三菱商事

統合報告書2020

2020年3月期

Business Management Model

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3つの力で、
社会のニーズに応え、社会と共に、
事業経営モデルによる成長の実現を目指しています。

事業経営モデル

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1,700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」を活用して、これまでの成長の源泉を「投資」に求める発想を転換しています。当社グループの強みをベースに、より深く経営に入っていくことで、事業を変革して新たな価値の創出、合従連衡等による事業構造の改革などにより企業価値を向上させていくことを目指します。

経営人材

事業投資モデルから事業経営モデルへのシフトを実現する鍵は、環境変化への柔軟な対応力を備え、事業の経営を主体的に行うことのできる、経営能力の高い人材をより多く育成・輩出できるかです。全社を挙げて経営人材の育成に取り組み、その人材が新たな事業を生み出すことで社会に貢献し、ひいては会社を発展させていく、そうした好循環を実現することで当社グループの企業価値の向上に努めています。

連結対象会社

1,700

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

事業経営で切り拓く。

組織横断で越える。

**地政学的力学の変化等に加え、
デジタル技術の進化やプラットフォーマーの台頭による
“第4次産業革命”ともいえるビジネスモデル変革の潮流があります。
これらの外部環境の変化も踏まえ、三菱商事は全産業を俯瞰し、
次に攻めるべき分野や入れ替えを進める分野を全社で検討する「事業ポートフォリオ戦略」、
当社に内在する一連の事業サイクルを意識的に回す「循環型成長モデルの確立」、
環境変化に即応するために、経営人材の早期育成、
実力主義と適材適所の徹底、経営人材の全社的活用等、
「人事制度改革」を実行しています。**

Creating
Next
Industry

社員の成長と会社の発展の一体化

当社グループ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まいりました。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。

当社グループはこれからも、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。

営業グループ数

10

グループの壁を越えた価値創造

「中期経営戦略2021」の主要テーマである「事業ポートフォリオ」「人材育成」「デジタル戦略」に注力した体制の下、全産業を俯瞰し、業界再編や技術革新等、従来の発想では考えられなかったような「成長の芽」を発掘できないか、全社と各グループとの共同での案件発掘、急激に進む産業のデジタル化の動きに対応するためのグループ連携が進んでいます。現在ではさまざまなアイデアが営業グループの壁を越えて議論されており、これらの結果として候補となる投資案件も複数出てきています。今後、これらを精査し、時機を捉えて適切なタイミングで実行に移します。

Table of contents

SECTION 01 三菱商事が目指す姿

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。

08　企業理念／目指す企業像
10　価値創造の軌跡
12　社長メッセージ
18　中期経営戦略2021の進捗・ハイライト
22　CFOメッセージ
　26　「中期経営戦略2021」における投資・資本戦略
28　リスクマネジメント

SECTION 02 三菱商事による価値創造

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。

38　三菱商事が目指す持続可能な成長とは
40　三菱商事の強み：「総合力」
42　三菱商事の強み：「構想力」と「実行力」
46　価値創造を支える仕組み
　46　サステナビリティ重要課題の概要と特定プロセス
　48　サステナビリティへの取り組み
　50　サプライチェーンマネジメント

SECTION 03 コーポレート・ガバナンス

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。

54　2020年3月期ハイライト
58　コーポレート・ガバナンス概要
　58　コーポレート・ガバナンスに関する方針
　59　取締役会
　60　取締役会の諮問機関
　62　監査役・監査役会
　64　社外役員の体制
　67　役員報酬制度の概要

SECTION 04 参考情報

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

「統合報告書2020」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、実行段階に移しております。本統合報告書では、厳しい事業環境が続く中で、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。

尚、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、作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

2020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、多くの潜在的リスク・不確実な要素・仮定を含んでおり、実際の業績は、これらの重要な要素の変動により、当社の見込みとは大きく異なる可能性があります。従って、読者の皆様におかれましては、これらの将来予測に関する記述について全面的に依拠することは控えるようお願いします。また、当社は新しい情報・将来の出来事或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。

Our Direction

SECTION 01

三菱商事が目指す姿

Contents

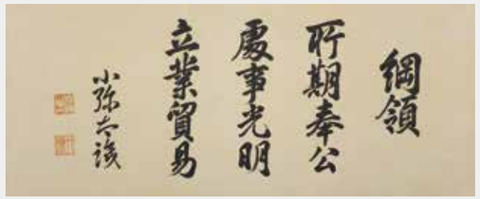
08　企業理念／目指す企業像
10　価値創造の軌跡
12　社長メッセージ
18　中期経営戦略2021の進捗・ハイライト
22　CFOメッセージ
　26　「中期経営戦略2021」における投資・資本戦略
28　リスクマネジメント

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。

三綱領



所期奉公（しょきほうこう）
事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明（しょじこうめい）
公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易（りつぎょうぼうえき）
全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

（二〇〇一年一月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈）

三菱商事グループの目指す企業像

ミッション・企業理念

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

変化への対応力

- 国際情勢の変化、経済環境の変化、技術革新による産業構造の変化、社会における価値観の変化など、今後も外部環境の変化は激しくなる一方であり、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。

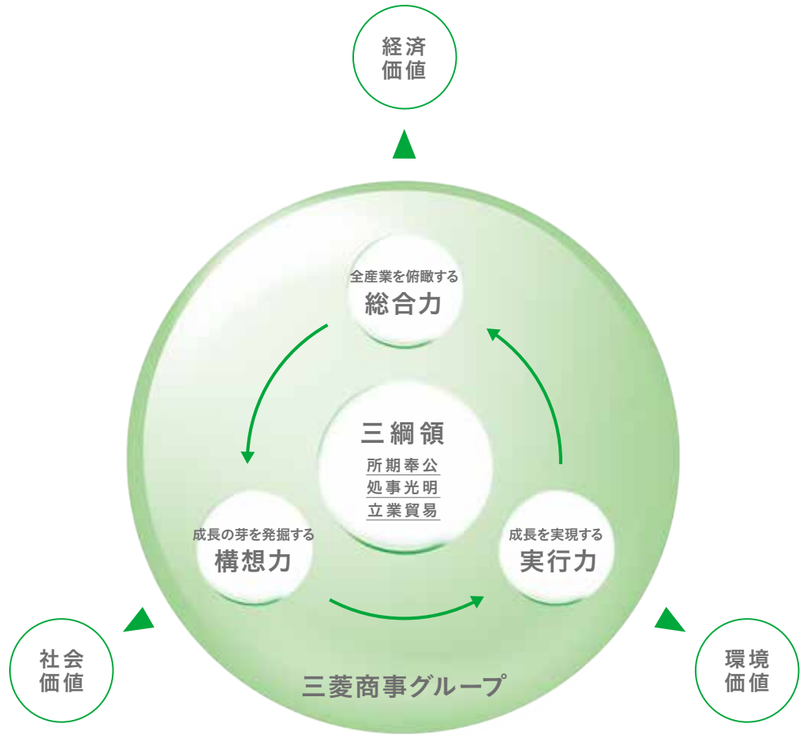
連結経営の強化による成長戦略

- すでに、三菱商事グループのビジネスの現場は、約1,700社の連結対象会社にあり、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対象会社を通じてグローバルに全産業へアクセスする力、すなわち、「全産業を俯瞰する総合力」を活かし、常に新たな事業機会に接することです。
- この総合力を堅持した上で、自らが主体的機能を発揮できるエリアに経営資源を集中的に投下することで、大きな収益の柱を幾つも育て、自らが意図した最適な事業ポートフォリオを構築していきます。
- そのためには、三菱商事グループ自身が常に自己変革を繰り返すことで、「事業の成長の芽を発掘する構想力」と「成長を実現する実行力」を有し、高い倫理観を備えた経営人材を育成・輩出していく必要があります。
- 時代や環境が変化しても揺らぐことのない普遍的な社会のニーズに応え、生活基盤を支えるモノやサービスに関する事業は、全世界に常に大きな機会として存在しており、この取り込みを成長戦略としていきます。

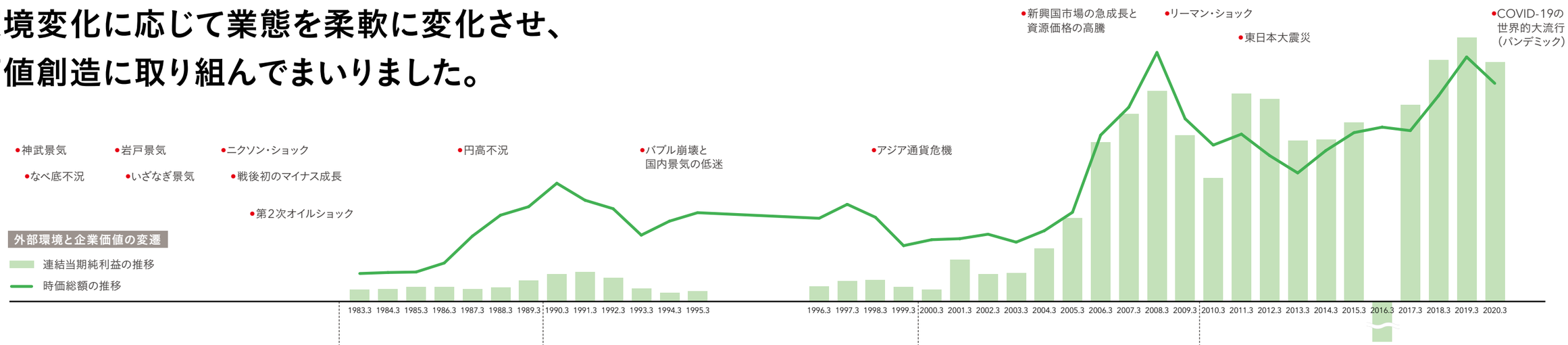
社会のニーズに応え、社会と共に持続的成長を実現する三菱商事グループ

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

事業を通じて「経済価値」「社会価値」「環境価値」を同時に実現



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。



業態の変化

トレーディング期 | トレーディング発展期 | 業態転換期(事業投資の加速) | 事業経営期

1870 1970s 1980s 1990s 2000s 2010s

トレーディング期

三菱商事は創業から1980年代まで、主に輸出入や中間流通といったトレーディング事業において、市場の変化や顧客のニーズに対応するために国境を越えてサプライヤーとバイヤーを結ぶ「仲介役」として、幅広い産業を下支えしてきました。高度成長期を経て1980年代までは多くの業界で取引量が拡大基調にあり、取引手数料が主な収入源であった当社の業績も伸びていきました。

トレーディング発展期

1980年代半ばの円高不況とそれに続くバブル経済、およびその崩壊を経て、総合商社を取り巻く事業環境は厳しさを増していきました。いわゆる「商社不要論」が唱えられる中、三菱商事は「仲介役」から一歩踏み出し、川上・川下へのマイノリティ出資による取引量の維持・拡大や、中間流通事業者としての付加価値をもたらす機能強化に取り組みました。

業態転換期

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いきました。

事業経営期

三菱商事は資源市況の環境変化を受け、2016年3月期に創業以来初めての連結純損失を計上しました。その後は市況系と事業系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。

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

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

Cermaq社

Eneco社

- 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弁基本契約調印
- 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
- 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 Cermaq社を子会社化
- 2017 ローソンを子会社化
- 2020 Eneco社を子会社化

事業経営モデルによる成長の実現

Achieving Growth

through Business Management Model

デジタル化によりさまざまな産業のビジネスモデルが変わりつつある一方で、
地政学的な不確実性が続き、新型コロナウイルスの感染拡大によって、
社会・経済の先行きは一段と不透明さを増しています。
こういった厳しい外部環境の中でも、わが社の「中期経営戦略2021」を
着実に推進していくことが、中長期的な成長につながると考えています。
ここでは、中期経営戦略の進捗として、
外部環境への対応や人材への想いを中心にご説明します。

垣内威彦

代表取締役　社長

はじめに

新型コロナウイルスによる影響を受けられた方々に謹んでお見舞い申し上げます。また医療関係者の皆様やさまざまな場所で社会を支えてくださっている方々に、心より敬意と感謝の意を表します。三菱商事グループも一丸となってこの難局に立ち向かい、ステークホルダーの皆様の期待に応え、持続的成長の実現を目指してまいります。

Q 新型コロナウイルスや世界経済の減速等の厳しい外部環境を踏まえて、考えを教えてください。

A 米中対立をはじめとした地政学的リスクの高まりや、デジタル化といった外部環境の変化は、コロナ禍によりますます加速しており、わが社ならではの「変化への対応力」を発揮して、この難局を乗り越えていきます。

新型コロナウイルスは、社会・経済活動に深刻な停滞をもたらし、需要の蒸発や原油価格の急落などを通じ、2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災を上回る深刻な打撃を、世界経済に与えています。同時に、世界の二大大国である米中間の覇権争いといった地政学上の問題や、デジタル社会への移行といった世の中の課題も、鮮明にあぶり出されています。また、エネルギー関連分野では、低・脱炭素社会への移行といった社会・環境意識の高まりが不可逆的な潮流となっており、社会の一員としての企業にも、事業を通じた将来への取り組みが求められています。

三菱商事グループを取り巻く外部環境は、極めて不確実性が高い状況です。

わが社は8月に2021年3月期の通期業績見通しを公表しました。極めて厳しい現実を役職員全員が真正面から受け止め、事業経営の真価が問われているとの危機感の下、既存事業の足元を固め直すことが喫緊の課題です。

わが社が関与しても価値向上が難しいと判断する赤字事業や低採算事業は、他社との合併や売却なども決断していきます。一方で、わが社は2016年3月期の連結赤字決算以降、強い決意の下で資産入れ替えを進めた結果、わが社の事業ポートフォリオは外部環境への耐性が強化されました。足元の状況を踏まえても、事業ポートフォリオ戦略の根幹や財務の健全性が揺らぐことはありません。中長期のわが社の成長を見据えて、「中期経営戦略2021」で掲げた取り組みは変えることなく、腰を据えて推進していきます。

世界経済が本格的な回復に向かうのは、ワクチンの普及も考えると、早くても2021年以降と想定され、グローバルな景気動向は、U字型に回復していくことを基本シナリオとしています。先行きが不透明な状況下において、最悪のケースを含めたさまざまなシナリオに基づいて、それぞれの現場で叡智を結集して、対応策を検討していきます。今回の未曽有の混乱の中でも、しっかり将来を見据え、わが社ならではの「変化への対応力」を発揮して、この難局を乗り越えていきます。

Q このような状況下、社長として将来を見据えて今しっかり手を打っておくべき課題を教えてください。

A 「DXによる産業構造の変革」と「EXによるエネルギー分野の変革」です。

第一にDX（デジタル・トランスフォーメーション）による産業構造の変革、第二に低・脱炭素社会への移行に挑戦していくEX（エネルギー・トランスフォーメーション）によるエネルギー分野の変革が、今まさにわが社が正面から取り組んで行くべきテーマだと確信しています。

ちなみに、EXは、低・脱炭素社会に向けたエネルギー分野の変革にどう挑戦していくかを捉え、DXと並ぶ重点的な取り組みを表す造語として、社内で使い始めています。

社会・産業のデジタル化について、コロナ禍以前より日本は先進国と比べ劣後してきました。DXによる産業構造の変革は、望むと望まざるとにかかわらず、もはや、全ての産業において不可避だという認識が必要です。例外なく起きるその変革についていけない事業者は、確実に淘汰されます。だからこそ、技術革新による変化に抵抗するのではなく、いち早く取り込み、業界をリードし、場合によって産業構造を変えていくことが、わが社に期待されている役割だと考えています。そのために、わが社では、既存のビジネスの延長線上ではなく、さまざまな事業分野を視野に入れて何が出来るかを構想・推進するための全社横断組織として、本年4月から産業DXタスクフォースを立ち上げました。

DXは、まずはB to Bで進めますが、最終的にはB to B to Cと消費者に繋がっていきます。電気も資源も食料も、全て最終的には「人」が消費しますが、そこでは「人」の感性、行動、欲求などが絡み合っています。これらが解析され、また、消費データがデジタルで繋がっていくことで、Cから遡って最上流のBまでアルゴリズムによる定量化が可能になるでしょう。人々の消費と産業活動とを融合していく中で、産業全体を俯瞰しているわが社の強みを大いに発揮できると考えています。

EXについては、低・脱炭素社会を迎える中、大きなウエイトを占めるわが社のエネルギー関連の事業ポートフォリオをどう進化させていくかが、最大の課題です。昨年度末に買収したEneco社は、再生可能エネルギーに従来から積極的に取り組んでいる欧州の総合エネルギー事業会社です。この7月には、新体制下の初号案件として、資源メジャーとのJVでオランダ洋上風力案件を落札し、将来を見据えた取り組みを加速させています。

わが社は、特に天然資源の乏しい日本において、LNGの安定供給から電力事業までを手掛け、エネルギー・電力分野に深く関与しています。日本が置かれている現実を踏まえ、また、今後30年先の低・脱炭素社会実現に向けた技術革新も想定し、わが社なりのビジネスを通じた最適解を2022年3月期中に提示していきたいと思います。それにより、世界にも通用するEXをわが社が先導していくことができると信じています。

三菱商事は1,700社を超えるグループ企業を通じてグローバルにほとんどの産業に関わっていることが最大の強みです。ここからもたらされる、内外の有力パートナーとの「信頼関係に基づくインテリジェンス」を軸に、新たな事業を構想し、DXによる産業の構造改革やEXによるエネルギー分野の変革の実現を目指していきます。こうして各業界が対面する課題解決に主体的に取り組んでいくことこそが三菱商事の果たすべき役割です。

