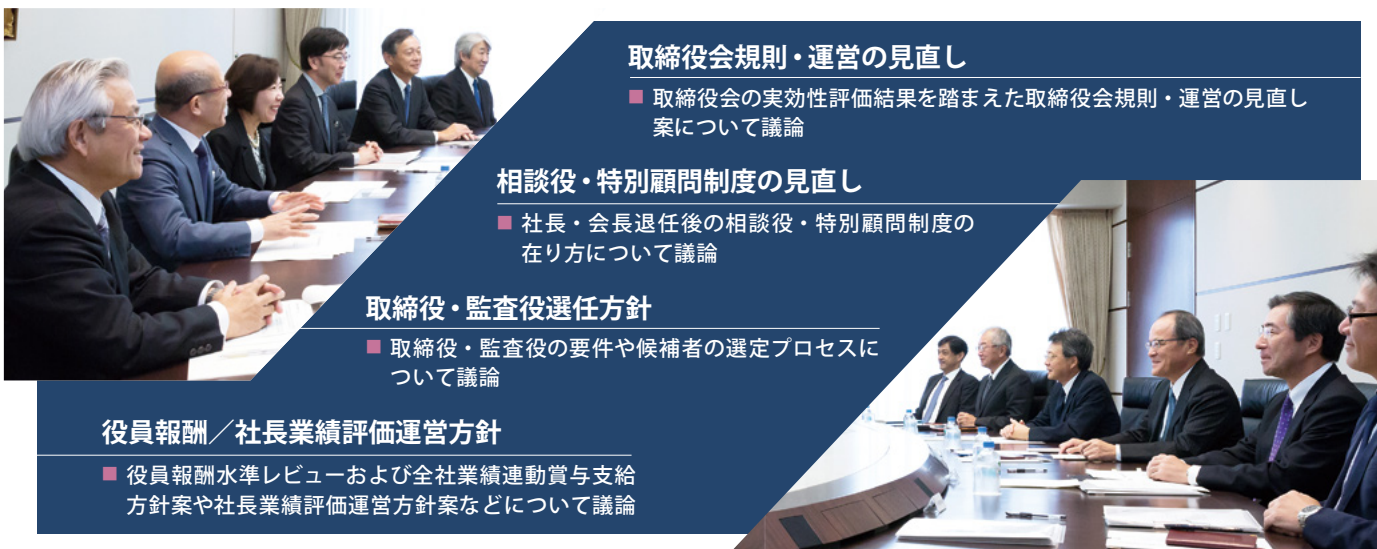
取締役会の諮問機関

ガバナンス・指名・報酬委員会

2001年に設置して以降、年2回程度開催しています。社外役員・社外委員が過半数を占める構成の下、コーポレート・ガバナンス関連の課題について継続的にレビューするとともに、経営者の要件およびその選解任に関わる基本方針並びに個別人事について、また、取締役・監査役の

指名に際して、選任の基本方針および個別人事などについて審議しています。また、役員報酬の決定方針や報酬水準の妥当性など、役員報酬制度の在り方について審議し、その運用のモニタリングを行っています。

2018年3月期 ガバナンス・指名・報酬委員会 議題（一部）



- 取締役会規則・運営の見直し**
 - 取締役会の実効性評価結果を踏まえた取締役会規則・運営の見直し案について議論
- 相談役・特別顧問制度の見直し**
 - 社長・会長退任後の相談役・特別顧問制度の在り方について議論
- 取締役・監査役選任方針**
 - 取締役・監査役の要件や候補者の選定プロセスについて議論
- 役員報酬／社長業績評価運営方針**
 - 役員報酬水準レビューおよび全社業績連動賞与支給方針案や社長業績評価運営方針案などについて議論

委員の構成（*は委員長）（2018年7月1日時点）

社外委員（5名）

西山 昭彦 社外取締役	岡 俊子 社外取締役	齋木 昭隆 社外取締役
立岡 恒良 社外取締役	國廣 正 社外監査役	

社内委員（3名）

小林 健* 取締役会長	垣内 威彦 取締役 社長	内野 州馬 常任監査役
----------------	-----------------	----------------

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として、同委員会の委員長である会長、社外委員をメンバーとする

社長業績評価委員会を設置し、社長の業績評価について審議しています。

国際諮問委員会

2001年に設立して以降、毎年1回開催しています。委員は政・財・官・学界の様々なバックグラウンドを持つ有識者で構成されており、グローバルにビジネスを展開する三菱商事の経営や企業戦略に応じ、国際的な視点に立った

提言・助言を行っています。また、各地域の政治・経済情勢についても報告し、意見を交わしています。国際諮問委員会は、取締役会における議論を深める上で大変貴重な役割を担っています。

海外委員（2018年7月1日時点）

委 員	国 籍	役 職	在任年数	主な専門性・バックグラウンド
リチャード・アーミテージ大使 	米国	元米国国務副長官	2年	ヨルダン特派大使、米国国務副長官を歴任。外交において幅広い経験を持ち、米国内でも屈指のアジア専門家・知日家であり、また、中東への知見の深さには定評があります。
ジョセフ・S・ナイ 	米国	Harvard 大学 特別功労教授	10年	地政学分野において世界的に著名な学者。アカデミアのみならず、政界、経済界にも幅広い人脈を有します。国際諮問委員会においては、毎年国際情勢概観についてプレゼンを実施し、産業動向予測に当たっての貴重な提言となっています。
ラタン・N・タタ 	インド	Tata Trusts 会長	18年	100カ国以上に事業拡大を行った経験を持ち、インド実業界はもちろん、政治・経済情勢について深い知見を有しています。
ジョージ・ヤオ 	シンガポール	Kerry Logistics 会長	5年	過去にはシンガポールの情報・芸術大臣、医療大臣、通商・工業大臣、外務大臣を歴任。中華系シンガポール人であり、アセアンおよび中国の地政学に精通しています。
ナイル・フィッツジェラルド・KBE 	アイルランド	Unilever 元会長	5年	Reuters社、Unilever社など複数の主要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。地政学・産業両面において傑出した知見を持ち、政治経済の変化に伴うビジネスへの影響についての考察は、国際諮問委員会にとって貴重な助言となっています。
ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラ II 	フィリピン	Ayala Corporation 会長 CEO	18年	アセアンから世界規模のビジネスを立ち上げた経験から、アセアンを含むアジア地政学および産業動向に精通しています。

国内委員（2018年7月1日時点）

国際諮問委員会委員長

小林 健
取締役会長垣内 威彦
取締役 社長西浦 完司
取締役 常務執行役員齋木 昭隆
社外取締役立岡 恒良
社外取締役

2019年3月期の国際諮問委員会 議題と基調スピーカー

- 自由貿易の今後 アーミテージ委員
- 世界経済成長への脅威 ナイ委員
- 新興国のポテンシャル フィッツジェラルド委員

基調スピーカーが提供する議題につき、各委員が活発に議論し、議題に合わせて各部門・グループの経営幹部層も陪席しました。



監査役および監査役会

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。監査役（社内）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様々な経験と中立的・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が監査活動の状況を報告・共有しています。

独立社外監査役数／監査役数*



女性監査役数／監査役数*



*2018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。2018年3月期は次の3つを重点監査項目とし、後述の「監査実施要領」の通り、様々な監査活動を行いました。

「中期経営戦略2018」関連諸施策	事業戦略会議・経営戦略会議などで討議・確認された施策に関する実行状況のモニタリング
連結経営	連結経営強化に資する体制の整備・拡充／連結ベースの危機管理対応能力のモニタリング
コーポレート・ガバナンス	三菱商事がバナンス体制／三菱商事グループ会社における内部統制体制構築状況のモニタリング

監査実施要領

監査計画では、監査の際に特に留意すべき5つの監査実施要領を定めています。監査役（会）は、これらに基づく監査活動を通じて、能動的・積極的に指摘・提言を行い、三菱商事の健全で持続可能な成長の確保と社会的信頼に応える企業統治体制の確立に寄与しています。

1. 組織的監査の実践

監査役（社内）が、主要社内会議に幅広く出席するなどして情報収集に努める一方、社外監査役は提供された情報に基づき中立的・客観的な視点から意見を述べることであり、互いに連携することを基本としますが、社外監査役もまた、様々な監査活動に積極的に参加して、経営や業務執行の状況把握に努めています。（→「4. 経営執行状況の監査」）

なお、組織的監査を効果的に実践するため、監査役を補佐する独立の組織として監査役室を設置しており、財務経理や法務などの経歴を有する5名の専任スタッフが機動的に対応しています。

2. 会計監査人との連携

期初に会計監査人から受ける監査計画の概要説明、四半期決算ごとに行われる会計監査人の監査報告（四半期レビュー）、会計監査人と監査役とで実施する月次定例会、および会計監査人と社長や各グループCEOとの対話への同席などにより、連携を強化しています。

四半期レビュー、定例会などの場における協議を通じて、会計監査人に対する評価データを期中から蓄積し、会計監査人评价会議などの期末プロセスを経て、会計監査人の選解任・不再任に関する議案の決定を行っています。

3. 内部監査部門との連携

監査役(会)と内部監査部門との連携を重視しています。監査役(社内)は毎月1回、監査部長・法務部長と定例会を開催し、監査部長からは監査結果の報告を、法務部長からは訴訟事案やコンプライアンス事案に関する報告を受けて、意見交換しています。また、監査部長は四半期に1度、社長に対して監査結果を報告しますが、同様の報告を監査役会の場でも行っています。

4. 経営執行状況の監査

監査役は、以下に掲げる監査活動を通じて経営執行状況の的確な把握に努めています。

		監査役(社内)	社外監査役
経営執行責任者などとの対話	会長、社長、コーポレート担当役員、各グループCEO、本部長、コーポレートスタッフ部門部長などの全員と対話を行っています*1。また、社外監査役と中堅社員との対話の場を設定し、現場レベルにおける情報収集の機会を確保しています。なお、グループCEO、本部長などとの対話については、社外取締役の出席の機会を設けています。	全て	会長・社長 コーポレート担当役員 グループCEO 本部長
重要会議への出席	取締役会およびガバナンス・指名・報酬委員会、並びに社長室会、事業戦略会議、経営戦略会議などの主要社内経営会議(20会議体)に出席しています。また、監査役室員が投融資案件に関する全グループの検討会議に出席し、審議内容を監査役に報告しています。これらも踏まえ、取締役会付議の投融資案件について、事前の監査役会で議論しています。	全て	取締役会 ガバナンス・指名・報酬委員会*2
往査・視察	往査・視察に赴いて、海外54社、国内16社の三菱商事グループ会社の経営執行責任者および海外59カ所、国内5カ所の全社拠点長と対話を行い、往査結果を会長、社長へ報告しています。	全て	うち、複数回の往査・視察に参加*3
研鑽	弁護士1名を監査役会の諮問委員に起用して、3回の定例会を開催。広くガバナンスに関する最新の議論について有用な提言を受け、監査活動に役立てています。また、日本監査役協会、会計教育研修機構のセミナーなどを活用して研鑽を積んでいます。	全て	全て

*1 2018年3月期は計66回実施

*2 國廣監査役が出席

*3 2018年3月期は往査・視察において国内1社および海外13社の三菱商事グループ会社の経営執行責任者並びに海外15カ所の全社拠点長と対話を行った



(左) レンタルのニッケン九州MMセンター(2018年12月)
(右) Qatar Doha Metro プロジェクト視察の様子(2017年9月)



5. グループ会社の業務監査

三菱商事グループ会社の経営執行責任者との対話に加え、大会社を中心とした主要なグループ会社37社の監査役との情報交換会を四半期に1度開催し、三菱商事の経営方針の共有に努めるとともに、監査活動に関する情報交換を行っています。当該活動を通じて、企業集団全体の内部統制システムの構築・運用状況を評価するものです。

今後の監査役監査の充実に向けて

監査役(社内)、社外監査役を問わず、監査役の責務を果たすには経営執行側の日々のビジネス活動をできるだけ多岐にわたって把握することが重要と考えます。事業の背景や諸戦略の趣旨を正確に認識するため、経営層から現場層に至る広い領域において、特に社外監査役と役職員の接点を意識的に設定するとともに、監査役(社内)、社外監査役間の情報共有や社外取締役と社外監査役間の連携を強化することで、経営に対するモニタリング機能の充実を図っています。今後さらにこうした機会の拡充に努める所存です。

常任監査役
内野 州馬



社外役員の体制

社外取締役・社外監査役の体制一覧は以下の通りです（2018年7月1日時点）。

（取締役（社内）・監査役（社内）についてはP98-99をご参照）

社外取締役

氏 名	年 齢	独立役員	主な経歴など	主な専門性・バックグラウンド		
				企業経営	世界情勢	社会・経済
西山 昭彦	65	●	立命館大学教授			
大宮 英明	71	●	三菱重工業（株）取締役会長			
岡 俊子	54	●	（株）岡&カンパニー 代表取締役 経営コンサルタント			
齋木 昭隆	65	●	元外務省 外務事務次官			
立岡 恒良	60	●	元経済産業省 経済産業事務次官			

社外監査役

氏 名	年 齢	独立役員	主な経歴など	主な専門性・バックグラウンド		
				社会・経済	法務	財務・会計
國廣 正	62	●	国広総合法律事務所弁護士			
西川 郁生	67	●	元慶應義塾大学商学部教授 公認会計士			
高山 靖子	60	●	元（株）資生堂 常勤監査役			

社外役員選任基準

三菱商事は、社外取締役・社外監査役の機能の明確化・強化を図るため、社外役員・社外委員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会が審議の上、取締役会にて「社外役員選任基準」を次の通り制定しています。社外取締役5名および社外監査役3名は、いずれも、（株）東京証券取引所など国内の金融商品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。

〔社外取締役選任基準〕

- イ. 社外取締役は、企業経営者としての豊富な経験に基づく、実践的な視点を持つ者、および世界情勢、社会・経済動向などに関する高い見識に基づく、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。
- ロ. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性^(注)確保に留意し、

実質的に独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しない。

- ハ. 広範な事業領域を有する三菱商事として、企業経営者を社外取締役とする場合、当該取締役の本務会社との取引において利益相反が生じる可能性もあるが、個別案件での利益相反には、取締役会での手続において適正に対処するとともに、複数の社外取締役を置き、多様な視点を確保することにより対応する。

〔社外監査役選任基準〕

- イ. 社外監査役は、様々な分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任し、中立的・客観的な観点から監査を行うことにより、経営の健全性を確保する。
- ロ. 社外監査役選任の目的に適うよう、その独立性^(注)確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外監査役として選任しない。

取締役会	取締役会の諮問機関の委員就任状況		取締役在任年数
	ガバナンス・指名・報酬委員会	国際諮問委員会	
2018年3月期出席状況	2018年3月期出席状況		
14/14回	● (3/3回)	—	3年
12/14回*1	—	—	2年
14/14回	● (3/3回)	—	2年
10/10回*2	● (3/3回)	● (1/1回)	1年
—	● (2/2回*3)	● —	2018年6月就任

*1 三菱自動車工業(株)の株式公開買付けの件で、利益相反の観点から取締役会1回への出席を控えたもの

*2 2017年6月23日の取締役就任以降の状況を記載 *3 2018年1月1日のガバナンス・指名・報酬委員就任(当時顧問)以降の状況を記載

取締役会	監査役会	取締役会の諮問機関の委員就任状況		監査役在任年数
		ガバナンス・指名・報酬委員会	国際諮問委員会	
2018年3月期出席状況	2018年3月期出席状況	2018年3月期出席状況		
14/14回	13/13回	● (3/3回)	—	6年
14/14回	13/13回	—	—	2年
14/14回	13/13回	—	—	2年

(注) 社外役員選任基準に関する独立性の考え方

(株)東京証券取引所など国内の金融商品取引所が定める独立役員の要件に加え、本人の現在および過去3事業年度における以下①～⑦の該当の有無を確認の上、独立性を判断する。

- ①三菱商事の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者(*1)
- ②三菱商事の定める基準を超える借入先(*2)の業務執行者
- ③三菱商事の定める基準を超える取引先(*3)の業務執行者
- ④三菱商事より、役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門的サービスを提供する者
- ⑤三菱商事の会計監査人の代表社員または社員

- ⑥三菱商事より、一定額を超える寄附(*4)を受けた団体に属する者
- ⑦三菱商事の社外役員としての任期が8年を超える者

*1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人などをいう

*2 三菱商事の定める基準を超える借入先とは、三菱商事の借入額が連結総資産の2%を超える借入先をいう

*3 三菱商事の定める基準を超える取引先とは、三菱商事との取引が三菱商事連結収益の2%を超える取引先をいう

*4 一定額を超える寄附とは、1事業年度当たり2,000万円を超える寄附をいう

なお、上記①～⑦のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外役員選任時にその理由を説明・開示する。

取締役会のモニタリング機能を高めるために



取締役会長

小林 健

社外役員に対しその職務遂行に必要な情報・支援を適切かつタイムリーに提供するとともに、社外役員と社内役員・経営幹部との対話や社外役員による現場視察の機会を増やし、取締役会の実効性向上に努めています。

取締役・監査役による経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、取締役室および監査役室を設置し、職務遂行に必要な情報および支援を適切かつタイムリーに提供しています。

社外役員に対しては、取締役会での審議の充実を図り、モニタリング機能をさらに高めるため、取締役会資料の事前配付・説明や、経営戦略・重要案件などに関する説明会の開催など、関連情報の提供を行う他、就任時オリエンテーション、毎年の事業投資先視察や経営幹部との対話など、三菱商事の事業や戦略に対する理解を深める機会

を継続的に提供しています。また、取締役会の実効性向上のため、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会、社長業績評価委員会を開催する他、社外役員のみで構成される独立社外役員会議を四半期に1回程度開催し、三菱商事の経営やコーポレート・ガバナンスなど幅広いテーマについて議論する機会を設けるなど、社外役員同士の連携の深化も図っています。さらに、経営監督機能の実効性を一層高めるため、取締役・監査役が自由にディスカッションする場として、取締役会懇話会を随時開催しています。

情報提供の充実

毎回の取締役会に先立ち、取締役会資料の事前配付を行う他、経営戦略、部門・グループの業務執行報告、投融資案件、コーポレート案件などについて、部門・グループの経営幹部層による戦略上の位置付け・重要ポイントに関する事前説明会を各回平均約3時間かけて丁寧を実施しています。また、取締役会で審議する投融資案件については、執行側での議論の過程を共有する目的で、社長室会（執行側の経営意思決定機関）での審議概要・ポイントを事前に共有しています。さらに、三菱商事の経営幹部との対話を通じて、執行側の生の声を聴く機会を設けています。

（三菱商事のガバナンス改革に関する詳細はP54-55をご参照）



事業投資先視察

三菱商事および三菱商事グループ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三菱商事グループ企業などの現場視察やグループ企業などの経営者との対話などを実施しています。

★1 ノルウェー、北海沖

2018年8月、三菱商事の完全子会社であるセルマック^{*1}のノルウェーにおけるサーモン養殖事業を視察し、同社経営陣と活発な意見交換を実施するとともに、北海沖の洋上風力発電施設の視察を実施しました。

^{*1} Cermaq Group AS (セルマック) は、ノルウェー、チリ、カナダの3カ国で、年間19万トンのサーモンを養殖する世界第3位のサーモン養殖・加工・販売会社。2014年10月に三菱商事が完全子会社化し、持続可能で安全・安心な養殖サーモンを世界中に供給



セルマックサーモン養殖サイト視察



★2 ミャンマー

2018年4月、三菱商事のミャンマーにおける大規模複合再開発事業、マンダレー国際空港の運営事業などの視察、パートナー企業の訪問・対話を実施しました。



パートナー企業訪問・対話

★3 豪州

2017年9月、MDP^{*2}の原料炭事業を中心とした三菱商事の豪州における事業投資先視察を実施しました。BMA保有のピークダウンス炭鉱、ヘイ・ポイント港を視察した他、MDPを含む豪州事業会社経営者との活発な意見交換を行いました。

^{*2} Mitsubishi Development Pty Ltd (MDP) は、2001年に資源メジャーのBHP Billiton (当時)とともに折半出資し、BMAを設立。BMAは、豪州クイーンズランド州に操業中の7炭鉱を含む炭鉱、未開発炭区、港湾を保有する世界最大規模の原料炭事業



ピークダウンス炭鉱視察

独立社外役員会議 [四半期に1回程度開催]

三菱商事の経営やコーポレート・ガバナンスなどに関する幅広いテーマについて自由に討議し、独立社外役員同士の連携の深化を図っています。

2018年3月期はサステナビリティや社会貢献、株主との対話をテーマとした意見交換などを実施、2019年3月

期は機関投資家をお招きし、昨今の機関投資家の関心事項・動向をテーマとした対話などを実施しました。また、「中期経営戦略2021」策定に先立ち、社長より、策定の方針・考え方を事前に説明し、社外役員との意見交換を行いました。



