

統合報告書

MCS  
MCS  
MCS

MC Shared Value

## 開示体系

今般、ステークホルダーの皆さまのニーズを踏まえ、開示体系を整理しました。  
当社の成長の核となる企業価値向上ストーリーは統合報告書を、  
また、企業価値向上ストーリーを補完する情報、データについては  
その他の開示物を参照いただき、ご関心・目的別にお読みください。



経営・戦略について知りたい

- [中期経営戦略](#)

三菱商事の短中期における経営戦略
- [決算説明会資料](#)

決算概況・中期経営戦略の進捗
- [MC Shared Value Creation Forum](#)  
～事業戦略対話～ 

事業戦略を対話形式で発信
- [コーポレートガバナンス報告書](#)

財務情報について知りたい

- [有価証券報告書](#)
- [連結決算短信](#)

サステナビリティについて知りたい

- [サステナビリティ・ウェブサイト](#)

ESG項目に沿って網羅的に情報を掲載
- [MC Shared Value Creation Forum](#)  
～ESG対話～ 

ESG分野の取り組みを対話形式で発信

### 動画

[三菱商事がわかる投資家向けショートムービー](#)



[Looking beyond the horizon | MITSUBISHI | FT Partner Content](#)



### 統合報告書



当社の企業価値向上ストーリーをご理解いただくための主要なポイントが網羅的に記載された、当社の情報開示の中心となるツール

## 統合報告の全体構成

### 編集方針

#### 「三菱商事 統合報告書」の発行について

本統合報告書では、企業価値向上に向けた取り組みをロジックツリー形式で示し、各取り組みがどのように連関し、統合的な企業価値向上につながっているかに焦点を当てて説明しています。

詳細情報や補足情報については、当社グローバルウェブサイト等の開示媒体との連携を強化し、必要な情報へのスムーズなアクセスを可能にしました。

#### 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います。2024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。

<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/fstatement/>

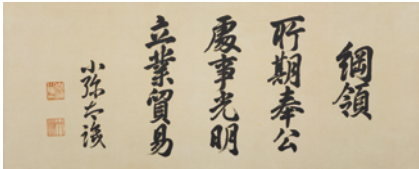
#### 報告対象範囲

対象期間：2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)  
ただし、一部2024年4月以降の活動内容を含みます。

対象組織：三菱商事(株)および三菱商事グループ

### 企業理念

#### 三綱領



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

取期奉公(Shukyaku Houkou) 公明正大で成長のある行動を旨とし、活動の公開性・透明性を堅持する。

立業貿易(Ryugyou Bogyaku) 世界的な手続的視野に立脚した事業展開を図る。

2024年1月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈)

# CONTENTS

## SECTION 01 企業価値向上ストーリー

- 03 社長メッセージ
- 07 CSEOメッセージ
- 08 企業価値向上に向けた取り組み
- 09 企業価値向上の軌跡
- 10 さらなる成長に向けた組織改編
- 11 インベスターデイ MCSV Creation Forum開催

## SECTION 02 企業価値向上に向けた取り組み

- 事業資産
  - 15 循環型成長モデルを支える仕組み
  - 16 MCSV創出を支える産業知見・ネットワーク
- 財務資本
  - 18 財務・資本政策/CFOメッセージ
- 人的資本
  - 21 10年後を見据えた MC HR Vision 「DEAR」
  - 22 人的資本重点テーマ
- 環境・社会資本
  - 25 三菱商事のサステナビリティ

## SECTION 03 コーポレートガバナンス

- 28 特集 諮問委員会 委員長対談
- 30 コーポレートガバナンス
- 37 ステークホルダーエンゲージメント

## SECTION 04 データセクション

- 39 営業グループ
- 47 主要なカントリーリスクの内訳
- 48 財務ハイライト
- 49 ESG情報
- 51 会社情報

### お伝えしたいニーズ

マネジメントの人柄や  
経営への熱意を知りたい

中長期の成長戦略や  
成長ロジックを深く知りたい

網羅的な財務指標と  
財務・資本政策を知りたい

サステナビリティの観点から  
成長性とリスクへの対応を確かめたい

各営業グループのビジネスモデルや  
成長戦略を詳しく知りたい

# SECTION 01

- 03 社長メッセージ
- 07 CSEOメッセージ
- 08 企業価値向上に向けた取り組み
- 09 企業価値向上の軌跡
- 10 さらなる成長に向けた組織改編
- 11 インベスターデイ  
MCSV Creation Forum 開催

## 企業価値向上ストーリー



中西 勝也

代表取締役 社長

当社がこれまで培ってきた強み、  
当社の総合力を活かし、  
循環型成長モデルやMCSV創出を通じて、  
さらなる企業価値向上を目指します。

## 社長メッセージ

### 創立70周年を迎える三菱商事

当社は、2024年7月1日に創立70周年を迎えました。これまでの歴史を振り返ると、総合商社として事業を営んできた長い歴史の中で、幾度となく「商社冬の時代」や「商社不要論」が唱えられるなど、厳しい事業環境の時期もありました。しかし、そうした時期を乗り越え、三菱商事グループは成長を続けてきました。いつの時代も当社を特徴付けるのは、祖業のトレーディング時代から大切にしている、グローバルかつ幅広い産業との接地面であると考えています。トレーディングから事業投資へ、そして事業投資から事業経営へと、当社は事業環境の変化を捉えてビジネスモデルを柔軟に変えることで、その時々で新たな成長機会を取り込んできました。こうした変遷を通じて蓄積してきた産業知見は今では当社の総合力や多様性の源泉となり、現在の事業モデルの根幹を支えています。

近年は企業への期待役割として持続可能な社会の実現に向けた社会課題の解決が求められていることは論をまちませんが、その解決への道筋は決して単純なものではないと認識しています。例えば世界共通の社会課題である脱炭素化については、昨今の地政学リスクの高まり・顕在化によるエネルギー供給の制約もあり、地産地消である再生可能エネルギーを引き続き推し進めるべき重要な解決策と位置付けられるものの、同時に再生可能エネルギーからの電力は天候頼りであるという特徴（間欠性）ゆえに電力の安定供給という別の課題を伴います。また、進歩の目覚ましいAI技術には生産性を向上させるなど社会課題の解決が期待されますが、その膨大な計算処理を支えるのは21世紀の『産業の米』たる技術基盤としての半導体と、『産業の水』たる動力源としての電力です。社会・生活インフラに不可欠な電力の価格

競争力（アフォーダビリティ）にも同時に向き合わなければなりません。これらの課題解決に向けて、一つはいかに電力を無駄なく効率的に使うかというエネルギーマネジメントが重要です。また、このように多様化・複雑化する社会課題に対しては、電力システムの最適化、また低・脱炭素化の役割を担う水素、アンモニア、SAF（持続可能航空燃料）といった次世代エネルギーの商業化などさまざまな取り組みも必要であり、特効薬はありません。だからこそ当社は現中期経営戦略に総合力のさらなる強化を掲げており、これにより社会課題解決に資する取り組みを着実に推し進めることで、持続可能な社会の発展に貢献するとともに、当社の成長につなげていきたいと考えています。

2022年4月に社長に就任して以来、およそ2年半の月日がたちました。社長に就任してから考え続けているのは、時代時代の課題に対して、その時代の要請に応える形で三菱商事として社会のために何ができるのかということです。当社の経営理念である『三綱領』に『所期奉公』という言葉がありますが、当社は、社会、日本、そして世界をより良くしていきたいという意識の高い会社です。より良くするために当社ができること、やるべきことを実行していくことが、企業価値向上の観点からも肝要であると考えています。

当社はこれまで事業モデルを柔軟に変化させることで成長を続けてきましたが、それを支えてきたのは高い志を持ってその時々々の社会課題に挑戦してきた社員に



ほかなりません。さらには、株主・投資家の皆さま、事業パートナーの皆さまやお客さまなど、多くのステークホルダーの皆さまのご支援があったからこそ、70年にわたって持続的な成長を実現することができたと考えています。当社を日頃から支えてくださっている多くのステークホルダーの皆さまにこの場を借りて感謝申し上げます。

### 株主・投資家の皆さまの声を経営に反映する<sup>①</sup>

社長就任以来、私や社外役員を含めたマネジメントと、国内外の機関投資家、アナリスト、個人を含む株主・投資家の皆さまとの対話の機会を増やしてきました。皆さまとの対話の中で頂戴した当社の取り組みに対する評価やアドバイスは、速やかにマネジメント間で共有の上、着手が可能なものから都度経営に取り込んでいます。一例ですが、株主・投資家の皆さまへの還元については、対話を通じて皆さまからの期待もはっきり把握した上で、キャッシュ・フローの動向、投資パイプラインの状況および財務健全性を踏まえた判断を行っています。2024年5月には、当社の稼ぐ力の伸長、ならびにキャッシュ・フローの予見性が高まったことから、累進配当制度を維持したまま、配当額を一段高い水準（70円/株から100円/株）に引き上げる決定をしました。足元の業績見通しを踏まえると相応に高い水準ではあるものの、成長投資の推進と財務健全性の維持との両輪でしっかり株主還元に取り組む当社の姿勢を、株式市場の皆さまに一定程度ご評価いただけたのではないかと考えています。

今後も株主・投資家の皆さまとの双方向のコミュニケーションを通じ、さらなる成長を目指していきたいと考えています。<sup>②</sup>



#### CEOメッセージ (P.07) [🔗](#)

対話・開示の取り組み強化を通じて企業価値向上につなげていきます。



#### インベスターデイ MCSV Creation Forum開催 (P.11) [🔗](#)

MCSV創出のトラックレコードについてステークホルダーの皆さまに説明しました。

## 社長メッセージ

### 三菱商事の現在地

前述の通り、当社は創業以来、事業環境の変化を捉えて柔軟に事業モデルを変えることで、祖業の貿易（トレーディング）から、さまざまな産業で事業投資・事業経営を行う企業へと進化を遂げてきました。例えば、LNG事業では石油の輸入販売を軸に築き上げてきた顧客との信頼関係を活かし、1960年代には日本初のLNG導入であるアラスカからの輸入代行業務（トレーディング）を開始しました。その後、天然ガスの液化事業、上流ガス田の開発などへの事業投資を通じて商流を拡大、そして現在ではLNGプラントオペレーターやLNGの直接販売にも取り組んでおり、まさに事業経営へとビジネスモデルを進化させ、当社の『収益の柱』の一つにまで成長しました。

当社は幅広い事業領域とグローバルネットワークから成る総合力（いわば

さまざまな「引き出し」を持っていること）を有し、戦略や、事業特性・事業フェーズに応じた柔軟な投資の形態・期間を、自立的に判断できることが強みだと考えています。また、あらゆる産業に深く入り込み、事業経営・オペレーションを推進しているからこそ得られる産業知見と多様な事業群をベースに、社会課題の解決に資する事業を連続的に生み出すことができるユニークな事業体として、当社は成長してきました。③ こうした当社の取り組みを通じて稼ぐ力が一段と高まっていると株式市場からご評価いただき、そして前述の通り株主・投資家の皆さまとの対話にも注力してきたことで、2023年4月に約6兆円であった時価総額は、2024年10月現在では約12兆円となっています。これは、株主・投資家の皆さまからの期待が大きく高まっているということと受け止めています。今後ますます厳しくなるグローバルでの競争を勝ち抜く上で、決して現状の水準に満足するのではなく、優良投資による継続的な

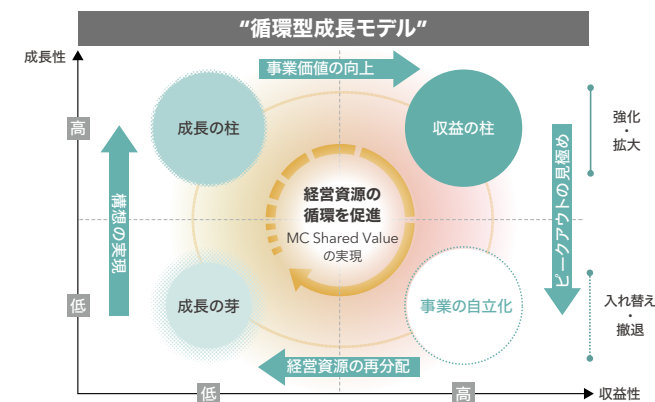
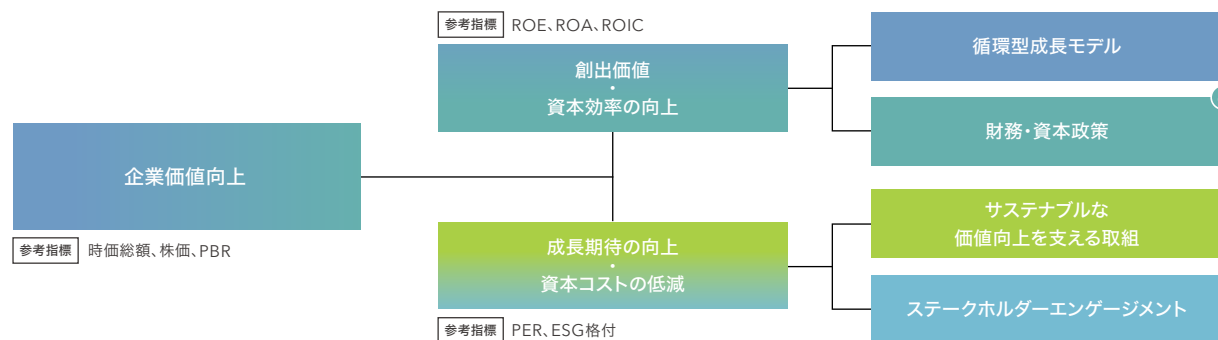
成長、ならびにROEの向上にしっかりと取り組み、また、これらの取り組みをステークホルダーの皆さまに対して丁寧に説明していくことで、企業価値向上につなげていきたいと考えています。

### 循環型成長モデルを通じたさらなる成長

当社は幅広い事業ポートフォリオを有していますが、各事業において取るべき戦略は、その時々、事業環境を適切に捉えた最善のものとなっているかを常に確認し、必要に応じて見直す必要があります。

たとえ元で収益貢献のある事業であっても、事業環境との整合性や今後の成長性、さらには今後の当社の事業戦略に照らし合わせ、必要とあれば

#### 企業価値向上に向けた取り組み（ロジックツリー形式）



#### 企業価値向上の軌跡 (P.09) [🔗](#)

当社は、環境変化に応じて柔軟に事業モデルを転換させ、価値創造に取り組んできました。



#### CFOメッセージ (P.17) [🔗](#)

当社は、中期経営戦略2024を通じて資本コストを意識した経営を実践しています。

## 社長メッセージ

大胆にポートフォリオの入れ替えを行い、次の成長に向けて経営資源の循環を促進していく、これが当社の目指す「循環型成長モデル」<sup>5</sup>です。本経営方針の下、この数年で収益性や成長性を基準に管理する仕組みが社内で根付き、資産入れ替え、資産効率改善の意識は社員一人ひとりに浸透していると実感しています。当社の創出価値・資本効率の向上のため、引き続きこの「循環型成長モデル」を実行していきます。

2024年度の連結純利益は2023年度と同水準にとどまる見通しですが、循環型成長モデル推進により、利益水準のさらなる拡大に向け、既存事業の価値最大化（「基盤固め」）に取り組むとともに、投資決定済案件の着実な収益化（「助走」）、および成長戦略に基づく投資（「仕込み」）<sup>6</sup>を着実に進めています。

### MCSVの創出

当社は、それぞれの営業グループが強い事業を推進することを基本としながらも、グループ間の情報共有やシナジーを通じて、総合力を発揮してきました。昨今、脱炭素化の流れやサプライチェーンの強靭化の流れなど、従来の各自の事業領域だけに専念すればよいという時代から、関連する領域を俯瞰的に、横断的に取り上げる方がより効率的である、という考えになってきています。例えば当社の柱の一つである自動車関連事業については、中長期的には電動化の流れがあり、自動車そのものの販売事業以外にもバッテリーのスマート充電等のサービス、あるいは自動車用電池としての役割を終えたバッテリーの二次利用を行う電力ビジネス、さらにはその先のバッテリーのリサイクルを行う素材ビジネスなど、業界横断での取り組みが必要となる事業機会が

多く生まれています。当社の有する複数の関連する強い事業を結び付ける、すなわち「新結合」させることで、当社ならではの新たな共創価値（MCSV：MC Shared Value）の創出にチャレンジしていきたいと考えています。

このため、2024年4月に組織改編を行い、現中期経営戦略の推進の中で見えてきた新しい成長ストーリーや今後注力すべきテーマに沿った最適な推進体制を再構築しました。また、成長機会を捉え、よりスピーディーに意思決定ができるよう、コーポレートガバナンスの機関設計を見直し、2024年6月に「監査等委員会設置会社」へ移行しました。<sup>6</sup> それぞれのグループが自分たちの領域でさらなる成長を追求することに加えて、各グループの強みを掛け合わせることで、単なるグループ間のシナジーにとどまらない新しいビジネスモデルを生み出す取り組みを推進していきます。

複雑化する社会課題の解決に向けて、既存事業領域の枠組みを超えた三菱商事グループならではのMCSVを実現することで新たな未来を創り上げていくことが私たちの目指しているものであり、これが当社の企業価値を中長期にわたって高めていくドライバーになると考えています。



### 新たなステージへ進むための人材に関する取り組み

当社において人材は最大の経営資源であり、また強みでもあります。前述の通り、当社は個々の人材が持つ力を組織の力に変えることで、変化への対応を実現してきました。一方、事業環境の不確実性は引き続き高まり、さらには、人材領域では労働人口の新世代への交代に伴い、価値観・就業観が多様化し、会社と社員の関係性はより自立的な関係へ変化しつつあります。このような環境下、当社が引き続き魅力ある会社として優秀な人材を獲得・維持するとともに、10年先の事業環境の変化を見据えた人材育成ができるよう、人材に関する中長期Visionを策定しました。<sup>7</sup> 当社の社員は、事業の現場経験を積むことで当該事業のプロフェッショナルになり、新規事業の創出や事業の価値向上を実現できる人材となっていきます。これに加え、営業グループ全体や会社全体を見ることができるポジションもローテーションの中で経験させることで、事業領域を超えたMCSV創出を推進する人材も輩出していきたいと思います。また、DE&Iへの取り組みをはじめ、人材の力を最大限発揮する環境や仕組みの整備についても、現状に甘んじることなく不断に変革を行い、新しい進化を力強く推進する人材を確保・育成していきます。このような人材を多く育て、次にバトンをつなぐことが、私の社長としての最大のミッションだと考えています。

2024年度は中期経営戦略2024の最終年度になりますが、次期中経期間の0年度と位置付け、新しいステージにふさわしい、バージョンアップした新しい三菱商事グループをつくっていききたいと思います。

**5** [循環型成長モデルを支える仕組み \(P.15\)](#)

経営資源の循環を進め、各事業分野での成長の取り組みを推進する「循環型成長モデル」の実効性を高め、資本効率の向上に取り組んでいます。

**6** [特集 諮問委員会 委員長対談 \(P.28\)](#)

垣内取締役会長と秋山社外取締役が、機関設計移行後の当社のガバナンスについて議論を交わしました。

**7** [10年後を見据えた MC HR Vision「DEAR」 \(P.21\)](#)

10年後を見据えたMC HR Vision「DEAR(多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる)」を定めました。

## CSEOメッセージ

ステークホルダー  
エンゲージメントを  
企業価値向上につなげる。

小林 健司

執行役員  
コーポレート担当役員 (CSEO)



### CSEO組織の設置背景・効果

CSEO (Chief Stakeholder Engagement Officer) 組織はステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを強化するために2023年4月に設置されました。当社は、従前よりステークホルダーの皆さまとの対話は企業価値向上に不可欠と考え重視してきました。一方、産業・社会構造が大きく変わろうとしている中でさらに成長していくには、より一層ステークホルダーの皆さまと対話の機会を増やし、その視点を経営に取り込んでいかなければならないという問題意識を経営レベルで強く感じたことが、CSEO組織設置の背景にあります。きめ細やかなエンゲージメントができるよう、日々の取り組みは、傘下の広報部、サステナビリティ部、IR・SR部がステークホルダー別に担っています。また、当該組織には、営業グループ出身者をはじめ、幅広い専門性を持った人材を集め、社内外で効果的なコミュニケーションができる体制を整えています。

ステークホルダーの皆さまとの対話においては、当社の経営状況や財務状

況等について一方的にお伝えするのではなく、資本市場の当社に対する見方や企業価値向上に向けた打ち手等に関するご意見をいただき、双方向のコミュニケーションの機会を増やすことを心掛けています。頂戴したご意見・アドバイスは、社長を含むマネジメントや関連する組織に速やかに共有することで社内の意識変革を促し、各取り組みの改善を図っています。

### ステークホルダーエンゲージメントの強化

CSEO組織設置以来、対話と開示について質・量の両面から見直しをしてきました。まず、対話については、国内外の機関投資家、アナリスト、個人株主の皆さまと、社長やCFO、社外役員が直接対話する機会を多く設けてきました。具体的には、機関投資家、アナリストの皆さま向けにMCSV Creation Forum<sup>®</sup> (事業戦略対話やESG対話)を開催し、当社のMCSV創出に向けた取り組みについてご理解・ご意見いただく機会を設けたほか、個人株主の皆さま向けに

は、会社のビジョンや戦略を伝える取り組みを継続して強化しています。また、主に個人投資家の皆さま向けに当社をご紹介します短編動画<sup>®</sup>を製作し、これまで接点の少なかった方々にも分かりやすい情報の発信を行っています。

開示については、株主・投資家の皆さまからのご意見を踏まえ、決算開示資料における内容の見直しや拡充を不断に行っています。また、GHG (温室効果ガス) 排出量の開示拡充にも取り組み、「Scope3カテゴリー11」の排出量を業界に先駆けて開示しました。

また、開示情報を拡充する一方、対話の場面で統合報告書をはじめとする開示物をエンゲージメントの中でうまく活用できていなかったことが課題であったため、読み手の分析や、開示が必要な情報を整理した上で、開示体系の見直しを行いました。その結果、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを統合的に説明する統合報告書をステークホルダーエンゲージメントの中核開示物と改めて位置付け、対話での使い勝手を意識して、発信情報の厳選・分量のスリム化を行いました。統合報告書では当社の企業価値向上ストーリーの概観を記載し、より詳細な取り組みやデータはサステナビリティ・ウェブサイト<sup>®</sup>をはじめとする他媒体に掲載する整理を行いましたので、統合報告書を案内役として、目的に応じてその他の開示物も併せて読んでいただければ幸いです。

### 今後の展望

市場環境の変化および当社の成長に伴い、ステークホルダーエンゲージメントの重要性はますます高まっており、皆さまからの期待に応えるべく、引き続き対話・開示を通じた取り組み強化が必要であると認識しています。

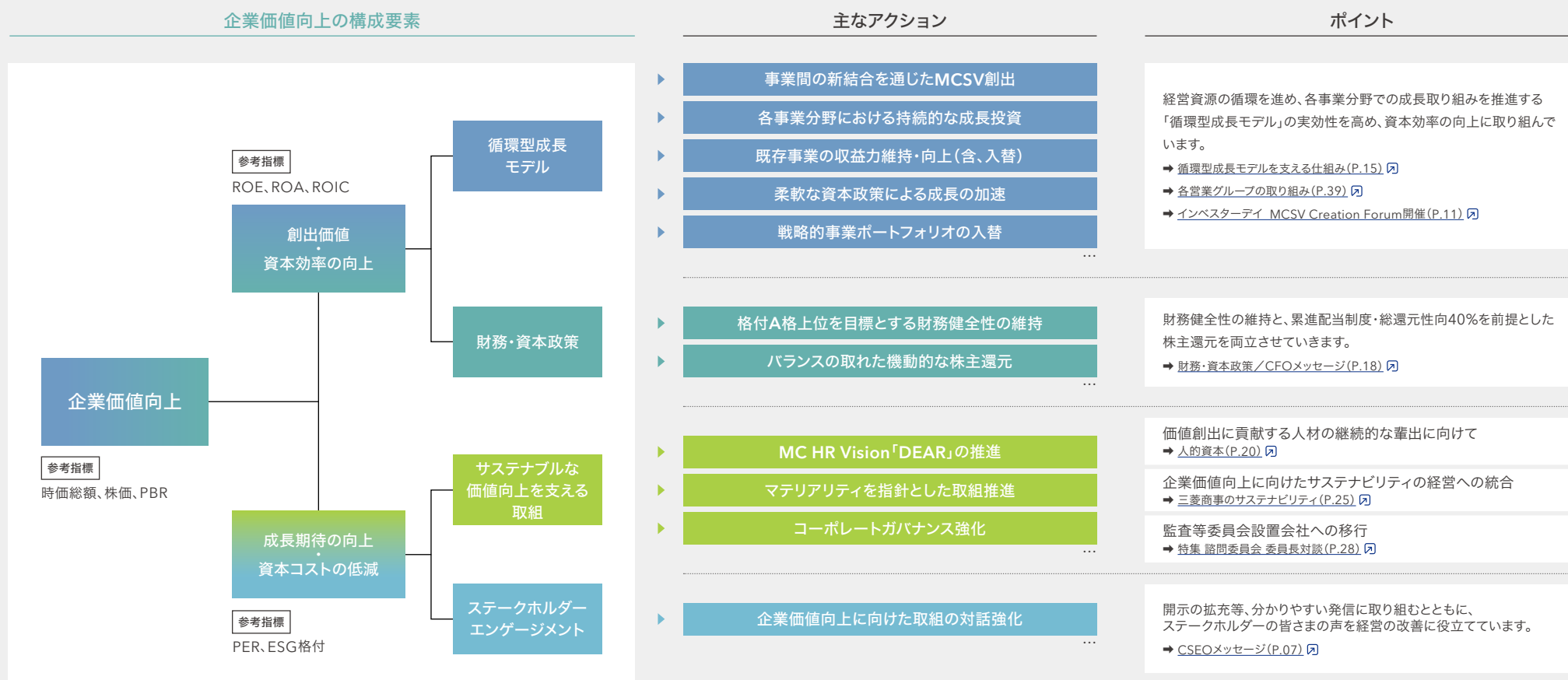
特に、さらなる成長へのポテンシャルを適切に評価いただくことが課題であり、そのためには当社の「産業コングロマリット」としての価値を伝える努力が必要であると考えています。当社は強い事業の「新結合」を通じ、コングロマリットであることの強みを活用してMCSVを創出することを目指していますが、こうした中長期での成長の解像度を上げるための対話・開示も強化していきます。加えて、次期中期経営戦略策定に向けて、より資本市場を意識した施策の検討を進めていきます。こうした取り組みにより、成長期待の向上・資本コストの低減を通じた当社の企業価値向上を目指します。