「インテリジェンス」を基に「地政学的リスク」に対応しつつ、新たな事業を構想し、「DX」や「EX」などにより変革を実行していきます。

Q 変化の時代において、改めて三菱商事グループが目指す姿や存在意義を教えてください。

A 三菱商事グループは、草創期から「三綱領」を理念として掲げており、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「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を目指します。

三菱商事グループは創業以来、さまざまな危機に直面してきましたが、「三綱領」(所期奉公・処事光明・立業貿易)の理念の下で、世の中の変化を見極め、解決していくことに都度挑戦し、社会と共に成長を続けてきました。時代時代によって求められるアクションは異なる中、現在をどう読み、将来のさまざまな変化をにらんで何にチャレンジするかが重要です。

とりわけ、環境問題について、低・脱炭素社会への移行に向けた動きが近年加速しています。EXによるエネルギー分野の変革に取り組むことは、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、という「三綱領」で掲げる所期奉公の精神につながるものと考えています。

わが社は、ビジネスを通して社会課題の解決や社会の持続的な発展へ貢献するとの考え方を脈々と受け継ぎ、体現してきました。今日、サステナブルであることそのものが問われており、社会価値や環境価値を達成しないで、経済的な価値のみを追いかけていても企業活動は成り立たない時代になっています。引き続き「中期経営戦略2021」においても、三価値同時実現による持続的成長を目指します。

Q 三価値同時実現を目指す上で、社員・人材への想いを改めて教えてください。

A 「社員」が最大の資産。社員の成長と会社の発展が一体となって進化していきます。

三菱商事にとっては「社員」が最大の資産であり、社員の成長なくして、会社の持続的な発展はなしえません。そのためにも私は「中期経営戦略2021」で掲げた通り、人事制度改革を推進してきました。5~10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、事業経営を実践し、経営人材として活躍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。新人事制度を導入して2年目ですが、若手の抜擢も進め、30代で経営を担うポジションに就く人材も増えています。

また、わが社には130を超えるビジネスユニットが存在しており、これら1つ1つの事業の中に次世代のビジネスの芽が眠っています。その「成長の芽」を発掘し、「成長の柱」、「収益の柱」にまで成長させる、これがわが社ならではの成長メカニズムです。そして、その実現のためには先ず、業界全体がどうあるべきかを考える「事業構想力」や、周囲の人々の理解とサポートを得ながら実現にまで漕ぎつける「実行力」が求められます。一人ひとりの社員には、こういった人間的な魅力や、現場を隅々まで理解した業界知見も活用しながら、既存の枠組みにとらわれない新たな視点で、まずは現場のオペレーションの改善を、そしていずれは、産業構造を変革していくような取り組みに挑戦し続けてもらいたいと考えています。

Q 「中期経営戦略2021」に対する現時点の評価と今後の方針を教えてください。

A 事業ポートフォリオの「川下」領域や「サービス」分野の拡充、DXの実行ステージへの移行、新人事制度の導入といった戦略を着実に進めており、今後もこういった取り組みを加速していきます。

2016年の社長就任以来、金属資源やシェールガスなど資源価格の影響を受けやすいビジネスのウエイトを見直し、市況系と事業系の最適バランスを目指し、資産の入替えと優良化を進めてきました。また、川下領域やサービス分野の強化という新たな取り組みについても、検討を重ねてきました。

その一環として、欧州総合エネルギー事業会社であるEneco社買収を、2019年11月に優先交渉権を獲得し、本年3月に実行しました。Eneco社は再生エネルギーの最先端を走っている事業会社であり、今後わが社の再生可能エネルギーの欧州における戦略拠点となっていきます。将来的に、今後ますますニーズが高まっていくEneco社の知見を、欧州域内にとどまらず、グローバルに活用していく成長の構想も描いています。

また、昨年12月にはNTTと「産業DXプラットフォーム」構築に向けた業務提携を行い、さらにオランダのHERE Technologies社へ本年5月に出資し、DXを推進するための布石を打つことができました。いかなるビジネスも、生産者がいて、流通があって、その過程で付加価値が付いて最後に消費者につながります。NTTとは、食品流通業界を皮切りに、データ活用による付加価値をいかに生み出せるかに挑んでいきます。

例えば、食品メーカーは、「いかに美味しいものを作るか」に専念し、これが他社と競争すべき領域のはずですが、実際には、物流など付随した様々なオペレーションも含め、幅広い業務に関わっています。産業の国際競争力を高めるためには、企業の経営資源をより集中的に競争領域へ投入できる環境を整備していくことが大事であり、逆に、それ以外の非競争領域においては、デジタル・イノベーションでプラットフォームを構築して効率化・最適化を図っていくべきだと考えています。

わが社は、食品流通業界で仲介業者の役割を担い、多くのメーカー・卸と関係を持ってきた歴史があります。そこに蓄積されたデータとわが社のネットワークを活用し、配送や倉庫など物流面での効率化を梃とした構造改革ができないか、そこにわが社の役割期待があるのではと感じています。物流効率や倉庫の運用改善は、古典的なスケール中心のオペレーションであり、共通のプラットフォームを構築するメリットは極めて大きい領域です。今や、たくさんの事業者のデータを集め解析し、AIを活用していくことで、最適な答えが導き出せる時代です。先ずは三菱商事グループにおいてこういった取り組みを推進し、効果を確認していきます。最終的には、業界内外で同様のニーズを抱える企業も巻き込むことで、効率性は上がり、規模の利益も積み上がっていきます。そして、DXを通じこういった業界横断のオペレーションを改善していくことで、食品ロスやCO_2排出量の削減といった社会・環境の課題解決にもつなげていくことができます。

わが社は、食品流通以外でも、日本のほとんどの産業に関わっており、課題を抽出し解決することで競争力が強化できるような産業の構造改革に、鋭意取り組んでいきます。

改めて、ステークホルダーの皆様には、世界経済の減速等で厳しい経済環境が続く中であっても、わが社は、総力を挙げて、各産業の構造改革に貢献し、さらには、事業を通じた社会的・環境的な課題にも取り組むことで、中長期的に持続的な成長の実現を目指していることに、ご理解を頂きたいと思います。

中期経営戦略2021の進捗・ハイライト

～事業経営モデルによる成長の実現～

2020年3月期は、世界経済の減速に、新型コロナウイルス感染急拡大の影響が加わる厳しい事業環境の中で、資産入れ替えや、顧客基盤に繋がる「川下」領域、IT・物流等の「サービス」分野での取り組みを着実に進めました。

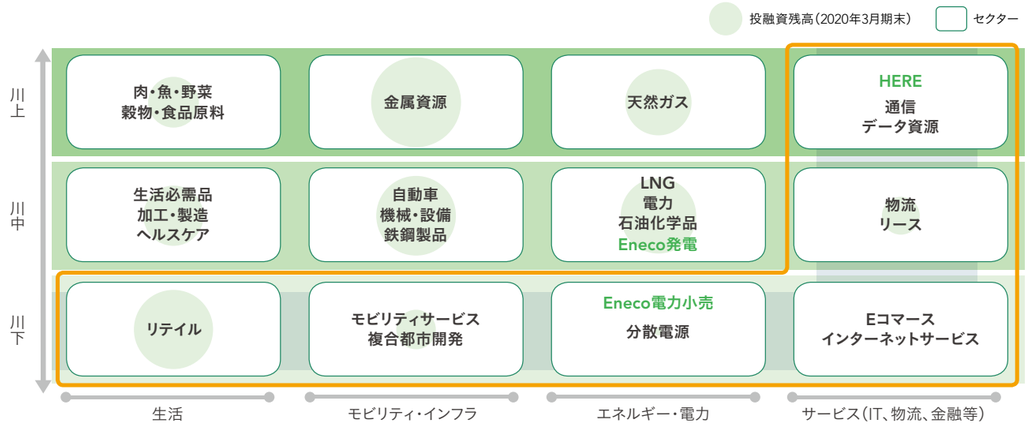
01	事業ポートフォリオ	• **事業ポートフォリオは資産入れ替えが進み環境悪化への耐性を堅持** • **「川下」領域や「サービス」分野での取り組みも進捗** ▸ 欧州総合エネルギー事業会社Eneco社買収等で「川下」領域を拡充 ▸ 位置情報サービス大手HERE社への出資等、「サービス」分野での取り組みが進捗
02	成長メカニズム	• **事業価値向上による循環型成長モデルとROEの維持向上** ▸ 海外発電資産の売却等、事業価値向上後の資産入替を着実に実行 • **事業構想とデジタル戦略の強化** ▸ デジタル・トランスフォーメーション（DX）を構想から実行ステージに移行 ▸ NTTとの業務提携、全社横断の産業DXタスクフォース組成により推進
03	人事制度改革	• **経営力の高い人材の継続的な輩出を目指す新人事制度の運用を開始** • **社員の成長と会社の発展が一体となる評価・報酬制度を導入済み**
04	定量目標・資本政策	• **2020年3月期連結純利益5,354億円、2021年3月期業績見通しは2,000億円** • **財務規律に基づく資本政策の下で累進配当を継続** ▸ 配当は2020年3月期132円、2021年3月期見通し134円

外部環境変化

- 世界経済が減速する中で、新型コロナウイルスの感染が急拡大。油価も急落し、経済活動は需要と供給のダブルショックを受け急速に収縮
- 米中の覇権を巡る対立や各国の自国主義等、地政学的な不確実性が高まる中、グローバリゼーションの在り方が従来の効率化追求から変化する可能性
- 技術の進化や人々の価値観の変化等により、デジタル化は国境・産業を越え、柔軟且つ双方向な連携を支えるインフラとして不可欠な要素となる見込み

01 事業ポートフォリオ

- 事業ポートフォリオは資産入れ替え（4年間で約2兆円）が進み環境悪化への耐性を堅持
- Eneco社買収／HERE社への出資等、「川下」・「サービス」分野での取り組みが進捗



TOPICS

欧州総合エネルギー事業を展開するEneco社へ中部電力と共同出資（約5,000億円）

- 再生可能エネルギー発電、デジタル技術を活用した新サービス/需給調整機能および600万契約の顧客網を有するEneco社を子会社化
- 当社が保有する顧客網を活かした産業横断的な取り組みを推進
- 「川下」分野の事業ポートフォリオ強化と共に、クリーンエネルギー供給による低炭素社会の実現に向けた社会課題解決にも寄与していく

Eneco社概要

"Everyone's Sustainable Energy"を掲げる
欧州を代表するクリーンエネルギー会社

設立	：1995年
本社所在地	：オランダ（ロッテルダム）
事業内容	：電力・ガス・熱供給の総合エネルギー事業
従業員数	：約3,000人

Eneco社事業ポートフォリオ

※1 自社電源
※2 自社電源に加え、第三者および電力市場より調達

02 成長メカニズム～事業構想とデジタル戦略の強化～

- デジタル・トランスフォーメーション(DX)を構想から実行ステージに移行
- NTTとの業務提携、全社横断の産業DXタスクフォース組成により推進

TOPICS

産業DXプラットフォーム構築による産業構造変革へ

- 2019年12月にNTTと産業DX推進に関する業務提携に合意し、位置情報サービス分野のグローバル最大手HERE社にNTTと共同出資
- 産業の効率化や付加価値向上に資する機能をデジタル化し、企業の垣根を越えて提供する「産業DXプラットフォーム」の構築を目指す
- 一定の事業基盤を有し、ノウハウが蓄積されている食品流通分野、産業素材流通分野から実行を開始

食品流通分野においては、小売店における販売データ等を食品卸や食品メーカーを含めた産業全体で活用し、AIを用いた需要予測を取り入れることで在庫や小売店舗における廃棄ロスの大幅な削減を目指します。さらには、先端技術を活用して企業ごとに異なる商品コードの統合や共有化を促し、変換作業等に費やしている膨大な労力を減らしてバリューチェーン全体の最適化に貢献していきます。また、人手不足が深刻である産業素材流通分野の物流倉庫では、省力化や無人化にも挑戦していきます。

HERE社の位置情報技術やソリューションを活用して実物社会をデジタルデータ化し、効率的な配送や都市交通の最適化等、新たなビジネス創出を進めていきます。

三菱商事が培ってきた産業知見や事業構想力と、NTTグループが有するICT技術を有機的に融合し、また国内外の各企業とも広くオープンに連携することで、産業を横断するDXの推進を加速していきます。

03 人事制度改革

- 経営力の高い人材の継続的な輩出に寄与する施策を継続して実行
- 社員の成長と会社の発展が一体となる評価・報酬制度を導入済み
  - 以下4つの重点方針に基づく、新人事制度の運用を開始・推進

①社員の自律的成長と会社による成長支援	③実力主義・適材適所の徹底
②多様な経験を通じた人材の早期育成	④高度な経営人材の全社的活用・ふさわしい処遇の実現

成長対話を通じた能力開発・キャリア開発の一層の充実

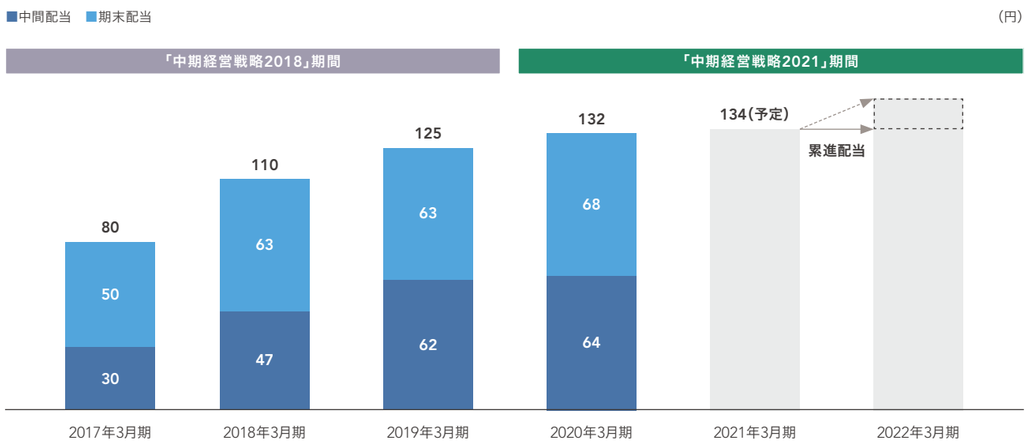
・社員の自律的成長、上司・周囲からの成長支援を促す仕組みとして「成長対話」を導入しました。評価面談と切り分け、能力開発・キャリア開発にフォーカスした振り返りの対話を上司と行い、社員の成長の実効性を高めていきます。

・上司との対話前に、社員は周囲から強みや課題に関するフィードバック、または360度マネジメントレビューを受けることとしています。複数の眼による観察を毎年実施することで変化を促し、個々の能力開発を促進します。

04 定量目標・資本政策

- 2020年3月期連結純利益5,354億円、2021年3月期業績見通しはコロナの影響を受け、連結純利益2,000億円
- 財務規律に基づく資本政策の下で累進配当を継続
  - 配当は2020年3月期132円、2021年3月期見通し134円

1株当たり配当金の推移



財務規律を維持した事業ポートフォリオの変革と累進配当による株主還元の強化を実行

「中期経営戦略2021」の公表から2年余りが経過し、当初の目論見通りの投資実行を推進しつつ、着実に資産入れ替えを進めてまいりました。これにより財務規律を維持した事業ポートフォリオの変革を進めることが出来ました。一方、未曽有の危機といわれるコロナショックの影響を受け、2021年3月期最初の決算は3グループが赤字となる大変厳しいスタートとなりました。新型コロナウイルス感染症の収束時期については、依然として不透明な状況であり、事業環境は平時からは程遠い状況にあります。このような状況下、危機感を持って、社員一丸となり、この難局を乗り越えるべく、引き続き、「中期経営戦略2021」で掲げた経営方針の着実な実行を図っていく所存です。

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）

「中期経営戦略2021」の初年度となる2020年3月期の振り返りと2021年3月期に向けて

資産入れ替えの加速化などで利益の減少をカバーした2020年3月期決算

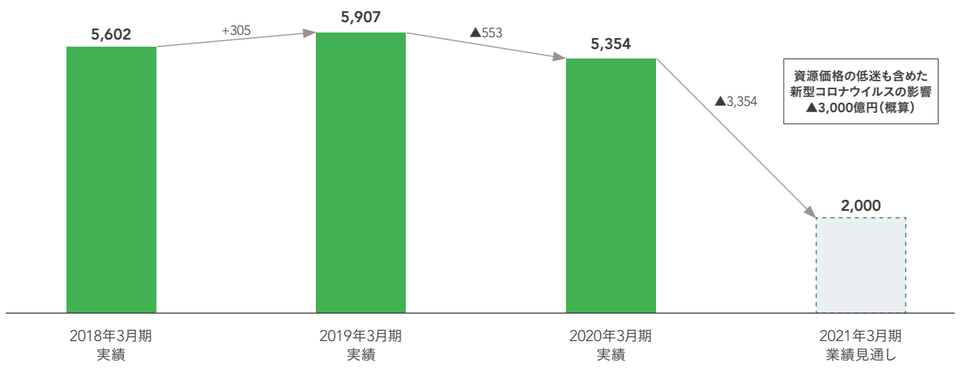
三菱商事グループにおける2020年3月期の連結純利益は、前期比で553億円減益の5,354億円となりました。米中貿易摩擦や世界経済の減速、市況下落など厳しい事業環境を反映するかたちで利益が減少しましたが、前年度に計上した大口損失の反動に加え、チリの銅事業再編の実施や、資産の入れ替えを加速したことに伴う売却益等により、利益の減少を一部カバーしました。厳しい事業環境において、複数の減損損失を計上しつつも、「中期経営戦略2021(以降、中経)」で掲げた資産入れ替えの着実な実行を反映した決算と総括しています。また足元で、資源価格が弱含む中で、資源分野における減損損失が相対的に大きくならなかった背景には、2016年3月期の赤字決算ですでに損失手当てできていたことや、原油の上流開発案件からほとんど撤退していたことなどの要因があります。これは事業ポートフォリオの入れ替えにより、環境悪化への耐性を高める取り組みの結果と考えています。