経営幹部との交流

社外役員が取締役・執行役員の候補者層と接点を持つため、取締役会以外の場において、三菱商事および三菱商事グループの経営幹部層と社外役員との対話の機会を定期的に設けています。また、P50の下段「情報提供の充実」

に記載の通り、部門・グループの経営幹部層による事前説明会を実施することで、執行側と社外役員との接点を強化しています。



取締役会の実効性評価

三菱商事では、継続的にコーポレート・ガバナンスの実効性向上を図るため、毎年取締役会評価を実施することとしています。2017年3月期は第三者評価を行いました。2018年3月期は自己評価を基本として、評価のテーマを「取締役会のさらなる活性化」とし、独立社外役員である西山取締役、高山監査役が中心となって、質問項目の策定、分析・評価を行いました。概要および評価結果は以下の通りです。

プロセス	1. ガバナンス・指名・報酬委員会で2018年3月期取締役会評価のプロセス・テーマについて審議 2. 全取締役および監査役に対しアンケートおよびヒアリングを実施 3. ヒアリング結果を取纏め、今後の方針を含めガバナンス・指名・報酬委員会で審議 4. ガバナンス・指名・報酬委員会での審議結果を踏まえ、取締役会にて分析・評価するとともに、今後の方針を共有
質問事項	2018年3月期施策の評価、取締役会の構成・体制、運営、監督・監査機能、自身の関与状況、取締役会の活性化など
評価結果 および 今後の取組課題	■ ガバナンス体制として、監査役制度を基礎とするハイブリッドモデルがよく機能しており、社外役員への情報提供、社外役員同士・執行側とのコミュニケーションも十分に行われている。 ■ 取締役会の構成、運営、審議などは適切であり、取締役会では意思決定機能・監督機能を発揮する体制が十分に整備されており、適切にその機能を果たしている。また、監査役の自己評価として、取締役会における監査役の役割が果たされている。 ■ 2017年3月期取締役会評価の結果を受けて取り組んだ2018年3月期の施策（事業投資先訪問など）については高く評価された。一方、戦略・重要事項に関する審議については引き続き拡充を図る必要がある。 ■ 今後の取組課題としては、2018年3月期を通じて議論を継続してきた取締役会の活性化の観点から、全社・グループ戦略、主要事業投資先のモニタリング拡充、審議事項の見直し、議論の充実に向けたフィードバック・フォローアップの拡充、取締役会以外の場でのコミュニケーションのさらなる活性化、後継者計画・選任プロセスへの社外役員の関与の在り方の検討などが挙げられた。

三菱商事では、本評価結果にて浮かび上がった課題や、各取締役・監査役からの意見・提言に対するガバナンス・指名・報酬委員会、取締役会による分析・評価を踏まえ、さらなる取締役会の実効性向上のための施策に取り組んでいきます。

取締役会の実効性評価の取纏めを担った社外役員からのコメント



社外取締役
独立役員
西山 昭彦

取締役会の実効性評価について、2017年3月期は、当時他社に例が少ない第三者評価を実施しましたが、2018年3月期は独立社外役員が取纏めの中心となる自己評価を実施しました。「取締役会の現状の把握」と「外部性、客観性の担保」を両立した、日本企業の中でも新しいスタイルを確立できたと思います。私は長年の調査の経験を活かし、テーマに合致した質問の設計に力を入れました。今回の評価結果と取締役会規則・運営の見直しという改善策（P54-55ご参照）が上手く結び付くことで、三菱商事のコーポレート・ガバナンスにおける大きな前進が図られると感じています。



社外監査役
独立役員
高山 靖子

今回の実効性評価では、全社戦略に対して、中長期的な視点で、メリハリのある、本質的な議論を重視するという方向性が明確になり、社内役員と社外役員との間でコンセンサスが得られたことが大きな成果と思います。また、それらを踏まえて取締役会規則の改定を実行できたことも一つの成果であり、取締役会のモニタリング機能が一段と強化されたと認識しています。委員会型の利点を取り入れたハイブリッド型として、監査役会設置会社の中でも非常に高いレベルへと進化しつつあり、今後とも継続的な改善に繋げていきたいと思っています。

「三菱商事のガバナンス改革」 ～取締役会のさらなる実効性向上を目指して～

“三菱商事のガバナンスは、どうあるべきか？”

社外役員からの問題提起を受け、社内役員・社外役員が一体となって議論を重ね、取締役会規則・運営を抜本的に見直しました。今後も、取締役会の実効性評価などを通じて、不断に改革を進めていきます。

2017年10月

改革の方向性を審議

社外役員・社外委員が過半数を占める取締役会の諮問機関のガバナンス・報酬委員会にて、①重要案件の絞込みによる**全社戦略・重要事項の審議の拡充**、②部門・グループ経営、事業投資先に対する**モニタリング機能の高度化**を図っていく方向性について確認した。



2017年5月

社外役員からの問題提起

取締役会懇話会初回、「取締役会の在り方」を中心とした議論がなされ、社外役員から問題提起があった。

“取締役会のさらなる進化が必要であり、取締役会で議論する投融資案件を最小限にし、**全社戦略・重要事項の審議の拡充**を図るべきではないか。”



元 社外取締役
今野 秀洋

2017年4月

取締役会懇話会の始まり

“コミュニケーションをさらに活性化し、より実効性のある取締役会としていくために、**社内外の取締役・監査役が自由にディスカッションする場として「取締役会懇話会」**を設けてはどうか。”

取締役会長
小林 健



2018年4月

取締役会で審議・決議

これまでの議論を踏まえた上で、2018年4月定例取締役会にて審議し、**5月より、新たな取締役会規則・運営を開始した**（改革のポイントは以下ご参照）。

2018年3月

具体的な解決策を審議

抽出された課題に対する解決策を、ガバナンス・報酬委員会にて審議し、ガバナンス改革のポイントを確認。

2018年1月～3月

具体的な課題を抽出

「取締役会のさらなる活性化」をテーマとし、**独立社外役員が中心となって、取締役会の実効性評価を実施**。アンケートやヒアリングを通じて、取締役会の課題を抽出した。

“取締役会における議論の充実に向けて、取締役会での社外役員の意見に対するフィードバック・フォローアップを拡充すべきではないか。また、**主要事業投資先の戦略・ガバナンス**につき、より一層関与し、**モニタリング機能を拡充**していくべきだ。”



社外取締役
岡 俊子

“全社戦略やモニタリング体制の構築に重きを置いていく方向性の中、影響度の小さい個別案件を一個一個審議していくという**従来の発想を切り替えていく**ことが肝要だ。”



社外取締役
立岡 恒良

取締役会改革のポイント

① モニタリング拡充

- 取締役会におけるコーポレートスタッフ部門・営業グループからの業務執行報告の拡充。また、連結経営の深化に伴い、各営業グループの主要な事業投資先の戦略・ガバナンスについても審議。

② 取締役会規則の改定

- 三菱商事および三菱商事グループの投融資案件の定量基準を原則として従来の2倍に引き上げ、執行側へのさらなる意思決定の委譲を行い、経営戦略・重要案件の審議により注力することにした。

③ 事前説明会の拡充などの運営面の充実・効率化

- 経営戦略、コーポレートスタッフ部門・営業グループの業務執行報告などについて、当該部門・グループの経営幹部層が、戦略上の位置付け・重要ポイントに関する事前説明を実施。

取締役および監査役の報酬など

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針に基づき、継続的な企業価値向上に繋がるよう、また、業務執行・経営監督の機能に応じて、それぞれが適切に発揮されるよう、役員報酬および関連制度を定め、透明性の高い運用に努めています。このうち、業務執行を担う取締役の報酬などの決定方針、水準の妥当性およびその運用状況については、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議・モニタリングを行っています。

取締役および監査役の報酬などの内容および決定方法は次の通りです。

取締役／ 監査役	該当する役員 (2018年7月1日時点)	報酬などの考え方	報酬などの決定方法
取締役	業務執行を担う (執行役員兼務) 取締役(7名)	■ 執行役員を兼務し業務執行を担う取締役の報酬などは、中期経営戦略を着実に実行し業績や持続性ある事業価値を実現することへの意欲や士気向上を図るとともに、株主の皆様と中長期的に価値を共有することを狙いとして定めています。 ■ 業務執行を担う取締役の報酬などの構成はP57の通り、固定報酬および変動報酬から構成されています。変動報酬には、連結業績や個人業績に連動する現金報酬の他、中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして、株式報酬(株式報酬型ストックオプション)を採用しています。	■ 取締役会長、社外取締役および業務執行を担う取締役の報酬など(賞与を除く)については、平成21年度定時株主総会で、その報酬枠を年額16億円以内として支給することを決議しており、報酬枠の範囲内で、取締役会の決議を経て支給することとしています。 ■ 業務執行を担う取締役に対する賞与は、業績との連動性が高いことから、株主総会の決議を経て支給することとしています。
	取締役会長(1名) 社外取締役(5名)	■ 執行役員を兼務しない取締役会長および社外取締役は、主に経営の監督機能を、また、監査役は監査をそれぞれ適切に行うため、独立性を確保する必要があることから、固定の月例報酬のみを支給しており、業績により変動する要素はありません。	
監査役	監査役(社内)(2名) 社外監査役(3名)		■ 平成18年度定時株主総会で、その報酬枠を月額15百万円以内として支給することを決議しており、報酬枠の範囲内で、監査役の協議を経て支給することとしています。

2018年3月期の取締役および監査役の報酬などの総額および対象員数

(単位：百万円)

役員区分	報酬などの総額	取締役報酬 および加算報酬		賞与		株式報酬型 ストックオプション		積立型 退任時報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
取締役(社内)	1,198	9名	667	6名	270	7名	188	7名	73
社外取締役	120	6名	120	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬などの総額	監査役報酬		賞与		株式報酬型 ストックオプション		積立型 退任時報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
監査役(社内)	136	2名	136	—	—	—	—	—	—
社外監査役	39	3名	39	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切捨て)

(注1) 上記員数は、2018年3月期中に退任した取締役2名および辞任した取締役1名を含めて記載

なお、2018年3月期末時点の員数は、取締役12名(うち社外取締役5名)、監査役5名(うち社外監査役3名)

(注2) 上記のうち株式報酬型ストックオプションは、2018年3月期に取締役7名(取締役会長および社外取締役は支給対象外)に付与した株式報酬型ストックオプションについて費用計上した額を記載

(注3) 上記の報酬などの他、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2018年3月期の支給総額は以下の通り

なお、役員年金制度を含む退任慰労金制度は、平成18年度定時株主総会終了時をもって廃止している

取締役85名(社外取締役は支給対象外)に対して146百万円

監査役7名(社外監査役は支給対象外)に対して6百万円

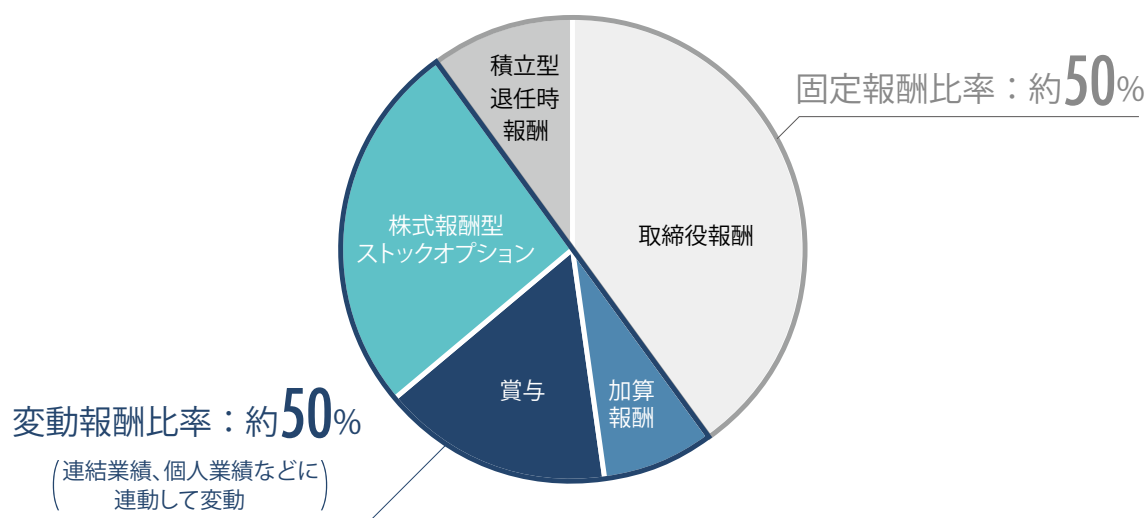
業務執行を担う取締役の報酬などの構成

報酬などの種類	報酬などの内容	固定／ 変動*1	給付の 形式	報酬枠内に 含まれる 報酬など*2
取締役報酬	役位などに応じて決定した額を、毎月支給しています。	固定	現金	○
加算報酬	業務執行を担う取締役に対して、毎年、社長が、前期の各役員の業績評価を行い、その結果を反映して、個人別支給額を決定の上、支給しています。そのうち、社長の業績評価は、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会長、社外委員をメンバーとする社長業績評価委員会における審議を経て決定しています。	変動 (単年)	現金	○
賞与	■ 前期の連結業績などに基つき、支給の有無と支給の場合の総額を決定し、個人別支給額を決定の上、支給しています。 ■ 「中期経営戦略2018」期間中(2017～2019年3月期)は、企業価値の向上に繋がる利益水準(株主資本コスト)や期初業績目標の達成状況も踏まえて支給額を決定することとし、支給総額には上限を設けて運用しています。 なお、当期純利益(当社の所有者に帰属するもの)が株主資本コストを上回る場合には業績に連動して支給額を増加させる一方、株主資本コストおよび期初業績目標を下回る場合には不支給とすることとしています。	変動 (単年)	現金	— (株主総会決議を経て支給)
株式報酬型 ストックオプション	株主の皆様との価値共有、中長期的な企業価値向上の観点から付与しています。ストックオプションは、原則、付与から2年間は行使できません。また、ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、一定株数を超えるまでは売却を制限しています。	変動 (中長期)	株式 (新株予約権)	○
積立型退任時報酬	職務執行の対価として毎年一定額を積み立てており、役員の退任時に、累計額を算出し、支給額を取締役会で決定の上、支給しています。	固定	現金	○

*1 支給額が固定である場合には「固定」、業績などに連動して変動する場合には「変動」と記載している。また、前期の連結業績や個人の業績評価などに対応する場合には「単年」と付記。
株式報酬型ストックオプションは、中長期インセンティブとの位置付けのため、「中長期」と付記

*2 平成21年度定株主総会で決議した年額16億円の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議を経て支給している報酬などには「○」を表示している

業務執行を担う取締役の報酬などの支給割合イメージ



コーポレート・ガバナンスへの取り組み状況

三菱商事は、従来から経営の健全性・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に取り組んでおり、コーポレートガバナンス・コードの各原則については、全て実施していると判断しています。

(詳細は三菱商事ウェブサイトに掲載のコーポレート・ガバナンス報告書をご参照)

三菱商事の上場株式の取得・保有・縮減の考え方

保有意義の見直しにより、上場株式を1割縮減(前期比)

三菱商事では、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、関係会社以外の株式・持分を「一般投資株式」*として取得・保有する場合があり、いわゆる政策保有株式はこの「一般投資株式」に含まれます。

「一般投資株式」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方針を見直した上で、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。

また、「一般投資株式」のうち主要な上場株式については、全社経営の観点でも保有意義の確認を行い、後述の通り、取締役会で定期的にその検証を行っています。上記の枠組みに加え、成長投資への積極的な入替方針もあり、「一般投資株式」のうちの上場株式を2018年3月期中に約0.1兆円(連結・時価ベース)売却し、前期比で1割縮減しました。

*「一般投資株式」には上場株式、非上場株式の両方が含まれ、またその全てが連結貸借対照表の「その他の投資」に含まれる

三菱商事の年金運用体制

知見を持った経験者による運用と適切なモニタリングを実施

三菱商事企業年金基金の職員を兼務する形で三菱商事財務部内に年金運用担当を配置しており、財務・金融部局での市場や投資の経験を有する人材を活用して、運用を行う体制としています。また、積立金の運用を安全・効率的に行うことをはじめとした運用の基本方針・運用指針を作成しており、それらを運用受託機関に対して交付した上、運用受託機関のモニタリングを随時行っています。なお、同基金では、自己または基金以外の第三者の利益を図る目的をもって、積立金の管理および運用の適正を害する行為をしてはならない旨、規約で定めている他、業務を執行す

る理事を4名、同基金の業務を監査する監事を2名選任し、任期を定めて一定周期でローテーションを実施しています。

〈2019年3月期に日本版スチュワードシップ・コードの受け入れを表明〉

同基金は、その保有する資産を主体的に配分するアセットオーナーとして「日本版スチュワードシップ・コード」の受け入れを表明し、資産の運用を委託する運用機関に対し、スチュワードシップ活動を求めています。

経営陣幹部の選解任に関する方針・手続、および取締役・監査役候補者の選任方針・手続

社外役員・社外委員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会にて審議し、客観性・透明性を確保

三菱商事では、業務執行の最高責任者である社長の選任について、社外役員・社外委員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会（委員8名中、社外取締役4名・社外監査役1名）で経営者の要件およびその選任に関わる基本方針、並びに個别人事を審議・確認し、取締役会で選任を決議していることに加え、執行役員の選任・業務分担などは取締役会での審議を経て決定することとしています。

また、取締役・監査役候補者の選任方針・手続および個々の選任案は、ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議し、取締役会で決議の上、株主総会に付議することとしています。

なお、業務執行の最高責任者である社長の解任については、必要に応じて機動的に判断・対応する方針とし、ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議し、取締役会で決議することとしています。

代表取締役社長などを退任した者の状況

相談役を無報酬に（2020年以降）、特別顧問を新たに任命しない

三菱商事の社長経験者につきましては、必要な場合に、相談役、その後特別顧問に任命できることとしており、現在、相談役1名、特別顧問2名が在任しています。相談役および特別顧問は、いずれも取締役には就任しておりません。また、意思決定を行う経営会議へも出席しておらず、三菱商事の業務執行には関与しておりません。各相談役・

特別顧問は、主に、三菱商事あて要請のあった社外役職就任をはじめとする社会的意義の高い対外活動に従事しています。なお、2020年7月以降、相談役を非常勤かつ報酬無しとします。また、今後、新たに特別顧問は任命しないこととしました。

元代表取締役社長などである相談役・顧問などの氏名など：

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無など)	社長など退任日	任期
榎原 稔	特別顧問	対外活動	非常勤、報酬有	2004年3月31日	2019年3月
佐々木 幹夫	特別顧問	対外活動	非常勤、報酬有	2010年6月23日	2020年6月
小島 順彦	相談役	対外活動	常勤、報酬有	2016年3月31日	2022年6月

(注) 社長など退任日には、それぞれ取締役会会長退任日を記載

元代表取締役社長などである相談役・顧問などの合計人数：3名

取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を社内・外から選任

三菱商事の取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方については、「取締役会の構成・取締役候補者の選任方針」および「社外役

員選任基準」にて定めています。

(詳細はP43、P48をご参照。また、三菱商事グループのダイバーシティ・マネジメントについての詳細はP64をご参照)