→ ステークホルダーエンゲージメント(P.37) <sup>®</sup>



## 企業価値向上に向けた取り組み

当社は、「創出価値・資本効率の向上」と「成長期待の向上・資本コストの低減」の二つの視点を通じて中長期的な企業価値の向上を実現していきます。このページでは、この二つの視点にひも付く構成要素と当社の主要なアクションをロジックツリー形式で示しています。具体的には、循環型成長モデルを通じ、事業環境の変化に応じた経営資源配分の見直しを行い、成長を実現する取り組みを継続強化するとともに、資本コストを踏まえた規律ある財務・資本政策を推進することで「創出価値・資本効率の向上」を実現していきます。さらに、ステークホルダーエンゲージメントや、マテリアリティを指針とした中長期の成長に向けた取り組み等を着実に実践し、「成長期待の向上・資本コストの低減」を図ります。



## 企業価値向上の軌跡

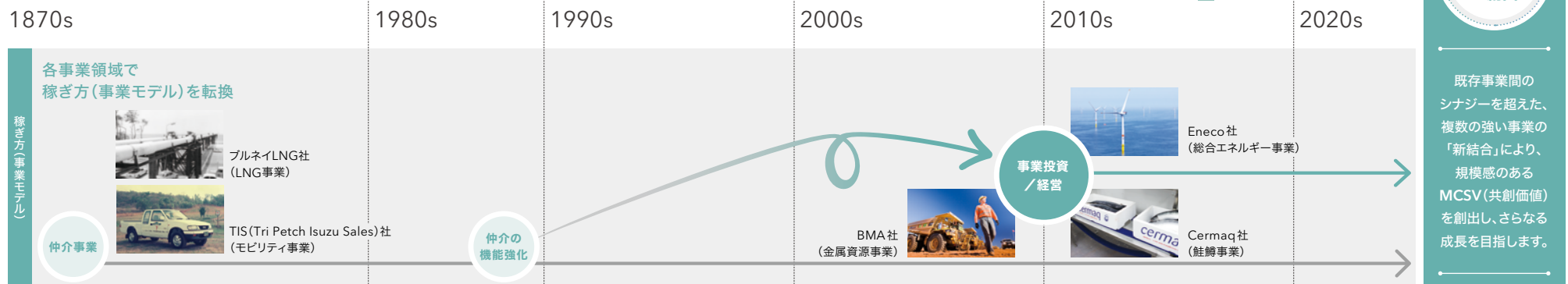
### 環境変化に応じて柔軟に事業モデルを 転換させ、価値創造に取り組んできました。

当社は、各事業領域で環境変化に応じて柔軟に事業モデルを変化させてきました。その結果蓄積された産業知見および多様性を持っていることが当社の強みです。さらには、事業期間やエクイティの持ち方を柔軟かつ自律的に判断しながら、オペレーションに深く入り込んだ事業経営を行っています。

#### 外部環境と企業価値の変遷

■ 連結当期純利益の推移  
■ 時価総額の推移

※時価総額は期中平均ベース



#### 業態の変化

##### トレーディング期

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、「仲介役として」幅広い産業を下支えしてきました。

##### トレーディング発展期

川上・川下へのマイノリティ出資や、中間流通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。

##### 事業投資期(業態転換期)

仲介という事業モデルの転換に取り組み、事業投資を加速させ、積極的に事業運営に乗り出しました。

##### 事業経営期

主体的に価値を創造し成長していく事業経営へのシフトを図っています。さらに循環型成長モデルを導入し、当社が事業経営を行うことで価値向上を見込める事業への経営資源の配分を進めています。

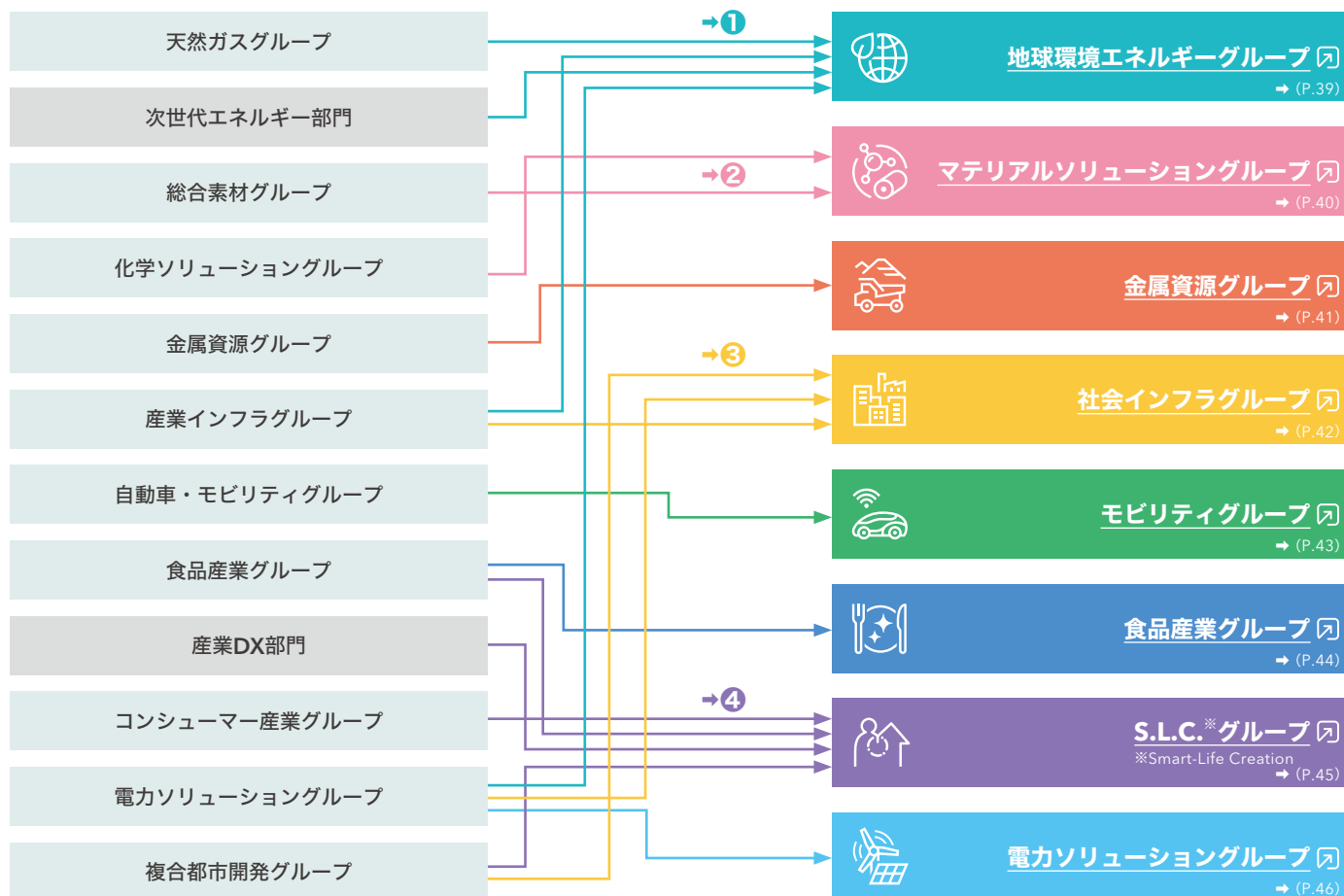
## さらなる成長に向けた組織改編

2024年度 組織改編 

中期経営戦略2024では、MC Shared Valueの創出を目標に掲げ、EX戦略・DX戦略・未来創造(新産業創出/地域創生)から成る成長戦略を推進し、各営業グループの推進力強化と、産業横断型の事業開発に取り組んできました。その結果、既存の10の営業グループと2つの部門による連携が進展し、各営業グループの事業戦略や今後注力すべきテーマが明確となったことから、より規模感のあるMCSVを創出できる体制に変更すべく組織改編を実施し、2024年度より「10営業グループ+2部門」から「8営業グループ」体制へ変更しました。

旧営業グループ(10営業グループ+2部門)

新営業グループ(8営業グループ)



### 組織改編のポイント

#### →① 地球環境エネルギーグループ

規模感あるEX事業の創出に向け、天然ガス事業とのシナジーが期待される水素等の次世代エネルギー事業、エネルギーインフラ事業およびガス船事業等を統合。

#### →② マテリアルソリューショングループ


素材産業に係る2つの営業グループを一つに集約。サプライチェーンを俯瞰し、素材産業の競争力強化と低・脱炭素化を推進する。

#### →③ 社会インフラグループ

インフラや都市開発を起点とした事業領域でのシナジーの拡大を見据え、産業インフラ事業と不動産、都市開発・運営事業および水事業を統合。

#### →④ S.L.C.グループ

コンシューマー関連事業と、産業DX部門、バイオ・金融事業を統合し、主に川中から川下領域での価値創造プラットフォーム構築を目指す。

→ 営業グループ(P.39~46) 

インバスターデイ

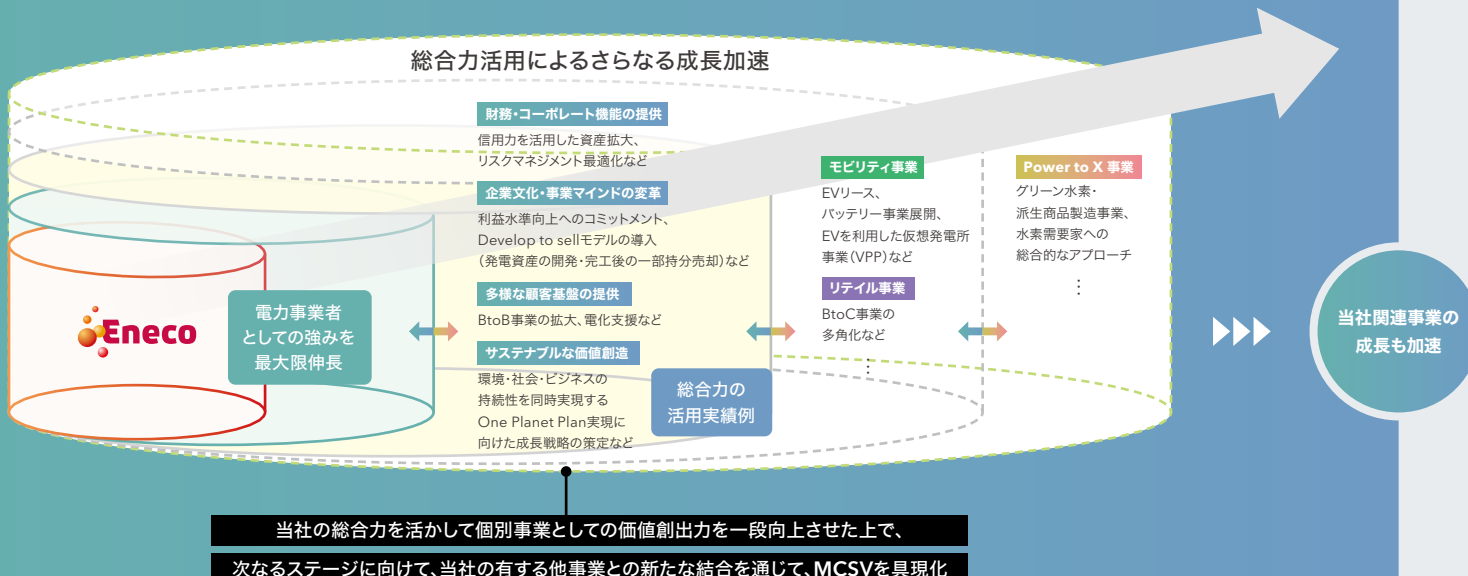
# MCSV Creation Forum 開催

三菱商事が生み出すMCSV

MCSV Creation Forum



2024年6月にMCSV Creation Forumを開催し、67名の機関投資家・アナリストの皆さまにご参加いただきました。当社のMCSV創出に関するトラックレコードや価値創出の源泉となるマネジメント力、オペレーション力について、および新設された地球環境エネルギーグループ、S.L.C. グループの成長戦略についてご説明・対話をさせていただいたほか、社外取締役との対談を行い、モニタリングの観点でのMCSV創出について、率直な意見交換をさせていただきました。



当社の総合力を活かして個別事業としての価値創出力を一段向上させた上で、次なるステージに向けて、当社の有する他事業との新たな結合を通じて、MCSVを具現化

## 個別案件におけるMCSV創出事例 —Eneco社

幅広い産業接地面、産業ネットワークとインテリジェンス、深い事業知見、柔軟なビジネスモデルといった当社の総合力を活かし、価値を向上させたトラックレコードとして、Eneco社の事例についてご紹介します。

Eneco社は、電力・ガス・熱供給を主な事業内容とし、発電、トレーディング、小売り部門を有する総合エネルギー企業です。当社買収前の株主は複数のオランダ自治体から構成される企業でした。2020年に中部電力(株)と共同で買収して以降、Eneco社の地産地消・クリーン・現場力といった電力事業者としての強みを最大限に伸ばしつつ、幅広い事業知見を有する当社の人材を多数派遣し、財務・コーポレート機能の提供、企業文化・事業マインドの変革、多様な顧客基盤の提供、サステナブルな価値創造などについてEneco社と共に取り組んできました。結果、同社の当期純利益は買収時1.2億ユーロから、足元では2.5~3.5億ユーロまで拡大しており、買収時に目指していたEBITDAベースでの年平均成長率10%を達成しました。

今後のさらなる可能性として、中期的には、当社のモビリティ事業知見を掛け合わせ、EV向け電力供給や、EVを利用したVirtual Power Plant事業、リテール事業を掛け合わせたBtoC事業の拡大などを検討しています。また、長期的にはグリーン水素や派生商品製造事業、水素需要家への総合的なアプローチなど、Eneco社の発電力をとこにしたPower to X事業との掛け合わせも見据えています。これらの取り組みは、Eneco社の成長のみならず、当社の成長加速、総合力の強化にもつながるものと考えています。

(注)MCSV Creation Forumの講演内容を基に再構成しています。

## インバスターデイ

### 最適なエネルギーソリューションの提供に向けて――

#### 地球環境エネルギーグループ

当グループは、LNG・石油・LPG事業を主要事業として展開しています。同事業を通じて培ったネットワーク・事業開発力・販売力を活かし、次世代エネルギー事業の選別的な開発にも取り組んでおり、多様な業界のエネルギー・脱炭素ニーズに応え、社会が必要とする最適なエネルギーソリューションを提供することをグループミッションとしています。また、次世代エネルギーの原料などは他グループが深く関与・強みを有している領域もあるため、グループ間での強みを掛け合わせ、MCSVの創出も目指しています。

→ 詳細は [地球環境エネルギーグループ\(P.39\)](#) をご覧ください。



齊藤 勝  
地球環境エネルギー  
グループCEO

#### Leader's Profile

入社以来石油・天然ガス事業に従事。事業分野への深い知見を保有。トレーディングから経営管理・新規案件開発まで広く経験。次世代エネルギー事業の責任者としてEX戦略を推進。天然ガス/次世代エネルギー/石油の経験・知見を通じたシナジーを新グループでも追求。

### よりよい暮らし (Smart-Life) の創造に向けて――

#### S.L.C. グループ

S.L.C.は「Smart-Life Creation」、「よりよい暮らしの創造」を意味し、当グループの事業領域は、リテイル、アパレル、食品流通・物流、ヘルスケア、金融、デジタルソリューションと多岐にわたります。社会課題の解決を通じて「MCSVを創出」し続けるという中期経営戦略2024のコンセプトの下、生活者に最も近い事業領域を担うグループとして、「C2B\*」起点で、社会課題や生活者ニーズに応じた魅力的な事業を複数立ち上げ、モビリティソリューションや天然ガス、再生可能エネルギー、都市開発など、当社が強みを持つ他の事業領域におけるB2B事業とも密に連携することで、当社らしい総合力を活かしたSmart-Life経済圏の構築に向けて取り組んでいきます。

→ 詳細は [S.L.C.グループ\(P.45\)](#) をご参照ください。



近藤 祥太  
S.L.C.  
グループCEO

#### Leader's Profile

入社以来LNG事業に従事。事業分野への深い知見を基に、顧客ニーズに応じた事業開発を推進。LNGカナダプロジェクトを主導。ヒューストン支店長を通じて、北米マーケット、エネルギー・インフラ産業から素材産業等まで幅広く精通。経営企画部長として中経2024を策定・推進。生活者起点の発想で「よりよい暮らし」を追求していく。

\*当社では、あらゆるモノやサービスがあふれる昨今の社会において選択肢を持つのは生活者であるという考え方の下、生活者ニーズを起点に成長戦略を策定。生活者ニーズへ向き合う「マーケットイン」の発想を重視するため、いわゆる「B2C」事業もあえて「C2B」事業と定義・使用しています。

### 投資家・アナリストからの質疑応答

Q

今後、MCSVを創出していくのはどのような案件か。  
Eneco社のようなプラットフォーム事業の獲得によってMCSV創出を目指すのか。

A

中西：MCSV創出に当たっては既存事業基盤を活用し新規事業をどう上乗せていくかという点が重要だと考えている。例えば、Eneco社の総合エネルギー会社としての顧客基盤を活用しながら、欧州で普及している電気自動車(EV)のリース需要、車載バッテリーの活用、グリーン電力の活用等を組み合わせた事業を行うことでMCSVの創出につなげることができると考えている。昨今、半導体やその関連事業、デジタル事業等におけるエネルギー需要が増加しており、日本政府としてエネルギー政策を検討しているが、日本のみならず、欧州・米国でもエネルギーへの注目度はさらに増しており、Eneco社のような総合エネルギー事業会社を活用するチャンスが、さまざまな地域に存在している。今後の展開としては、即時に規模感を求めるのではなく、PoC (Proof of Concept)を行いながら事業の拡大を図っていただけるように、案件を仕込んでいきたい。



Q

次世代エネルギー事業では三菱商事ならではの特色・特徴、強みをどのように活かすのか。

A

齊藤：当社は米国でクリーンアンモニアやe-メタンの製造事業のスタディを行っており、将来的には、日本のお客さまに供給することを検討している。これら次世代エネルギー事業とLNGにおけるビジネスモデルは類似しており、LNG事業を通じて培ってきたプロジェクトコーディネーション能力を活かし、次世代エネルギーのプロジェクトを推進していく。



(注)MCSV Creation Forumの講演内容を基に再構成しています。

## インバスターデイ

### 投資家・アナリストからの質疑応答

Q

S.L.C.グループでは日本に大きな資産を保有している中、海外でのSmart-Life経済圏を構築していくとのことだが、このような事業を三菱商事が手掛ける意味や勝機は。

A

近藤: MCSV創出とは、総合力により社会課題を解決しながら持続的に成長を果たすことであり、社会課題に国境はない。当グループの資産は9割が日本にあるが、三菱商事全体で、過去から築き上げてきたASEAN主要国におけるローカルのコングロマリット企業との強力なネットワーク、リレーションシップがある。これらを活用し、彼らと一緒にビジネスをつくり上げる。当社が創り出せる価値の一例として、小売りのLAWSONを海外に持ち込むなど、Win-Winを目指す。



Q

社外取締役の観点から、MCSVの解像度や浸透度、MCSVに向けた三菱商事の力をどのように見ているか。

A1

鷺谷: 中経2024策定当初は、営業グループ間のシナジーにより総合力を発揮し、当社ならではの大きなプロジェクトで収益性を上げていくという概念の議論が中心であったが、その後具体的な方策につき現場レベルで検討が進められ、その結果、現在はMCSVに関する数多くのアイデアが粗上に載せられている。DXの観点では、PoCを実践し、マーケットの反応を見て、取り組むか否かを決定するというサイクルのスピードが速まっている。推進体制においても、タスクフォースの設置や組織改編等を通じて、組織間の壁を越えた連携が強く構築されていると感じている。



A2

秋山: 例えば、強いIPを持つコングロマリットメーカーの場合は、IPが複数の事業分野に横串を刺し、それがB/Sにも表れ、コングロマリットバリューを生み出すものとして見えやすい。一方、当社はモノを作り出す立場ではなく、時代の流れに合わせてバリューチェーンをバージョンアップさせてきた軌跡をたどっており、IPのように見えやすいものがない点で説明しづらい。ただ、それに匹敵するものとして、当社はさまざまなチャレンジをする中で、成功の確率・再現性を高めるために、失敗からの学びを次に活かす、組織の力があると見ている。多様な視点から、精度の高い情報を収集し、世界の中で最も高いオリティはどこにあり、どうすればリーチできるかを探るべく、それらの情報をマクロ的・定量的に絶えずチェックし、情報の確度が高いものであれば大胆な決断をしている。他方、先の見通しが立たないときにはこのまま進むべきか否かを見極めるという状況判断の作法も確立されている。どのような取り組みであっても成功の確率を一定以上に保つ再現性を高める仕組みこそが当社の強みであると思う。



Q

中期経営戦略2024で掲げた「循環型成長モデル」や「MCSV」を社外取締役としてどのように受け止められ、現在の取り組みをどのように評価しているか。

A1

秋山: 中経2024は社外役員も関与し共同作業で策定したものであり、それゆえ策定直後から深いモニタリングができていていると感じている。現在の取り組みに関しては、実績として見えにくい部分も含めて着々と進んでいる、との実感がある。見えない部分、例えば「未実行だがコミット済みの投資」や「仕込み中の投資」といったものを株主やマーケットにどう示すか、が重要と考える。



A2

鷺谷: 循環型成長モデルは、中経2024以前から推進しており、取締役会としても数字で実績を確認できている。社外取締役就任当初は、歴史や思い入れがある事業から撤退すること自体、社内で抵抗があるのではと想像していたが、いずれの営業グループにおいても論理的・客観的に議論の上、循環型成長レビューが運用されており、進捗状況は取締役会にも報告され、モニタリングができている。MCSVについては、継続的・定期的に対話を重ねる中で私自身は理解が深まっている。検討を進める中で、違うと思うものは中絶し、新しいことを取り入れてさらなる検討が進んでいる。また、投資の是非・タイミングについては、適切なタイミングで投資実行ができるよう、常時準備が進められていると感じる。



(注)MCSV Creation Forumの講演内容を基に再構成しています。

# SECTION 02

15 循環型成長モデルを支える仕組み

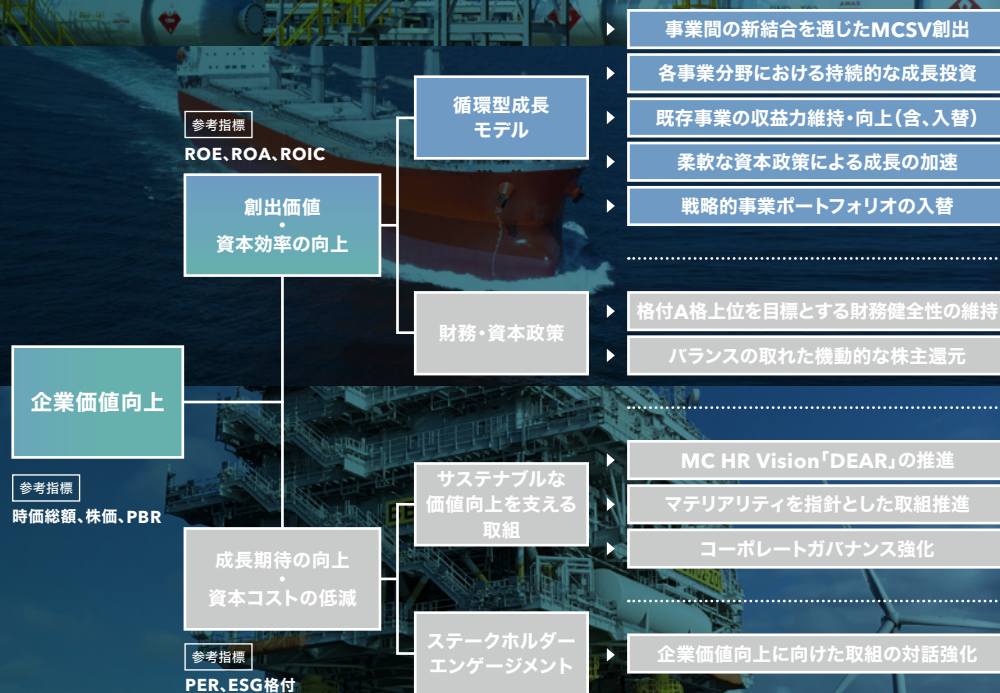
16 MCSV創出を支える産業知見・ネットワーク

HIGHLIGHTS

- 「循環型成長モデル」の推進に向け、投融資管理プロセス等の仕組みを整え、創出価値・資本効率の向上に向けた取り組みの実効性を高めています。
- また、さらなる成長に向けては、長年、事業を通じて培ってきた産業知見および連結グローバルのネットワークを通じたインテリジェンスを基に、産業横断の事業機会を追求しています。