中経で掲げた逆L字分野への大型投資によるポートフォリオの変革を推進

また、キャッシュ・フローについては、営業収益キャッシュ・フローが営業収入や配当収入等により6,721億円の収入となりました。投資キャッシュ・フローは、資産入れ替えによる売却の収入等があった一方、Eneco社の買収など大口の新規投資等により5,007億円の支出となりました。この結果、調整後フリーキャッシュ・フローは1,714億円の収入となりました。今後は、新型コロナウイルスの影響により営業収益キャッシュ・フローも落ち込みつつある中、この厳しい事業環境に対応して、財務規律をしっかりと維持し、会社の財務健全性を堅持する必要があります。

連結純利益の推移および2021年3月期の見通し

(億円)



当社が財務規律の参考指標としている投融資レバレッジは、2020年3月末時点で56%となり、適正レンジである40%〜50%を上回っていますが、大型投資が先行したことや自己株式の取得等による一時的な影響(それぞれ投融資レバレッジへの影響は約7%)と捉えています。中経の残り2年間で適正レンジに収めるべく、管理していきたいと考えています。

自己株式取得が完了し増配を見込む

2021年3月期の配当見通しは、中経で掲げている累進配当制を継続し、2020年3月期から2円増配の1株当たり134円としました。これは、2019年5月に決定した3,000億円の自己株式取得が完了し、配当の支払対象となる株式数が減少する一方、配当総額を前年並みに据え置くことで、1株当たりの配当額が増えるものです。

また、後述の通り、2021年3月期の業績見通しが厳しい中でも、累進配当制の継続に対する経営の揺るがない意思を示したかたちです。

三菱商事グループ一丸となって世界の難局を乗り越える

2021年3月期の業績見通しは、自動車需要の大幅な落ち込みに加えて、資源価格の下落などの新型コロナウイルスの影響を受ける形で、2,000億円といたしました。

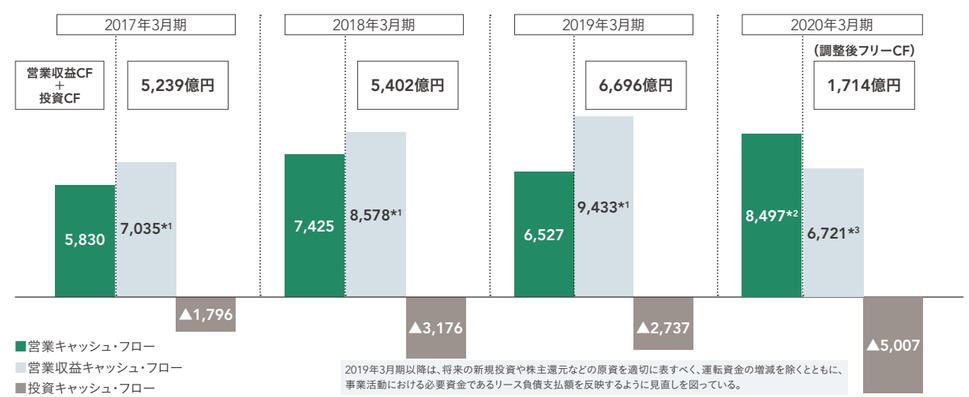
コロナにより今後、事業構造の変化も想定される中、わが社事業の根幹となる財務の健全性の維持は不可欠であり、投資の厳選・売却の促進等を通じてキャッシュ・フローを管理し、格付への下方圧力を緩和するよう取り組んでいく必要があります。

例えば、一定期間赤字が継続している事業や、低採算の事業の整理を加速化させていくことで、基礎体力の向上を図ることも打ち手の一つとして考えています。

非常に厳しい事業環境ですが、三菱商事グループ社員一丸となって、この世界の難局を乗り越えていくべく取り組んでまいります。

キャッシュ・フローの推移

(億円)



*1 運転資金の増減の影響を控除した営業キャッシュ・フロー
(連結純利益(非支配持分を含む)−減価償却費−投資活動関連損益−未配当の持分法損益−貸倒費用等−繰延税金)
*2 IFRS第16号「リース」の適用に伴い、2020年3月期におけるリース負債の支払額(2,762億円)は含まれておりません。
*3 営業収益キャッシュ・フロー: 運転資金の増減影響を控除した営業キャッシュ・フロー(リース負債支払後)
(連結純利益(非支配持分を含む)−減価償却費−投資活動関連損益−未配当の持分法損益−貸倒費用等−繰延税金)にリース負債の支払額を反映したもの

「中期経営戦略2021」における投資・資本戦略

世界経済の減速や新型コロナウイルスの感染拡大等の厳しい事業環境となった「中期経営戦略2021」の初年度を終えて、改めて三菱商事の投資・資本戦略をご説明します。

Q 中経の初年度が終了し、現在の外部環境は中経策定時と大きく様変わりしていると思いますが、財務・資本戦略に変更はありますか？

A. 基本的な方針に変更はありません。

当社では、引き続き厳格なキャッシュ・フロー管理の下、有利子負債を増やさずに財務健全性を維持しながら、事業経営モデルを通じた既存事業の成長および新規の成長投資を実行し、ROEの維持向上を目指していきます。新型コロナウイルスをはじめとした事業環境の悪化に伴い、当初の想定通りではありませんが、循環型成長モデルに基づく資産入れ替えを加速化することで、営業収益キャッシュ・フローの減少分を補完していきます。

2020年3月期はEneco社買収等の大型投資を実行したことでキャッシュ・アウトが大きくなりましたが、これらも全て事前に計画に織り込んでいたものです。2017年3月期に現在の経営体制になってからは一貫して、運転資金の影響を除いたフリーキャッシュ・フローで配当を賄いつつ、有利子負債を増やさないことを基本方針としており、今後もこの方針に基づき財務規律を維持します。

Q 配当性向が上昇傾向にありますが、今後の株主還元方針について、どのように理解すればよいでしょうか？

A. 累進配当を継続します。

当社では、中経で掲げている通り、引き続き累進配当を継続することで株主還元を強化していく予定です。新型コロナウイルスを中心に事業環境の悪化の影響を受けて、利益が減少しておりますが、非資金項目も内包されておりますので、営業収益キャッシュ・フローは利益の減少分ほど落ち込んでおらず、累進配当の継続には支障がない状況です。

一方で、自社株買いについては、引き続き資本コントロールを目的に、機動的に実施する資本政策の一環として位置付けております。具体的には、投融資レバレッジというリスクアセットに対する資本カバー率をベースとした考え方を一つの管理指標に採用していますが、仮に投資が抑制されるような状況が長引き、余剰資本になる場合には、自社株買いによる資本圧縮が選択肢になり得るということです。

**やるべきことは変わらない。
財務健全性を保持しながら
株主還元および成長に向けた
投資の実行を進めていく。**

Q 新型コロナウイルスの影響により財務基盤の健全性が従来以上に求められると思いますが、財務基盤・規律についてのお考えはいかがでしょうか？

A. 投資の厳選・資産の売却により、厳格にキャッシュ・フローを管理し、財務規律を保持していきます。

新型コロナウイルスが発生する以前から事業環境は厳しくなっていますが、中経策定当時から営業収益キャッシュ・フローを全額使うという発想ではなく、企図した投資案件を全て実行するには営業収益キャッシュ・フローの見通しでは足りない想定でした。従って、仮に投資案件を実行するのであれば、その代わりとなる資産売却を求める仕組みを取り入れており、実際に撤退案件だけではなく、前向きにキャピタルゲインを出している案件もあり、会社全体で効果的に、うまく回っています。

当社は厳格なキャッシュ・フロー管理の下で、バランスシートの安定維持を図り、結果として、厳しい事業環境の中でも格付機関の下方圧力にもうまく対応しながら、成長に資する優良な案件があれば厳選して投資をしていく方針です。

Q 投資実行時に意識していることは何でしょうか？現在の投資環境としては買い場が訪れており、逆張り投資なども考えられますが、現状をどのように認識されていますか？

A. 「順張り」「逆張り」問わず、優良な案件を吟味し、実行を検討していきます。

株価の上昇・下降トレンドに合わせて投資をする「順張り」「逆張り」のトピックは、商社業界で非常によく出てくる話で、当社は順張り投資しか手掛けていないといわれることがあります。しかしながら、単純に逆張りを全社的経営方針として掲げることで、事業分野問わず価格だけの判断で安いものに手を出してしまうことは危険だと考えています。従って、私どもが今一番考えていることは、過去の反省を活かして、順張り文化を変えていくことであり、仮に意図する事業ポートフォリオに合致した好条件の投資案件があれば、慎重に精査しながら実行を検討していきます。

Q 今後の成長戦略、企業価値向上に向けた投資戦略について教えてください。

A. 循環型成長モデルを通じてROEの向上を目指していきます。

成長戦略としては、中経で掲げた逆L字分野への投資を重点分野としており、上流に偏った事業ポートフォリオを川下分野へ広げることで、川上から川下までカバーするバランスの良い事業ポートフォリオを構築できると考えています。そのため、Eneco社の買収やHERE社等の事業ポートフォリオを変革する大型投資にも着手しました。

ROE向上については、中経策定時と変わらず、循環型成長モデルを推進していくことで実現をしていきます。また投融資レバレッジを管理指標として余剰資本があれば、機動的な自社株買いの実施により資本のコントロールを図っていきます。

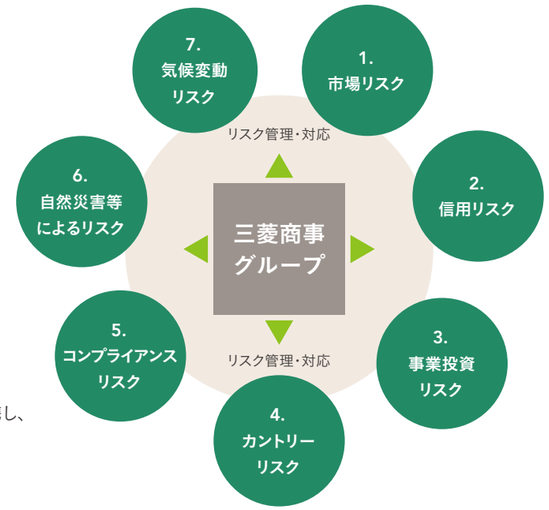
個別事業を見ていくと、当社の事業では非常にリスクの低い事業もあれば、資源のような非常にリスクの高い事業もあります。そのため、全ての事業に同じROEや利回りを求めることはせず、リスクの高い事業については高い利回りやIRR（内部利益率）を要求し、リスクの低い事業についてはIRRが低くてもよいとしています。これらの集合体をどうするかについては、非常に安定的でリスクの低い事業体に移行することも考えていますが、その場合には、例えば資源価格が上昇した場合にそのメリットを享受できなくなります。過去には、資源価格が上昇したときに爆発力をもって利益が上がっていたのも事実であり、それが次の投資の財源になることも確かです。どちらにも偏りたくないというのが三菱商事であり、中途半端といわれても構いませんが、両方持っているのが三菱商事の魅力です。

最後に資本コスト低減に向けては、資本市場の皆様からの信頼性向上が不可欠と考えています。そのためにも投資家とのエンゲージメントや開示資料の充実化等により、当社の事業や経営方針に対する理解・賛同を得ることに努めています。

三菱商事グループのリスクマネジメント体制

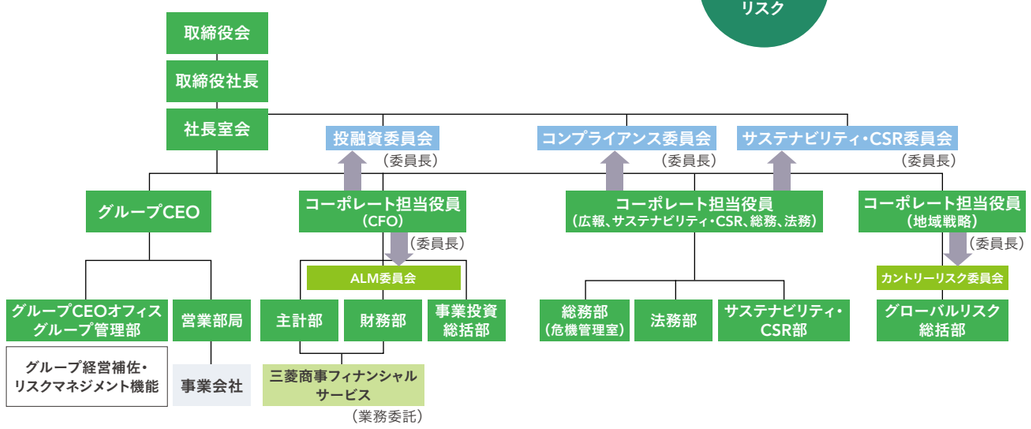
三菱商事グループでは、多様な事業をグローバルに展開する中で、あらゆるリスクに直面しています。当社グループが、財務健全性を維持しつつ、持続可能な企業価値の向上を図っていく上で、多様なリスクを適切に管理し、対応を図っていくリスクマネジメントは不可欠なものとなっています。本項では、当社のリスクマネジメント体制と対応について説明します。

当社を取り巻く多様なリスク



リスクマネジメント体制・組織形態

営業グループと各リスクに対応したコーポレート専門部局が連携し、適切なリスク対応が可能な運営・体制を整備しています。



管掌組織	管掌リスク（事項）
事業投資総括部	事業投資リスクなど （投資採算評価制度、新規事業投資、既存事業投資先に対する行為、事業投資先による行為）
グローバルリスク総括部	カントリーリスク
主計部（リスク管理チーム）	信用リスク、市場リスクなど （格付制度、見越（為替見越以外）、融資・保証、一般投資の取得・処分、固定資産の取得・処分など）
三菱商事フィナンシャルサービス	信用リスク（成約、取引与信、寄託、決裁猶予など）
財務部	市場リスク（為替・金利・株価変動など）
法務部	コンプライアンスリスクなど（訴訟・政府調査、各種法規制、不祥事など）
サステナビリティ・CSR部	気候変動リスクなど
総務部	自然災害等のリスクなど

注：主なリスク項目に関連するもの、個別説明を付しているものを抜粋。

1. 市場リスクへの対応

当社における市場リスクは、大きく4つ（商品市況リスク／為替リスク／株価リスク／金利リスク）に大別されます。これらリスクによる事業への影響およびその管理状況について説明します。

商品市況／為替／金利／株価リスクの財務インパクト

- 各市場変動に伴う当社へのインパクトは下表の通り。
- この他に、原料炭の商品市況リスクが存在し、当社事業投資先であるMDP社への損益に影響がある。
- また株価リスクについては、当社は約8,500億円（時価）の市場性のある株式を保有しており、株価変動リスクを負っている。前述の金額には約500億円の評価益を含んでおり、株価動向次第では、評価益の減少リスクがある。

	2021年3月期 業績見通し前提	2021年3月期業績見通しに対する損益インパクト ［油価・銅地金については、現時点での試算に基づく参考値を記載］
為替 （円/US$）	108.00	1円の円安/円高につき年間15億円の増益/減益インパクト。
油価（ドバイ） （US$/BBL）	46	US$1/BBLの上昇/下落につき年間25億円の増益/減益インパクト。 連結会社との決算期の違いやLNG販売価格への油価反映のタイムラグ等による当社の実績への影響に鑑み、6か月前の油価を記載。 ただし、油価の変動以外にも、配当性向、為替要因、生産・販売数量等の複数の影響も受けるため、油価のみで単純に決定されるものではない。
銅地金（US$/MT） ［US¢/lb］	5,864 ［266］	US$100/MTの上昇/下落につき年間13億円の増益/減益インパクト（US¢10/lbの上昇/下落につき年間28億円の増益/減益インパクト）。 ただし、銅の価格変動以外にも、粗鉱品位、生産・操業状況、再投資計画（設備投資）等の要素からの影響も受けるため、銅の価格のみで単純に決定されるものではない。
円金利（%） TIBOR 3M	0.10	取引利益や投資利益により金利上昇の影響は相殺される部分が相当あるが、金利上昇が急である場合には一時的に影響を受ける。
US$金利（%） LIBOR 3M	0.50	取引利益や投資利益により金利上昇の影響は相殺される部分が相当あるが、金利上昇が急である場合には一時的に影響を受ける。

為替リスクへの対応

- 当社は、輸出入、および外国間などの貿易取引において外貨建ての決済を行うことに伴い、為替レートの変動リスクに晒されているため、先物為替予約などによるヘッジ策を講じています。
- また、連結対象会社宛ての外貨建て投資についても、為替リスクのヘッジオペレーションで手当てし、自己資本毀損リスクをコントロールしています。

金利リスクへの対応

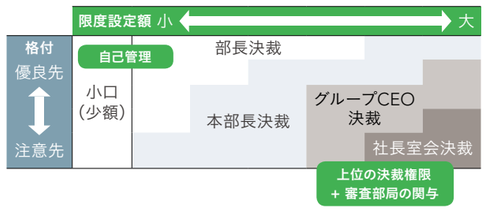
- 2020年3月期末時点で有利子負債総額（リース負債除く）は、5兆7,601億円となっており、一部を除いて変動金利となっているため、金利上昇局面では、利息負担が増加するリスクがある。
- 当社は、金利リスクへの対応として、金利などの市場動向を注視し、機動的に市場リスク対応を行うべく、ALM（Asset Liability Management）委員会を設置し、資金調達政策の立案や、金利変動リスクの管理を行っています。
- また、金利動向以外にも、投資案件の分析や資本政策の検討、金利、為替マーケットなどのマクロ分析に関する議論、検証を行い、全社経営管理の枠組みの検討に生かしています。