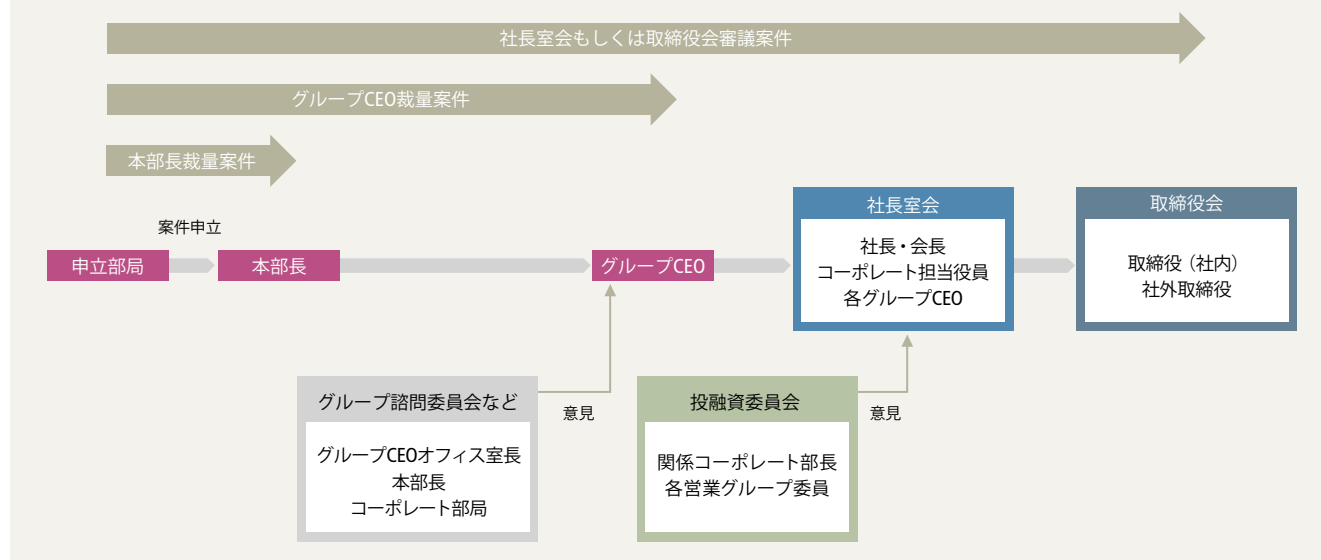
リスクマネジメント

三菱商事は、財務健全性と企業価値の維持・向上を目的として、企業活動に伴う様々なリスクを把握の上、リスク特性に応じて類型を定め、管理することを基本方針としています。特に当社の財務状況・社会的信用などへ大きな影響を与えるリスクについては、連結ベースで把握・管理することとしています。

個別案件管理の枠組み

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／各営業グループが進める事業経営のフォローを目的として全社モニタリング先を選定し、社長室会に報告
入替案件	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、新規の投融資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



三菱商事では、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資案件や売却・撤退案件については、全て投融資委員会で審議する仕組みとしています。

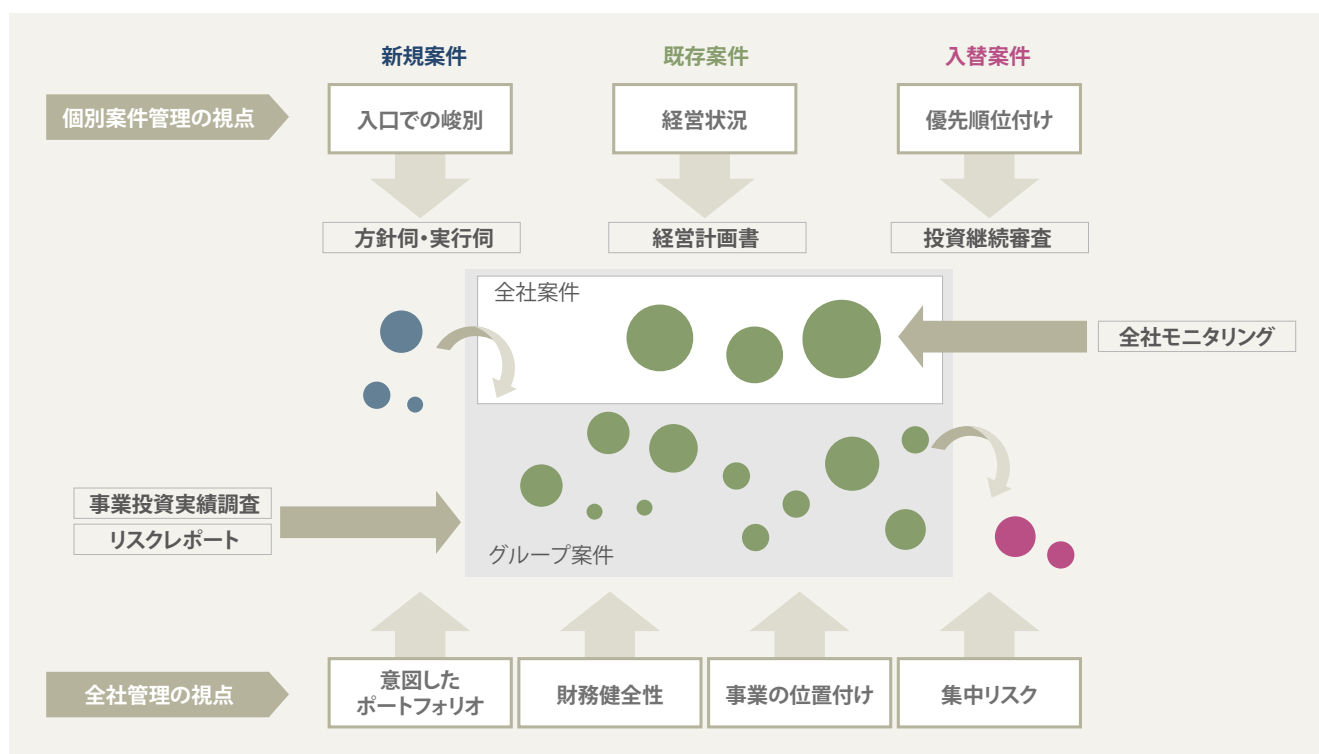
投融資委員会は、コーポレート担当役員（事業投資総括・

サステナビリティ推進）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活かすために、関係コーポレート部長や各営業グループから委員として選任された代表者と、非財務面を含めた総合的な審議を行っています。

全社管理の枠組み

全社ベースの管理

事業投資実績調査・リスクレポート：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



BCP(Business Continuity Plan：事業継続計画)について

三菱商事では、事業の拡大に伴うリスクの多様化・複雑化を踏まえて、個々の三菱商事グループ企業を含めた連結ベースでの危機管理の徹底に取り組んでいます。

BCPとは、災害や事故などの予期せぬ出来事が発生した場合に、企業の重要業務を中断させない、あるいは中断しても可能な限り短時間での復旧・再開を目指して、事前に策定する行動計画です。当社では、「自然災害」「新興感染症」「国際・政治問題（テロなど）」「事故」などの危機発生時において、速やかにBCPを発動し、重要業務の最低限の継続を図るとともに、事業の早期復旧に向けて取り組むこととしています。

(参考) 国内大規模地震発生に備えたBCPの策定

- 重要業務（時間的に復旧を急ぐ、もしくは停止を許容できない業務）の選定、実行する要員の選定、および実施体制、実施方法の制定
- 被害想定の大規模化
- 重要な取引先との連絡窓口の確認およびBCPの共有
- 重要な取引先や委託業者の対応方針および対応状況の把握

コンプライアンス

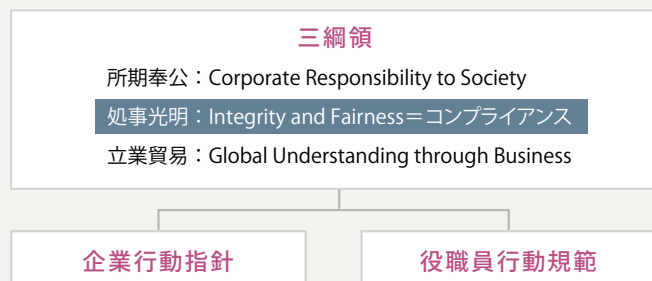
三菱商事では、コンプライアンスを「法令・国際的なルールおよび社内規程の遵守に加え、一般的な社会規範に対しても適切に配慮して行動すること」と定義し、コンプライアンス違反行為の防止に取り組んでいます。

当社の企業理念である「三綱領」の下、絶えず変化する法令や社会環境に即応するべく、連結ベースでのグローバルなコンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。

また、各種のコンプライアンス施策を継続的に展開することで、高い倫理観を持った人材の育成に注力し、企業グループとしての健全性の向上を図っています。

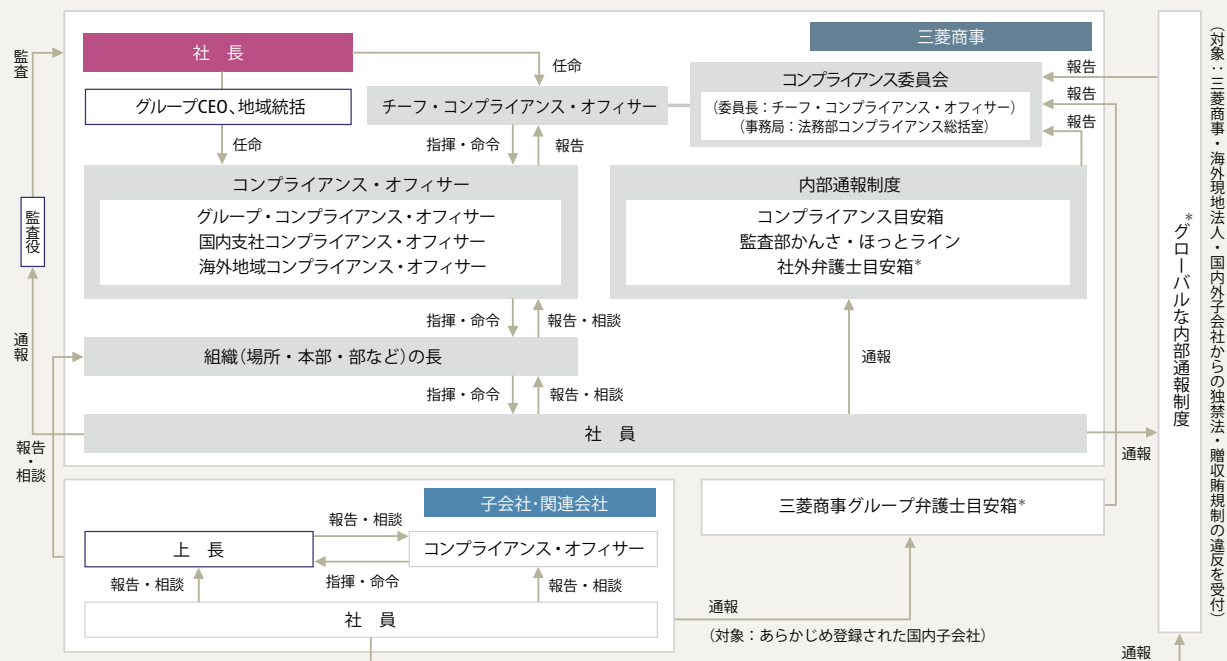
特に国内外の事業会社については、事業内容・地域に応じてコンプライアンス上の課題も異なることから、事業会社におけるコンプライアンス体制の強化およびその自立化を目指し、当社や海外現地法人が様々な形で支援しています。

三菱商事の社内規程



当社における企業理念は「三綱領」ですが、その下に、三菱商事という企業を規律する「企業行動指針」と、役職員一人ひとりを規律する「役職員行動規範」があり、それらの考え方の下に各種社内規程が定められています。

コンプライアンス体制図



* 匿名による通報が可能な内部通報窓口

連結経営におけるコンプライアンス強化の取り組み

トップ メッセージ	三菱商事グループのコンプライアンス 対応方針の発信
体制強化	子会社・海外現地法人の コンプライアンス対応の支援と連携
	贈収賄防止体制の強化

知識・意識 向上	コンプライアンス・ディスカッション コンプライアンス・eラーニング コンプライアンス関連セミナー コンプライアンス・ハンドブック配布
効果測定	コンプライアンス浸透度調査 継続的なモニタリング

内部通報制度の品質向上と利用促進

三菱商事では、不正の早期発見のため、様々な内部通報制度を整備し、その適切な運用に努めています。

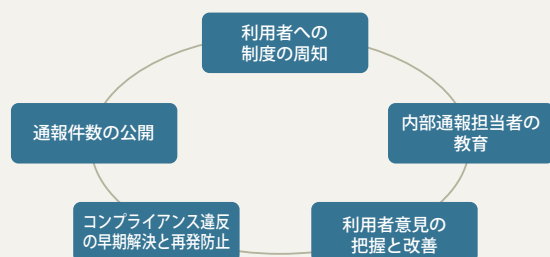
社内での通報窓口を複数設けている他、匿名通報も可能である社外弁護士による窓口や、各海外地域における通報窓口も設けています。また、独禁法・贈収賄規制の違反に関する通報を受け付けるグローバルな内部通報制度を、全ての国内外拠点・国内外子会社に展開しています。

また、単に複数の内部通報制度を設けるだけでなく、内部

通報担当者の教育、利用者への周知活動、コンプライアンス浸透度調査などを通じた利用者の意見の把握と改善などに取り組んでいます。

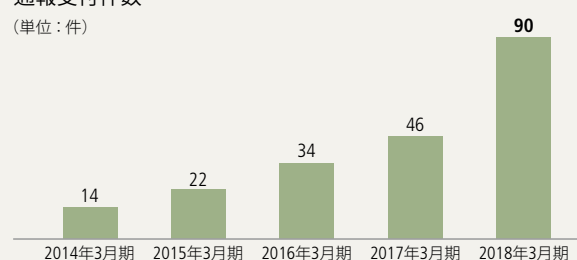
2014年3月期に通報件数が大幅に減少したため、その後積極的な周知に取り組んだ結果、通報件数は年々増加を続けており、通報を契機とした違反の発見に繋がっています。

通報事案の対応に当たっては、通報者の権利を保護し、関係者による通報者への不利益取り扱いを固く禁じています。



通報受付件数

(単位：件)



コンプライアンスの取り組みに関する詳しい情報は三菱商事ウェブサイトに掲載の「三菱商事のコンプライアンス」(<https://www.mitsubishicorp.com/compliance/ja/pdf>)をご参照

チーフ・コンプライアンス・オフィサーからのメッセージ

コンプライアンス体制を構築するだけでなく、真に機能させるためには、社員一人ひとりがコンプライアンスの重要性を意識し、高い倫理観を持つことが必要不可欠です。当社では、eラーニングやコンプライアンス・ディスカッションなど、社員の意識向上のための各種施策を継続的に行っています。チーフ・コンプライアンス・オフィサーとして、全社員向けや管理職向けなど、様々な形でコンプライアンス・メッセージを発信し、社員の意識向上に努めています。

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(総務、法務)、
チーフ・コンプライアンス・オフィサー

柳田 雅和



経営資本

三菱商事が長年かけて培ってきた人的資産、ネットワーク、顧客・パートナー資産、知的資産は、当社が新たな価値創出を図る上での競争力の源泉となっています。

人的資産

経営力の高い人材

事業経営モデルによる成長の実現を図る上で、人材は最大の経営資本といっても過言ではありません。三菱商事は、「多様な経験を通じた早期育成」「実力主義と適材適所の徹底」「経営人材の全社的な活用」を通じて、分野の枠を越えて活躍できる経営力の高い人材を継続的に輩出し、社員の成長と会社の発展が一体となることを目指します。

人材育成

三菱商事は、「構想力」「実行力」「倫理観」を併せ持ち、経営マインドをもって事業価値向上にコミットする経営人材を育成していきます。

OJTでは、国内外の拠点・グループ企業への出向や、部門・グループの垣根を越えた異動など、多様な経験を段階的・

計画的に積ませています。

OFF-JTでは、ファイナンス・M&A・リーダーシップなどのスキルや、海外勤務やグループ企業での勤務に際して必要な知識など、連結経営を担う経営人材に必要な能力を段階的に開発する研修を多数整備しています。

ダイバーシティ・マネジメント

三菱商事が三価値同時実現による持続的成長というミッションを追求するに当たっては、社員一人ひとりが多様性を相互に受け入れ、それぞれがその能力を発揮できる働きがいのある活き活きとした職場を作ること、そして連結・グローバルベースでの人材育成・活躍を推進することが大切と考えています。

具体的な取り組み

- ワーク・ライフ・バランスを重視した働き方の見直し
- 多様な価値観に対する理解の促進
- 育児や介護との両立支援
- 女性活躍推進
- シニアの活躍支援
- 障がいのある人々の能力の最大化
- 国の枠を越えた人材の活躍促進
- LGBTに関する理解の促進

三菱商事らしい新しい働き方

三菱商事では、各組織・個人が、自律的に、メリハリのあふる働き方を目指し、成果・業績の向上を図りつつ、生産性・効率性を高めた、“三菱商事らしい新しい働き方”の実現に取り組んでいます。

個々の事業環境や対面業界などが異なる中、各組織・個人の自律的な取り組みを尊重しながら、会社全体としても、

計画的な休暇取得の促進により、有給休暇取得率70%以上を目指す他、長時間残業の課題がある組織では、個別に改善策を策定・実行しています。

これらの取り組みを通じて、成果に応じた公正な評価がなされる組織風土・文化を育みながら、多様な人材が活躍できる環境を作っていきます。

女性活躍推進

三菱商事では、2014年10月に人事部内に設置した「女性活躍・ダイバーシティ室」が中心となり、女性がさらに活躍できる環境の整備を行うため、次のように行動計画を策定しています。これに加え、法定を上回る両立支援施策の整備により、行動計画の目標3は、計画より2年早い2018年4月に達成しました。

行動計画 計画期間：2016年4月1日～2021年3月31日

- 目標1：**総合職採用の女性比率の向上を目指す。
- 目標2：**女性のキャリア・サポートを後押しする。
- 目標3：**管理職に占める女性割合を2021年3月期に10%以上にする。
- 目標4：**男性の育児関連制度利用率＝100%を目指す。
- 目標5：**「女性活躍」「新しい働き方」「両立支援制度」に関する研修／説明会を実施する。
管理職向けマネジメント研修の内容を拡充し、意識改革を図る。

健康経営

三菱商事では、社員の健康と安全を最重要な経営課題と位置付け、健康経営に取り組んでいます。

健康管理における特徴としてまず挙げられることは、社内に診療所を設置していることです。早期受診・早期治療を推進し、健康診断と併せて、中長期的な健康管理を行っています。

また、社員のメンタルヘルスにも、予防・早期対応に重点を置きながら取り組んでいます。各個人がセルフケアに活かせるセルフチェック・ストレスチェックに加え、社内診療所神経科、職場・本人双方を支援する社内サポートデスク、家族含め利用可能な社外相談窓口を設け、社員の相談を早期に受け、職場とともにサポートする体制を敷いています。

連結・グローバルベースの人事体制

三菱商事では、連結・グローバルベースでの人材を強化すべく、各拠点や三菱商事グループ企業と連携し、グループ全体での人事機能・体制を強化しています。

国や事業内容によって制度や仕組みは異なりますが、拠点運営の効率化、人事制度の客観性・透明性の確保、優秀人材の効果的把握・配置を目指します。

また、当社の理念・価値観の共有や三菱商事グループへの理解を深めることを目的として、国内外の拠点・三菱商事グループ企業の社員を対象に導入研修MC Group Gateway Programを開催しています。

三菱商事グループ全体の人員数

	単体	連結
国内	三菱商事社員 約6,100名	国内 三菱商事グループ 企業社員 約42,000名
海外	海外拠点 社員 約3,000名	海外 三菱商事グループ 企業社員 約28,000名

コーポレート担当役員(広報、人事)からのメッセージ

三菱商事の人事の基本的な考え方は、性別・年齢・国籍などにかかわらず、能力と意欲の高い者に活躍してもらい、それを処遇することであり、連結・グローバルにおいても共通しています。新中期経営戦略の下では、多様な社員の異なる視点や新しい発想を活かすことの重要性は高まっており、引き続き、多様な人材の活用、女性の活躍推進、生産性・効率性を含めた新しい働き方の取り組みを進め、「魅力ある職場の実現」を目指します。

取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(広報、人事)

村越 晃



(人的資産に関する情報はESGデータブック (<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/>) をご参照)

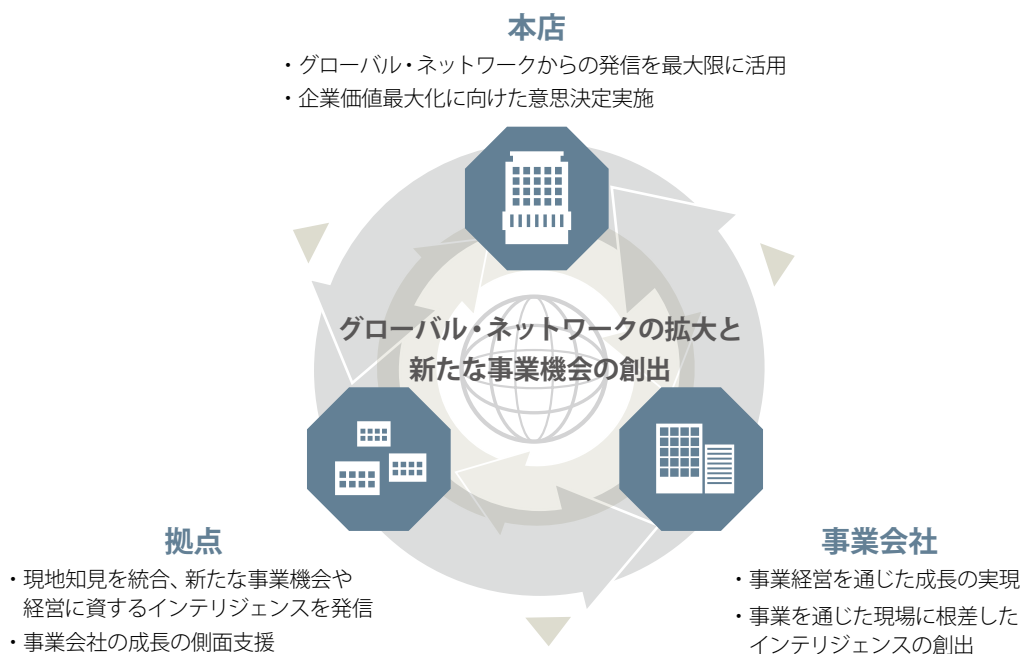
ネットワーク

世界約90の国・地域に広がる、 約1,400*の連結対象会社を含めた拠点ネットワーク

* 2018年9月末時点

グローバル・ネットワーク

三菱商事では拠点・事業会社・本店とが効率的・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。



当社は連結事業会社への経営関与を深めて、より大きな価値を創出する「事業経営」へのシフトを加速しています。海外についても、従来は各地域の拠点が当社の事業を牽引してきましたが、現在では事業会社が当社の成長を担うようになり、地域の拠点がそれを支える形になってきました。