## 企業価値向上に向けた取り組み

### 事業資産



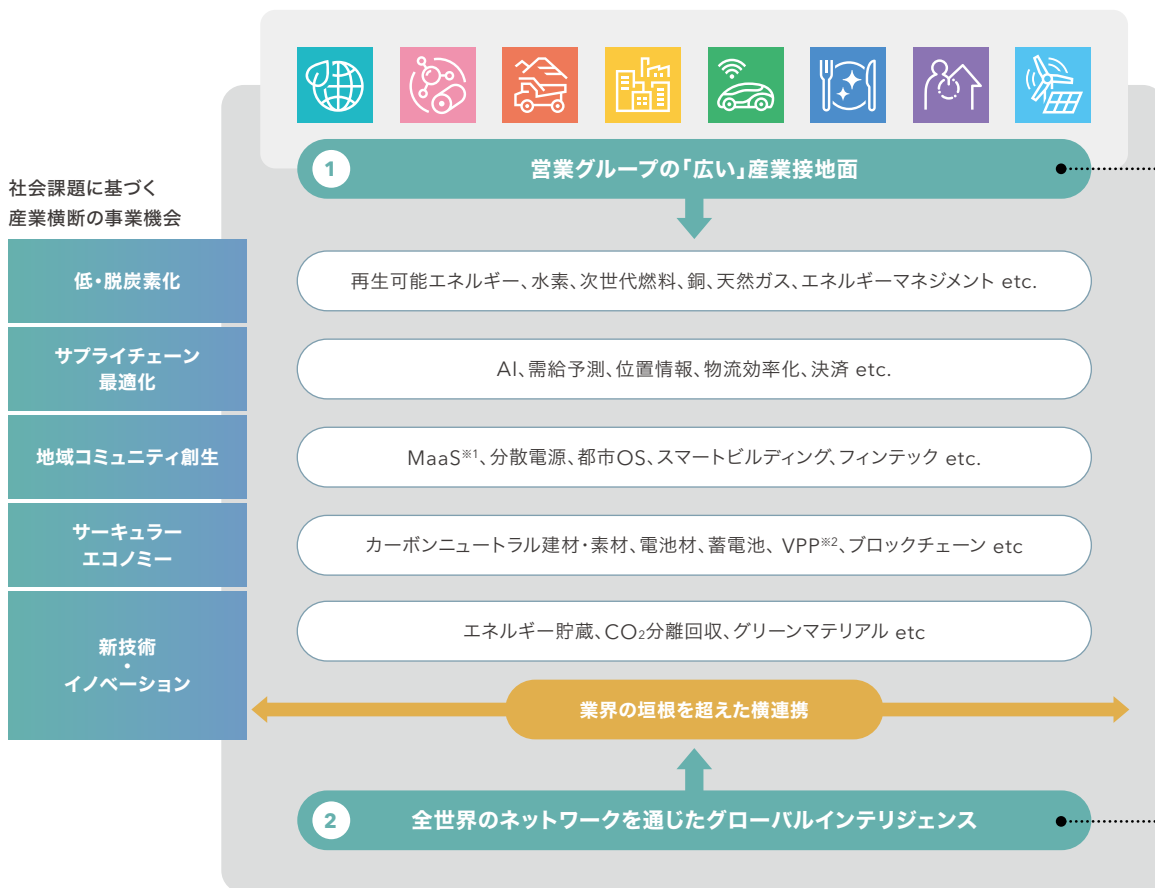




## MCSV創出を支える産業知見・ネットワーク

### 総合力最大化に向けて

地政学等の不透明なマクロ環境、業界を超えて事業環境が非連続に変化する事業環境において、事業活動を通じた幅広い産業の知見・グローバルネットワークを活用し、各事業分野における成長投資や複数の営業グループの総合力強化によるMCSV創出に向けた取り組みを強化しています。



\*1 MaaS: Mobility as a Service (モビリティを活用したサービス事業)

\*2 VPP: Virtual Power Plant / 仮想発電所 (分散している再生可能エネルギー等を制御・管理することで一つの発電所として機能させること)

1

### 産業知見

当社は長年にわたり幅広い産業と接点を持ち、各産業に深く入り込み、幅広く事業を展開することでノウハウを含む産業知見を蓄積し、さらなる事業機会を取り込んでいます。

また、過去の成功・失敗事例の共有、新たな事業機会に活かす仕組み・文化を構築しており、循環型成長モデルを支えています。

さらに、先端技術へのリサーチ機能の取得や、革新的な技術の社会実装の加速の観点から、スタートアップ投資や技術革新の普及を目指した投資 ([Breakthrough Energy Catalystへの参画](#)) や産学連携 ([京都大学との起業支援プログラム](#)) 等にも取り組んでいます。長年の各産業における事業の推進力を強化し、リアルな現場とデジタルや新技術を掛け合わせることで新たな価値の提供にも取り組みます。

2

### 連結グローバルネットワーク

当社では世界約80カ国にある拠点・事業会社が、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促進するためのネットワークを構築しています。

さまざまな可能性を想定して「備える意識」を常に持ちながら、グローバルに広がる事業拠点、グローバルで展開してきたトレーディング事業や事業経営を通じて培った産業知見・ネットワーク、質の高い情報をつなぐことで得られる独自のインテリジェンスを最大限に発揮することで、半歩先・一歩先を読み、変化への適時適切な対応に取り組んでいます。

また、取締役会の諮問機関である国際諮問委員会(P.32)から国際見地に立った提言・助言を受け、当社のグローバルインテリジェンスの強化につなげています。

# SECTION 02

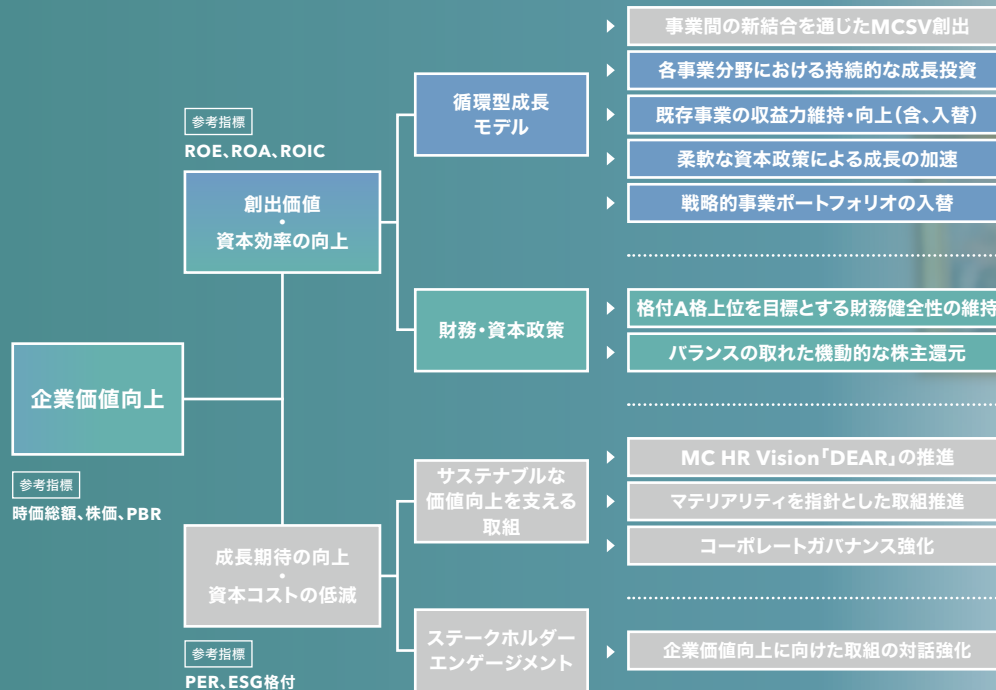
18 財務・資本政策/CFOメッセージ

HIGHLIGHTS

- 当社は、中期経営戦略2024を通じて資本コストを意識した経営を実践しています。
- 循環型成長モデルの推進や上場政策保有株式の削減により資本効率の向上を図るとともに、規律を意識した投資、リスク管理への取り組みにより資本コスト抑制に取り組んでいます。
- 上記施策と共に、市場期待を踏まえた株主還元、財務健全性の維持を前提とした上でキャッシュ・フロー配分を行っています。

## 企業価値向上に向けた取り組み

### 財務資本



野内 雄三

代表取締役 常務執行役員  
コーポレート担当役員 (CFO)

## 財務・資本政策 CFOメッセージ

### 中経2024による資本コストを意識した 経営の成果

当社は中期経営戦略2024（以下、中経2024）の定量目標として「ROE二桁水準」を安定維持することを掲げ、株式市場から求められる資本コストを上回る安定的な成長を目指しています。その達成に向けて、「既存事業の入れ替え・利回り改善の促進」「規律ある成長投資・リスク管理」「市場期待を意識した株主還元」「財務健全性の維持」の4点を重視しており、特に既存事業や成長投資に関しては、中経2024で導入した経営管理制度を通じて、各営業グループが自律的に資本効率を意識できるような枠組みを整えています。その結果、ROEは二桁水準を安定的に維持することができており、今後さらなる向上を目指していきます。

### 循環型成長モデルに基づき新規事業の創出と 既存事業の入れ替え・利回り向上を促進

当社は企業価値向上に向けて、[循環型成長モデル](#) (P.15)への取り組みを加速しています。収益貢献のある事業においても、積極的にポートフォリオの入れ替えを行い、経営資源の循環を促進するとともに、次の成長へ向けた新規事業の創出に取り組んでいます。同モデルを推し進める施策の一つとして、ROICや成長率を基準として、入れ替え候補とする事業をリスト化し、各営業グループに目標を割り当て、自律的な入れ替え・利回り改善を促すことで、キャピタルゲインの獲得や低利回りの事業の削減を通じた資本効率向上を図っています。リストアップされた事業に対しては、専任チームが毎月進捗の確認を行いながら、循環型成長レビュー（トップマネジメントとの対話）を通じた案件のモニタリングを行うことで、打ち手の確実な実行につなげています。

例えば、定量的な観点から循環型成長モデルのリスト

アップ対象となっていた当社投資先の1社では、当社からの出向者の派遣などを通じて経営基盤強化するとともに、海外生産拠点の戦略立案に当たり当社の知見を活用、さらには商品の販売強化に当たって当社が強みを持つ地域や領域との連携を検討するなど、一丸となって企業価値最大化に取り組みました。その結果、もともと2025年度の達成を見込んでいた連結営業利益目標を2023年度に前倒しで達成することができています。

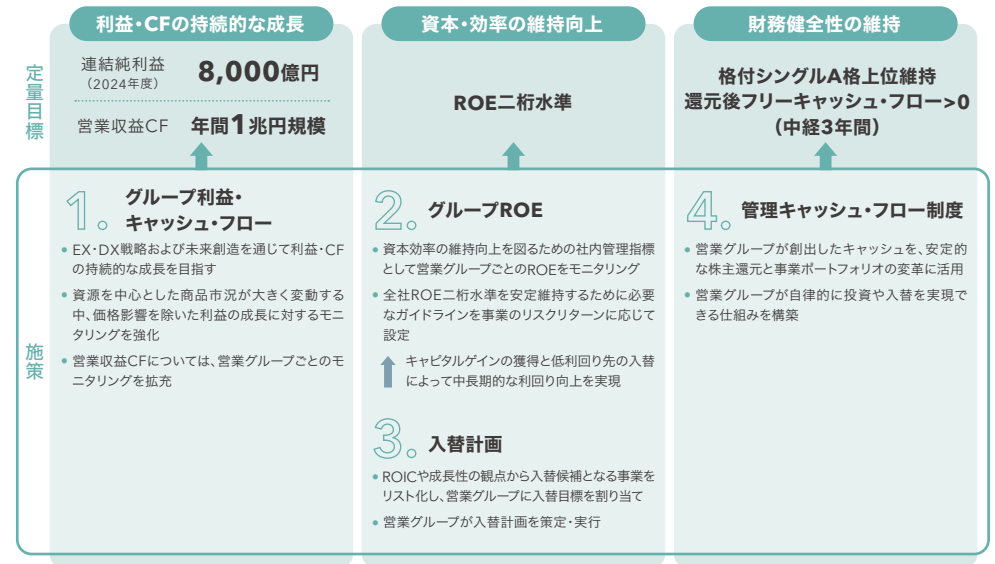
これは全体の中での一例ですが、このようにリストアップされた事業の利回り改善や入れ替えに集中的に取り組むことにより、2023年度における対象事業の収益改善の定量効果は、2021年度比で600億円となっており、2024年度には同1,000億円を見込んでいます。

また、各営業グループの資本効率に対する意識を一層高めるためのモニタリングツールとして導入している「グループROE」も、着実に浸透しており、営業グループとしての自律的な取り組みにつながっています。

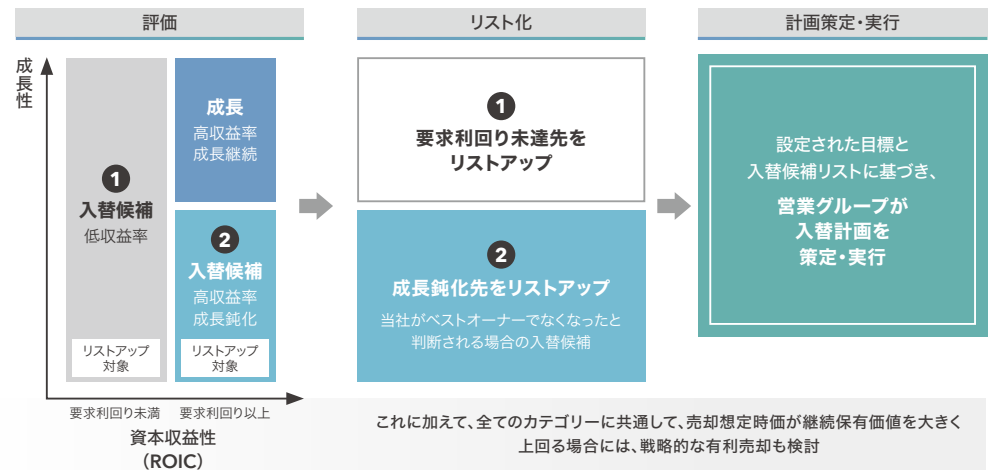
さらに、上場政策保有株式の削減についても、資本効率の向上の観点で重要な取り組みであると認識しています。当社の上場政策保有株式に関しては、取締役会において毎年、経済合理性を含めた保有意義の検証を行っており、保有意義が希薄化した銘柄に関しては積極的な削減を進めています。2023年度にはみなし保有株式196億円を含め660億円（時価ベースの売却額）を売却しており、前年度比で約1割を削減しています。



### 中経2024の経営管理制度



### 資産入替の流れ



## 財務・資本政策 CFOメッセージ

### 規律ある成長投資・リスク管理による 事業ポートフォリオ強化と資本コストの抑制

新規投資に際しては、個別案件ごとに業種・国等の要素に応じた定量基準を設定し、定量面・定性面を総合的に評価した上で、案件の厳選を行っています。また、事業ポートフォリオ全体の観点からは、「本部」「業種」「国」「通貨」等の切り口で概況をモニタリングし、集中リスクや業績の下方耐性を全社経営が定期的に確認する枠組みを導入しています。

こうしたリスク管理による事業ポートフォリオの強化に加え、当社が持続的な価値創出に向けて取り組んでいるコーポレートガバナンスの継続的な強化および環境や社会性リスクへの対応、開示拡充を含めたステークホルダーエンゲージメントの強化を通じて、資本コストの抑制を図っています。

→ 各取り組みは人的資本(P.20) ④、  
環境・社会資本(P.24) ④をご参照

### 市場期待を勘案し配当を一段高い水準へ

株主還元については累進配当制度をベースに、総還元性向40%以上をめどとした上で、キャッシュ・フローの動向を見極めながら機動的な追加還元を実行する方針としています。毎年の増配や自社株買いを検討する際には、株式市場の皆さまと直接対話させていただいているCSEO組織とも十分に連携しながら、市場期待に応えることも意識しています。2023年度は、1株当たり70円の配当(総額2,900億円)に加え、2024年2月に公表した機動的な追加還元5,000億円を含む、総額6,000億円の自己株式取得を実行しました。2024年度は、稼ぐ力の伸長と、キャッシュ・フローの予見性が高まったことを受け、配当と自社株買いのバランスを見直した結果、累進配当制度の継続を前提に1株当た

り配当100円へと、一段高い水準への増配を公表しました。配当総額の約4,000億円は、通期見直しに対する総還元性向40%を全て配当で賄う金額規模であり、当面の事業ステージが「基盤固め」「助走」「仕込み」の期間④となることを踏まえると、相応に高い配当水準であると認識していますが、将来にわたってこの水準を維持しても、成長投資の推進と財務健全性の維持を両立できるものと考え、決定したものです。

2024年度は中経2024の最終年度となりますが、引き続き規律を持って積極的に成長投資の機会を追求しながら、機動的な追加還元についても、キャッシュ・インフローの水準や投資パイプラインの状況を踏まえ、検討していく方針です。

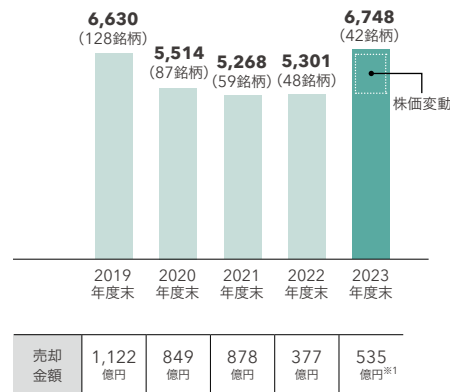
### 還元後フリーキャッシュ・フロー黒字により 高い財務健全性を維持

当社は、従前より格付シングルA格上位を目標に掲げており、2024年6月時点の格付はS&P:A(安定的)、Moody's:A2(安定的)、R&I:AA(安定的)と、高い評価を得ています。中経2024では、財務健全性の維持向上を図るべく、3カ年累計での還元後フリーキャッシュ・フローをプラスに維持する方針としました。その後、業績の好調や循環型成長モデルのさらなる進展を受け、資本配分の原資となる3カ年累計のキャッシュ・インフローは、中経公表当時の見直し4.5兆円から5.5兆円に増加しており、財務健全性は想定を上回る水準で推移しています。結果として、将来的には現在の格付を維持しながら必要に応じて財務レバレッジを活用する余地も広がりつつあると認識しており、当社の強みである財務余力の大きさを活かして、引き続き成長投資の拡大と株主還元の強化を両立させていきたいと考えています。

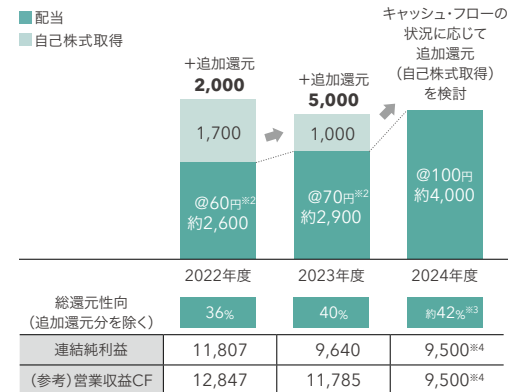
### キャッシュ・フロー配分の状況(2024年6月末時点)④

	項目	2024年度 1Q実績	補足	(ご参考) 中経2024実績累計
キャッシュ イン	営業収益CF (3.5兆円)	3,136億円	営業収益CFの創出は各事業で順調に進捗。	2.8兆円 (27,768億円)
	売却による 投資回収 (2.0兆円)	3,399億円	原料炭事業の炭鉱売却をはじめ、資産入替に伴う売却収入などによる投資回収も順調に進捗。	1.8兆円 (18,071億円)
キャッシュ アウト	投資 (3.0兆円)	1,965億円	収益基盤の維持・拡大 約1,500億円(1.2兆円) EX関連 約350億円(0.6兆円) DX・成長投資関連 約150億円(0.2兆円) (カッコ内は中経2024実績累計)	2.0兆円 (20,470億円)
	調整後FCF	4,570億円	営業収益CFと投資CFの合計	2.5兆円 (25,369億円)
キャッシュ アウト	株主還元 (最新見直し:2.1兆円)	2022年度実績 0.7兆円(含む自己株式取得3,700億円) 2023年度実績 1.0兆円(含む自己株式取得6,000億円) 2024年度見直し 0.4兆円(1株当たり100円の配当見直し)		

### 上場政策保有株式の状況(2019~2023年度) (億円)



### 中経2024期間中の株主還元状況 (億円)



※1 2022年度末株価ベースでの売却額

※2 2024年1月1日の株式分割(3分割)を踏まえ、過去にさかのぼり調整(分割前配当×1/3)した金額(小数点以下四捨五入)  
※3 2024年度見直しに基づく見込み値  
※4 2024年度見直し

# SECTION 02

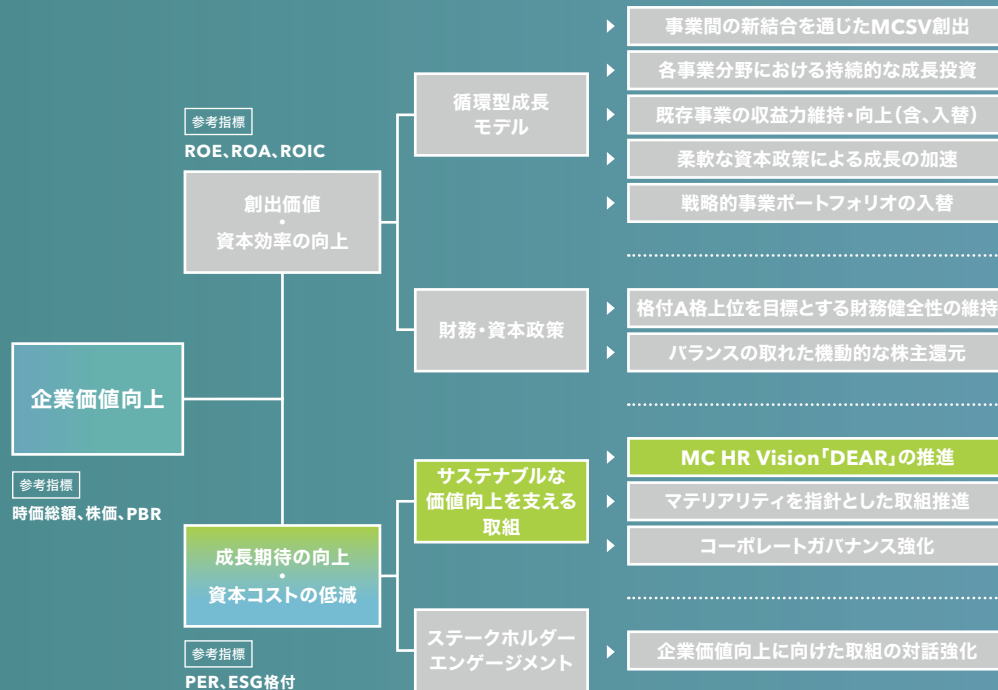
21 10年後を見据えたMC HR Vision「DEAR」  
22 人的資本重点テーマ

HIGHLIGHTS

- 環境変化の激しい事業環境においても、当社が今後も魅力ある会社として、優秀な人材を獲得・リテインし、価値創出に貢献する人材を輩出し続けるためにMC HR Vision「DEAR」を策定しました。
- 「多彩・多才な人材を、活かし、育て、報いる」のコンセプトの下、「多様な人材がつながりながら、やりがいと誇りを持って、社会や産業の課題解決に挑む会社」を目指し、中期経営戦略2024にて掲げた各種施策を推進しています。

## 企業価値向上に向けた取り組み

### 人的資本



## 10年後を見据えた MC HR Vision 「DEAR」



MC HR Vision  
「DEAR」に込めた思い

柏原 玲子  
執行役員 人事部長

当社はこれまでもさまざまな時代の中で変革を遂げ、社会課題の解決や、新たな価値の創出に取り組んできました。そうした中で、人材こそが最大の資産であり、価値創出の源泉であり続けてきました。人事領域における昨今の外部環境に改めて目を向けると、「人材獲得難易度の上昇」や、「働く人々の価値観の多様化」などさまざまな変化が起きており、会社と働き手の関係性は従来の従属的なものから「共に成長を目指す、パートナーシップ型」へとシフトしつつあります。こうした環境変化の中でも、三菱商事が今後も魅力ある会社として優秀な人材を獲得・リテイニシ、次世代のリーダーを輩出し続け、継続的に企業価値を向上させ、そしてMCSVを創出し続けることが、私たち人事の大きな主題であると考えています。

この主題を追求し、「多彩・多才な人材がつながりながら、やりがいと誇りを持って、社会や産業の課題解決に挑む会社」であり続けるために、このたび、10年後を見据えたMC HR Vision 「DEAR(多彩・多才な人材を活かし、育て、報いる)」を定めました。

多様な人材が全員で価値創出に向かうことのできる、彩りある人材ポートフォリオの構築(“Diversity/多彩・多才な人材”)、集まった人材の誰もが受容され、その能力を最大限に活かしてチャレンジすることができる組織風土(“Energize/活かす”)、多様な経験を積める場の創出と、一人ひとりの自律的なキャリア形成・成長支援(“Accelerate/育てる”)、そして、多様な人材を惹きつける報酬・配置・職務によるメリハリある処遇(“Reward/報いる”)。「DEAR」はこうした四つの構成要素から成るHR Visionであると同時に、当社として「人」こそ最も大切にしたいという想いを「親愛なる」を意味する単語に込めて策定しました。



### 経営戦略の実現に向け「DEAR」の下、推進する各種取り組み

三菱商事グループ全体として社会課題解決に挑み、MCSVを創出していくために求められることは、当社ならではの経験を通じ「構想力」「実行力」や「倫理観」を養った当社の人材が、さまざまな事業において価値創出に貢献すること、また、全ての社員がMCSVの創出に向けて共感しながら、強い「タテ」(個々の事業)をつなぎ合わせ、新たな価値創造・社会課題の解決に挑むことであると考えています。

これらを踏まえ、人的資本の観点においては、

MC HR Vision 「DEAR」にて掲げる、「多彩・多才な人材を、活かし、育て、報いる」のコンセプトの下、「多様な人材がつながりながら、やりがいと誇りを持って、社会や産業の課題解決に挑む会社」を目指し、中期経営戦略2024において掲げた、人事の重点テーマ、人材戦略：多様な経験の付与を通じた「MCSVの創出に貢献する人材」の戦略的育成、エンゲージメント強化：MCSV創出に向けた組織風土醸成・働く環境整備に沿った各種施策を策定、推進しています。

経営戦略	MC HR Vision 「DEAR」	人事重点テーマ	施策区分	施策概要	指標(一例)
MCSV創出	目指す姿 多彩・多才な人材が つながりながら、 やりがいと誇りを持って、 社会や産業の課題解決に 挑む	人材戦略 多様な経験の付与を通じた 「MCSV創出に貢献する人材」 の戦略的育成	人材の可視化 適材適所の配置	重要職務就任者 面談による、 人材可視化 最適配置への活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要職務就任者数：約700名</li> <li>累計面談数：約500件</li> </ul>
			OJT	多様な事業ポート フォリオを活かした 幅広い経験を通じた育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外出向経験率：82%</li> <li>海外駐在経験率：74%<sup>*1</sup></li> </ul>
			OFF-JT	経験では得られない スキルを学ぶ 研修機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材投資額：約33億円/年<sup>*2</sup></li> </ul>
		エンゲージメント 強化 MCSV創出に向けた 組織風土醸成・ 環境整備	エンゲージメント 強化	DE&I施策や 女性活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員エンゲージメント度数：77%<sup>*3</sup></li> <li>社員を活かす環境度数：71%<sup>*4</sup></li> </ul>
			MCSV創出 に向けた 組織風土醸成	業務プロセス改革や キャリア自律施策 の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率：約12%</li> <li>キャリア自律施策異動者数：61名<sup>*5</sup></li> </ul>