2. 信用リスクへの対応

- 成約・取引与信、融資・保証、非上場企業への出資に際して発生する信用リスクを、相手先に対する信用供与額の上限額を設定して管理しています。また取引先ごとに社内格付けシステムに基づき、取引先格付けを取得しています。
- 会社に大きな影響を与える取引先を重点管理先に指定し、定期的にリスクマネー（枠）・リターンおよび債権保全等の取組方針をモニタリングしています。

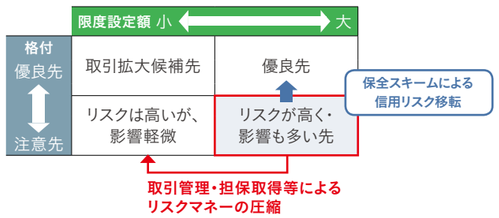
個別案件の決裁権限

- 限度設定額、格付に応じて、決裁権限を区分。



信用リスク管理の考え方

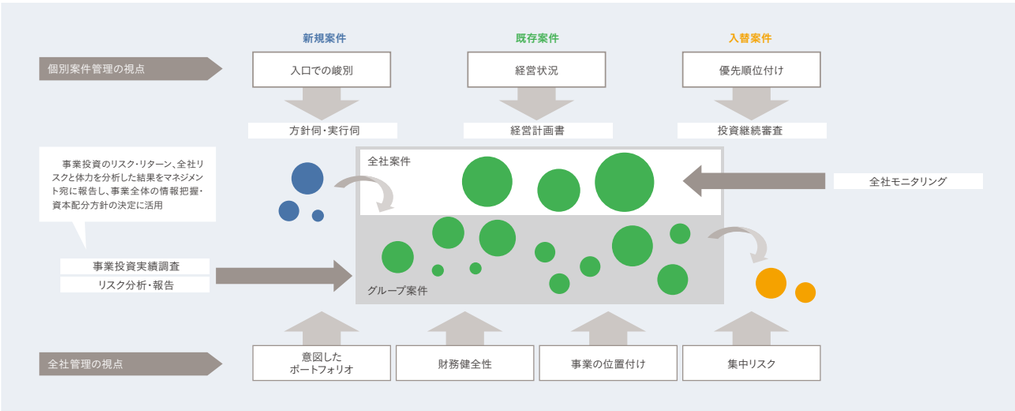
- 格付を利用した引当制度により、適切な信用コストを見積り、債権の質の改善を促進。
- 重点管理を要する取引先を指定する為の評価指標として格付を活用。



3. 事業投資リスクへの対応

当社では、事業投資リスクの適切な管理のために、個別案件毎に新規／既存／入替等の審議・検討プロセスを設定しています。また全社管理の観点から、ポートフォリオ全体のリスクリターンと体力の状況や集中リスク等をモニタリングしています。

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
入れ替え案件	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



4. カントリーリスクへの対応

カントリーリスクに対しては、カントリーリスク委員会、およびカントリーリスク対策制度を設けることで、カントリーリスクを適切に把握、管理しております。また、案件に応じ、保険を付保するなど適切なリスクヘッジ策を講じています。

カントリーリスク委員会

- カントリーリスク委員会はコーポレート担当役員（地域戦略）を委員長とし、国ごとのリスク状況の把握、カントリーリスク対策制度の立案・管理、個別案件の評価等を行っています。

委員長	コーポレート担当役員（地域戦略）
副委員長	グローバルリスク総括部長
メンバー	カントリーリスク委員 （常勤監査役、関係コーポレート部長、 営業グループCEOオフィス室長他で構成）

カントリーリスク対策制度

- カントリーリスク対策制度では、各国を信用度に基づき区分の上、区分ごとに枠を設定するなどの手法でリスクの積み上がりをコントロールしています。
- カントリーリスク対策制度によるリスク管理に加え、昨今の国際情勢を踏まえ、世界的な景気動向や、国際関係の変化が、各国の政経情勢に与える影響を注視し、リスクへの機動的な対応を行っています。

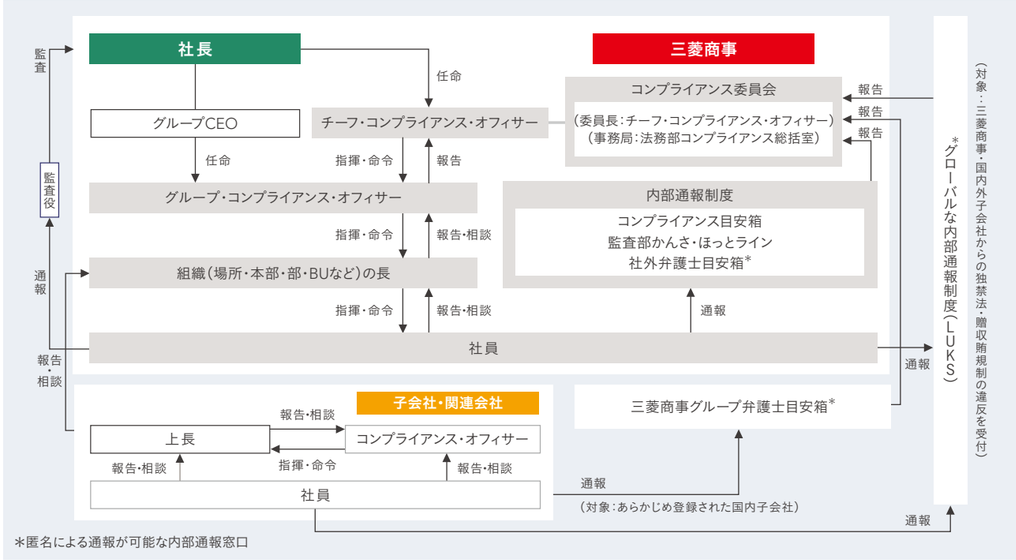
5. コンプライアンスリスクへの対応

当社におけるコンプライアンスリスクは、大きく3つ（訴訟・政府調査に係るリスク、各種法規制に係るリスク、不祥事・コンプライアンスリスク）に大別されます。

コンプライアンス関連に係る各種社内規程に基づき、コンプライアンス体制を構築し連結ベースでのコンプライアンスリスク管理体制を支えています。コンプライアンスにかかわる施策は、コンプライアンス委員会での議論を通じて実施します。毎年の施策は、毎年6月に取締役会で報告されます。

また、各種内部通報窓口を設置して、コンプライアンス事案の早期発見・未然防止に努めています。

コンプライアンス体制図



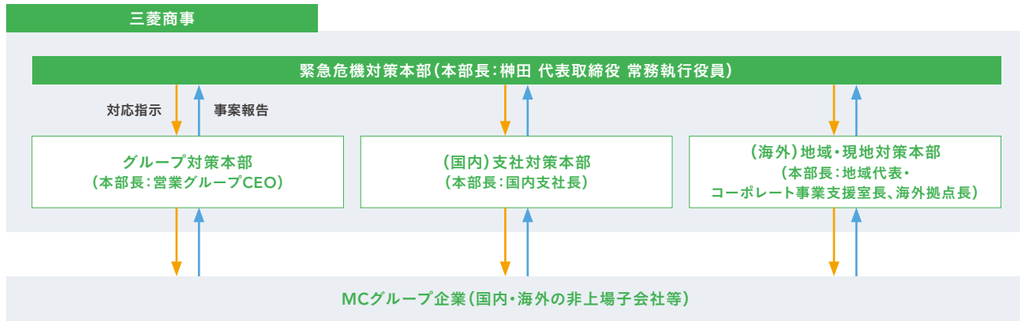
＊匿名による通報が可能な内部通報窓口

6. 自然災害等によるリスクへの対応

連結ベースでの危機管理／事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）

連結ベースの危機管理体制

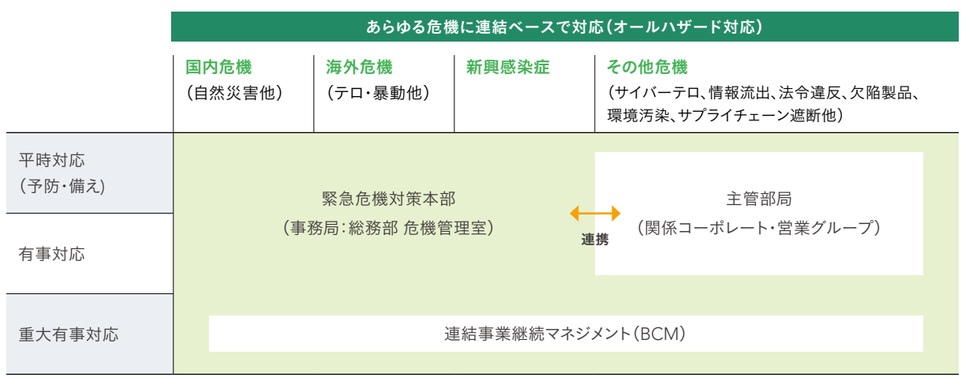
当社は、社員およびその家族の安全と生命の確保、並びに収益・資産および事業の継続に影響を与えるあらゆる危機に対して（オールハザード対応）、緊急危機対策本部長の管理・統括の下、各営業グループ・地域の対策本部が連携し、連結ベースで対応する体制を構築しています。



あらゆる危機に対応（オールハザード対応）

当社は「オールハザード対応」の考え方に基づき、大規模自然災害、テロ・暴動、新興感染症、サプライチェーンの遮断、法令違反・サイバー事故等の、あらゆる危機を想定した社内体制を構築し、平時においては、危機管理諸施策・体制の構築・整備を行うとともに、危機発生時（有事）には関係者の安全確保・安否確認等の初動対応や事業継続に必要なインフラの維持・復旧などを迅速に実行しています。

特に、社員の生命・安全や重要事業の継続に大きく影響を与える「重大有事」発生時には、緊急危機対策本部長が全社の指揮を執り対応するとともに、重大有事に備えた連結事業継続マネジメント（BCM）を推進しています。

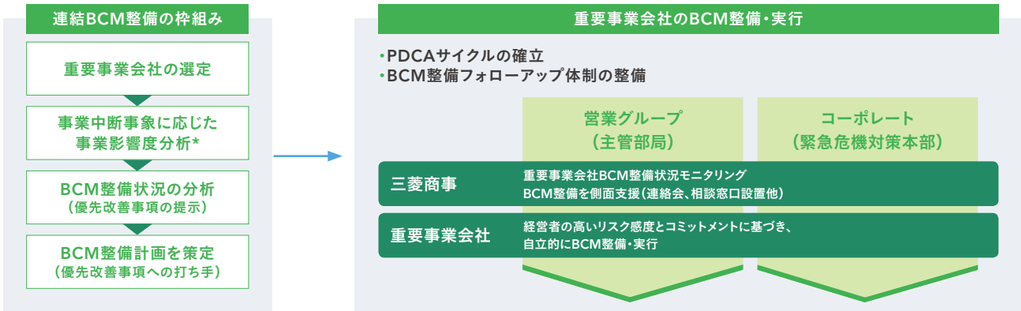


（注）「重大有事」への全社としての対応は緊急危機対策本部長の指揮・命令の下で対応を行いますが、そのうち、コンプライアンスに関連する事項については、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの指揮・命令の下で対応します。

連結ベースの事業継続マネジメント（BCM）

当社は、重大有事に対する適切な事業継続能力を獲得することを目的に、重要事業会社（当社グループ企業から選定）を対象とした「事業継続マネジメント（BCM）」を2018年に導入し、連結ベースの体制整備・強化を図っています。

「事業継続マネジメント（BCM）」とは、事業会社の業態・立地などの事業特性を踏まえたオールハザードベースのリスク・影響度分析に基づく、初動対応・BCPの策定、体制構築、および教育・訓練をはじめとする継続的なPDCAサイクルの実施等の包括的なマネジメント活動を指します。



***事業影響度分析のフレームワーク**

事業中断を生じさせる「原因事象」と原因事象が引き起こす「結果事象」に基づき、各事業会社の事業特性を勘案して分析します。

- 原因事象：自然災害系、感染症系、テクノロジー系、外的要因系、内的過失系、リーガル系、サードパーティ系
- 結果事象：ヒト（死亡安否不明/出社不能/キーパーソン喪失）、モノ（製造・物流設備損壊、建屋損壊）、サプライチェーン（物流経路遮断、原料/燃料供給停止）、情報（システム停止/データ破損、改ざん/情報流出）、レピュテーション（製品品質問題、環境汚染、行政処分）、カネ（資金調達引出不能、送金・支払不能）

【新型コロナウイルスへの対応と今後の危機管理/BCMにおける課題認識】

Q.：新型コロナウイルスに対するこれまでの対応は？

当社は、2020年1月の早い段階から、産業医を加えた緊急危機対策本部が、国内外の状況をよく見極めながら、「社員の感染予防・感染拡大防止」と「適切な事業継続」の観点から、必要な措置を迅速に実行してきました。

国内においては、他企業に先駆け、2月末から在宅勤務を原則とする体制へ移行しました。また、4・5月の緊急事態宣言下では、社員の安全を最優先とする方針の下、出張や会食の自粛とともに、企業維持に不可欠な業務を除き在宅勤務とする運用を徹底し、政府・自治体からの要請（接触機会の8割低減、出勤者数の7割削減）を上回る体制で、緊急対応ができたと考えています。

緊急事態宣言解除後は、段階的に運用を緩和し、7月以降は、withコロナの当面の体制として、十分な感染防止策を講じた上で、より生産性を高め、創造的な事業・業務を推進していくために、各組織が出社・在宅を最適に組み合わせた勤務体制を確立していく新しい段階に移行しました。

もちろん、今後も感染状況が大きく悪化した場合等には、政府・自治体の方針も踏まえ、都度必要な措置を講じていきます。

Q.：海外の拠点や事業会社等における対応は？

海外においても、各国の感染拡大状況や医療状況を個々に見極め、迅速に社員や家族の国外退避や事務所の在宅勤務体制への移行を行ってきました。国によっては感染が収束傾向にあり、各種規制が緩和されつつある状況にありますが、当社としては、引き続き各国の安全状況を十分に確認し、適切な事業継続を図っていきます。

Q.：危機管理／BCMにおける今後の課題認識は？

2018年から推進している連結BCM施策では、今般の新型コロナウイルスの影響や対応状況を踏まえて、改めて国内外の重要事業会社の体制を再確認し、連結ベースの事業継続能力の更なる強化・充実を目指していきます。

緊急危機対策本部長：
榊田 雅和
代表取締役 常務執行役員

7. 気候変動リスクへの対応

方針

気候変動は、三菱商事が持続可能な成長を目指す上で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きます。

また、気候関連財務情報開示の重要性を認識の上、開示に関するガイドラインを提言するTCFD*1を支持すると共に、TCFDに沿った情報開示の拡充に取り組んでいきます。

*1：Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。金融安定理事会（FSB）によって設立された、気候関連財務情報開示タスクフォースであり、企業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。

ガバナンス

重要な経営課題の一つとして、社長室会にて気候変動に係る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。社長室会の審議に先立ち、サステナビリティアドバイザリーコミッティーにおいて社外有識者より助言・提言を受けることに加え、サステナビリティ・CSR委員会において十分な討議を行っています。

気候変動に係る基本方針としては、事業を通じた取り組み方針、TCFD対応方針等について、また重要事項としては、気候変動リスク・機会の評価の在り方（含む、シナリオ分析）、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** 当社の気候変動への耐性に関する議論を開始。
- **2017年** 気候変動対応方針を策定。
- **2018年** TCFDの対応ロードマップを作成。
- **2019年** 気候変動リスク・機会分析の詳細議論開始。

気候変動関連のガバナンス体制

	役割	頻度
取締役会	気候変動対応の監督	年に1回程度
社長室会	気候変動対応の基本方針の決定、気候変動に係る重要事項の決定	年に2〜3回程度
サステナビリティ・CSR委員会（社長室会の下部委員会）	気候変動に係る基本方針や重要事項につき、討議し、社長室会に提言	年に2〜3回程度
サステナビリティアドバイザリーコミッティー	気候変動に係る基本方針や重要事項に関する助言・提言	年に2回程度
所管役員	担当役員（サステナビリティ・CSR）	
担当部局	サステナビリティ・CSR部	

参照 サステナビリティ推進体制については、P.48〜49をご覧ください。

リスク管理

当社が留意すべき気候変動に係るリスク・機会については、定期的に行う社内外調査の結果を基に、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、上述のガバナンス体制の下で管理しています。

1. **調査** サステナビリティ調査（事業投資先向け）。外部動向調査。
2. **評価・特定** 調査の結果を踏まえ、重要なリスク・機会をサステナビリティ・CSR委員会にて評価・特定。
3. **管理** 投融資審査等を通じて個別事業面で管理。

戦略

移行リスク・機会

シナリオ分析

- **STEP 1** 気候シナリオの選定
- **STEP 2** 気候変動の影響が大きい産業の特定
- **STEP 3** リスク・機会の洗い出し
- **STEP 4** モニタリング対象事業の決定

2℃シナリオ分析結果

発電（化石燃料）
化石燃料による発電量低減に伴い事業機会の減少が見込まれる。この見込みも踏まえた上で石炭火力発電事業の持分発電容量の削減を目指すことに加え、新規の石炭火力発電事業には取り組まない方針。