一方で、国際情勢は刻々と変化しており、近年起きている地政学上の大きな変化は、単にそのスピードが速いことに留まらず、影響が広範囲におよび、かつ相互作用を及ぼすことで複雑さが増しています。海外でのビジネスからの収益が大きい当社は、情勢変化に適切に対応していく力を高めていかなくてはなりません。

こうした認識に基づき、世界約90の国・地域に広がる当社の拠点と約1,400の連結事業会社から構成されるグローバル・ネットワークを通じて得られる事業に直結した生きた情報を、連結事業会社の成長やリスク管理に資するよう活用していく必要があります。

また、各国のビジネスに関する知見、人脈、パートナーな

どを有機的に融合させたインテリジェンスを通じて、わが社の成長に資する新しい事業の芽を見出し、育てていけるよう、グローバル・ネットワークの連携を強化していきます。

グローバル・ネットワークの質的な深化を図り、個々のインテリジェンスを事業会社の経営に必要な打ち手へと繋げることで、三菱商事グループとしての事業価値向上を目指していきます。



代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(業務、調査、経済協力、ロジスティクス総括)
(兼)アジア・大洋州統括

西浦 完司

国内ネットワーク

日本国内に6支社5支店14分室を設置し、地域の環境やニーズの変化を捉えながら、三菱商事グループ企業が一体となって、収益拡大と新規事業開発に取り組んでいます。

地場企業との協業

国内マーケットの縮小が見込まれる中、事業の多角化・グローバル化を考える地域の有力企業も多くあります。国内拠点では、本店や事業投資先と連携して、様々な業界へのアクセスや海外ネットワークといったわが社の強みを活かし、不動産事業の海外展開や、空港案件など国内における海外企業との協業で機能を提供し、地場企業との関係を強化しています。

自動車関連事業連絡会（中部支社）

自動車関連企業が集積する中部地区では、中部支社が中心となり、自動車産業に接点のあるグループ企業13社が定期的集まり自動車関連事業連絡会を開催しています。EV・自動運転など自動車産業を取り巻く環境に劇的な変化が生じつつある中、本店の営業やコーポレート部門の関係者も加わり、自動車産業の動向に関する情報交換や、グループ企業間の新たな協業に向けた議論を行っています。



不動産事業の海外展開事例：
The Manor Central Park 住宅開発事業 ハノイ市ホアンマイ区（ベトナム）



連絡会全体会議（2018年9月）の様子。年2回の同会議には毎回40～50人が出席

日本は、少子高齢化、東京一極集中などにより、人手不足や中長期的なマーケットの縮小に直面していますが、一方でAI/IoT活用によるイノベーションや社会課題解決のための新たなビジネスチャンスも出てきています。また、わが社が展開しているグローバルなビジネスも、パートナーが日本企業、あるいは製造元・販売先マーケットが日本であったり、何らかの形で日本と繋がっている案件が多く、当社にとって国内のマーケットやネットワークの重要性は今後も変わりません。

このような認識の下、国内には6支社5支店14分室の拠点があり、三菱商事グループ連結ベースの一体経営に取り組むとともに、グループ企業と一体となって既存のビジネスやネットワークの強化に努めています。

また、当社のさらなる成長のためには新たな成長の芽となる案件を掘り起こし育てることが重要ですが、そのため

に、地域の財界・自治体とのネットワークも活かし、地域のニーズを汲み取りながら、成長の芽の発掘に鋭意取り組んでおります。



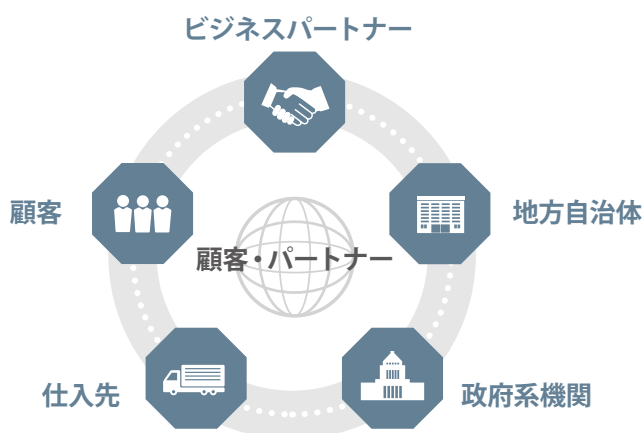
代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員（国内）
（兼）関西支社長

鴨脚 光真

顧客・パートナー資産

長年かけて培ってきた世界中の顧客・パートナーとの良好な関係

三菱商事は長年世界中の顧客・パートナーとともに、当社のみでは成し得ない様々な事業の創出を通して、社会や経済の発展に貢献してきました。この良好な関係は過去・現在・未来に引き継がれる当社のかげがえのない資産として日々蓄積されています。



アヤラ コーポレーション JAZA会長からのメッセージ

アヤラコーポレーションは、不動産、金融、通信、水、電力、インフラ、産業技術、ヘルスケアおよび教育といった多くの分野でフィリピンの発展に貢献しています。私は、価値観と哲学を共有する三菱商事と深いパートナーシップを結んでいることを誇りに思っています。三菱商事は長年、アヤラの重要株主として、フィリピンの社会基盤を発展させている貢献者です。

われわれのパートナーシップは1974年に遡り、多くの事業・成功を成し遂げてきました。1990年に三菱商事との協業を開始したラグナ・テクノパーク（工業団地）を通じてフィリピンの工業化に貢献。1995年にはIsuzu Philippines社（いすゞ自動車組立販売）を設立し、自動車産業に参入しました。1998年、現在では東部マニラ首都圏および複数の州で上下水道運営事業を行うManila Water社に三菱商事が出資。水分野では東南アジアの他地域における協業の検討を継続しています。近年では、2015年にNorth Luzon

Renewable Energy社を通じ、風力発電事業で協業を開始しました。また、Ayala Land社と三菱商事は、ラグナ・テクノパークでの経験を活かし、118ヘクタールの敷地面積を有するカビテ・テクノパークを共同で開発しています。また、Ayala Land社の子会社、Alveo Land社と三菱商事はパシッグ市において高層分譲マンションを開発するポルティコプロジェクトを行っています。我々は他の都市開発構想や、新しいアプローチを通じた生活消費財分野での協業機会も模索・検討しています。

私は、2001年より三菱商事の国際諮問委員会の海外委員を務めています。同委員会では、地政学や社会・経済の発展について深く議論しており、素晴らしい委員会の委員であることを嬉しく思います。

われわれのパートナーシップは2019年で45周年を迎え、今後も一層の関係強化に努めていきます。アヤラと三菱商事は、変動する今日の世界において強固なパートナーであり続け、相互に成長しながら、さらなる社会の発展に貢献し続ける所存です。

会長 CEO
Ayala Corporation

ハイメ・アウグスト・
ゾーベル・デ・アヤラ II



高層分譲住宅プロジェクト：ポルティコ完成イメージ図

知的資産

対面産業に深く関わることで培ってきたインテリジェンス・ノウハウ

インテリジェンスは三菱商事の総合力の源泉です

三菱商事ではグローバルなネットワークや長年かけて培ってきた世界中の顧客・パートナーとの良好な関係を有しています。そのため、一般情報に留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の垣根を越えて繋ぎ合わせ、「知的資産」として全社として横展開し、活用していくことも重要です。このような考え方に立ち、三菱商事ではかねてより「知的資産」の価値を高めるような取り組みを進めてきました。例えば、私が統括する北米においても「シェールガス」というような共通のテーマを設定した上で、事業会社を交えながらグループ横断でビジネスチャンスを追求するような取り組みを進めてい

ます。また、下に記述したワシントン事務所／シリコンバレー支店のように、「知的資産」の価値向上にフォーカスした拠点も有しています。

北米に限らず、三菱商事では世界各地の至る所でそれぞれの地域特性に応じた形でこのような取り組みを進めています。それらを積み重ねることが三菱商事の「総合力」の源泉となっているのです。

常務執行役員
北米統括(兼)
北米三菱商事会社 社長

水原 秀元



ワシントン事務所／シリコンバレー支店の取り組み

世界約90の国・地域に広がる約1,400の連結対象会社を含めた三菱商事の拠点ネットワークでは、それぞれに固有のミッションを有しています。その中で北米三菱商事会社ワシントン事務所とシリコンバレー支店は、「知的資産」の価値向上にフォーカスしているという意味でユニークな存在の拠点です。

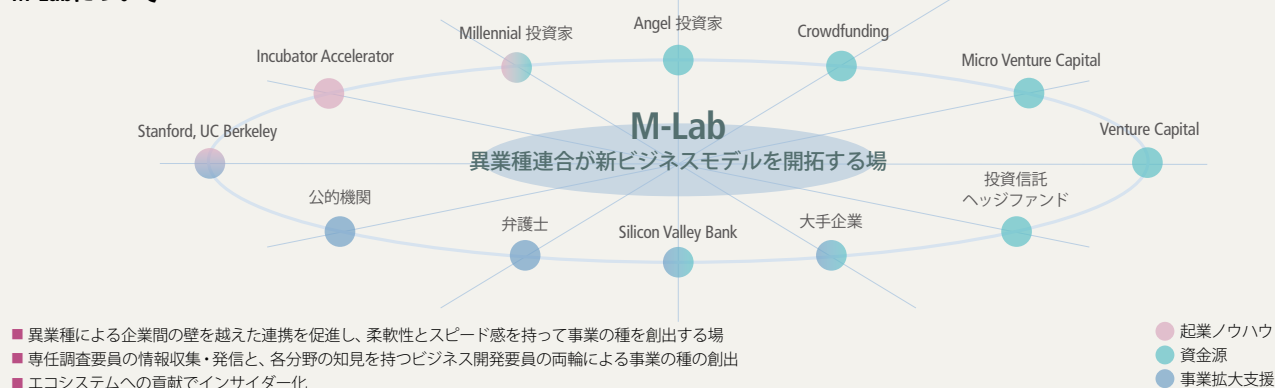
ワシントン事務所は1971年に設置されて以来、米国の政治動向のみならず、世界の地政学動向もウォッチしてきました。内外情勢の不透明感が増す中、今後、同事務所の役割は益々重要になってきます。

また、近年、人工知能によって、「第四次産業革命」とも称される経済構造の変化が生じています。シリコンバレーはそれら変化の震源地といえる存在であることから、シリコンバレー支店では異業種の企業間で連携しつつ、新たなビジネスを発掘し商業化に繋げていく「M-Lab」という取り組みを進めています。



異業種からなるM-Labメンバーの各種専門性を掛け合わせ、シリコンバレーの多様性の中で知的資産の価値を向上、新たなビジネス開発に繋げる

M-Labについて



持続可能な成長に向けた取り組み

三菱商事では企業理念である「三綱領」に基づき、創立以来、グローバルベースで公明正大な事業活動を推進することを通じて、社会の持続可能な発展へ貢献するとの考え方を脈々と受け継いできました。

「中期経営戦略2021」においても、事業を通じた経済価値、社会価値、環境価値の三価値同時実現が、事業経営モデルによる当社グループの成長を実現する上での前提であるとの考えを改めて示しました。

この三価値の同時実現に向けて、当社の持続可能な成長のための経営上の課題として「サステナビリティ重要課題」（マテリアリティ）を特定しています。これらの課題に当社グループ各社とともに対処・挑戦することで、財務面を含む持続可能な成長を確実なものにしていきます。なお、この取り組みを通じて各重要課題に対応するSDGsの達成にも貢献しています。

サステナビリティ重要課題の概要

「低炭素社会への移行」「持続可能な調達・供給の実現」に関してはP72-73で取り組み事例を紹介しています。

課 題	SDGs	概 要
 低炭素社会への移行	 	気候変動が事業にもたらす影響を想定の上、低炭素社会への移行を促す事業や温室効果ガスの削減に積極的に取り組みます。
 持続可能な調達・供給の実現	   	各国のニーズに基づく資源・原材料などの安定的かつ持続可能な調達・供給を実現し、またサプライチェーン上の環境・社会性面にも配慮していきます。
 地域課題への対応と解決策の提供	 	地政学リスクに適切に対応するとともに、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していきます。
 次世代ビジネスを通じた社会課題の解決	 	技術革新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イノベティブなビジネスを常に創出していきます。
 自然環境の保全	  	地球が最大のステークホルダーであると認識し、事業を継続していくために、生物多様性に配慮するとともに、環境への負荷を低減し、またその保全に努めていきます。
 地域・コミュニティとの共生	 	事業活動や社会貢献活動などを通じて地域の発展に寄与し、また事業現場における地域・コミュニティとの共生を図ります。
 魅力ある職場の実現	 	主体的な企業価値創出の原動力となる経営能力の高い人材の育成に向けて、多様な人材が価値観を共有し、切磋琢磨しながら成長できる機会・職場の実現に取り組みます。

サステナビリティ重要課題 特定プロセス

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、三菱商事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などの国際規格・目標をベースに抽出。

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、機会と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。

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トteeの意見も踏まえて再整理し、2016年7月に社長室会および取締役会にて審議の上、特定。

* 国際NGOであるGRI (Global Reporting Initiative) が提示するガイドラインなどをご参照

事業を通じたサステナビリティ重要課題への対処・挑戦

当社はサステナビリティ重要課題を、事業に関する長期戦略の策定および個別事業の意思決定に以下の形で組み込んでいます。また、サステナビリティ推進体制面においても3つの視点を重視し、真に実効性のある取り組みを追求しています。

■ 長期戦略・個別事業面への組み込み

長期戦略の策定

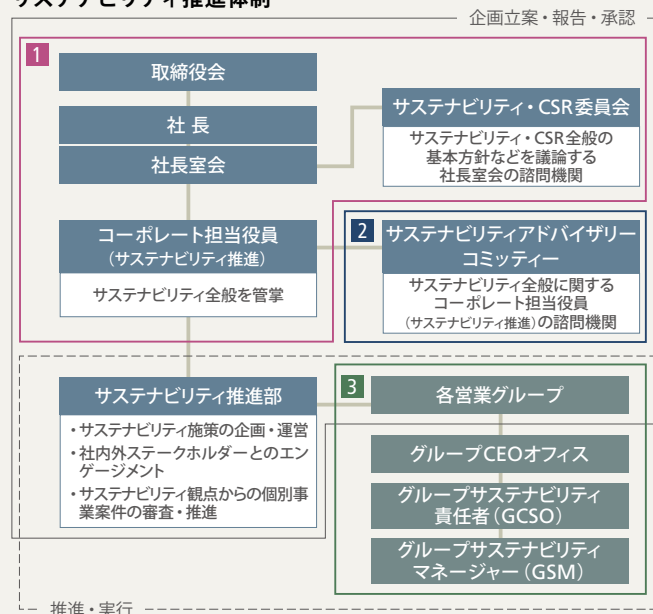
全営業グループCEOとコーポレート担当役員(サステナビリティ推進)が参加する「サステナビリティ対話」において、外部環境の将来見通しも踏まえ、どのような長期戦略で三価値同時実現を追求するかを討議。

個別事業における意思決定

環境・社会性面におけるリスクの審査に加えて、当該事業がサステナビリティ重要課題への対処・挑戦の観点からどのように位置付けられるかを踏まえて意思決定。特に、社長室会に付議される重要案件に関しては、これを討議する投融資委員会に、サステナビリティ推進部長が委員として参加し、重点的かつ網羅的な組み込みを実現。

■ 推進体制における3つの視点

サステナビリティ推進体制



1 経営上の重要課題として位置付ける体制

サステナビリティに関連する分野を取締役常務執行役員が管掌。関連基本方針や重要事項は、同役員を委員長とし、全営業グループCEO、全社経営を担う全コーポレート担当役員、経営企画部長を委員とする「サステナビリティ・CSR委員会」で討議後、社長室会・取締役会において審議・決定される仕組みを整備。

2 外部ステークホルダーからの視点を積極的に取り込む体制

NGOや国際機関、ESG投資分野、アカデミアなど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8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(サステナビリティ推進)の諮問機関として設置。

3 営業グループ主体の実行体制

各営業グループ内の経営戦略を司るグループCEOオフィスに「グループサステナビリティ責任者(GCSO)」「グループサステナビリティマネージャー(GSM)」を設置することでサステナビリティをグループ経営と一体運営する体制を構築。

事業を通じて国際社会の一員としての責務を果たし、持続可能な成長を図っていきます。

社会や地球環境が抱える課題の解決は喫緊のものとなっており、社会からの企業に対する期待も高まっています。当社は、国連グローバル・コンパクト*への支持はもとより、外部ステークホルダーとの積極的な対話を通じて、社会のニーズや当社への期待を把握し、国際社会の一員としての責務を当社グループ各社とともに積極的に果たしていきます。また、社会情勢の変化に即して、ビジネスモデルのシフトを果敢に行うことを通じて成長してきた当社は、SDGsやパリ協定などで示されたグローバルアジェンダに関しても、事業を通じた課題解決に貢献し、自らの成長を確かなものとしていきたいと思ひます。

* 国連が提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」からなる10原則の実践に取り組む企業などのイニシアチブであり、当社は2010年から支持を表明

取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(事業投資総括、
サステナビリティ推進、
AI/IoT推進)

戸出 巖



三菱商事は低炭素社会への移行に貢献します。



気候変動に関する認識・方針

当社が持続可能な成長を目指す上で、「低炭素社会への移行」は、対処・挑戦すべき重要な経営課題の一つです。当社は、エネルギー需要の充足という使命を果たしながら、SDGsやパリ協定（2℃目標含む）で示された国際的な目標達成への貢献を目指し、当社グループ各社と連携の上、政府・企業・業界団体などの幅広いステークホルダーとの協

働を通じて、これに取り組んでいきます。また、気候関連財務情報開示の重要性を認識の上、開示に関するガイドラインを提言するTCFD^{*1}を支持しています。

^{*1} Task Force on Climate-Related Financial Disclosuresの略。金融安定理事会（FSB）によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォースであり、企業などが市場に開示すべき項目を提言。当社サステナビリティ推進部長はタスクフォースのメンバー



気候変動に関する取り組み — 低炭素社会への移行の推進 — (各取り組みの詳細はESGデータブック (<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/>) をご参照)

ガバナンス

- サステナビリティ推進体制の下、社長室会にて基本方針や重要事項を決定し、毎年、取締役会に対して報告しています。
- サステナビリティ・CSR委員会にて、気候変動に係る機会・リスクの評価や事業戦略への反映について討議しています。

基本方針：

事業を通じた取り組み方針、TCFD対応方針など

重要事項：

シナリオ分析、温室効果ガス削減目標など

リスク管理

- 重要な機会・リスクを、全営業グループCEOが討議に参画するサステナビリティ・CSR委員会において評価・特定しています。
- 評価・特定された機会・リスクを、サステナビリティ推進体制の下で管理しています^{*3}。

1 調査

- サステナビリティ調査（事業投資先向け）
- 外部動向調査

2 評価・特定

- 委員会において特定された重要な機会・リスクを、シナリオ分析も通じて評価

3 管理

- サステナビリティ推進体制を通じて戦略面へ反映
- 投融资審査を通じて個別事業面で管理

^{*3} 上記過程における検討対象は、移行リスク、物理リスク、事業機会の取り込み

戦略

- 気候変動に伴う様々な機会・リスクは、事業戦略上の重要な観点の一つと認識しています。
- 低炭素社会への移行に貢献していくことを目的に、以下の事業を推進しています。