\*1 2024年4月1日時点、管理職以上を対象に集計

\*2 詳細数値定義はP.22へ記載

\*3・4 KPI指標、目標値は毎年度肯定的回答率65%以上の維持

\*5 異動予定者を含む

## 人的資本重点テーマ

### 人的資本重点テーマ 多様な経験の付与を通じた「MCSV創出に貢献する人材」の戦略的育成

三菱商事が掲げる循環型成長モデルの進展を通じた、企業価値向上の実現に向けては、「構想力」「実行力」「倫理観」を高いレベルで有し、多様な事業ステージにおいて価値創出に貢献できる人材が必要不可欠です。そうした人材を適材適所に配置するとともに、計画的なローテーションにより、さまざまな事業モデル・視点の違うポスト(営業組織/コーポレート/事業会社、国内外拠点)を幅広

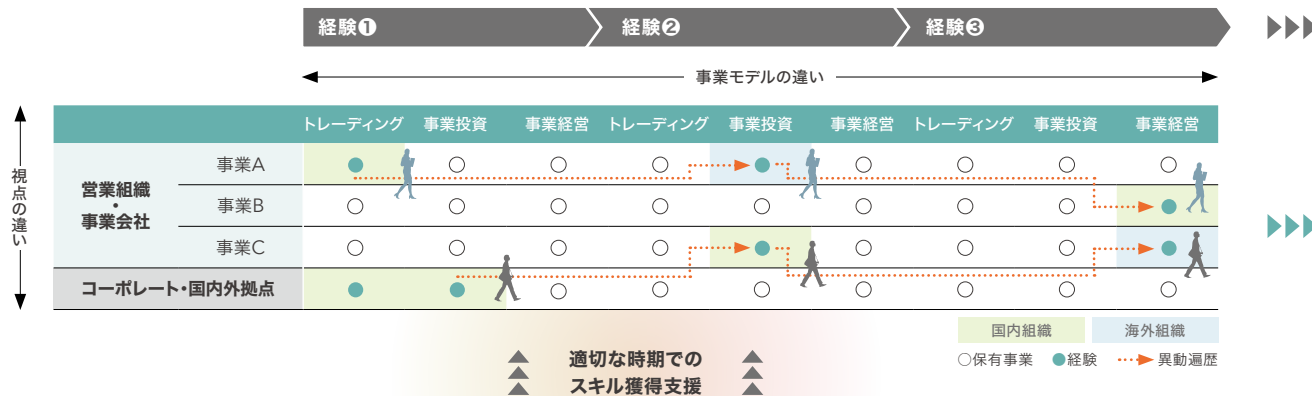
く経験することで、次世代を担う人材が育つ仕組みを設けています。また、こうしたOJTベースでの取り組みを通じた成長を促進するために、各育成ステージやニーズに基づく、多様で充実した学習機会を提供しています。

これらの育成施策により、事業経営を通じて共創価値創出に貢献できる人材として求められる構想力・実行力・倫理観が強化され

るとともに、各人によって異なる多様な業務経験とキャリアを築いていきます。

さらに、本社の部長クラスや事業会社のCxOを担う重要職務に当たる人材を全社で可視化し、最適配置に向けた情報として活用するとともに、収集したデータの分析結果を、次世代のリーダー育成にも活用していきます。

#### 多様な事業ポートフォリオを活かした「幅広い経験」を通じた育成



#### 必要なスキルを学ぶ研修機会の提供

経営執行能力	インストラクター研修	新任管理職研修	組織リーダー研修	MC経営塾
	グローバル研修生 (ビジネススクール、地域、長期出張)			海外短期 ビジネススクール
知見・スキル	DX基礎研修	デジタル関連事業開発研修		
		イノベーション研修		
	国内実施		海外派遣型	

#### 各種実績で見る当社の人材育成モデル

##### 重要職務就任者

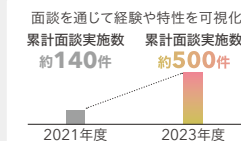
こうした当社ならではの経験を積んだ人材約700名を連結ベースでの重要ポスト、約700ポジションに配置し価値創出に取り組んでいる。

##### ポスト数・ポスト内容データ

- 職務の可視化
- 約700ポスト
- 海外:30%/国内70%
- 本店:約40%/事業会社出向:約45%/拠点:15%

また、こうしたポストに就任する「重要職務就任者」の職務・能力等の可視化に注力しており、累計500件程度の面談を実施。

##### 人材の可視化



##### OJT

累計500件の面談データを分析し以下のような経験を経て能力開発

##### 指標

- 海外での組織マネジメント経験: 89%\*
- 新規ビジネス・社内プロジェクトの立ち上げ: 77%\*

\*重要職務就任者面談を受けた、約500名のうち、当該経験を有する人材の率(自己申告に基づく)

##### OFF-JT

実業務の成果の最大化、また、各育成ステージに応じた多様な学習機会を提供。

##### 指標

- 人材投資額: 33億円/年\*

\*人事部主管研修に係る教育研修費、外部研修機関への研修業務委託料、海外長期滞在型研修で発生する付随費用等を含む

## 人的資本重点テーマ

人的資本重点テーマ

### DE&I・女性活躍推進

三菱商事では、エンゲージメント向上、さらなる価値創出に向け、DE&Iの推進に注力しています。2023年度は全社横断で多様なメンバーから成る「DE&Iワーキンググループ」を立ち上げ、DE&Iの位置付けの明確化、優先課題の抽出および施策案を含むロードマップの提言を行いました。2024年度は、その実践フェーズとして、スピード感を持って施策を打ち出すとともに、多彩・多才な社員を受容する風土を育むための新たな取り組みを開始しています。

#### DE&Iの位置付け・目指す姿・実施施策

##### 位置付け

##### 三菱商事の持続的成長のための必須条件

- 事業の発展: 既存事業の進化・変革、新規事業の創出
- 一人ひとりの能力発揮: 個々が持つ本来の力を存分に引き出す
- 人材の獲得: 魅力的な職場の実現を通じ「多彩・多才な人材」の惹きつけ

##### 目指す姿

多彩・多才な社員全員が、能力を最大限に発揮し、  
変化対応力に富む柔軟で強い組織の実現

##### 施策方針

##### Diversity

多彩・多才を育む

##### Equity

さまざまな事情・事由に応じて  
能力発揮に必要な情報、  
機会、リソースを提供する

##### Inclusion

多彩・多才な  
社員一人ひとりが歓迎され、  
能力を最大限に発揮できる

##### 施策

全体  
施策

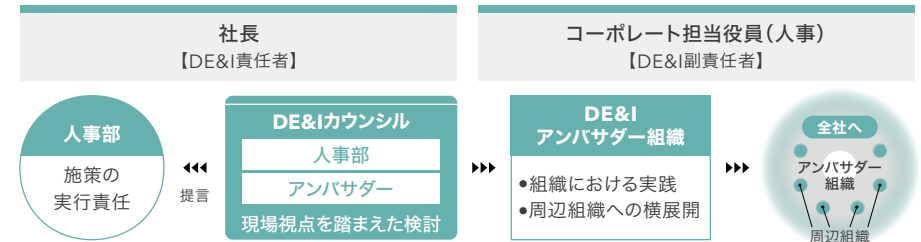
- 啓発: 研修、仮想現実体験 (LGBT、介護、ワーキングマザー)、執行役員向けセッション、DE&I啓発週間
- 実践: DE&Iカウンシル・DE&Iアンバサダー組織の設置 (右記) ●
- 測定: DE&Iサーベイ
- 環境整備: フリーアドレス、ユニバーサルトイレ、祈禱室
- 制度: 育児・介護等との両立支援制度 (MC育児コンシェルジュ、MC学童等)、  
子どものみ帯同海外赴任時サポート、配偶者転勤同行に伴う再雇用制度

個別  
施策

- 女性: 女性活躍の目指す姿・マイルストーンの設定 (右記) ●  
キャリア支援 (メンター制度、研修)、エンパワメント (イベント等)
- LGBT: 基本方針、社内外相談窓口、同性パートナーへの制度適用
- シニア: キャリアデザインセンターによる個別相談、社外転身支援
- 障がい: 特例子会社等による就労機会の拡大

#### DE&Iカウンシル・アンバサダー組織の設置

全社横断で「DE&Iアンバサダー組織」を設置し、“特区”として試験的な取り組みも含めて施策を実践。好事例の創出により、DE&I推進のけん引を図っています。また、「DE&Iアンバサダー組織」の組織長 (アンバサダー) は、「DE&Iカウンシル」のメンバーとして、施策の実行責任を担う人事部と共に、現場視点を踏まえた検討に携わっています。



#### 女性活躍の目指す姿・マイルストーンの設定

女性活躍はDE&I推進の重要なドライバーと位置付けています。継続的な経営幹部の輩出に向け、目指す姿を定め、2027年度末・2030年度末のマイルストーンを設定し、パイプラインの強化と女性採用比率の向上に取り組んでいます。

	マイルストーン			目指す姿
	2024年度	2027年度末	2030年度末	
パイプライン	部長層	2.6%	5%	10%
	部長候補者層	7.8%	10%	15%
	管理職層	11.9%	15%	
採用	キャリア採用	11%	25~27年度を通じて 25~35%	取り組みと 進捗を 踏まえ設定
	新卒採用	27%	25~27年度を通じて 30~40%	

あらゆる階層で  
女性比率  
**30%**

1. データは2024年4月1日時点。なお、会社法上の役員に占める女性比率は、26.7% (2024年6月21日現在)
2. 部長候補者層とは、人や組織・プロジェクトをけん引するポジションに就く層を指す
3. 2027年度末に向けたマイルストーンは2028年4月1日付データにて、2030年度末に向けたマイルストーンは2031年4月1日付データにて進捗を確認
4. 30%はクリティカル・マスと呼ばれる比率。この水準を超えてくるとマイノリティではなく、組織文化や意思決定に影響を及ぼしやすくなるとされている



# SECTION 02

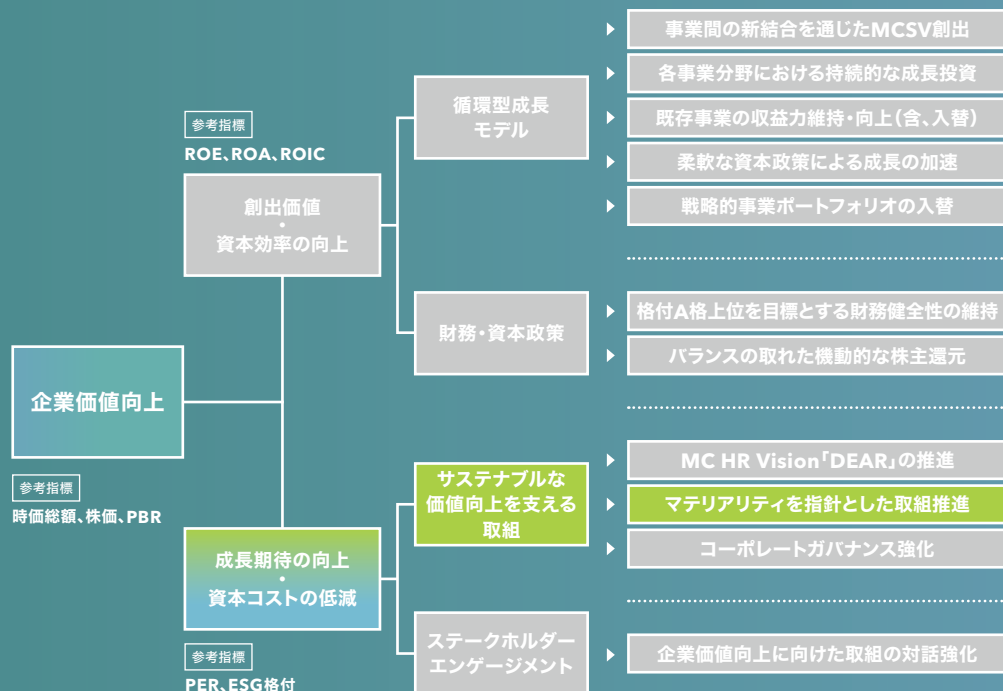
25 三菱商事のサステナビリティ

HIGHLIGHTS

- 8つのマテリアリティを指針にして、企業価値を中長期にわたって向上させていくための取り組みを推進しています。
- 社内メカニズムにマテリアリティを統合し、事業機会の追求、リスクへの適切な対応に取り組んでいます。

## 企業価値向上に向けた取り組み

### 環境・社会資本



## 三菱商事のサステナビリティ

サステナビリティ・ウェブサイト [🔗](#)

三菱商事の企業理念である「三綱領」には、事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力し、かけがえのない地球環境の維持にも貢献することがうたわれています。近年、さまざまな社会課題解決に対する企業への期待・要請が高まる中、当社の持続的な企業価値向上のためにも、それらの社会課題に対応することの重要性が高まっています。当社は、事業活動を通じて解決すべき重要な社会課題を「マテリアリティ」として指針に掲げ、これらを取り巻く事業機会の取り込みやリスクへの対処を適時適切に行うべく、サステナビリティの観点も踏まえた事業戦略を策定し、目標設定の上進捗管理プロセスを整えています。

### ①事業におけるサステナビリティ推進(事業機会の取り込み)

外部環境の変化や社会課題は、企業にとってリスクであると同時に事業機会と考えており、コーポレートの専門部局に限らず、各営業グループが主体的にサステナビリティを推進する体制を構築しています。

#### 事業戦略にサステナビリティを織り込むためのサイクル



特に、社会のカーボンニュートラル化に向けては、中長期的に新たな事業を創出し、拡大していくことが期待されています。産業横断的な取り組みが必要となる分野においては、幅広い産業設置面を持つ当社が果たす役割は大きいと考えており、当社の知見を集約しつつ、グローバルな視野に立脚したビジネスモデルの構築に取り組みます。

**事業例** [当社の代表的な低・脱炭素化事業についての詳細](#) [🔗](#)

#### 事業① 再生可能エネルギー事業への取り組み

国内外で再生可能エネルギーを起点とした発電から小売りまで幅広く取り組みを拡充しています。

#### 事業② 電化に不可欠な次世代資源の供給の拡大

次世代の電化社会を支える銅やアルミといったクリティカルミネラルに関する事業の拡大に取り組んでいます。

#### 経営参考指標(例)

社会全体のGHG排出量削減における具体的な貢献度合い、および脱炭素社会への移行におけるビジネス機会をどの程度取り込んでいるかを示す定量的な指標として削減貢献度を開示しています

- 再生可能エネルギー：約300万tCO<sub>2</sub>-e(年間)、銅：約5,000万tCO<sub>2</sub>-e(ライフタイム)

※計算式、留意点、また他の商材の削減貢献量 [🔗](#)

### ②個別事業における持続可能な成長のサポート(環境・社会性リスクへの適切な対応)

[個別投融資案件](#) [🔗](#)の意思決定に当たっては、マテリアリティに照らして当該案件の意義を確認するとともに、環境・社会性面のリスク・機会の評価を実施しています。また、案件実行後は、年々変化する外部動向やステークホルダー要請、国際基準等も勘案し、リスク・機会への対応状況の評価を行い、当該事業の持続可能性を確認しています。

#### 主要な環境・社会性リスク

##### 気候変動(温室効果ガス排出量)

GHG排出量の削減は持続的な企業価値の向上のために必要不可欠であり、当社では「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」を策定し、その整合性を確認しつつ事業の推進を行っています。

##### 経営管理指標・目標

Scope 1・2削減目標：2030年度 半減(2020年度比)

- 2023年度：2,208万tCO<sub>2</sub>-e(昨年比▲53万tCO<sub>2</sub>-e)  
基準年2020年度比▲13%

→詳細は、データセクションESG情報(P.49)参照 [🔗](#)

##### Scope3の取り組み

(バリューチェーン上の排出量)

- 当社では業界に先駆けて排出量が最も大きいカテゴリー11を開示しました。今後、開示カテゴリーを拡充すべく、連結・グローバルベースでの排出量の収集を行っていきます。
- Scope3の削減に向けては、産業接地面の広さを活かしながら、社会全体の排出量の削減に貢献すべく、顧客・パートナーと共に取り組んでいきます。

##### 人権(労働安全衛生)

持続的な企業価値の創出には、社員やコントラクターが安心して働ける環境づくりが必須であり、グループ全体での労働安全衛生マネジメントを推進しています。

##### 経営管理指標・目標

労働災害度数率<sup>※</sup>(災害発生の頻度)を毎年低減

- 2023年度：1.75(昨年比▲0.23)

※Lost Time Injuries Frequency Rate

→詳細は、データセクションESG情報(P.50)参照 [🔗](#)

##### 自然資本(生物多様性)

当社事業が自然にどの程度依存し影響を与えているかを把握すべくTNFDフレームワークを活用したリスク分析 [🔗](#)を行っています。

##### 経営管理指標・目標

2022~2023年度に実施したTNFDトライアル分析を深化させ、2025年度をめどにTNFDに沿った開示をするを旨とします。

## 三菱商事のサステナビリティ



### マテリアリティ施策一覧

当社では、MCSV創出の実効性のある推進に向け、各部門・グループにおいて、事業や取り組みごとにマテリアリティに関連した中期的な行動計画である「アクションプラン」を定めるとともに、毎年のレビューによりその進捗を確認し、マテリアリティに沿った事業や取り組みがいかにMCSVの創出につながっているかを確認する体制を構築しています。

マテリアリティ	概要	代表的な施策・アクションプラン	
カーボンニュートラル社会と 物心共に豊かな生活の実現	<b>脱炭素社会への貢献</b> 	移行期の低・脱炭素化に資する製品・サービスを提供しながら、温室効果ガスの削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル社会へのロードマップ </li> <li>再生可能エネルギー持分発電容量の倍増</li> <li>次世代エネルギーサプライチェーンの構築</li> <li>電化社会推進に向けた金属資源の供給</li> <li>CCUS事業の取り組み</li> <li>1.5°Cシナリオ分析 </li> <li>物理的リスクへの対応 </li> </ul>
	<b>自然資本の 保全と有効活用</b> 	地球が最大のステークホルダーであると認識し、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラーエコノミーの推進</li> <li>TNFDフレームワークを活用した自然への依存・影響評価 </li> </ul>
	<b>持続可能で安定的な 社会と暮らしの実現</b> 	各国・顧客のニーズに基づく資源・原材料・製品・サービス等の安定供給責任を果たしながら、さまざまな国・産業における事業を通じ、将来にわたって持続可能な社会と暮らしを実現します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>移行期を支えるエネルギーの安定供給責任の充足</li> <li>高品位な原料炭の安定供給</li> <li>サステナブルな「食」の供給</li> </ul>
	<b>イノベーションを通じた 社会課題の解決</b> 	イノベーション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ビジネスを創出していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業横断型デジタルエコシステムの構築</li> <li>食品ロスの削減</li> <li>デジタルの活用を通じたサプライチェーン全体の最適化によるムリ・ムダ・ムラの削減</li> <li>技術イノベーションを通じた脱炭素社会実現への貢献</li> </ul>
	<b>地域課題の解決と コミュニティとの共生</b> 	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するとともに、多様なステークホルダー、地域・コミュニティとの共生・共創を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>自立分散型コミュニティの創生</li> <li>スマートシティの開発・運営</li> <li>オンデマンドモビリティサービスの提供による地域交通課題の解決</li> </ul>
	<b>事業推進における 人権の尊重</b> 	さまざまな国で多様な事業を推進する上で携わる全てのステークホルダーの人権を尊重し、各国の情勢も踏まえながら、バリューチェーン上の課題解決を追求します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業推進時の人権デューデリジェンスの実施</li> <li>従業員の安全の確保</li> <li>サプライチェーン・マネジメント </li> </ul>
基盤となる組織の 三価値同時実現の 追求	<b>多様な人材が未来を創る 活気に満ちた組織の実現</b> 	人材が最大の資産である事業特性を踏まえ、組織全体で三価値同時実現の原動力となる多彩で多才な人材を育成し、また多様な人材が価値観を共有し、つながりながら切磋琢磨し成長できる組織の実現に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材戦略</li> <li>エンゲージメント強化</li> <li>データ活用</li> </ul>
	<b>透明性高く柔軟な 組織の実現</b> 	事業環境の変化に迅速に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた健全な組織の維持・強化に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルインテリジェンスの経営への反映</li> <li>機動性のある組織改編</li> <li>取締役会の透明かつ実効性ある運営</li> </ul>

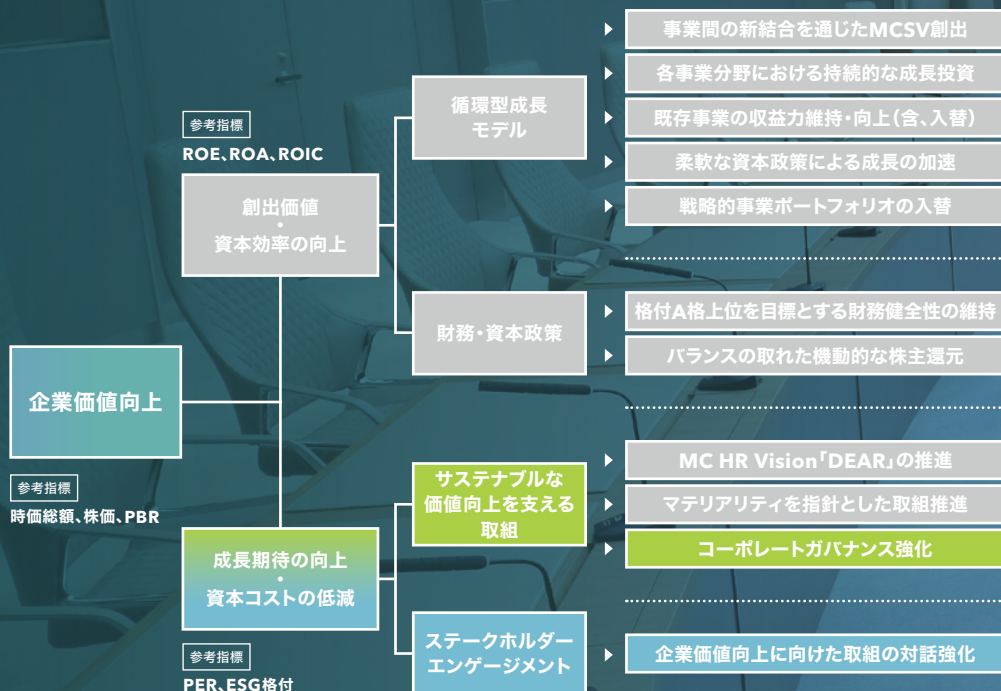
# SECTION 03

- 28 特集 諮問委員会 委員長対談
- 30 コーポレートガバナンス
- 37 ステークホルダーエンゲージメント

HIGHLIGHTS

- 監査等委員会設置会社への移行により、取締役会の監督機能を強化・高度化し、事業環境の変化に迅速に対応しながら、企業価値の向上に取り組んでいます。
- 役員報酬制度は、業績に連動させるとともに、中長期的な企業価値向上に向けた意識付けを高める観点に立ったものとしています。
- ステークホルダーの皆さまとの双方向のエンゲージメントを強化し、企業価値向上に向けた取り組みを推進しています。

## コーポレートガバナンス



## 特集 諮問委員会 委員長対談

# DIALOGUE

## 企業価値向上を支える コーポレートガバナンスのより一層の強化に向けて

当社は、2024年6月、機関設計移行と同時に、取締役会諮問機関であるガバナンス・指名・報酬委員会を、「コーポレートガバナンス・指名委員会」と「報酬委員会」の二つの委員会に体制変更しました。コーポレートガバナンス・指名委員会の委員長を務める垣内取締役会長と、報酬委員会の委員長を務める秋山社外取締役が、機関設計移行後の当社のガバナンスについて議論を交わしました。



垣内 威彦  
取締役会長



秋山 咲恵  
社外取締役

Q

2024年6月の  
監査等委員会設置会社への移行および  
コーポレートガバナンス体制の改革に  
至る経緯をどのように評価しているか。

**秋山** 執行サイドと監督サイドの信頼関係を構築する、そのためにも、情報を全てオープンにして本質的な対話を行うことが取締役会の実効性を担保するために極めて重要です。常日頃から、この点について社内外役員ともに認識されていることが当社の特長だと思っています。この前提があって、当社にとって最適な機関設計は何か、取締役会やガバナンス・指名・報酬委員会の場を使って、丁寧な議論を重ねてきた、と見ていますが、垣内会長から見て、いかがでしょうか。

**垣内** おっしゃる通りだと思います。適切なガバナンス体制を構築するためには、執行側と監督側の信頼関係を構築することが大前提です。そのためには、監督側が執行の状況を十分に理解できるように、執行サイドから社外取締役を含む監督サイドに対して必要な情報を全て

共有し、速やかに判断できる環境をつくるのが重要だと考えています。私自身、取締役会議長という監督と執行の懸け橋の役割を担っており、このことを強く意識しています。今回の改革においても、そのような環境づくりに最も適した機関設計・体制は何かという観点で議論を続けられました。

**秋山** ガバナンス・指名・報酬委員会では、移行の目的について、当社のガバナンスの変遷を踏まえた議論が何度もなされましたね。

**垣内** これまで採用していた監査役会設置会社というのは、取締役会の「意思決定」の機能を重視するマネジメント・ボードの典型例ですが、当社では監査役会設置会社の下であっても「監督と執行の分離」を掲げてコーポレートガバナンスを強化してきました。具体的には、投融資案件の付議・報告基準を引き上げて意思決定を迅速にし、取締役会の在り方や審議事項・方法の見直しを進めることで、会社の大きな方向性をしっかり審議する時間を増やしたことが挙げられます。いわゆるモニタリング・モデルですが、取締役会を「監督」機能を重視する体

制に進化させてきました。

取締役会や委員会でも何度も議論をしているように、近年は特に、会社を取り巻く環境が複雑かつ驚くべき速さで変化しています。この変化を常に先取りした上で、柔軟に力強く対応していく必要があります。

監査等委員会設置会社では、重要な業務執行の決定の権限を執行側へ委譲することができます。これによって、執行の意思決定スピードが上がると同時に、取締役会は「監督」機能により重点を置ける。まさに、事業環境の変化に適時に対応できるガバナンス体制だと思っています。

**秋山** 垣内会長のお話を伺い、当時の議論をより鮮明に思い出しました。会長がおっしゃったように、監査役会設置会社としての監督機能が成熟した状況を踏まえて、さらに当社の取締役会の実効性を進化させるため、長年にわたる議論を経て機関設計移行に踏み切ったもので、評価できていると考えています。