原料炭
電炉製鉄法の拡大や新技術の普及等により原料炭需要への影響が想定されるものの、コスト競争力および品位の観点から、当社原料炭事業の競争優位性は一定程度維持される見込み。

天然ガス
全世界の天然ガス需要は2030年以降同じ需要量を保つ見通しであるが、需要に合わせた新規プロジェクトの立ち上げやコスト競争力の高い事業の厳選等により、当社事業は高い競争力を維持できる見通し。

自動車（乗用車・トラック）
内燃機関車両から電動車両へのシフトが進むと見込まれるが、当社の重点市場であるASEANでは当面内燃機関車両の需要が中心と想定される。各国動向を注視し、電動車両の普及に寄与していく。

シナリオは、過去データに基づく、予測ではなく、不確実性が高い事象において、考えられる事象を基にした仮想的なモデルになります。記載したシナリオ・事業環境認識は、IEA等の国際的な機関が提示する主なシナリオに対する当社の認識であり、当社の予想する中長期的な将来見通しではありません。

参照 その他のモニタリング対象事業の分析結果を含むシナリオ分析の詳細内容については、ESGデータブック2019のP.32をご覧ください。

事業戦略への織り込み

上述の4事業については、事業戦略策定時に2℃シナリオを低炭素シナリオとして考慮し、戦略に織り込んでいます。

参照 環境ビジネスについては、ESGデータブック2019のP.18をご覧ください。

物理的リスク

気候変動関連の物理的リスクによる影響が特に大きいと考えられる事業につき、以下のような取り組みを実施しています。

対象事業	物理的リスク	物理的リスクへの対策
原料炭事業	巨大サイクロン・洪水	気候変動に伴う波高の上昇も考慮の上、最新の自社港湾インフラについては、1000年に一度の高波を想定した設計となっている。各炭鉱における採掘計画に基づき貯水基準をレビューし、貯水池・炭鉱間の送水管・排水設備の整備等を通じ、大規模降雨への耐性を高めている。
銅事業	水不足・渇水	海水淡水化プラント建設や水の再利用率向上など、河川・地下水からの取水への依存度を減らす取り組みを実施している。
サーモン養殖事業	海水温の上昇	海水温の上昇リスクに対応するべく、①水温データのモニタリング、②海水温上昇の影響を受けにくい地域での養殖実施や③海水温の上昇によって増加が懸念される病害などの対策に関する研究を実施。

参照 物理的リスクへの対応策の詳細については、ESGデータブック2019のP.42をご覧ください。

指標と目標

当社では、連結ベースで気候関連の機会の取り込み、リスクの低減を目指し、以下の目標を設定しています。

- 2030年までに総資産当たり*2温室効果ガス排出量*3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。

*2：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。
*3：2017年3月期比。連結ベース（単体及び子会社）の 温室効果ガス排出量。

当社のCDP気候変動への回答については https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/csr/management/theme/pdf/cdp_2019.pdf

Our Sustainability

SECTION 02

三菱商事による価値創造

Contents

38　三菱商事が目指す持続可能な成長とは
40　三菱商事の強み：「総合力」
42　三菱商事の強み：「構想力」と「実行力」
46　価値創造を支える仕組み
　46　サステナビリティ重要課題の概要と特定プロセス
　48　サステナビリティへの取組み
　50　サプライチェーンマネジメント

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

2020年は世界的な新型コロナウイルスの蔓延による未曽有の混乱が生じており、現在も先行きが不透明な外部環境が継続しております。またコロナ以前からも米中対立の過熱化やデジタル化の波などの時代変化に応じて、世界の経済・社会環境は大きく変容しており、三菱商事も事業会社として、そうした変化への対応力を問われています。

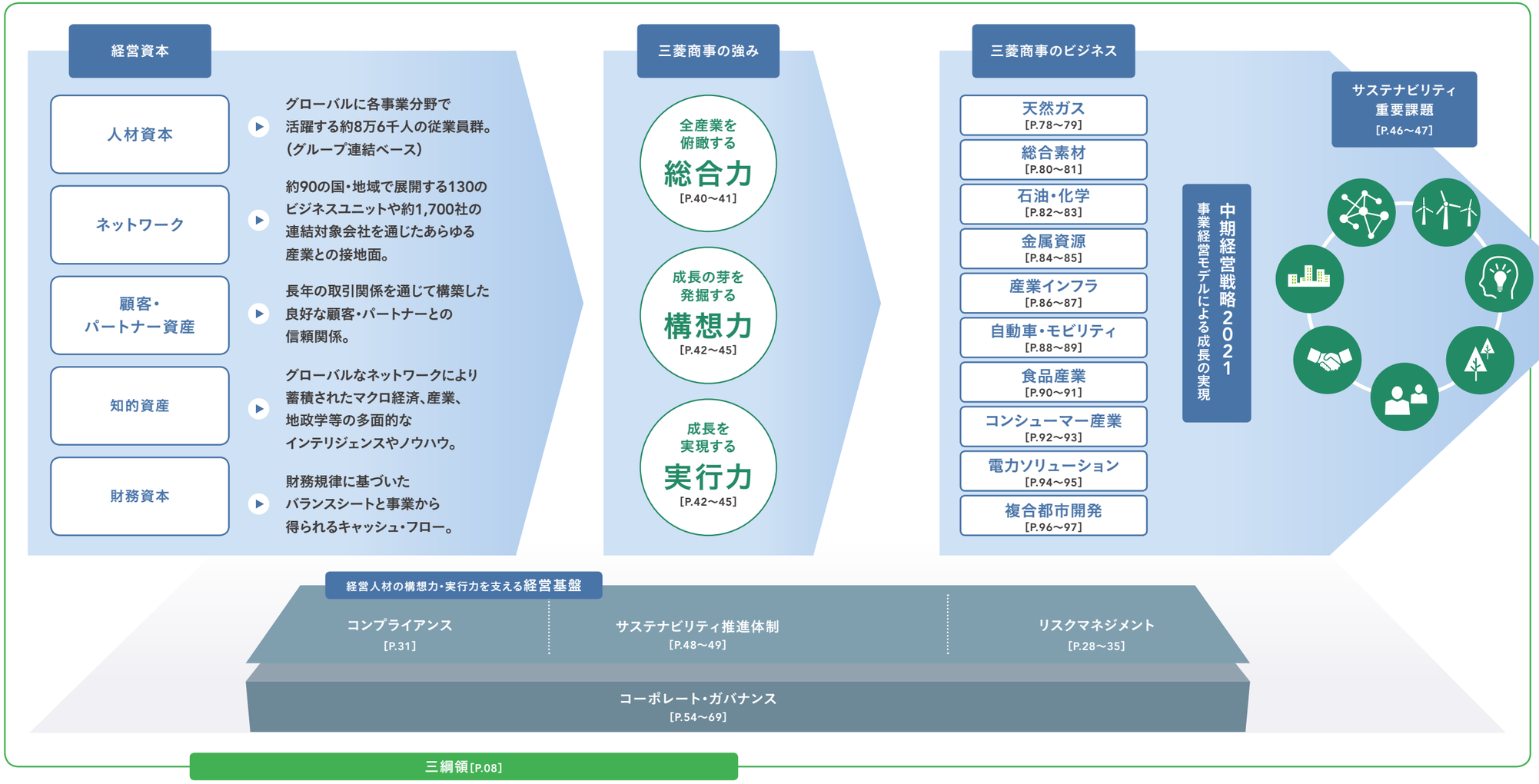
特に昨今では、SDGs、パリ協定、TCFDといった動きや、低・脱炭素化、ESG投資の拡大、法規制の強化、コロナ禍からの持続可能な復興といった外部環境の変化により、経済価値のみならず、社会価値、環境価値を同時に実現していくことが企業の持続的成長につながるとの認識が広がっています。

このような外部環境の中で、当社は、創業以来の精神である企業理念「三綱領」の下、世の中の変化を捉え、社会課題やニーズに向き合い、事業機会を見出しながら、解決していくことに挑戦していきます。

三価値同時実現による価値創造に向けて

当社は、この企業理念「三綱領」に基づき、グローバルベースで公明正大な事業活動を推進することを通じて、社会の持続可能な発展へ貢献するとの考えを創業以来脈々と受け継いできました。

これからも、三菱商事グループ全体における多様且つ盤石な経営資本を活用し、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、当社の持続可能な成長のための経営上の課題であるサステナビリティ重要課題に当社事業を通じて取り組むことで、三価値同時実現を達成し、SDGsの達成にも貢献しながら、企業価値の向上を図っていきます。



各重要課題に対応したSDGsの達成にも貢献

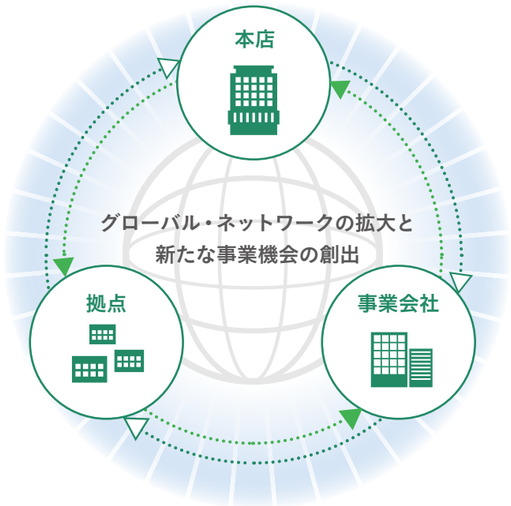
三菱商事の強み

「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

三菱商事では本店・拠点・事業会社とが効率的・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

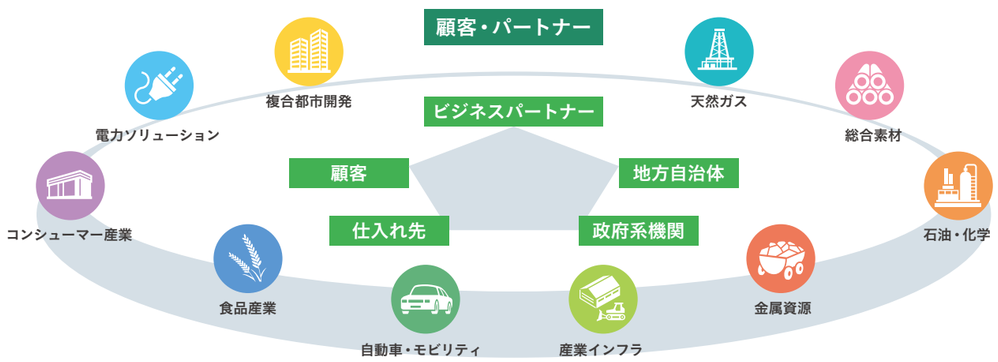
- 現地知見を統合、新たな事業機会や経営に資するインテリジェンスを発信
- 事業会社の成長の側面支援

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

幅広い産業分野における顧客・パートナー

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。



特集：「総合力」によるDXパートナーとの資本業務提携を実現

- 2020年5月には日本電信電話（NTT）と共同でHERE Technologies社に資本参画。
- 三菱商事が築き上げた幅広い産業への知見やネットワークと、NTT社の技術力やHERE社の最先端位置情報サービスを掛け合わせることで、産業横断的なビジネスモデルの変革や社会の課題解決を目指していきます。

HERE社の概要

30年以上自動車業界に対しカーナビ向けの位置情報システムを提供。位置情報サービスの第一人者HEREのデジタルマップは、北米と西欧で販売されるカーナビ搭載車の5台中4台に採用されている。

対象　：1985年／シリコンバレー
株主　：ドイツ自動車・部品メーカー（ダイムラー／BMW／アウディ／ポッシュ／コンチネンタル）によるコンソーシアム、インテル、パイオニア
事業領域：主に自動車メーカー・カーナビメーカー向け位置情報の提供
展開地域：200カ国・地域でサービスを提供
従業員数：約9,000人（米国、ドイツ、オランダ、インドなどが中心）

1985年 ＞ 1994年 ＞ 現在

ナビゲーション技術

カーナビ向け位置情報システムを提供

カーナビ向け位置情報システムを活用

	強み	サービス例
位置情報に関わるデータ	位置情報ベンダーとしての実績（組み込み型カーナビシステムで高いシェアを誇る）	場所・建物
	グローバルなメンテナンス体制による「広範囲・高鮮度・高精度・豊富」なデータ保有	道路・交通規制
		地形
位置情報サービス	位置情報を活用した豊富なサービス実績	交通・混雑状況
		ルーティング・ポジショニング
	高精度のルーティング等のアルゴリズム	テレマティクス
データ活用基盤	他社とのデータ統合が可能	Workspace（開発環境）
		Marketplace（購入／販売）
	各種データと地図・位置情報を掛け合わせた分析	データを活用したサービス開発

HERE社 エザード・オーバービーク社長からのメッセージ

今日、位置情報技術は単なる移動のための手段ではなく、資源や時間を節約し、かけがえのない命を助ける上でも重要な役割を果たしています。当社が提供する位置情報サービス、そしてオープンプラットフォームは、顧客である企業や国・自治体が、世界の絶え間ない状況変化を理解することを助け、都市の混雑からラストワンマイル・デリバリー、5Gネットワーク計画に至るまで、私達の明日に向けた課題を解決しています。こうした幅広い可能性を有する位置情報に、誰もがアクセス可能とすることで、世の中に変革を起こす、それこそが私達が目指す世界です。

今回の提携をきっかけに、幅広い産業・地域と接点を持つ三菱商事グループと協業することで、特に日本・アジア太平洋地域での活用を進めていくことができると大いに期待しています。すでに、日本ではフリート・マネジメント、ラストワンマイル・デリバリーサービスの実証実験開始に向けて準備を進めています。「一筋の矢は折るべし 十筋の矢は折り難し」という日本のことわざにあるように、世界中の三菱商事グループ企業とさまざまなコラボレーションを行い、世界をより良い方向へ前進させていきたいと考えています。

エザード・オーバービーク
HERE Technologies
CEO

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

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。

経営人材活用ステージ	分野を超えて、或いは、より大きな組織やプロジェクトを率いて成果を出せる人材へ成長。
経営実践ステージ	人や組織・プロジェクトを牽引する経営実践を通じて、成果を出せる「経営人材」へ成長。
現場のプロ育成ステージ	入社後一定期間は、事業会社を含めた現場で、社内外のステークホルダーと直接対面しながら、さまざまな密度の濃い経験を積み、「現場のプロ人材」へ、より早期に成長。

コーポレート担当役員（CDO、人事、地域戦略）からのメッセージ

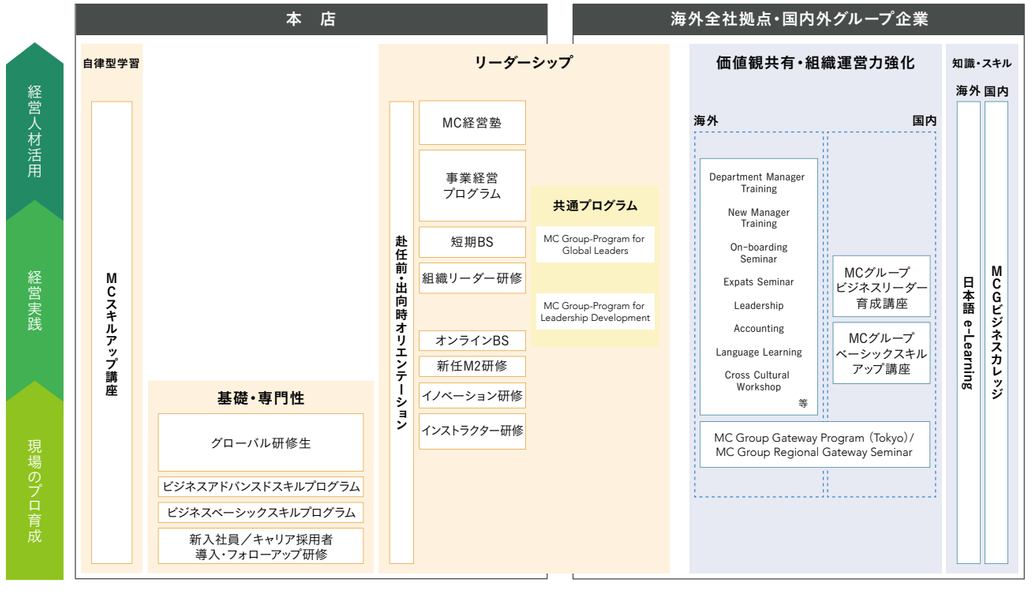
当社にとっての最大の資産は人材です。過去からもそうであり、今後もそうあり続けることに変わりはありません。他方、当社の業態は大きく変化しています。「トレーディング」にとどまらず、「事業投資」や、社員が事業会社に出向し、現場で主体的に価値を生み出していく「事業経営」を通じて成長がもたらされる構造となりました。「中期経営戦略2021」では、この流れを加速させ、さらなる成長を目指すことを目的としており、その成長を牽引していくのが、左記の能力・資質を備え、経営マインドをもって事業価値向上にコミットする人材、すなわち経営人材であると考えています。そうした人材を継続的に輩出し、社員の成長と会社の発展が一体となることを目指し、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
（CDO、人事、地域戦略）
村越 晃