再生可能エネルギー事業

再生エネルギーを支える送電事業や蓄電関連事業など

EVの拡大を支える銅事業

温室効果ガスの排出量の少ない天然ガス事業

シナリオ分析の実施

上記事業を含む当社が推進する全事業のうち、化石燃料関連事業に関して複数シナリオにおける事業への影響分析を行っています。2℃シナリオ^{*2}下でも高い競争力や新たな事業機会への取り組みを確認し、当事業は中長期的観点からもレジリエンスの高いものと考えています。

^{*2} IEA（国際エネルギー機関）Sustainable Development Scenario

指標と目標

2030年までに
総資産当たり^{*4}温室効果ガス
排出量の25%削減^{*5}を
目指します。

2030年までに
発電事業は再生可能エネルギー
比率20%超（発電量ベース）
を目指します。

^{*4} 原単位算出に用いる総資産は財務会計基準の総資産とは異なる

^{*5} 2017年3月期比。連結ベース（単体および子会社）の温室効果ガス排出量



米国で今後拡大が予想される分散型太陽光発電事業

当社はTCFD提言を活用し、気候変動による成長機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応を行い、持続可能な成長に向けた事業を推進するとともに、取り組み内容の開示拡充を図っていきます。また現在、全事業を対象に、財務・非財務両面における重要性の観点も踏まえ、ハイレベルアセスメントを実施しています。今後は各事業への影響を踏まえ、必要な対応を検討していきます。

三菱商事は持続可能な調達・供給を実現します。



サプライチェーンマネジメントの方針・体制

方針

- 世界中で多様な商品・サービスを取り扱う当社において、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として認識しており、当社の考えを行動ガイドラインとして纏めています。

持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン

以下項目などをガイドラインに纏め、サプライヤーの皆様と共有しています。

- (例)
- 強制労働・児童労働の禁止
 - 適切な賃金の確保
 - 地球環境への配慮

体制

- サプライチェーンマネジメントの基本方針は社長室会が決定し、取締役会にも報告しています。また、サプライチェーンマネジメントの結果はコーポレート担当役員(サステナビリティ推進)が社長室会および取締役会に報告しています。
- サプライチェーンマネジメントに関する方針は、当社ステークホルダーとの対話状況を踏まえ、随時見直しを検討しています。

サプライチェーンマネジメントの基本方針



(各取り組みの詳細はESGデータブック
(<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/>) をご参照)

サプライチェーンマネジメントの取り組み

アンケート調査や現地視察

当社ガイドラインの実践状況を把握するため、農水産物やアパレルなど環境・社会性面の配慮が強く求められている商品を取り扱うサプライヤーに対し、アンケート調査を定期的に実施しています。特に、2019年3月期から調査の実効性をより高めることを目的として、新しい調査手法の運用を開始しました。

1 対象商品を決定

以下の観点を踏まえて決定
(例) 対象商品に関する外部動向
商品の原産国・地域の状況

2 対象サプライヤーを決定

過去の取引関係などを踏まえ、
対象サプライヤーを決定

3 アンケートを送付

以下の項目を含むアンケートを送付
(例) 規範の有無、法令遵守の状況
強制労働、児童労働の有無
環境保全の状況
情報開示への取り組み

4 サプライヤーの状況に応じた取り組みを決定

アンケート結果をもとに3分類のリスク判定を行い、サプライヤーの状況に応じた現地視察や追加調査などのフォローアップ内容を実施

調査結果

2019年3月期のアンケート調査(2018年3月期実績に基づく調査)では、中国、ミャンマー、タイなどを含む約30カ国・地域のサプライヤー約330社から回答を頂きました。この調査の結果に基づき、一部のサプライヤーに対して追加調査や現地視察を実施していきます。

サプライヤーとのコミュニケーション

サプライチェーンマネジメントにおいては、サプライヤーの皆様とのコミュニケーションを重要視しています。2018年3月期の対話例をご紹介します。

ベトナムの重要パートナーのViet Tien Garment社(縫製工場)を訪問

2018年3月期は、当社がアパレル製品を調達するベトナムのViet Tien Garment社(縫製工場)のBest Practiceについて理解を深めるために、同社の事業現場を訪問しました。対話を通じ、Viet Tien Garment社が経営戦略としてサステナビリティに取り組むことを方針としており、同戦略に基づいて省エネ目標や労働安全衛生目標などを設定することで生産性向上に取り組んでいることなどを、当社との間で相互に認識することができました。

(詳細はESGデータブック(<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/>)をご参照)



参考情報

財務ハイライト	76
財務情報	78
ESG 情報	80
組織図	81
事業活動の報告／各営業グループ	82
地球環境・インフラ事業グループ	82
新産業金融事業グループ	84
エネルギー事業グループ	86
金属グループ	88
機械グループ	90
化学品グループ	92
生活産業グループ	94
グローバル・ネットワーク	96
取締役・監査役	98
執行役員	100
株主情報	101
会社情報	102

Breakthrough Value Creator

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、2014年3月期より、従来の米国会計基準 (U.S. GAAP) に替えて国際会計基準 (IFRS) に準拠した連結財務諸表を作成しています。

	2009.3 (U.S. GAAP)	2010.3 (U.S. GAAP)	2011.3 (U.S. GAAP)	2012.3 (U.S. GAAP)
当期業績：				
収益	¥ 6,156,365	¥ 4,540,793	¥ 5,206,873	¥ 5,565,832
売上総利益	1,465,027	1,016,597	1,149,902	1,127,860
持分法による投資損益	163,256	117,857	167,002	192,418
当期純利益 (純損失) (三菱商事の所有者に帰属) *1	370,987	275,787	464,543	452,344
事業年度末の財政状態：				
資産合計	10,837,537	10,803,702	11,272,775	12,588,320
運転資本*2	1,613,776	1,780,008	2,012,098	1,709,310
社債及び借入金 (1年内期限到来分を除く) *1	3,467,766	3,246,029	3,188,749	3,760,101
資本 (当社の所有者に帰属する持分) *1	2,359,397	2,926,094	3,233,342	3,507,818
有利子負債：				
有利子負債*3	4,879,397	4,154,692	4,257,563	5,016,383
ネット有利子負債*4	3,567,633	2,968,151	2,947,308	3,647,408
キャッシュ・フロー：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	558,226	761,573	331,204	550,694
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲693,550	▲138,502	▲262,601	▲1,100,913
フリーキャッシュ・フロー	▲135,324	623,071	68,603	▲550,219
財務活動によるキャッシュ・フロー	650,608	▲755,347	76,749	599,059
ネットキャッシュ・フロー	515,284	▲132,276	145,352	48,840
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)	225.88	167.85	282.62	274.91
希薄化後 (円、米ドル)	225.38	167.46	281.87	274.30
配当金 (円、米ドル)	52.00	38.00	65.00	65.00
1株当たり当社所有者帰属持分 (円、米ドル)	1,436.11	1,780.37	1,966.66	2,130.89
配当性向*5 (%)	23	23	23	24
株式：				
期末発行済株式数*6 (千株)	1,642,904	1,643,532	1,644,074	1,646,173
財務指標：				
ROE*7 (%)	14.3	10.4	15.1	13.4
ROA*8 (%)	3.3	2.5	4.2	3.8
ネットDER*9 (倍)	1.5	1.0	0.9	1.0
DOE*10 (%)	3.3	2.4	3.5	3.2
株価情報：				
期中平均株価 (円、米ドル)	2,299	1,969	2,102	1,840
株価収益率 (PER) *11 (倍)	10.51	12.11	7.68	6.73
株価純資産倍率 (PBR) *12 (倍)	1.7	1.1	1.1	0.9

(注1) 米ドル金額は便宜的に1米ドル＝106円で換算している。

(注2) 2009年3月期から2011年3月期までの数値は、連結子会社における決算期の変更の影響を反映させる為、遡及的に調整している。

*1「当期純利益 (純損失) (当社の所有者に帰属)」は、U.S. GAAPでは「当社株主に帰属する当期純利益 (純損失)」に該当する。「社債及び借入金 (1年内期限到来分を除く)」は、U.S. GAAPでは「長期債務 (1年内期限到来分を除く)」に該当する。「資本 (当社の所有者に帰属する持分)」は、U.S. GAAPでは「株主資本」に該当する。

*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」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 (2013年3月期および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。

単位：百万円		単位：百万米ドル					
2013.3		2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2018.3
(U.S. GAAP)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)
¥ 5,968,774	¥ 6,009,887	¥ 7,635,168	¥ 7,669,489	¥ 6,925,582	¥ 6,425,761	¥ 7,567,394	\$ 71,391
1,029,657	1,054,933	1,186,005	1,209,894	1,098,877	1,328,638	1,886,640	17,798
164,274	167,840	168,356	203,818	▲175,389	117,450	211,432	1,995
360,028	323,457	361,359	400,574	▲149,395	440,293	560,173	5,285
14,410,665	15,064,738	15,901,125	16,774,366	14,916,256	15,753,557	16,036,989	151,292
2,098,147	2,076,570	2,417,452	2,629,705	2,123,954	1,789,423	1,861,823	17,565
4,498,683	4,498,683	4,693,855	4,835,117	4,560,258	4,135,680	3,684,860	34,763
4,179,698	4,517,107	5,067,666	5,570,477	4,592,516	4,917,247	5,332,427	50,305
5,805,238	5,889,642	6,075,835	6,348,993	6,042,606	5,383,911	4,954,395	46,740
4,335,829	4,420,068	4,601,094	4,467,714	4,315,460	3,991,475	3,714,176	35,040
403,313	453,327	381,576	798,264	700,105	583,004	742,482	7,005
▲752,477	▲791,026	▲300,502	▲154,852	▲503,854	▲179,585	▲317,583	▲2,996
▲349,164	▲337,699	81,074	643,412	196,251	403,419	424,899	4,009
401,687	388,366	▲118,845	▲305,334	▲364,528	▲752,162	▲554,328	▲5,230
52,523	50,667	▲37,771	338,078	▲168,277	▲348,743	▲129,429	▲1,221
218.66	196.45	219.30	246.39	▲93.68	277.79	353.27	3.33
218.18	196.02	218.80	245.83	▲93.68	277.16	352.44	3.32
55.00	55.00	68.00	70.00	50.00	80.00	110.00	1.03
2,537.52	2,742.36	3,074.03	3,437.75	2,898.23	3,101.43	3,362.34	31.72
25	25	25	28	—	29	31	—
1,647,158	1,647,158	1,648,541	1,620,384	1,584,595	1,585,480	1,585,929	—
9.4	7.8	7.5	7.5	▲2.9	9.3	10.9	—
2.7	2.3	2.3	2.5	▲0.9	2.9	3.5	—
1.0	1.0	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	—
2.4	2.2	2.3	2.1	1.6	2.7	3.4	—
1,626	1,626	1,897	2,143	2,262	2,215	2,656	25.06
7.47	8.31	8.68	8.69	▲24.08	8.00	7.54	—
0.6	0.6	0.6	0.6	0.8	0.7	0.8	—

*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。

*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。

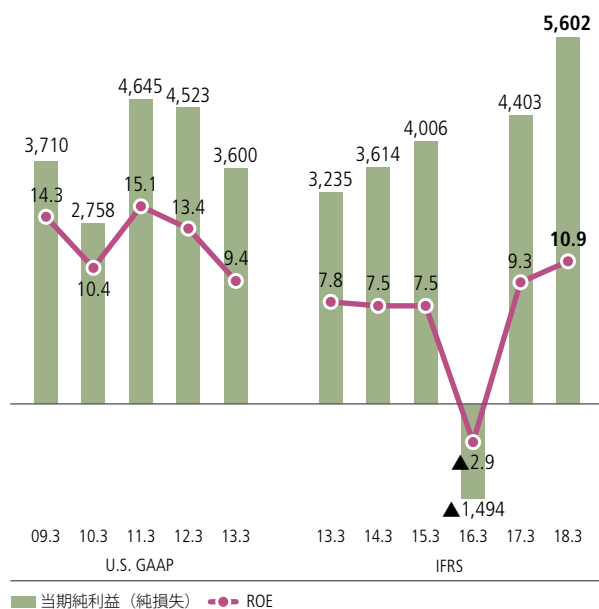
*11 「PER」は、期中平均株価に期末発行済株式総数（当社が保有する自己株式を含む）を乗じた時価総額を当期純利益（純損失）（当社の所有者に帰属）で除して算出したもの。

*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。

財務情報

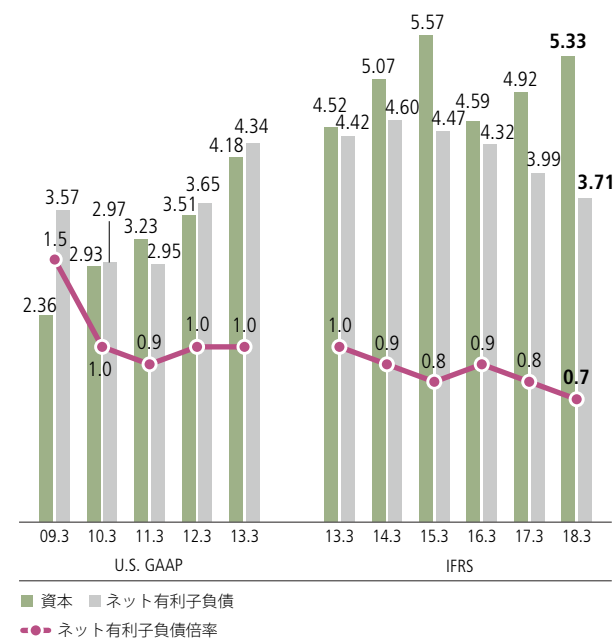
当期純利益（純損失）（三菱商事の所有者に帰属）/ROE

（単位：億円/%）



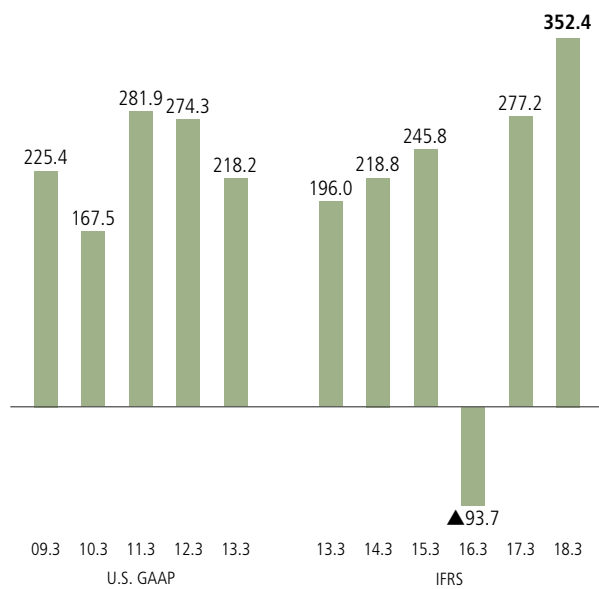
資本（三菱商事の所有者に帰属する持分）/ネット有利子負債/ ネット有利子負債倍率

（単位：兆円/倍）



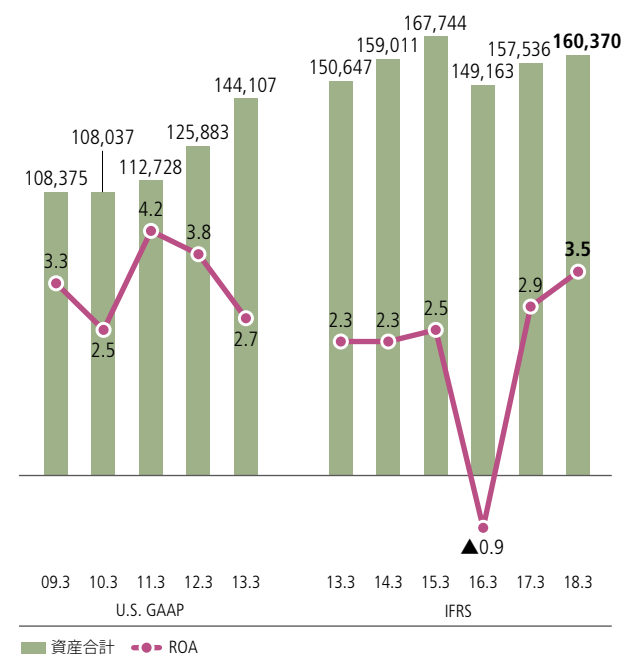
1株当たり当期純利益（純損失）（三菱商事の所有者に帰属）（希薄化後）

（単位：円）



資産合計/ROA

（単位：億円/%）



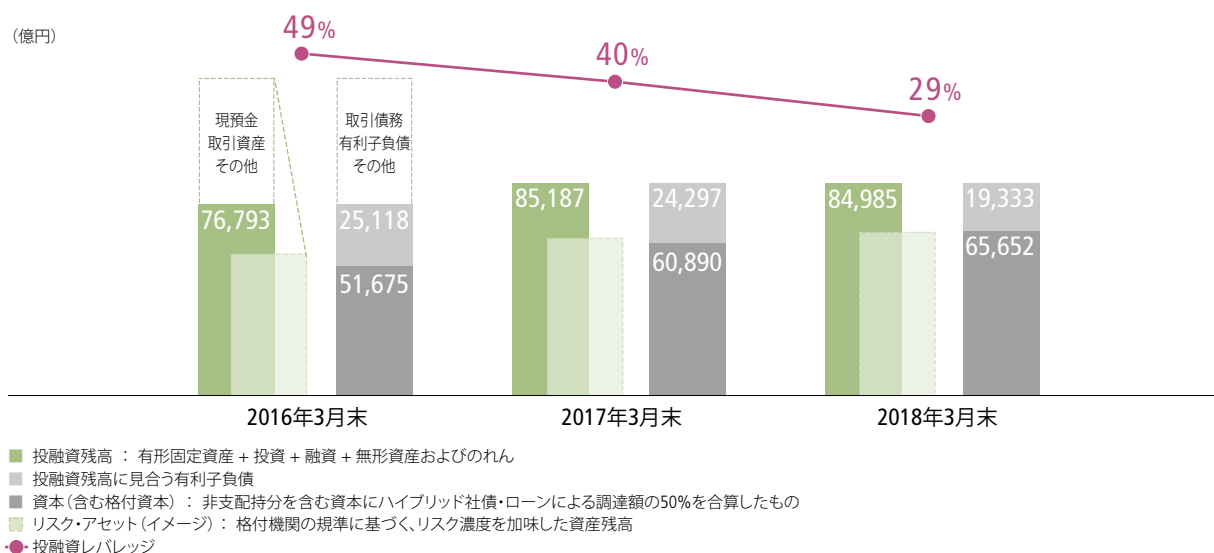
投融資レバレッジ

財務健全性と資本配分の基礎指標として、「投融資レバレッジ」を定義し、おおよそ25～35%^{*}の範囲を適正水準として設定しました。2018年3月末時点の投融資レバレッジは29%となり、適正水準の範囲内にあります。

なお、投融資レバレッジとは、三菱商事の投融資残高に対する資本と有利子負債の関係を示したもので、「投融資残高に見合う有利子負債」÷「資本(含む、格付資本)」(%)で計算しています。

^{*} IFRS第16号「リース」適用前

投融資レバレッジの状況



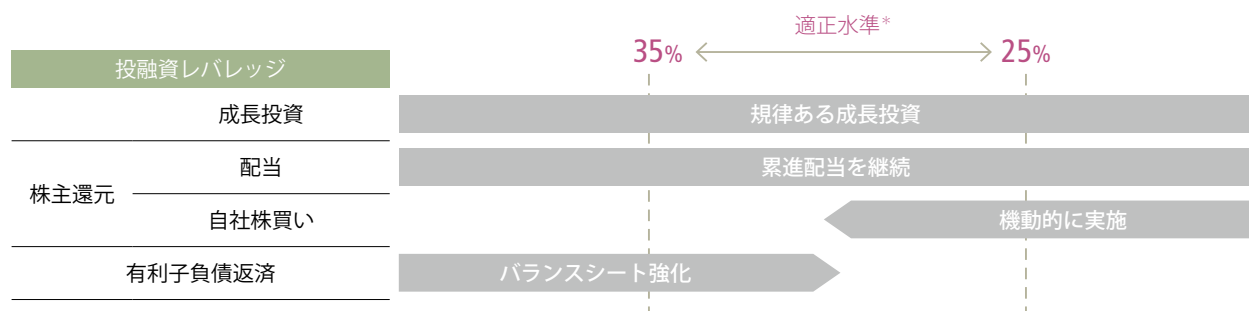
資本配分の方針

「中期経営戦略2018」で掲げた方針に従い、将来の成長を見据えた規律のある投資を進め、中長期的な企業価値の向上に向けて事業の成長に取り組んでいます。

また、株主還元については累進配当を基本としており、さらに、有利子負債の水準をコントロールし、バランス

シートの健全性を堅持しています。

「中期経営戦略2021」では投融資レバレッジに基づいた資本配分方針を継続します。株主還元については累進配当を継続するとともに、自社株買いは財務規律を勘案し、機動的に実施することで、総還元性向の向上を目指します。