Q

諮問委員会の体制につき、  
「コーポレートガバナンス・指名」と  
「報酬」委員会の2委員会体制に  
変更した背景は？

**垣内** コーポレートガバナンスの最適な在り方というのは、常に変化するものと考えています。内外環境は日々変化していきますので、それを踏まえて最適な形を常に模索していく必要があります。

**秋山** だからこそ、これまで当社は「ガバナンス・指名・報酬委員会」という一つの委員会体制を採っていましたが、それぞれの審議内容を拡充させるため、最終的に委員会を二つに分けることが適切という判断に至りました。

**垣内** その通りです。秋山さんご記憶にあると思います。委員会の分け方についても相当な時間をかけて議論を重ねましたね。最終的に、取締役や社長後継者の選任にかかわる「指名」と、機関設計、取締役会の規模・構成、実効性評価を含む取締役会の運用といったコーポレートガバナンス全般にかかわる議論とは一体で審議すべき

## 特集 諮問委員会 委員長対談

と判断し、引き続き両者は一つの委員会で審議することになりました。

**秋山** この委員会の分け方は、当社固有であると思っています。一般的には「ガバナンス」と「指名」ではなく、「指名」と「報酬」がひも付いていることが多いですが、大切なのは当社の企業価値向上に向けた審議をする上で、実質的にどのような形が最適かということです。この点についても社内外役員ともに丁寧に議論を重ね、当社の実態を踏まえた2委員会体制で始めることで意見が合致しました。私自身、実際に当社の経営に数年携っていますが、ガバナンスと指名を一体で議論する体制はしっかりと機能していると感じています。



各委員会の委員長として、  
新体制をどう評価するか。

### コーポレートガバナンス・指名委員会について

**秋山** 先ほど垣内会長がおっしゃった通り、委員会の体制について相当な時間をかけて検討を行いました。それに併せて、委員長の属性についても審議してきました。指名委員会については一般論として、社長の解任プロセスの実効性が担保される体制であるかが論点となります。もっとも、当社では、諮問機関である指名委員会において十分な議論をした上で最終決定機関である取締役会に上がる、という流れができていますので、この点は、委員長の属性にかかわらず問題なく機能することを事前に確認することができました。

その上で、当社にとって望ましい委員長について検討しました。多岐にわたる産業に従事する当社にとって、執行サイドの社長を経験された取締役会長が委員長を務め

ることは、事業に対する深い理解に基づく論点を外さず、に深い議論を行うために必要と考えています。垣内会長は従前より、取締役会の議長、ガバナンス・指名・報酬委員会の議長を務められていますが、そのスタイルは、全ての意見を聴いた上で、俯瞰した視点からの論点を追加され、それを起点として経営としての議論が一層深まるというものです。これにより、出席者が納得感をもって結論を受け入れることができ、社外役員の意見が組織運営に適切に反映されています。その観点からも、引き続き取締役会長に委員長の役割を担っていただくことが、当社のガバナンスにとって適切であるとの意見で一致しています。

**垣内** 私自身もその点は意識している点です。ほかには、各委員会のメンバー構成、具体的には、コーポレートガバナンス・指名委員会に全社外役員が委員として入ることについても、意見を交わしました。先ほども申し上げた通り、激動・激変の時代にあり、大きな変化が起こり得る状況にありますから、コーポレートガバナンスの基本方針・基本施策については社外役員皆さんに議論に加わっていただきたいと、私は以前から強く思っていました。フラクナ意見交換も交えつつ取締役間での認識を常に一致させて、議論を深めていきたいという思いを皆さんにお伝えしました。

**秋山** 垣内会長のそのようなお考えに、社外役員としても強く賛同しました。垣内会長・中西社長が常々推進されているように、取締役会の実効性を確保するためには、必要な全ての情報を社外役員に共有してもらうことは不可欠です。また、社外役員同士の認識を一致させてこそ、本質的な議論を行うことができます。当社においては丁寧に議論を進め、信頼に値する答えを導き出すことを重視しており、その観点から、全社外役員を委員のメンバーとすることは自然です。現時点で最適な構成だと考えています。

**垣内** そうですね、まずはこの体制でスタートを切りますが、不断に最適な在り方を見直し続ける必要はあり、外部環境や取締役会の運用状況等を踏まえ、委員会のメンバーも含め検討していきたいです。

**秋山** おっしゃる通りだと思います。体制は常に見直しながら未来の世代につなげていけるよう尽力したいと思います。

### 報酬委員会について

**秋山** 経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、報酬制度を設計するのが取締役会の役割の一つです。それを実現するために諮問委員会ですっきりと審議する必要があります。今後、非財務連動指標の評価など、報酬についての審議事項が拡大していきますので、「報酬委員会」をガバナンス・指名・報酬委員会から独立させて審議の充実化を図ること、また、モニタリングの客観性を担保するため社外役員を委員長とすることについて、諮問委員会および取締役会で意見が合致しました。

**垣内** この議論を踏まえ、報酬委員会については、秋山さんに委員長を務めていただくことになりました。

**秋山** 報酬委員会が、報酬制度の観点から、執行による企業価値向上に向けた取り組みを後押しするための重要な役割だと感じています。

**垣内** また、審議をより深めるため、コーポレートガバナンス・指名委員会と異なり、報酬委員会の委員の人数は限定していますが、役員報酬のサステナビリティ評価や社長業績評価については、全社外役員が出席して審議する運用としました。

**秋山** この運用についても、審議を深めることが期待できる体制であると、諮問委員会および取締役会で意見が合いましたね。

**垣内** 「報酬委員会」内での審議だけでなく、「コーポレートガバナンス・指名」と「報酬」の両委員会の審議内容を適時適切に共有することで、全体感を見失うことのないよう丁寧に進めていくことも重要だと認識しています。

**秋山** おっしゃる通りです。報酬については今年度もいろいろな審議を重ねていく予定です。委員会間の情報共有や、投資家の皆さまに向けた情報拡充を念頭に置き、委員長として真摯に取り組みたいと思います。



最後に、  
新しいガバナンス体制において  
期待できる点は何か？

**垣内** 2024年度は新中経策定に向けた現中経の振り返り、新中経策定への関与が必要な節目となる年です。全社経営の視点を持つ社内役員と、社外役員の方々の専門的なご知見を合わせ、当社のあるべき方向について納得いくまで議論を重ねて、より良い戦略策定・実行を支えていきたいと考えています。そのために、個別案件の審議のみならず、投資傾向や投資方針など当社全体としての考え方については社外役員に都度共有するようにしており、今後も継続していきます。

**秋山** 監査等委員会設置会社への移行後は特に、MCSVにつながるプロジェクトに関して、議題外報告として社外役員に共有していただく時間が増えたと感じています。このことは非常にありがたいし、重要であると感じています。

**垣内** 当社のさらなる発展に向けて、社外役員皆さまの知見・視点はますます重要です。引き続きご尽力いただけたらとありがたいです。

## コーポレートガバナンス

2023年度の取締役会の主な審議事項

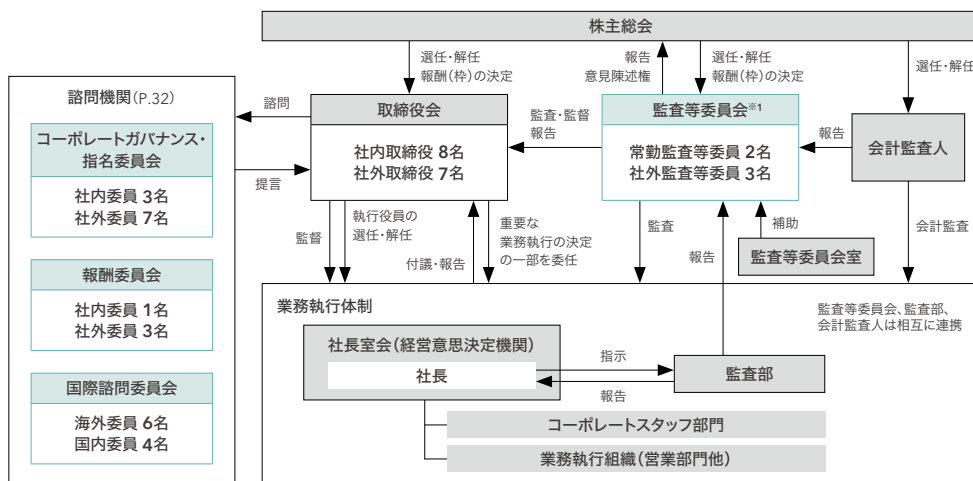
### 基本方針

当社は、「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、全てのステークホルダーのご期待に応えることと捉え、この実現のため、経営の健全性、透明性および効率性を確保する基盤として、コーポレートガバナンスを継続的に強化することを経営上の重要な基本方針としています。

この基本的な考え方の下、当社は、2000年代よりコーポレートガバナンス改革を推し進め、変化を先取り、事業を変革・強化しながら成長を推進する経営・業務執行を実現すべく、取締役会における充実した審議による実効性の高い監督を発展させつつ、企業価値の向上に努めてきました。

監査役会設置会社として継続的にコーポレートガバナンスの機能を高めてきましたが、加速する外部環境の変化への対応力を一層強化し、さらなる発展を遂げるため、当社は2024年6月に「監査等委員会設置会社」に移行しました。これにより、権限委譲を通じて意思決定のさらなる迅速化を図るとともに、取締役会における経営方針・経営戦略を中心とした審議を一段と充実させることで取締役会の監督機能を強化・高度化し、企業価値の向上に取り組みます。

### コーポレートガバナンス体制図



※1 監査等委員である取締役により構成

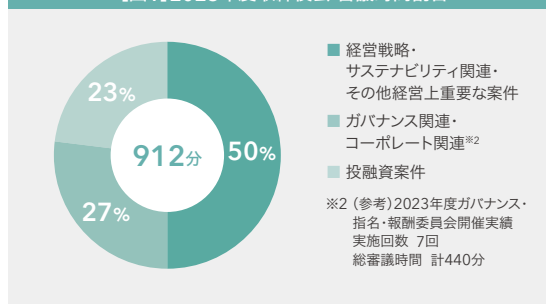
### 取締役会審議内容の充実化

当社は、監査等委員会設置会社への移行以前よりモニタリング機能の向上を図るため、審議事項の選定や審議の在り方を工夫し、取締役会の審議内容の充実化を進めてきました。結果的に、審議時間の約半分を経営方針・経営戦略に関する審議に充てています(図1)。また、取締役会以外の場も活用し、情報提供・審議の深化に努めています。

### 2023年度取締役会審議の内容

2023年度は、ガバナンス・指名・報酬委員会を7回開催(2022年度:5回)し、機関設計・コーポレートガバナンス体制の変更に關する審議を重ね、取締役会で報告しました。2024年6月の監査等委員会設置会社への移行に伴い、投融資案件の付議・報告の定量基準を引き上げました。引き続き、経営方針・経営戦略の審議を充実していきます。

【図1】2023年度取締役会 審議時間割合



### 取締役会以外の場の活用

- 取締役会事前説明会**  
取締役会に先立ち、部門・営業グループの経営幹部から社外取締役に対し、担当議題の概要を説明する機会を確保しています。また、審議の充実化に資する情報も適時適切に共有しています。
- 経営・業務執行責任者との対話**  
各部門長・営業グループCEO、本部長等との各部門・営業グループの事業戦略等に係る対話の機会を多く設定しています。
- 独立社外取締役会議**  
幅広いテーマについて社外取締役間で自由に討議する場として、定期的に開催しており、2023年度は、会長・社長や、業務執行責任者を招聘し経営戦略に係る意見交換を行う回も積極的に設けています。

### 2023年度 開催実績

取締役会事前説明会  
計13回/33時間

経営・業務執行責任者との対話  
計70回

独立社外取締役会議  
計6時間

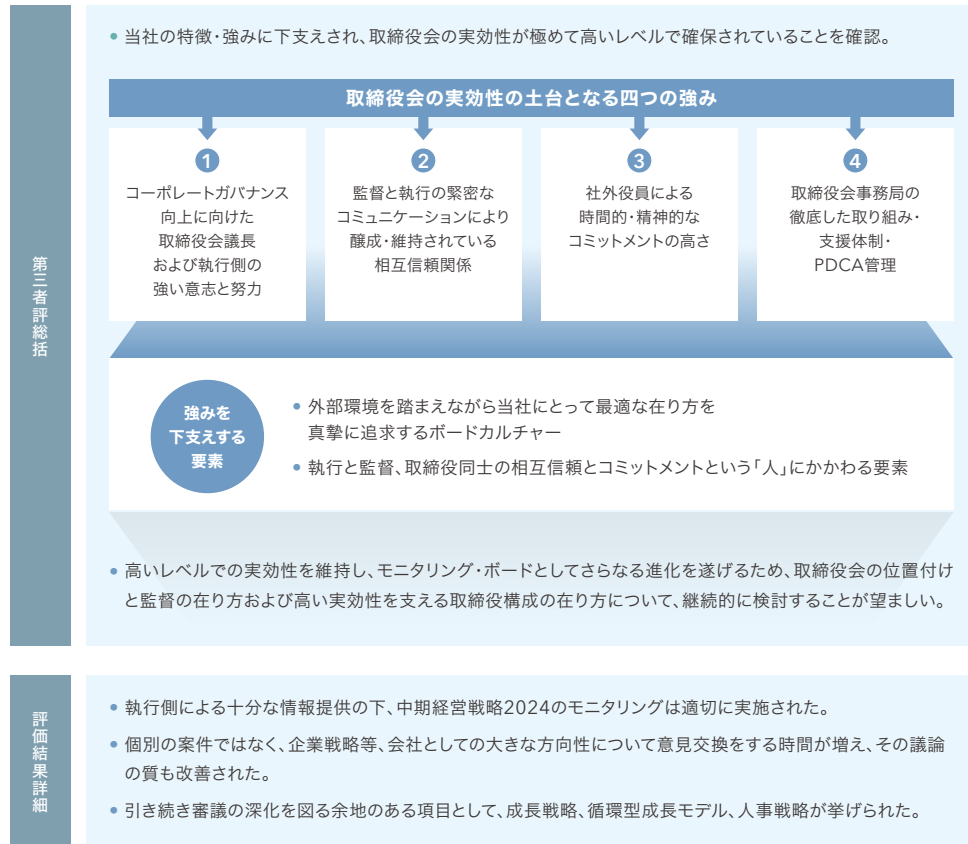
## コーポレートガバナンス

2023年度取締役会実効性評価の詳細 

### 取締役会実効性評価

2023年度は、監査等委員会設置会社への移行も見据え、取締役会のさらなる実効性向上を目的とし、第三者機関（株）ボードアドバイザーズによる第三者評価を実施しました。中立的な視点から当社の取締役会の実効性を確認するとともに、今後に向けた提言を受け、2024年度取締役会審議の在り方や次期中期経営戦略の策定プロセスの検討につなげました。

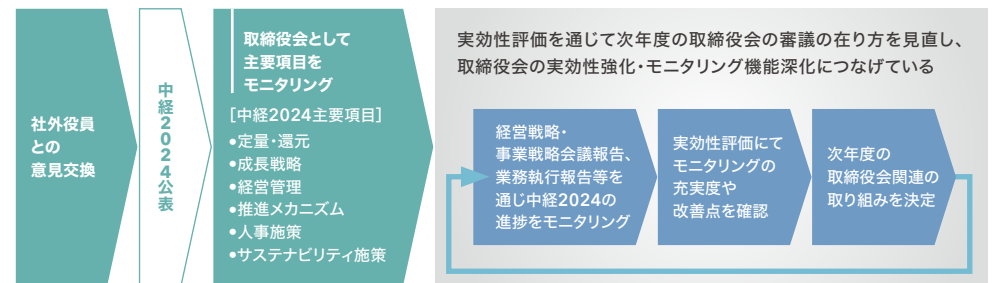
（株）ボードアドバイザーズによる実効性評価の結果



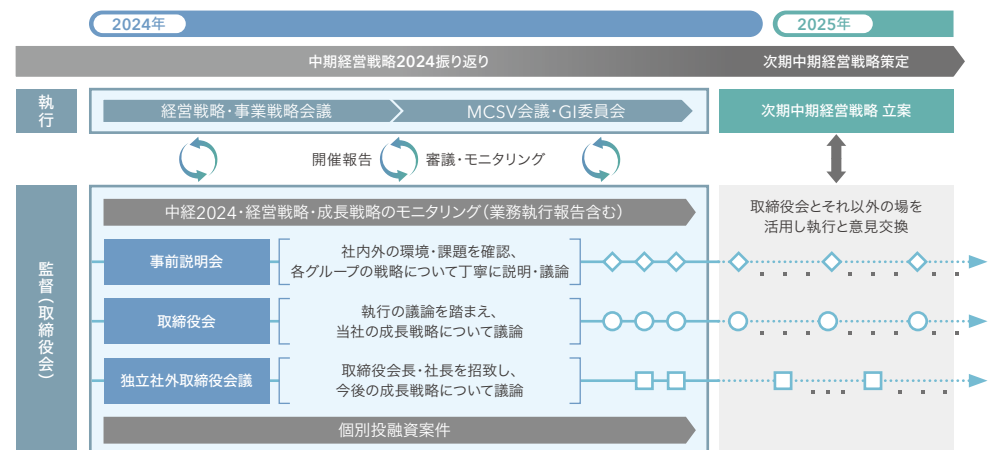
### 取締役会のモニタリング機能深化に向けた取り組み

取締役会では、中期経営戦略2024の進捗モニタリングを重要な審議事項の一つとして位置付け、毎年の取締役会実効性評価を通じてモニタリングの実効性を確認しています（図1）。2024年度は、2023年度実効性評価を踏まえ、特に経営戦略・成長戦略のモニタリングの実効性を高めるべく、取締役会以外の場も活用し、事業戦略会議の審議内容の共有を例年以上に充実させています（図2）。これらを踏まえて中期経営戦略2024を振り返り、次期中期経営戦略の策定につなげていきます。

【図1】 中期経営戦略2024進捗モニタリングのPDCAサイクル



【図2】 経営戦略・成長戦略のモニタリングの取り組み（2024年）





## コーポレートガバナンス

■ 諮問機関の審議実績 

### 取締役会の諮問機関

当社は、さまざまな専門性・経験を有する、独立した社外委員を主要な構成員とする、三つの取締役会の諮問機関を設置することで取締役会の監督機能の実効性を高めています。

#### ①コーポレートガバナンス・指名委員会

コーポレートガバナンスの継続的な強化を図るとともに、取締役会による指名プロセスの客観性・透明性を高め、公正性を担保することを目的として、以下の事項に関し審議・モニタリングを行います。

##### ■ 審議事項

- コーポレートガバナンスに係る基本方針および仕組み
- 取締役の選解任に関する事項
- 指名等に関する事項

##### ■ 委員の構成 ※委員長

###### 社外委員(7名)

宮永 俊一 社外取締役  
秋山 咲恵 社外取締役  
鷺谷 万里 社外取締役  
小木曾 麻里 社外取締役  
立岡 恒良 社外監査等委員  
佐藤 りえ子 社外監査等委員  
中尾 健 社外監査等委員


###### 社内委員(3名)

垣内 威彦※ 取締役会長  
中西 勝也 取締役 社長  
鴨脚 光真 常勤監査等委員

##### TOPICS

#### 社長の後継者計画

経営者の要件およびその選任にかかわる基本方針、ならびに人事案については、本委員会で審議の上、取締役会に具申し、取締役会で選任を決議しています。

→ 前回社長選任時の具体的なプロセスは、[サステナビリティ・ウェブサイト](#) をご覧ください。

#### ②報酬委員会

取締役会による役員報酬等の決定方針や報酬等の額の決定について、より客観性・透明性を高め、公正性を担保することを目的として、以下の事項に関し審議・モニタリング・決定を行います。

##### ■ 審議・決定事項

- 役員報酬等の基本的な考え方(審議事項)：  
役員報酬等の決定方針、報酬水準・構成の妥当性および運用状況
- 執行役員報酬のサステナビリティ項目評価(審議・決定事項)◎
- 社長業績評価(審議・決定事項)◎

◎: 全社外取締役(社外監査等委員も含む)が参加し、審議・決定を行う。

##### ■ 委員の構成 ※委員長

###### 社外委員(3名)

秋山 咲恵※ 社外取締役  
小木曾 麻里 社外取締役  
立岡 恒良 社外監査等委員

###### 社内委員(1名)

垣内 威彦 取締役会長

#### ③国際諮問委員会

取締役会の審議に国際的かつ社外の多様な視点を取り入れることにより、各ステークホルダーの意見を経営に反映する体制を整えることを目的として、委員会における討議を踏まえ、国際的視点に立った提言・助言を取締役会に対して行います。

##### ■ 討議事項

国際情勢を中心とした外部環境を踏まえて、討議事項を都度選定します。

##### ■ 委員の構成(2024年7月時点)

###### 海外委員(6名)

ハイメ・アウグスト・ゾーベル・デ・アヤラ  
ジョセフ・S・ナイ  
ナイル・フィッツジェラルド・KBE  
ナタラジャン・チャンドラセカラン  
ロッド・エディントン卿  
ビラハリ・カウシカン大使

※委員長

###### 国内委員(4名)

垣内 威彦※ 取締役会長  
中西 勝也 取締役 社長  
塚本 光太郎 取締役  
副社長執行役員  
立岡 恒良 社外監査等委員

##### TOPICS

#### 2024年6月の機関設計変更と コーポレートガバナンス体制の変革に向けて

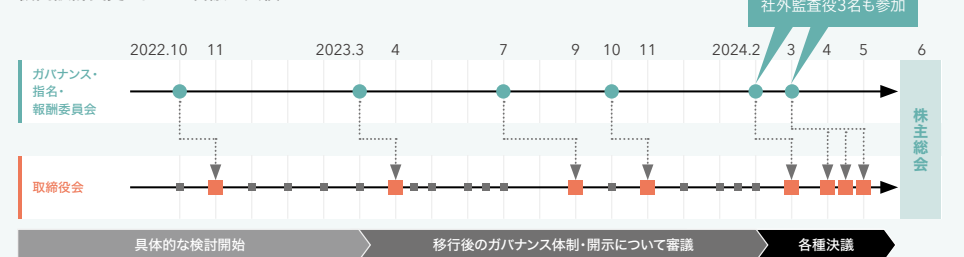
当社は、2024年6月、監査等委員会設置会社へ移行すると同時に、さらなる審議の充実化を目指し、ガバナンス・指名・報酬委員会を「コーポレートガバナンス・指名委員会」と「報酬委員会」の二つの委員会に分けるなど、コーポレートガバナンス体制の大きな変革を実施しました。

これまでの取締役会実効性評価で吸い上げた意見等


も踏まえ、2022年10月のガバナンス・指名・報酬委員会にて、機関設計変更に向けて具体的検討を進めることを確認しました。

それ以降、例年比してガバナンス・指名・報酬委員会の開催頻度を増やし、審議内容に応じて委員ではない社外監査役も参加しながら審議を重ねた結果、新しいコーポレートガバナンス体制への移行に至っています。審議の中では、当社にとって最適な機関設計・コーポレートガバナンスの在り方、委員長や委員構成も含めた諮問委員会の体制等について社外役員と社内役員が一丸となり議論を行いました。

#### 機関設計変更に向けた審議の実績



## コーポレートガバナンス

監査役会/監査等委員会・監査について 

### 監査等委員会

当社は、2024年6月21日開催の定時株主総会における承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会は、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監督する法定の独立機関として、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負い、かつ、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担います。これらの役割・責務を通じて、当社のコーポレートガバナンスの維持・発展を支え、さまざまなステークホルダーの利害に配慮するとともに、ステークホルダーとの協働に努めながら、当社の健全で持続的な成長と継続的な企業価値および社会的信頼の向上を目指します。

### 監査計画および活動状況

監査等委員会は、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。2024年度は以下3項目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ってまいります。

監査計画	
<b>1 中期経営戦略 2024の総括および次期中経に向けた取り組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点施策の進捗と目標達成状況</li> <li>組織再編後のグループ運営・連携の状況と課題</li> </ul>
<b>2 連結ベースでのガバナンスの深化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易実務等のリスク管理・内部統制の再点検</li> <li>IT組織体制強化およびIT経営基盤整備状況の再点検</li> <li>連結ベースでのガバナンス体制強化の取り組み状況</li> </ul>
<b>3 コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機関設計移行後の運営状況</li> </ul>
監査等委員会の活動	
<b>1 経営・業務執行責任者との対話</b>	<b>2 重要会議への出席</b>
<b>3 往査・視察</b>	<b>4 グループ・ガバナンスの強化</b>
<b>5 監査等委員会による活動の実効性向上に向けた取り組み</b>	

### 三様監査の充実および 連結ベースでの 持続的成長に向けて

機関設計の変更に当たり、監査役も、ガバナンス・指名・報酬委員会の審議に加わり、また、監査役会においても、監査等委員会・監査の在り方につき議論を重ねてまいりました。監査等委員会は、引き続き会計監査人および内部監査部門との緊密な連携を通じて会社状況の把握に努め、監査のさらなる実効性向上を目指し、コーポレートガバナンスの充実に努めるとともに、連結ベースでの適切なリスク管理の下、当社が持続的な成長を遂げるよう注視してまいります。

中尾 健  
社外監査等委員




### 取締役のスキルマトリックス

取締役会では、経験・見識・専門性等を踏まえ、全人格的な要素を考慮して選任した取締役が、多様な視点から審議し、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。当社取締役会として備えるべき経験・見識・専門性等を、中期経営戦略2024の経営戦略や、ステークホルダーとの対話を踏まえて設定しています。各項目の趣旨・選定理由は以下の表の通りです。

