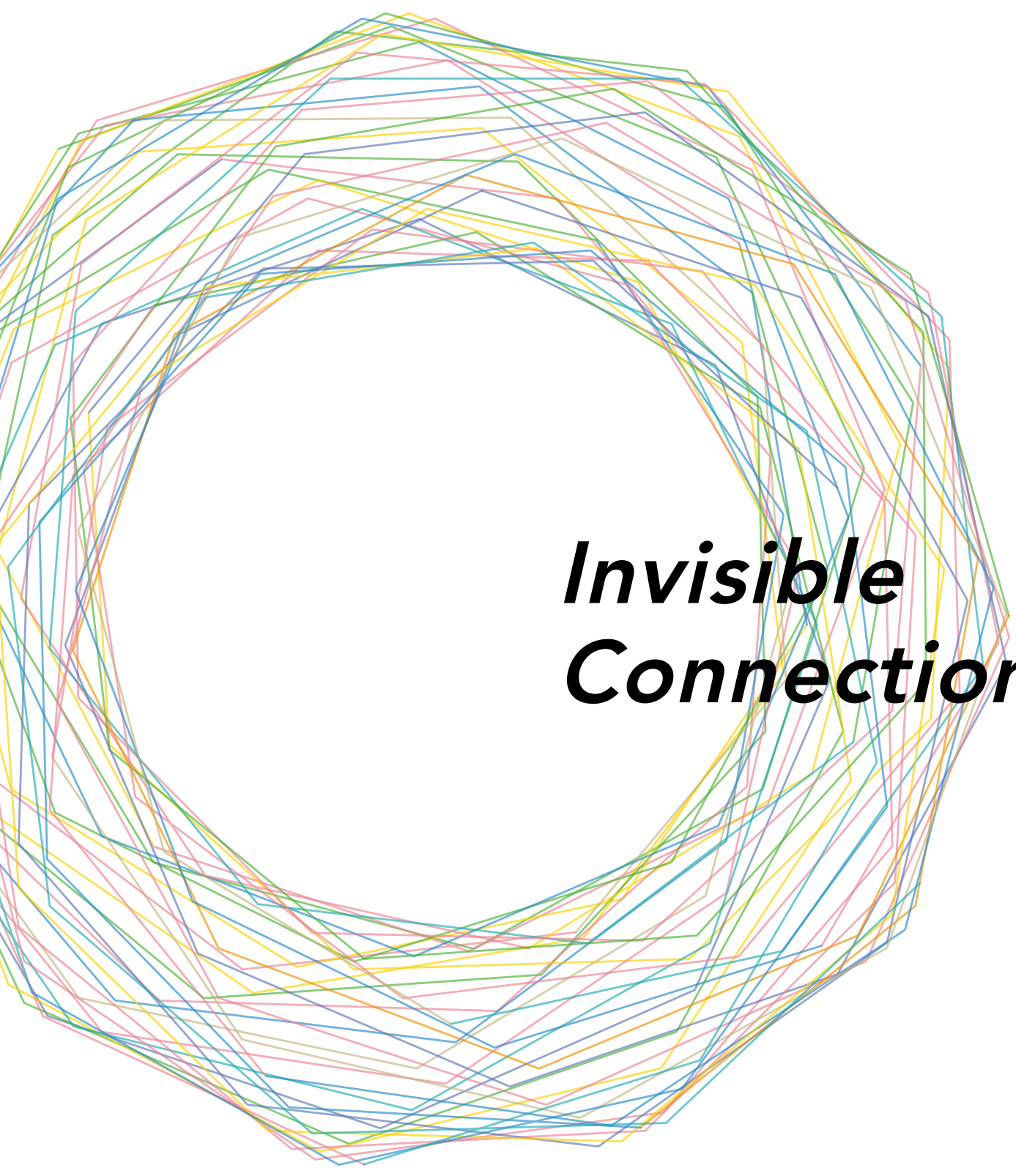


統合報告書 2019

2019年3月期



Invisible Connections

三菱商事は草創期より、
所期奉公・処事光明・立業貿易を掲げた
「三綱領」を抛り所に、
トレーディングや事業投資を通じて
産業の発展に貢献してきました。

三菱商事の真価

産業を創る。

*Realizing
Unseen Potential*



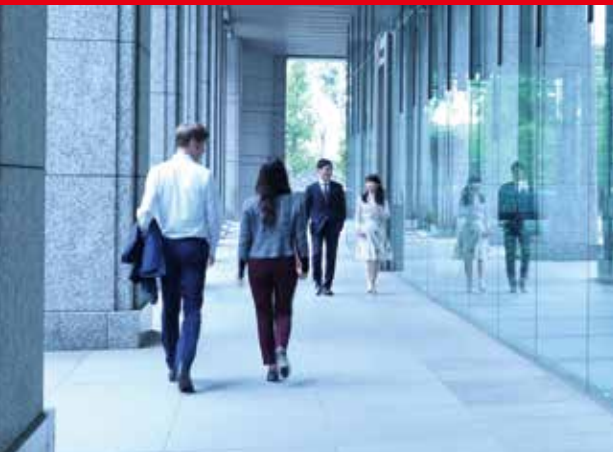
グループ数

10

幅広い産業で 事業経営に挑む

当社は、130を超えるビジネスユニットと、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」を有しています。





展開国



分野を超え、 世界に広がる経営人材

三菱商事は常に自己変革を繰り返すことで、社会ニーズに対応して参りました。その原動力となるのは、「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です。

当社はこれからも、成長の場を積極的に提供することで経営人材の育成を加速し、社員の成長と会社の発展のさらなる一体化を目指します。





多様な「経営人材」

人を創る。

*Realizing
Human Potential*

当社は「三綱領」の理念にのっとり、
「総合力」「構想力」「実行力」をもって
事業を推進することで、
経済価値・社会価値・環境価値の
三価値同時実現を目指します。

Table of contents

SECTION

01

第一章では、
三菱商事の
価値創造ストーリーを
ご紹介します。

三菱商事が目指す姿

- 08 企業理念／目指す企業像
- 10 価値創造の軌跡
- 12 成長メカニズム
- 14 中期経営戦略の概要
- 18 社長メッセージ
- 24 CFOメッセージ
- 26 中期経営戦略2021ハイライト

SECTION

02

第二章では、
価値創造の源泉となる
強みや仕組み等を
ご紹介します。

三菱商事による価値創造

- 30 三菱商事が目指す持続可能な成長とは
- 32 三菱商事の強み：「総合力」
- 34 三菱商事の強み：「構想力」と「実行力」
- 38 価値創造を支える仕組み
 - 38 リスクマネジメント
 - 40 コンプライアンス
 - 42 サステナビリティ推進体制

SECTION

03

第三章では、
価値創造の基盤となる
コーポレート・ガバナンスを
ご紹介します。

コーポレート・ガバナンス

- 48 持続的成長に資するガバナンスの深化
- 52 コーポレート・ガバナンスの強化
- 60 新しい役員報酬制度の概要

参考情報

66	取締役・監査役	84	食品産業グループ
68	執行役員	86	コンシューマー産業グループ
69	組織図	88	電力ソリューショングループ
70	営業グループ At a Glance	90	複合都市開発グループ
72	事業活動の報告／各営業グループ	92	グローバル・ネットワーク(国・地域)
72	天然ガスグループ	94	12カ国におけるリスクマナー残高状況
74	総合素材グループ	96	財務ハイライト
76	石油・化学グループ	98	ESG情報
78	金属資源グループ	100	会社情報
80	産業インフラグループ	101	株主情報
82	自動車・モビリティグループ		

「統合報告書2019」発行に当たって

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・社会価値・環境価値の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。

2019年9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)

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。

SECTION

01

三菱商事が 目指す姿

Contents

- 08 企業理念／目指す企業像
- 10 価値創造の軌跡
- 12 成長メカニズム
- 14 中期経営戦略の概要
- 18 社長メッセージ
- 24 CFOメッセージ
- 26 中期経営戦略2021ハイライト





Realizing Collective Potential



企業理念

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。



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、企業理念である「三綱領」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あり、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。

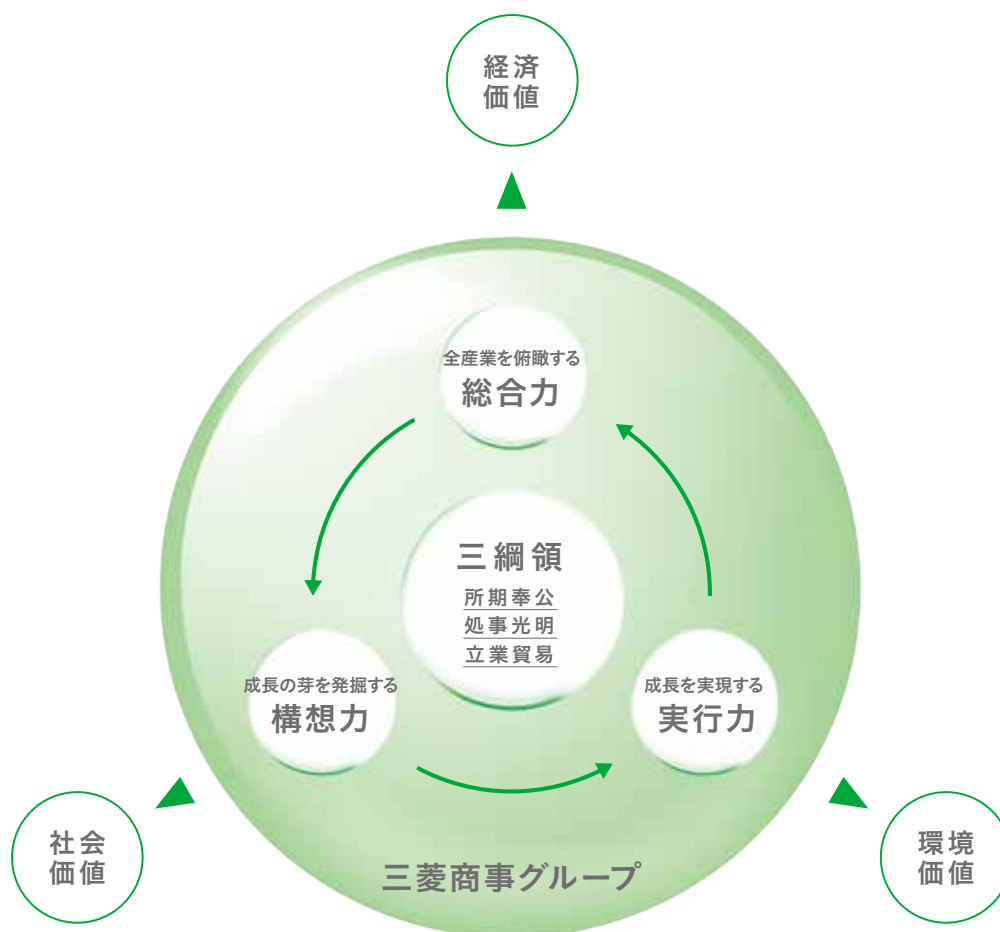
連結経営の強化による成長戦略

- 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130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、この取り組みを成長戦略としていきます。

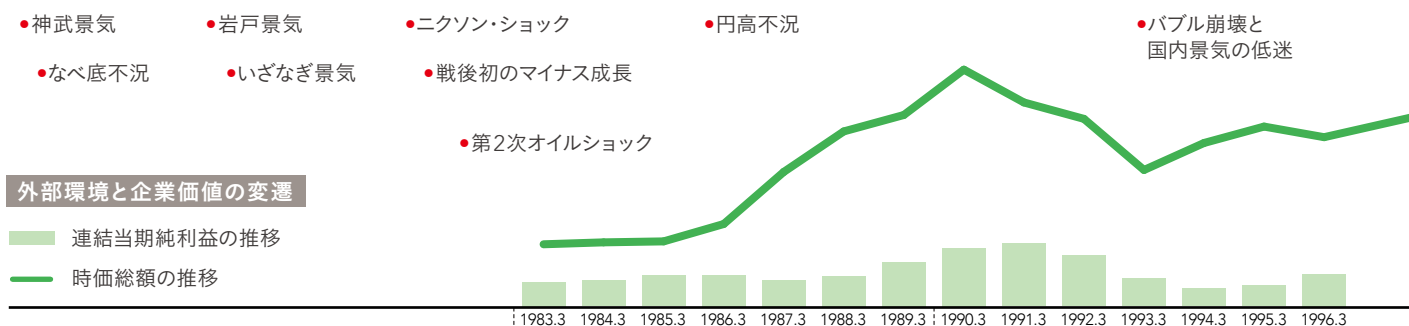
社会のニーズに応え、社会と共に 持続的成長を実現する三菱商事グループ

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



環境変化に応じて業態を柔軟に変化させ、 価値創造に取り組んでまいりました。



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、幅広い産業を支えてきました。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。

主な出来事



初代三菱社長 岩崎彌太郎



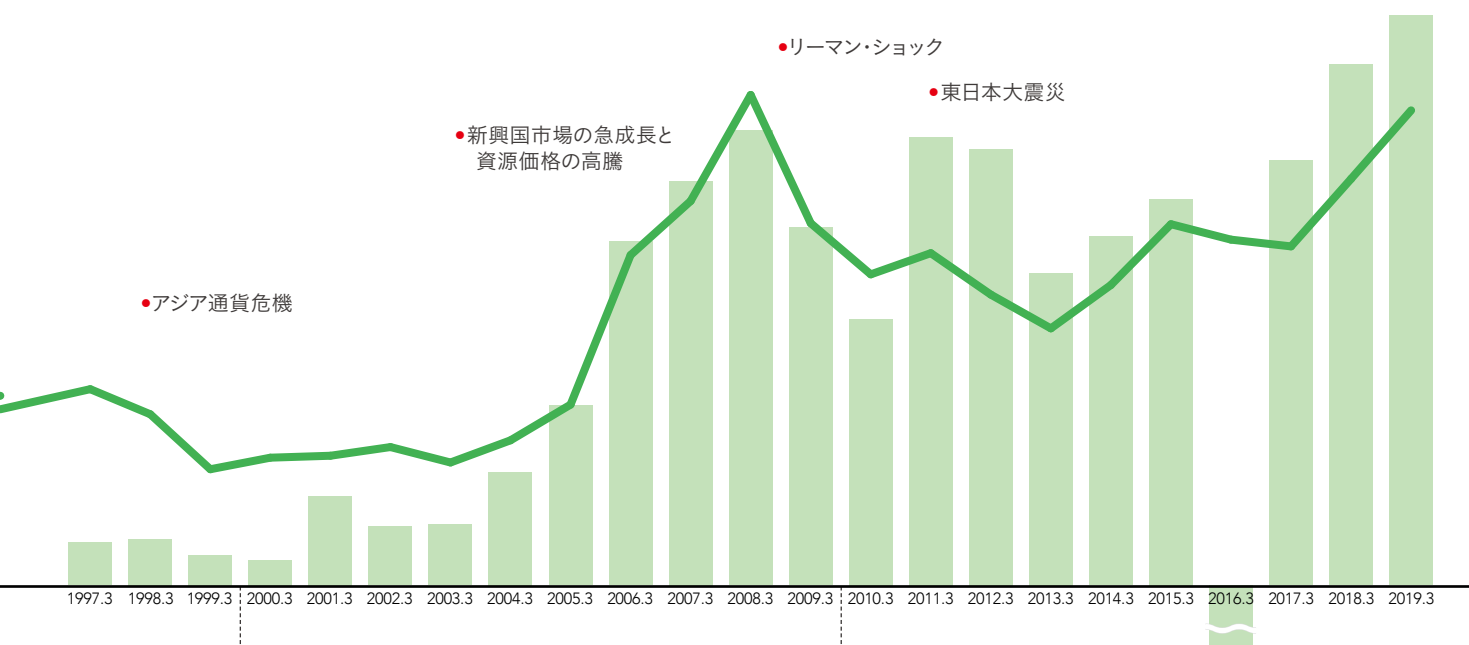
ブルネイLNG社



サウディ石油化学プロジェクト

- 1870 創業
- 1954 総合商社三菱商事新発足(大合同)
- 1957 日本における商社初の石油元売りに参画
- 1969 ブルネイLNG社を設立
- 1974 ケニア・モンバサ国際空港建設工事契約調印

- 1981 サウディ石油化学合併基本契約調印
- 1985 北西オーストラリアLNG開発プロジェクトに三井物産と共に参画
- 1989 英国食品会社Princes社を買収
- 1992 ベネズエラにメタノール製造販売METOR社設立
- 1992 サハリン沖原油・LNG開発プロジェクトに参画



業態転換期(事業投資の加速)

事業経営期

2000s

2010s

業態転換期

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、仲介事業の枠を超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。その後は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、現在は「中期経営戦略2021」の下、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おります。



メタノール製造販売会社METOR社



鉄鋼の総合商社メタルワン



シェールガスプロジェクト



Cermag社

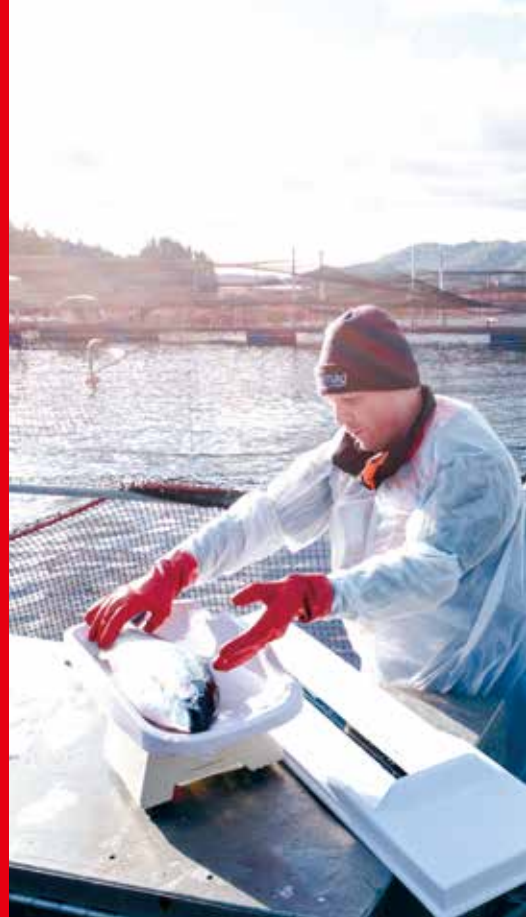
- 2000** ローソンと資本・業務提携
- 2001** 資源メジャー、BHPビリトンと折半でBMAを設立
- 2003** 鉄鋼総合商社のメタルワン発足
- 2009** スペインの新エネルギー発電大手ACCIONA社と提携
- 2010** カナダでシェールガスプロジェクトに参画

- 2011** 三菱食品誕生
- 2012** ブラジルの穀物会社セアグロ社に出資
- 2013** ミャンマーの工業団地開発プロジェクトに参画
- 2014** Cermag社を子会社化
- 2017** ローソンを子会社化

「成長の芽」を発掘し、 変化させてきた事業形態

三菱商事はこれまで、社会情勢や顧客ニーズの変化に対応して売り買いを繋ぐ「仲介役」から、マイノリティ出資、事業経営モデルへと業態転換を図り、事業を拡大してきました。現在の「収益の柱」と呼べる事業（LNG・金属資源・自動車・食料・リテイル・電力）であっても、事業を始めた当初は「成長の芽」の段階で、その後の業態変遷を通じて現在の事業規模に至っています。

当社には「収益の柱」の他に、130を超えるビジネスユニット（成長の芽）があります。今後も、「総合力」「構想力」「実行力」をもって「成長の芽」を発掘し、「成長の柱」「収益の柱」へと事業価値を向上させる循環型の成長モデルを構築していきます。以下では、当社が「成長の芽」を発掘し、事業を発展させてきた事業形態の一例をご紹介します。



Growth Mechanism

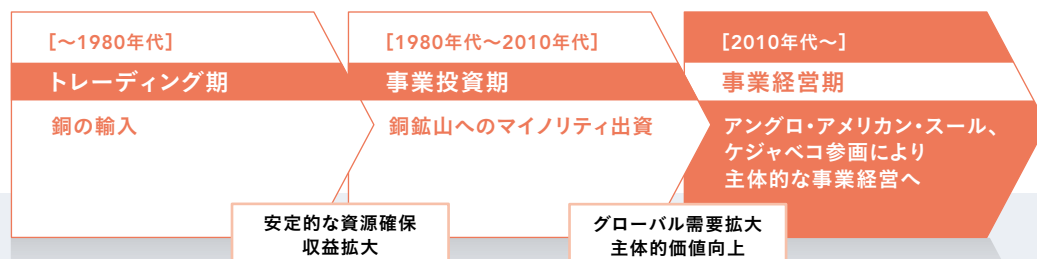
Case Study

01

銅事業

銅は電気・自動車等の分野で使用される素材です。当社の銅事業は日本の高度経済成長を支えるための輸入に始まり、1980年代には南米の銅鉱山にマイノリティ出資し、出資見合いの銅引き取りを通じた安定的な資源確保に加え、銅事業の知見を蓄えてきました。その知見を活かし、2011年には新興国の銅需要増を背景に、チリのアングロ・アメリカン・スールの権益を取得して事業経営へとビジネスモデルを変革。翌年には世界最大級の未開発銅鉱山であるペルーのケジャベコ権益18.1%を取得、2018年にこれを40%まで買増し、操業に向けた開発に着手、経営の中枢に人員を派遣して、原料炭と共に金属資源事業の中核と位置付ける銅事業の価値向上に注力しています。

事業形態の変遷

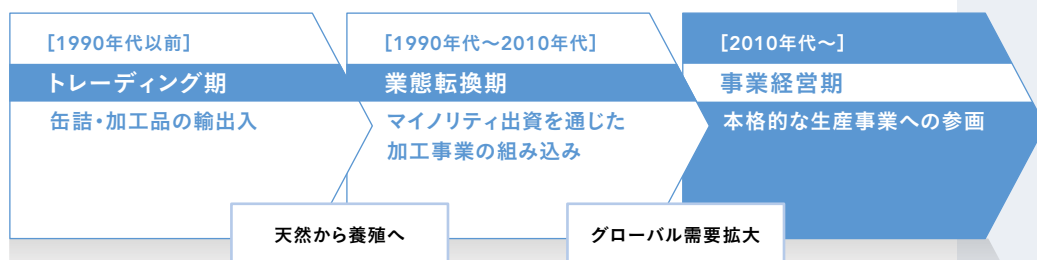


Case Study

02 鮭鱒事業

1950年代に開始した紅鮭の缶詰輸出を端緒とする鮭鱒事業は、日本の食生活の変化に合わせ、鮭製品等の輸入販売を通じて拡大を続けました。しかし、養殖魚の生産量が急増するにつれ、市場価格が低位安定化し、従来のトレーディングによる利益追求が困難となりました。この変化を予見していた当社は、タイの水産加工会社への出資を通じ、加工業を組み合わせた業態に転換し、安定的な成長を続けました。2010年代になると、新興国の経済成長等により水産物需要が増加、市場価格は長期的な上昇基調に転じました。環境負荷等の観点で、養殖鮭鱒の優位性に目を付けていた当社は機を逃さず鮭鱒養殖事業に参入し、2014年には世界第二位(当時)の生産量を誇るセルマックを完全子会社化し、主体的な事業経営に邁進しています。

事業形態の変遷

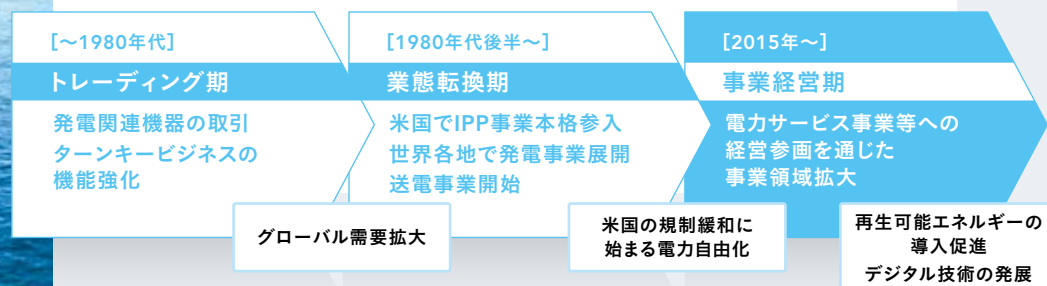


Case Study

03 電力事業

三菱商事の電力事業は、世界的な規制緩和や自由化の流れに合わせてダイナミックな変遷を遂げてきました。発電関連の機器売りに始まり、ターンキーでの受注へと活動の領域を広げ、1980年代後半には米国の電力自由化の流れを受けてIPP事業に参入。その後、アジア・欧州・日本に地域を拡大しました。2000年代には低炭素社会に向けた取り組みとして、欧州での洋上風力・送電事業に参入し業容を拡大させました。再生可能エネルギーや分散型電源、IT技術の発展により、各国で電力システム改革が進んだ現在、三菱商事は蓄電・分散型電源・電力トレーディング事業等への主体的な経営参画を通じて、より川下の電力需要家起点の新たなサービス事業に取り組んでおります。

事業形態の変遷



中期経営戦略2021 ～事業経営モデルによる成長の実現～

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、2018年11月に新たな中期経営戦略を策定しました。

*事業を通じた「経済価値」「社会価値」「環境価値」の同時実現

01 中期経営戦略2021の骨子

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

外部環境認識

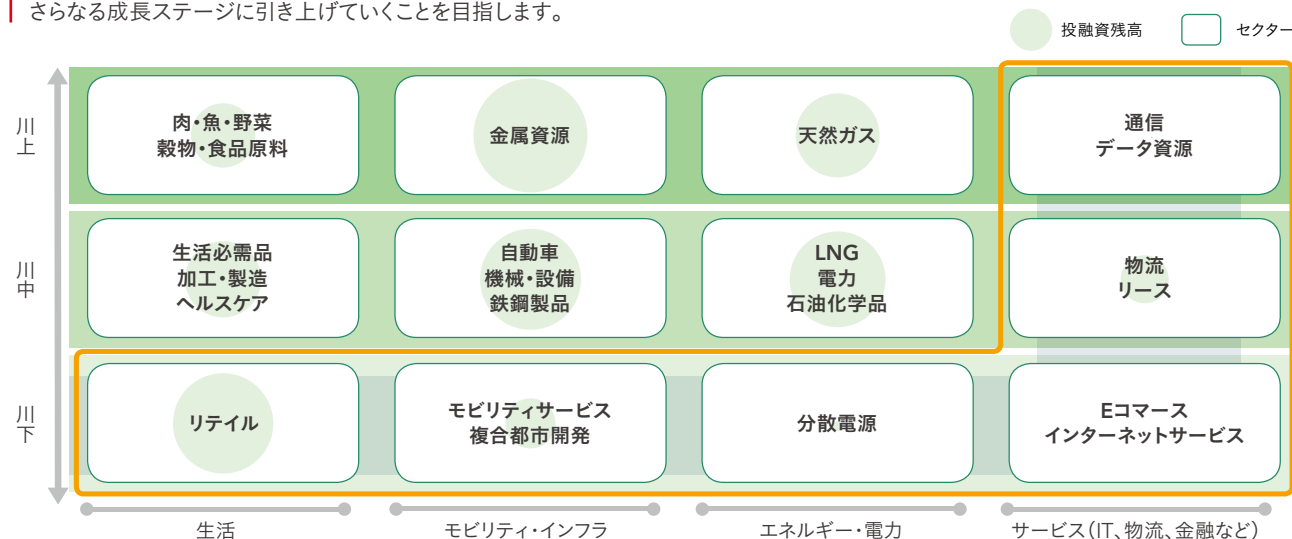
- ・ 米国第一主義、中国の一帶一路政策等による地政学的力学の変化
- ・ 堅調な米中景気、底堅い日欧や新興国の経済成長の一方、常に市況ボラティリティが内在
- ・ プラットフォーマーやデジタル化によるビジネスモデルへの影響力拡大

内部課題

- ・ 外部環境変化に対応した、意図した事業ポートフォリオの構築
- ・ 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の実現
- ・ 経営力の高い人材の育成

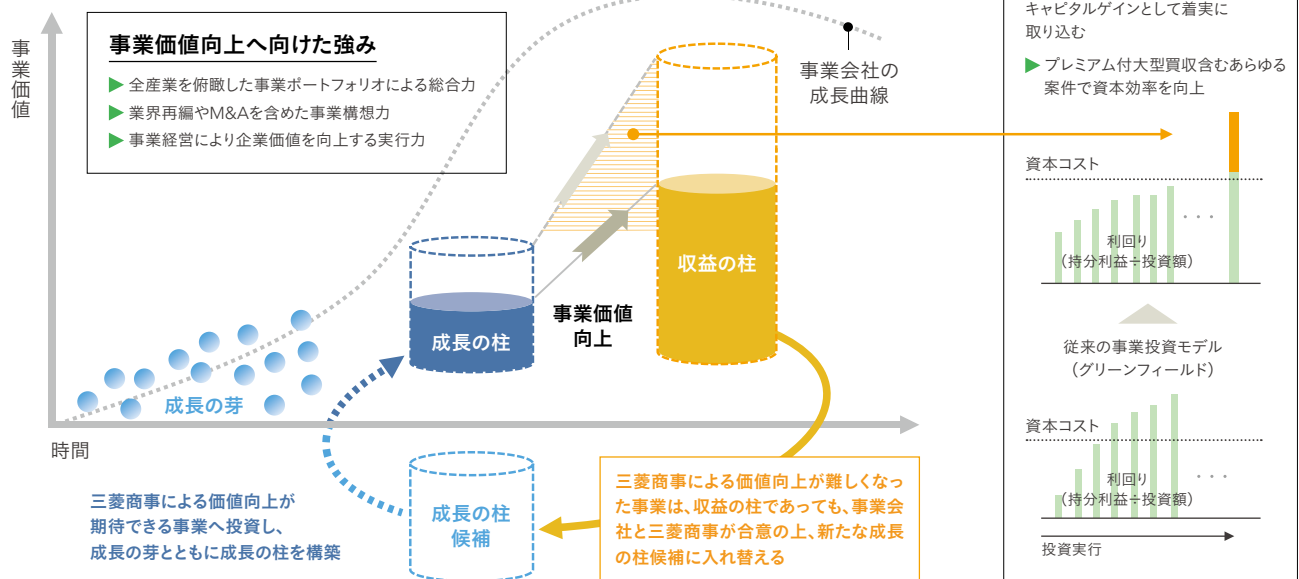
02 さらに成長に向けた事業ポートフォリオ戦略

サービス分野と川下領域を強化することにより、安定性の高い事業ポートフォリオを、さらなる成長ステージに引き上げていくことを目指します。



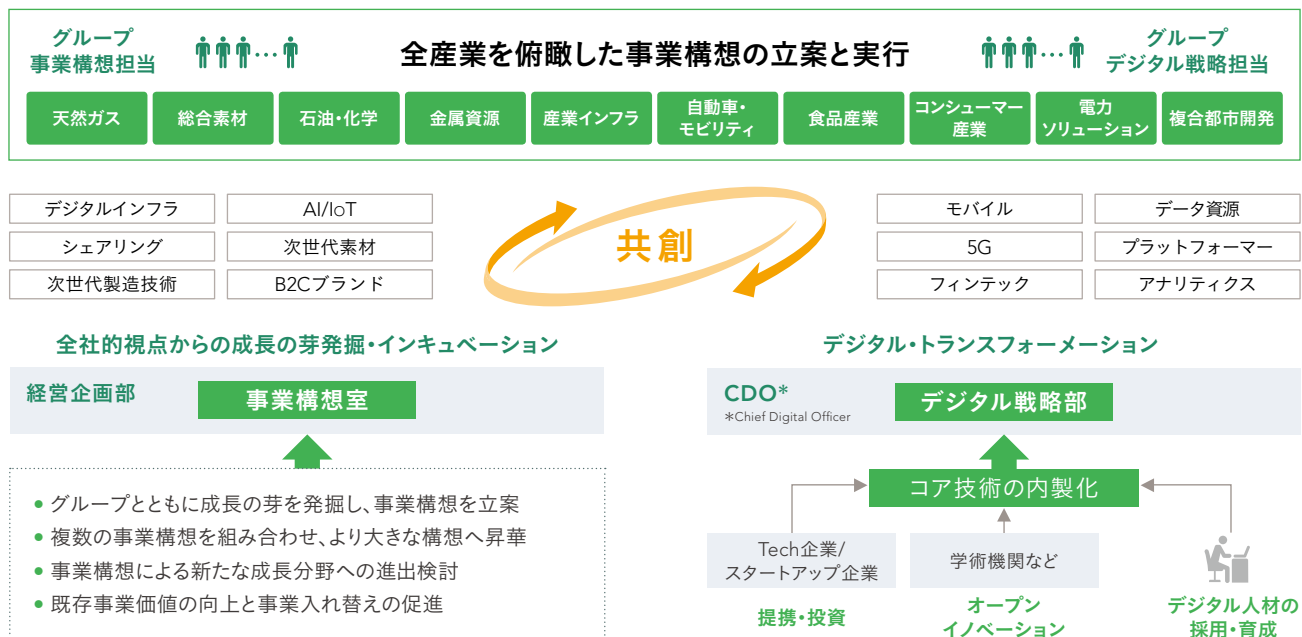
03 循環型成長モデルとROEの維持向上

成長の芽を発掘し、成長の柱・収益の柱へと事業価値を向上させます。一方、三菱商事による事業価値向上が難しくなった事業は、収益の柱であっても新たな成長の柱候補に入れ替え、ROE向上に伴う循環型の成長モデルを目指します。