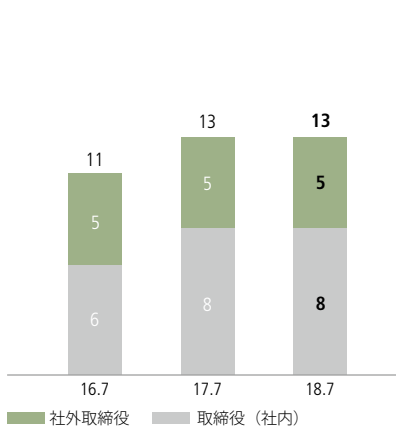


^{*} 適正水準は次の手順で算出した。

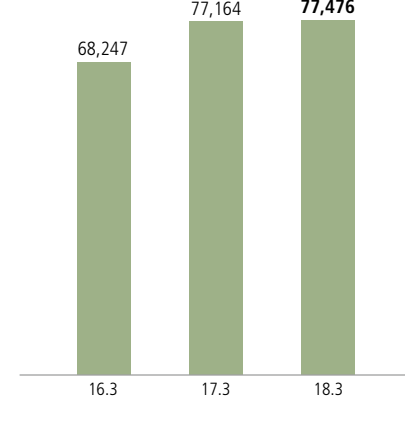
- ① 先進国企業のリスク・アセットと資本の関係を、格付ごとに分析し、格付A格上位企業の標準的なレンジを算定
- ② ①で定めたレンジについて、投資・融資残高に見合う有利子負債と資本の比率に換算し、投融資レバレッジの適正水準とするもの

ESG情報

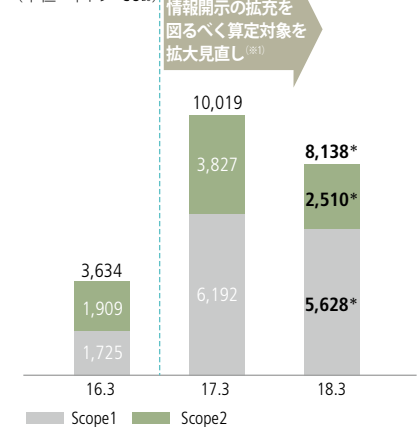
取締役数 (単位:名)



従業員数 (連結) (単位:名)



温室効果ガス排出量 (連結) (単位:千トン-CO₂e)



情報開示の拡充を図るべく算定対象を拡大見直し

Scope 1: 「燃料使用に伴う直接的なCO₂排出」+ 「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」

Scope 2: 「電力などの使用に伴う間接的なCO₂排出」

環境データ (単体)

	2016.3	2017.3	2018.3
CO ₂ 排出量 ^(※2) (単位:千トン-CO ₂)	15.8	18.8	16.5*
エネルギー使用量 ^(※3) (単位:GJ)	373,805	346,170	305,339*
電気使用量 (単位: MWh)	31,764	28,682	24,724*
物流起因のCO ₂ 排出量 ^(※3) (単位:千トン-CO ₂)	57	57	50*
紙の使用量 ^(※4) (単位:千枚)	58,554	55,908	51,196*
廃棄物 排出量 (単位:kg)	664,178	645,355	572,824*
リサイクル率 (単位: %)	98.3	98.4	98.5*
水の使用量 (単位:千m ³)	40	40	41*

対象期間: 各年度4月1日~3月31日

集計範囲 (単体):

- CO₂排出量、エネルギー使用量、電気使用量、物流起因のCO₂排出量: 本店、国内支社・支店など、データセンター・研修所などの他事業所
- 紙の使用量: 本店、6支社および各支社の管轄する支店など
- 廃棄物排出量、廃棄物リサイクル率、水の使用量: 三菱商事ビル、丸の内パークビルおよび東京に所在する一部のビル

人事データ (単体)

	2016.3	2017.3	2018.3
従業員数			
男性	4,678	4,629	4,535
女性	1,612	1,604	1,594
計	6,290	6,233	6,129
管理職男女別比率 (単位: %) ^(※6)			
男性	91.30	90.58	89.62*
女性	8.70	9.42	10.38*
平均勤続年数	18.5	18.4	18.4
海外在籍者数 (グローバル研修生含む) ^(※7)	1,291	1,286	1,288
障がい者雇用比率 ^(※8) (単位: %)	2.41	2.48	2.63*
育児休職取得者数 ^(※9)			
男性	2	3	14
女性	26	32	52
計	28	35	66
介護休職取得者数 ^(※9)			
男性	0	1	0
女性	1	3	1
計	1	4	1
月間平均残業時間 (単位: 時間/月) ^(※10)	22.9	24.6	24.7
有給休暇取得率 (単位: %) ^(※11)	64	66	69
従業員満足度 (単位: %) ^(※12)	—	81	—
労働災害発生率 (災害発生の頻度) (Lost Time Injuries Frequency Rates) ^(※13)	0.88	0.45	0.46*

*の付された2018年3月期のESG情報は、その正確性について独立した第三者であるデロイト・トーマツサステナビリティ(株)の保証を取得している。

詳細は当社ウェブサイト (https://www.mitsubishicorp.com/ar2018/ja/pdf/a_report2018_19.pdf) をご参照ください。

ESG情報の詳細はESGデータブック (<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/>) をご参照ください。

環境データ (連結)

	2017.3	2018.3
CO ₂ 排出量 ^(※1,※2) (単位:千トン-CO ₂ e)	10,019	8,138*
総資産当たりCO ₂ 排出量 ^(※1,※2,※5) (単位:百万トン-CO ₂ e/兆円)	0.79	0.63
Scope 1排出量 (6.5ガスを除く) ^(※1,※2) (単位:千トン-CO ₂)	4,639	4,474*
内訳 Scope 1排出量 (6.5ガスのみ) ^(※1,※2) (単位:千トン-CO ₂ e)	1,553	1,154*
Scope 2排出量 ^(※1,※2) (単位:千トン-CO ₂)	3,827	2,510*
エネルギー使用量 (単位: GJ) ^(※1)	92,607,818	70,682,146*
電気使用量 (単位: MWh) ^(※1)	5,271,214	4,291,996*

集計範囲 (連結):

- CO₂排出量、6.5ガス排出量、エネルギー使用量: 単体および連結子会社

※1 2017年3月期分から算定対象に発電事業・熱供給事業などの公共性の高い事業(ユーティリティ事業)、および共同支配事業(Un-incorporated Joint Operationを含む)を含む。また、フランチャイズ参加事業者の排出量については、一般的にはScope 1・Scope 2排出量には含まないものの、当社においては、当該事業者と当社の関係性なども勘案し、当社の排出量として管理することが妥当であるとした当該事業者の排出量については、Scope 1・Scope 2排出量に含めている。

※2 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 4.2) (2016年7月、環境省・経済産業省) (計算基準は、当社ウェブサイト(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/pfm.html>)をご覧ください。)
- 電力などの使用に伴う間接的なCO₂排出
IEA CO₂ Emissions from Fuel Combustion (2016 edition) 2014年度の国別排出係数(計算基準は、当社ウェブサイト(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/pfm.html>)をご覧ください。)

※3 エネルギーの使用の合理化などに関する法律(省エネ法)に準拠。物流に関しては、当社を荷主とする国内輸送に関わるもの。

※4 コピー用紙(A4換算)の使用量

※5 当社は2030年までに2016年度比で総資産当たり排出量の25%削減を長期目標として掲げ、削減取り組みを行っている。なお、原単位算出に用いる総資産は財務会計基準の総資産とは異なる。

※6 各年4月1日時点のデータ

※7 「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。

※8 各年6月1日時点のデータ

※9 当該年度内に休職を開始した人数でカウント

※10 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)

※11 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)

※12 社員のモチベーションや組織の活性度を定点観測し、運営改善などに繋げることを目的として、「社員意識調査」を3年ごとに実施しており、前回は2016年度に実施。同調査において「社員エンゲージメント(意欲をもって仕事に取り組み、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。

※13 厚生労働省の基準に基づき算出。本社および国内支社勤務の従業員(顧問・嘱託社員を除く)。(参考) 労働災害発生率(災害発生の頻度) 全国の実業所平均: 1.66 (厚生労働省「平成29年 労働災害動向調査」より引用)

組織図 (2018年10月1日時点)



本店の組織体制です。

事業活動の報告／各営業グループ

地球環境・インフラ事業グループ

「中期経営戦略2018」の進捗

電力事業	● 資産入れ替えによるポートフォリオ最適化の推進	発電資産、送電資産の一部持分売却 新規のガス火力／洋上風力／送電事業への参画
インフラ事業	● 既存事業の強化／新規事業への参画	FPSO*／エネルギーインフラ事業の推進 国内外の空港事業民営化への取り組み 水事業の継続的推進（英国コンセッション事業の強化など）
環境事業	● 新しいビジネスへの取り組み	分散型太陽光発電事業、電力トレーディング事業への参画と取り組み強化 仏国EDF社と電池サービス事業の推進

* FPSO : Floating Production, Storage & Offloading System／浮体式海洋原油・ガス生産貯蔵積出設備

今後の成長と課題

電力事業	● 事業経営の深化を図るための機能強化	電力バリューチェーンの取り組み強化 低炭素社会実現に向けた取り組み（再生可能エネルギー拡大） 電力の売り先多様化への対応
インフラ事業	● エネルギーインフラ事業の機会増加 ● 各事業分野での規制緩和・民営化の流れ	エネルギー事業グループとの協業推進など 民間資金導入の流れや民営化機会の増加
環境事業	● 電力需要側ビジネス ● 新規事業領域の開発（水素関連、e-Mobility関連など）	蓄電池の技術革新と分散電源化に対応した取り組み（蓄電事業を含む）

グループ全体を取り巻くリスクと機会

● 低炭素社会に向けた動き	環境規制の強化、再生可能エネルギーのさらなる成長
● エネルギーインフラ需要	新興国インフラ分野の需要は堅調な伸び
● 電力供給システムの変化	再生可能エネルギーのコスト低下・技術革新による分散電源化および蓄電池普及の流れ
● 低ガス価格環境	ガス火力発電機会の継続

地球環境・インフラ事業グループ

■ 環境事業本部

環境エネルギー事業部、
環境R&D事業部、
電力サービス事業部

■ 新エネルギー・電力事業本部

海外電力事業部、
国内電力部、
海外電力プラント部

■ インフラ事業本部

水事業部、
交通インフラ事業部、
エンジニアリング事業部、
インフラプロジェクト部

地球環境・インフラ事業グループCEOオフィス、地球環境・インフラ事業グループ管理部

当期純利益*¹ (億円)

446 億円

2018年3月期 当期純利益*¹ 5,602億円

446	442	203	2,610	852	306	747
-----	-----	-----	-------	-----	-----	-----

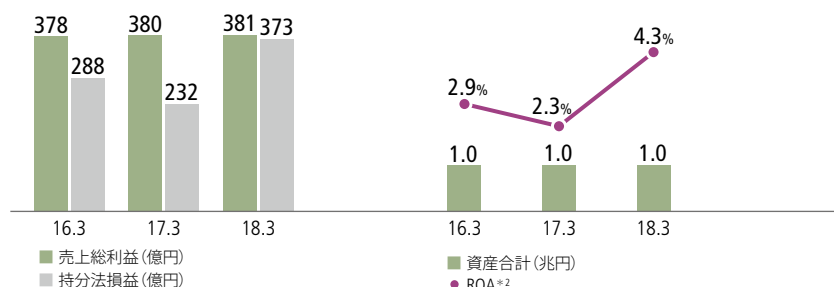
資産合計に占める割合

6.5% (1.0兆円)

2018年3月末 資産合計 16.0兆円

6.5%	5.1%	12.9%	23.6%	12.0%	6.2%	28.7%	5.1%
------	------	-------	-------	-------	------	-------	------

売上総利益、持分法損益

資産合計、ROA*²

売上総利益 381 億円

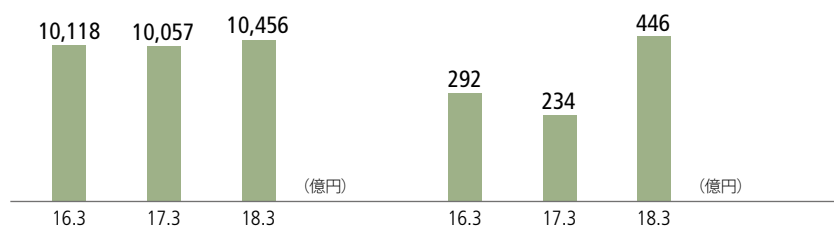
持分法損益 373 億円

当期純利益*¹ 446 億円

資産合計 1.0 兆円

ROA*² 4.3 %

資産

連結当期純利益*¹従業員(連結)*³ 1,716 名従業員(単体)*³ 553 名連結対象会社数*⁴ 253 社*¹ 当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す*² 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*³ 2018年3月31日時点のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結3,469名、単体1,400名となっており、合計すると連結77,476名、単体6,129名となっている*⁴ 2018年3月31日時点の子会社が連結経理処理している関係会社を含めた会社数のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門16社、現地法人46社を合計すると1,293社となっている*⁵ 地球環境・インフラ事業グループの環境関連事業については、2017年3月期より、インフラ関連事業と同じく、営業グループとして経営管理を行っている。これに伴い、従来「その他」に含めていた環境関連事業は「地球環境・インフラ事業」に含めて表示しており、2016年3月期のセグメント情報も組み替え表示を行っている

新産業金融事業グループ

「中期経営戦略2018」の進捗

- 成長の柱となり得る事業として、都市インフラと不動産の開発を一体で進める複合都市開発事業を推進する方針を明確化
- 組織体制および事業見直しによる経営資源の再配分と本店機能の明確化

今後の成長と課題

● 複合都市開発	新興国を中心とした、複合都市開発事業への取り組み推進
● 不動産・都市開発	新たな収益モデルへの取り組み（例：データセンター運営事業、総合型インフラファンド事業）
● リース	事業投資先との協業・協働を通じたプラットフォームの強化
● 物流	新規事業開発の推進
● 企業投資	日本・アセアン・米国を中心としたコア事業への経営資源の投下

グループ全体を取り巻くリスクと機会

● 金融マーケット	金利上昇などのグローバルな金融マーケットの変動
● 不動産マーケット	不動産マーケットの急激な変動
● 物流マーケット	グローバルな物流量の変動、先端技術などがもたらす産業再編
● その他	地政学リスクなど

新産業金融事業グループ

■ 企業投資・リース事業本部

企業投資部、
リース事業部、
民間航空事業部

■ 不動産事業本部

不動産事業統括室、
複合都市開発事業部、
アセアン・中国不動産開発部、
都市インフラ事業部、国内不動産開発部

■ 物流事業本部

物流開発部、
物流事業部

— 新産業金融事業グループCEOオフィス、新産業金融事業グループ管理部

当期純利益*¹ (億円)

442 億円

2018年3月期 当期純利益*¹ 5,602億円

446	442	203	2,610	852	306	747
-----	-----	-----	-------	-----	-----	-----

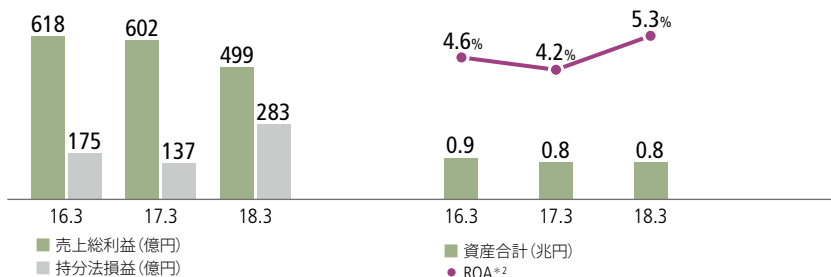
資産合計に占める割合

5.1 % (0.8兆円)

2018年3月末 資産合計 16.0兆円

6.5%	5.1%	12.9%	23.6%	12.0%	6.2%	28.7%	5.1%
------	------	-------	-------	-------	------	-------	------

売上総利益、持分法損益

資産合計、ROA*²

売上総利益 499 億円

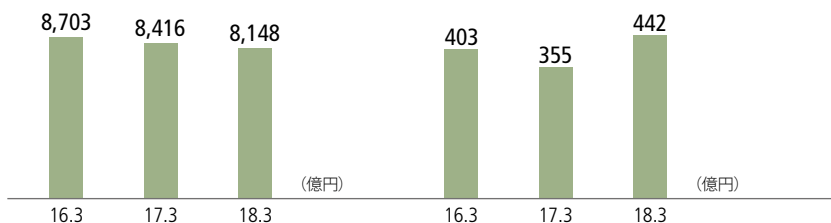
持分法損益 283 億円

当期純利益*¹ 442 億円

資産合計 0.8 兆円

ROA*² 5.3 %

資産

連結当期純利益*¹従業員(連結)*³ 1,482 名従業員(単体)*³ 433 名連結対象会社数*⁴ 210 社*¹ 当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す*² 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*³ 2018年3月31日時点のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結3,469名、単体1,400名となっており、合計すると連結77,476名、単体6,129名となっている*⁴ 2018年3月31日時点の子会社が連結経理処理している関係会社を含めた会社数のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門16社、現地法人46社を合計すると1,293社となっている

エネルギー事業グループ

「中期経営戦略2018」の進捗

グループ基本方針：低油価環境にも耐え得る事業ポートフォリオの構築

資産入れ替えによる事業ポートフォリオの見直し	探鉱開発関連資産の入れ替え 北米シェール資産の開発 LNGカナダの最終投資決定
業界／市場変化を捉えた事業の再構築（石油・炭素）	国内物流の最適化と海外需要の創出への取り組み 製造業への事業投資を通じた電極需要の取り込み

今後の成長と課題

	既存事業の基盤強化並びに将来に向けたLNG供給力確保への継続的な取り組み	投資決定済みの ①米国キャメロンLNG、 ②インドネシアタンゲーLNG第3液化系列、 ③LNGカナダ、の着実な立ち上げ
天然ガス事業	天然ガス事業バリューチェーンの拡大・強化	バングラデシュにおけるLNG受け入れ基地事業への参画をはじめとした、LNG新規導入国におけるエネルギーインフラ（LNG受け入れターミナル／気化設備など）整備を通じた新規需要の取り込み
	デジタル技術活用による事業価値向上と新ビジネスモデル構築	デジタル・インキュベーションユニットの新設 インドネシア ドンギ・スノロLNGプロジェクトにおけるAIを用いたLNG生産効率化システムの試験導入開始

グループ全体を取り巻くリスクと機会

資源価格	油・ガス価の変動
地政学リスク	主要産油・産ガス国の動向
気候変動	低炭素社会への移行に伴う各種化石燃料に対する需要動向
事業モデルの変化	天然ガス事業バリューチェーンの強化
新興国市場の成長	天然ガス需要の増大

エネルギー事業グループ

■ エネルギー資源第一本部

ブルネイ石油天然ガス事業部、
マレーシア石油天然ガス事業部、
インドネシア石油天然ガス事業部、
オーストラリア石油天然ガス事業部

■ エネルギー資源第二本部

LNGオペレーション統括部、
グローバルマーケティング部、
カナダ石油天然ガス事業部、
米州石油天然ガス事業部、
中東アフリカ石油天然ガス事業部、
欧州ロシア石油天然ガス事業部

■ 石油・炭素事業本部

グローバルトレーディング事業部、
石油製品部、
電力・産業燃料部、
炭素原料部、
石油コークス部、
LPG事業総括部

エネルギー事業グループCEOオフィス、エネルギー事業グループ管理部

当期純利益*¹ (億円)

203 億円

2018年3月期 当期純利益*¹ 5,602億円

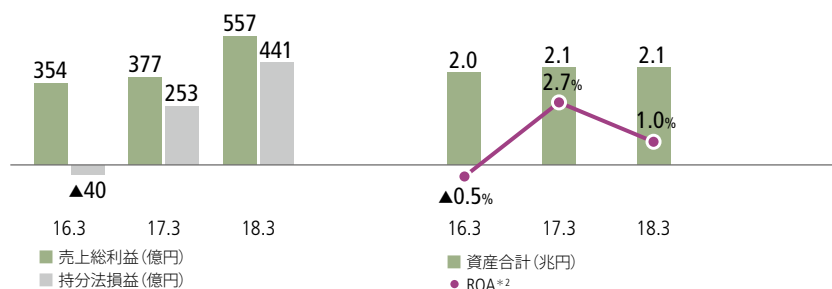
資産合計に占める割合

12.9 % (2.1兆円)