基礎的事項	経験・見識・専門性等	選定理由
事業経営/組織運営 15名		当社取締役会では、組織マネジメントの観点からの審議や総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験およびそれらに基づくガバナンスの知見を必要項目として選定しています。
リスクマネジメント 15名		当社の成長実現のためには、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の内部統制の構築・運用および当社事業にかかわる多様なリスク管理が重要と考えています。従って、リスクマネジメント全般に及ぶ幅広い経験・見識・専門性等を必要項目として選定しています。なお、本項目には以下要素を包含しており、該当者にはその旨記載しています。 ●(法務)企業法務全般の管理 ●(財務・会計)財務・会計全般の管理
イノベーション 7名		当社は、「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」において、2050年の温室効果ガス(GHG)排出量ネットゼロを宣言し、「EX・DXの一体推進による未来創造」を全社共通の事業推進テーマとして打ち出しています。従って、当該トランスフォーメーションの推進状況をモニタリングするために必要なイノベーションに関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
エネルギー 5名		当社は、エネルギー・資源の安定供給と社会・経済活動の低・脱炭素化両立への挑戦を打ち出しており、その推進状況をモニタリングするために必要なエネルギー関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
デジタル 5名		当社は、ビジネスモデルが最適化された産業横断型デジタルエコシステムの構築を目指しており、その推進状況をモニタリングするために必要なデジタル関連のイノベーションに関する経験・見識・専門性等を指しています。
グローバル インテリジェンス 5名		当社は、グローバルに事業を展開しており、地政学、経済情勢、政策動向等に関するインテリジェンスをタイムリーに経営戦略に反映させていることから、当該事項に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。
人材戦略 7名		当社における最大の資産は「人材」であり、経営マインドを持って事業価値向上にコミットする人材を輩出し続けることが必要不可欠です。当社が中期経営戦略にて掲げるMC Shared Value(共創価値)創出に向け、人的資本の価値を最大化するための「人材戦略」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。なお、「人材戦略」には組織構造・組織編成に関する戦略を含んでいます。
環境・社会 5名		当社は、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題をマテリアリティとして定義し、カーボンニュートラル社会と物心共に豊かな生活を実現することを目指していることから、「環境・社会」に関する経験・見識・専門性等を重要な項目として選定しています。

## コーポレートガバナンス

各スキル項目が当てはまる理由(社内取締役) 

### 取締役(2024年7月1日時点)

(注)全ての経験・見識・専門性等を示すものではありません。  
過去の役職等に基づく経験、現在の役職、資格等を基準としています。

#### 取締役の スキルマトリックス

##### 取締役(監査等委員である取締役を除く)





##### 監査等委員である取締役

															
	垣内 威彦 取締役会長	中西 勝也 代表取締役 社長	塚本 光太郎 代表取締役	柏木 豊 代表取締役	野内 雄三 代表取締役	野島 嘉之 代表取締役	宮永 俊一 社外取締役*	秋山 咲恵 社外取締役*	鷺谷 万里 社外取締役*	小木曾 麻里 社外取締役*	鴨脚 光眞 常勤監査等委員	村越 晃 常勤監査等委員	立岡 恒良 社外監査等委員**1	佐藤 りえ子 社外監査等委員*	中尾 健 社外監査等委員*
事業経営/組織運営 	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
リスクマネジメント 	●	●	●	●	● (財務・会計)	● (法務)	●	●	●	●	● (財務・会計)	●	●	● 弁護士 ● (法務)	● 公認会計士 ● (財務・会計)
イノベーション 	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
エネルギー 	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
デジタル 	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
グローバルインテリジェンス 	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
人材戦略 	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
環境・社会 	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●





※会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。また、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

#### 各スキル項目が当てはまる理由(社外取締役)





##### 宮永 俊一 ■

世界各地で事業を展開するコングロマリット型製造会社(上場)の取締役社長を長年務め(   )、グローバルな事業経営の経験(  )および脱炭素関連技術を含むテクノロジーに関する高い見識(  )を有しています。





##### 秋山 咲恵 ■■

産業用検査ロボット企業を創業し、グローバル企業に成長させた経験を通じて培われた、デジタル・IT分野への深い造詣、イノベーションに関する高い見識を有しています(    )。また企業経営を通じて培われた人材戦略に関する見識、上場会社の報酬委員としての経験も踏まえ、当社報酬委員会の委員長を務めています(  )。





##### 鷺谷 万里 ■

グローバルに事業展開する複数のIT関連企業で経営幹部を歴任し、企業の変革を導いた豊富な経営経験と(   )、デジタル・トランスフォーメーション(DX)(  )およびダイバーシティ推進を含む人材戦略に関する高い見識(  )を有しています。



##### 小木曾 麻里 ■■

国際機関を含む長年の金融業界における実務経験(   )、グローバル企業や公益財団法人におけるダイバーシティ推進等のサステナビリティに関する取り組み、およびESGインパクトファンドの設立・運営経験を通じて培われた、ファイナンス、ESG、インパクト投資への深い造詣(   )を有しています。



##### 立岡 恒良 ■■■

経済産業省において要職を歴任し(   )、経済・産業政策に長年携わることで培われた産業界全体への深い造詣および環境・エネルギー政策を含むサステナビリティに関する高い見識(   )を有しています。

##### 佐藤 りえ子 ■

弁護士としての長年の経験を通じて培われた企業法務(会社法・金融商品取引法・コンプライアンス等)に関する高い見識および豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点を有しています(   )。

##### 中尾 健 ■

公認会計士としての財務・会計・監査に関する深い造詣と長年にわたるM&A、企業再生、内部統制に関するアドバイザリー業務を通じて培われた高い見識を有しています(   )。

■コーポレートガバナンス・指名委員会  
■報酬委員会  
■国際諮問委員会

## コーポレートガバナンス

### 役員報酬制度の特徴

当社の業務執行を担う取締役の報酬については、1)業績に連動した報酬設計とし、2)サステナビリティ項目の評価結果を取り入れる等、業績との連動を強化し中長期的な企業価値向上に向けた意識付けを高める観点に立った報酬制度としています。また、報酬水準は、業務執行を担う取締役、非業務執行の取締役いずれの報酬においても、人材確保の観点で、3)競争力ある水準としています。

#### 業績連動報酬

- 業績連動賞与において、株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値に対して利益が下回った場合、不支給としています(特徴①参照。2023年より現行フォーミュラ)。
- 株式報酬について、TOPIX比での当社株式成長率に連動して新株予約権の付与個数を変動させています。

業績連動指標 (KPI)	
単年	個人業績 連結当期純利益
中長期	連結当期純利益 サステナビリティ項目 株価・株式成長率

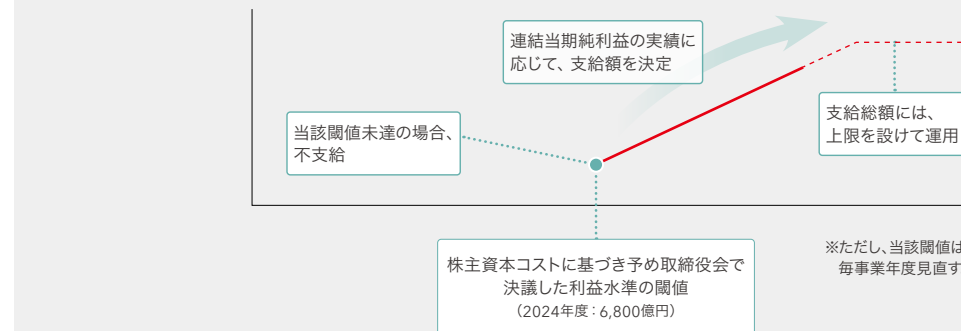
#### サステナビリティへのコミット

- サステナビリティ (ESG要素を含む中長期的な持続可能性) への取り組みを通じた企業価値向上をさらに強く意識付ける観点から、人的資本と脱炭素の取り組みを評価する報酬制度を導入しています(特徴②参照。2023年に導入)。
- 「人的資本の価値最大化」については組織風土調査結果を定量指標とし、「脱炭素社会への貢献」については当社温室効果ガスの削減量を定量指標として、評価の際の参考とし、定量・定性の両面から報酬委員会が評価について審議・決定しています。

#### 競争力ある報酬水準

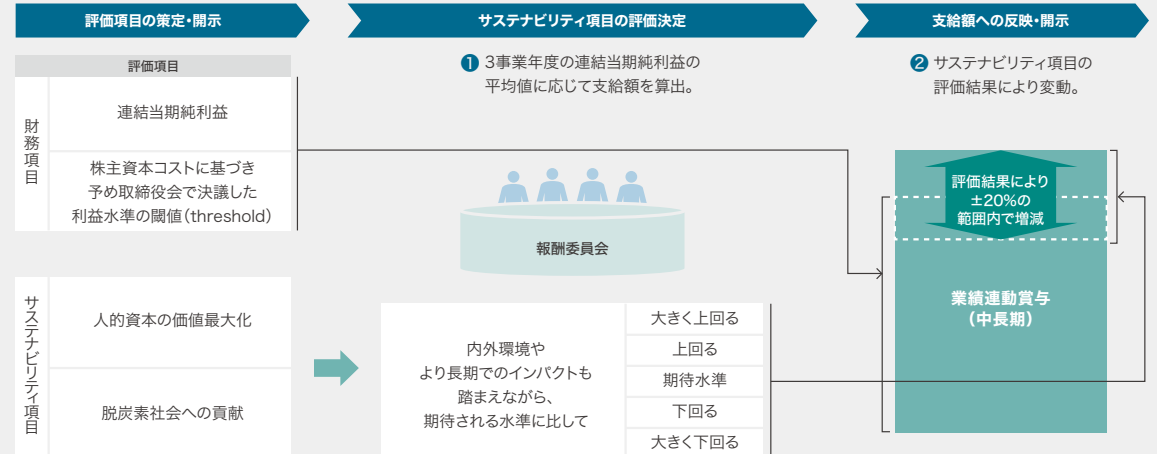
- 業務執行を担う取締役の報酬は、業績の達成状況等に応じて、グローバルで競争力を有する水準となるよう設計しています。
- 経営の監督を担う取締役会長、常勤監査等委員、社外取締役の非業務執行の取締役に對しても、当社の多岐にわたる事業の経営に対する監督を担う上で、高い専門性およびコミットメントを要することを踏まえて、競争力のある報酬水準(固定報酬)としています。

#### 特徴① 業績に連動した報酬設計



#### 特徴② サステナビリティ項目評価

##### サステナビリティ項目の評価・支給額への反映方法



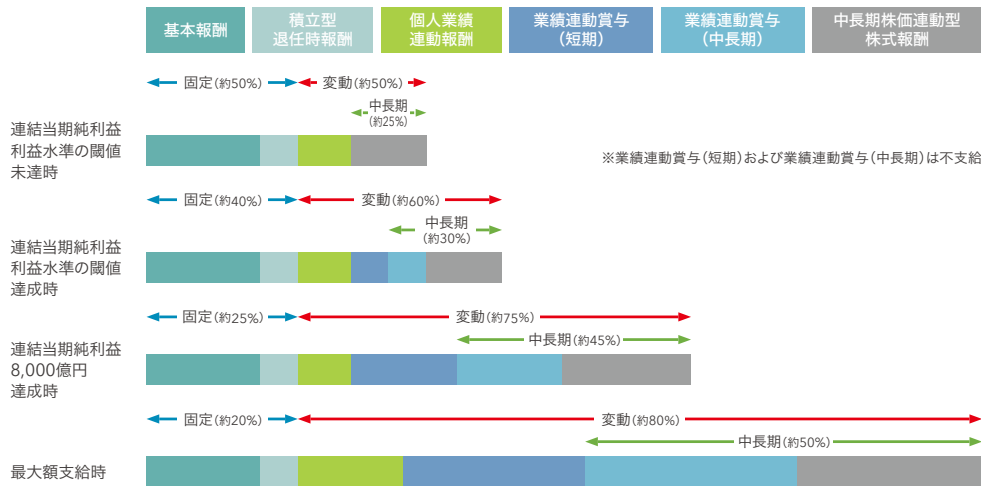
## コーポレートガバナンス

### 役員報酬制度(概要)

#### 基本的な考え方

報酬水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社役員の機能・役割および当社業績水準等に応じた水準とする。</li> <li>業績の達成状況等に応じて、グローバルで競争力を有する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。</li> </ul>
報酬構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行を担う取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、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を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識付ける構成とする。この観点から、業績連動指標として、連結当期純利益（単年度・中長期）、サステナビリティ項目（中長期）および株価・株式成長率（中長期）を採用する。</li> <li>経営の監督機能を担う取締役会長および社外取締役（監査等委員である取締役を除く）、ならびに監査等委員である取締役については、独立性を確保するため、固定の月例報酬のみ支給する。</li> </ul>
報酬ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬の決定方針、報酬水準・クローバック条項の対象となる報酬項目を含めた構成の妥当性およびその運用状況等については、社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて、継続的に審議・モニタリングしていく。</li> </ul>

#### 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基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。

#### 役員報酬の内容

報酬の項目・割合	給付形式	業績連動指標	業績評価期間	報酬の内容	報酬枠				
					取締役 業務執行	会長 取締役	取締役 社外	取締役 社外	監査等委員である 取締役
報酬基本 退任時報酬 積立型 （約50%程度）	固定			・役位に応じて取締役会で決議した額を、毎月支給。	①				⑤
個人業績 連動報酬 （短期） （約50%程度）	変動	個人業績 （単年度）	X年度	・取締役会から委任を受けた社長が、各役員の業績を財務・非財務の両面から評価し、個人別支給額を決定。 ・社長の業績評価は、報酬委員会において審議の上、決定。 ・評価結果については、取締役会および報酬委員会に報告。					
業績連動賞与 （中長期） （約50%程度）	現金	連結当期純利益 （単年度）	X年度	・報酬委員会で審議の上、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が、株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値（threshold）を下回る場合、不支給。	②				
業績連動賞与 （中長期） （約50%程度）	変動	連結当期純利益 （中長期）	X年度 X+1年度 X+2年度	・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、3事業年度の連結当期純利益の平均値に応じて、支給額を算定。 ・3事業年度の連結当期純利益の平均値が、株主資本コストに基づき予め取締役会で決議した利益水準の閾値（threshold）の平均値を下回る場合、不支給。 ・さらに、「人的資本の価値最大化」および「脱炭素社会への貢献」に関する取り組み状況の評価結果に応じて、支給額が変動。サステナビリティ項目評価に当たっては、定量・定性の両面から、3事業年度の取り組みを、より長期でのインパクトも踏まえ、報酬委員会で総合的に評価。評価結果は、取締役会に報告の上、対外開示。					③
中長期株価連動型 株式報酬 （約50%程度）	株式 （新株予約権）	株価・株式成長率 （中長期）	X年度 X+1年度 X+2年度	・個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・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。報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、評価期間中の当社株式成長率（当社株主総利回り（TSR）／東証株価指数（TOPIX）の成長率）に応じ、権利行使可能となる新株予約権の数が40～100%で変動。 ・在任中は株式を保有することを基本方針とし、各役員の基本報酬の300%（社長においては基本報酬の500%）に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限。					④

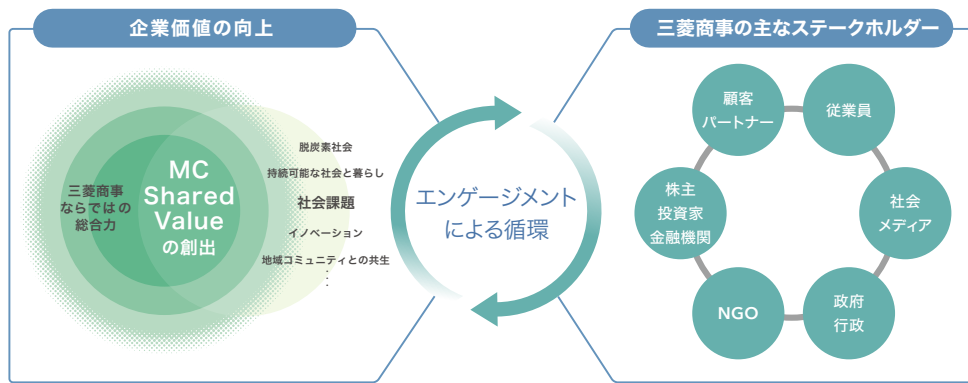
※各報酬の項目はクローバック条項の対象としています。

## ステークホルダーエンゲージメント

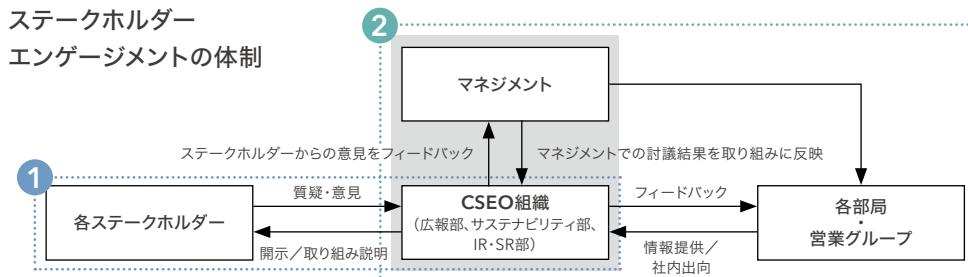
対話の方針・活動実績 社外からの評価 三菱商事の主なステークホルダー

### 当社のステークホルダーエンゲージメントサイクル

当社は、ステークホルダーとの対話を強化する目的として、2023年4月よりChief Stakeholder Engagement Officer (CSEO)を設置しています。当社の企業価値向上に向けた取り組みをステークホルダーの皆さまに分かりやすく発信するとともに、ステークホルダーの皆さまの期待や意見を社内に伝えることで経営の改善に役立て、MC Shared Valueの継続的創出に貢献しています。



### ステークホルダー エンゲージメントの体制



- 1 対ステークホルダー**  
各営業グループ・各部署や海外現地法人からの人材をCSEO組織へ配置。  
各事業・分野の専門知識を持った人材の活用によりステークホルダーとの対話の質を向上。
- 2 対当社マネジメント、部局・営業グループ**  
社長直下にCSEO組織を設置し、ステークホルダーから得られた意見・経営課題などを社長をはじめとする経営幹部や、取締役会・社長室会等でフィードバックし、経営課題の改善に活用。

### ステークホルダーの主な期待・関心

株主・投資家・金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上/資本コストを上回る株主リターン</li> <li>適時適正な情報開示/開示資料の充実化/対話機会の拡充</li> </ul>
顧客・パートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客・パートナーのニーズを捉えた商品・サービスの安定提供を通じた、当社のみでは成し得ないさまざまな事業の創出による社会や経済の発展への貢献</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>年齢・性別・国籍などにかかわらず、多彩・多才な人材がそれぞれの持つ能力を存分に発揮できる「多様な人材が未来を創る活気に満ちた組織の実現」</li> </ul>
社会・メディア	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会や国民生活に大きな影響を与え得る事業や事象に係る適時適切な情報発信</li> <li>企業からの世論形成に資する意見提示</li> </ul>
政府・行政	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的課題改善・解決のための経済団体活動、官民連携活動</li> </ul>
NGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーションを通じて得たご意見やご要望を真摯に捉えた上での施策の改善</li> <li>環境・社会課題の解決に向けた協働</li> </ul>

### 当社のステークホルダーエンゲージメント取り組み例

テーマ	経営での検討・対応
ステークホルダーの皆さまと当社マネジメントとの対話機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家との対話を強化するため、新たにCSEOを設置し、部門横断的な社内体制を構築</li> <li>対話に対する当社マネジメントの強いコミットメントが評価され、東京証券取引所における好開示事例に選定</li> </ul>
当社の株主還元方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSEO組織を通じ、当社の株主還元に対する株主・投資家の皆さまの具体的なニーズを把握</li> <li>キャッシュ・フロー動向、投資パイプライン、財務健全性を踏まえ、配当と自己株式取得のバランスを見直し</li> <li>市場期待も勘案し、累進配当制度を維持しつつ配当を1株当たり70円から100円(2024年度見通し)まで引き上げ、総還元性向40%を全て配当で賄う前提へ変更</li> </ul>

# SECTION 04

- 39 営業グループ
- 47 主要なカントリーリスクの内訳
- 48 財務ハイライト
- 49 ESG情報
- 51 会社情報

## データセクション





Environmental Energy Group

地球環境エネルギーグループ



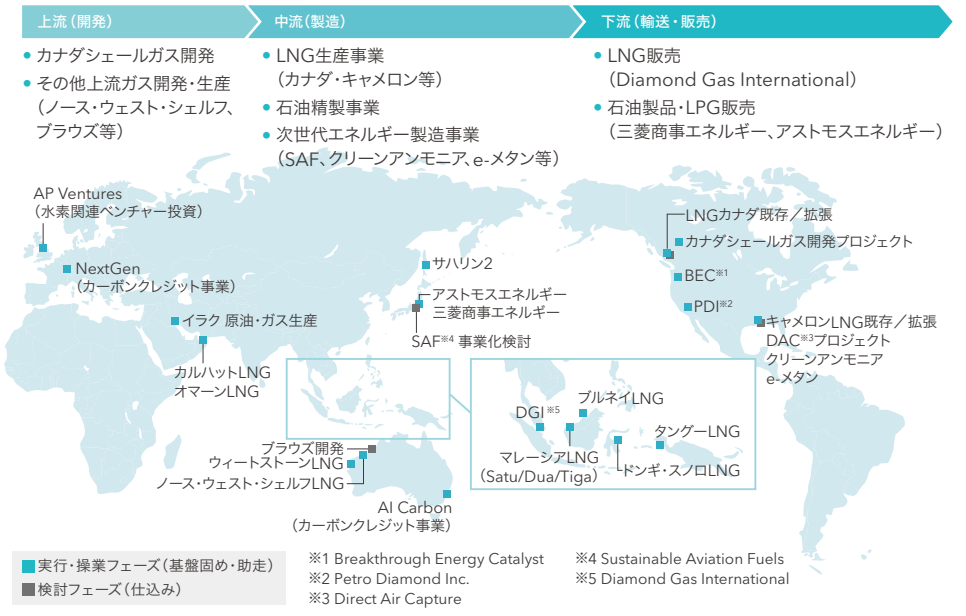
齊藤 勝  
常務執行役員  
地球環境エネルギー  
グループCEO



- ① LNG事業：LNG生産・販売事業への投資
- ② シェールガス事業：北米シェールガス生産・販売事業への投資
- ③ 石油関連事業

2024年3月期 グループ総資産 **28,753**億円

事業展開



該当マテリアリティ



環境認識

- リスク
- 地政学リスクや景気動向を要因とする資源価格ボラティリティの上昇
  - 環境規制強化等による石油・天然ガスの需要減

機会

- エネルギー安全保障の再認識や、新興国を中心とした経済成長に伴う石油・天然ガスの需要増
- 環境規制や政府支援などのインセンティブ導入による脱炭素素材の需要創出・拡大

当グループの強み

- 石油・天然ガス事業で培った幅広い顧客・パートナー・産油ガス国との強固な関係
- 世界中で展開する優良なエネルギー事業ポートフォリオ
- 大型エネルギープロジェクトの開発力・開発実績および国際市場でのエネルギー商材の販売力

成長戦略

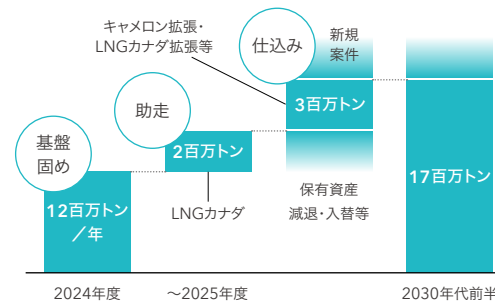
- 既存LNG事業の基盤強化、保有資産を軸とした新規LNG投資の実行
- 顧客・社会のニーズに応じた、次世代エネルギー事業の選別的な開発・推進
- 世界の脱炭素潮流を先取りした機動的なポートフォリオ見直し

主要な成長ドライバー

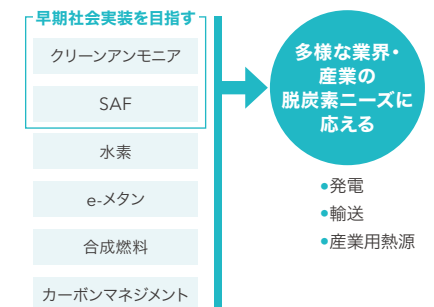
世界的な人口増やAI/デジタル化等によるエネルギー需要の増大が見込まれる一方、低・脱炭素化の要請は不変であり、エネルギーの安定供給を果たしながらカーボンニュートラル社会に向けたエネルギー転換に貢献することに事業機会が見込まれます。当社は、現在12百万トン超のLNG持分生産能力をさらに拡充するとともに、競争力の高い次世代エネルギー事業の選別的な立ち上げを通じて、エネルギー事業ポートフォリオの最適化を図っていきます。

LNG持分生産能力

(各プロジェクトの持分生産能力を基に作成)



次世代エネルギー取り組み領域







Materials Solution Group

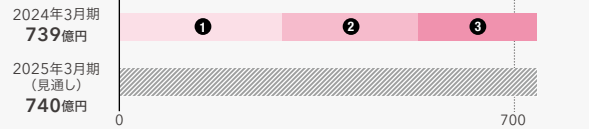
マテリアルソリューショングループ



今村 功

常務執行役員  
マテリアルソリューション  
グループCEO

2024年3月期グループ連結純利益



- 1 汎用素材事業・機能素材事業等：石油化学・基礎化学、機能素材、セラミックス分野等での製造・販売および新規事業開発 (DX/EX等)
- 2 トレーディング事業：石油化学・基礎化学、炭素分野等でのグローバルトレーディング
- 3 鉄鋼製品事業：(株)メタルワン(当社60%出資)を通じた鉄鋼分野での物流・在庫・加工・製造

2024年3月期 グループ総資産 21,035億円

事業展開

素材産業全体を広く俯瞰し、強みを発揮



該当マテリアリティ



環境認識

- 地政学リスクの高まりによる素材サプライチェーンの変化
- 中国の景気後退と過剰生産による汎用素材市況の低迷
- 低・脱炭素化潮流の加速による化石燃料由来の化学素材の市場価値低下、代替素材への移行

- 素材業界の産業構造・サプライチェーン変化を捉えた新規事業参入機会の増加
- 多様化・高度化する素材ニーズの捕捉
- 堅調な建設・インフラ需要に支えられた北米での素材事業拡張

当グループの強み

- モビリティ、建設・インフラ等幅広い対面業界における産業知見とグローバルネットワーク
- 国内・海外の素材メーカー各社との長期にわたるパートナーシップ
- 素材・製品製造、販売事業を通じて獲得した、安定供給を支える事業経営ノウハウ