04 事業構想力とデジタル戦略の強化

各グループの事業構想担当とデジタル戦略担当が、新設する事業構想室・デジタル戦略部と連携し、新たなビジネスモデル構築にチャレンジします。



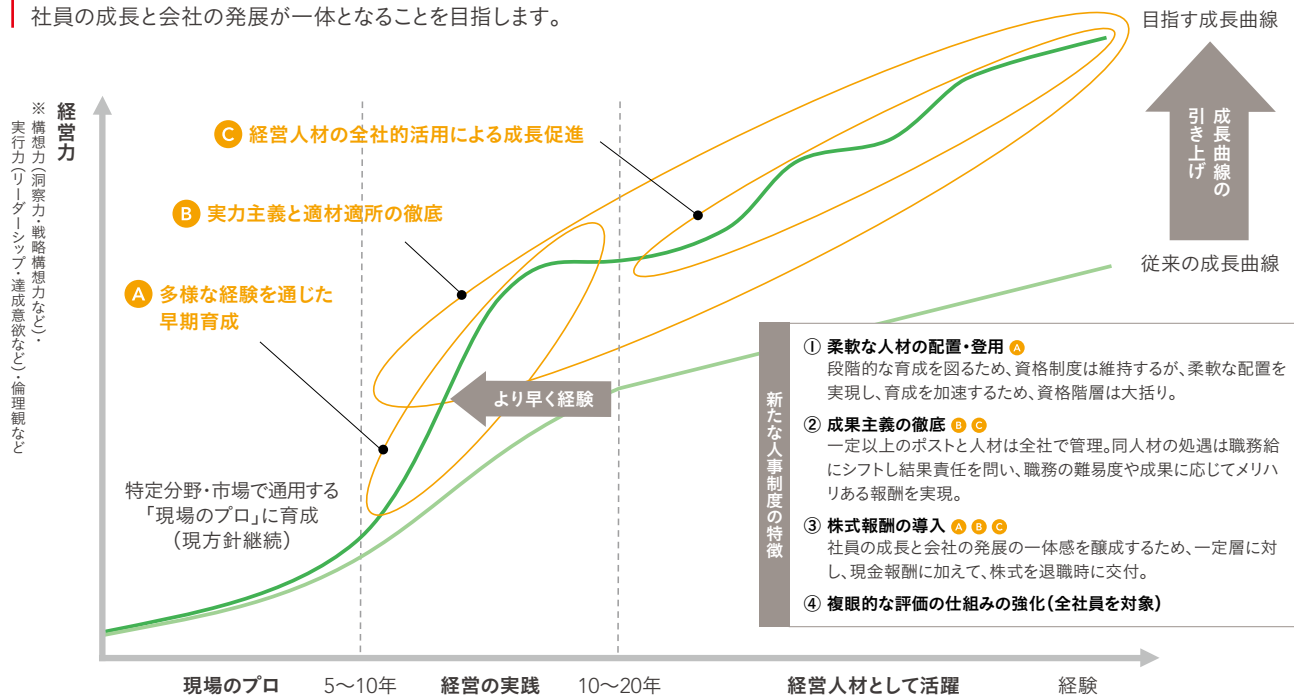
05 新グループのミッション

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、改編しました。そして、「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。

 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さまざま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。

06 人事制度改革

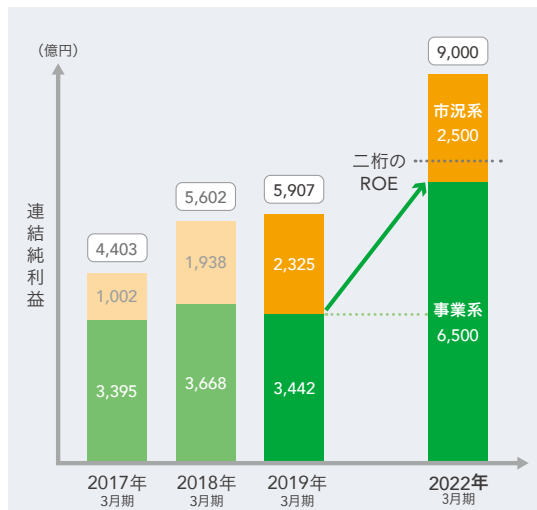
「多様な経験を通じた早期育成」「実力主義と適材適所の徹底」「経営人材の全社的活用」を軸とした人事制度改革を実施します。分野を超えて活躍できる経営力の高い人材を継続的に輩出し、社員の成長と会社の発展が一体となることを目指します。



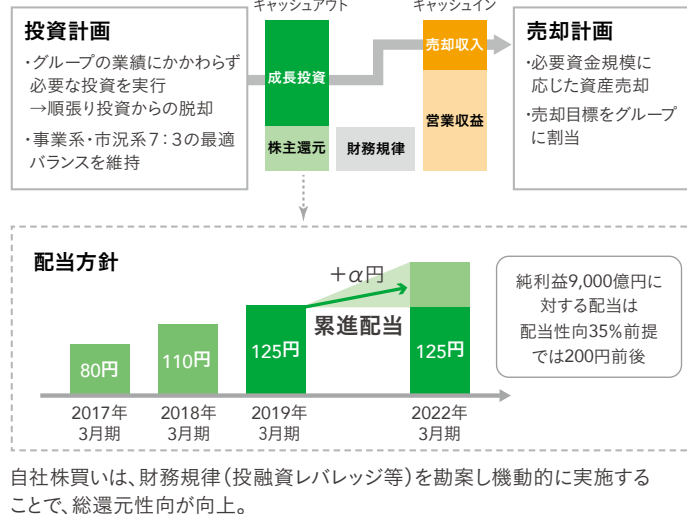
07 定量目標・資本政策

事業系の持続的な成長と市況系の競争力強化により、二桁ROEのさらなる向上を目指します。配当は「累進配当」を継続し、配当性向は将来的に35%に引き上げて行くことを目指します。

● 定量目標



● 資本政策





事業経営モデルによる成長の実現

Achieving Growth through Business Management Model

さまざまな業界や産業のビジネスモデルが変革する中、
事業経営モデルによる三価値同時実現を前提とした
成長の実現に向けた「中期経営戦略2021」が始動しました。
ここでは、中期経営戦略の背景と、
原動力となる「人材」についての想いを中心にお伝えします。

垣内威彦

代表取締役 社長



Q 垣内社長が思い描く三菱商事が 目指す姿とは何でしょうか？

三菱商事は創業以来、企業理念である「三綱領」（所期奉公・处事光明・立業貿易）に基づき事業を展開してきました。そして現在、経済価値のみならず、社会価値・環境価値の同時実現を目指す企業像を掲げ、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実現していく経営方針を掲げています。三菱商事がかかわることで産業全体の発展にプラスになると認められ、

結果としてわが社の企業価値が向上し、株主や債権者を含むステークホルダーの皆様へ報いることができる存在になりたいと考えています。

一方で、さまざまな産業の中でビジネスモデルのイノベーションが起こっており、これらの変化に対応していくにあたり、三菱商事という会社は一体何をする存在なのか、いま一度考えてみるのが重要だと思っています。

Q 「三菱商事」という会社は 一体何をする会社なのでしょうか？

長年、わが社は総合商社という日本独自のカテゴリーに属する企業として、株主や債権者を含むステークホルダーの皆様から認識されてきました。確かに、わが社の事業は製品や原材料を売買するトレーディングから始まりました。しかし、口銭商売であるトレーディングでは成長に限界があり、機能も一部陳腐化していきました。そこでわが社が商売を盤石にするために着手したのが、「事

業投資」でした。当初の事業投資はトレーディングの補完が主な目的でしたが、やがて単なる投資ではなく、われわれが投資先企業の経営に深くかかわることで業界全体を活性化する役回りを担う「事業経営」へシフトするようになっていきました。

こういった事業形態の変化を重ねて、現在のわが社の「収益の柱」であるLNG、金属資源、自動車、食料、リテイ

ル、電力といった主要事業は発展を遂げてきました。しかし、こういった「収益の柱」において、未来永劫ずっと今の状態が続くことはあり得ません。

その点、わが社には130を超えるビジネスユニットがあり、これらの事業活動を通じて全産業を俯瞰する「総合力」を有しています。そしてわれわれはそれらの中に「成長の芽」が潜んでいると考えています。

ビジネスをこの「成長の芽」から「成長の柱」、「収益の柱」にまで成長させる。場合によっては「収益の柱」ですら、わが社が関与し続けてもこれ以上の成長が難しくなった時には、最適な方にその事業を委ねていく。この入れ替えによるエコシステムを通じて成長していくことがわが社ならではの成長メカニズムだと思います。そしてこのためにはまず、業界全体がどうあるべきかを考える「事業

構想力」や高い倫理観に裏打ちされた「実行力」が求められます。

それらの力を最大限発揮することで、産業構造の矛盾を見極め、それを変革することが、今の三菱商事に求められる役割ではないかと思います。また、今の時代は、デジタル技術が産業構造変革の決め手であると考えており、業界・企業の状況に応じて、最適なデジタル技術を導入し大幅な生産性向上をもたらすサービスを提供したり、自ら資本参画しデジタルを活かした企業価値向上や時に業界再編を促す場合もあるでしょう。そういった産業構造変革の担い手として、社会に貢献していくことができる会社になりたいと考えています。株主や債権者を含むステークホルダーの皆様には、総合商社という枠を外して、われわれをそのような視点で見ていただきたいと思います。

三菱商事の役回りは、 投資先企業の経営に深く関わり、 産業構造の変革を通して 業界全体を活性化する 「事業経営」にシフトしています

Q 三菱商事が「人材」に求めるものは何でしょうか？

三菱商事にとっては「人」が最大の資産であり、わが社の全てです。

私は新入社員を迎え入れるに際し「どんな部署に配属されても、まずは目の前のビジネスに真剣に取り組んでもらいたい」と伝えています。安定した収益を稼ぎ出す部署ではなく、日々苦闘しながら既存事業の改革や「成長の芽」の発掘に取り組む部署に配属される人もいます。こう

した部署でこそ、人材が成長し、事業も伸びて、次の「収益の柱」が育つ可能性があるのです。私自身、入社時に配属された飼料畜産部は当時わが社でも小さな存在だったのですが、そこから事業を拡大していったことが現在のキャリアにつながっていると思っていますからです。社内では、問題に対する「正解」を求めるのではなく、課題自体を自ら見つけ、立ち向かっていけるような人材を見極めて採

用するよう、繰り返し伝えていきます。なぜなら、わが社のこれからのビジネスには、決まった答えなどないからです。課題自体を自分で見つけ、解を出していかななくてはなりません。しかも、出した解が正しいのかも分からないのです。

さらに言えば、一つの事業単位だけを見ても、これからのビジネスは十分ではありません。例えば今、都市開発の現場で起きているのは、鉄道や航空、オフィスビル、

病院など、複数の事業部門に横串を入れるような取り組みです。あるいは、ガスや電気にモビリティサービスやリテイルを組み合わせることで、複合的なビジネスモデルを作るなどです。今日までのビジネスの延長に明日がある、というような考え方では、新しい価値を生み出せません。

だからこそ、スタートラインから挑戦しよう、イノベーションを実現しよう、構想しようという意欲のある方々にわが社へ入ってきていただきたいと思っています。

Q 大胆な人事制度改革に踏み切った意図は何でしょうか？

社員が成長を実感できる場を提供できなければ、優秀な人材は去っていきます。従来は、一人前の人材になるのに20年ぐらいの時間をかけようという想定をしていました。今回の人事制度改革においては、これを10年ぐらいで特定の分野のプロになり、その後は経営的な能力を蓄えながらさまざまな分野で活躍してもらいたいと思っています。そのためには、事業経営を経験し、経営人材として成長していけるような場を常に提供し続けることが会社の責務であり、経営者の役割の一つだと思っています。従って、成長の場数と人材の頭数のバランスを慎重に考えて制度を運営していきます。その一方で、社員にも、機会を与えられたらその責務を担って活躍し、会社の成長に貢

献する責任があります。

「至誠にして動かざる者は、未だこれ有らざるなり」——自分が正しいと思って一生懸命努力すれば、それを理解しない人はいない——、社員はこの言葉を胸に刻んで目の前の業務に没頭し経営人材として成長してほしいと思います。

三菱商事には親会社があるわけではなく、今も創業者が牽引しているわけでもありません。だからこそ、社員の成長と会社の成長の方向を一致させることが、とても大切なのです。三菱商事という会社は、これまでも社員が引っ張ってきましたし、これからも社員が引っ張り続けます。





三菱商事はこれからも「人材」が核となり、 三価値同時実現による持続的成長を目指します

Q 「中期経営戦略2021」の初年度に 当たり、抱負を教えてください。

わが社は2016年に発表した「中期経営戦略2018」の下、市況系・事業系のリバランスを通じた業績の安定化、厳格な投資規律に基づいた資産入れ替えの推進、財務内容の改善によるキャッシュ創出力の強化を通じて、2年連続で過去最高益を達成しました。そして株主還元についても、累進配当制度の導入を通じて株主の皆様へ安定的な還元を図るとともに、資産入れ替えや収益力の向上により創出された余剰キャッシュを、自社株買いという形で還元致しました。

そして2018年11月に新たに策定した「中期経営戦略2021」では、変化が益々激しくなる中、その変化にわが社としてどのように対応していくかというテーマに挑戦しています。今の世界経済を見渡すと、技術革新が経済成長のエンジンとなり、デジタル化の波があらゆる産業に変化を起こしています。「中期経営戦略2021」では、まさに

第4次産業革命の真ただ中にあるとの環境認識の下で、取り組むべき改革と成長戦略を示しました。

そしてこのテーマに対応していくには、従来の組織が制度疲労を起こしていました。産業別の縦割り組織は、戦略を自己完結できる一方、どうしてもその産業の中での議論にとどまり、新しい発想が生まれにくい。デジタル技術であらゆる産業が融合し始めているので、全てのグループを再編し、組織間の壁を薄くしました。これにより、循環型事業経営モデルを通じた利益成長をより確かなものとして、中長期的な持続的成長の実現を目指していきます。そして2020年3月期は、「中期経営戦略2021」の初年度となりますが、新しい組織体制や人事制度の下で、「人」が成長しその成長を「会社」の発展に繋げ、三価値を同時に実現していく1年にしたいと思います。



代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO)

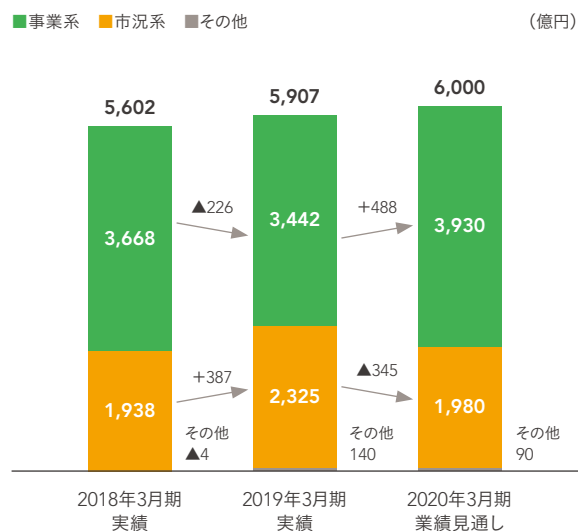
増 一 行

キャッシュ創出力を高め、 成長への投資と株主還元を両立

2期連続で過去最高益を更新した 「中期経営戦略2018」

「中期経営戦略2018」の最終年度である2019年3月期におけるわが社の連結純利益は、前期と比べて305億円増益の5,907億円となりました。大口損失の追加計上等により2018年11月に公表した通期業績見通し6,400億円は未達となりましたが、「事業系」の巡航利益による業績の下支えと「市況系」の勢いが継続し、2期連続で過去最高益を更新しました。

連結純利益の推移および2020年3月期の見通し



資本効率の向上を図るため 3,000億円の自己株式取得を決定

キャッシュ・フローについては、営業収益キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの合計は6,696億円の収入となりました。

営業収益キャッシュ・フローは「中期経営戦略2018」の3年間累計で2.5兆円と力強い数字になり、営業収益キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの合計は、累計で1.7兆円と、同期間に対応する配当等を控除しても、1.1兆円のキャッシュを創出したこととなります。

株主還元については利益成長に合わせた「累進配当」の方針の通り、2019年3月期の1株当たり配当は、前年同期と比べて15円増配の125円としました。

また、「中期経営戦略2018」期間中のキャッシュ・フローや適正な資本水準などを考慮の上、資本効率の向上を図るため、2019年5月から2020年5月までの間で3,000億円の自己株式を取得することを決定しました。

これは、取得単価が3,000円の場合には、1億株に当たり、発行済株式総数の6.3%に相当します。取得後の自己

株式については、ストックオプションの交付に用いる予定の500万株を除き、全量消却する予定です。

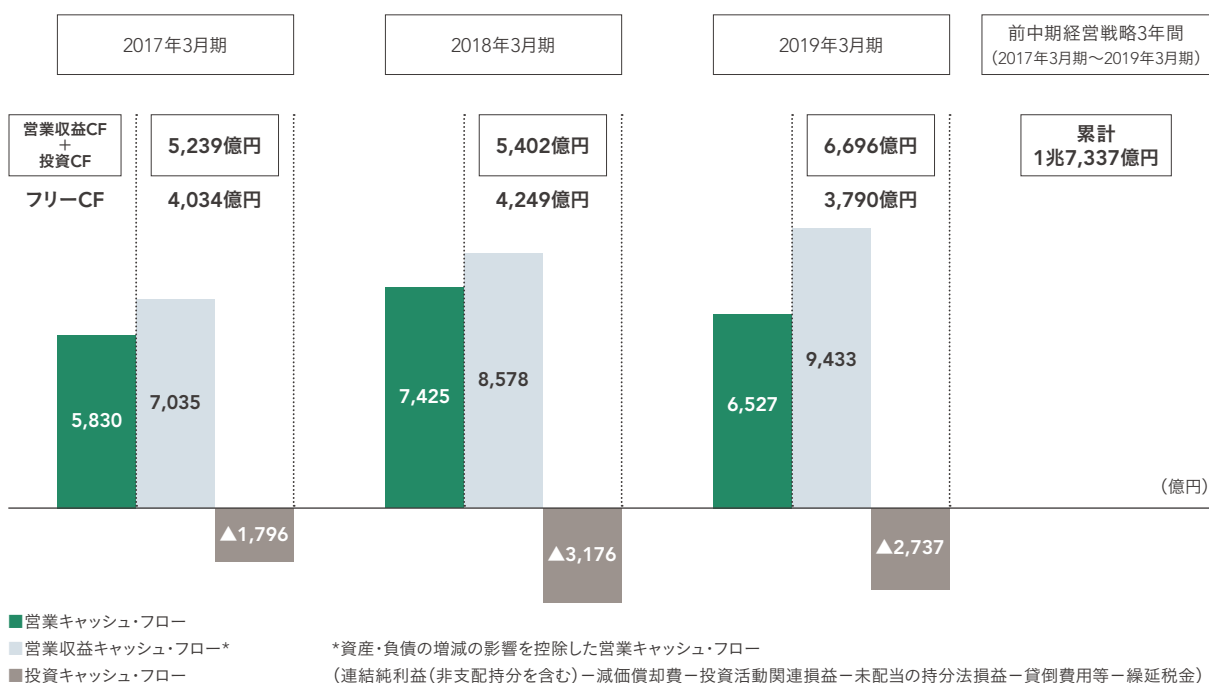
グループ力を高める 「中期経営戦略2021」

2020年3月期は「中期経営戦略2021」の初年度であり、同年度4月に実施した組織再編により10グループ体制となったことで、新しい組織で臨む最初の年となります。2020年3月期の連結純利益の見通しは、前期に比べ約100億円増益の6,000億円としており、3期連続で最高益を更新する見込みです。

なお、累進配当の考え方は当中期経営戦略の期間においても継続していく方針です。

米中貿易摩擦の影響等、不透明な外部環境ではありますが、足元をしっかりと固め、着実に計画を達成し、さらなる成長に向けて取り組んでいきます。

キャッシュ・フローの推移



ROEの維持向上に向けた投資戦略

わが社は「中期経営戦略2021」で、二桁ROEを維持向上すべく、事業価値向上を売却時のキャピタルゲインとして着実に取り込む姿勢を示しました。本項では、新たな経営方針におけるわが社の課題認識や取組方針をご紹介します。

Q 「中期経営戦略2021」では資産入れ替えにおいて売却時のキャピタルゲインを着実に取り込む姿勢を明確にしましたが、今までの投資方針とどのような違いがあるのでしょうか？

これまでわが社は、一旦投資するとずっと保有し続ける傾向にありました。しかし、ビジネス規模が大きくなるにつれて事業投資リスクも高くなっており、昔のように、一からわが社が手掛けて事業を開拓していくグリーンフィールド案件は減少し、今ではほとんどがブラウンフィールドへの投資となっています。そうすると、後入りしている分リスクが軽減する代わりに、プレミアムがつくことで投資利回りは下がってしまいます。従い、プレミアムの支払いによる利回りの低下を補うためには、キャピタルゲインを増やすことが肝要です。今までのわが社は、新規事業の立ち上げを評価する一方、事業からの撤退によるキャピタルゲインは一時的な利益貢献と見なすにとどまっていました。そこで「中期経営戦略2021」では、どんなに考え尽くしてもわが社が関与することでこれ以上の成長が難しくなった際は他にその事業を委ね、売却時のキャピタルゲインを享受することを経営方針として掲げることで、社内の意識を変えていきたいと考えています。一

方、この経営方針を掲げたことに対して一部の投資家・株主の方からは、プライベート・エクイティ・ファンドの発想に近いのではないかとのご指摘も頂きますが、その点は一線を画していると考えています。

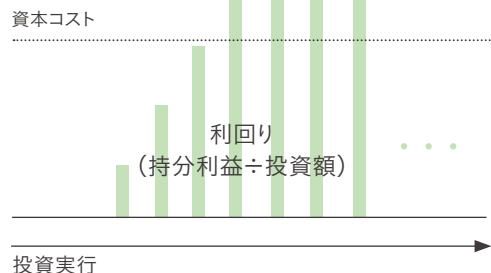
Q プライベート・エクイティ・ファンドと三菱商事の投資方針は何が異なるのでしょうか？

プライベート・エクイティ・ファンドは投下資本を回収したら売却してキャピタルゲインを得るのに対し、わが社は短期間での資産入れ替えは行いません。なぜなら、わが社は事業会社であって、事業を拡大・成長させるために投資を行うからです。従い、投資をすれば短期でキャピタルゲインを得られるかどうかで投資判断を行うのではなく、長年培ってきた取引関係やネットワークを通じて知見のある事業分野において、わが社が経営参画することでお互いの中長期的な企業価値向上に資するかどうかを重視しています。「中期経営戦略2021」でキャピタルゲインの取

ビジネス規模が大きくなり
投資リスクも高まっている中、
ブラウンフィールドへの
投資が増えています

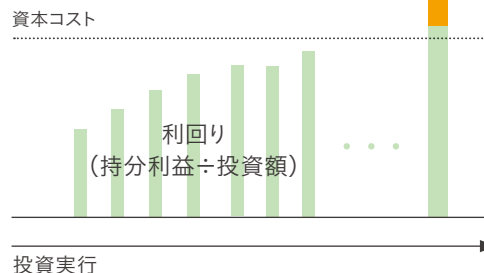


従来の事業投資モデル (グリーンフィールド)



今後の事業投資モデル

事業価値向上を売却時のキャピタルゲインとして着実に取り組む



り込みを経営方針として掲げた意図は、あらゆる手段を尽くしてもわが社の経営参画により投資先のさらなる成長に貢献できなくなる場合は、資産価値が高い段階で他に事業をお譲りし、その結果としてキャピタルゲインの享受を目指す経営方針を社内外に示すことであり、投資の主目的をキャピタルゲインのみにすることではありません。

Q 「中期経営戦略2021」では期間中に約3兆円の投資余資を見込んでいますが、3兆円をどういった分野へ投資する方針なのでしょう？

まず、3兆円はあくまで投資原資であり、全額を投資することを前提に検討している訳ではありません。投資規律にのっとって厳選した上で、投資に値する案件のみに取り組む予定です。その前提に基づいて申し上げると、どういう分野にどのようにお金やリスクを張っていくのかという点は、今後の事業環境の変化を見据えた事業ポートフォリオを意図的に組むべく、まずは戦略に合致するロングリストを作成し、リターンを重視して順次検討していく方針です。すでにロングリストは作成しており、何件か具体的に検討している段階です。

Q 二桁ROEのさらなる向上に向けて、どのような基準で投資判断を行っていますか？

案件を審査する際はIRR(内部収益率)などの指標も算出しますが、わが社が取り扱う事業領域は多岐にわたるので、案件ごとのリスクを加味した投資基準を設けています。案件によってリスクは異なり、求められる利回りも異な

るので、一件ずつ判断していく必要があるからです。実は20年ほど前に、各事業にそれぞれ資本配分して相応のリターンを得られているかモニタリングしたことがあったのですが、100を超える事業に対してそれぞれ資本を割り振るだけで膨大な労力が掛かる上に、事業によってリスクが異なる中、全社一律の基準で案件審議を行うとかえって公平な判断ができなくなるというジレンマに陥ったことから、現在の運用方針に至っています。

Q 「中期経営戦略2021」の3年間を通じて投資方針を変えていこうという経営方針は理解しましたが、その浸透には時間が掛かると思います。最終的には誰がその結果を享受するのでしょうか。

ご指摘の通り、今回の施策の成果が出るまでには、恐らく相応の時間が掛かると思っており、在任期間中に現在の経営陣がその結果を享受することはできないかもしれません。しかし、そもそも経営陣が在任期間中に成果を享受することばかりを考えてしまうと、どうしても近視眼的な施策に陥りがちになってしまう側面があると思います。その点わが社は、利益目標などについては絶対的な責任を負うものの、今回のような投資方針の変更など成果が出るまでに長い時間が掛かる施策については、腰を据えて取り組むことを許容する風土があると感じています。わが社が持続的に成長していく上で乗り越えなければならない課題があれば、たとえ自身の在任期間中に成果が出ない可能性があったとしても先陣を切って取り組み、後世に伝えていく。こういったDNAがわが社には創業以来脈々と受け継がれてきているように思います。

SECTION

02

三菱商事による 価値創造

Contents

- 30 三菱商事が目指す持続可能な成長とは
- 32 三菱商事の強み:「総合力」
- 34 三菱商事の強み:「構想力」と「実行力」
- 38 価値創造を支える仕組み
 - 38 リスクマネジメント
 - 40 コンプライアンス
 - 42 サステナビリティ推進体制



Realizing Sustainable Potential



三菱商事が 目指す持続可能な 成長とは

当社の持続可能な成長を取り巻く外部環境

企業が中長期的に成長し続けるには、事業そのものが持続可能である必要があります。そのためには、事業が経済価値を追求するだけのものではなく、世の中の社会課題や環境問題の解決に同時に貢献するものであることが重要です。

昨今ではSDGs、パリ協定、TCFDといった動きや、ESG投資の拡大、法規制の強化、消費者志向の変化といった外部環境の変化が生じています。そして、今後この流れは一層加速していくことが見込まれています。

Value Creation

全産業を俯瞰する

総合力

- ▶ 130のビジネスユニットや約1,400社の事投先、および、長年の取引関係を通じて構築した良好な顧客・パートナーとの信頼関係により全産業との接地面を保有

成長の芽を発掘する

構想力

- ▶ 事業の変化を捉え、スケールの大きな事業を構想できる能力、および、周囲を巻き込み構想を実行に移せる能力を備えた経営人材

成長を実現する

実行力

- ▶ 経営人材の構想力・実行力を支える社内の仕組み

三綱領

サステナビリティ重要課題の特定

当社は創業以来、「三綱領」を企業理念に掲げて事業を推進しています。

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、社会や環境の課題を特定の上、世の中のニーズを捉えて事業化することで、事業を通じた三価値同時実現を達成し、企業価値を向上させてまいりました。そして2017年3月期には、数ある社会・環境課題のうち、株主を筆頭とするステークホルダーからの期待が大き