2018年3月末 資産合計 16.0兆円



売上総利益、持分法損益

資産合計、ROA*²

売上総利益 557 億円

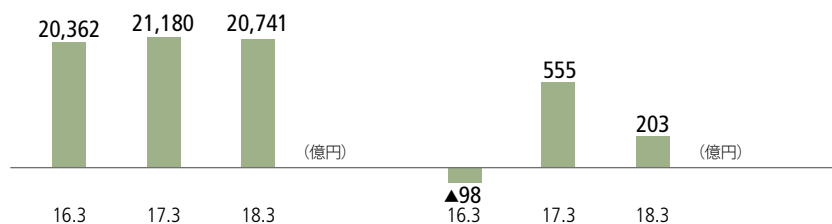
持分法損益 441 億円

当期純利益*¹ 203 億円

資産合計 2.1 兆円

ROA*² 1.0 %

資産

連結当期純利益*¹従業員(連結)*³ 1,774 名従業員(単体)*³ 650 名連結対象会社数*⁴ 94 社*¹ 当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す*² 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*³ 2018年3月31日時点のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結3,469名、単体1,400名となっており、合計すると連結77,476名、単体6,129名となっている*⁴ 2018年3月31日時点の子会社が連結経理処理している関係会社を含めた会社数のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門16社、現地法人46社を合計すると1,293社となっている

金属グループ

「中期経営戦略2018」の進捗

市況系 (金属資源)	資産入れ替えを通じたポートフォリオ優良化の加速	
	個別資産の収益力強化	- 豪州一般炭事業 (HVO、ワークワース炭鉱) の売却、豪州原料炭事業 (BMAグレゴリー・クライナム炭鉱) の売却合意など - ペルーケジャベコ銅鉱山権益の買増しおよび開発意思決定 - コスト削減／生産性向上施策の継続による競争力強化
事業系 (鉄鋼製品トレーディング／ 金属資源トレーディング)	安定的な収益基盤としての事業強化	
	成長市場での事業拡大／ 需要取り込み	(鉄鋼製品トレーディング) - 住友商事グループとの国内鋼管事業の統合契約を締結 - 米国カーギルより米国熱延銅板加工事業を買収 (金属資源トレーディング) - 事業投資先からのソーシングをてこにした供給ソースの多様化と拡大 - アジア市場の取り込みにより、収益に占める海外比率は6割超に上昇
グループ共通	技術革新などによる市場変化を見据え、新たな変化へ対応できる体制を構築	
		- デジタル技術活用、自動車EV化などを見据えて検討実施 - ビジネスインキュベーションユニット、デジタルマイニング推進室を新設

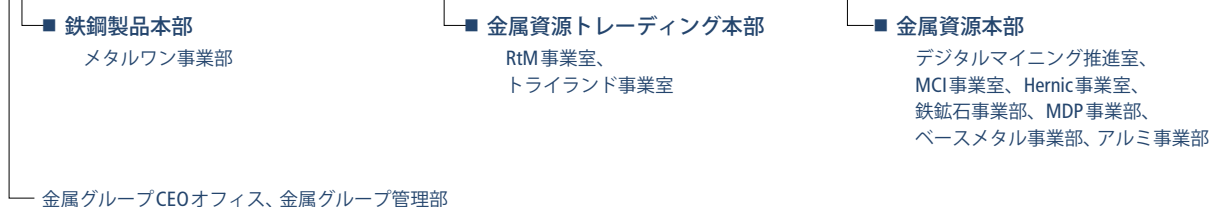
今後の成長と課題

市況系	金属資源ポートフォリオの継続的な強靱化
事業系	国内事業効率化、海外事業強化
グループ共通	人材育成の強化、インキュベーション案件推進

グループ全体を取り巻くリスクと機会

資源価格の動向	
成長市場を中心とした金属資源・製品需要の動向	
地政学リスクの顕在化	
AI/IoTを含めた先進技術がもたらす構造変化	

金属グループ



当期純利益*¹ (億円)

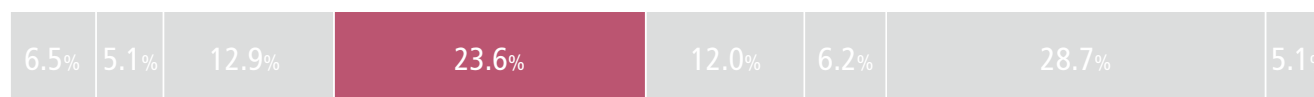
2,610 億円

2018年3月期 当期純利益*¹ 5,602億円

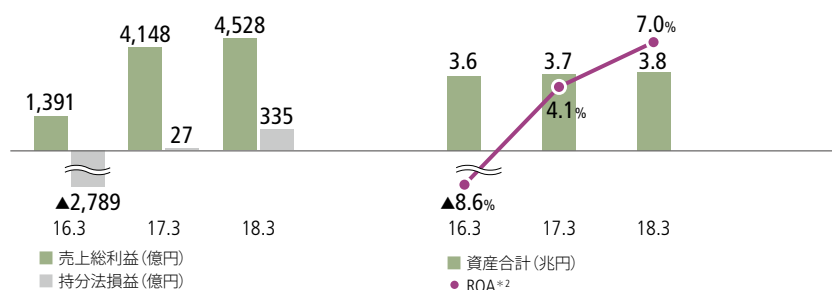
資産合計に占める割合

23.6% (3.8兆円)

2018年3月末 資産合計 16.0兆円



売上総利益、持分法損益

資産合計、ROA*²

売上総利益 4,528 億円

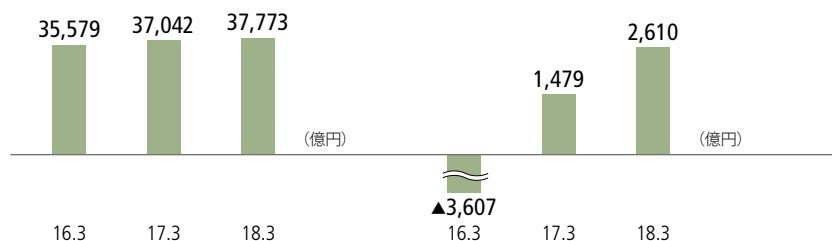
持分法損益 335 億円

当期純利益*¹ 2,610 億円

資産合計 3.8 兆円

ROA*² 7.0 %

資産

連結当期純利益*¹従業員(連結)*³ 11,474 名従業員(単体)*³ 674 名連結対象会社数*⁴ 177 社*¹ 当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す*² 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*³ 2018年3月31日時点のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結3,469名、単体1,400名となっており、合計すると連結77,476名、単体6,129名となっている*⁴ 2018年3月31日時点の子会社が連結経理処理している関係会社を含めた会社数のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門16社、現地法人46社を合計すると1,293社となっている

機械グループ

「中期経営戦略2018」の進捗

持続的成長と強靱なポートフォリオの実現に向けた経営資源シフト

- 資産入れ替えによるポートフォリオの最適化
- 強みを発揮できるビジネスモデルへの変革

今後の成長と課題

- | | |
|------------------------|-------------------------------------|
| ● 既存事業の収益力向上 | アジアでの自動車事業の持続的成長とさらなる強靱化を図る |
| ● 事業間の連携強化 | 業界や地域を俯瞰する立場から、事業間の連携強化を図る |
| ● ビジネスモデル変革の
取り組み継続 | 成長市場の取り込み、最先端技術などを活用したビジネスモデルの変革を図る |
| ● 保有資産の競争力強化 | |

グループ全体を取り巻くリスクと機会

- | | | |
|------|---------------|--|
| 外的環境 | ● 成長を左右する要因 | 新興国経済構造の変化
CASE*に代表される自動車産業の構造変化
* Connected、Autonomous、Shared/Service、Electric
シェアリングなど、ライフスタイルの変化 |
| | ● 注視が必要な要因 | 経済的・地政学的リスクの顕在化
バリューチェーンにおける付加価値の源泉の変化
AI/IoTなどの普及による競争環境の変化 |
| 内的環境 | ● 「事業経営」へのシフト | 事業現場のさらなる強化に向けた経営人材の育成加速
事業ライフサイクルに応じた経営資源投入の徹底 |
| | ● 事業環境変化への対応 | |

機械グループ

■ 産業機械事業本部

エレベーター事業部、
産業設備事業部、
建設機械・レンタル事業部

■ 船舶・宇宙航空事業本部

船舶・海洋事業部、
宇宙航空機部

■ 自動車事業本部

自動車アセアン事業部、
自動車北アジア事業部、
自動車欧州・ロシア事業部、
自動車中南米・中東阿部、
自動車リテイル・モビリティサービス部

■ いすゞ事業本部

いすゞアセアン部、
いすゞ欧阿中東・米豪部、
いすゞアジア部

機械グループCEOオフィス、機械グループ管理部

当期純利益*¹ (億円)

852 億円

2018年3月期 当期純利益*¹ 5,602億円

446	442	203	2,610	852	306	747
-----	-----	-----	-------	-----	-----	-----

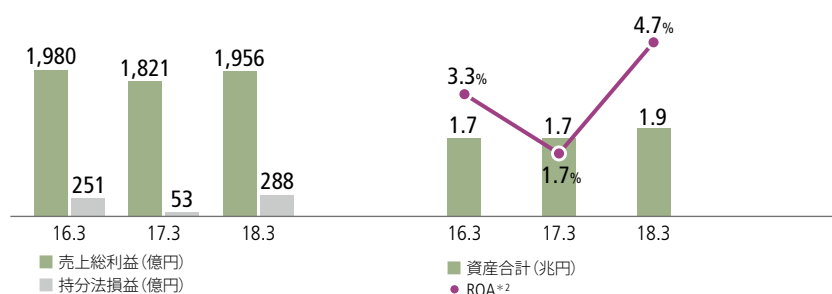
資産合計に占める割合

12.0% (1.9兆円)

2018年3月末 資産合計 16.0兆円

6.5%	5.1%	12.9%	23.6%	12.0%	6.2%	28.7%	5.1%
------	------	-------	-------	-------	------	-------	------

売上総利益、持分法損益

資産合計、ROA*²

売上総利益 1,956 億円

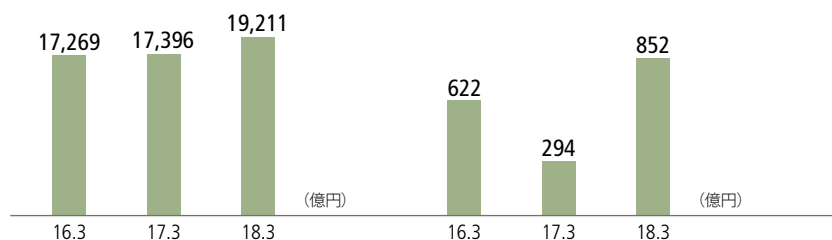
持分法損益 288 億円

当期純利益*¹ 852 億円

資産合計 1.9 兆円

ROA*² 4.7 %

資産

連結当期純利益*¹従業員(連結)*³ 10,180 名従業員(単体)*³ 667 名連結対象会社数*⁴ 161 社*¹ 当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す*² 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*³ 2018年3月31日時点のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結3,469名、単体1,400名となっており、合計すると連結77,476名、単体6,129名となっている*⁴ 2018年3月31日時点の子会社が連結経理処理している関係会社を含めた会社数のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門16社、現地法人46社を合計すると1,293社となっている

化学品グループ

「中期経営戦略2018」の進捗

規模感ある成長の実現に向けて

- 4本部体制から3本部体制への組織再編**

化学産業のバリューチェーン全体を俯瞰することで、価値創造機会を見出し、事業を構想・組成する体制に移行
- 新規事業の推進を加速**

既存事業の拡大に加え、新規分野への事業展開に繋がる投資案件を実行
事業のライフサイクルに応じた事業の効率化も推進
- 主要4カ国におけるトレーディング分社の設立**

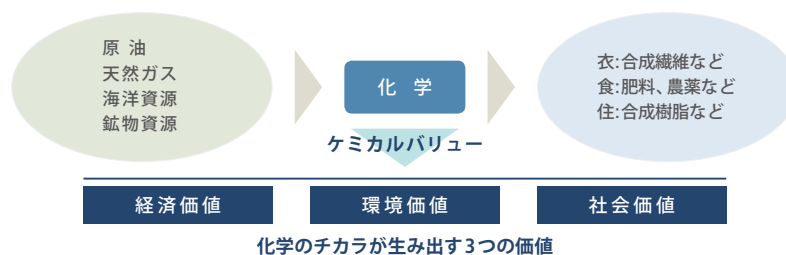
機動力・専門性を高め、トレーディング事業を強化すべく、海外現地法人から化学品事業を分社化

今後の成長と課題

- | | |
|----------|--|
| 石油化学品 | <ul style="list-style-type: none"> 原料競争力に立脚した事業の拡大と、モビリティ分野など川下事業への展開 |
| 基礎化学品 | <ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン展開によるさらなる付加価値の取り込み |
| ライフサイエンス | <ul style="list-style-type: none"> 食と健康の分野における事業ドメインの強化・拡張 |

グループ全体を取り巻くリスクと機会

原料から付加価値ある素材・製品を作り出す化学は、人類の課題を解決し、生活水準の向上に貢献



三菱商事が強みを持つ分野において、ケミカルバリューの極大化を実現し、存在感ある事業の構築を目指します

- シェールガス革命やモビリティ産業の変革、および環境意識の高まりといった事業環境の変化を成長機会とし、対応力を発揮して事業拡大を図ります
- 他産業との接地面や産業内・地域間で、構造的に生ずるインバランスや、差別化に繋がる技術を有機的に結び付けることで、付加価値の高い事業を創出します

化学品グループ

■ 石油化学品本部

石化事業統括部、基礎石化部、
芳香族化学品部、合成樹脂部

■ 基礎化学品本部

クロールアルカリ部、塩化ビニール部、肥料部、
アルコール化学品部、無機化学品部

■ ライフサイエンス本部

バイオ・ファインケミカル部、
生化学製品部

化学品グループCEOオフィス、化学品グループ管理部、新規事業開発部

当期純利益*¹ (億円)

306 億円

2018年3月期 当期純利益*¹ 5,602億円

446	442	203	2,610	852	306	747
-----	-----	-----	-------	-----	-----	-----

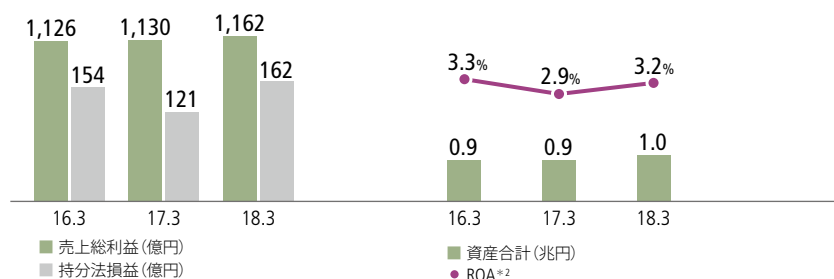
資産合計に占める割合

6.2% (1.0兆円)

2018年3月末 資産合計 16.0兆円

6.5%	5.1%	12.9%	23.6%	12.0%	6.2%	28.7%	5.1%
------	------	-------	-------	-------	------	-------	------

売上総利益、持分法損益

資産合計、ROA*²

売上総利益 1,162 億円

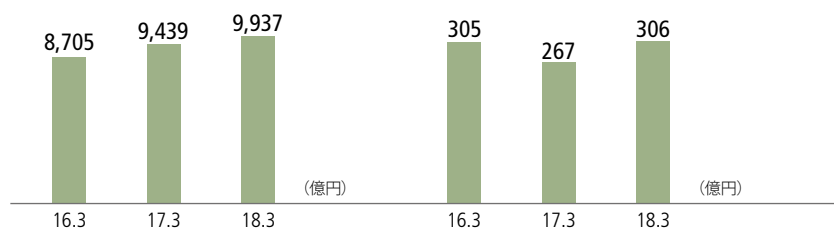
持分法損益 162 億円

当期純利益*¹ 306 億円

資産合計 1.0 兆円

ROA*² 3.2 %

資産

連結当期純利益*¹従業員(連結)*³ 6,869 名従業員(単体)*³ 634 名連結対象会社数*⁴ 75 社*¹ 当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す*² 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*³ 2018年3月31日時点のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結3,469名、単体1,400名となっており、合計すると連結77,476名、単体6,129名となっている*⁴ 2018年3月31日時点の子会社が連結経理処理している関係会社を含めた会社数のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門16社、現地法人46社を合計すると1,293社となっている

生活産業グループ

「中期経営戦略2018」の進捗

食料事業	- 海外食肉事業の拡充 - サーモン養殖事業における生産性改善、および販売力強化による収益底上げ
リテイル事業	- ローソン関連事業の強化 - 国内食品スーパーとの連携推進
ヘルスケア事業	- 海外病院事業の立ち上げ推進 - 海外医療機器・材料流通事業への参入

今後の成長と課題

- 消費者起点での価値創造を追求し、環境や社会の課題解決に資する事業にシフト
- グローバル市場で高い競争優位性を持つ事業基盤の構築
- ミャンマーやインドネシアなどの成長市場における地域に根差した事業の拡大

グループ全体を取り巻くリスクと機会

- 日本市場における人口減少・少子高齢化の進展に伴う需要減少
- アジア・アフリカをはじめとする新興国での需要拡大と、食の安定供給確保
- 多様化・高度化する消費者ニーズ、安心・安全な食に対する関心の高まり
- プラットフォームの台頭などによる異業種間競争の激化

生活産業グループ

■ リテイル本部 食品リテイル部、 アパレル部、 S.P.A.衣料部、 リテイルサポート部	■ 生活流通本部 食品流通部、 紙・パッケージング部、 ヘルスケア部	■ 生活消費財本部 グローバル消費財部、 製粉糖質部、 タイヤ部	■ 生鮮品本部 水産部、 農産酪農部、 畜産部	■ 生活原料本部 Olam事業部、 穀物飼料部、 住宅資材部
生活産業グループCEOオフィス、生活産業グループ管理部				

当期純利益*¹ (億円)

747 億円

2018年3月期 当期純利益*¹ 5,602億円

446	442	203	2,610	852	306	747
-----	-----	-----	-------	-----	-----	-----

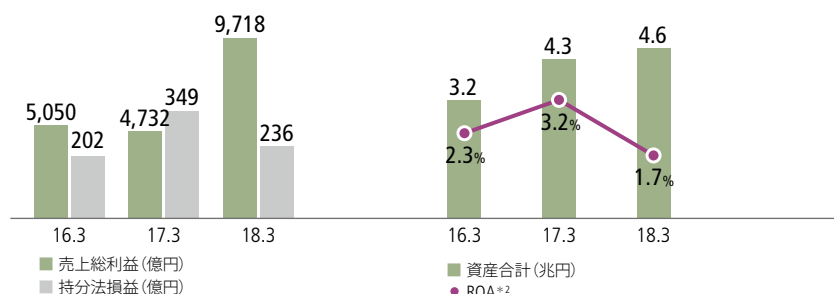
資産合計に占める割合

28.7 % (4.6兆円)

2018年3月末 資産合計 16.0兆円

6.5%	5.1%	12.9%	23.6%	12.0%	6.2%	28.7%	5.1%
------	------	-------	-------	-------	------	-------	------