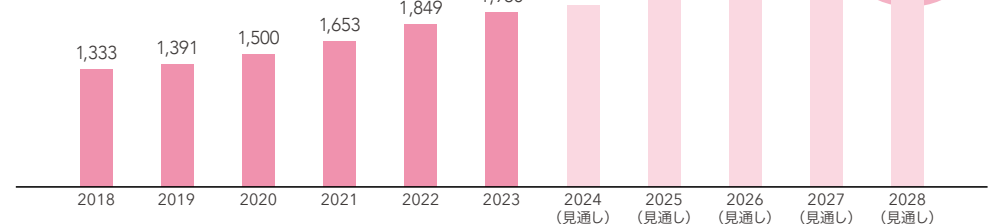
成長戦略

- 需要が拡大する米国建設・インフラ領域において、既存プラットフォームを活かした事業ポートフォリオの強化により収益規模を拡大する
- 自動車・モビリティの軽量化・電動化、デジタル社会の発展に伴う機能素材事業の拡大
- 素材産業全体にわたるネットワークを活かした、環境負荷低減・安定調達に資するリサイクル事業への取り組み
- 産業構造・サプライチェーン変化を踏まえた、半導体分野における事業機会の追求

主要な成長ドライバー

米国建設・インフラ需要の伸びを捉え、当グループの素材事業基盤の拡大を実現

米国建設投資額の予想  
(十億米ドル)



出所:アーサー・ディ・リトル・ジャパン(株)

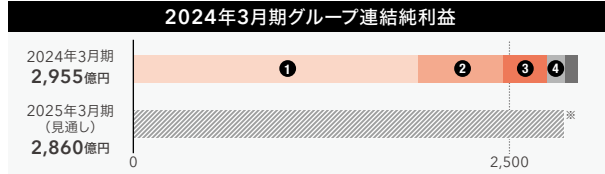


Mineral Resources Group

金属資源グループ



小山 聡史  
常務執行役員  
金属資源  
グループCEO

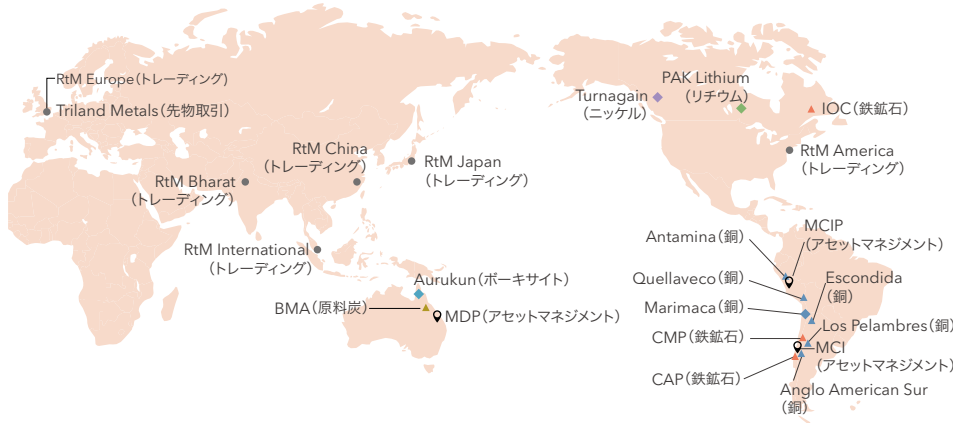


- ① 原料炭事業
- ② 銅事業
- ③ 鉄鉱石事業
- ④ トレーディング事業:  
原料炭、一般炭、鉄鉱石、ニッケル、クロム、モリブデン、銅、亜鉛精鉱/地金、錫地金、アルミ地金/二次合金、アルミ製品、ボーキサイト、貴金属、レアアース等

※原料炭2炭鉱売却益を含む

2024年3月期 グループ総資産 **43,792億円**

事業展開



● 子会社/支店	△ 投資案件	■ 原料炭	■ 銅	■ ニッケル
● 金属資源トレーディング関連/RtMオフィス	◇ 探査・調査・開発中案件	■ 鉄鉱石	■ ボーキサイト・アルミ	■ リチウム

該当マテリアリティ



環境認識

リスク

- 地政学リスクの高まりや開発許認可取得の難易度上昇等による供給制約の顕在化と既存サプライチェーン・産業構造の変化
- CO<sub>2</sub>排出量の少ない製鉄法の普及に伴う原料炭の需要減の可能性

機会

- 人口増・経済成長に伴う基礎需要増加と電化進展による銅や電池資源等の需要増
- 需給環境のさらなるタイト化による価格上昇
- サプライチェーン・産業構造変化に伴う、二次資源等の新たな事業機会の発生

当グループの強み

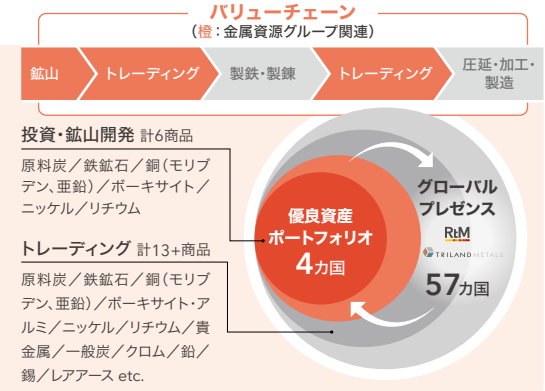
投資・鉱山開発とトレーディングの相乗効果により、バリューチェーン全体を俯瞰し、いち早く事業機会を見いだす力

投資・鉱山開発:

①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産、②長年構築してきた大手資源会社との強固なパートナーシップ

トレーディング:

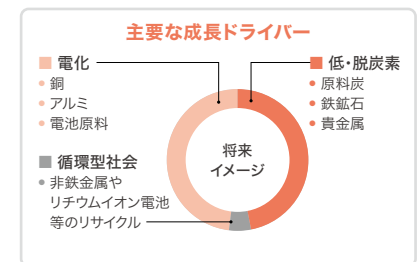
グローバルなトレーディング網に立脚する強固な調達力と優良顧客基盤に支えられる販売力



成長戦略

「気候変動」という大きな社会課題に直面する現在、金属資源グループでは、従来の「商品軸」から「社会課題軸」での事業ポートフォリオ戦略にシフトし、以下の三つの課題に取り組んでいる。既存案件の内部成長と共に、当グループの強みを活かした新規案件の獲得、二次資源事業への着手等を通じて、さらなる成長に向けてポートフォリオを強化する。

- ① **低・脱炭素:** 高品位の原料炭や鉄鉱石の安定供給を果たしつつ、電炉拡大に資する直接還元鉄や、水素社会に不可欠な貴金属等への取り組み強化
- ② **電化:** 銅既存資産の競争力強化・拡張を軸に、新規優良資産の取得、銅回収の新技术活用等を通じた銅事業の成長と、ボーキサイト・アルミ、電池資源のリチウム、ニッケルといったクリティカルミネラルズの供給力拡大
- ③ **循環型社会:** 二次資源事業への取り組み強化





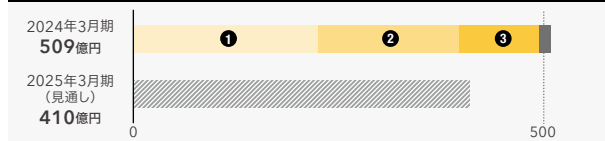
Urban Development & Infrastructure Group

社会インフラグループ



久我 卓也  
常務執行役員  
社会インフラ  
グループCEO

2024年3月期グループ連結純利益



- 1 不動産・データセンター事業：国内外の都市開発・運営事業、不動産開発・運用事業、データセンター等のデジタルインフラ事業等
- 2 産業機械事業：工作機械・農業機械・エレベーターのディストリビューション事業、ファシリティマネジメント事業、建設機械レンタルを含む建設ソリューション事業等
- 3 インフラ・船舶・宇宙航空機事業：産業プラントや社会・エネルギーインフラの建設・供給および関連事業投資、船舶保有運航・トレーディング、宇宙関連事業、防衛装備品取引等

2024年3月期 グループ総資産 **20,934億円**

事業展開



該当マテリアリティ



環境認識

- |     |  |    |  |
|-----|--|----|--|
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>建設コスト・原材料費・輸送費等の高騰や、金利上昇等による市況の変化、既存事業の採算への影響</li> <li>米中対立、中東・ウクライナ情勢をはじめ、地政学リスクに起因する既存事業への影響</li> </ul> | 機会 | <ul style="list-style-type: none"> <li>低・脱炭素化や消費者ニーズの多様化に伴う、社会・環境課題を解決する先進的な都市開発・インフラの需要増</li> <li>クラウドの拡大、生成AIの台頭といった技術革新・デジタル化の加速によるデータセンターの需要増</li> </ul> |
|-----|--|----|--|

当グループの強み

- 都市開発、産業インフラ分野において、国内外の数々の大型プロジェクトを通じて培った、プロジェクト開発・マネジメント力
- 長年にわたる豊富な実績に裏付けられた、さまざまな産業における主要プレイヤーとの強固なパートナーシップ、業界ネットワーク
- 業界インサイダーとして半歩先の需要を捉えた、ハンズオンでの事業開発・運営能力

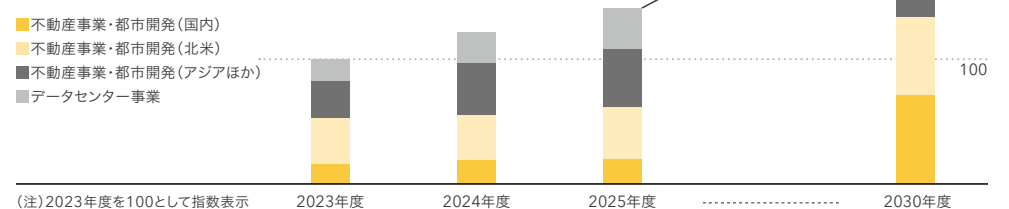
成長戦略

- 以下の成長分野への取り組みを強化し、稼ぐ力を拡大
- 従来の不動産開発・運用事業に加え、魅力的な街づくりを通じた地域課題の解決に資する、国内外での大規模な都市開発・運営事業の展開
- データセンター等のデジタルインフラ事業の拡大
- 対面業界の低・脱炭素化、省人化需要を捉えた既存事業の変革

主要な成長ドライバー

当グループの強みを活かした  
ハンズオンでの事業開発・運営により成長を実現

今後の主要な  
投資積上げ計画



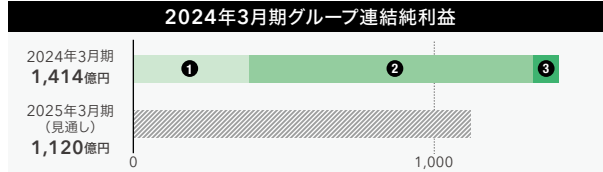


Mobility Group

モビリティグループ



若林 茂  
常務執行役員  
モビリティ  
グループCEO

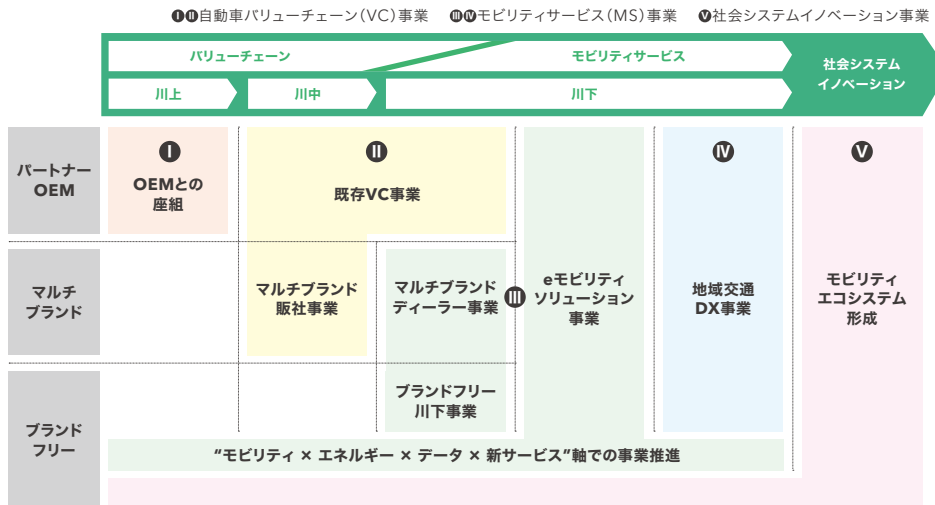


- ① パートナーOEM事業：三菱自動車工業(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)、いすゞ自動車(株)の持分連結/配当収益
- ② バリューチェーン事業：ASEANを中心としたパートナーOEM製車両等の生産・販売・販売金融等
- ③ モビリティサービス事業：部品販売/車両整備、タイヤの製造/販売、オートリース事業等

2024年3月期 グループ総資産 19,760億円

事業展開

パートナーOEMとの強固な関係性と長年かけて築き上げた川上/川中の事業基盤を活用し、モビリティサービス事業(川下)を構築することで、ヒトやモノの移動に関するあらゆる課題を解決する



該当マテリアリティ



環境認識

- リスク
- 電動化・ソフトウェア化等、技術革新による自動車業界の事業環境・競争環境の変化
  - 低・脱炭素化を背景とした各国税制や法規制の急激な変更
  - 地政学リスクに伴うサプライチェーンの分断
  - 中国新興OEMによるASEANほか海外市場進出

機会

- ASEAN・インド等新興国における自動車需要の伸長
- さまざまなモビリティサービス事業の拡大
- 電動化に伴う業界の構造変化を捉えた新規事業(EV化の進展や"所有"から"利用"への潮流等)
- EVバッテリーの資源調達からリサイクルに至るエコシステム構築を通じた新規事業

当グループの強み

- 長年にわたる三菱自動車工業(株)、いすゞ自動車(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)、TOYO TIRE(株)との強固なパートナーシップ
- タイ、インドネシア等、ASEANを中心とした世界各国において年間約70万台を販売する販売力、ならびにグローバルに築き上げてきた生産・販売・アフターセールス・販売金融等の自動車バリューチェーンの強固な事業基盤・顧客基盤
- AI活用型オンデマンドバス事業等を通じ積み重ねた、地方自治体との連携による国内地域交通DXの推進力・知見
- 電動化時代を見据えた、モビリティ×エネルギー×データの統合知見

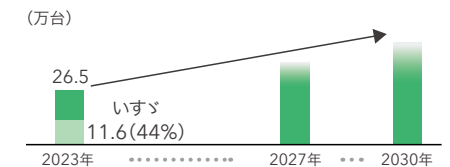
成長戦略

- タイ・インドネシア等ASEANにおいて50年以上にわたる自動車バリューチェーン事業の実績を有し、高いシェアを誇っている。市場拡大を続ける新興国等の需要を取り込むべく、さらなる機能強化と川下領域へのビジネスモデル伸長・変革に取り組み、収益規模を維持・拡大する
- さらに、以下の成長分野への取り組みを強化し、「収益の柱」に育成していく
  - ASEAN等の強固な事業基盤・顧客基盤や、当社の幅広い産業設置面を活かし、モビリティサービス事業の構築/収益化
  - モビリティ×エネルギー×データ×新サービスによる産業横断的な取り組みと長期顧客接点を有するオートリース事業の取り組み強化を通じ、新たな収益基盤の構築

主要な成長ドライバー

主要市場であるタイ・インドネシアで引き続き販売やアフターサービス事業など収益基盤の強化に取り組むとともに、強固な顧客基盤も活かしてブランドフリー川下事業/eモビリティソリューション事業/地域交通DX事業などのモビリティサービス事業を強化し、展開国拡大を図る。

タイピックアップ市場規模の推移



出典：各国自動車工業会データ等



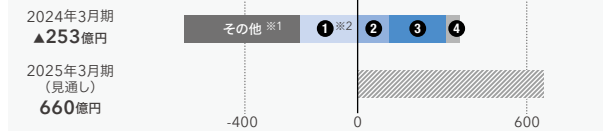
Food Industry Group

食品産業グループ



堀 秀行  
常務執行役員  
食品産業  
グループCEO

2024年3月期グループ連結純利益

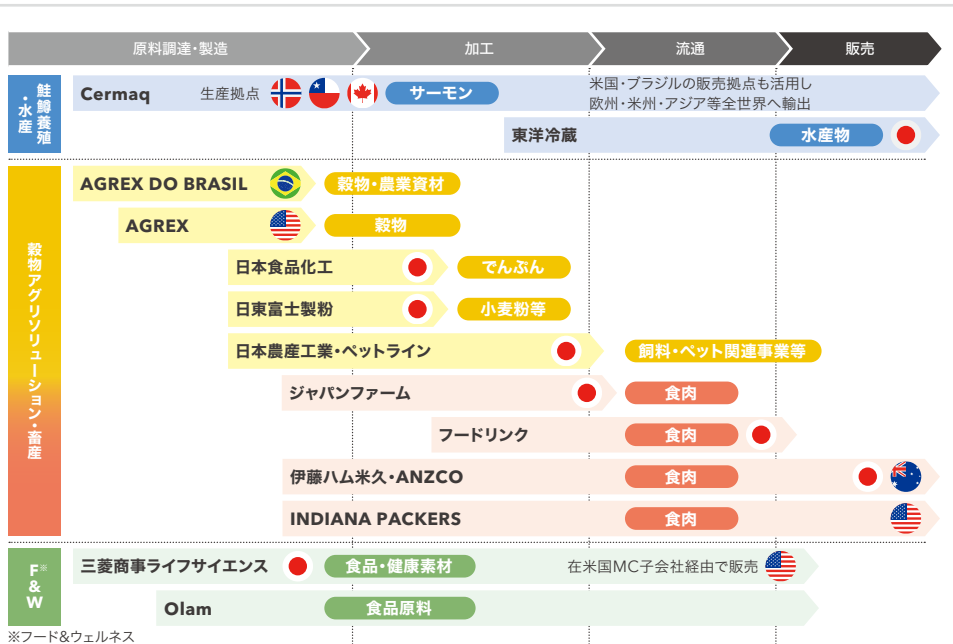


- ① 水産事業： 鮭鱒養殖事業
- ② 農畜産事業： 畜産事業
- ③ 穀物・アグリソリューション事業
- ④ フード&ウェルネス事業： 食品素材事業・食品原料事業

※1 海外食品事業における減損▲386億円を含む  
※2 鮭鱒養殖事業関連損失▲334億円等を含む

2024年3月期 グループ総資産 **21,646億円**

事業展開



該当マテリアリティ



環境認識

- 気候変動や自然資本の劣化に伴う農水産物の供給量の低下(異常気象による不作、海水温上昇に伴う養殖適地の変化、天然水産資源の枯渇等)
- サプライチェーン上での社会・環境課題(不適切な労働慣行、森林破壊等)の発生
- 紛争等の世界情勢変化に伴う食料供給網の不安定化

機会

- 経済成長に伴う食の嗜好の変化(穀物等の基礎食料に加え、肉・魚等の動物たんぱく、嗜好品へ、量を求める需要から質の向上を求める需要へ変化する)
- 世界の穀物需要は人口増大に加え、バイオ燃料向け需要の台頭を背景に拡大が継続
- 産業横断的な新技術活用やイノベーションが第1次産業も含めて食関連でも拡大

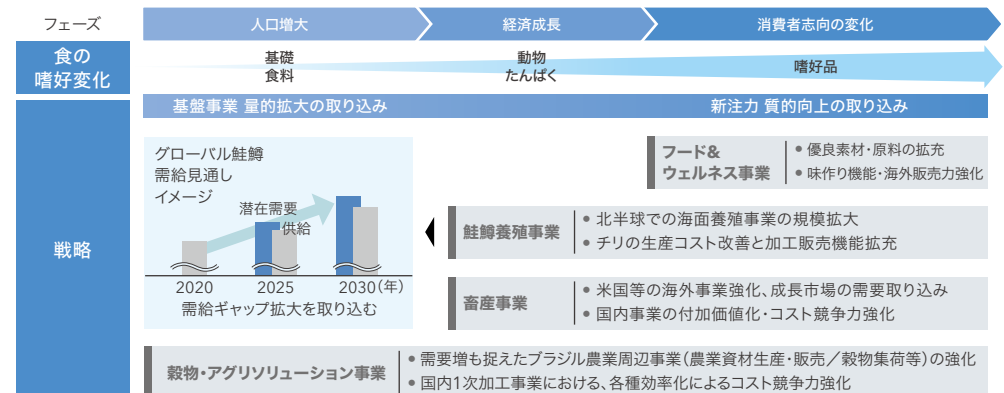
当グループの強み

- 良質なたんぱく源であり養殖適地が限定されている鮭鱒の規模感のある事業基盤
- 穀物飼料・畜産事業を核とした、食料の安定調達と収益の安定化に資するバリューチェーン
- 発酵をはじめとするバイオテクノロジー技術とおいしさ・健康に資する幅広い製品群

成長戦略

- 持続可能な食料資源の生産や安定供給体制の構築(量的拡大の取り込み)
- おいしさと健康に資する食のグローバルベースでの提供(質的向上の取り込み)
- 最先端技術・イノベーションの活用、食のサプライチェーンにおける社会・環境課題の取り組み
- 環境変化に対応したポートフォリオ経営と循環型成長モデルの推進

主要な成長ドライバー

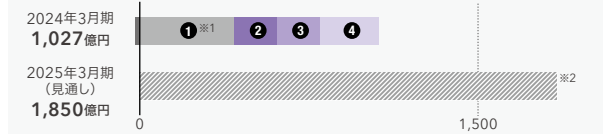


Smart-Life Creation Group  
**S.L.C.グループ**



近藤 祥太  
常務執行役員  
S.L.C.  
グループCEO

2024年3月期グループ連結純利益



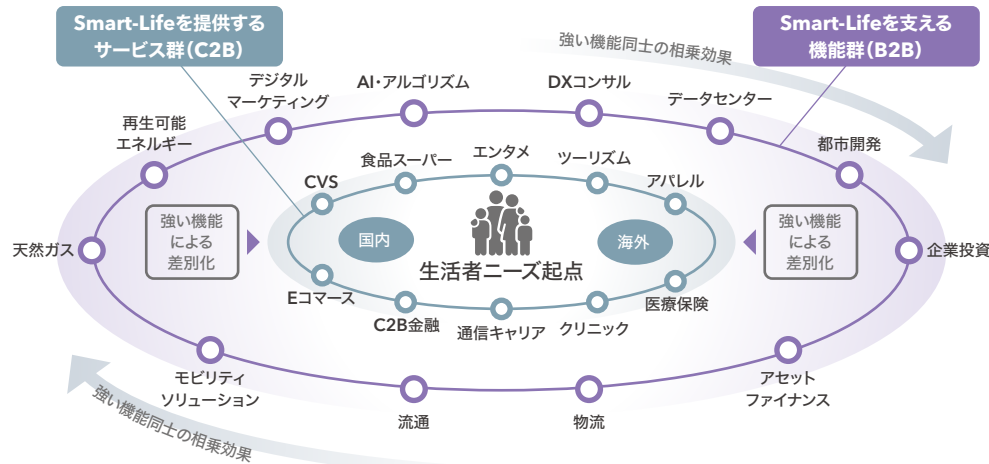
- ① **ヘルスケア事業**: 医療機関向けソリューション事業、医・農業の製造・販売事業等
- ② **食品流通・物流事業**: コンビニエンスストア (CVS)・食品スーパー向け食品流通事業、総合物流事業等
- ③ **金融事業**: 企業投資事業、国内外リース事業等
- ④ **リテール事業**: CVS、食品スーパー事業等

※1 関係会社株式売却益を含む ※2 (株)ローン持分法適用会社化に伴う再評価益を含む

2024年3月期 グループ総資産 **46,622億円**

事業展開

生活者ニーズを起点に、よりよい暮らし (Smart-Life) を提供するサービス群 (C2B事業<sup>※</sup>) を立ち上げ、金融・デジタル・物流、エネルギー等のB2B事業群を有機的に連携させることで、生活者を包み込む、当社ならではの Smart-Life 経済圏を構築する。



※当社では、あらゆるモノやサービスがあふれる昨今の社会において選択肢を持つのは生活者という考えの下、生活者ニーズを起点に成長戦略を策定。生活者ニーズへ向き合う「マーケットイン」の発想を重視するため、いわゆる「B2C」事業もあえて「C2B」事業と定義・使用しています。

該当マテリアリティ



環境認識

- |            |  |           |  |
|------------|--|-----------|--|
| <b>リスク</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口減少に伴う国内需要減</li> <li>● 人手不足によるサプライチェーンの逼迫</li> <li>● インフレ・金利上昇による消費減退</li> </ul> | <b>機会</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生活者ニーズの多様化に対応したサービス開発</li> <li>● 新興国の人口増加・経済成長に伴う事業機会の拡大</li> <li>● インバウンド・アウトバウンド需要の拡大</li> <li>● デジタル技術の活用による生産性改善</li> </ul> |
|------------|--|-----------|--|

当グループの強み

- CVS事業・共通ポイント事業を核とした強固なC2B顧客基盤
- 生活者ニーズを起点とした総合的なサービス開発機能
- C2B事業を強化するデジタル・金融・物流等のB2B事業群
- ASEAN等で長きにわたり構築してきた地場有力パートナーとのネットワーク

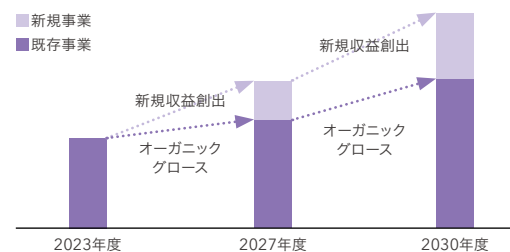
成長戦略

- 国内C2B事業では、強固な顧客基盤をてこに、B2B事業群とパートナー企業との連携等により、新たなサービス領域に参入し、収益モデルを変革
- 海外C2B事業では、リテール・金融・ヘルスケアを中心に、拡大するASEAN市場等の需要取り込みに向けた打ち手を加速化
- B2B事業では、デジタル技術や金融機能を活用したオペレーション高度化・アセット最適化および業界再編による規模化・効率化を推進することで、C2B事業を差別化

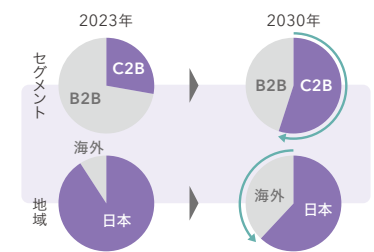
主要な成長ドライバー

国内の既存収益基盤を強靱化させるとともに、新規事業への取り組みを通じて収益水準を引き上げ、B2B事業からC2B事業へ、国内事業から海外事業へとポートフォリオをリバランス