く、かつ事業を通じてその解決に挑戦することが当社の成長にもつながる課題が経営課題であるとの考え方に基づき、取締役会にて審議の上、サステナビリティ重要課題として特定しました。当社の強みである「総合力」「構想力」「実行力」を駆使し、重点的にサステナビリティ重要課題に取り組むことを通じて、三価値同時実現を達成し、会社の成長を持続可能なものとしていくことを目指しています。



三菱商事の強み

「総合力」

多様な産業での事業展開を可能にする 世界に広がるパートナーシップ

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。

本店

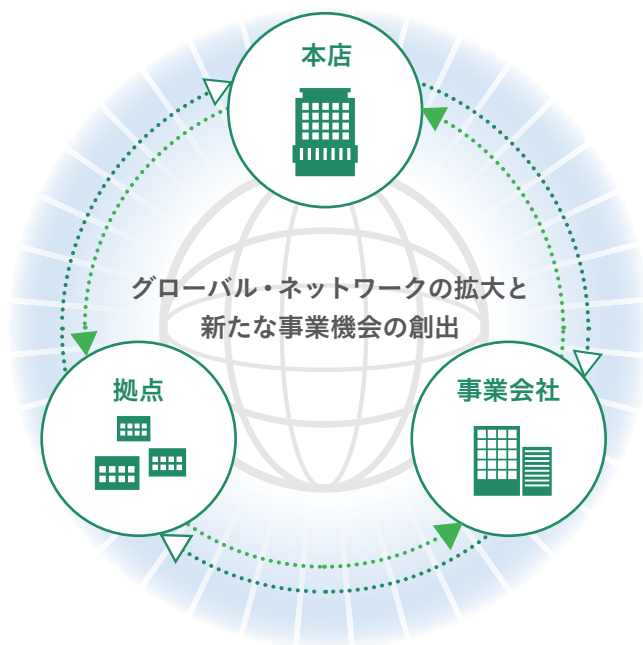
- ・グローバル・ネットワークからの発信を最大限に活用
- ・企業価値最大化に向けた意思決定実施

拠点

- ・現地知見を統合、新たな事業機会や経営に資するインテリジェンスを発信
- ・事業会社の成長の側面支援

事業会社

- ・事業経営を通じた成長の実現
- ・事業を通じた現場に根差したインテリジェンスの創出



近年、三菱商事グループを取り巻く国内外の環境は、地政学リスクの高まりや国際社会・市場のボーダレス化の一層の進展など、大きく変化しています。

複雑かつ変化のスピードが速い外部環境への対応、また、事業経営へのシフトを加速するべく、当社は世界を7地域に分け、各地域に置いていた地域統括職を2020年3月期から廃止し、世界約90の国・地域に広がる拠点と約1,400の連結事業会社から構成されるグローバル・ネットワークの直接的相互連携をさらに高める地域戦略推進体制としました。

新体制の下、このようなネットワークを活用しながら、事業に直結する活きた情報を収集・発信し、三菱商事グループの成長やリスク管理に資するように活用するほか、新たな事業機会や成長の芽の発掘につなげていきます。また、ニューヨーク、ロンドン、シンガポールに新設したコーポレート事業

支援室を通じて、事業会社の自立とさらなる成長に向けた支援を強化していきます。

このように、グローバル・ネットワークの質的な深化を図るとともに、世界中の顧客・パートナーとの良好な関係も含めた総合力を最大限に活用して、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
(地域戦略)

西浦 完司



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・パートナーと共に、当社のみでは成し得ないさまざま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けがえのない資産として日々蓄積されています。

SPAグループ Serge Pun会長からのメッセージ

2011年の民政移管後、ミャンマーの政治・経済の改革が始まりました。そして、2016年3月に国民民主連盟（NLD）政権が誕生し、国の基盤強化と経済成長促進を実現すべく取り組んでいます。2020年に予定されている総選挙の後も安定的な経済成長が見込まれています。SPAと三菱商事が信頼関係を築く最初のきっかけは、20年前にミャンマーにおける三菱電機製昇降機の販売代理店として協業を開始したことでした。それ以来、私たちは相互に事業を発展させるため密接に関わり、信頼と相互理解に基づく強固な関係を構築しました。そして中長期的なパートナーシップを確立し、私たちは、不動産や空港、自動車、エレベーター業界など、ミャンマーで成長余力のある重要な分野で事業を創出してきました。最新の協業案件の動向としては、2016年12月に

着工し、現在建設中であるYoma Centralプロジェクトがあります。当プロジェクトは、ミャンマー最大の商業都市であるヤンゴン市中心部での大規模複合再開発事業で、完成する頃にはヤンゴン市ダウンタウンの景観が変わっているはずです。両社の関係を一層深め、共にミャンマーの国づくりに貢献していきたいと考えています。

Serge Pun
Chairman
Serge Pun & Associates Ltd.



Yoma Centralプロジェクト



● 空港運営事業



マンダレー国際空港

- タイヤ販売マーケティング事業
- エレベーター・エスカレーター事業
- 工業団地造営・運営事業



ティラワ工業団地

- 三菱自動車製車両の輸入販売事業
- 都市開発事業

ミャンマー Myanmar



マンダレー
Mandalay

ヤンゴン
Yangon

三菱商事の強み

「構想力」と
「実行力」

「構想力」「実行力」「倫理観」を 備えた人材を継続的に輩出

当社はこれまで、環境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。現在は、「第4次産業革命」といえるレベルで進展する、業界を跨るビジネスモデル変革の潮流や地政学的力学の変化などの事業環境の変化に直面しています。外部環境変化のスピードが速まり、当社が対面する社会的ニーズが大きく変化する中で以下の能力・資質を備えた人材が、持続的成長を担います。

【当社社員に必要とされる3つの能力・資質】

構想力

担当事業・機能の本質を見極め、
内外環境の変化を想定、
先を見据えた戦略を
練り上げる

実行力

チームプレーを基本とし、
リーダーシップや人材育成力を
発揮して人と組織を牽引し、
最後までやり抜く

倫理観

高い倫理観を備え、
あらゆるステークホルダー
から尊敬される人間力

コーポレート担当役員(広報、人事)からのメッセージ

当社にとっての最大の資産は人材です。過去からもそうであり、今後もそうあり続けることに変わりはありません。他方、当社の業態は大きく変化しています。「トレーディング」にとどまらず、「事業投資」や、社員が事業会社に出向し、現場で主体的に価値を生み出していく「事業経営」を通じて成長がもたらされる構造となりました。「中期経営戦略2021」では、この流れを加速させ、さらなる成長を目指すことを目的としており、その成長を牽引していくのが、上記の能力・資質を備え、経営マインドをもって事業価値向上にコミットする人材、すなわち経営人材であると考えています。そうした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、2019年4月に人事制度改定を実行しました。

新たな制度下でも、当社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。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への取り組みを進め、「魅力ある職場の実現」を目指します。

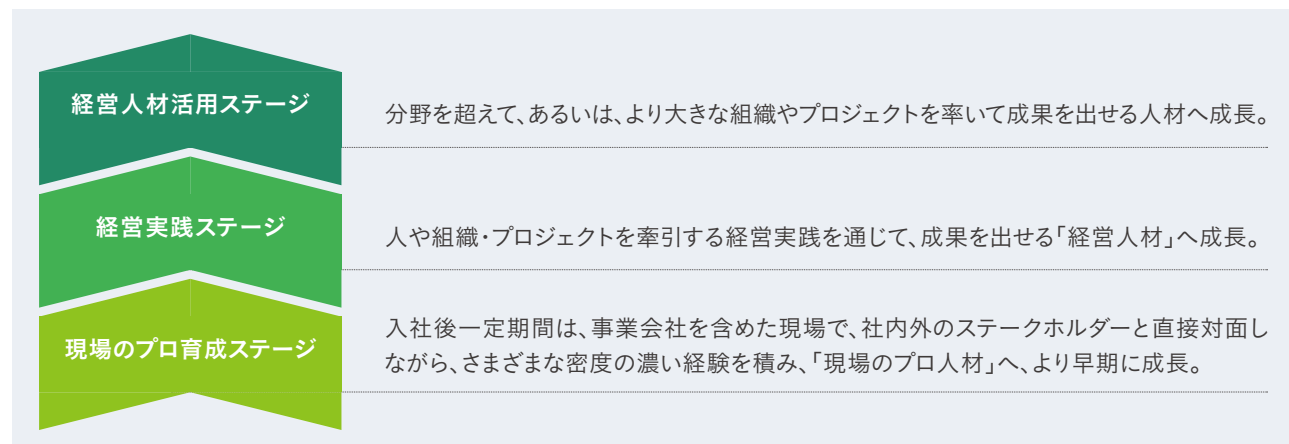
取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(広報、人事)

村越 晃



三菱商事の人材育成方針

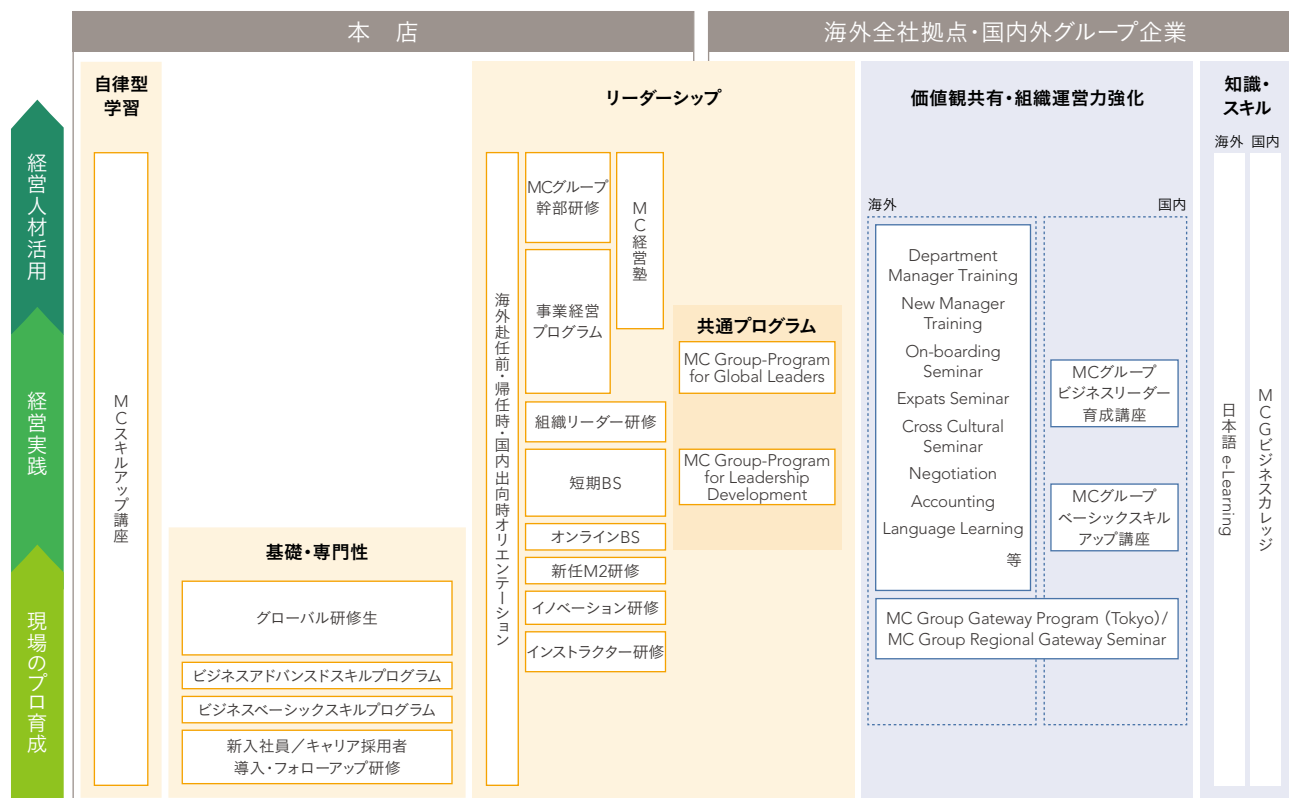
経営人材を継続的に輩出することを目指し、以下の段階(キャリアステージ)を踏んだ人材育成に取り組みます。



人材育成プログラム体系

OFF-JT(研修)では、社員一人ひとりがその能力を高めていくために資格別に求められる行動要件ごとに必要な知識・スキル等を整理し、それらを必要なタイミングで習得できるよう構成しています。また、社員の自律的成長を促すため、自発的な学

びや自己研鑽の機会の拡充にも注力しています。これらは当社グループ全体の人材育成を支える研修プログラムとして、三菱商事社員、海外全社拠点社員並びに国内外グループ企業社員を対象に実施し、社員の成長を支援します。



人材の育成と活用

当社は、前頁でご紹介した人材育成方針にのっとり人材育成と活用を推進しております。以下では各キャリアステージにおける人材の育成と活用事例につきご紹介いたします。



現場のプロ育成ステージ

入社後はまず、現場での業務を通じて社内外のステークホルダーと対峙することで、ビジネスのいろはを学ぶとともに、多様な経験を学んでもらうことを重視しております。その一環として、原則として全職員に入社8年目までに、海外拠点や事業会社での実務を通じて海外経験を積ませる「グローバル研修生制度」を実施しております。

多様な経験を得られる現場でのチャレンジングな環境

私は入社時より3年半食品の中間流通業務に従事した後、当社100%出資先の食品・飲料製造販売会社であるPrinces社(英国)へ研修生として赴任しました。研修中は生産管理やマーケティング部門、製造工場での研修機会を得たことで、製造業の仕組みや製造現場についての理解を深めることができました。帰国後は当社出資先である小売事業会社へ外向し、継続して現場経験を積んでいます。若手の頃から多様な事業環境に身を置くことは、その分高い対応力と胆力を求められるので非常にチャレンジングですが、成長につながる学びは多いと感じています。



コンシューマー産業グループ
大木 麻衣



経営実践ステージ

実力と適性を見極めた上で、適材には早い段階から経営実践の機会を提供しています。また、事業価値向上に寄与するためのスキル強化を目的に、海外ビジネススクールへの短期派遣や共通プログラム、オンラインBS等、多数のプログラムを実施しています。

プロジェクト推進を通じて得た、経営者としての貴重な学び

私は入社以来15年間建設機械の事業に携わってきました。2011年にインドネシアへ赴任した際、安全性が担保された建設機械のレンタルサービスのニーズがあることが分かり、同国初となる外資による建設機械のレンタル会社の設立に取締役管理本部長として携わりました。事業立ち上げまで外資規制やライセンス取得競争などさまざまな障壁がありましたが、この時の経験を通じて、新規事業立ち上げにおける人と人の関係性の重要性を学びました。現在私はタイの事業投資先の経営に携わっていますが、インドネシアで得た経験を糧に経営人材として成長していきたいと思えます。



産業インフラグループ
Vice President
IST Farm Machinery Co., Ltd.(タイ)
田島 康臣



経営人材活用ステージ

さまざまな経営実践を経て育成した社員にはより大きな組織やプロジェクトを任せ、培ってきた「構想力」「実行力」「倫理観」をもって新規事業の立ち上げや事業拡大を主導してもらいます。そして成果・実績に応じてメリハリある処遇を実施します。今後は分野を超えて活躍できる経営力の高い人材を全社で管理し、グループ横断的に活用していく方針です。

経営経験の積み重ねによる、経営者としてのさらなる成長

私は現在、薄鋼板加工会社であるCoilplus社（米国）の社長を務めています。今回が3度目の経営任務ですが、最初の任務では米国のスタートアップ会社での取引拡大に向け25名の社員と一丸となって取り組む日々でした。次の任務ではブラジルで業界最大の企業をパートナーとして、会社を共同経営することとなり、業界を俯瞰して本質的な課題を抽出し、根気強く周囲を巻き込む姿勢の大切さを学びました。こうした経営実践の積み重ねにより、経営者としてさらに成長していくことができるのだと思います。積み重ねてきた経験を糧に、事業経営を通じ企業価値の向上に貢献していきます。



Coilplus Pennsylvaniaの前にて
（一番右が直木CEO）

総合素材グループ
Coilplus, Inc.（米国）CEO

直木 達也

ダイバーシティ・マネジメント

三菱商事では、社員が多様性を相互に受け入れ、能力を発揮できる働きがいのある生き生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。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、多様な人材が活躍し働き続けられる制度の整備だけでなく、多様性を受容する風土の醸成にも力を入れてさまざまな取り組みを行っています。

ライフスタイルの変化に応じた柔軟なキャリア形成

私は夫の海外転勤に伴い一旦退職しましたが、再雇用制度を利用して復職し、その翌年には2人の子供を連れてシンガポールへ赴任する機会を得ました。ヒューマンリンク・アジア社という人事系の子会社にて勤務したのち、現在はシンガポール支店の総務人事を担当しています。仕事と育児の両立は大変なこともありますが、上司や同僚の理解やサポートを得て、やりがいを持って働いています。シンガポールは共働きが一般的ですし、私の周りにも子連れで駐在する女性が増えてきており、大変心強く感じています。



※写真はヒューマンリンク・アジア社在籍時のもの
（左から2人目）

シンガポール支店 総務人事副部長
岩崎 紗良

価値創造を支える仕組み

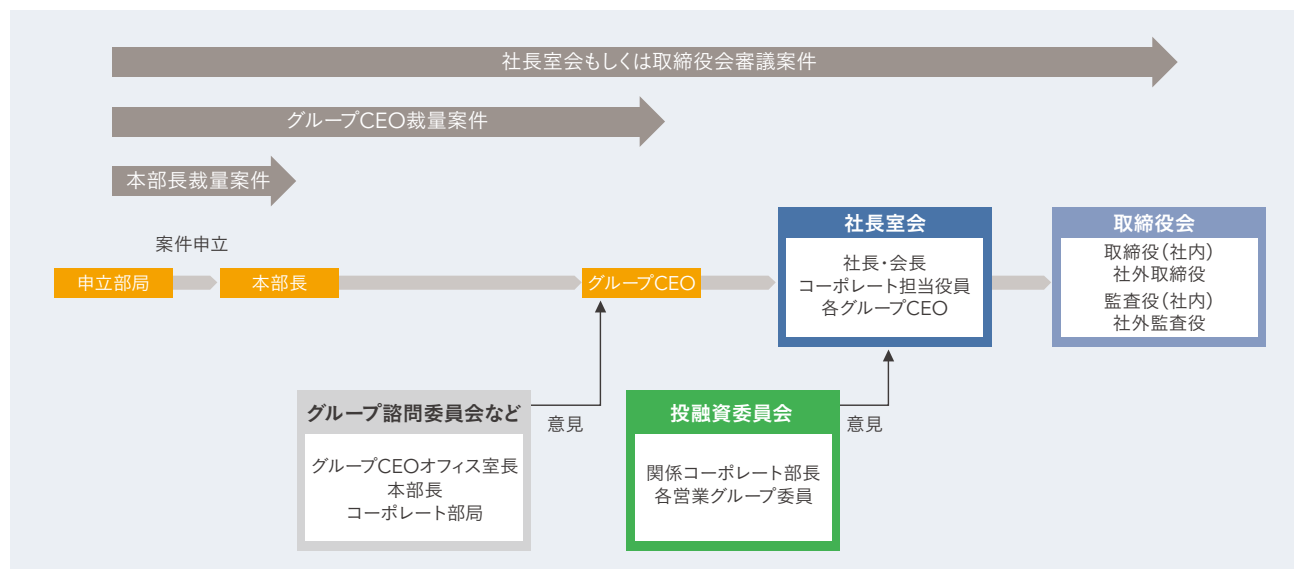
リスクマネジメント

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、企業活動に伴うさまざま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



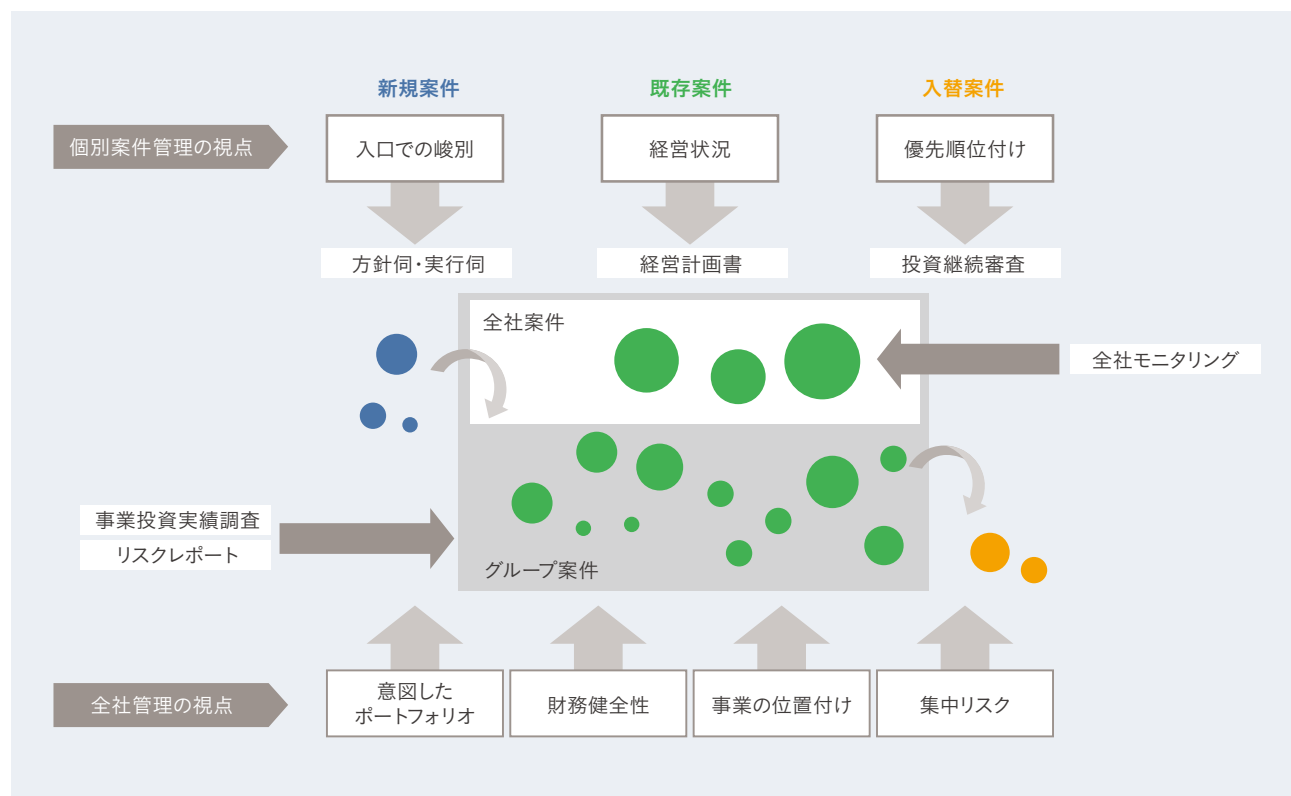
三菱商事では、金額規模に応じて各営業グループに権限を委譲する一方、社長室会や取締役会で審議する新規の投融資案件や売却・撤退案件については、全て投融資委員会で審議する仕組みとしています。

投融資委員会は、コーポレート担当役員(事業投資総括・

CDO)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
--------------	----------------------	---



担当役員からのメッセージ

三菱商事は、新規案件の投資意思決定に加え、事業投資先の中長期的な成長に向けた戦略議論や適切なKPI設定、事業の入替を通じ、持続的な成長に向けた事業ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

私が委員長を務める投融資委員会では、これらの取り組みに対する入念な定性・定量分析を経て洗い出された論点を徹底的に議論し、質の高い意思決定に繋げることで、三菱商事グループ全体の企業価値向上を実現していきます。

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、CDO)

高岡 史則



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。

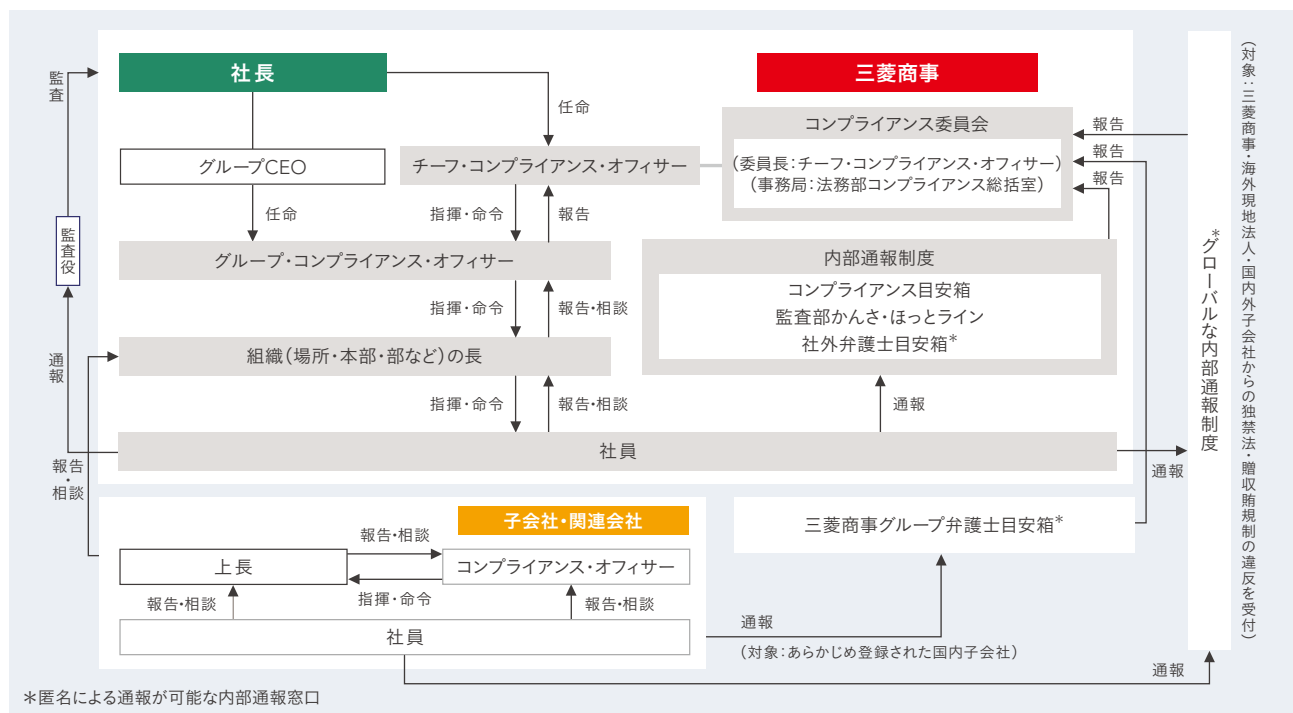
また、各種のコンプライアンス施策を継続的に展開することで、高い倫理観を持った人材の育成に注力し、企業グループとしての健全性の向上を図っています。

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さまざまな形で支援しています。

三菱商事の社内規程



コンプライアンス体制図



連結経営におけるコンプライアンス強化の取り組み

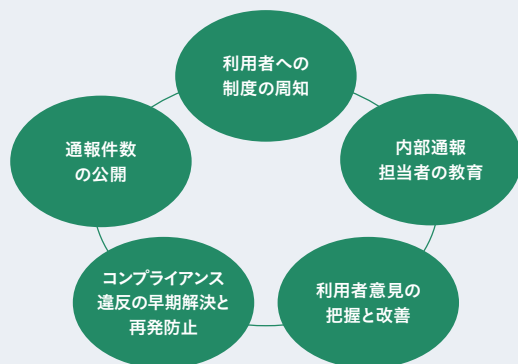
トップ メッセージ	三菱商事グループのコンプライアンス 対応方針の発信
体制強化	子会社・海外現地法人の コンプライアンス対応の支援と連携 贈収賄防止体制の強化

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	組織風土調査 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、さまざま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。

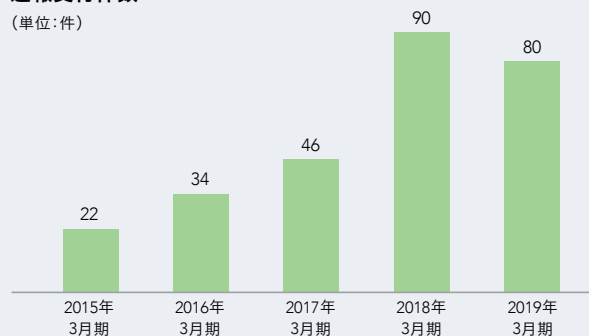
社内での通報窓口を複数設けている他、匿名通報も可能である社外弁護士による窓口や、各海外地域における通報窓口も設けています。また、独禁法・贈収賄規制の違反に関する通報を受け付けるグローバルな内部通報制度を、全ての国内外拠点・国内外子会社に展開しています。



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、組織風土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。

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

担当役員からのメッセージ

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。

三菱商事全役職員はもとより、グループ会社の社員一人ひとりに至るまでコンプライアンス知識と意識が浸透・徹底するよう、eラーニングやコンプライアンス・ディスカッション等、さまざまな取り組みを継続して実施しています。

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等、さまざま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
(サステナビリティ・CSR、総務、法務)、
チーフ・コンプライアンス・オフィサー

神田雅和



サステナビリティ推進体制

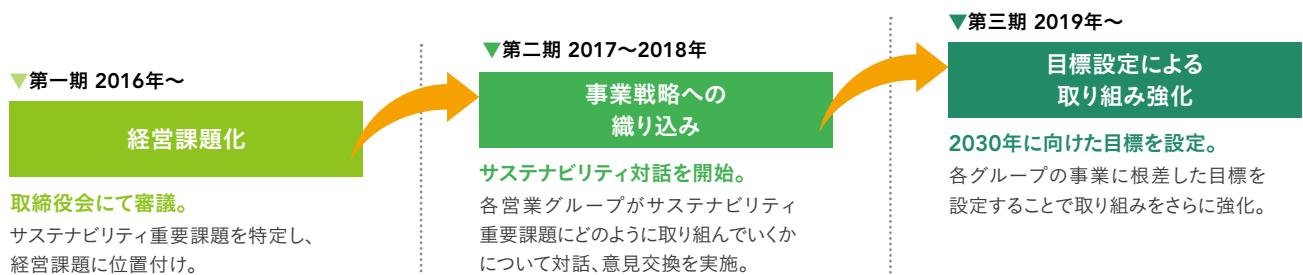
三菱商事グループの成長に不可欠である「経済価値」「社会価値」「環境価値」の同時実現を具現化するための視点であり、当社の持続可能な成長のための経営上の課題として、2016年にサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を定めました。三菱商事グループは、これらの課題に当社グループ各社と共に対処・挑戦することで、財務面を含む持続可能な成長を確実なものにしていきます。また、サステナビリティ重要課題に関する取り組みは、各重要課題に対応するSDGsの達成にもつながるものです。当社は、SDGsを達成するために企業に期待される役割を認識し、課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