売上総利益、持分法損益

資産合計、ROA*²

売上総利益 9,718 億円

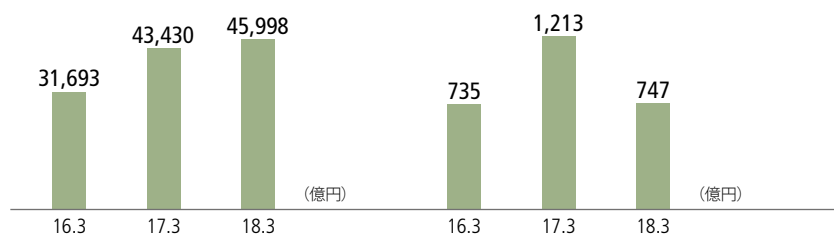
持分法損益 236 億円

当期純利益*¹ 747 億円

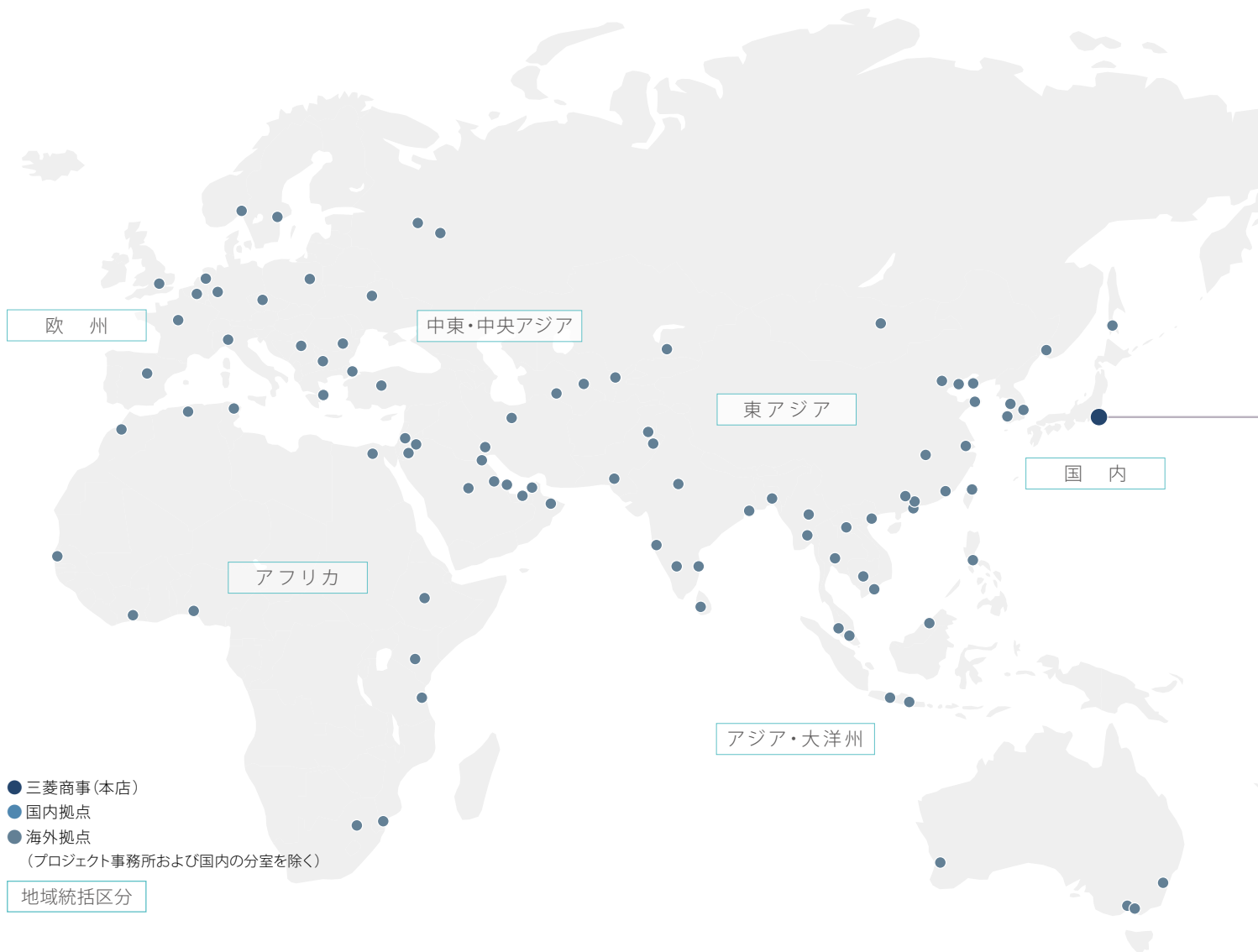
資産合計 4.6 兆円

ROA*² 1.7 %

資産

連結当期純利益*¹従業員(連結)*³ 40,512 名従業員(単体)*³ 1,118 名連結対象会社数*⁴ 261 社*¹ 当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す*² 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*³ 2018年3月31日時点のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門の従業員数は連結3,469名、単体1,400名となっており、合計すると連結77,476名、単体6,129名となっている*⁴ 2018年3月31日時点の子会社が連結経理処理している関係会社を含めた会社数のデータ。記載されていないコーポレートスタッフ部門16社、現地法人46社を合計すると1,293社となっている

グローバル・ネットワーク (2018年10月1日時点)



本 店

東 京

拠 点 (所在都市名一覧)

国内 (拠点数：25) うち、分室 14

札幌 大 阪
仙台 高 松
名古屋 広 島
新 潟 福 岡
富 山 那 覇
静 岡

海外 (拠点数：181) うち、プロジェクト事務所 38

〈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
ダラス
ボストン
ツーソン
バンクーバー
トロント
メキシコシティ
ケレタロ

〈中南米〉

グアテマラシティ
パナマシティ
キト
リマ
サンタクルス
ボゴタ
サンチャゴ
カラカス
アスンシオン
ブエノスアイレス
サンパウロ
リオデジャネイロ
サントス
パラナグア
ハバナ

〈欧州〉

ロンドン
マドリッド
パリ
ブリュッセル
アムステルダム
デュッセルドルフ
ミラノ
オスロ
ブラハ
ストックホルム
ワルシャワ

ブカレスト
ベオグラード
アテネ
ソフィア
モスコ
ヴィクサ
ウラジオストク
ユジノサハリンスク
キエフ
アルマトуй

セグメント別連結対象会社数 (2018年3月31日時点)

	連結対象会社数
地球環境・インフラ事業	253
新産業金融事業	210
エネルギー事業	94
金属	177
機械	161
化学品	75
生活産業	261
コーポレートスタッフ	16
現地法人	46
計	1,293社

(注1) 三菱商事単体および連結子会社従業員数：77,476名
(うち 単体従業員数：6,129名)
(注2) 連結対象会社数は、子会社が連結経理処理している
関係会社を含めた会社数を記載



〈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
マプト
ナイロビ
アディスアベバ
ダルエスサラーム

〈中東・中央アジア〉

イスタンブール
アンカラ
アシガバット
タシケント
ナヴォイ
ドゥバイ
カイロ
テルアビブ
ラマッラ

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
天津
厦門
青島
上海
大連
香港
台北

〈アジア・大洋州〉

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
コロンボ
ダッカ
ヤンゴン
ネピドー
バンコク
クアラルンプール
シンガポール
プノンペン

ピエンチャン
ハノイ
ホーチミン
ジャカルタ
スラバヤ
バンドル・スリ・プガワン(ブルネイ)
マニラ
メルボルン
シドニー
パース
マウントウェーバリー
オークランド
ソウル
光陽
浦項

取締役・監査役

(2018年7月1日時点)

取締役



小林 健

1971年 三菱商事(株)入社
取締役 社長
2016年 取締役会長〔現職〕



垣内 威彦^{*1}

1979年 三菱商事(株)入社
2016年 取締役 社長〔現職〕



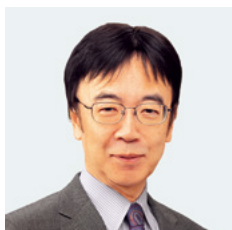
西浦 完司^{*1}

1980年 三菱商事(株)入社
2018年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(業務、調査、経済協力、
ロジスティクス総括)
(兼) アジア・大洋州統括〔現職〕



増 一行^{*1}

1982年 三菱商事(株)入社
2016年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO)
2017年 コーポレート担当役員
(CFO、IT)〔現職〕



西山 昭彦^{*2}

1975年 東京ガス(株)入社
(2015年3月退職)
2004年 東京女子大学国際教養学部
教授(2013年3月退職)
2013年 一橋大学特任教授
(2018年3月退職)
2015年 三菱商事(株)取締役〔現職〕
2018年 立命館大学教授〔現職〕



大宮 英明^{*2}

1969年 三菱重工業(株)入社
2008年 三菱重工業(株)取締役社長
2013年 三菱重工業(株)取締役会長〔現職〕
2016年 三菱商事(株)取締役〔現職〕



岡 俊子^{*2}

1986年 等松・トウシュロスコンサルティング(株)
(現 アビームコンサルティング(株))入社
2002年 テロイトーマツコンサルティング(株)
(現 アビームコンサルティング(株))
プリンシパル(2012年8月退任)
2005年 アビームM&Aコンサルティング(株)
代表取締役社長(2016年3月退任)
2016年 (株)岡&カンパニー代表取締役〔現職〕
2016年 三菱商事(株)取締役〔現職〕



齋木 昭隆^{*2}

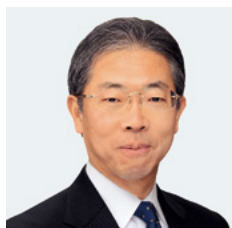
1976年 外務省入省
2016年 同省退官
2017年 三菱商事(株)取締役〔現職〕

監査役



内野 州馬

1978年 三菱商事(株)入社
2018年 常任監査役(常勤)〔現職〕



木崎 博

1981年 三菱商事(株)入社
2015年 監査役(常勤)〔現職〕



國廣 正^{*3}

1986年 弁護士登録
1994年 國廣法律事務所
(現 国広総合法律事務所)(設立)
弁護士〔現職〕
2012年 三菱商事(株)監査役〔現職〕



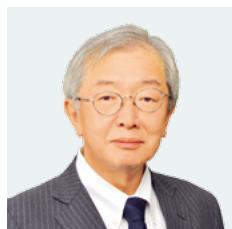
西川 郁生^{*3}

1974年 監査法人榮光会計事務所
(現 新日本有限責任監査法人)入所
1990年 センチュリー監査法人
(現 新日本有限責任監査法人)
代表社員(2001年7月退任)
2007年 企業会計基準委員会委員長
(2014年3月退任)
2012年 慶應義塾大学商学部教授
(2017年3月退職)
2016年 三菱商事(株)監査役〔現職〕



戸出 巖

1981年 三菱商事(株)入社
2017年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(事業投資総括、
サステナビリティ推進)
2018年 コーポレート担当役員
(事業投資総括、
サステナビリティ推進、
AI/IoT推進) [現職]



村越 晃

1982年 三菱商事(株)入社
2017年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(広報、人事) [現職]



柿田 雅和^{*1}

1981年 三菱商事(株)入社
2017年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(総務、法務)、
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(国内外・
新興感染症、コンプライアンス)
[現職]



鴨脚 光真^{*1}

1982年 三菱商事(株)入社
2018年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(国内)
(兼) 関西支社長 [現職]



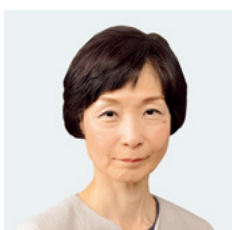
立岡 恒良^{*2}

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]

*1 代表取締役を示す

*2 会社法第2条第15号に定める社外取締役を示す。いずれも、(株)東京証券取引所
など、国内の金融商品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す

三菱商事の社外役員選任基準に関する独立性の考え方については、当社ウェブ
サイト、コーポレート・ガバナンスに対する取り組み「社外役員選任基準」
(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/corporategovernance.html>)
をご参照



高山 靖子^{*3}

1980年 (株)資生堂入社
2011年 (株)資生堂常勤監査役(2015年6月退任)
2016年 三菱商事(株) 監査役 [現職]

*3 会社法第2条第16号に定める社外監査役を示す。いずれも、(株)東京証券取引所
など、国内の金融商品取引所が定める独立役員の要件および当社が定める社外
役員選任基準を満たす

三菱商事の社外役員選任基準に関する独立性の考え方については、当社ウェブ
サイト、コーポレート・ガバナンスに対する取り組み「社外役員選任基準」
(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/corporategovernance.html>)
をご参照

執行役員

(2018年7月1日時点)

社長

垣内 威彦*

常務執行役員

大河 一司

機械グループCEO

佐久間 浩

地球環境・インフラ事業グループCEO

西浦 完司*

コーポレート担当役員(業務、調査、
経済協力、ロジスティクス総括)
(兼) アジア・大洋州統括
安全保障貿易管理総括責任者、
貿易手続管理総括責任者

水原 秀元

北米統括(兼) 北米三菱商事会社社長

増 一行*

コーポレート担当役員(CFO、IT)

萩原 剛

化学品グループCEO

吉田 真也

新産業金融事業グループCEO

京谷 裕

生活産業グループCEO

戸出 巖

コーポレート担当役員
(事業投資総括、サステナビリティ推進、
AI/IoT推進)

村越 晃

コーポレート担当役員(広報、人事)

榑田 雅和*

コーポレート担当役員(総務、法務)、
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(国内外・
新興感染症、コンプライアンス)

鴨脚 光真*

コーポレート担当役員(国内)
(兼) 関西支社長

田中 格知

金属グループCEO

高岡 英則

エネルギー事業グループCEO

執行役員

和田 浩一

中部支社長

伊藤 勝弘

香港三菱商事会社社長(兼)
深圳事務所長

石川 隆次郎

三菱重工(株) 出向
三菱重工(中国) 再出向
(Senior Executive Vice President))

平井 康光

東アジア統括(兼)
三菱商事(中国) 有限公司社長
(兼) 北京支店長

長谷川 文則

エネルギー資源第一本部長

中川 哲志

インフラ事業本部長

坪沼 宣幸

オーストラリア三菱商事会社社長(兼)
アジア・大洋州統括補佐(大洋州)

岡久 靖

コーポレートスタッフ部門付
(部門特命担当)

柳原 恒彦

北米三菱商事会社EVP
(在シリコンバレー)

倉橋 政嗣

インドネシア総代表
(兼) インドネシア三菱商事会社社長
(兼) スラバヤ支店長

山崎 和

生活流通本部長

塚本 光太郎

金属資源本部長(兼) MDP 事業部長

中西 勝也

新エネルギー・電力事業本部長
(兼) 海外電力事業部長

西澤 淳

エネルギー資源第二本部長

中村 達夫

自動車事業本部長

竹内 修身

石油化学品本部長
(兼) 石化事業統括部長

西尾 一範

リテイル本部長

岸本 好司

ライフサイエンス本部長

塩崎 英輔

インド三菱商事会社社長
(兼) アジア・大洋州統括補佐(南西アジア)

片山 祥徳

業務部長

蜂谷 由文

事業投資総括部長

石巻 尚

船舶・宇宙航空事業本部長

久我 卓也

不動産事業本部長

柏木 康全

生鮮品本部長

羽場 広樹

北米三菱商事会社 ヒューストン支店長
(兼) 米国三菱商事会社 ヒューストン支店長

三枝 則生

泰国三菱商事会社社長
(兼) 泰MC 商事会社社長
(兼) ビエンチャン駐在事務所長

柏木 豊

環境事業本部長

塩原 恵一

Mitsubishi Corporation RtM International
Pte. Ltd. 出向 (Chairman & CEO)
(兼) 金属資源トレーディング本部長

荒川 健

生活消費財本部長

若林 茂

いすゞ事業本部長

世利 耕一

Mitsubishi Development Pty Ltd 出向
(Managing Director & CEO)

川上 泰弘

Cermaq Group AS 出向 (Chair of the Board)

太田 健司

エネルギー事業グループCEOオフィス室長

松永 愛一郎

中南米統括(兼) 伯国三菱商事会社社長
(兼) アスンシオン駐在事務所長

*の執行役員は代表取締役を兼務している

株主情報

(2018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) 2018年3月末時点の発行済株式総数および株主数

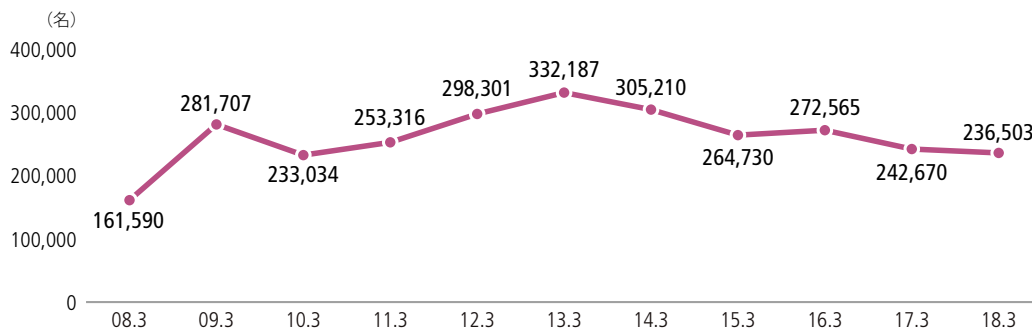
	発行済株式総数(株)	株主数(名)
2017年3月期末時点	1,590,076,851	242,670
増減	—	▲6,167
2018年3月期末時点	1,590,076,851	236,503

大株主の状況

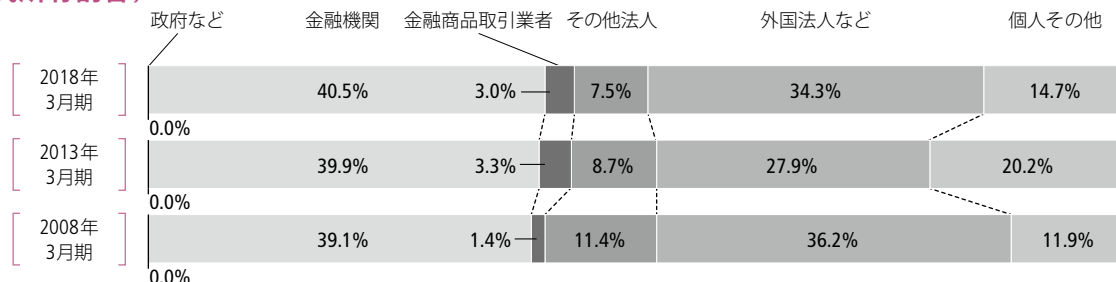
株主名	所有株式の状況(千株未満切捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	131,442	8.28
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	84,465	5.32
東京海上日動火災保険株式会社	74,534	4.69
明治安田生命保険相互会社	64,846	4.08
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	36,468	2.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工株式会社口・退職給付信託口)	32,276	2.03
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	27,545	1.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	26,412	1.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	22,288	1.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	19,610	1.23

(注) 持株比率は、三菱商事が保有している自己株式4,107,848株を除いて算出し、小数点第3位以下を切捨てて記載

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	その他法人	外国法人など	個人その他	(単位/100株) 合計
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
2008年3月期	2	6,617,712	231,971	1,922,466	6,135,926	2,029,270	16,937,347

会社情報 (2018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：1954年7月1日
(設立年月日：1950年4月1日)

資本金：204,446,667,326円

発行済株式総数：1,590,076,851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：6,129名

連結：77,476名

独立監査法人：

有限責任監査法人トーマツ

株主数：236,503名

上場証券取引所：

東京、名古屋

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

ADR：

比率：1ADR = 2普通株

上場市場：OTC (店頭取引)

シンボル：MSBHY

CUSIP番号：606769305

ADR名簿管理人：

The Bank of New York Mellon

240 Greenwich Street, New York,

NY 10286, U.S.A.

電話：(201) 680-6825

フリーダイヤル (米国内)：888-269-2377

(888-BNY-ADRS)

URL: <https://www.adrbnymellon.com>

連絡先：

三菱商事株式会社IR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)

〈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おります。2018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2018

URL: <https://www.mitsubishicorp.com/ar2018/ja/>

サステナビリティ関連情報

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



「三菱商事 統合報告書2018」の発行について

2016年5月に策定した「中期経営戦略2018～新たな事業経営モデルへの挑戦～」では、事業を通じて経済価値・環境価値・社会価値の3つの価値を同時に実現していくことを打ち出し、策定から2年半が経過しました。

当社は「中期経営戦略2018～新たな事業経営モデルへの挑戦～」で掲げた定量目標は2018年3月期までに全ての項目で達成し、また、同期間中に導入した仕組みによる成果も着実に進捗し、さらなる成長に向けた取り組みを加速させるべく、2020年3月期から始まる3力年の新しい経営の指針として、「中期経営戦略2021～事業経営モデルによる成長の実現～」を策定しました。本統合報告書では、当社グループの力を集結し企業価値を最大化する取り組みや、営業グループ間の垣根にとらわれず、将来の新たな成長の「柱」をしっかりと育てる取り組みを、より具体的に示しています。

今後も、統合報告書に対する皆様からのご意見を参考にしながら、より分かりやすい報告書となるよう改善を図ることで、皆様との建設的な対話に資する良きコミュニケーション・ツールとすべく尽力する所存です。

なお、報告書の作成に当たっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」などを参照しつつ、各部門との緊密な連携を図りながら当社グループ横断的な考え方を集約しており、作成プロセスおよび記載内容が正当であることを表明いたします。

2018年12月

増 一行

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO、IT)

見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている三菱商事の将来の収益計画・戦略・理念および業績見通しなどのうち、歴史的事実でないものは将来に関する見通しです。これらは、現在入手可能な期待・見積もり・予想・計画および三菱商事の経営者による判断に基づいています。これらの期待・見積もり・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通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。

www.mitsubishicorp.com