2030年度に向けた定量イメージ



2030年度を目指すポートフォリオ





Power Solution Group

電力ソリューショングループ



岡藤 裕治

常務執行役員  
電力ソリューション  
グループCEO

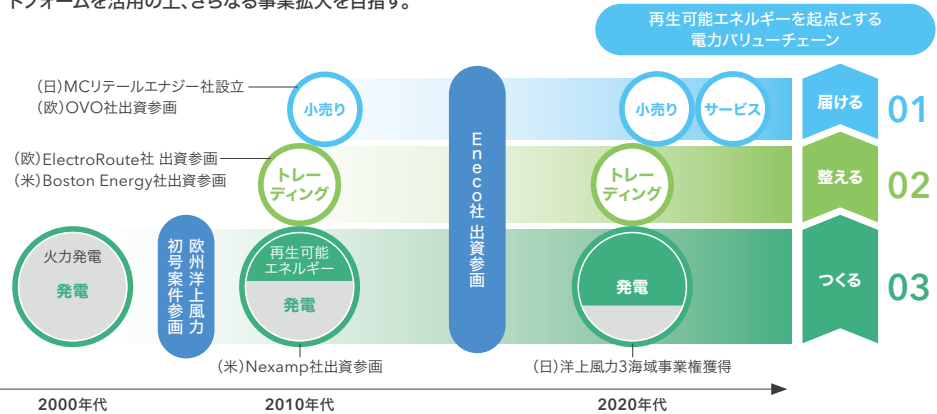


- ① 発電事業：米州・アジア・国内における発電事業
- ② 総合エネルギー事業：Eneco社（欧州）

2024年3月期 グループ総資産 27,310億円

事業展開

発電プラント輸出・国内取引を中心とするビジネスから、1990年代後半には発電事業者として事業参画、その後電力サプライチェーンの中流（電力トレーディング）下流（小売り）へと展開することで「つくる」「整える」「届ける」といったバリューチェーンを網羅する中で、2020年3月に欧州の総合エネルギー事業会社Eneco社の買収も行い、これらプラットフォームを活用の上、さらなる事業拡大を目指す。



- 01** 電力・ガス小売り、コーポレートPPAによる供給、新サービス（EVスマート充電等）
- 02** 発電量予測、卸電力市場での取引（ヘッジ）、インバランスリスク管理
- 03** 再生可能エネルギー、卸電力市場での取引（ヘッジ）、グリーン水素製造

該当マテリアリティ



環境認識

リスク

- 脱炭素化の進展による電力事業全般に対する各国の規制・政策等の変化と、それを受けた電力システムの構造変化
- エネルギー市場の価格ボラティリティ増大等による電力事業の収益変動幅の拡大
- データセンター新設等に伴う電力需要増加に対する系統容量不足への懸念

機会

- AI/デジタル技術普及等による旺盛な電力需要の増加
- 全世界的な再生可能エネルギーの普及・拡大
- 再生可能エネルギー調達に関する需要の着実な高まり、再生可能エネルギーや水素の利用拡大、脱炭素化を支援する各国の政策パッケージの導入
- 再生可能エネルギーの間欠性を補完する需給調整機能に対する発電側・需要側双方のニーズの高まり

当グループの強み

- 市場環境の変化に応じて事業モデルを柔軟に変えていく変革力、それを支える国内外の電力業界で長年培った知見・ネットワーク
- 再生可能エネルギー発電事業における豊富な開発・建設・運営実績

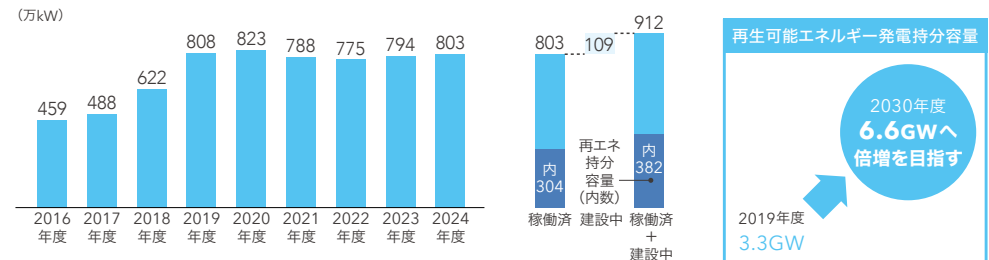
成長戦略

- 再生可能エネルギーを「つくる（発電）」、天候等により変動する電気を「整える（需給調整）」、整えた電気と付加価値の高いサービスを「届ける」電力バリューチェーン機能の強化
- これらを通じて、欧州におけるプラットフォーム Eneco社を軸に、再生可能エネルギーの成長が見込まれる日本、米州・アジア等でも再生可能エネルギーを起点とするバリューチェーン構築と拡大を推進

主要な成長ドライバー

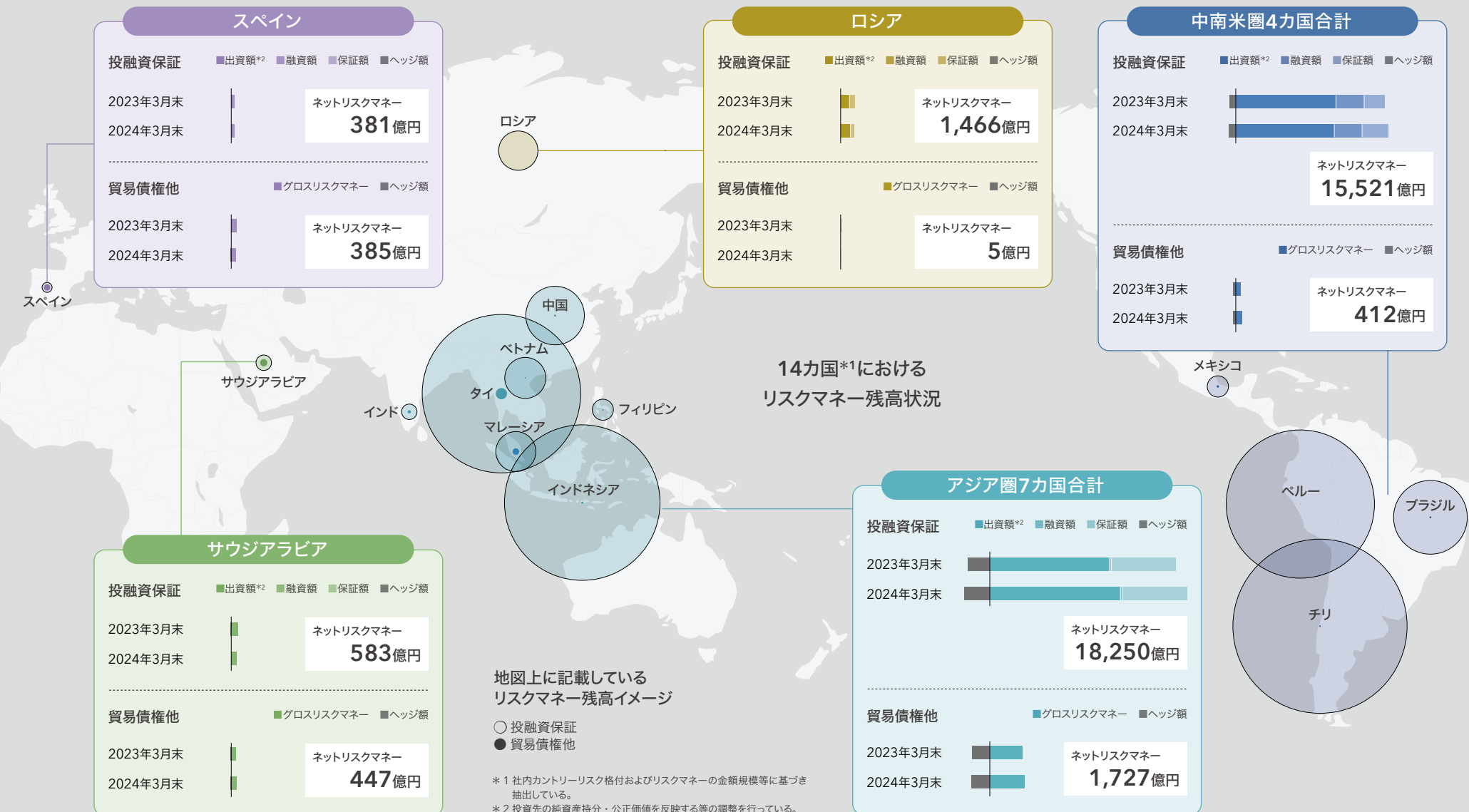
当グループは、国内外での発電事業展開を通じて得られた経験を基に、ポートフォリオの最適化を図りながら再生可能エネルギーの拡充（再生可能エネルギー発電持分容量の2019年度3.3GWから2030年度6.6GWへの倍増）、そしてグリーン水素開発等新規事業の具現化を推進していきます。

持分容量の推移（2024年6月末時点）



## 主要なカントリーリスクの内訳

主要なカントリーリスクの内訳





## 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、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。

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3 単位:百万円	2024.3 単位:百万米ドル
<b>当期業績</b>											
収益*1	¥ 7,669,489	¥ 6,925,582	¥ 6,425,761	¥ 7,567,394	¥16,103,763	¥14,779,734	¥12,884,521	¥17,264,828	¥21,571,973	<b>¥19,567,601</b>	<b>\$129,587</b>
売上総利益	1,209,894	1,098,877	1,328,638	1,886,640	1,987,811	1,789,131	1,605,106	2,150,764	2,559,962	<b>2,359,709</b>	<b>15,627</b>
持分法による投資損益	203,818	▲175,389	117,450	211,432	137,269	179,325	97,086	393,803	500,180	<b>444,385</b>	<b>2,943</b>
当期純利益（純損失）（三菱商事の所有者に帰属）	400,574	▲149,395	440,293	560,173	590,737	535,353	172,550	937,529	1,180,694	<b>964,034</b>	<b>6,384</b>
<b>事業年度末の財政状態</b>											
資産合計	16,774,366	14,916,256	15,753,557	16,036,989	16,532,800	18,033,424	18,634,971	21,912,012	22,147,501	<b>23,459,572</b>	<b>155,361</b>
社債及び借入金（1年内期限到来分を除く）	4,835,117	4,560,258	4,135,680	3,684,860	3,569,221	4,287,354	4,381,793	4,039,749	3,493,991	<b>3,394,268</b>	<b>22,479</b>
資本（当社の所有者に帰属する持分）	5,570,477	4,592,516	4,917,247	5,332,427	5,696,246	5,227,359	5,613,647	6,880,232	8,065,640	<b>9,043,867</b>	<b>59,893</b>
有利子負債*2	6,348,993	6,042,606	5,383,911	4,954,395	5,092,099	5,760,123	5,644,315	5,643,169	4,889,881	<b>5,127,952</b>	<b>33,960</b>
ネット有利子負債*3	4,467,714	4,315,460	3,991,475	3,714,176	3,723,568	4,336,295	4,178,410	3,939,721	3,237,591	<b>3,782,289</b>	<b>25,049</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	798,264	700,105	583,004	742,482	652,681	849,728	1,017,550	1,055,844	1,930,138	<b>1,347,380</b>	<b>8,923</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲154,852	▲503,854	▲179,585	▲317,583	▲273,687	▲500,727	▲357,297	▲167,550	▲177,466	<b>▲205,761</b>	<b>▲1,363</b>
フリーキャッシュ・フロー	643,412	196,251	403,419	424,899	378,994	349,001	660,253	888,294	1,752,672	<b>1,141,619</b>	<b>7,560</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲305,334	▲364,528	▲752,162	▲554,328	▲227,480	▲156,629	▲691,184	▲693,396	▲1,766,638	<b>▲1,086,233</b>	<b>▲7,194</b>
ネット・キャッシュ・フロー	338,078	▲168,277	▲348,743	▲129,429	151,514	192,372	▲30,931	194,898	▲13,966	<b>55,386</b>	<b>366</b>
<b>1株当たり情報</b>											
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）*4	82.13	▲31.23	92.60	117.76	124.13	116.17	38.95	211.69	269.76	<b>230.10</b>	<b>1.52</b>
希薄化後（円、米ドル）*4	81.94	▲31.23	92.39	117.48	123.85	115.90	38.86	208.58	268.56	<b>222.37</b>	<b>1.47</b>
配当金（円、米ドル）*4	23.33	16.67	26.67	36.67	41.67	44.00	44.67	50.00	60.00	<b>70.00</b>	<b>0.46</b>
1株当たり当社所有者帰属持分（円、米ドル）*4	1,145.92	966.08	1,033.81	1,120.78	1,196.46	1,173.77	1,267.67	1,553.23	1,881.69	<b>2,206.97</b>	<b>—</b>
配当性向（%）	28.4	—	28.8	31.1	33.6	37.9	114.7	23.6	22.2	<b>30.4</b>	<b>—</b>
<b>株式</b>											
期末発行済株式数（千株）*4	4,861,152	4,753,785	4,756,440	4,757,788	4,760,932	4,453,491	4,428,315	4,429,635	4,286,378	<b>4,097,859</b>	<b>—</b>
<b>財務指標</b>											
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）（%）	7.5	▲2.9	9.3	10.9	10.7	9.8	3.2	15.0	15.8	<b>11.3</b>	<b>—</b>
ROA（資産合計税引前利益率）（%）	3.5	▲0.6	3.9	5.1	5.2	3.8	1.4	6.4	7.6	<b>6.0</b>	<b>—</b>
DOE（親会社所有者帰属持分配当率）（%）	2.1	1.6	2.7	3.4	3.6	3.7	3.7	3.5	3.5	<b>3.4</b>	<b>—</b>
<b>株価情報:</b>											
最高株価（円、米ドル）*5	840.83	945.67	901.83	1,106.00	1,212.67	1,059.33	1,099.33	1,583.00	1,708.33	<b>3,616.00</b>	<b>—</b>
最低株価（円、米ドル）*5	601.67	521.83	559.83	736.17	925.33	716.17	716.17	956.33	1,246.67	<b>2,219.00</b>	<b>—</b>
株価収益率（PER）（倍）*6	9.82	—	8.66	8.10	8.25	6.58	26.78	7.24	5.87	<b>15.15</b>	<b>—</b>
株価純資産倍率（PBR）（倍）*7	0.70	0.66	0.78	0.85	0.86	0.65	0.82	0.99	0.84	<b>1.58</b>	<b>—</b>

（注）2020年3月期よりIFRS第16号「リース」を適用し、使用権資産を計上したことに伴い資産合計が増加している。また、リース負債支払額が、営業活動によるキャッシュ・フローから、財務活動によるキャッシュ・フローに組み替えられている。米ドル金額は便宜的に1米ドル=151円で換算している。

\*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った。

\*2 「有利子負債（リース負債を除く）」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。

\*3 「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。

\*4 当社は、2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っている。2014年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「基本的1株当たり当期純利益」「希薄化後1株当たり当期純利益」「1株当たり配当金」「1株当たり当社所有者帰属持分」「発行済株式総数」を算出している。また、「発行済株式総数」については、当社が保有する自己株式は含まれていない。

\*5 2015年3月期から2024年3月期の株価については、株式分割後の最高株価、最低株価を記載している。

\*6 「PER」は、期末終値（東証株価）に、基本的1株当たり当期純利益（純損失）（当社の所有者に帰属）を除いて計算している。

\*7 「PBR」は、期末終値（東証株価）に、1株当たり当社所有者帰属持分を除いて計算している。

ESG情報

サステナビリティ・ウェブサイト

Environmental Data

GHG排出量削減目標(P.25参照) の設定に伴い、2022年3月期実績より関連会社分のGHG排出量も対象に含むGHGプロトコルの出資比率基準での算定を行っています。2024年3月期実績および削減目標の進捗状況は以下の通りです。

Scope1・2(単位:千t-CO<sub>2</sub>e)

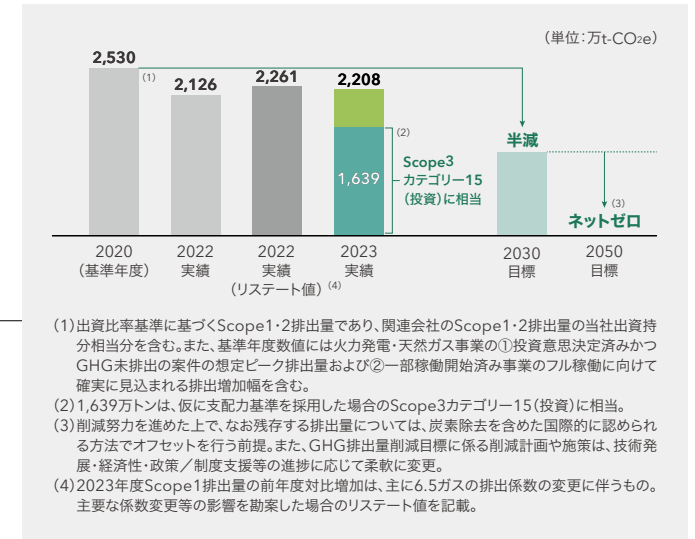
	2022.3	2023.3	2024.3	削減目標対象
単体 Scope1・2合計	3	3	3	○
Scope1(6.5ガス含)	21,046	19,518	20,537	
【参考値】リステート値	22,364	20,867	—	
連結 Scope2	1,806	1,746	1,544	
Scope1・2合計	22,852	21,264	22,081	
【参考値】リステート値	24,170	22,613	—	

【参考値】  
・リステート値(Scope1(6.5ガス含)、Scope1・2合計):  
2023年度Scope1排出量の前年度対比増加は、主に6.5ガスの排出係数の変更に伴うもの。主要な係数変更等の影響を勘案した場合の過年度リステート値を記載。

Scope3(単位:千t-CO<sub>2</sub>e)

	2022.3	2023.3	2024.3	削減目標対象
単体 カテゴリー4 (輸送、配送(上流))	24	24	41	○
カテゴリー11 (販売した製品の使用)	381,254	306,939	353,449	
連結				
【参考値】 カテゴリー15(投資)	16,379	15,125	16,395	

・カテゴリー4:エネルギーの使用の合理化および非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)に準拠し、当社を荷主とする国内輸送にかかわるものを対象にしている(廃棄物輸送を含む)。  
【参考値】  
・カテゴリー15:Scope1・2のうち、関連会社・共同支配企業の排出量(GHGプロトコルの支配力基準を採用した場合のカテゴリー15相当)。Scope1同様に主要な係数変更等の影響を勘案した場合のリステート値を記載。



詳細データ、第三者保証の取り組みについては、環境データをご覧ください

脱炭素社会への移行に資するビジネスのうち、削減効果を定量化可能なものについては、国際的なガイドラインを参照して削減貢献量を算出しています。

【削減貢献量】ストックベース

評価対象商材	削減貢献量	貢献内容
太陽光発電	47.4万トン	再生可能エネルギーを創出することによる貢献
陸上風力発電	122.7万トン	
地熱発電	28.9万トン	
水力発電	11.0万トン	
バイオマス発電	33.9万トン	
洋上風力発電	65.2万トン	
カーボンクレジット(植生)	2.8万トン	農家の牧畜の見直し・改善を通じて、過去の伐採や過放牧によって消失した原生林を再生し、大気中のCO <sub>2</sub> を吸収・固着することによる貢献 (注)当社が関与したプロジェクトにより創出したカーボンクレジットであり、当社が他社から購入したクレジットなどは含まれていません。

【削減貢献量】フローベース

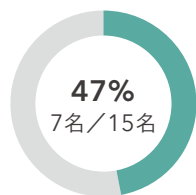
評価対象商材	削減貢献量	貢献内容
アルミ	4.6万トン	EVのボディなどに必須であるアルミを供給することによる貢献
	380.0万トン	太陽光発電のフレーム、パネルおよび風力発電のブレード、タワー、コネクタなどに必須となるアルミを供給することによる貢献
銅	134.6万トン	EVのバッテリー、モーター、ワイヤーなどに必須となる銅を供給することによる貢献
	5,203.5万トン	太陽光発電の配線や太陽熱収集器など、および風力発電の発電機や配線などに必須となる銅を供給することによる貢献
RO膜	443.8万トン	RO膜製品を用いて、海水淡水化における熱利用を回避することによる貢献
幹線DX	0.7万トン	トラック輸送事業者向けのダイヤ可視化・最適化システムを提供し、トラックの運行数を削減することによる貢献
ニードルコークス	635.5万トン	GHG排出量の少ない鋼材を製造する電炉の黒鉛電極に必須となるニードルコークスを供給することによる貢献
	1.3万トン	EVのリチウムイオンバッテリーの負極材に使用されるニードルコークスを供給することによる貢献

計算方法やベースライン等の詳細については、削減貢献量をご覧ください

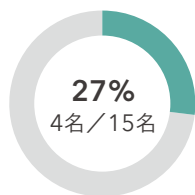
## ESG情報

### Governance Data

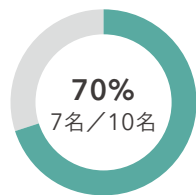
全取締役に占める  
独立社外取締役の割合<sup>※1</sup>(単位:%)



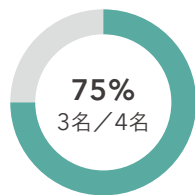
全取締役に占める  
女性の割合<sup>※1</sup>(単位:%)



コーポレートガバナンス・  
指名委員会における  
独立社外取締役の割合<sup>※1</sup>(単位:%)

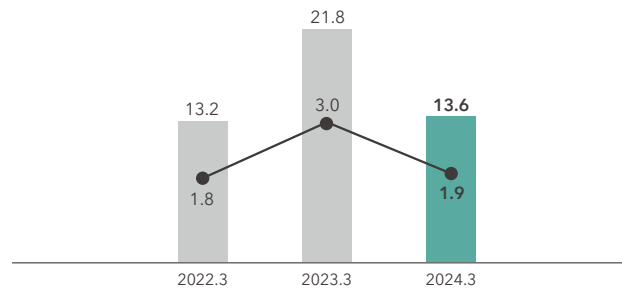


報酬委員会における  
独立社外取締役の割合<sup>※1</sup>(単位:%)



### Social Data

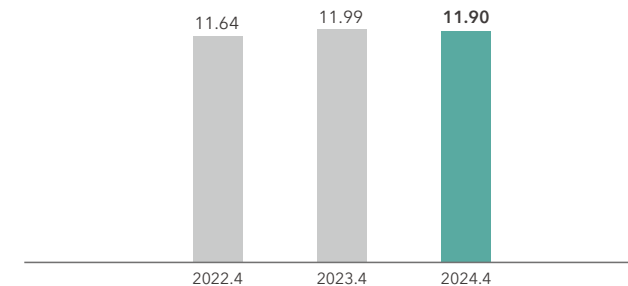
従業員1人当たりの平均研修時間・日数<sup>※2</sup>



■ 従業員1人当たりの平均研修時間(時間) ● 従業員1人当たりの平均研修日数(日)

	2022.3	2023.3	2024.3
研修総時間(単位:時間)	7.4万	11.9万	7.4万

女性管理職比率(単体)(単位:%)<sup>※3</sup>



### 人事データ(単体)

	2022.3	2023.3	2024.3	
従業員数(単体)	男性	4,141	4,051	4,038
	女性	1,430	1,397	1,383
	計	5,571	5,448	5,421
管理職男女別比率(単位:%) <sup>※4</sup>	男性	88.36	88.01	88.10
	女性	11.64	11.99	11.90
平均勤続年数	18.5	18.5	18.3	
海外在籍者数(グローバル研修生含む) <sup>※5</sup>	1,045	1,054	1,012	
障がい者雇用比率(単位:%) <sup>※6</sup>	2.45	2.41	2.68	
育児休業取得者数 <sup>※7</sup>	男性	49	78	65
	女性	67	68	82
	計	116	146	147
介護休業取得者数 <sup>※7</sup>	男性	0	1	1
	女性	0	0	1
	計	0	1	2
月間平均残業時間(所定) <sup>※8</sup> (単位:時間/月) <sup>※9</sup>	30.4	29.9	29.2	
有給休暇取得率(単位:%) <sup>※10</sup>	60	67	71	
従業員満足度(単位:%) <sup>※11</sup>	76	74	77	
労働災害度数率(災害発生の頻度) (Lost Time Injuries Frequency Rate) <sup>※12</sup>	連結	2.03	1.98	1.75
	単体	0.15	0	0

※1 2024年7月1日時点の体制に基づく。  
 ※2 従業員1人当たりの平均研修時間・日数は、本店人事部主催研修のみ(海外派遣研修除く)。1日の勤務時間を7.25時間として算出  
 ※3 各年4月1日時点のデータ  
 ※4 各年4月1日時点のデータ  
 ※5 「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。  
 ※6 各年6月1日時点のデータ  
 ※7 当該年度内に休業を開始した人数でカウント  
 ※8 所定労働時間に基づく月間平均残業時間を指す。  
 ※9 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)  
 ※10 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)  
 ※11 社員のモチベーションや組織の活性化を定点観測し、運営改善などにつなげることを目的として、「組織風土調査」を毎年実施。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。  
 ※12 連結の範囲は、子会社、共同支配事業、共同支配企業、関連会社における自社従業員および常駐コントラクター従業員となり、単体の範囲は本社および国内支社勤務の従業員(顧問・嘱託社員を除く)および派遣社員となる。2023年3月期より開示の対象範囲を変更しており、過年度にさかのぼって修正している。  
 (参考)労働災害度数率(災害発生の頻度)全国の事業所平均:2.43  
 (厚生労働省「令和5年 労働災害動向調査」より引用)

## 会社情報 (2024年3月31日時点)

ウェブサイト URL: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/profile/> (日本語)  
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/about/profile/> (English)

社名	三菱商事株式会社(証券コード:8058)
創立年月日(設立年月日)	1954年7月1日(1950年4月1日)
資本金	204,446,667,326円
発行済株式総数	4,179,018,153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:5,421名 連結:80,037名
独立監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主数	534,916名
上場証券取引所	東京
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
連絡先	三菱商事株式会社IR・SR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)

### 見直しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている当社の将来の収益計画・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直しです。これらは、現在入手可能な期待・見積り・予想・計画および当社の経営者による判断に基づいています。これらの期待・見積り・予想・計画は、多くの潜在的リスク・不確実な要素・仮定を含んでおり、実際の業績は、これらの重要な要素の変動により、当社の見込みとは大きく異なる可能性があります。従って、読者の皆さまにおかれましては、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いたします。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直しに関する注意事項を更新する責任を負うものではありません。

実際の業績に影響を与え得るリスクや不確実な要素・仮定には、上記の内容以外に、商品市況・為替レート・当社の事業領域を取り巻く世界経済情勢・係争中および将来の訴訟の結果・調達資金や金融商品・財源の継続的な有用性などがあります。ただし、業績に影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。

[www.mitsubishicorp.com](http://www.mitsubishicorp.com)