 このマークを記載している箇所の詳しい情報は三菱商事ウェブサイトに記載している「ESG DATA BOOK」(<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/pdf/esgdata/2018/all.pdf>)をご覧ください。

サステナビリティ重要課題の概要

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等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のこれまでの取り組み

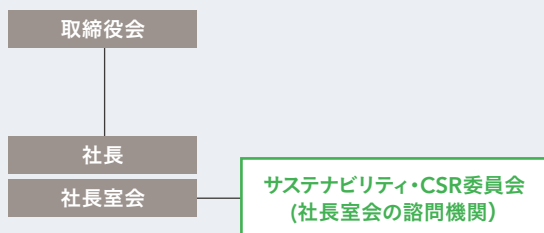


- 2016年以降、取り組みを強化し、2019年は、サステナビリティ重要課題の目標設定を行いました。
- 今後はこの目標への取り組み状況を確認しながら、三価値同時実現をさらに確かなものとしていきます。

サステナビリティへの取組体制

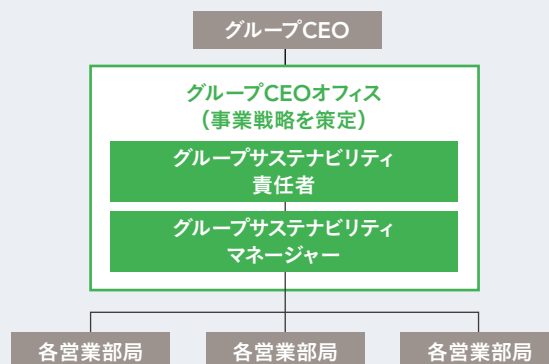
経営上の重要課題として位置付ける体制

- 経営意思決定機関である社長室会の諮問機関として、サステナビリティ・CSRに関連する全社方針・重要事項を討議するサステナビリティ・CSR委員会を設置。同委員会には、全ての営業グループCEO／コーポレート担当役員、経営企画部長が参加。
- サステナビリティ・CSR委員会での討議後、社長室会・取締役会で審議・決定される仕組み。



事業戦略への織り込み

- 各グループの事業戦略立案の責任者がサステナビリティ責任者に就任。
- サステナビリティ関連施策がグループ事業戦略に織り込まれる体制を整備。



方針を決定

各営業グループが主体となり実行

ステークホルダーとの対話

開示

対話と
事業戦略実行
のサイクル

ESG対話の促進

- ESGテーマに関する投資家との対話を積極的に展開。

外部視点の取り込み

- NGOや国際機関、ESG投資、アカデミアなど幅広い分野の社外有識者8名によるサステナビリティアドバイザーコミッティーを設置。
- 毎年当社のサステナビリティ関連取り組みを社内で決定する前に社外有識者の意見を聴取。



2019年5月 サステナビリティアドバイザーコミッティー

ステークホルダーのニーズを踏まえた開示

- 開示の在り方に関する最新動向(例:GRI、TCFD等)を意識した積極的な開示。
- 全体像の開示と関連情報の詳細開示を両立させる観点から2種のツールを使い分け、ステークホルダーのニーズに沿った開示を実行。

①統合報告書:



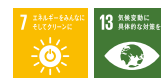
価値創造ストーリーの開示

②ESGデータブック:



網羅的なデータの開示

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・業界団体等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

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 Disclosure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、企業等が市場に開示すべき項目を提言。当社サステナビリティ・CSR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

ガバナンス

- 重要な経営課題の一つとして、社長室会にて基本方針や重要事項を決定するとともに、毎年、これらを取締役会に対して報告しています。
- サステナビリティ・CSR委員会においては、気候変動に関する機会・リスクの評価や事業戦略への反映について定期的に討議しています。
- 具体的には、基本方針として①事業を通じた取り組み方針、②TCFD対応方針等、また重要事項として①気候変動リスク・機会の評価の在り方（含む、シナリオ分析）、②温室効果ガス削減目標（含む、削減状況等）を討議しています。

これまでの取り組み

2016年	2017年	2018年	2019年
当社の気候変動への耐性に関する議論を開始。	気候変動対応方針を策定。	TCFDの対応ロードマップを作成。	気候変動機会・リスク分析の詳細議論開始。

リスク管理

- 当社が留意すべき重要な機会・リスクについては全ての営業グループ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・特定されたリスク・機会については、前述の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	2 評価・特定	3 管理
- サステナビリティ調査。（事業投資先向け） - 外部動向調査。	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。	- 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

- 気候変動に伴うさまざまな機会・リスクは事業戦略上の重要な観点の1つと認識しています。

シナリオ分析

- 気候変動の影響を受ける可能性がある主な事業分野における、各シナリオ（IEA*2のWorld Energy Outlook、Energy Technology Perspectives等）の需要見通し（5段階）を踏まえ、事業環境認識と方針・取り組みを策定しています。
- また、各シナリオを用いて財務・非財務の重要性が大きい事業を特定した上で、バリューチェーン上の各要素における気候変動機会・リスクの分析を行っています。

*2 IEA International Energy Agency 国際エネルギー機関

原材料	トレーディング	製造加工	トレーディング	需要家
リスク(影響:小) 一部インフラ更新	機会(影響:大) 取引量の増大	リスク(影響:大) 炭素回収技術等への設備投資	リスク(影響:小) 取引量の減少	機会(影響:大) 市場構造の変化による新規事業機会

事業上の取り組み

- 「低炭素社会への移行」に貢献していくことを目的に、以下の事業を戦略の一つとして推進しています。

再生可能エネルギー事業	再エネ普及拡大を支える 送電事業や蓄電関連事業など
EV等の拡大を支える 銅事業	温室効果ガスの排出量の少ない 天然ガス事業

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*5の 25%削減を目指します。	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。



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	体制
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。また、個別具体的な取り組みが求められる一部の商品に関し、その特性に応じた個別のガイドラインも策定しています。	サプライチェーンマネジメントの基本方針、およびその調査の結果はサステナビリティアドバイザリーコミッティー、およびサステナビリティ・CSR委員会の審議を踏まえて社長室会が決定し、取締役会にも報告しています。 サプライチェーンマネジメントの基本方針・調査結果 <pre> graph LR A[サステナビリティ アドバイザリー コミッティー] --> B[サステナビリティ・ CSR委員会] B --> C[社長室会で決定] C --> D[取締役会に報告] </pre>

■ サプライチェーンマネジメントの取り組み

サプライチェーンマネジメントの考え方			
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 当社との過去の取引関係等を踏まえ、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等のフォローアップ内容を実施。

調査結果

2020年3月期のアンケート調査(2019年3月期実績に基づく調査)では、中国、ベトナム、タイなどを含む約30カ国・地域のサプライヤー約300社から回答を頂きました。この調査の結果や外部環境等に基づき、一部のサプライヤーに対して現地視察や追加調査を実施していきます。

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社のサプライチェーンマネジメントは、ステークホルダーとの対話を通じ、随時見直しを検討することが重要だと考えています。2020年3月期においては、ステークホルダーからの意見を踏まえ、右表の見直しを実施しました。これらの取り組みを通じて、サプライヤーとのコミュニケーションがより活性化し、これまで以上に持続可能なサプライチェーンの構築が可能になると考えます。

ステークホルダーからの意見を踏まえ、見直した事項(例)

「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」へのサプライヤーの賛同を定期的に取り付けることを開始。

アンケート調査の対象とする商品を追加。

アンケート調査に関するサプライヤーの利便性とアクセシビリティの向上を目的として、ウェブシステムを構築。

サプライヤーとのコミュニケーション

タイのB. Foods Product International社(鶏肉処理・加工工場)を訪問

2019年3月期は、当社子会社であるフードリンク株式会社が鶏肉および鶏肉加工品を調達するタイのB. Foods Product International社の事業現場を訪問し、経営陣および従業員へのインタビューを実施しました。B. Foods Product International社では、同社が属するBetagro Groupが策定しているサステナビリティに関する方針、および社会・環境に配慮した事業を行うことを旨とした経営からのメッセージを社内に浸透させる体制が整っており、現場においてもこれらに基づいた取り組みが行われていることを確認しました。



SECTION

03

コーポレート・ ガバナンス

Contents

- 48 持続的成長に資するガバナンスの深化
- 52 コーポレート・ガバナンスの強化
- 60 新しい役員報酬制度の概要





Realizing Core Potential



持続的成長に資するガバナンスの深化

取締役会事前説明会、事業投資先視察、役職員との対話・交流等、社外役員の職務遂行に必要な情報提供・支援を強化し、持続的成長に資するガバナンスの深化を目指します。

取締役会長

小林 健



株主総会・取締役会関連

ガバナンス・指名・報酬委員会 7月 10月 3月

社外役員が過半数を占める取締役会の諮問機関。年3回程度開催し、ガバナンス・指名・報酬に関する以下の事項を審議しています。

〔審議事項〕

ガバナンス：取締役会の実効性評価（▶ P. 50）、

取締役会規則の改定、

ガバナンス向上に向けた取組施策 等

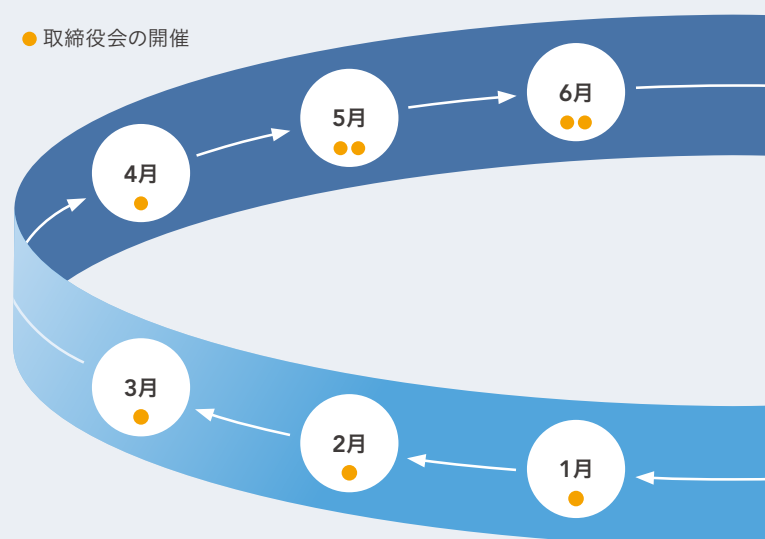
指名：取締役会・監査役（会）の構成、

後継者育成・社長選解任プロセス 等

報酬：役員報酬制度の改定・報酬ガバナンスの在り方 等



● 取締役会の開催



社外役員への支援

取締役会事前説明会

毎回の取締役会に先立ち、取締役会資料を活用しながら、コーポレート部門・営業グループの経営幹部が担当議題の概要およびポイントを説明し、社外役員からの質問等に答える機会を確保しています。取締役会での審議を本質的なものにするため、1回当たり平均3時間をかけて丁寧に実施しています。また、執行側での議論の過程を適切にモニタリングする観点から、社長室会（執行側経営意思決定機関）での審議概要およびポイントも説明しています。

取締役会懇話会

経営監督機能の実効性を一層高めるため、ガバナンス施策等、取締役・監査役が自由に討議する場として、取締役会懇話会を随時開催しています。

独立社外役員会議 5月 9月 11月 2月

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。

2019年3月期は機関投資家をゲストスピーカーとしてお招きし、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。



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および委員である社外取締役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の上、決定しています。

株主総会(2019年6月開催) 6月

株主総会を株主との貴重な対話の機会と捉え、会場レイアウトの変更をはじめとして、一体感のある対話を意識した株主総会を試みました。

開催日:2019年6月21日

※招集通知発送日:5月28日/
ウェブ開示(日英同時):5月17日

所要時間:2時間4分

出席株主数:889名

発言株主:15名13間

議決権行使率:81.71%

賛成率:全議案90%以上



就任時オリエンテーション

三菱商事に関する理解を深めるため、新任社外取締役・社外監査役に対して、営業・コーポレートの全20部局程度から就任時オリエンテーションを都度実施しています。

役職員との対話・交流

対話・交流を通じて、各グループCEO・本部長等の経営幹部および次期経営幹部候補者と社外役員との接点を強化しています。

また、社外役員と中堅社員との対話の場を設定し、現場レベルからの情報収集の機会を確保しています。



事業投資先視察

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事業の現場視察、グループ企業経営執行責任者との対話等を実施しています。

2019年8月には、カナダにおける天然ガスバリューチェーンの理解を深めるべく、Encana社と共に進めるモントニー・シェールガス生産/開発現場、およびキティマット市に建設中の年間1,400万トンの生産能力を持つLNGカナダプロジェクト*開発現場を視察しました。

加えて、北米三菱シリコンバレー支店がパートナー企業と共に進めるビジネス開発の現場視察も実施しました。

*三菱商事、Shell社、マレーシア・中国・韓国の国営エネルギー企業の5社による共同出資事業。日本を含む東アジア諸国向けにLNGを輸出販売する予定。



LNGカナダプロジェクト開発現場にて

海外事業投資先視察(過去2年間実績)

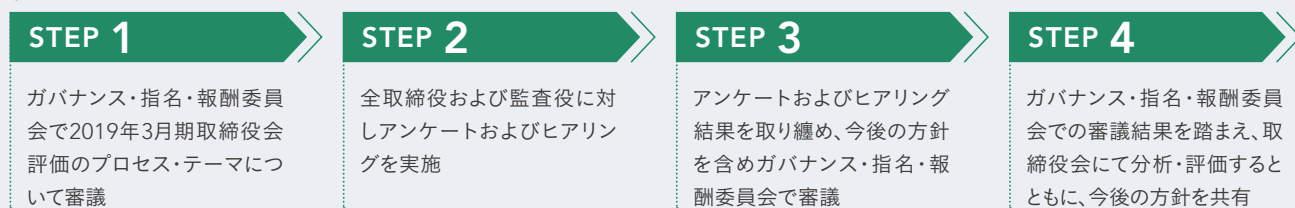
2018年8月	Cermaq社(ノルウェー)/洋上風力発電施設(北海沖)
2018年4月	大規模複合再開発事業・マンガレー国際空港(ミャンマー)
2017年9月	MDP(オーストラリア)

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、取締役会評価を毎年実施することとしています。2019年3月期は、自己評価を基本として、評価のテーマを「取締役会規則・運用見直し後のレビュー」とし、第三者評価

機関の助言を得ながら、独立社外役員である岡取締役、西川監査役が中心となり、質問項目の策定、回答の分析・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



質問事項

2019年3月期施策の評価、取締役会の規模・構成、運営、審議事項、監督・監査機能および支援体制、自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成および運営、株主・投資家との対話 等

取締役会の実効性評価の取り纏めを担った社外役員からのコメント



岡 俊子
社外取締役
独立役員

三菱商事では、取締役会の実効性評価を毎年実施していますが、取締役会の運用や付議・報告基準が、取締役会の目指すべき姿も踏まえ、大きく改善されたことが今回の実効性評価で明らかになりました。他方、社内経営会議に関する社外役員へのフィードバックのさらなる充実化や主要事業投資先のモニタリング拡充など、改善の余地はまだあると考えており、今後も取締役会の実効性向上を継続的に目指していきたいと思います。



西川 郁生
社外監査役
独立役員

各取締役・監査役へのアンケートおよびヒアリングを通じて、取締役会規則・運用の見直しは取締役会の活性化につながっていることが確認され、期待どおりの結果となりました。事業投資先視察および取締役会の事前説明会は、社外役員の理解を深め、取締役会の審議充実化に寄与しており、特に評価しています。取締役会の実効性は、不断に向上させることが重要と考えており、取締役会の実効性評価も、毎年工夫しながら実施していきたいと考えています。

評価結果および今後の取組課題

■ 取締役会およびガバナンス・指名・報酬委員会の評価や、取締役会における監査役の役割に関する監査役の自己評価等を通じ、監査役制度を基礎として、社外役員を過半数とするガバナンス・指名・報酬委員会を活用したハイブリッドモデルのガバナンス体制が適切に機能していることが確認された。

■ 情報提供充実の観点から実施している事業投資先視察は、事業に対する理解の深化および社外役員間のコミュニケーションの促進につながっていると高く評価された。

■ 2019年3月期施策として実施した取締役会改革（業務執行報告の内容拡充による全社・営業グループ戦略へのモニタリング強化、投融资案件の付議・報告に係る定量基準の引き上げ、経営幹部層からの事前説明会等を通じた社外役員への情報提供の充実）は、取締役会の活性化につながっているという評価であり、取締役会の実効性向上が確認された。

■ モニタリング機能をさらに向上させ、「中期経営戦略2021」で掲げた目標の実現を後押しする観点から、主要事業投資先のモニタリングのさらなる拡充、経営会議における審議のフィードバックの充実化、重要案件のフォローアップ拡充等が今後の取組課題として挙げられた。また、後継者育成・社長選任プロセスへの社外役員の関与の在り方については、今後も継続的に検討することが確認された。



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。

三菱商事は「取締役会のさらなる活性化」をテーマとした2018年3月期における取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、2018年5月に「取締役会改革」を実施しました。2019年3月期の実績は以下の通りです。事前説明会の拡充などにより、取締役会における審議時間の占める割合が増加し、社外役員による発言機会が増えるなど、取締役会の一層の活性化につながっていることが定量的にも確認されました。

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

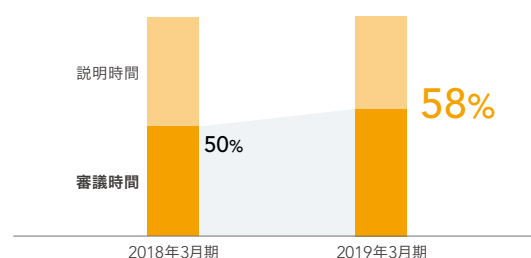
三菱商事および三菱商事グループの投融資案件の定量基準を原則として従来の2倍に引き上げ、執行側へさらに意思決定権限を委譲し、経営戦略・重要案件の審議により注力することとした。

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では、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。

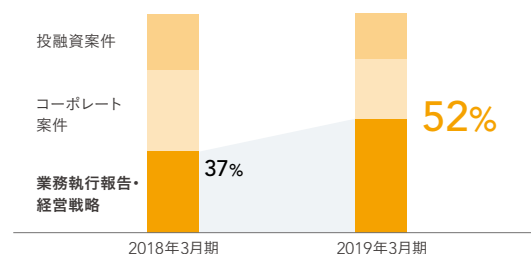
2019年3月期の実績

取締役会における審議時間の占める割合



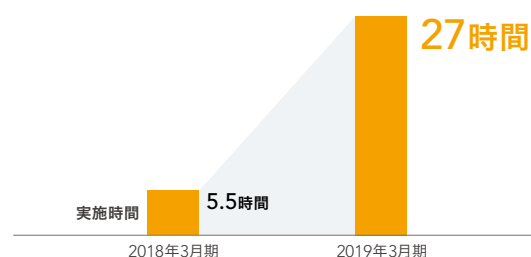
事前説明会の拡充により、取締役会での説明時間が減少。これにより、審議のさらなる充実につながった。

取締役会における議題構成・割合(所要時間ベース)



取締役会規則の改定に伴い、投融資案件の件数および所要時間が減少。これにより、業務執行報告・経営戦略案件の占める割合が増加。

事前説明会の実施時間(合計実施時間)



従来は取締役会事務局より個別ブリーフィングを実施していたが、2019年3月期より毎回の取締役会に先立ち、部門・グループの経営幹部層による集合型の事前説明会を各回平均約3時間かけて丁寧に実施。

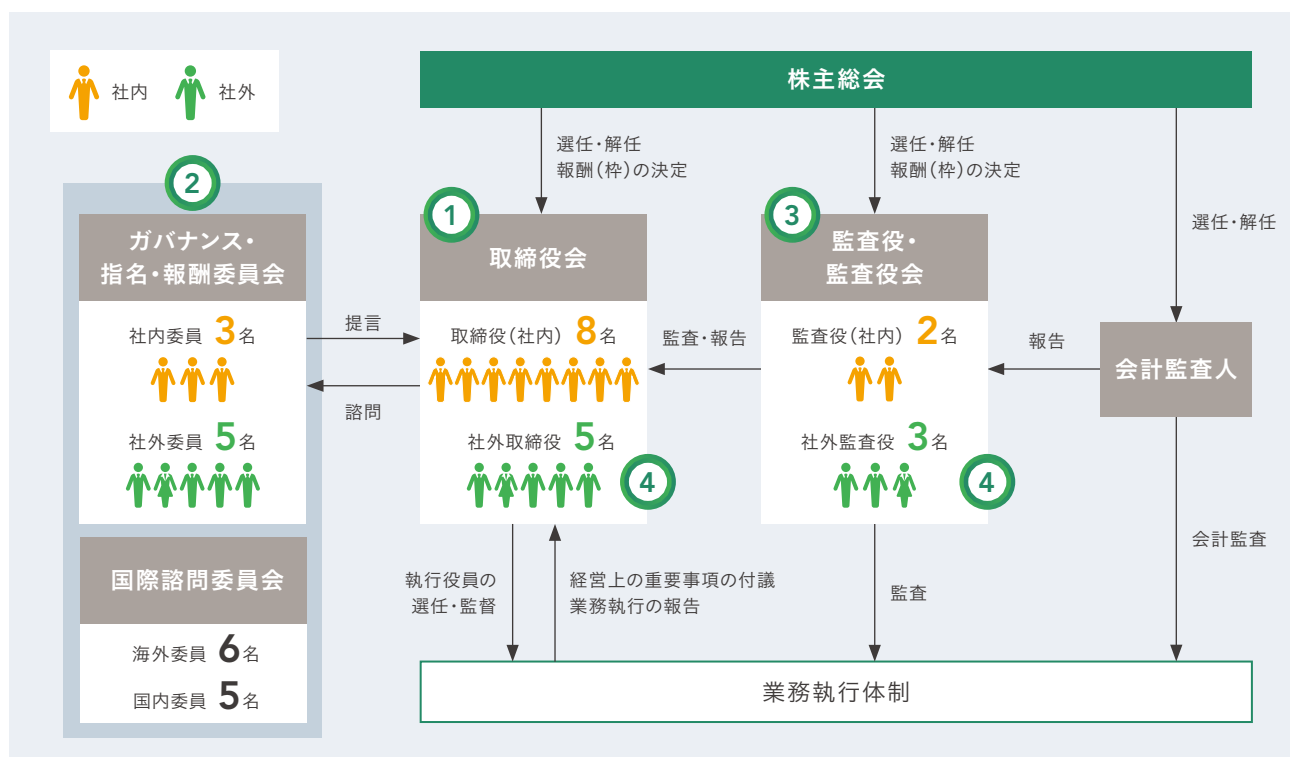
コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスに関する方針

三菱商事は、「三綱領」を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心共に豊かな社会の実現に貢献することが、株主の皆様やお客様をはじめとする全てのステークホルダーのご期待に応えるものと認識しています。

この実現のため、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を経営上の重要課題としており、監査役制度を基礎として、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役の選任や社外役員・社外委員を過半数とする取締役会の諮問機関の設置などにより、経営監督機能を強化するとともに、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制（2019年7月1日時点）



① 取締役会

取締役会は、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。

Check! >

P.53

② 取締役会の諮問機関

取締役会の諮問機関として、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会と海外の有識者を含めて構成されている国際諮問委員会を設置しています。

Check! >

P.54-55

③ 監査役・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実施しています。

Check! >

P.56-57

① 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。

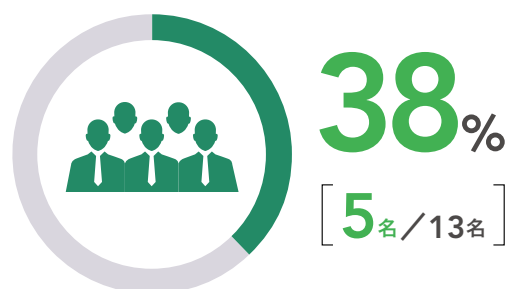
取締役会の構成・取締役候補者の選任方針

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ほか、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。

全取締役に占める独立社外取締役の割合*



*2019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、経営戦略等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等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、事業投資リスク等、さまざま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。

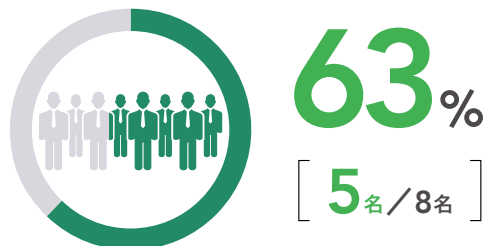
② 取締役会の諮問機関

ガバナンス・指名・報酬委員会



2001年に設置して以降、年3回程度開催しています。社外役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、個別人事等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・構成の妥当性など、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。

全委員における社外委員の割合*



*2019年7月1日時点の体制に基づく。



委員の構成（※は委員長）（2019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
常勤監査役

主な討議テーマ

取締役会および監査役会の構成、
取締役および監査役の選任方針および選任案

経営者の要件およびその選解任に関わる
基本方針、社長人事案

役員報酬制度の在り方
（報酬の決定方針や報酬水準・構成の妥当性など）

取締役会の実効性評価

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および委員である社外取締役をメンバー

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の上、決定しています。

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・学界のさまざま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[6名] (2019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	3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	11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	19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 元会長	6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	6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	19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[5名] (2019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。

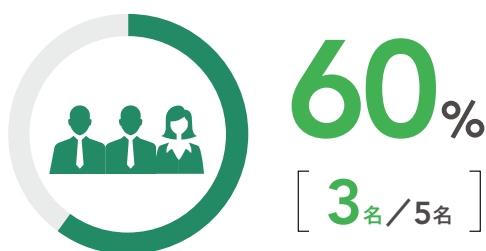


③ 監査役・監査役会



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。常勤監査役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さまざまな経験と中立的・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、各監査役に対する重要案件の説明や各監査役による監査活動の状況報告を通じ、情報共有の充実に努めています。

全監査役に占める独立社外監査役の割合*



全監査役に占める女性監査役の割合*



*2019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。2019年3月期は次の4つを重点監査項目とし、それぞれ具体的な経営・執行の進捗状況についてモニタリングを行いました。

- 1 「中期経営戦略2018」の仕上げ・その先の成長に向けた活動：
 - ・資産の入れ替えによる最適バランスの実現
 - ・収益の柱の構築
 - ・AI/IoTを活用したイノベーション
- 2 連結ベースでの事業経営モデルへのシフト：
 - ・自立経営のための権限委譲と管理体制の整備
 - ・経営人材の育成を目指した取り組み
 - ・全社拠点の見直しと新たな拠点ネットワークの構築
 - ・危機管理対応力強化への取り組み
- 3 コーポレートガバナンス：
 - ・取締役会における審議や内部監査組織の活動の充実
 - ・コンプライアンス遵守の徹底
- 4 サステナビリティ重要課題への取り組み：
 - ・具体的な活動状況と連結ベースでの理解深化

コーポレート・ガバナンスの強化に向けて

当社の事業領域は非常に広く、さまざまな国で多種多様なビジネスを展開しているため、監査役の責務を果たすにはこれらの幅広いビジネス活動を理解することが前提となります。常勤監査役に加え、社外監査役にも往査・視察の機会を通じて事業現場に積極的に足を運んでいただいているほか、重要案件の事前説明や経営執行責任者との対話の機会を拡充するなど、社外監査役に対する情報提供の充実に努めています。こうした取り組みを通じて、社外監査役からは取締役会等で積極的な意見をいただいています。今後も、社外監査役に対する情報提供を充実させるとともに、会計監査人、内部監査部門、社外取締役との連携も強化し、コーポレート・ガバナンスの質を高めていきます。



常勤監査役
内野 州馬

経営執行状況の監査

1 経営執行責任者との対話

会長、社長、コーポレート担当役員、グループCEO、本部長と社外監査役を含む全監査役との対話の機会を設けています。常勤監査役はこれに加え、コーポレートスタッフ部門部長等との対話も行っています。

2 重要会議への出席

常勤監査役は、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、必要な意見を述べています。一方、社外監査役は社長室会以下の会議体での審議内容を聴取した上で取締役会に出席し、必要な意見を述べています。また、社外監査役1名がガバナンス・指名・報酬委員会の委員に就任しています。

3 往査・視察

2019年3月期に実施した往査・視察では海外10カ国43社、国内11社の三菱商事グループ企業の経営執行責任者、および、国内外17拠点の全社拠点長と対話を行い、往査結果を会長、社長、関連の担当役員等へ報告しました。



トリニダード・トバゴのメタノール製造会社建設
サイト視察の様子(2019年2月)

経営執行責任者との
対話回数*

52回



重要会議への出席回数*

106回



往査・視察の回数*

71社/カ所



*2019年3月期における回数。

監査活動の充実に向けた取り組み

1 中堅社員との対話

社外監査役と中堅社員との懇親の場を設定し、現場社員の生の声を聴く機会を確保しています。中堅社員にとっても社外監査役と率直に意見交換できる機会となっています。

2 社外監査役への情報提供の充実

監査役会での重要案件の説明・フィードバックに加え、社外監査役は社外取締役に対する取締役会案件の事前説明会にも出席しています。

3 グループ企業との連携

三菱商事グループ企業の経営執行責任者との対話に加え、国内の主要なグループ企業37社の監査役との情報交換会を四半期に1度開催しており、監査活動に関する情報交換などを行っています。

4 社外取締役との連携

監査役によるコーポレート担当役員、グループCEO、本部長との対話には社外取締役にも参加願っている他、独立社外役員会議の開催などを通じ社外役員間の連携を強化しています。

三様監査の充実

会計監査人との連携／会計監査人の評価

期初の監査計画の概要説明、四半期決算ごとの会計監査人による監査報告(四半期レビュー)、月次定例会の実施などにより、会計監査人との連携を図っています。また、往査・視察の機会を活用し、国内外グループ会社の担当会計監査人とも意見交換を行っています。

会計監査人の評価については、四半期レビュー、定例会などで評価データを期中から蓄積し、期末に会計監査人评价会議を行っています。その結果、現会計監査人は職業専門家としての適正な監査を実施しているものと評価し、監査役会として再任を決議しています。

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。常勤監査役は毎月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。

さらに、監査部が主催する国内主要グループ会社50社の内部監査人連絡会に常勤監査役も出席し、情報収集・情報交換を行っています。

④ 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(2019年7月1日時点)。

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	66	●	立命館大学教授			
	岡 俊子	55	●	(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	66	●	元外務省 外務事務次官			
	立岡 恒良	61	●	元経済産業省 経済産業事務次官			
	宮永 俊一	71	●	三菱重工業(株) 取締役会長			

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	63	●	国広総合法律事務所弁護士			
	西川 郁生	68	●	元慶應義塾大学商学部教授 公認会計士			
	高山 靖子	61	●	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、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、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】

- 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・経済動向等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。
- 社外取締役選任の目的にかなうよう、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。

- 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、取締役会での手続き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】