人材育成プログラム体系

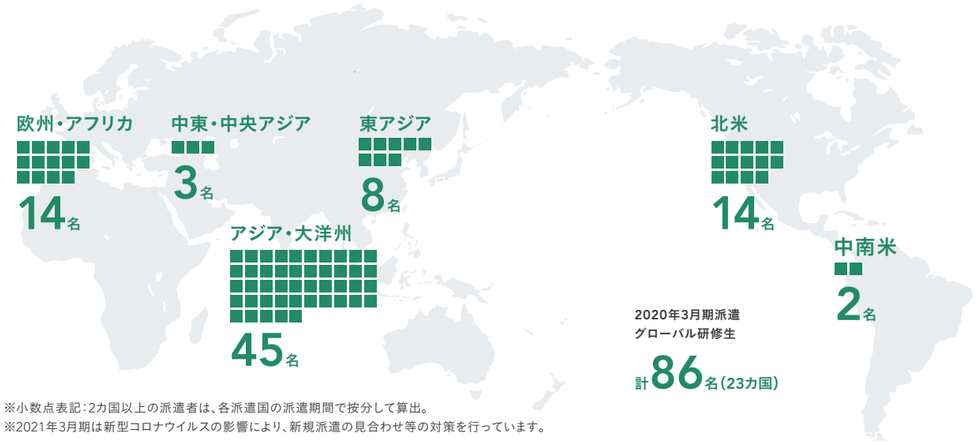
OFF-JT（研修）では、社員一人ひとりがその能力を高めていくために資格別に求められる行動要件ごとに必要な知識・スキル等を整理し、それらを必要なタイミングで習得できるよう構成しています。また、社員の自律的成長を促すため、自発的な学びや自己研鑽の機会の拡充にも注力しています。これらは当社グループ全体の人材育成を支える研修プログラムとして、三菱商事社員、海外全社拠点社員並びに国内外グループ企業社員を対象に実施し、社員の成長を支援します。



研修制度の具体例

グローバル研修生制度

事業の更なるグローバル展開に対応するため、原則として入社8年目までに全職員に海外経験を積ませています。この方針を支えるのが「グローバル研修生制度」です。同制度では、海外での実務研修を主軸に、海外のビジネススクールへの派遣や世界各国の文化と言語を習得するための語学研修も含め、年間100名前後の若手社員を対象に実施しています。



※小数点表記：2カ国以上の派遣者は、各派遣国の派遣期間で按分して算出。
※2021年3月期は新型コロナウイルスの影響により、新規派遣の見合わせ等の対策を行っています。

イノベーション研修

事業価値向上に必要な構想力の涵養のために、スタンフォード大学教授陣の協力を得たプログラム等で構成されるイノベーション研修をシリコンバレーで実施しています。デザイン思考などのイノベーションを生み出すための思考プロセスや、シリコンバレー企業の急成長の背景・メカニズムを学ぶ場となっています。

ダイバーシティマネジメント

三菱商事では、社員一人ひとりが多様性を相互に受け入れ、それぞれがその能力を発揮できる働きがいのある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、多様な人材が活躍でき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。

具体的な取り組み

- ワーク・ライフ・バランスを重視した働き方の見直し
- 多様な価値観に対する理解の促進
- 育児や介護との両立支援
- 女性活躍推進
- シニアの活躍支援
- 障がいのある人々の能力の最大化
- 国籍を超えた人材の活躍促進
- LGBTが働きやすい職場づくり

多様な価値観に対する理解の促進

多様性を受容する風土の醸成のための取り組みとして、研修やセミナーを開催しています。2020年3月期は、アンコンシャスバイアスをテーマとしたVR（バーチャルリアリティ）セミナー、働き方やマネジメントに関するリーダー向けセミナー等を実施しました。

女性活躍推進

育児コンシェルジュの社内設置、育児休職からのスムーズな復帰をサポートするための託児所の確保、学校の長期休暇に合わせた学童保育サービスの実施など、育児と仕事の両立支援制度を整備しています。また、配偶者の転勤同行に伴う退職時の再雇用制度の導入、各部門における「女性キャリア担当」の設置、子どものみ帯同の海外赴任時サポートといったキャリア支援策にも取り組んでいます。

サステナビリティ重要課題の概要と特定プロセス

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。

※2015年9月に開催された国連サミットにおいて、地球規模の課題として採択された「持続可能な開発のためのアジェンダ」の中核を成す17個の国際開発目標。

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	7, 13	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	7, 8, 12, 14	各国のニーズに基づく資源・原材料などの安定的且つ持続可能な調達・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	9, 11	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	7, 9	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ー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	12, 14, 15	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	4, 10	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	5, 8	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

▼第一期 2016年～
経営課題化
取締役会にて審議
サステナビリティ重要課題を特定し、経営課題に位置付け。

▼第二期 2017～2018年
事業戦略への織り込み開始
サステナビリティ対話、サステナビリティ・CSR委員会の実施
各営業グループがサステナビリティ重要課題にどのように取り組んでいくかについて対話、意見交換を実施。

▼第三期 2019年～
目標設定による取り組み強化
2030年に向けた目標設定
各グループの事業に根差した目標を設定、継続的なモニタリング・見直しを実施することで取り組みをさらに強化。

- 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。

第一期　経営課題化　サステナビリティ重要課題の特定プロセス

STEP 1 候補となる課題要素のリストを作成

一般的な策定手順※を踏まえ、当社グループの持続可能な成長にとって考慮すべき80個程度の課題要素をISO26000やSDGs等の国際規格・目標をベースに抽出。

ISO26000
SDGs
その他国際規格・目標

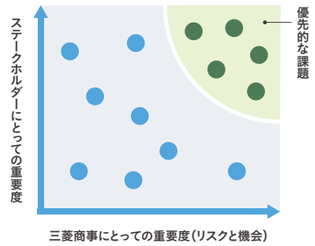
課題　課題　課題　課題　課題　課題　課題　課題

※ 国際NGOであるGRI（Global Reporting Initiative）が提示するガイドライン等を参照。

STEP 2 社内外の視点から各要素の重要度を判定

営業グループおよび社外ステークホルダーの各視点で、機会・リスク両面における要素ごとの判定を行い、優先的な課題を選定。

- さまざまなステークホルダーとのヒアリングやアンケートを通じて、ステークホルダーにとっての重要度を判定。
- 各部門・グループが、各々の課題に対して重要度の評価および優先順位付けを行うことで、当社にとっての重要度を判定。



STEP 3 サステナビリティ重要課題を特定

選定された優先的な課題をサステナビリティアドバイザリーコミッティーの意見も踏まえて再整理し、社長室会および取締役会にて審議の上、サステナビリティ重要課題を特定。

- 地域社会との調和
- 先端技術の活用
- 汚染予防・対策
- 気候変動への対応
- 資源の有効活用
- 先進国のプレゼンス拡大
- 人権への配慮
- 労働環境・労務
- 水の有効活用
- 食料需要増大への対応
- 人口動態への対応
- 地政学リスクへの対応

第二期　事業戦略への織り込み開始　サステナビリティ対話、サステナビリティ・CSR委員会の実施

2017年3月期に策定した7つのサステナビリティ重要課題を事業戦略に織り込むべく、2018年3月期にサステナビリティ対話を実施し、その後はサステナビリティ・CSR委員会を定期的に実施しています。各重要課題を取り巻く外部環境の変化を討議することに加え、各事業の価値創出が当社グループ全体の成長にいかに資するかについての対話や、事業推進の現場における取り組みを後押しすることを目的とした意見交換を行っています。

第三期　目標設定による取り組み強化　2030年に向けた目標設定

当社は、サステナビリティ重要課題への取り組みを各営業グループが自律的に推進するための個別の事業目標を2020年3月期に策定しました。具体的には再生可能エネルギー、電動車両、二酸化炭素回収・貯留技術、食品廃棄物の削減や再利用、プラスチックを取り巻く課題への対応、利便性の高い交通サービス、高付加価値の複合都市開発等の分野で目標を設定し、長期的な視点で当社の持続可能な成長に資する取り組みを進めてまいります。

サステナビリティへの取り組み

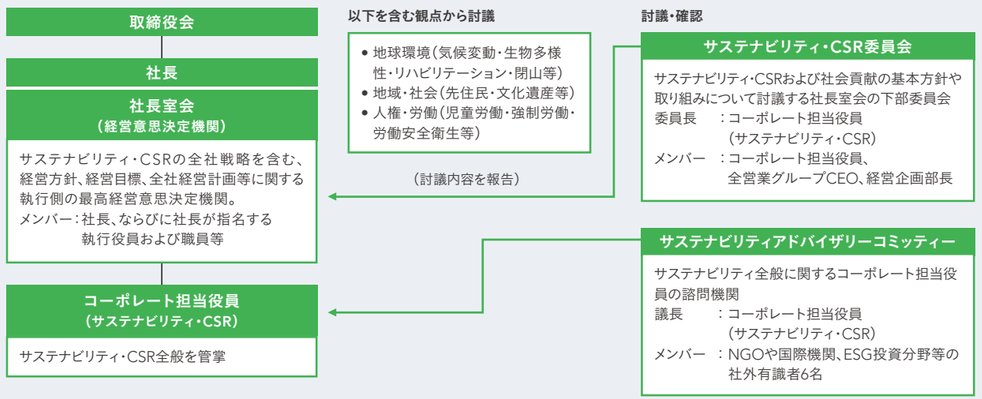
三菱商事の創業期からの企業理念である「三綱領」には、事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献することがうたわれています。社会・環境課題は、対処しなければならないリスクであると同時に、新たな事業機会でもあるとの認識の下、経済価値だけでなく社会価値・環境価値を同時に創出していくことが当社の持続的成長には必要不可欠であると考えています。

当社では、事業を通じた社会価値・環境価値の創出をサステナビリティと定義し、寄付等を通じた社会貢献活動（CSR）と区別することで事業を通じた三価値の同時実現に向けた取り組みをさらに強化しています。

また、年々変化する社会からの要請に対応していくためには、ステークホルダーの皆様との対話と施策の立案・実行のサイクルを回していくことが重要と考えています。

全社サステナビリティ施策

サステナビリティは取締役・コーポレート担当役員（サステナビリティ・CSR）が管掌し、サステナビリティ・CSR部が方針・施策を企画・立案の上、年二回をめどにサステナビリティ・CSR委員会で討議後、社長室会、取締役会において付議・報告される体制としています。



外部の視点の取り込み

当社では、社外の視点をサステナビリティ施策に取り込むため、NGOや国際機関、ESG投資分野等の社外有識者で構成されるサステナビリティアドバイザリーコミッティーを設置する他、投資家やNGOを含むステークホルダーの皆様との対話を行っています。また、グローバルに環境・社会に関する動向を把握するため、欧州・米州・東南アジア等の各地域にサステナビリティ担当部局を設け情報を共有・連携するとともに、「国連グローバル・コンパクト」「持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）」等の団体へ加入しています。

2020年5月 サステナビリティアドバイザリーコミッティー

事業におけるサステナビリティ推進

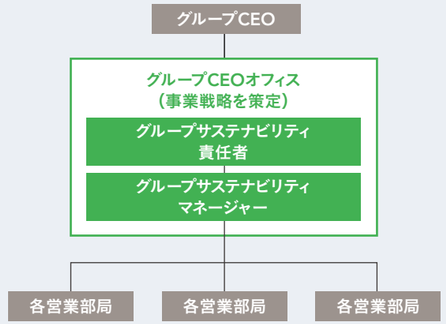
事業活動を通じて持続的に社会価値・環境価値を創出するため、コーポレート部局だけでなく各営業グループが主体的にサステナビリティを推進する体制を構築しています。

各グループの事業戦略への組み込み

・コーポレート担当役員（サステナビリティ・CSR）を議長とし、全グループのグループCEO・コーポレート担当役員が参加するサステナビリティ・CSR委員会において、サステナビリティに関する基本方針や重要事項を十分に審議することに加え、社長と各グループCEOが各事業の今後の戦略を討議する事業戦略会議において、一部のグループでは2℃シナリオ分析を踏まえた取組方針を確認する等、全社サステナビリティの観点を事業戦略に織り込む体制を構築しています。

・また、各営業グループでの取り組みを一層推進することを目的に、事業戦略立案の責任者がグループのサステナビリティ責任者に就任。

・サステナビリティに関する情報共有、施策説明等の場として、随時グループサステナビリティマネージャー会議を開催し連携を図っています。



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

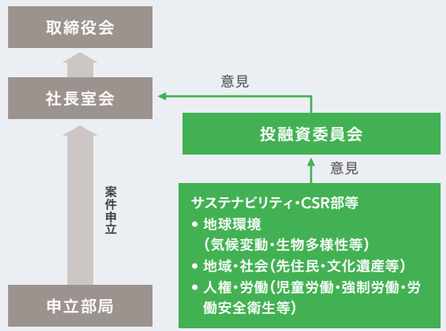
個別案件におけるリスク管理

・サステナビリティ・CSR部内でグループごとで担当者を選定し、個別投融資案件を環境・社会性面から牽制・サポートしています。

・サステナビリティ・CSR部長が投融資委員会のメンバーを務めることで、全社的な投融資審議プロセスにおいて環境や社会に与える影響も踏まえた意思決定が行われる審査体制が整備されています。

・各事業投資先の経営計画書等の申立書にサステナビリティ重要課題推進上の当該案件の位置付けや環境・社会性面のリスク（2℃シナリオ分析含む）等の項目を設けることで、環境・社会に与える影響等を意識した案件立案・リスク把握に努めています。

投融資案件の仕組み



サプライチェーンマネジメント

■人権に関する基本的な考え方（国際規範への対応）

三菱商事は、世界中でさまざまなビジネスを展開するに当たって、人権への配慮は重要な要素であると考えています。世界人権宣言は、人権および自由を尊重し確保するために、「すべての人民とすべての国とが達成すべき共通の基準」を宣言しており、1948年12月10日に第3回国連総会において採択されました。当社では、この宣言を支持し、企業行動指針および社会憲章において人権の尊重をうたい、また、役職員行動規範の細目においては、人権の尊重、人種・民族・信条・宗教その他事由による差別の禁止、ハラスメントの禁止、各国・地域の文化・慣習・言語の尊重等を明記し、社内外に対し、これを明らかにしています。さらに国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「ILO国際労働基準」「安全と人権に関する自主的原則」等の国際規範を支持しています。また、英国では、企業のサプライチェーンを取り巻く強制労働等防止の取り組みを開示することを求める法令である「英国現代奴隷法」が成立しており、当社は、この法令に対応するステートメントを開示するとともに、「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を定め、サプライヤーの皆様に対し、強制労働の禁止・児童労働の禁止等の人権への配慮等に関し、賛同と理解、実践をお願いしています。

参照 企業行動指針、三菱商事役職員行動規範、
三菱商事社会憲章（ESGデータブック2019 P.02〜03）

2019年度現代奴隷法に係る声明
https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/pdf/slavery_and_human_trafficking_statement_ja.pdf

■サプライチェーンマネジメントの方針・体制

方針

世界中で多様な商品・サービスを取り扱う当社において、持続可能なサプライチェーンの確保は重要な課題の一つとして認識しており、当社の考えを行動ガイドラインとして纏めています。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。

体制

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

サステナビリティアドバイザリーコミッティーで審議 → サステナビリティ・CSR委員会で審議 → 社長室会で決定 → 取締役会に報告

■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

当社ガイドラインの実践状況を把握するため、農水産物やアパレルなど環境・社会性面の配慮が強く求められている商品を取り扱うサプライヤーに対し、アンケート調査を定期的に実施しています。調査の対象商品や対象サプライヤーの決定、調査後のフォローアップについては、以下の考え方で対応しています。

1 対象商品を決定
以下の観点を踏まえて対象商品を決定。
（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
アンケート結果を基に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400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

当社は、ステークホルダーとの対話を通じて、サプライチェーンマネジメントについての意見交換を行い、改善に向けて随時見直しを検討しております。これまでに、ステークホルダーとの対話を踏まえ、右表のような見直しを実施しました。

サプライヤーに対してはアンケート調査に加え、世界各地のサプライヤー（当社事業投資先を含む）への事業現場視察を継続的に実施しています(過去訪問先：エビ生産販売・加工会社、コーヒー精選所・農園、紅茶生産者、縫製工場、魚養殖・加工工場、鶏肉加工工場等)。訪問先での現場視察や経営陣および従業員へのインタビューを通じ、当社の「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」への賛同と理解、実践状況を確認するとともに、サプライヤーのサステナビリティに関する方針や取り組みのベストプラクティスを相互に共有することで、双方向のコミュニケーションを実現しています。当社は、引き続きサプライヤーとのコミュニケーションを継続し、持続可能なサプライチェーンの確保を図ってまいります。

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。

過去現地視察レポート https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/archives.html

【連結ベースでのサステナビリティ情報の収集】

当社のサステナビリティに関する定性的・定量的情報の把握を目的として、グローバル連結ベースで環境・労働安全衛生調査を事業活動を行っている全ての事業投資先に対して毎年実施しています。集計したデータは、経営に報告するとともに、当社サステナビリティ施策等の検討の基礎資料として活用しています。

調査対象先選定（3月）
各営業グループ・部門に対し、調査対象となる事業投資先を確認。調査対象は原則として全ての事業投資先であり、連結子会社、持分法適用の関連会社（含む孫会社）、および共同支配事業・企業が含まれます。

調査開始（3月）
調査項目には、温室効果ガス（Scope1、Scope2）、水、廃棄物、労働安全衛生データ、寄付額等のデータおよび環境マネジメント等のマネジメント方針が含まれます。

各事業投資先からの温室効果ガス排出量等は、正確且つタイムリーにデータを把握する為、オンラインベースでの社内システムを通じて集計・管理しています。

調査完了（5月）
連結の温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、電気使用量、単体の労働安全衛生データ等のデータは、データの信頼性を高める為、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式会社の保証を受けています。

報告・開示（6月〜）
調査結果はサステナビリティ・CSR委員会、社長室会、取締役会に報告。一部のデータはESGデータブックやCDPにて開示。
※調査結果の一部は、P.104に開示しております。