- 社外監査役は、さまざま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。
- 社外監査役選任の目的にかなうよう、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	
	2019年3月期出席状況	2019年3月期出席状況		
	13/13回	(2/2回)	—	4年
	12/13回	(2/2回)	—	3年
	13/13回	(2/2回)	(1/1回)	2年
	9/9回*	(2/2回)	(1/1回)	1年
	—	—	—	2019年6月就任

* 2018年6月22日の取締役就任以降の状況を記載。

	2019年3月期出席状況		取締役会の諮問機関の委員就任状況		監査役在任年数
	取締役会	監査役会	ガバナンス・指名・報酬委員会	国際諮問委員会	
			2019年3月期出席状況		
	13 / 13回	13 / 13回	(2 / 2回)	—	7 年
	13 / 13回	13 / 13回	—	—	3 年
	13 / 13回	13 / 13回	—	—	3 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 当社の大株主(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 当社の定める基準を超える借入先^(※2)の業務執行者
- ③ 当社の定める基準を超える取引先^(※3)の業務執行者
- ④ 当社より、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、公認会計士等の専門的サービスを提供する者
- ⑤ 当社の会計監査人の代表社員または社員
- ⑥ 当社より、一定額を超える寄附^(※4)を受けた団体に属する者
- ⑦ 当社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等をいう。

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

*3 当社の定める基準を超える取引先とは、当社との取引が当社連結収益の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。

新しい役員報酬制度の概要

三菱商事では、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つながるよう、また、業務執行・経営監督の機能が、それぞれ適切に発揮されるよう、役員報酬制度を定めており、その基本的な考え方は、以下の通りです。

■ 役員報酬制度の基本的な考え方

● 報酬水準の考え方

- 三菱商事の役員が担うべき機能・役割、三菱商事の業績水準等に応じた報酬水準とする。
- 業績の達成状況等に応じて、グローバルベースで競争力を有する報酬水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。

● 報酬構成の考え方

- 業務執行を担う取締役（取締役会長および社外取締役を除く取締役）の報酬については、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬のほか、株主価値との連動性をより強化した株式報酬（株価条件付）を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識づける報酬構成とする。

（株主価値条件付）を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識づける報酬構成とする。

- 経営の監督機能を担う取締役会長および社外取締役、並びに監査を担う監査役については、それぞれ適切にその役割を担うため、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、業績により変動する報酬は支給しない。

● 報酬ガバナンスについて

- 役員報酬の決定方針、報酬水準・構成の妥当性およびその運用状況等については、取締役会の諮問機関であり、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会^(注)において、継続的に審議・モニタリングしていくこととする。

(注)ガバナンス・指名・報酬委員会の概要については、p.54をご参照ください。

■ 2020年3月期以降の役員報酬の内容

【改定前】	【改定後】	業績連動指標 (KPI)	給付形式	報酬の内容	業績執行を担う取締役	取締役会長	社外取締役	監査役
固定 (30～50%程度)	基本報酬	基本報酬	固定 (20～50%程度)	・ 役位に応じて決定した額を、毎月支給。	①	①	①	⑤
	積立型 退任時報酬	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、役員の退任時に累計額を支給。 ・ 委任契約等に反する重大な違反があった場合等には、取締役会決議にて、累計額から減額、または不支給とすることが可能。	①	—	—	—
	積立型 退任時報酬	加算報酬	個人業績 (単年度)	・ 業務執行を担う取締役に対して、毎年、取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を評価し、個人別支給額を決定の上、支給。 ・ 社長の業績評価は、社長業績評価委員会において決定。 ・ 業績評価結果については、取締役会に報告。	①	—	—	—
変動 (単年度) (20～50%程度)	加算報酬	業績連動 賞与 (短期)	連結 当期純利益 (単年度)	・ ガバナンス・指名・報酬委員会が審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度〔/中長期〕の連結当期純利益に応じて支給額を決定。 ・ 当該事業年度の連結当期純利益 (当社の所有者に帰属するもの)〔/当該事業年度以降の3事業年度の平均値〕が、企業価値の向上につながる利益水準 (株主資本コスト)〔/平均値〕を上回る場合、業績に連動して支給額が変動。 ・ 株主資本コスト〔/平均値〕を下回る場合、不支給。 ・ 支給総額には上限を設けて運用。	②	—	—	—
	賞与	業績連動 賞与 (中長期)	連結 当期純利益 (中長期)		③	—	—	—
(20～30%程度) 変動 (中長期)	株式報酬型 ストック オプション	中長期 株価連動型 株式報酬	株価/ 株式成長率 (中長期)	・ 株主の皆様との価値共有、並びに中長期的な企業価値向上および株価上昇に対するインセンティブ付与の観点から、支給。 ・ 新株予約権は、割り当てから3年間は行使不可とし、当該3年間は業績評価期間とする。評価期間中の当社株式成長率 (当社株主総利回り (Total Shareholder Return (TSR)) を、同期間中の東証株価指数 (TOPIX) の成長率で除して算出) に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が変動。 ・ 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、役位に応じて定めている基本報酬の300%程度に相当する価値の株式数を越えるまでは売却を制限。	④	—	—	—

(注)表中①～⑤は、各報酬項目を対象とする報酬枠の番号を示しています。
取締役報酬枠については、以下①～④の通り、2019年6月21日開催の定時株主総会において決議しています。

- 基本報酬、積立型退任時報酬および加算報酬を対象として、年額1.5億円以内 (うち、社外取締役に對する基本報酬を対象として、年額1.8億円以内)
- 業績連動賞与 (短期) を対象として、当該事業年度の連結当期純利益 (当社の所有者に帰属するもの) の0.06%の範囲内 (年額)
- 業績連動賞与 (中長期) を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益 (当社の所有者に帰属するもの) の平均値の0.06%の範囲内 (年額)
- 中長期株価連動型株式報酬を対象として、年額6億円以内 (ただし、年間の株式数の上限は400,000株とする)
- 監査役に対する基本報酬を対象として、年額2.5億円以内

③業績連動賞与 (中長期) を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益 (当社の所有者に帰属するもの) の平均値の0.06%の範囲内 (年額)

④中長期株価連動型株式報酬を対象として、年額6億円以内 (ただし、年間の株式数の上限は400,000株とする)

⑤監査役に対する基本報酬を対象として、年額2.5億円以内

■ 業績連動報酬の算定方法

● 業績連動賞与(2020年3月期)

1. 業績連動賞与(短期)

算定式の内容は以下の通り。

(1) 総支給額の上限

i) 6億円、ii) 下記(2)で定める個別支給額の最大支給額合計のいずれか少ない額を上限とする。

(2) 個別支給額

各役員における具体的な算定フォーミュラは以下の通り(千円未満四捨五入)。但し、2020年3月期に係る株主資本コスト(4,400億円)を下回る場合には支給額を0とする。

社長：	{2020年3月期連結当期純利益(当社の所有者に帰属) -4,400億円} × 0.025% + 0.35 (億円)
常務執行役員：	{2020年3月期連結当期純利益(当社の所有者に帰属) -4,400億円} × 0.0075% + 0.105 (億円)

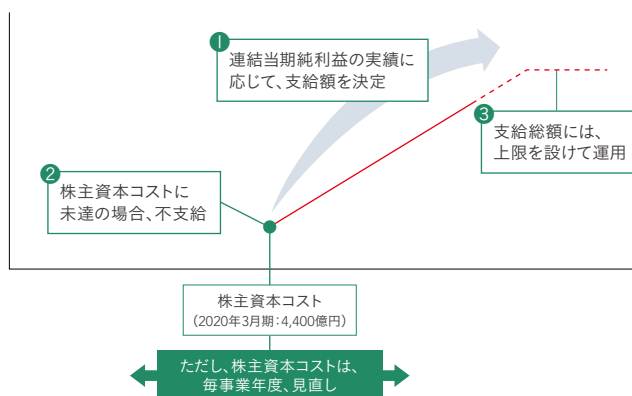
2019年6月21日時点における役員構成において、対象取締役の執行役員としての役位ごとの最大支給額およびその合計は以下の通り。

役位	最大支給額	員数	計
社長	17,500万円	1名	17,500万円
常務執行役員	5,250万円	6名	31,500万円
合計		7名	49,000万円

2. 業績連動賞与(中長期)

上記の業績連動賞与(短期)の算定フォーミュラを、以下の通り読み替えたフォーミュラを用いて支給額を算定。総支給額の上限、並びに2019年6月21日時点の役員構成における、対象取締役の執行役員としての役位ごとの最大支給額およびその合計については、業績連動賞与(短期)と同一の内容になる。

- 「2020年3月期連結当期純利益(当社の所有者に帰属)」
→「2020年3月期から2022年3月期の3事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値」に読み替え
- 「2020年3月期に係る株主資本コスト(4,400億円)を下回る場合には支給額を0とする。」
→「2020年3月期から2022年3月期の3事業年度に係る株主資本コストの平均値を下回る場合には支給額を0とする。」に読み替え



● 中長期株価連動型株式報酬

(1) 総支給株式数の上限

1事業年度当たり400,000株(新株予約権4,000個)を上限とする。

新株予約権の目的である株式の数は100株とする。

(2) 新株予約権の行使の条件

- ① 新株予約権者は、株価条件*としての当社株式成長率に応じて、権利行使期間内において新株予約権の全部または一部を行使できるものとする。
- ② 新株予約権者は、当社取締役および執行役員のいずれの地位も喪失した日の翌日から起算して10年が経過した場合には、以後、新株予約権を行使することができないものとする。

※株価条件

(ア) 役位別の権利行使可能となる新株予約権の数

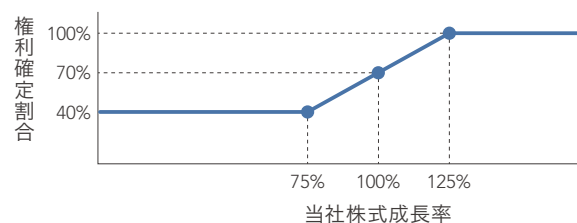
以下算定式で定まる数とする。

- 役位ごとの新株予約権の当初割当数(2019年4月1日時点の役位に基づく) × 権利確定割合

(イ) 権利確定割合

新株予約権の権利確定割合は、割当日から3年間の当社株式成長率(以下(ウ)ご参照)に応じて以下の通り変動。

- 当社株式成長率が125%以上の場合：100%
- 当社株式成長率が75%以上125%未満の場合：
40% + [当社株式成長率(%) - 75(%)] × 1.2 (1%未満四捨五入)
- 当社株式成長率が75%未満の場合：40%



(ウ) 株式成長率

$$\text{当社株式成長率} = \text{当社TSR}[3\text{年}] \div \text{TOPIX成長率}[3\text{年}]$$

$$\text{当社TSR} = (A+B) \div C$$

A: 権利行使期間開始日の属する月の直前3ヶ月の各日の(株)東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値(取引が成立しない日を除く)

B: 新株予約権の割当日以後、権利行使期間開始日までの間における当社普通株式1株当たりの配当金の総額

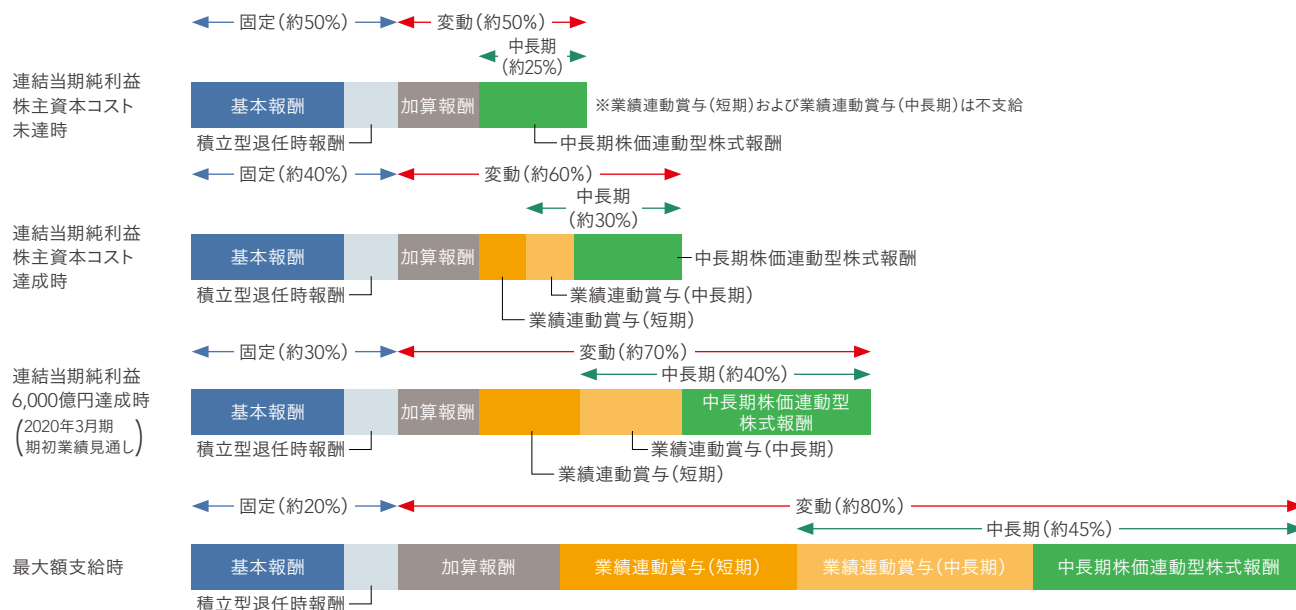
C: 新株予約権割当日の属する月の直前3ヶ月の各日の(株)東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値(取引が成立しない日を除く)

$$\text{TOPIX成長率} = D \div E$$

D: 権利行使期間開始日の属する月の直前3ヶ月の各日の(株)東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値(取引が成立しない日を除く)

E: 新株予約権割当日の属する月の直前3ヶ月の各日の(株)東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値(取引が成立しない日を除く)

■ 業務執行を担う取締役の報酬の支給割合イメージ



上記の図は、一定の当社連結業績および当社株価をもとに算出した割合のイメージであり、当社連結業績の変動、株式市場の状況等により、上記割合は変動します。

■ 役員報酬の審議・決定プロセス

取締役の報酬の決定方針や、報酬額(実支給額)の決定にあたっては、取締役会およびガバナンス・指名・報酬委員会における審議・決定プロセスを経ることとしています。

報酬額(実支給額)の決定に際し、加算報酬を除く、取締役の各報酬の支給総額および個人別支給額は、2019年6月21日開催の平成30年度定時株主総会で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する加算報酬については、業務執行を担う取締役に対して、毎年、取締役会から委任を受けた社長が、当該事業年度の各役員の業績評価を行い、そ

の結果を反映して、個人別支給額を決定しています。社長自身の業績評価は、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取締役会長および委員である社外取締役をメンバーとする社長業績評価委員会において決定しています。

業績評価結果については、客観性・公正性・透明性を担保する観点から、取締役会に報告しています。

監査役の報酬の総額および個人別支給額については、2019年6月21日開催の平成30年度定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で、監査役の協議を経て決定しています。

■ 2019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	報酬等の総額	取締役報酬		積立型退任時報酬		加算報酬		賞与		株式報酬型ストックオプション	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
取締役(社内)	1,459	9名	655	7名	79	7名	186	7名	340	7名	198
社外取締役	120	6名	120	—	—	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬等の総額	監査役報酬		積立型退任時報酬		加算報酬		賞与		株式報酬型ストックオプション	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
監査役(社内)	140	3名	140	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	39	3名	39	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切捨て)

(注1) 上記員数は、2019年3月期中に退任した取締役2名および監査役1名を含めて記載しています。
なお、2019年3月期末現在の員数は、取締役13名(うち社外取締役5名)、監査役5名(うち社外監査役3名)です。

(注2) 上記のうち加算報酬は、2019年3月期に引当金として計上した額を記載しています。

(注3) 上記のうち賞与は、2019年3月期の連結当期純利益5,907億円等を踏まえ、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、取締役会の決議を経て、2019年6月21日開催の定時株主総会で支給額を決定いたしました。

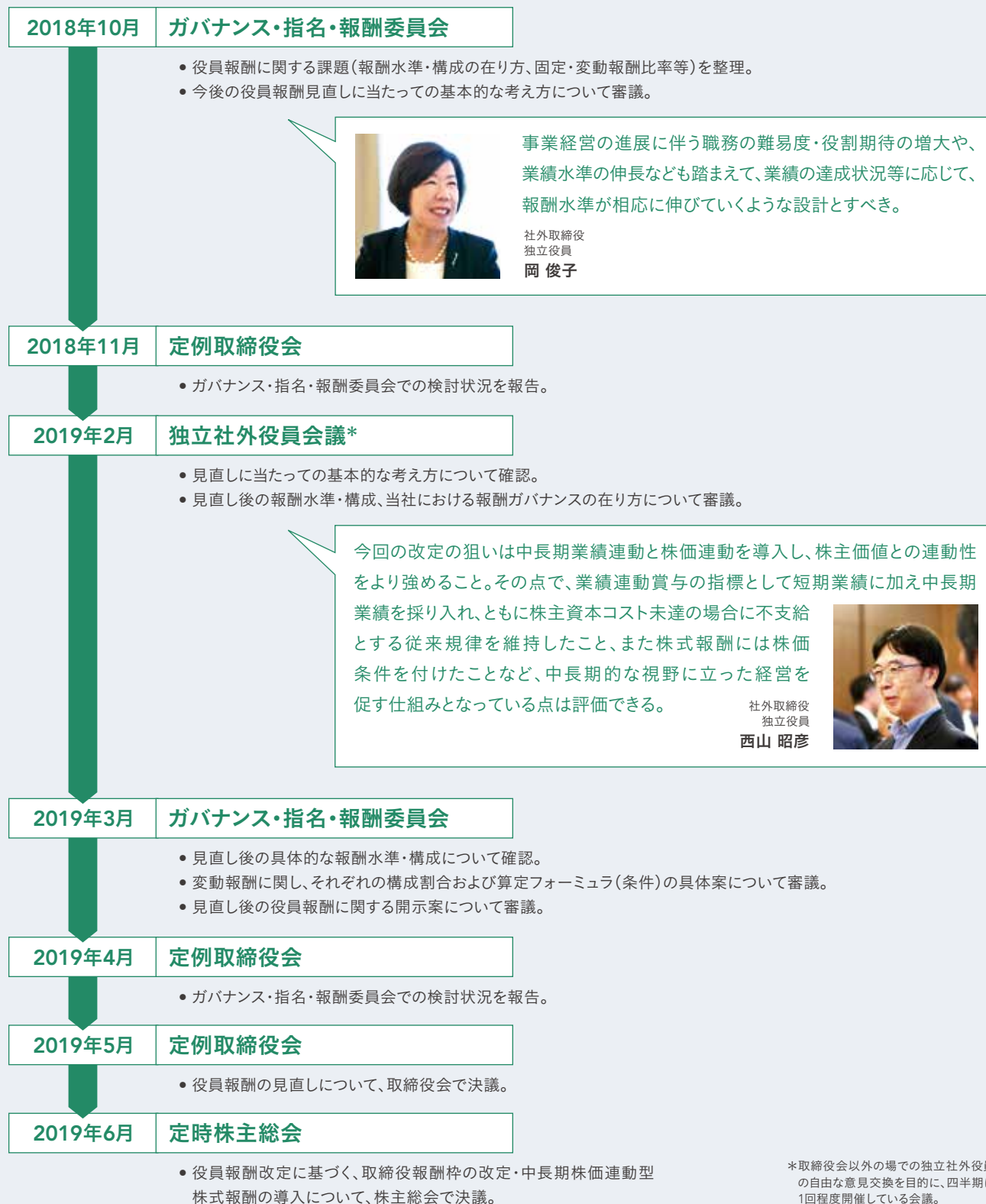
(注4) 上記のうち株式報酬型ストックオプションは、2019年3月期に取締役7名(取締役会長および社外取締役は支給対象外)に付与した株式報酬型ストックオプションについて費用計上した額を記載しています。

(注5) 上記の報酬等のほか、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2019年3月期の支給総額は以下の通りです。
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をもって廃止しています。

取締役77名(社外取締役は支給対象外)に対して132百万円
監査役7名(社外監査役は支給対象外)に対して6百万円

役員報酬制度の見直しに係る審議プロセス

三菱商事は、取締役会、ガバナンス・指名・報酬委員会等における継続的な審議を経て、役員報酬制度を見直すことを決議しました。具体的な審議プロセスは以下の通りです。



*取締役会以外の場での独立社外役員の自由な意見交換を目的に、四半期に1回程度開催している会議。

SECTION

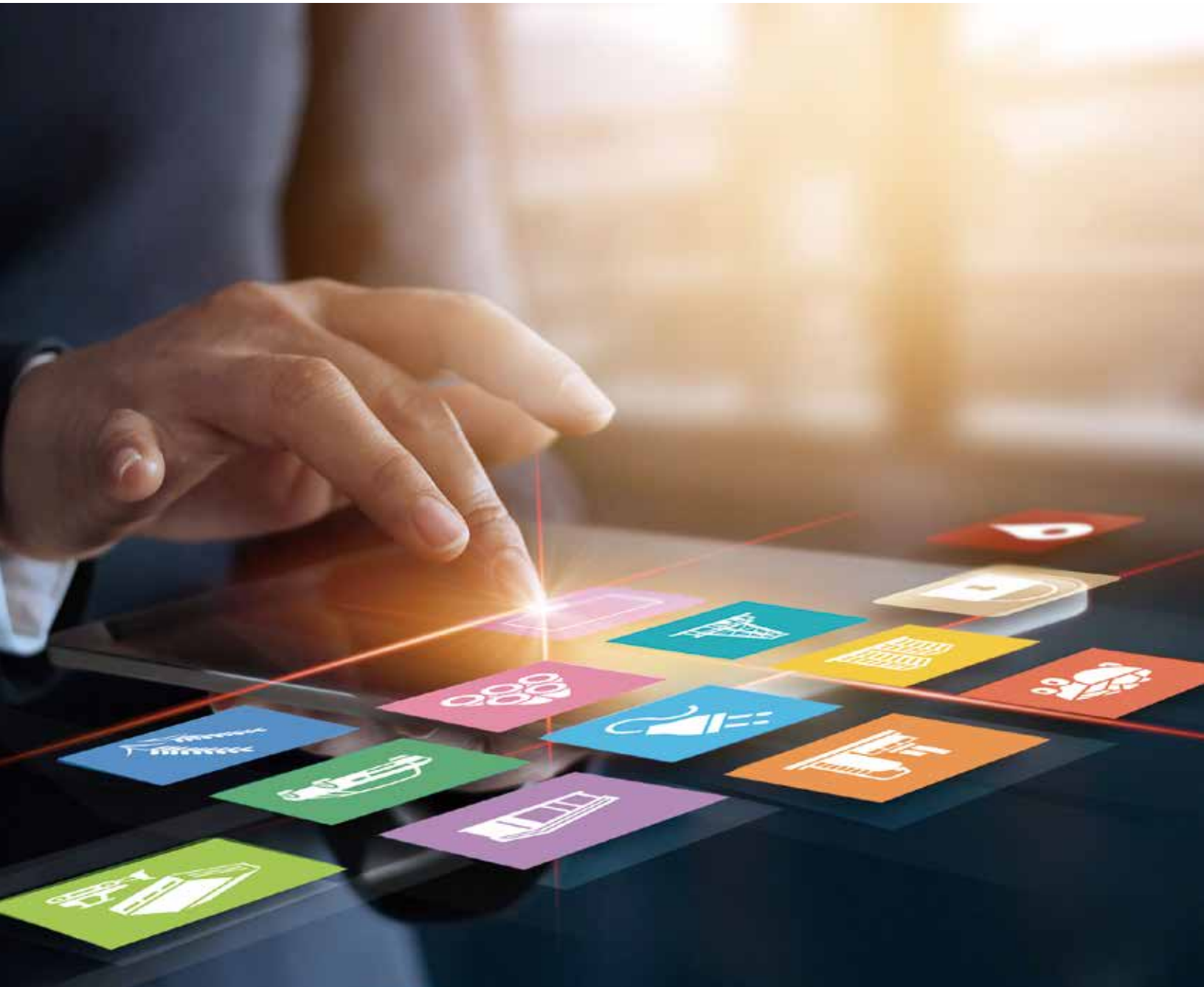
04

参考情報

Contents

66	取締役・監査役	86	コンシューマー産業グループ
68	執行役員	88	電力ソリューショングループ
69	組織図	90	複合都市開発グループ
70	営業グループ At a Glance	92	グローバル・ネットワーク(国・地域)
72	事業活動の報告／各営業グループ	94	12カ国におけるリスクマネー残高状況
72	天然ガスグループ	96	財務ハイライト
74	総合素材グループ	98	ESG情報
76	石油・化学グループ	100	会社情報
78	金属資源グループ	101	株主情報
80	産業インフラグループ		
82	自動車・モビリティグループ		
84	食品産業グループ		

Realizing Growth Potential



取締役・監査役 (2019年7月1日時点)

取締役



小林 健

1971年 三菱商事(株)入社
2010年 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
2019年 コーポレート担当役員(地域戦略)
[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)
2019年 コーポレート担当役員(CFO)[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]



岡 俊子*2

1986年 等松・トウシュロスココンサルティング(株)
(現 アビームコンサルティング(株))入社
2002年 デロイト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]



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]

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)
2019年 常勤監査役[現職]



平野 肇

1979年 三菱商事(株)入社
2019年 常勤監査役[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 監査法人栄光会計事務所
(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]



吉田 真也*1

1985年 三菱商事(株)入社
2019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]



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]



榊田 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)
2019年 コーポレート担当役員
(サステナビリティ・CSR、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[現職]



高岡 英則

1985年 三菱商事(株)入社
2019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、CDO)[現職]



宮永 俊一*2

1972年 三菱重工業(株)入社
2013年 三菱重工業(株)取締役社長
2014年 三菱重工業(株)取締役社長、CEO
2019年 三菱重工業(株)取締役会長[現職]
2019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」(<https://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」(<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/governance/corporategovernance.html>)をご参照

執行役員 (2019年7月1日時点)

社長

垣内 威彦*

常務執行役員

西浦 完司*

コーポレート担当役員(地域戦略)

水原 秀元

北米三菱商事会社社長
(兼)米州コーポレート事業支援室長

増 一行*

コーポレート担当役員(CFO)

萩原 剛

石油・化学グループCEO

吉田 真也*

コーポレート担当役員(国内)
(兼)関西支社長

京谷 裕

コンシューマー産業グループCEO

戸出 巖

自動車・モビリティグループCEO

村越 晃*

コーポレート担当役員(広報、人事)

榊田 雅和*

コーポレート担当役員
(サステナビリティ・CSR、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

鴨脚 光眞

複合都市開発グループCEO

田中 格知

金属資源グループCEO

高岡 英則*

コーポレート担当役員
(事業投資総括、CDO)

塚本 光太郎

総合素材グループCEO

中西 勝也

電力ソリューショングループCEO

西澤 淳

天然ガスグループCEO

三枝 則生

食品産業グループCEO

松永 愛一郎

産業インフラグループCEO

執行役員

平井 康光

三菱商事(中国)有限公司社長
(兼)北京支店長

柳原 恒彦

北米三菱商事会社EVP(在シリコンバレー)

山崎 和

ヘルスケア・食品流通本部長

中村 達夫

自動車事業本部長

竹内 修身

石油化学本部長

西尾 一範

リテイル本部長

岸本 好司

食品化学本部長

塩崎 英輔

炭素本部長

片山 祥徳

地域総括部長

蜂谷 由文

事業投資総括部長

石巻 尚

自動車・モビリティグループ
CEOオフィス室長

久我 卓也

都市インフラ本部長

柏木 康全

生鮮品本部長

羽場 広樹

石油本部長

柏木 豊

電力ソリューショングループ
CEOオフィス室長

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

消費財本部長

若林 茂

いすゞ事業本部長

世利 耕一

金属資源本部長
(兼)MDP事業部長

川上 泰弘

Cermaq Group AS 出向
(Chair of the Board)

太田 健司

天然ガスグループCEOオフィス室長

野内 雄三

主計部長

齊藤 勝

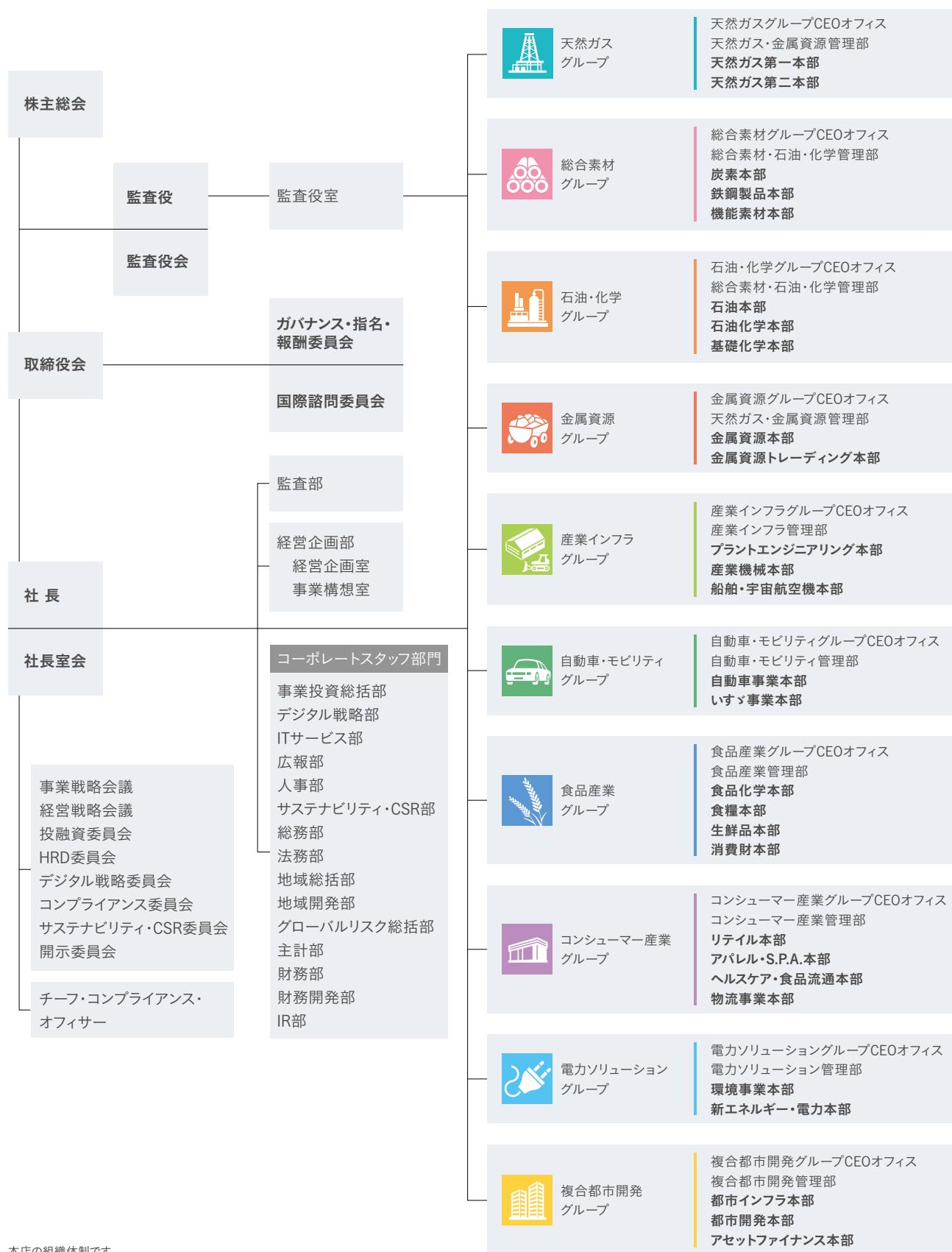
天然ガス第一本部長

太田 光治

プラントエンジニアリング本部長

*の執行役員は取締役を兼務している

組織図 (2019年9月1日時点)