Our Foundation

SECTION 03

コーポレート・ガバナンス

Contents

54　2020年3月期ハイライト
58　コーポレート・ガバナンス概要
　58　コーポレート・ガバナンスに関する方針
　59　取締役会
　60　取締役会の諮問機関
　62　監査役・監査役会
　64　社外役員の体制
　67　役員報酬制度の概要

三菱商事の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、取締役会長として、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資するさまざまな取り組みを企画・実行しています。

取締役会長
小林 健

取締役会・取締役会の諮問機関

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、社内取締役の当社における豊富な業務経験と、社外取締役の実践的、客観的且つ専門的な視点を生かすことにより、適切な意思決定・経営監督の実現を図っています。

ガバナンス・指名・報酬委員会 7月 10月 1月 3月

社外役員が過半数を占める構成の下、年3回以上開催し、ガバナンス、指名および報酬に関する事項について審議しています。(▶P. 60)

社長業績評価委員会 5月

ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関。(▶P. 60)

国際諮問委員会 10月

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関。(▶P. 61)

2020年3月期開催実績

● 取締役会の開催　● 独立社外役員会議　■ ガバナンス・指名・報酬委員会

2019：4月 ●　5月 ●●●　6月 ●●　7月 ●■　8月　9月 ●●

2020：10月 ●■　11月 ●●●　12月 ●●　1月 ●■　2月 ●●　3月 ●■

社外役員への支援

取締役会事前説明会

取締役会での本質的な審議に資するよう、毎回の取締役会に先立ち、営業・コーポレートの経営幹部から社外役員に対し、担当議題の概要を説明する機会を確保しています。また、説明会の場を利用して、審議の充実化に寄与する情報も適時適切に共有しています。なお、2020年3月期は合計33 時間実施しました。

独立社外役員会議 5月 9月 11月 12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社外役員間で自由に討議する場として、四半期に1回以上開催しています。(▶P. 65)

取締役会懇話会

取締役会以外の場で自由に討議する機会として、全取締役・監査役をメンバーとする取締役会懇話会を随時開催しています。

就任時オリエンテーション

当社に関する理解を深めるため、新任社外役員に対して、全営業グループ・コーポレート部局から、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。

2020年3月期実績

各グループCEO・本部長等との対話	41回
常務執行役員との夕食会※	5回
社内取締役との昼食会	5回

※各回2名の常務執行役員が出席。

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、カナダのモントニー・シェールガス生産／開発現場、およびLNGカナダプロジェクト*開発現場を視察しました。現地州政府、市長および先住民酋長との面談を通して、現地ステークホルダーや自然環境に配慮しながら三価値同時実現を目指す取組状況を確認しました。また、北米三菱シリコンバレー支店がパートナー企業ととも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。
＊ 新型コロナウイルスの影響で、2021年3月期は実施しない方針となりました。

LNGカナダプロジェクト開発現場視察の様子（2019年8月）

海外事業投資先視察（過去3年間実績）

2019年8月	モントニー・シェールガス生産・開発現場、LNG カナダプロジェクト開発現場（カナダ）
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、マンダレー国際空港（ミャンマー）
2017年9月	豪州原料炭事業（オーストラリア）

取締役会の実効性評価

2019年10月ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議し※、2020年3月期は、独立社外役員である齋木取締役および國廣監査役（当時）が中心となり、質問項目の策定、インタビュー、および回答の分析・評価を行いました。

※外部機関による評価の要否を含め、評価プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による評価方式の有効性が確認されたため、昨年度と同様の方式を継続することとなりました。なお、社外役員主導による評価を実施することで客観性と中立性の担保を図っております。

具体的なプロセス

STEP 1
全取締役・監査役を対象にアンケートおよびインタビューを実施

STEP 2
その結果を独立社外役員会議およびガバナンス・指名・報酬委員会で分析・評価

STEP 3
取締役会にて審議

質問事項
2019年3月期の取締役会の実効性評価で抽出された課題に対する対応、2020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、各役員自身の関与状況、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

齋木 昭隆
社外取締役
独立役員

全取締役・監査役を対象としたアンケートおよびヒアリングを通じて、各役員のご意見を十分に把握することができました。また、社外役員と会長・社長との意見交換の場も有意義であり、引き続き継続していきたいと思います。今後の取締役会では、会社の方向性や中長期にわたるテーマ、全社横断的なテーマについてさらに活発に意見交換していきたいと考えております。

國廣 正
社外監査役
独立役員
※2020年6月で退任

今回の実効性評価の結果を受けて、三菱商事のガバナンス体制、特に社外役員の役割が、強化されつつモニタリングモデルに移行してきていると感じました。社外役員としては、会社の大方針や企業風土、ガバナンスそのものをモニタリングしていくことに重点を置き、さらに強固なガバナンス体制を確立していきたいと考えております。

2019年3月期の課題

- 主要事業投資先のモニタリングの更なる拡充、重要案件のフォローアップ拡充
- 経営会議における審議のフィードバックの充実

2020年3月期の取り組み

- 業務執行報告における主要事業投資先の状況説明、重要案件の四半期毎の定期報告、海外重要案件の現場視察
- 取締役会での経営会議の審議概要説明の充実化、経営会議の審議内容を把握している役職員の事前説明会への陪席

2020年3月期の評価・新たな課題

評価

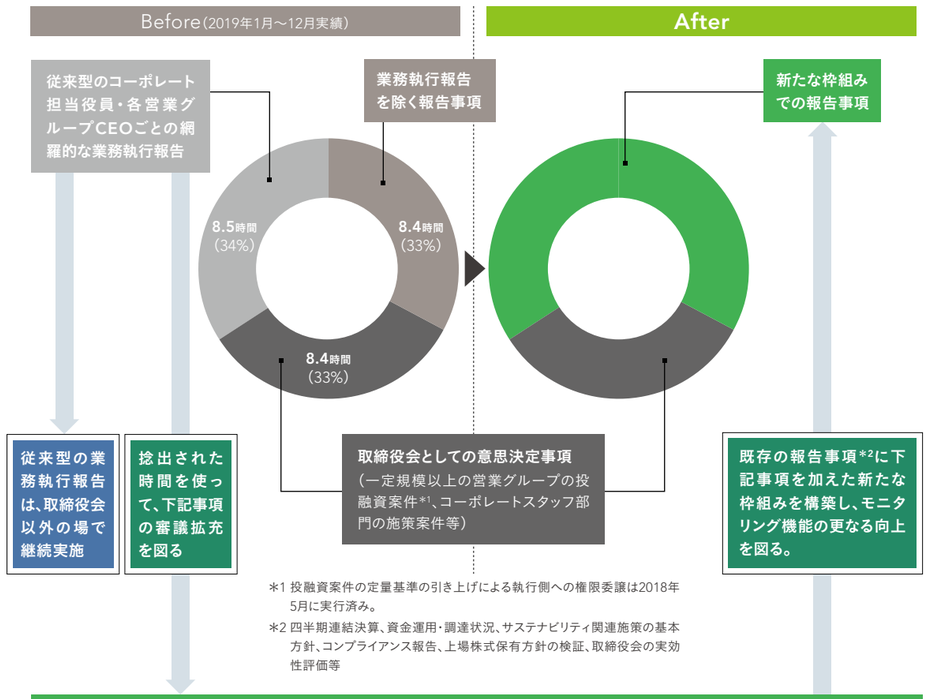
- 重要案件のフォローアップは十分になされた。また、現場視察は海外も含め複数回機会が設定され、さらに充実した。
- 経営会議における審議のフィードバックが適切になされた。今後はポイントとなる論点についてのフィードバックをより詳細に行うことが確認された。
- 後継者計画を見据えた社外役員と経営幹部との対話の機会が増加し、また独立社外役員会議がさらに充実した。それらを通じて、取締役・監査役間のコミュニケーションが活発化し、関係が一層強化された。

新たな課題

- モニタリング機能のさらなる向上のための取締役会審議の深化（中期経営戦略の主要項目の進捗報告の継続・充実、全社横断的な取り組みへの体系的モニタリング等）
- 主要事業投資先管理のさらなる深化（俯瞰的かつ定期的なモニタリングの実施）
- 社外役員への情報提供の最適化（施策ごとに濃淡をつけ、過不足なく情報を提供）

FOCUS モニタリング機能の更なる向上のための取締役会審議の深化

今回の取締役会実効性評価での意見およびコーポレート・ガバナンスコードの原則を踏まえ、今後の取締役会では、**会社の目指す姿**や**目指す姿を支える体制**をモニタリングしていく方向へとさらにシフトし、モニタリング機能の更なる向上を図るため、以下事項の審議を拡充いたします。



*1 投融資案件の定量基準の引き上げによる執行側への権限委譲は2018年5月に実行済み。
*2 四半期連結決算、資金運用・調達状況、サステナビリティ関連施策の基本方針、コンプライアンス報告、上場株式保有方針の検証、取締役会の実効性評価等

今後取締役会で審議拡充を図る事項

中期経営戦略の主要項目の進捗について（≒会社の目指す姿）

- 事業経営モデルの三価値同時実現
- 事業ポートフォリオ
- 成長メカニズム
- 人事政策

＋

更なる実効性の確保に向けて（≒目指す姿を支える体制）

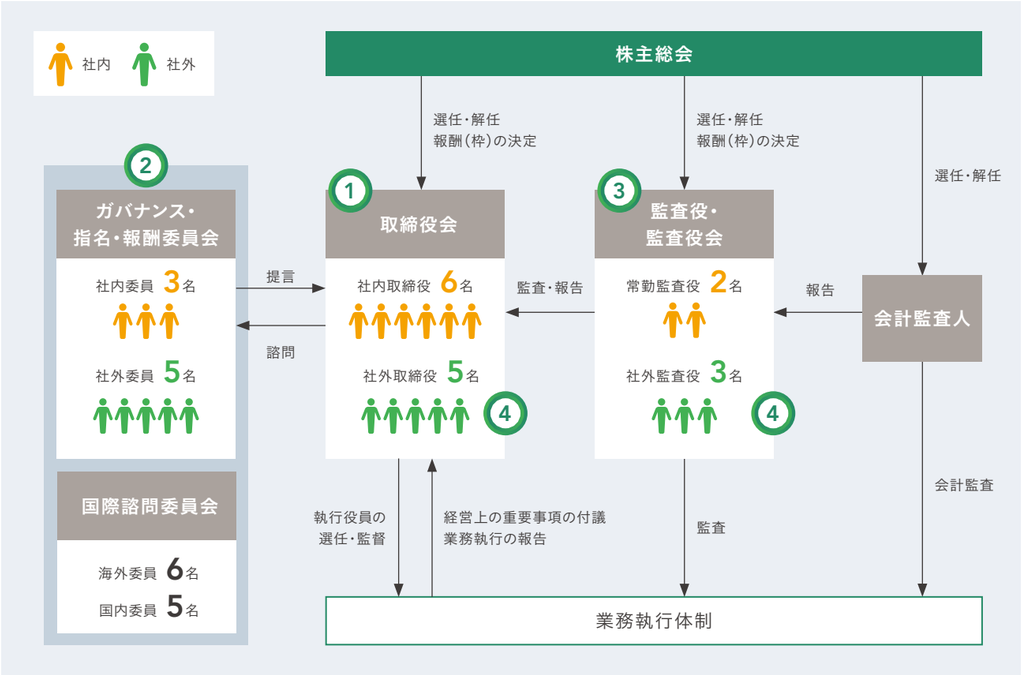
- 地域戦略・国内開発
- IR戦略
- リスク管理（子会社モニタリング含む）
- 実行済みの個別投融資案件の管理
- 会社の持続的成長に資する経営判断プロセスや組織風土

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（2020年7月1日時点）



1 取締役会

Check! > P.59

2 取締役会の諮問機関

Check! > P.60～61

3 監査役・監査役会

Check! > P.62～63

1 取締役会

取締役会の規模・構成、取締役候補者の選任方針・選任手続

規模・構成	原則として、取締役会は審議を行うにあ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する
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、多様性を確保する観点から、社内および社外それぞれから、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
社内取締役	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
社外取締役	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、客観的且つ専門的な視点を持つ者から複数選任
選任手続	社長が取締役候補者の選任案を作成し、ガバナンス・指名・報酬委員会による審議を経て、取締役会で決議の上、株主総会に付議

取締役会での審議内容など

取締役会では、経営上の重要事項を審議し、中期経営戦略の主要項目や各営業グループの事業戦略などの報告を通じた業務執行の監督を行っています。また、法令および定款に基づく決議事項、並びに当社が定める金額基準を超える投融資案件については、経済的側面だけでなく、ESGの観点も重視し、審議・決定しています。さらに、適切な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。

なお、取締役会決議事項を除く業務執行は、執行役員に委ね、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。

2020年3月期取締役会実績

テーマ	主な付議事項・報告事項
経営戦略関連	• 経営戦略会議開催報告 • 事業戦略会議開催報告 • 業務執行報告（従来型、全16回実施）
コーポレート施策	• 取締役・監査役人事／役員人事 • 役員報酬制度の改定 • 決算関連 • 自己株式の取得・消却 • 資金調達方針 • 上場株式保有方針の検証 • サステナビリティ関連施策 • コンプライアンス報告 • 内部統制システム
投融資案件	• Eneco社株式の取得 • HERE社株式の取得 • 千代田化工建設（株）株式の追加取得および融資・保証 • PDS社撤退および海外石油事業再編
その他	• 株主総会関連 • ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告 • 国際諮問委員会開催報告 • 独立社外役員会議開催報告 • 2020年3月期取締役会の実効性評価 • 新型コロナウイルス対応状況

② 取締役会の諮問機関

ガバナンス・指名・報酬委員会 年3回以上開催

社外役員が過半数を占める構成の下、年３回以上開催し、ガバナンス、指名および報酬に関する事項について審議しています。

全委員における社外取締役の割合*

63%

［5名／8名］

*2020年7月1日時点の体制に基づく。

委員の構成（*は委員長）（2020年7月1日時点）

社外委員（5名）

西山　昭彦 社外取締役	**齋木　昭隆** 社外取締役	**立岡　恒良** 社外取締役
宮永　俊一 社外取締役	**秋山　咲恵** 社外取締役	

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。取締役会長および社外取締役をメンバーとし、社長の業績評価について審議の上、決定しています。尚、社長はメンバーではありません。

国際諮問委員会 年1回開催

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、国際的な視点に立った提言・助言を行っています。

海外委員［6名］（2020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	4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	12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	20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	7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	7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	20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］（2020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	**村越　晃** 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

2020年3月期の国際諮問委員会 議題と基調スピーカー

ポピュリズムとグローバル化の対立	ナイ委員
地政学の世界経済への影響	アーミテージ委員
デジタル化による新興国の新たな機会	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、情報共有の充実を図ってます。

全監査役に占める独立社外監査役の割合*

60%

[3名／5名]

全監査役に占める女性監査役の割合*

40%

[2名／5名]

*2020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。
2020年3月期は以下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いました。

1 「中期経営戦略2021」初年度における実行状況：
- 営業グループ再編に伴う組織の活性化
- 新営業グループによるそれぞれのミッションの遂行
- 新人事制度に対する理解の浸透とその趣旨に沿った運用

2 連結経営の深化：
- 自立経営のための権限委譲と管理体制の整備・運用
- 地域の特性に応じた全社拠点と事業会社との役割分担
- サステナビリティを意識した事業活動
- 連結ベースでの危機管理対応力の強化

3 コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み：
- 取締役会における審議の更なる充実
- 連結ベースでのコンプライアンスの徹底
- 連結ベースでの内部統制システムの構築

三菱商事の持続的成長に向けて

中期経営戦略2021の初年度であった2020年3月期は営業グループ再編、新たな事業創出に向けたＤＸ分野への取組み、人事制度改革など当社が大きな変革に挑んだ年であり、監査役としては国内外拠点・関係会社へ積極的に赴き状況の把握に努めてまいりました。今後も引続き、社外役員との連携強化を図りつつ、幅広く情報収集に努めます。また、新型コロナウイルス感染拡大に伴う環境変化も踏まえた上で、グループ・ガバナンス強化の観点から、健全な連結経営の深化並びに当社の持続的成長を注視してまいります。

常勤監査役
内野 州馬

常勤監査役
平野 肇

監査役(会)の主な活動状況

1 経営執行責任者との対話

会長、社長、各コーポレート担当役員、各営業グループCEO、営業グループ各本部長・各管理部長およびコーポレートスタッフ部門各部長と、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。

2 重要会議への出席

常勤監査役は、監査役会の他、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に出席し、必要な意見を述べています。社外監査役は、監査役会への参加に加え、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。

3 往査・視察

2020年3月期に実施した往査・視察では海外12カ国49社、国内10社の当社グループ企業の経営執行責任者、および、国内外28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。

在インドネシアDonggi Senoro LNG 視察の様子

在豪州BMA原料炭鉱山 視察の様子

経営執行責任者との対話回数*1

60回

[48回*2]

重要会議への出席回数*1

139回

[30回*2]

往査・視察先の数*1

87社/カ所

[25社/カ所*2]

*1 2020年3月期における数字。
*2 社外監査役1名以上が参加した回数

4 グループ・ガバナンスの強化

当社グループ企業の経営執行責任者との対話に加え、国内主要グループ企業39社の監査役と四半期毎の情報交換の機会を設けています。また、グループ企業に派遣される常勤監査役への派遣前研修などのサポートも実施しています。今後とも定期的なモニタリングを通じてグループ・ガバナンスの強化を図っていきます。

5 社外役員との連携強化

監査役による経営執行責任者との対話や取締役会に諮られる重要案件などの事前説明には、社外取締役にも参加願っている他、独立社外役員会議など様々な場での意見交換を通じて社外役員との連携を強化しています。