本店の組織体制です。

01 三菱商事が目指す姿

02 三菱商事による価値創造

03 コーポレート・ガバナンス

04 参考情報

営業グループ At a Glance

(2019年3月期)

営業グループ名					
	天然ガス グループ	総合素材 グループ	石油・化学 グループ	金属資源 グループ	産業インフラ グループ
					
本部名	● 天然ガス第一本部 ● 天然ガス第二本部	● 炭素本部 ● 鉄鋼製品本部 ● 機能素材本部	● 石油本部 ● 石油化学本部 ● 基礎化学本部	● 金属資源本部 ● 金属資源トレーディング本部	● 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

当期純利益*	894	353	358	2,525	▲404
総資産	15,370	14,515	13,179	28,125	6,858
持分法で会計処理される投資	6,975	1,324	1,386	4,776	1,346
有形固定資産および投資不動産	1,110	1,119	650	7,639	1,604
無形資産およびのれん	37	102	44	10	85
その他投資	4,092	1,191	858	3,650	444
ROA	6%	2%	3%	9%	▲6%

2019年3月期 当期純利益* 5,907億円

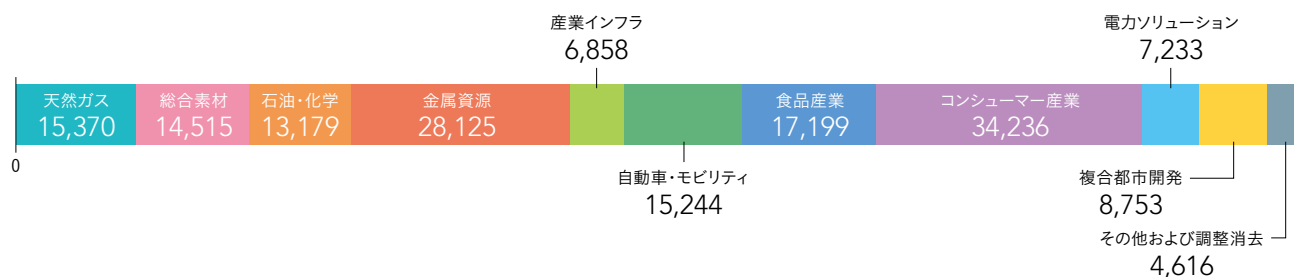


*当期純利益(純損失)は「三菱商事の所有者に帰属する当期純利益(純損失)」を指す。



(単位: 億円)						
972	99	315	331	324	140	5,907
15,244	17,199	34,236	7,233	8,753	4,616	165,328
3,614	2,843	1,471	3,853	4,219	104	31,911
303	2,972	4,978	603	477	928	22,383
110	1,753	7,622	239	20	337	10,359
1,266	1,658	3,431	129	1,476	2,895	21,090
6%	1%	1%	5%	4%	—	4%

2019年3月期 総資産 165,328億円





NATURAL GAS

天然ガスグループ

> OUR VISION

アジアを中心としたエネルギー需要増や環境対応などを背景に、環境負荷の低い天然ガス(LNG)は需要が拡大しています。当グループは、過去50年間にわたり培ってきたLNG事業での知見を最大限活用し、天然ガスを中心としたエネルギー資源を持続的に安定供給することで、「経済価値」「社会価値」「環境価値」の三価値同時実現を目指します。

常務執行役員
天然ガスグループCEO

西澤 淳



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

既存事業の基盤強化や建設中案件の着実な立ち上げに加え、競争力を有する新規プロジェクトへの参画、販売力の強化、新興市場の開拓等を通じて、LNG事業の収益拡大を目指します。また、気候変動問題をグループの最重要課題の一つと位置付け、CO₂排出量削減に取り組むとともに、環境負荷の低いLNGの安定供給を推進します。

天然ガスグループの組織



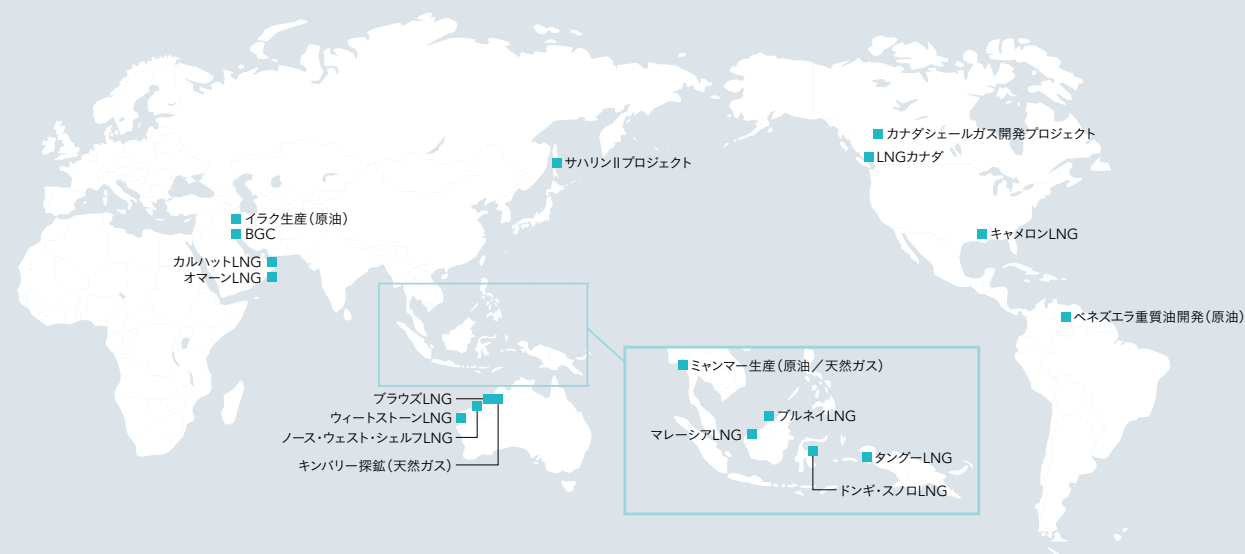
主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

		持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
LNG事業							
1	LNG事業関連 持分法損益*	—	852	36	378	428	619
	LNG事業関連 受取配当金(税後)	—	866	330	346	431	553
シェールガス事業							
2	シェールガス事業関連連結純利益	—	▲143	▲96	▲151	▲155	▲105

*LNG事業関連 持分法損益には上記の他に産業インフラグループが保有する案件の損益が2018年3月期3億円、2019年3月期1億円存在する。

> 天然ガスグループの世界展開



既存プロジェクト(生産中)

プロジェクト名	生産開始年	年間生産能力(百万トン)			買主	売主	株主構成	三菱商事の参画年	事業内容 ^{*1}
		総量	三菱商事シェア						
ブルネイ	1972	7.2	1.8	25%	JERA、東京ガス、大阪ガス、他	Brunei LNG	ブルネイ政府(50%)、Shell(25%)、三菱商事(25%)	1969	A B C D
マレーシアI (サトゥー)	1983	8.4	0.42	5%	JERA、東京ガス、西部ガス	Malaysia LNG	Petronas(90%)、サラワク州政府(5%)、三菱商事(5%)	1978	A B C D
マレーシアII (ドゥア)	1995	9.6	0.96	10%	東北電力、東京ガス、静岡ガス、仙台市ガス局、JXTG、韓国ガス公社、CPC	Malaysia LNG	Petronas(80%)、サラワク州政府(10%)、三菱商事(10%)	1992	A B C D
マレーシアIII (ティガ)	2003	7.7	0.31	4%	東北電力、東京ガス、大阪ガス、東邦ガス、JAPEx、韓国ガス公社、上海LNG	Malaysia LNG Tiga	Petronas(60%)、サラワク州政府(25%)、JXTG(10%)、DGN[三菱商事/JAPEx=80:20](5%)	2000	A B C D
ノース・ウェスト・シェール(NWS)	1989	16.9	1.41	8.33%	JERA、東京ガス、静岡ガス、東邦ガス、関西電力、大阪ガス、中国電力、九州電力、広東大鵬LNG	NWS	Shell、BP、BHP、Chevron、Woodside、MIMI[三菱商事/三井物産=50:50]、各1/6	1985	A B C D
オマーン	2000	7.1	0.197	2.77%	大阪ガス、韓国ガス公社、伊藤忠商事、BP	Oman LNG	オマーン政府(51%)、Shell(30%)、Total(5.54%)、三菱商事(2.77%)、他	1993	A B C D
カルハット	2005	3.3	0.133	4%	大阪ガス、三菱商事、Union Fenosa	Qalhat LNG	オマーン政府(47%)、Oman LNG(37%)、Union Fenosa(7%)、大阪ガス(3%)、三菱商事(3%)、他	2006	A B C D
ロシア サハリンII	原油:2008 (通年生産)、LNG:2009	9.6	0.96	10%	JERA、東京ガス、九州電力、東邦ガス、広島ガス、東北電力、西部ガス、大阪ガス、韓国ガス公社、Shell、Gazprom	Sakhalin Energy	Gazprom(50%+1株)、Shell(27.5%-1株)、三井物産(12.5%)、三菱商事(10%)	1994、PSA締結	A B C D
インドネシア タンゲール	2009	7.6	0.75	9.92%	東北電力、関西電力、SK E&S、POSCO、福建LNG、Semptra Energy、他	Tangguh	BP(40.2%)、MI Berau[三菱商事/INPEX=56:44](16.3%)、ケーシーベラウ[MIBJ(三菱商事/INPEX=56:44)(16.5%)、三井物産(20.1%)、JX石油開発(14.2%)、JOGMEC(49.2%)](8.6%)、他(★)	2001	A B C D
インドネシア ドンギ・スノロ	2015	2	0.9	44.90%	JERA、韓国ガス公社、九州電力、他	PT. Donggi-Senoro LNG	Sulawesi LNG Development[三菱商事/韓国ガス公社=75:25](59.9%)、PT Pertamina Hulu Energi(29%)、PT Medco LNG Indonesia(11.1%)	2007	A B C D
ウィートストーン	2017	8.9	0.28	3.17%	Chevron、KUFPEC、Woodside、九州電力、PEW	Equity Lifting ^{*4}	Chevron(64.136%)、KUFPEC(13.4%)、Woodside(13%)、九州電力(1.464%)、PEW(8%:内三菱商事39.7%)	2012	A B C D
合計		88.3	8.12						

新規プロジェクト(建設中)

プロジェクト名	生産開始年	年間生産能力(百万トン)			買主	売主	株主構成	三菱商事の参画年	事業内容 ^{*1}
		総量	三菱商事シェア						
キャメロン	2019 ^{*2}	12	4.0 ^{*3}	33.30%	三菱商事、三井物産、Total(天然ガス液化委託者)	Equity Lifting ^{*4}	Semptra Energy(50.2%)、Japan LNG Investment [MC/NYK=70:30](16.6%)、三井物産(16.6%)、Total(16.6%)	2012	A B C D
インドネシア、タンゲール拡張	2021	3.8	0.38	9.92%	PLN、関西電力	Tangguh	上記(★)と同じ	2001	A B C D
LNGカナダ	2020年代中頃	14	2.1	15%	Shell、Petronas、PetroChina、三菱商事、韓国ガス公社	Equity Lifting ^{*4}	Shell(40%)、Petronas(25%)、PetroChina(15%)、三菱商事(15%)、韓国ガス公社(5%)	2010	A B C D
合計		29.8	6.48						

^{*1} 事業内容 A:探鉱・開発(上流)へ投資、B:液化基地へ投資、C:マーケティングあるいは輸入代行業務、D:海上輸送

^{*2} 第一系列は2019年5月に生産開始済み

^{*3} 当社がキャメロンLNG社に液化加工委託する数量

^{*4} 権益比率、液化委託持分比率、等に応じてLNGを引き取り各社で販売



INDUSTRIAL MATERIALS

総合素材グループ

> OUR VISION

素材ニーズの多様化や産業構造の変化に伴う素材産業の変革に挑戦し、サステナブルな社会の実現の一翼を担います。

常務執行役員
総合素材グループCEO

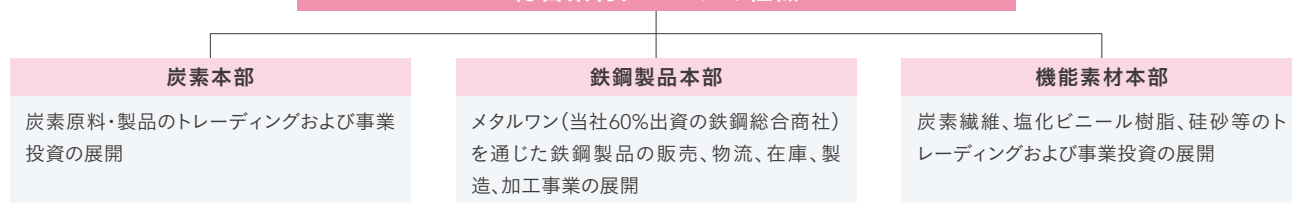
森本光太郎



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

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、当社が対面業界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ます。グループ収益の85%が自動車・モビリティと建設・インフラを占めており、これらで培った知見・経験を活用し、収益基盤の強化を行っていきます。

総合素材グループの組織



主要連結対象会社からの当社持分損益

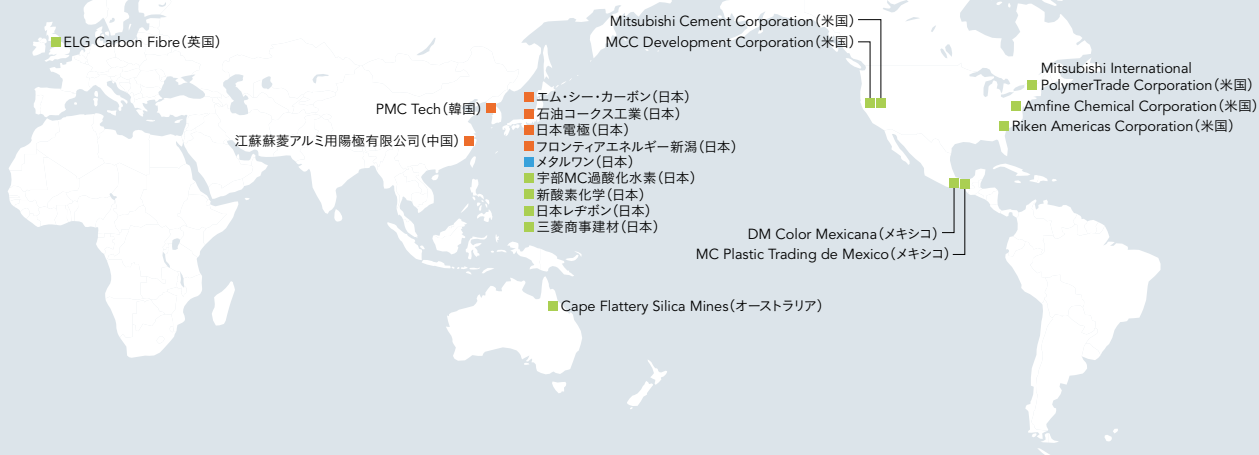
(単位:億円)

	持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1 株式会社メタルワン*	60.00	136	100	135	140	153
2 MITSUBISHI INTERNATIONAL POLYMERTRADE CORPORATION	100.00	5	6	5	7	7
3 エム・シー・カーボン株式会社	100.00	0	1	1	1	2

*株式会社メタルワンの当社持分損益は、2017年3月期まで日本会計基準、2018年3月期より国際会計基準(IFRS)に基づき算出している。

> 総合素材グループの世界展開

- 炭素本部
- 鉄鋼製品本部
- 機能素材本部



> 総合素材グループの取り扱う素材と機能

総合素材グループは、自動車・モビリティや建設・インフラ等といった対面業界において、炭素、鉄鋼製品、機能素材等多岐にわたる素材の販売取引、事業開発、事業投資を行っています。





PETROLEUM & CHEMICALS

石油・化学グループ

> OUR VISION

石油・化学グループの対面業界では、低炭素社会への移行や環境対応が将来の事業価値を左右する重要な課題となっています。当グループでは、それら重要課題を中心テーマに据え、三価値同時実現に資する事業の構築を通じ、石油・化学産業の課題解決に貢献するグループを目指します。

常務執行役員
石油・化学グループCEO

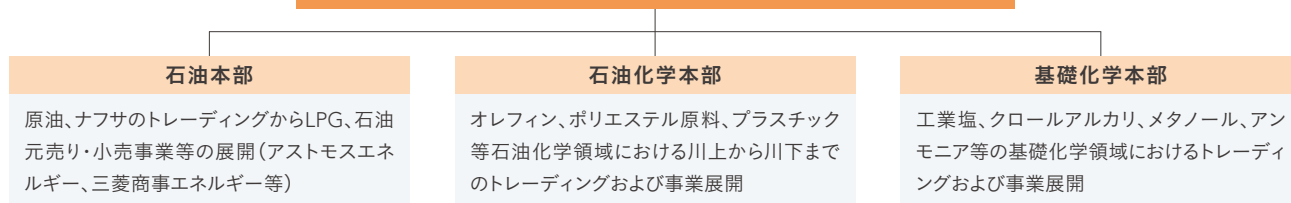
萩原 剛



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

目指す姿実現に向け、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た上で、外部環境変化に対応した既存事業のさらなる強化、あるいは業態変革等による事業転換を通じて収益の拡大を図ります。また低炭素社会への移行を中心テーマとした新たな成長の芽の発掘に取り組んでまいります。

石油・化学グループの組織



主要連結対象会社からの当社持分損益

（単位：億円）

	持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1 アストモスエネルギー株式会社	49.00	▲48	18	17	30	▲8
2 サウディ石油化学株式会社	33.34	115	137	89	120	118
3 三菱商事エネルギー株式会社*	100.00	26	21	24	28	20
4 三菱商事ケミカル株式会社	100.00	13	13	13	16	17
5 三菱商事プラスチック株式会社	100.00	17	16	19	25	30

*2016年3月期より三菱商事石油株式会社から社名変更。
注：各社における傘下会社の持分損益も合算して表示。

> 石油・化学グループの世界展開

■ 石油本部
■ 石油化学本部
■ 基礎化学本部



> 石油・化学グループのバリューチェーン

三本部の連携等によって
多様な用途・市場を開拓



主な事業

石油本部

三菱商事エネルギー(石油製品関連事業)
アストモスエネルギー(LPG元売り事業)
Petro Diamond Group(原油、石油製品トレーディング事業)

石油化学本部

三菱商事プラスチック(合成樹脂原料・製品販売事業)
中央化学(プラスチック食品包装・容器製造販売事業)
サウディ石油化学(石油化学製品販売事業)

基礎化学本部

ESSA(製塩事業)
CGCL(メタノール製造事業)
METOR(メタノール製造・販売事業)



MINERAL RESOURCES

金属資源グループ

> OUR VISION

当グループでは、事業環境の変化に応じ、トレーディングからマイノリティ投資、事業経営へと、事業モデルの変革を重ねてきました。今後、さらにその次のステージとして、自分たちのビジネスをより産業の中心に近づけ、業界に影響を与えることのできる存在を目指していきたいと考えています。

常務執行役員
金属資源グループCEO

田中 格知



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

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ことをミッションとしています。これまで培ってきたノウハウを活かし、各事業で主体的に経営関与度を高め、「経営の質」を上げることで競争力を強化していきます。

金属資源グループの組織



主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
■原料炭事業						
1 MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD(オーストラリア)	100.00	▲60	▲577	1,271	1,980	2,469
■銅事業						
2 ジエコ株式会社*1	70.00	61	0	35	148	161
3 JECO 2 LTD(イギリス)*1	50.00	11	▲3	5	30	33
4 MC COPPER HOLDINGS B.V.(オランダ)*2	100.00	31	15	24	38	26
5 MC RESOURCE DEVELOPMENT LTD.(イギリス)*3	100.00	▲57	▲2,795	▲84	35	14
■銅事業(単体配当収入)						
6 Antamina(ペルー)	10.00	56	42	92	128	86

*1 Escondida銅鉱山(チリ)への投資会社(ジエコ株式会社とJECO 2 LTDを通じた同鉱山への当社出資比率は8.25%)

*2 Los Pelambres銅鉱山(チリ)への投資会社(同鉱山への当社間接出資比率5%)

*3 Anglo American Sur(チリ)への投資会社(同社への当社間接出資比率20.4%)

> 金属資源グループの世界展開



> 金属資源グループの原料炭・銅事業

商品名	プロジェクト	所在国	年間生産能力*1	主なパートナー	当社出資比率
原料炭	BMA	豪州	原料炭他 65百万トン*2	BHP	50.00%
銅	Escondida	チリ	銅 1,200千トン	BHP、Rio Tinto	8.25%
	Los Pelambres	チリ	銅 410千トン	Luksic Group (AMSA)	5.00%
	Anglo American Sur	チリ	銅 422千トン*3	Anglo American	20.40%
	Antamina	ペルー	銅 450千トン、亜鉛 400千トン	BHP、Glencore、Teck	10.00%
	Quellaveco	ペルー	生産開始に向け開発中。2022年中の生産開始を予定。 (年間生産量: 銅300千トン(生産開始後10年間平均))	Anglo American	40.00%
	Gresik(製錬)	インドネシア	銅 300千トン	PT Freeport Indonesia、 三菱マテリアル、JX金属	9.50%

*1 生産能力はプロジェクト100%。

*2 BMAの年間生産能力については非公表であるため、2019年3月期の生産量を記載。

*3 Anglo American Surの鉱山別年間生産能力については非公表であるため、2018年の生産量を記載。



BMA(豪州)

世界最大規模の原料炭事業

金属資源の探査・開発・生産・販売を行う豪州Mitsubishi Development Pty (MDP) 社は、パートナーと共に、年間生産量約65百万トン、海上貿易量の約3割のシェアを持つ世界最大規模のBMA原料炭事業に取り組んでいます。BMAでは、高品質かつコスト競争力のある石炭を産出する7つの操業炭鉱に加え、鉄道、港を一体運営しています。



ケジャベコ銅鉱山(ペルー)

世界屈指の新規大型銅事業

ペルー共和国ケジャベコ銅鉱山は、約750万トンの埋蔵量と、30年の山命を見込む世界最大規模の未開発銅鉱山であり、コスト競争力も高い最優良案件の一つです。2018年8月より開発に向けた建設を開始し、2022年中の生産開始を予定しています。



INDUSTRIAL INFRASTRUCTURE

産業インフラグループ

> OUR VISION

産業インフラグループはさまざまな業種において、幅広くあらゆる産業およびパートナーとの接地面積を有し、多様なビジネスモデルを展開しています。デジタル化や低環境負荷等、各産業での顧客ニーズに応えるサービスやソリューションを提供し、顧客と共に持続的な成長を実現する総合産業インフラ事業者を目指します。

常務執行役員
産業インフラグループCEO

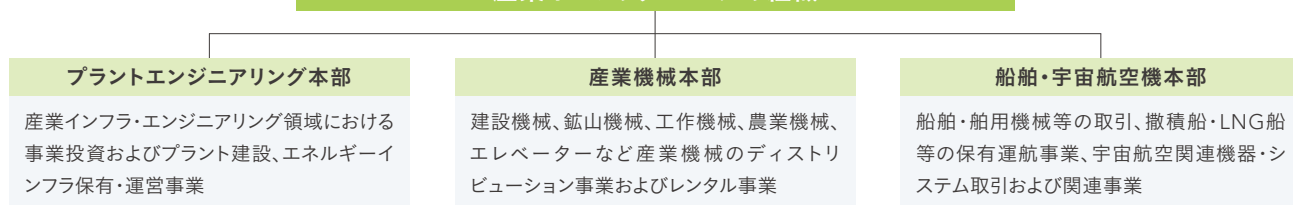
松永 愛一郎



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

プラントエンジニアリング、産業機械、船舶・宇宙航空機での各分野において、既存事業をさらに成長させると共に、隣接する業界との新規事業開発も積極的に推進します。千代田化工建設の再生支援を最大のミッションとし、リスクマネジメント力や経営人材による実行力といった面で同社を支援し、再生実現に貢献します。

産業インフラグループの組織



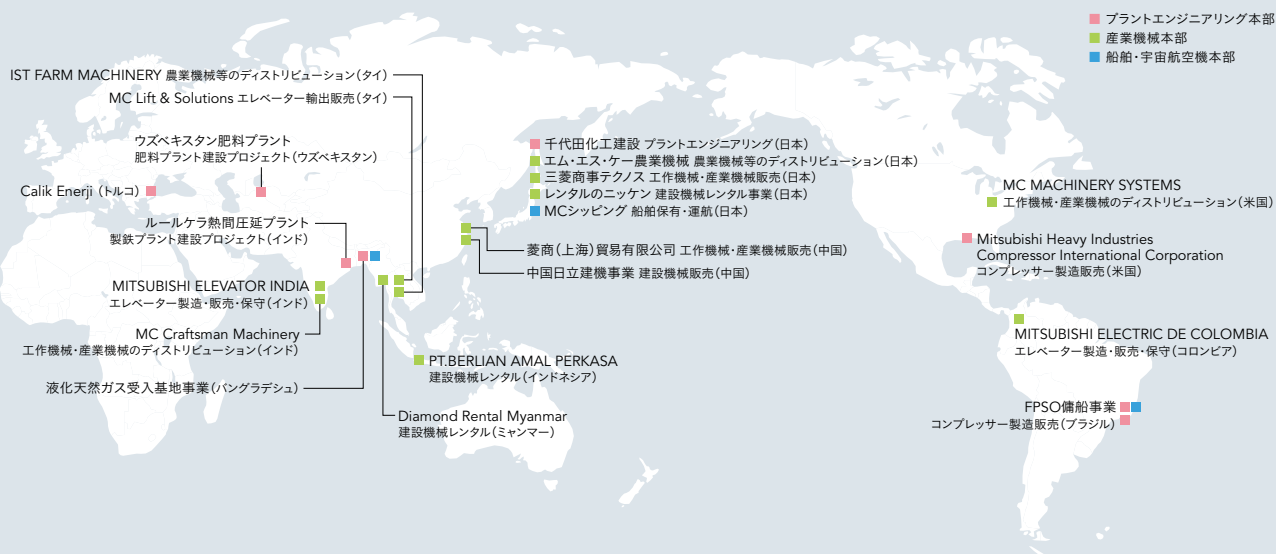
主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1 千代田化工建設株式会社*	33.57	35	37	▲131	21	▲537
2 株式会社レンタルのニッケン	100.00	61	66	56	50	51
3 三菱商事テクノス株式会社	100.00	12	12	13	11	17
4 エム・エス・ケー農業機械株式会社	100.00	6	4	9	10	9

*2018年3月期より、当社で実施した一部の連結調整(個社業績上も2018年3月期決算に反映されている期ずれ期間中の重要な取引)を含む数値に変更している。

> 産業インフラグループの世界展開



> 産業インフラグループの事業紹介

千代田化工建設の再生支援



2008年に千代田化工が実施した第三者割当増資を引き受け、同社を持分法適用会社とし、同社の経営支援・営業支援を行ってきました。

2019年3月期に起こった工事コストの大幅増加を主要因とした損失計上の事態を受け、千代田化工より当社に対して財務体質強化につき要請があり、2019年5月に同社再生支援を行うことを決定。当社の強みである事業経営モデルと千代田化工の強みである実績に裏付けられた技術力を結集し、再生の実現に向け全力を尽くします。



支援策の概要:

- 財務** 合計1,600億円の資金拠出
・ 第三者割当て増資(優先株式)の引受け: 700億円
・ シニア融資枠の設定: 900億円
- 体制** 経営・リスクマネジメント体制の強化
- 人材** トップマネジメントからプロジェクト管理の前線まで、当社経営人材を要請に応じて派遣

建機レンタル事業

三菱商事100%子会社であるレンタルのニッケンは建設機械を中心にイベント用機材や鉄道用機材などのレンタル事業を展開し、建設市場だけでなく非建設市場へとビジネスの場を広げています。全国240カ所のネットワークやメンテナンスシステムといったプラットフォームを駆使して事業を推進する同社では、約4,800種類、約105万点もの商品を「プラットフォーム」に乗せて提供し、幅広い顧客のニーズに答えています。



レンタルのニッケン ヤード



AUTOMOTIVE & MOBILITY

自動車・モビリティグループ

> OUR VISION

長年にわたって築き上げてきた自動車バリューチェーン事業のさらなる基盤強化に加えて、これらの事業基盤と知見・ノウハウを活かして「モビリティ・サービス事業」に新たに挑戦します。

その中で、渋滞・交通事故・高齢化・ドライバー不足等、ヒトとモノの移動に関する課題への対応を通じ、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現を目指します。

常務執行役員
自動車・モビリティ
グループCEO

戸出 巖



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

今後の成長が期待され、重要市場と位置付けるアセアンを中心に、生産、販売、販売金融、アフターセールス等のバリューチェーンを強化し、特に川下領域での事業拡大を目指します。加えて、これまで培ってきた事業基盤を活かし、ヒトやモノの移動に関する課題を解決するモビリティ・サービス事業にスピード感とスケール感を持って取り組みます。

自動車・モビリティグループの組織

自動車事業本部

三菱自動車、および三菱ふそうトラック・バス製車両の生産・販売・販売金融・アフターセールス・輸出、およびモビリティ・サービス事業の開発

いすゞ事業本部

いすゞ自動車製車両の生産・販売・販売金融・アフターセールス・輸出、およびモビリティ・サービス事業の開発

主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

		持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1	タイ・インドネシア自動車関連事業会社*1	—	546	451	426	612	694
2	三菱自動車工業株式会社	20.00	—	—	—	—	266*2

*1 インドネシア自動車事業再編関連損益(2018年3月期:▲26億円、2019年3月期:▲9億円)は上記および以下内訳に含まれていない。

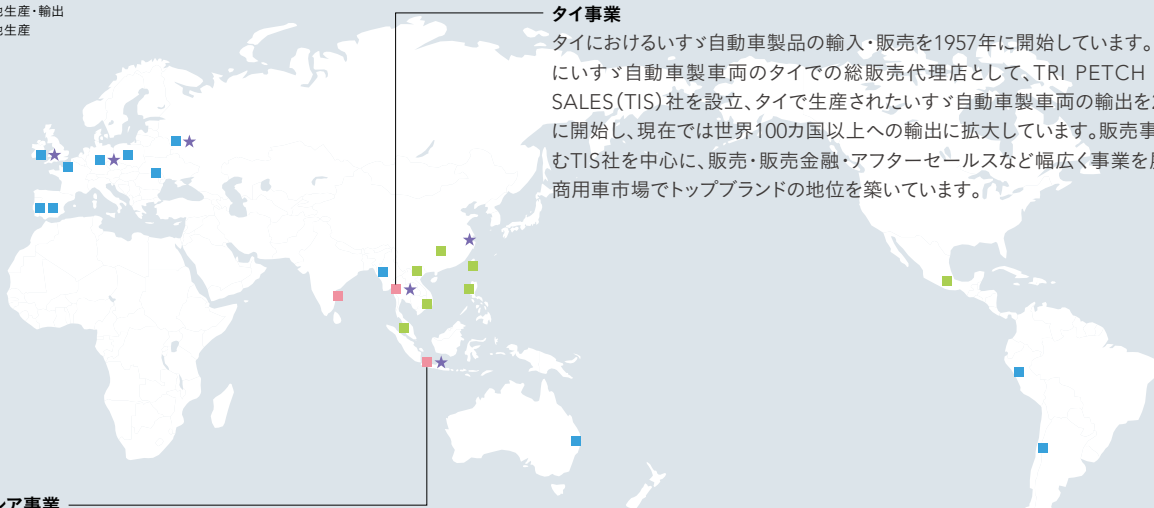
*2 取得時に公正価値評価された資産の償却等を含む当社IFRS決算上の持分損益は298億円。

■タイ・インドネシア自動車関連事業会社 主な内訳

3	PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIA (インドネシア)	40.00	—	—	—	23	26
4	PT. KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS(インドネシア)	30.00	14	6	11	19	8
5	TRI PETCH ISUZU SALES CO., LTD.(タイ)	88.73	203	206	232	264	321

> 自動車・モビリティグループの主な世界展開

- 販売・現地生産・輸出
- 販売・現地生産
- 販売
- ★ 販売金融



タイ事業

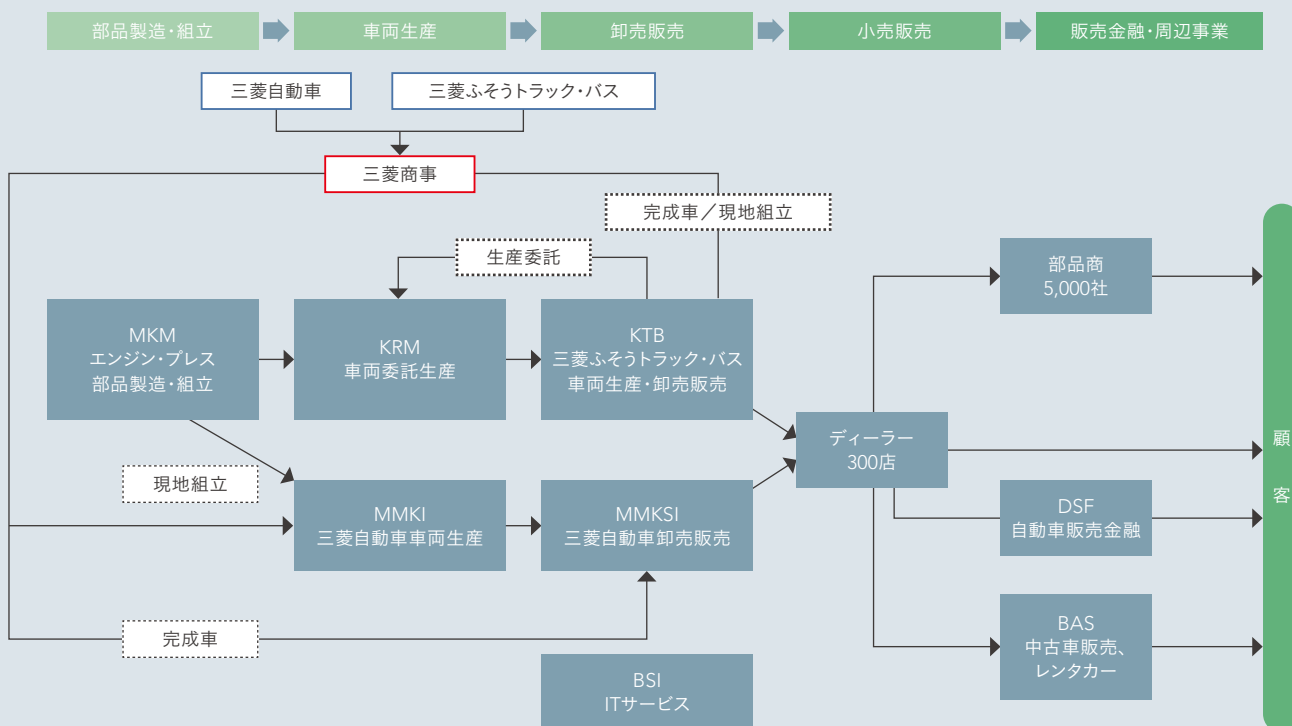
タイにおけるいすゞ自動車製品の輸入・販売を1957年に開始しています。1974年にいすゞ自動車製車両のタイでの総販売代理店として、TRI PETCH ISUZU SALES (TIS) 社を設立、タイで生産されたいすゞ自動車製車両の輸出を2003年に開始し、現在では世界100カ国以上への輸出に拡大しています。販売事業を営むTIS社を中心に、販売・販売金融・アフターセールスなど幅広く事業を展開し、商用車市場でトップブランドの地位を築いています。

インドネシア事業

インドネシアにおける三菱自動車および三菱ふそうトラック・バス製品の輸入・販売総代理店として、1970年にKRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS (KTB) 社を設立、約半世紀にわたり自動車事業を展開しています。2017年4月にはKTB社を取り扱いブランド別に事業再編し、三菱自動車製品を扱うMITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIA (MMKSI) 社および三菱ふそうトラック・バス製品を扱うKTB社を中心に生産・販売・販売金融・アフターセールス・中古車販売などの強固なバリューチェーンを構築しています。

> 自動車事業のバリューチェーン

重要市場のインドネシアでは、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。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顧客ニーズを掴み、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。





FOOD INDUSTRY

食品産業グループ

> OUR VISION

サプライチェーン上のさまざま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に取り組んでいます。原料の生産から製品の製造まで、消費者のニーズを捉えた商品を安定的に供給するとともに、消費者の「安全・安心」の確保に取り組み、社会の要請に応える価値の提供を追求しています。また、良質な商品・サービスを海外市場へ水平展開し、成長機会の創出も目指していきます。

常務執行役員
食品産業グループCEO

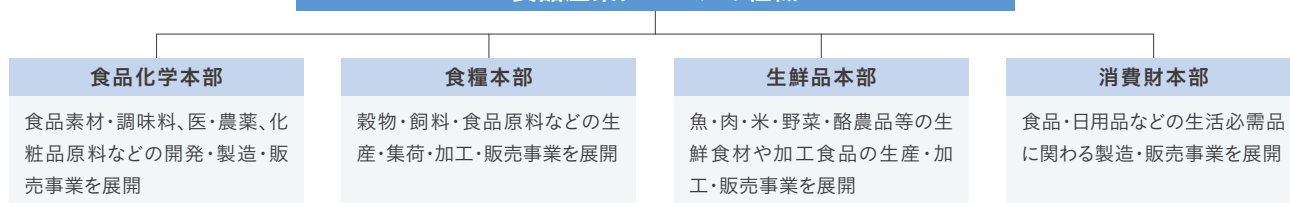
三枝 則生



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

サプライチェーンを常に変革し、消費者ニーズに合った商品の提供に努めます。特に、サステナビリティなど、食に関する社会的課題の解決に取り組みながら、持続的な成長を実現していきます。また、鮭鱒養殖・食品原料事業など、既存事業の収益力の底上げを図るとともに、さまざまな食品素材と開発力を組み合わせ、提案力を強化し、食の多様化やライフスタイルの変化に対応してまいります。

食品産業グループの組織



主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

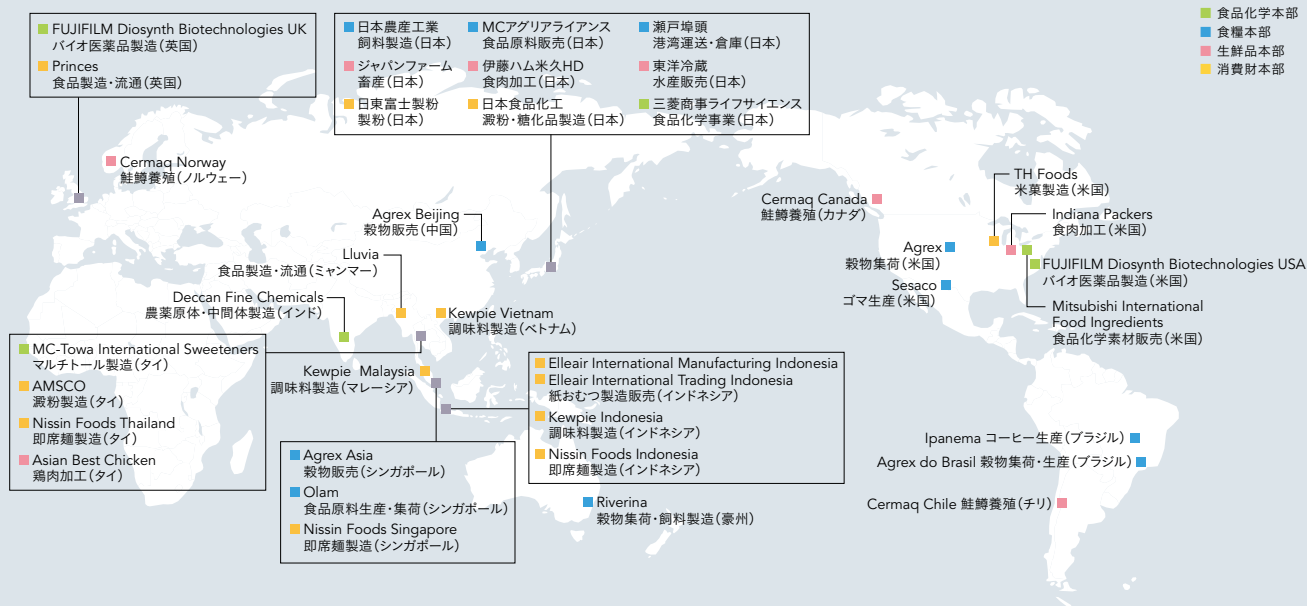
	持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1 CERMAQ GROUP AS(ノルウェー)*1	100.00	▲35	▲72	151	218	166
2 三菱商事ライフサイエンス株式会社	100.00	36	41	39	49	51
3 OLAM INTERNATIONAL LIMITED(シンガポール)*2	17.42	0	▲15	55	90	50
4 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社*3	38.94	41	66	67	59	48
5 INDIANA PACKERS CORPORATION(アメリカ)	80.00	58	24	48	55	▲8

*1 2016年3月期まではSOUTHERN CROSS SEAFOODS(チリ)の持分損益を合算している。また、2017年3月期はチリ鮭鱒事業統合関連の一過性損益を除いて開示している。

*2 当社IFRS連結決算上の持分損益には、取得時に公正価値評価された資産の償却や会計基準差の調整等で、この他に2017年3月期は▲25億円、2018年3月期は▲11億円、2019年3月期は▲28億円の連結調整が計上されている。さらに、2019年3月期は同社宛投資に関する減損として▲278億円が計上されている。

*3 2016年3月期までは旧伊藤ハム株式会社と旧米久株式会社の持分損益を合算している。

> 食品産業グループの世界展開



> 食品産業グループのビジネスモデル

組織再編により食品分野における当社の各事業が集約された当グループは、食糧、生鮮品、生活消費財、食品素材などの「食」に関わる商品を消費者にお届けする事業をグローバルに展開しています。



事業紹介 食品化学事業

食品化学事業においては、三菱商事ライフサイエンスを通じて、調味料・食品素材の製造販売事業を手掛けています。具体的には、「ニュートリション事業」「酵母エキス・アミノ酸事業」「エキス調味料事業」「うま味調味料事業」「醸造調味料・酒類事業」「食品素材・改良剤事業」「甘味料事業」「パン資材事業」の8つの領域で事業展開しています。

三菱商事ライフサイエンスにおける製品例



うま味調味料

うま味の代表的成分である核酸およびL-グルタミン酸ナトリウムの発酵法による量産化を、世界に先駆けて確立しました。



食品素材・改良剤

食感や保水性を改良できる増粘安定剤や品質改良剤、乳化剤等を提供し、加工食品や中食メーカーのサポートをしています。



コンシューマー産業グループ

> OUR VISION

リアルとデジタルの融合を通じて「次世代型消費者プラットフォーム」を構築し、消費者接地面積を持続的に拡充しながら、消費社会における重要課題の解決に継続的に取り組みます。コア事業を強化しながら、新たな「成長の芽」を発掘し、循環型の成長サイクルを確立します。

常務執行役員
コンシューマー産業
グループCEO

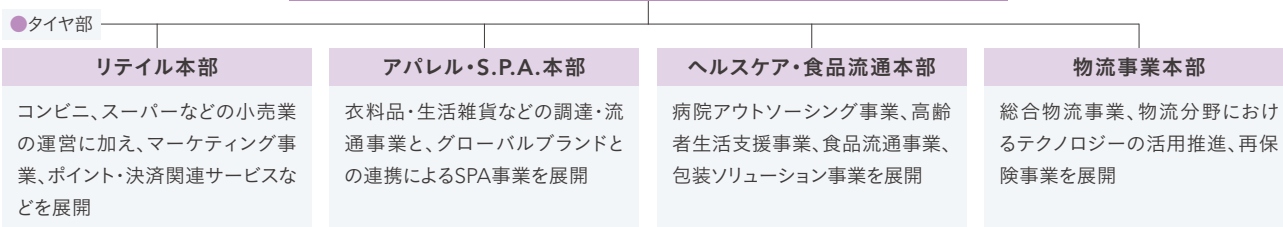
京谷 裕



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

各事業のデジタルトランスフォーメーションを推進し、少子高齢化・労働力不足・物流危機・地域生活基盤の弱体化など、成熟市場におけるさまざまな社会的課題に対応したビジネスモデルを構築します。課題先進国の日本で培ったビジネスモデルの海外市場への水平展開にも挑戦します。

コンシューマー産業グループの組織



主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位:億円)

	持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1 株式会社ローソン*	50.12	106	105	122	134	128
2 三菱食品株式会社	61.99	61	77	77	67	74
3 三菱商事ロジスティクス株式会社	100.00	33	37	53	18	37
4 三菱商事ファッション株式会社	100.00	25	26	32	24	25
5 エム・シー・ヘルスケア株式会社	80.00	24	27	25	27	24

*2017年3月期までは持分比率33.5%。また、当社全体の連結決算上の持分損益では、取得時に公正価値評価された資産の償却や会計基準差の調整等で、この他に2017年3月期は+2億円、2018年3月期は▲41億円、2019年3月期は▲40億円の連結調整が計上されている。

> コンシューマー産業グループの世界展開



> コンシューマー産業グループの事業紹介

データマーケティング事業

ロイヤリティ マーケティングが運営する共通ポイントサービス「Ponta(ポント)」は、カード1枚で複数の提携店舗でポイントを貯められるサービスです。日本最大級の会員数を誇るPontaに蓄積されたデータを分析・利活用することで、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。



TOYO TIREと資本業務提携契約を締結

2018年11月、三菱商事はTOYO TIRE(旧:東洋ゴム工業)と資本業務提携契約を締結しました。さらに、同契約に基づき、2019年2月に同社株式の保有割合を3.05%から20%に引き上げました。

三菱商事は今回の提携を通じ、半世紀にわたる取引や海外での合併事業で築いてきたTOYO TIREとの協力関係を拡大し、総合力を活かした新たなビジネスモデルを共創していきます。また、デジタル化やモビリティ分野での変革に対応した新たな製品・サービスを提供し、TOYO TIREの企業価値の向上に貢献していきます。





電力ソリューショングループ

> OUR VISION

電力ソリューショングループの扱う「電気」は重要な生活インフラの基盤です。再生可能エネルギー等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、需給調整機能等顧客に対して新たな付加価値を提供することで、持続可能な社会構築への貢献と企業価値向上の実現を目指します。

常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO

中西 勝也



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

各家庭・顧客が日常的に利用する「電気」を通じ、単なる電力販売に留まらない、顧客目線に立った新たなサービスの提供を目指します。さらに、従来の発電・送電事業（供給側）に加え、川下の蓄電・分散型電源・電力トレーディング等の電力サービス事業（需要側）に取り組み、川上から川下の全体で事業価値の極大化を図ります。

電力ソリューショングループの組織

環境事業本部

リチウムイオン電池の開発・製造・販売事業、電池サービス事業、水素等次世代エネルギーの開発

新エネルギー・電力本部

発電・送電事業、電力トレーディング事業、電力小売事業、発送電関連機器・設備の販売

主要連結対象会社からの当社持分損益

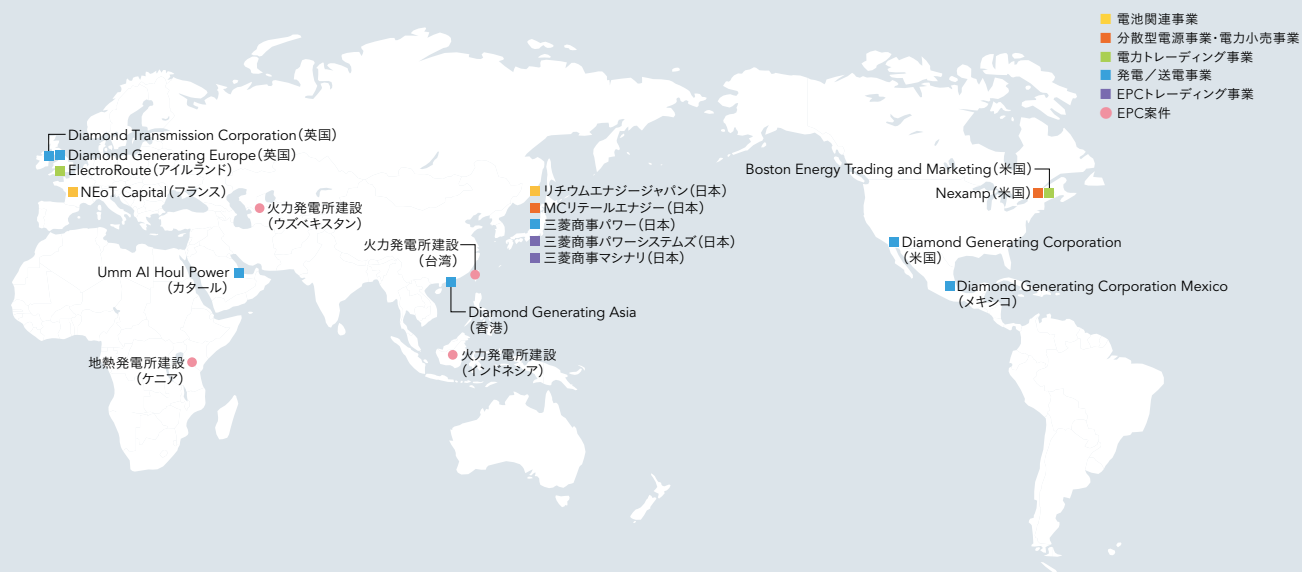
(単位:億円)

	持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1 DIAMOND GENERATING ASIA, LIMITED(香港)*1	100.00	165	48	65	108	83
2 DIAMOND GENERATING CORPORATION(アメリカ)	100.00	65	47	74	223	11
3 DIAMOND GENERATING EUROPE LIMITED(イギリス)	100.00	15	70	27	34	217
4 DIAMOND TRANSMISSION CORPORATION(イギリス)	100.00	80	83	60	41	29
5 三菱商事パワー株式会社*2	100.00	3	28	38	72	53

*1 DIAMOND GENERATING ASIA, LIMITEDが管理している会社を含めた8社の損益を合算して開示している。

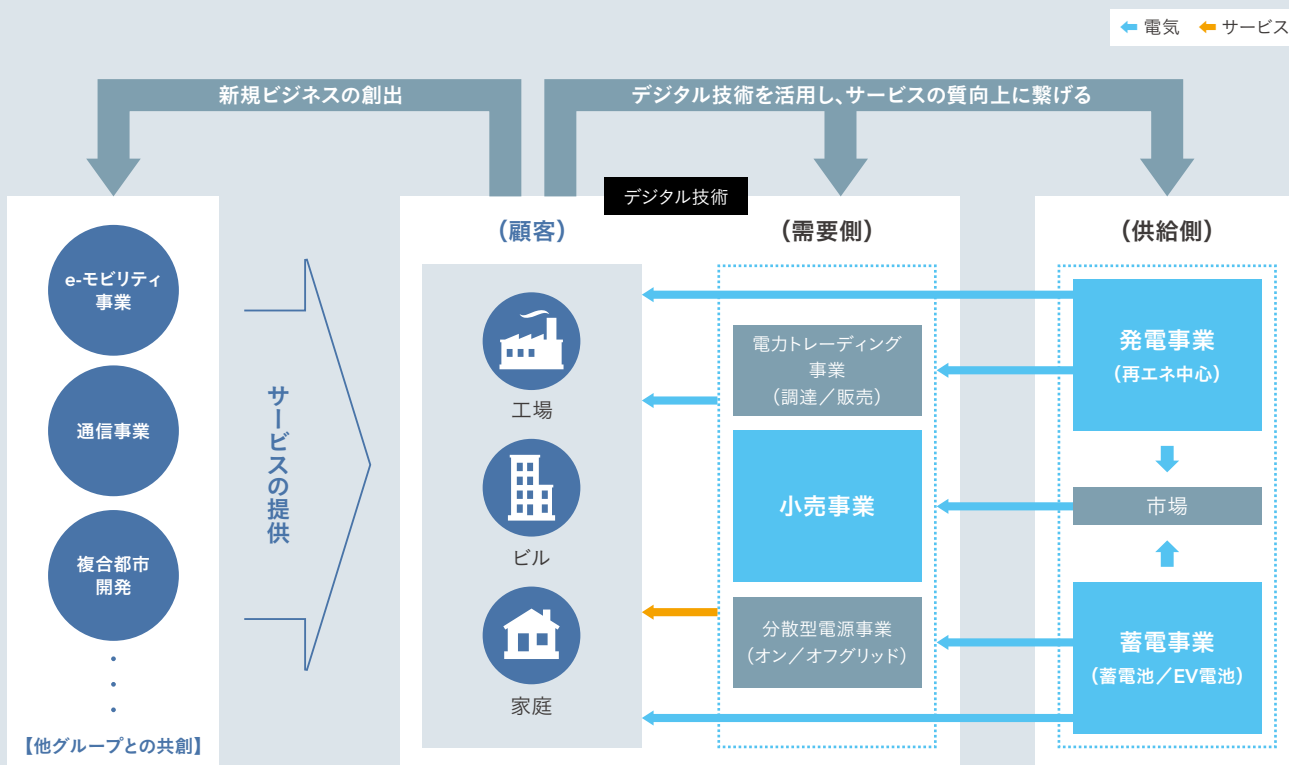
*2 2015年8月に株式会社ダイヤモンドソーラージャパンから商号変更。

> 電力ソリューショングループの世界展開



> 電力ソリューショングループのビジネスモデル

従来のわが社電力事業は供給側の発送電事業が中心でしたが、電力トレーディング事業・顧客基盤を持つ小売事業等、需要側への事業展開により、供給側を含めたバリューチェーン全体の事業価値向上に取り組んでまいります。





複合都市開発グループ

> OUR VISION

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等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ことが当グループのミッションです。マスターデベロッパーとして、ランドバンキングからマスタープラン、事業計画、行政・民間事業者折衝、タウンマネジメントまでを一貫して担い、長期的な保有・都市運営により、都市価値の持続的成長を図ります。

常務執行役員
複合都市開発グループCEO

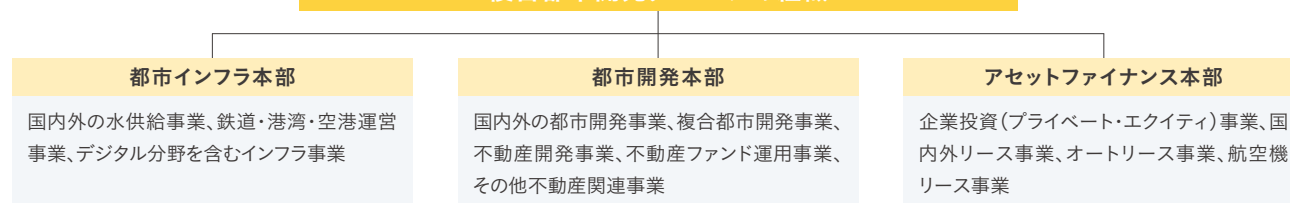
鴨脚 光真



> 「中期経営戦略2021」の目標と戦略

従来の住宅・商業施設等を中心とした「点」の不動産開発に留まらず、大規模・複合用途の「面開発」へシフトしていきます。面開発案件では、鉄道、道路等の交通インフラや電力、水道等のユーティリティを整備するとともに、商業施設、オフィス、住宅、病院等を複合的に開発し、高機能・魅力的な街づくりを実現するべく、都市マスタープランの初期段階から参画していきます。

複合都市開発グループの組織



主要連結対象会社からの当社持分損益

(単位: 億円)

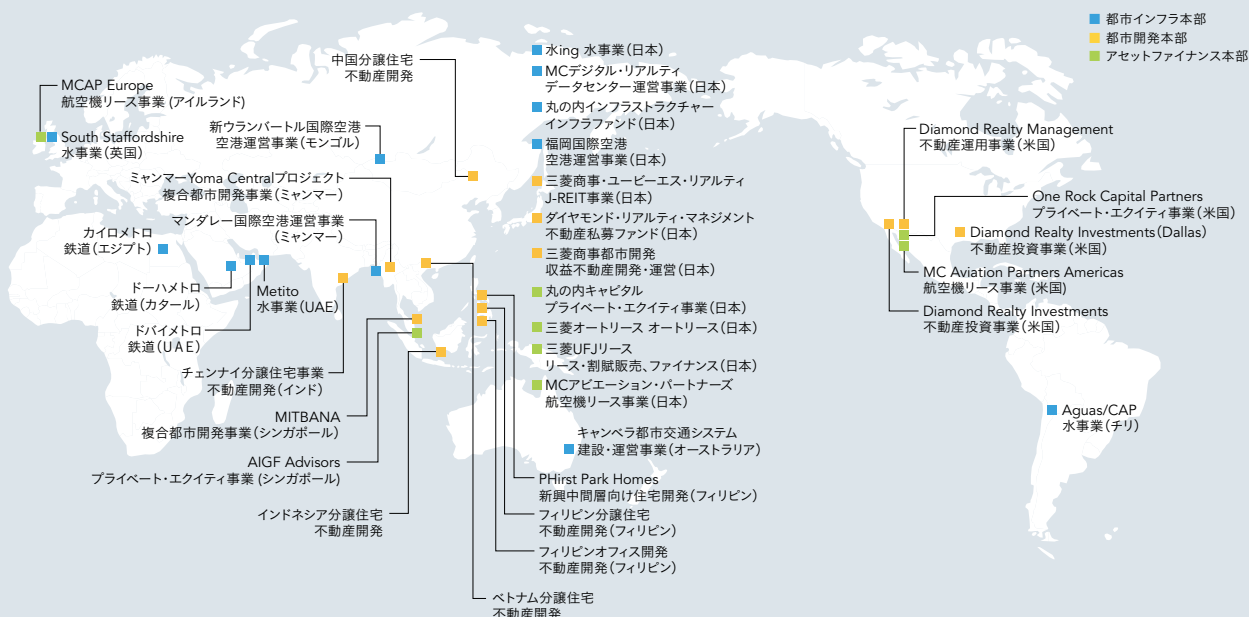
	持分比率(%)	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
1 三菱UFJリース株式会社	20.00	85	111	107	126	121
2 DIAMOND REALTY INVESTMENTS, INC. (アメリカ)	100.00	25	12	15	34	55
3 株式会社MCアビエーション・パートナーズ	100.00	27	42	45	44	18
4 三菱商事都市開発株式会社	100.00	20	28	74	38	36
5 ファンド関連事業会社*1,2	—	—	40	41	67	37

*1 2019年3月期開示より、三菱商事単体で計上した一部の税効果・一部の連結調整(個社業績上も2018年3月期決算に反映されている期ずれ期間中の重要な取引)を含む数値に変更している。

*2 2015年3月期の開示ではファンド関連事業会社の大括り開示を実施していないため、空欄。

> 複合都市開発グループの世界展開

三菱商事では長年にわたり日本や海外で不動産開発事業、不動産運用事業、各種インフラ事業等を幅広く展開しています。今後はアセアン等のアジアを中心に、大規模な複合都市開発事業に取り組んでいきます。



> 事業紹介



シンガポールに合弁会社MITBANA Pte. Ltd.を設立

三菱商事は昨年、シンガポール政府系投資会社TemasekHoldingsの100%子会社、Surbana Jurong (SJ) 社と合弁会社MITBANA Pte. Ltd.を設立し、アジア諸国での複合都市開発を加速しています。

新会社は、今後5年間で総事業費25億ドルのプロジェクトに対して5億ドルを出資し、両社の知見が深いミャンマー、ベトナムのほか、フィリピンやインドネシアなどで、生活インフラや交通インフラをはじめとした都市基盤整備を含む複合的な都市開発に取り組みます。将来的には、第三者の資金や追加の自己資金を活用し、さらに大型の都市開発へと事業を拡大していきます。

新興国経済発展のために

シンガポールでの公団住宅と工業団地の開発を原点とし、世界約40カ国で事業を展開するSJ社の知見・実績と、三菱商事グループの総合力や不



動産開発のノウハウを融合させ、高品質かつ地域に最適な都市機能を提供することで、新興国経済のさらなる発展に貢献していきます。

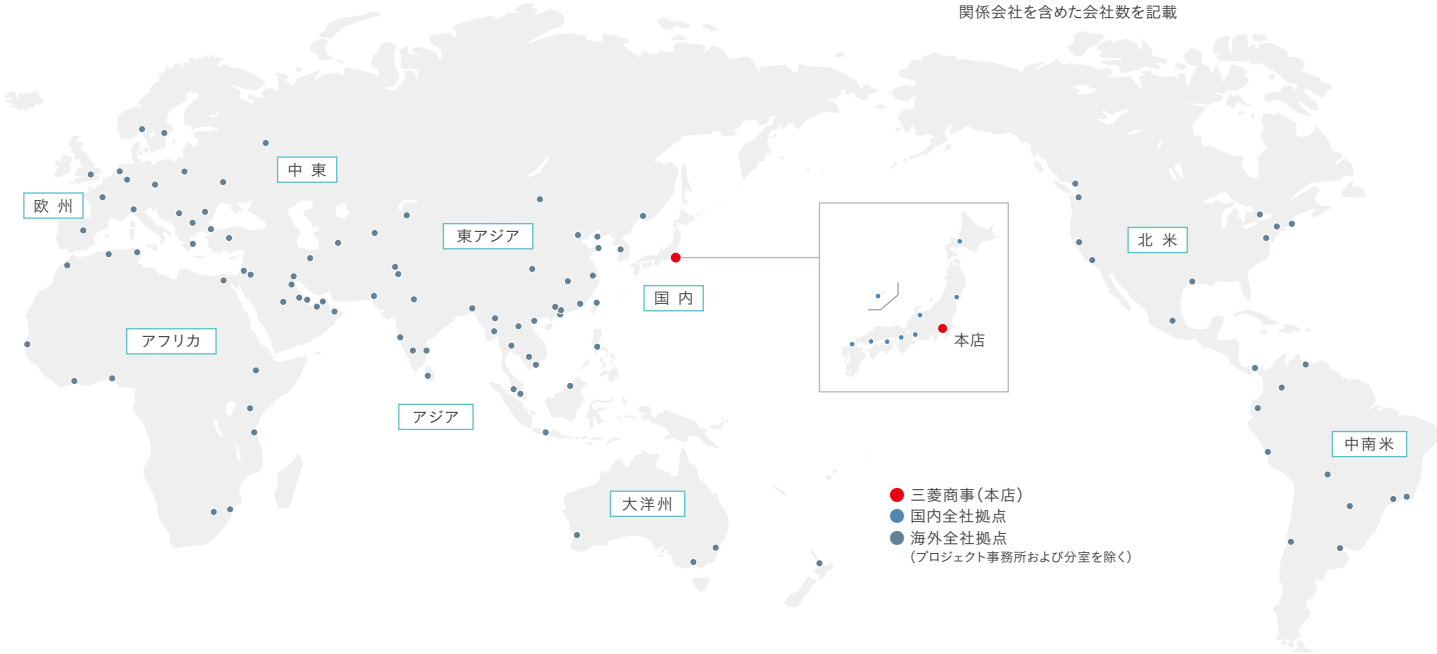
グローバル・ネットワーク(国・地域) (2019年4月1日時点)

三菱商事では長年かけて培ってきたグローバルなネットワークを通じて、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を超えて繋ぎ合わせ、全社として横展開し、活用していくことも重要です。横展開を図る上で、国内外の拠点が重要な役割を果たしています。

セグメント別連結対象会社数
(2019年3月31日時点)

	連結対象会社数
天然ガス	62
総合素材	151
石油・化学	55
金属資源	38
産業インフラ	107
自動車・モビリティ	55
食品産業	191
コンシューマー産業	95
電力ソリューション	398
複合都市開発	218
コーポレートスタッフ	13
現地法人	42
計	1,425社

(注1) 三菱商事単体および連結子会社従業員数:79,994名
(うち 単体従業員数:6,016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



本 店

東 京

全社拠点 (所在都市名一覧)

国内(全社拠点数:9)

札幌
仙台
名古屋
富山
大阪

高松
広島
福岡
那覇

海外(全社拠点数:118)

〈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
ボストン
バンクーバー
トロント
メキシコシティ

〈中南米〉

パナマシティ
キト
リマ
サンタクルス
ポゴダ
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

〈欧州〉

ロンドン
マドリッド
パリ
アムステルダム
デュッセルドルフ
ミラノ
オスロ
プラハ
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
モスコウ
ウラジオストク
キエフ
アルマトゥイ
イスタンブール
アンカラ
アシガバット
タシケント
テルアビブ

地域やグループを超えた横展開

地域を超えたオープンイノベーション活動 ～ オンデマンドバス事業の推進 ～

北米三菱商事シリコンバレー支店がM-Labとして推進するオープンイノベーション活動では、地域を超えた連携が実を結び始めています。その一例として、自動車・モビリティグループはM-Labメンバーであるカナダ三菱商事、およびシリコンバレー支店との協業により、カナダSpare Labs社とのパートナーシップを構築、同社が開発したシステムを使用したAI活用型オンデマンドバスの運行実証プロジェクトがこの4月より福岡市で始まりました。



Spare Labs創業者との打ち合わせ風景。スタートアップの活力を取り入れ、日本の社会課題解決に挑戦中。

日本国内では、地方を中心に公共交通事業における利用者の減少、運転士不足などの問題に直面しており、効率的で持続可能な公共交通サービスの構築が課題となっています。AI活用型オンデマンドバスには決まったダイヤがなく、お客様のリクエストに応じ、ルートを変える柔軟な運行が可能です。このように当社はグローバルネットワークを活かしながら、事業者など地元の皆様とも一緒になって日本の課題解決に貢献しています。



2019年4月より、福岡市でオンデマンドバスの運行実証プロジェクトを開始。

北米では、新たなインテリジェンス拠点として、2019年4月にボストン支店を設立しました。ソフトウェア中心のシリコンバレーに対し、ハードウェアに強みを持つボストンは、ニューヨークやトロントを含む東海岸でのオープンイノベーション活動の強化に最適な場所です。補完関係をなす両拠点から、さまざまなイノベーションをキャッチし、地域やグループを超えた取り組みへと繋げていきたいと考えています。

常務執行役員
北米三菱商事会社 社長
(兼)米州コーポレート事業支援室長

水原 秀元



日本国内市場は、少子高齢化、人手不足、大都市と地方の格差拡大といったさまざまな課題に直面しています。当社が現状国内に有する9の全社拠点は、それぞれの地場における三菱商事グループ各社を繋ぐ「ハブ」となりながら、新たなビジネスの創出を通じて地域の抱える課題解決に貢献することを目的に活動しています。

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(国内)
(兼)関西支社長

吉田 真也



〈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〉

ドバイ
カイロ
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
厦 門
青 島
上 海
大 連
成 都
香 港
台 北
ソウル

〈アジア〉

カラチ
イスラマバード
ラホール
ニューデリー
ムンバイ
チェンナイ
バンガロール
コロムボ
ダッカ
ヤンゴン
ネビドー

バンコク
クアラルンプール
シンガポール
ブノンペン
ビエンチャン
ハノイ
ホーチミン
ジャカルタ
バンドル・スリ・ブガワン
マニラ

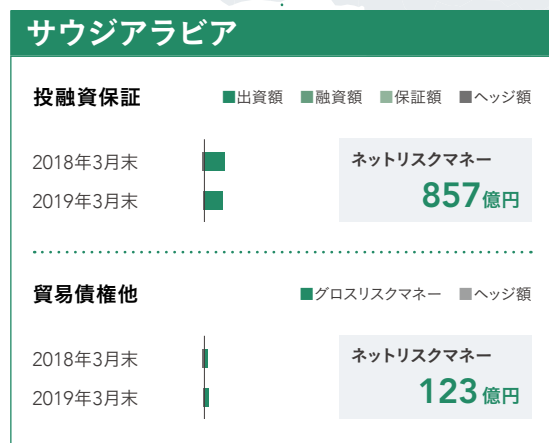
〈大洋州〉

メルボルン
シドニー
パース
オークランド

12カ国におけるリスクマネー残高状況

地図上に記載しているリスクマネー残高イメージ

- 投融資保証
- 貿易債権他



投融資保証

(単位: 億円)

	出資 ^{*3}			融資			保証			グロスリスクマネー			
	2019年 3月末	2018年 3月末	増減	2019年 3月末	2018年 3月末	増減	2019年 3月末	2018年 3月末	増減	2019年 3月末	2018年 3月末	増減	
メキシコ	346	325	+21	—	—	+0	260	261	▲1	606	586	+20	
チリ	4,867	5,152	▲285	69	—	+69	768	820	▲52	5,704	5,972	▲268	
ブラジル	1,039	999	+40	262	180	+82	389	585	▲196	1,690	1,764	▲74	
ペルー	2,437	1,079	+1,358	6	—	+6	49	22	+27	2,492	1,101	+1,391	
4カ国計	8,689	7,555	+1,134	337	180	+157	1,466	1,688	▲222	10,492	9,423	+1,069	
ロシア	2,017	1,923	+94	—	—	+0	362	229	+133	2,379	2,152	+227	
1カ国計	2,017	1,923	+94	—	—	+0	362	229	+133	2,379	2,152	+227	
サウジアラビア	945	1,018	▲73	—	—	+0	—	—	+0	945	1,018	▲73	
1カ国計	945	1,018	▲73	—	—	+0	—	—	+0	945	1,018	▲73	
インド	424	262	+162	30	—	+30	44	124	▲80	498	386	+112	
インドネシア	3,296	3,043	+253	308	421	▲113	2,333	1,821	+512	5,937	5,285	+652	
タイ	2,937	2,738	+199	13	121	▲108	1,561	1,386	+175	4,511	4,245	+266	
中国	1,581	1,572	+9	117	82	+35	471	459	+12	2,169	2,113	+56	
フィリピン	1,050	1,306	▲256	—	—	+0	—	—	+0	1,050	1,306	▲256	
マレーシア	1,874	1,816	+58	—	—	+0	589	612	▲23	2,463	2,428	+35	
6カ国計	11,162	10,737	+425	468	624	▲156	4,998	4,402	+596	16,628	15,763	+865	
合計	22,813	21,233	+1,580	805	804	+1	6,826	6,319	+507	30,444	28,356	+2,088	

ロシア

投融資保証

■出資額 ■融資額 ■保証額 ■ヘッジ額

2018年3月末
2019年3月末

ネットリスクマネー

2,379億円

貿易債権他

■グロスリスクマネー ■ヘッジ額

2018年3月末
2019年3月末

ネットリスクマネー

7億円

アジア圏6カ国合計

投融資保証

■出資額 ■融資額 ■保証額 ■ヘッジ額

2018年3月末
2019年3月末

ネットリスクマネー

14,372億円

貿易債権他

■グロスリスクマネー ■ヘッジ額

2018年3月末
2019年3月末

ネットリスクマネー

908億円

中南米圏4カ国合計

投融資保証

■出資額 ■融資額 ■保証額 ■ヘッジ額

2018年3月末
2019年3月末

ネットリスクマネー

10,431億円

貿易債権他

■グロスリスクマネー ■ヘッジ額

2018年3月末
2019年3月末

ネットリスクマネー

204億円

メキシコ

ペルー

ブラジル

チリ

※1 社内カントリーリスク格付およびリスクマネーの金額規模に基づき抽出している。

※2 2019年3月期末実績の開示より、リスクマネー残高の確定値を年度1回のみ開示することとし、すでに開示している前年度末残高も暫定値から確定値へ洗い替えている。

※3 投資先の純資産持分・公正価値を反映する等の調整を行っている。

貿易債権他

	ヘッジ額			ネットリスクマネー		
	2019年 3月末	2018年 3月末	増減	2019年 3月末	2018年 3月末	増減
	—	—	+0	606	586	+20
	61	15	+46	5,643	5,957	▲314
	—	—	+0	1,690	1,764	▲74
	—	—	+0	2,492	1,101	+1,391
	61	15	+46	10,431	9,408	+1,023
	—	—	+0	2,379	2,152	+227
	—	—	+0	2,379	2,152	+227
	88	97	▲9	857	921	▲64
	88	97	▲9	857	921	▲64
	—	—	+0	498	386	+112
	2,237	2,225	+12	3,700	3,060	+640
	—	—	+0	4,511	4,245	+266
	—	11	▲11	2,169	2,102	+67
	19	24	▲5	1,031	1,282	▲251
	—	—	+0	2,463	2,428	+35
	2,256	2,260	▲4	14,372	13,503	+869
	2,405	2,372	+33	28,039	25,984	+2,055

グロスリスクマネー			ヘッジ額			ネットリスクマネー		
2019年 3月末	2018年 3月末	増減	2019年 3月末	2018年 3月末	増減	2019年 3月末	2018年 3月末	増減
220	242	▲22	136	153	▲17	84	89	▲5
40	40	+0	4	11	▲7	36	29	+7
117	72	+45	34	3	+31	83	69	+14
15	18	▲3	14	17	▲3	1	1	+0
392	372	+20	188	184	+4	204	188	+16
160	3	+157	153	—	+153	7	3	+4
160	3	+157	153	—	+153	7	3	+4
216	197	+19	93	124	▲31	123	73	+50
216	197	+19	93	124	▲31	123	73	+50
581	546	+35	442	289	+153	139	257	▲118
536	536	+0	427	450	▲23	109	86	+23
309	373	▲64	164	199	▲35	145	174	▲29
1,120	1,097	+23	780	819	▲39	340	278	+62
59	106	▲47	25	78	▲53	34	28	+6
186	267	▲81	45	15	+30	141	252	▲111
2,791	2,925	▲134	1,883	1,850	+33	908	1,075	▲167
3,559	3,497	+62	2,317	2,158	+159	1,242	1,339	▲97

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。

	2010.3 (U.S. GAAP)	2011.3 (U.S. GAAP)	2012.3 (U.S. GAAP)	2013.3 (U.S. GAAP)
当期業績：				
収益 ^{*1}	¥ 4,540,793	¥ 5,206,873	¥ 5,565,832	¥ 5,968,774
売上総利益	1,016,597	1,149,902	1,127,860	1,029,657
持分法による投資損益	117,857	167,002	192,418	164,274
当期純利益 (純損失) (三菱商事の所有者に帰属) ^{*2}	275,787	464,543	452,344	360,028
事業年度末の財政状態：				
資産合計	10,803,702	11,272,775	12,588,320	14,410,665
運転資本 ^{*3}	1,780,008	2,012,098	1,709,310	2,098,147
社債及び借入金 (1年内期限到来分を除く) ^{*2}	3,246,029	3,188,749	3,760,101	4,498,683
資本 (当社の所有者に帰属する持分) ^{*2}	2,926,094	3,233,342	3,507,818	4,179,698
有利子負債：				
有利子負債 ^{*4}	4,154,692	4,257,563	5,016,383	5,805,238
ネット有利子負債 ^{*5}	2,968,151	2,947,308	3,647,408	4,335,829
キャッシュ・フロー：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	761,573	331,204	550,694	403,313
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲138,502	▲262,601	▲1,100,913	▲752,477
フリーキャッシュ・フロー	623,071	68,603	▲550,219	▲349,164
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲755,347	76,749	599,059	401,687
ネットキャッシュ・フロー	▲132,276	145,352	48,840	52,523
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)	167.85	282.62	274.91	218.66
希薄化後 (円、米ドル)	167.46	281.87	274.30	218.18
配当金 (円、米ドル)	38.00	65.00	65.00	55.00
1株当たり当社所有者帰属持分 (円、米ドル)	1,780.37	1,966.66	2,130.89	2,537.52
配当性向 ^{*6} (%)	23	23	24	25
株式：				
期末発行済株式数 ^{*7} (千株)	1,643,532	1,644,074	1,646,173	1,647,158
財務指標：				
ROE ^{*8} (%)	10.4	15.1	13.4	9.4
ROA ^{*9} (%)	2.5	4.2	3.8	2.7
ネットDER ^{*10} (倍)	1.0	0.9	1.0	1.0
DOE ^{*11} (%)	2.4	3.5	3.2	2.4
株価情報：				
期中平均株価 (円、米ドル)	1,969	2,102	1,840	1,626
株価収益率 (PER) ^{*12} (倍)	12.11	7.68	6.73	7.47
株価純資産倍率 (PBR) ^{*13} (倍)	1.1	1.1	0.9	0.6

(注1) 米ドル金額は便宜的に1米ドル=111.0円で換算している。

(注2) 2010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ため、遡及的に調整している。

*1 2019年3月期よりIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用した結果、財またはサービスの移転を本人としての履行義務と識別し、対価の総額を収益として認識する取引が増加したことで、収益は前期実績を上回る結果となりました。

*2 「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。

*3 「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。

*4 「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。

*5 「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。

単位:百万円

単位:百万米ドル

2013.3 (IFRS)	2014.3 (IFRS)	2015.3 (IFRS)	2016.3 (IFRS)	2017.3 (IFRS)	2018.3 (IFRS)	2019.3 (IFRS)	2019.3 (IFRS)
¥ 6,009,887	¥ 7,635,168	¥ 7,669,489	¥ 6,925,582	¥ 6,425,761	¥ 7,567,394	¥16,103,763	\$145,079
1,054,933	1,186,005	1,209,894	1,098,877	1,328,638	1,886,640	1,987,811	17,908
167,840	168,356	203,818	▲175,389	117,450	211,432	137,269	1,237
323,457	361,359	400,574	▲149,395	440,293	560,173	590,737	5,322
15,064,738	15,901,125	16,774,366	14,916,256	15,753,557	16,036,989	16,532,800	148,944
2,076,570	2,417,452	2,629,705	2,123,954	1,789,423	1,861,823	1,885,242	16,984
4,498,683	4,693,855	4,835,117	4,560,258	4,135,680	3,684,860	3,569,221	32,155
4,517,107	5,067,666	5,570,477	4,592,516	4,917,247	5,332,427	5,696,246	51,318
5,889,642	6,075,835	6,348,993	6,042,606	5,383,911	4,954,395	5,092,099	45,875
4,420,068	4,601,094	4,467,714	4,315,460	3,991,475	3,714,176	3,723,568	33,546
453,327	381,576	798,264	700,105	583,004	742,482	652,681	5,880
▲791,026	▲300,502	▲154,852	▲503,854	▲179,585	▲317,583	▲273,687	▲2,466
▲337,699	81,074	643,412	196,251	403,419	424,899	378,994	3,414
388,366	▲118,845	▲305,334	▲364,528	▲752,162	▲554,328	▲227,480	▲2,049
50,667	▲37,771	338,078	▲168,277	▲348,743	▲129,429	151,514	1,365
196.45	219.30	246.39	▲93.68	277.79	353.27	372.39	3.35
196.02	218.80	245.83	▲93.68	277.16	352.44	371.55	3.35
55.00	68.00	70.00	50.00	80.00	110.00	125.00	1.13
2,742.36	3,074.03	3,437.75	2,898.23	3,101.43	3,362.34	3,589.37	32.34
25	25	28	—	29	31	34	—
1,647,158	1,648,541	1,620,384	1,584,595	1,585,480	1,585,929	1,586,977	—
7.8	7.5	7.5	▲2.9	9.3	11.3	10.7	—
2.3	2.3	2.5	▲0.9	2.9	3.6	3.6	—
1.0	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7	—
2.2	2.3	2.1	1.6	2.7	3.5	3.6	—
1,626	1,897	2,143	2,262	2,215	2,656	3,143	28.32
8.31	8.68	8.69	▲24.08	8.00	7.54	8.46	—
0.6	0.6	0.6	0.8	0.7	0.8	0.9	—

*6 「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。

*7 当社が保有する自己株式は含まれていない。

*8 「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。

*9 「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。

*10 「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。

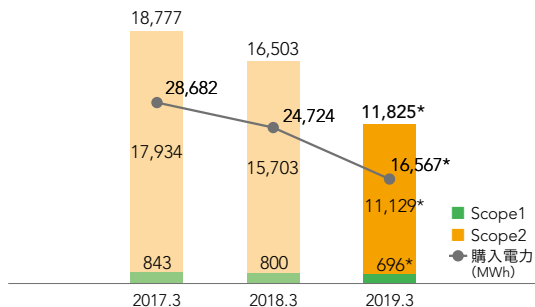
*11 「DOE」は、1株当たりの配当金を、期首および期末の「1株当たり当社所有者帰属持分」の平均で除して算出したもの。

*12 「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。

*13 「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。

Environmental Data

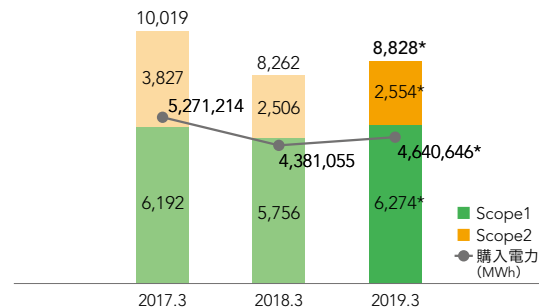
温室効果ガス排出量(単体) (単位: t-CO₂)



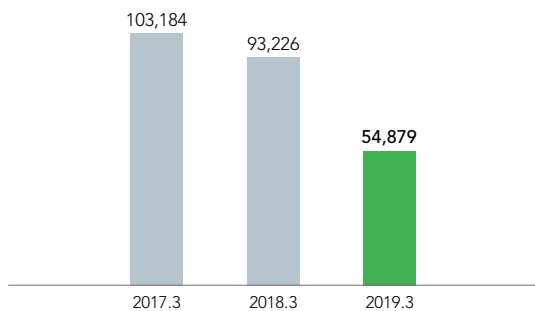
Scope1:「燃料使用に伴う直接的なCO₂排出」+「事業活動に伴うエネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス(6.5ガス)排出」

Scope2:「電力等の使用に伴う間接的なCO₂排出」

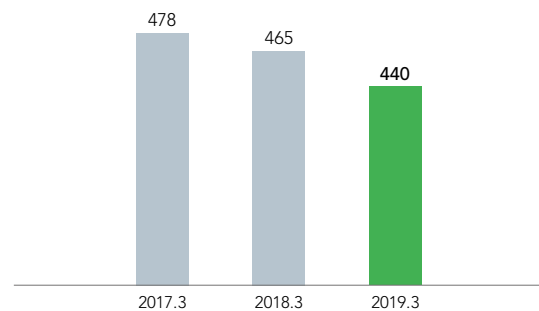
温室効果ガス排出量(連結グローバル) (単位: 千t-CO₂e)



水の使用量(連結・国内) (単位: 千m³)



廃棄物(連結・国内) (単位: 千t)



環境データ(単体)

	2017.3	2018.3	2019.3
CO ₂ 排出量 ^{※1,※2} (単位: 千t-CO ₂)	18.8	16.5	11.8*
エネルギー使用量 ^{※2} (単位: GJ)	346,170	305,339	221,302*
電気使用量 ^{※2} (単位: MWh)	28,682	24,724	16,567*
物流起因のCO ₂ 排出量 ^{※3} (単位: 千t-CO ₂)	57	50	45*
紙の使用量 ^{※4} (単位: 千枚)	55,908	51,196	46,510*
廃棄物 排出量 (単位: kg)	645,355	572,824	600,254*
廃棄物 リサイクル率 (単位: %)	98.4	98.5	98.6*
水の使用量 (単位: 千m ³)	40	41	42*

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・研修所など、その他事業所
- ・ 紙の使用量: 本店、国内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

環境データ(連結)

	2017.3	2018.3	2019.3
CO ₂ 排出量 ^{※1,※2} (単位: 千t-CO ₂ e)	10,019	8,262	8,828*
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)	0.80	0.64	0.65
内訳			
Scope1排出量(6.5ガスを除く) ^{※1,※2} (単位: 千t-CO ₂)	4,639	4,517	4,789*
Scope1排出量(6.5ガスのみ) ^{※1,※2} (単位: 千t-CO ₂ e)	1,553	1,239	1,485*
Scope2排出量 ^{※1,※2} (単位: 千t-CO ₂)	3,827	2,506	2,554*
エネルギー使用量 (単位: GJ) ^{※1,※2}	92,607,818	71,768,435	76,201,749*
電気使用量 (単位: MWh) ^{※1,※2}	5,271,214	4,381,055	4,640,646*

対象期間: 各年度4月1日～3月31日

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、電気使用量: 単体および連結子会社

Scope1排出量(6.5ガスのみ)^{※1,※2}

	2017.3	2018.3	2019.3
6.5ガス総量 (千t-CO ₂ e)	1,553	1,239	1,485*
二酸化炭素(CO ₂)	53	79	153*
メタン(CH ₄)	1,500	1,160	1,333*
一酸化二窒素(N ₂ O)	0.1	0.009	0.1*
内訳			
ハイドロフルオロカーボン(HFCs)	0	0	0*
パーフルオロカーボン(PFCs)	0	0	0*
六ふっ化硫黄(SF ₆)	0	0	0*
三ふっ化窒素(NF ₃)	N/A	N/A	N/A

*の付された2019年3月期のESG情報は、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をご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/ar2019/ja/pdf/a_report2019_20.pdf

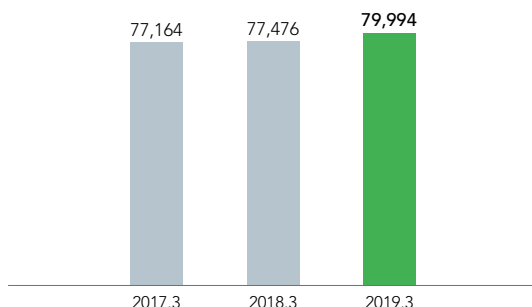


ESG情報の詳細はESGデータブックをご参照ください。
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/>

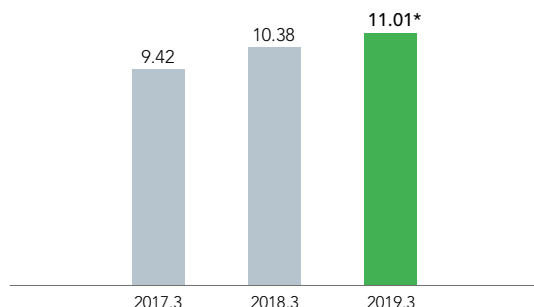


Social Data

従業員数(連結) (単位:名)

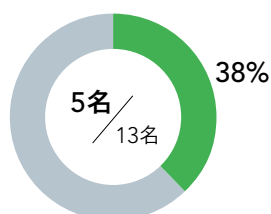


女性管理職比率(単体) (単位:%)

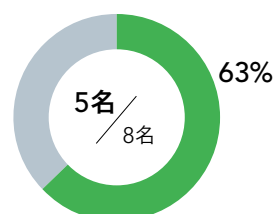


Governance Data

全取締役役に占める独立社外取締役の割合[☆] (単位:%)



ガバナンス・指名・報酬委員会における社外委員の割合[☆] (単位:%)



☆2019年7月1日時点の体制に基づく。

人事データ(単体)

		2017.3	2018.3	2019.3
従業員数(単体)	男性	4,629	4,535	4,437
	女性	1,604	1,594	1,579
	計	6,233	6,129	6,016
管理職男女別比率(単位:%) ^{※6}	男性	90.58	89.62	88.99*
	女性	9.42	10.38	11.01*
平均勤続年数		18.4	18.5	18.4
海外在籍者数(グローバル研修生含む) ^{※7}		1,286	1,288	1,261
障がい者雇用比率(単位:%) ^{※8}		2.48	2.63	2.69*
育児休職取得者数 ^{※9}	男性	3	14	13
	女性	32	52	45
	計	35	66	58
介護休職取得者数 ^{※9}	男性	1	0	0
	女性	3	1	4
	計	4	1	4
月間平均残業時間(単位:時間/月) ^{※10}		24.6	24.7	25.7
有給休暇取得率(単位:%) ^{※11}		66	69	67
従業員満足度(単位:%) ^{※12}		81	—	—
労働災害度数率(災害発生の頻度) (Lost Time Injuries Frequency Rates) ^{※13}		0.45	0.46	0.47*

- ※1 2017年3月期分から算定対象に発電事業・熱供給事業等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Scope1・Scope2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等も勘案し、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、Scope1・Scope2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)
・電力等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
- ※3 エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)に準拠。物流に関しては、三菱商事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2017年3月期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化を定量的に測定し、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2017年3月期に実施。同調査において「社員エンゲージメント(意欲を持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)労働災害度数率(災害発生の頻度)全国の事業所平均:1.83 (厚生労働省「平成30年 労働災害動向調査」より引用)

会社情報 (2019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:6,016名
連結:79,994名

独立監査法人:

有限責任監査法人トーマツ

株主数:230,306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。2019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2019

URL:<https://www.mitsubishicorp.com/ar2019/ja/>

サステナビリティ関連情報

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



株主情報 (2019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) 2019年3月末時点の発行済株式総数および株主数

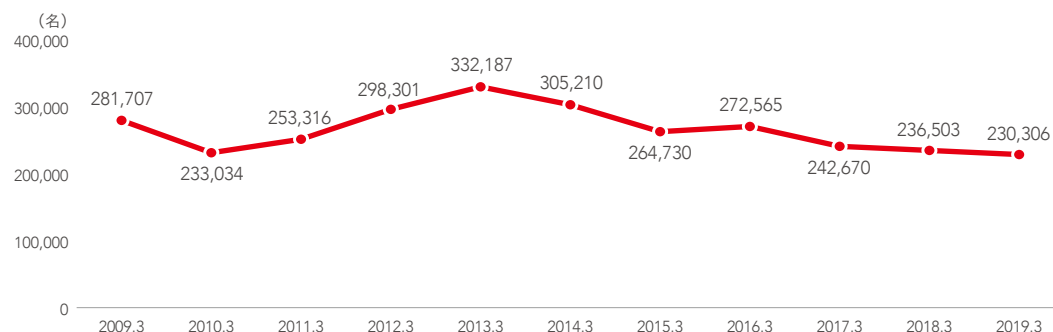
	発行済株式総数 (株)	株主数 (名)
2018年3月期末時点	1,590,076,851	236,503
増減	—	▲6,197
2019年3月期末時点	1,590,076,851	230,306

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)	142,650	8.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	106,497	6.71
東京海上日動火災保険株式会社	71,428	4.50
明治安田生命保険相互会社	64,846	4.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	39,061	2.46
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	38,394	2.41
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
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	27,122	1.70
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	20,822	1.31
JP MORGAN CHASE BANK 385151	19,946	1.25

(注) 持株比率は、三菱商事が保有している自己株式3,060,037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	
2019年3月期	0.0%	43.6%	3.9%	6.6%	31.5%	14.4%	
2014年3月期	0.0%	38.6%	3.9%	8.5%	30.1%	18.9%	
2009年3月期	0.0%	42.1%	1.5%	8.7%	30.3%	17.4%	

	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	合計
2019年3月期	2	6,936,938	617,245	1,048,823	4,998,714	2,294,469	15,896,191
2014年3月期	2	6,383,957	647,459	1,397,810	4,974,505	3,126,030	16,529,763
2009年3月期	538	7,137,045	245,256	1,482,023	5,133,099	2,956,715	16,954,676

(単位/100株)

www.mitsubishicorp.com