三様監査の充実

監査役は、会計監査人および内部監査部門との連携を従来以上に強化して会社状況の把握に努め、それぞれの監査の実効性向上を目指しております。

会計監査人との連携／会計監査人の評価

会計監査人とは、会計監査計画の概要説明、四半期決算ごとの監査報告、月次定例会などを通じて連携を図っています。また、往査・視察時には、国内外グループ企業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、定期的な監査報告などを通じて評価データを期中から蓄積し、期末に会計監査人評価会議を行っています。その結果、現会計監査人は職業的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

内部監査部門とは、監査部長と常勤監査役との月次定例会で当該月の内部監査活動結果報告を受け意見交換を実施する他、監査部が四半期毎に社長に対し報告している監査結果と同様の報告を監査役会の場でも受けています。

また、監査部が主催する国内主要グループ企業48社の内部監査人連絡会に監査役が出席する一方、監査役が主催する上述の国内主要グループ企業監査役との連絡会には監査部長が出席し、相互に監査情報の収集や意見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(2020年7月1日時点)。

独立社外取締役

西山 昭彦

主な経歴等:立命館大学教授
取締役在任年数:5年

西山氏は、長年にわたる実業界での実務・起業・経営経験、シンクタンクでの経営調査、および大学における経営学の研究を通じて、組織変革・人材開発・経営管理に関する深い造詣を有しています。

齋木 昭隆

主な経歴等:元外務省 外務事務次官
取締役在任年数:3年

齋木氏は、外務省において要職を歴任し、外交を通じて培われた地政学に関する深い造詣、および諸外国のカントリーリスクに関する高い知見とこれらに対処するための広範なネットワークを有しています。

立岡 恒良

主な経歴等:元経済産業省
経済産業事務次官
取締役在任年数:2年

立岡氏は、経済産業省において要職を歴任し、資源エネルギー・製造業等の産業政策、および国内外の経済政策・動向に係る高い見識、並びにそれらを通じて得たサステナビリティに関する深い造詣を有しています。

宮永 俊一

主な経歴等:三菱重工業(株)
取締役会長
取締役在任年数:1年

宮永氏は、テクノロジー分野の深い知見を基に、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を有しています。

秋山 咲恵

主な経歴等:(株)サキコーポレーション
代表取締役社長
2020年6月就任

秋山氏は、国際的な経営コンサルタントを経て、デジタル・IT分野の深い知見を基に、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イノベーションに関する高い見識を有しています。

全取締役に占める独立社外取締役の割合*

45%

[5名/11名]

*2020年7月1日時点の体制に基づく。

■ ガバナンス・指名・報酬委員会委員
■ 国際諮問委員会委員

独立社外監査役

高山 靖子

主な経歴等:元(株)資生堂 常勤監査役
監査役在任年数:4年

高山氏は、(株)資生堂において常勤監査役等の要職を歴任し、BtoC企業で培われたブランド戦略、マーケティング、およびサステナビリティに関する深い造詣、並びに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。

佐藤 りえ子

主な経歴等:石井法律事務所 パートナー
2020年6月就任

佐藤氏は、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)に関する深い造詣、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

主な経歴等:(株)パートナーズ・ホールディングス 代表取締役社長
2020年6月就任

中尾氏は、公認会計士としての財務・会計に関する深い造詣、および長年にわたる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。

2020年3月期における出席状況

取締役会	14回開催し、全社外取締役・社外監査役が14回出席	出席率100%
ガバナンス・指名・報酬委員会	4回開催し、全委員が4回出席	出席率100%
国際諮問委員会	1回開催し、全委員が出席	出席率100%
監査役会	12回開催し、全社外監査役が12回出席	出席率100%

独立社外役員会議

当社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るとともに、必要に応じて討議内容を取締役会へ報告しています。

■主な討議テーマ(2020年3月期)

- ガバナンス・指名・報酬委員会予定議題について
- 当社のガバナンス深化に、社外役員として更なる貢献をするために
- 取締役会の実効性評価を踏まえた今後の課題

(2020年3月期独立社外役員)

社外役員選任基準

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。

社外取締役選任基準	1. 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。
	2. 社外取締役選任の目的に適うよう、その独立性(注)確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外取締役として選任しない。
	3. 広範な事業領域を有する当社として、企業経営者を社外取締役とする場合、当該取締役の本務会社との取引において利益相反が生じる可能性もあるが、個別案件での利益相反には、取締役会での手続において適正に対処するとともに、複数の社外取締役を置き、多様な視点を確保することにより対応する。
社外監査役選任基準	1. 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。
	2. 社外監査役選任の目的に適うよう、その独立性(注)確保に留意し、実質的に独立性を確保し得ない者は社外監査役として選任しない。

(注) 社外役員選任基準に関する独立性の考え方

(株)東京証券取引所等、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。

❶	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 ※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他使用人等をいう(以下同様)。
❷	当社の定める基準を超える借入先※2の業務執行者 ※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。
❸	当社の定める基準を超える取引先※3の業務執行者 ※3 当社の定める基準を超える取引先とは、当社との取引額が当社連結収益の2%を超える取引先をいう。
❹	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
❺	当社の会計監査人の代表社員または社員
❻	当社より、一定額を超える寄付※4を受けた団体に属する者 ※4 一定額を超える寄附とは、1事業年度当たり2,000 万円を超える寄付をいう。
❼	当社の社外役員としての任期が8年を超える者

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。

役員報酬制度の概要

■ 役員報酬制度の基本的な考え方

報酬水準	• 当社役員の機能・役割、当社業績水準等に応じた水準とする。 • 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し、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	• 業務執行を担う取締役の報酬は、中長期的な企業価値および株主価値と連動させ、より中長期的な企業価値向上を意識づける構成とする。 • 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は、独立性を確保するため、固定の月例報酬のみ支給する。
報酬ガバナンス	• 報酬制度の内容・運用については、社外役員が過半数を占めるガバナンス・ 指名・報酬委員会にて、継続的に審議・モニタリングしていく。

■ 役員報酬の内容

報酬の項目・構成		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
基本報酬	固定(20～50%程度)		現金	・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				・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	—	—	—
加算報酬	変動[単年度](25～35%程度)	個人業績(単年度)		・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	—	—	—
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[／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	—	—	—
業績連動賞与(中長期)	変動[中長期](25～45%程度)	連結当期純利益(中長期)			③	—	—	—
中長期株価連動型株式報酬		株価／株式成長率(中長期)	株式(新株予約権)	・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年間を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超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おり、詳細は68ページをご参照ください。

（百万円未満切捨て）

	枠の種類	枠の内容	報酬総額*2（2020年3月期）
①	取締役報酬枠*1	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15億円以内 （うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額1.8億円以内）	13.72億円 （うち、社外1.40億円）
②		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の0.06%の範囲内（年額）	1.64億円
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の平均値の0.06%の範囲内（年額）	1.64億円
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）	4.63億円 （株式数は278,500 株）
⑤	監査役報酬枠*1	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	2.25億円 （うち、社外0.59 億円）
		合 計	23.91億円

*1 平成30 年度定時株主総会において決議しています。
*2 取締役及び監査役の報酬等の詳細（総額及び対象人数）は、69ページをご参照ください。

■ 業績連動報酬の算定方法（2021年3月期）

業績連動賞与（短期）

（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

社長	[2021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	[2021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）

（注）株主資本コストを下回る場合は支給額は0とする。
なお、2021年3月期に係る株主資本コストは、4,100億円。

役位別の最大支給額および合計

役位	最大支給額	員数	計
社長	175百万円	1名	175百万円
常務執行役員	52.5百万円	4名	210百万円
合計		5名	385百万円

業績連動賞与（中長期）

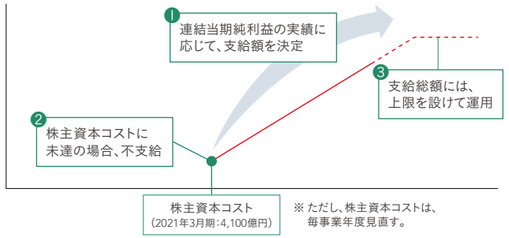
（1）総支給額の上限

業績連動賞与（短期）と同じ

（2）個別支給額

社長	[2021年3月期から2023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−4,400億円]×0.025%+0.35（億円）
常務執行役員	[2021年3月期から2023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−4,400億円]×0.0075%+0.105（億円）

（注）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は支給額は0 とする。



■ 中長期株価連動型株式報酬

（1）総支給額の上限

年額6億円以内。ただし、年間の株式の上限は400,000株（新株予約権4,000個）とする。

（2）新株予約権の行使の条件

株価条件※としての当社株式成長率に応じて、新株予約権の全部または一部を行使できるものとする。

※株価条件

■役位別の権利行使可能となる新株予約権の数

役位ごとの新株予約権の当初割当数（2020年4月1日時点の役位に基づく）×権利確定割合

■役位別の当初割当数

社長	127,700株（1,277個）
常務執行役員	35,100株 （351個）

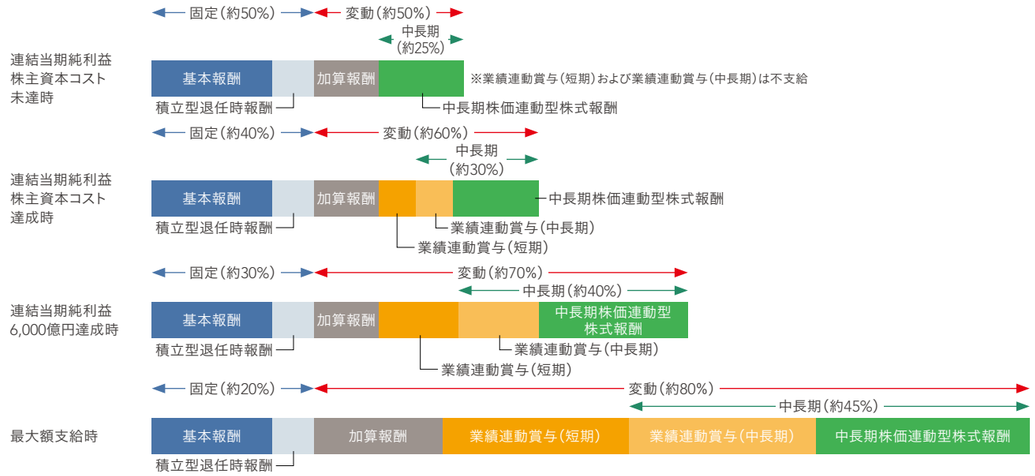
■権利確定割合

権利確定割合は、割当日から3年間の当社株式成長率に応じて右図の通り変動。

■当社株式成長率

当社株式成長率＝当社TSR[3年]÷TOPIX成長率[3年]

■ 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。

■ 報酬ガバナンス

取締役の報酬の決定方針や、報酬額（実支給額）の決定に当たっては、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議する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、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、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。

■ 2020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		業績連動賞与（短期）		業績連動賞与（中長期）		中長期株価連動型株式報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
社内取締役	2,025	10名	745	9名	97	7名	390	7名	164	7名	164	9名	463
社外取締役	140	6名	140	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

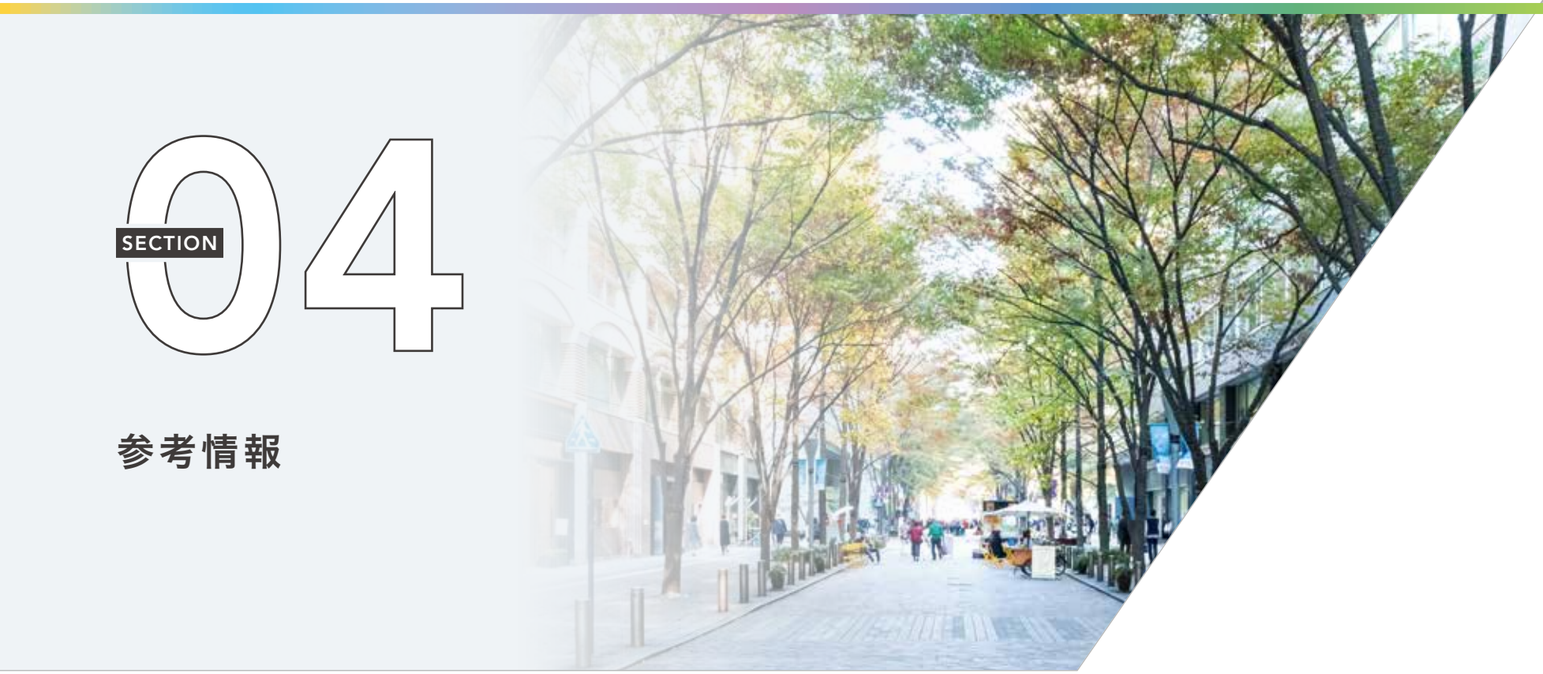
役員区分	報酬等の総額	監査役報酬		積立型退任時報酬		加算報酬		業績連動賞与（短期）		業績連動賞与（中長期）		中長期株価連動型株式報酬	
		対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額	対象員数	総額
常勤監査役	166	3名	166	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	59	3名	59	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

（百万円未満切捨て）
（注1）上記員数は、2020年3月期中に退任した取締役3名および監査役1名を含めて記載しています。
尚、2020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、2020年3月期に引当金として計上した金額を記載しています。
（注3）上記のうち業績連動賞与（短期）は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、2020年3月期の連結当期純利益5,354億円に応じて決定された金額を記載しています。
（注4）上記のうち業績連動賞与（中長期）は、2020年3月期〜2022年3月期の連結当期純利益の平均値に応じて支給金額が決定されることとなっており、現時点で確定していないことから、2020年3月期に引当金として計上した金額を記載しています。
実際の支給金額は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、予め、取締役会で決議された算定式に基づき決定されることから、2021年度事業報告において、その金額を開示します。
（注5）上記のうち中長期株価連動型株式報酬（株価条件付株式報酬型ストックオプション）は、2020年3月期付与分について費用計上した金額を記載しています。尚、中長期株価連動型株式報酬は、ガバナンス・指名・報酬委員会で確認の上、予め、取締役会で決議された算定式に基づき、付与後3年間の当社株式成長率に応じて権利行使可能株式数が決定されることとなります。
（注6）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、2020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年度年度定時株主総会終了時をもって廃止しています。
取締役70名（社外取締役は支給対象外）に対して120百万円
監査役7名（社外監査役は支給対象外）に対して6百万円

Our Outline

SECTION 04

参考情報



Contents

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

取締役・監査役（2020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］

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　取締役 常務執行役員
　　コーポレート担当役員（CFO、IT）
2019年　取締役 常務執行役員
　　コーポレート担当役員（CFO）［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
2020年　取締役 常務執行役員
　　コーポレート担当役員（国内開発）
　　（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）
2020年　取締役 常務執行役員
　　コーポレート担当役員
　　（CDO、人事、地域戦略）［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　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、緊急危機対策本部長
2020年　取締役 常務執行役員
　　コーポレート担当役員（広報、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］

西山　昭彦*2

1975年　東京ガス（株）入社
　　（2015年3月退職）
2004年　東京女学館大学国際教養学部
　　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］

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］

宮永　俊一*2

1972年　三菱重工業（株）入社
2013年　同社取締役社長
2014年　同社取締役社長、CEO
2019年　同社取締役会長［現職］
　　三菱商事（株）取締役［現職］

秋山　咲恵*2

1987年　アーサーアンダーセンアンドカンパニー
　　（現 アクセンチュア（株））入社
　　（1991年4月退職）
1994年　（株）サキコーポレーション設立 代表取締役社長
2018年　同社ファウンダー［現職］
2020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

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］

高山　靖子*3

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

佐藤　りえ子*3

1984年　弁護士登録
1989年　シャーマン・アンド・スターリング
　　法律事務所（1990年7月退所）
1998年　石井法律事務所パートナー［現職］
2020年　三菱商事（株）監査役［現職］

中尾　健*3

1989年　KPMG 港監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）
　　入所（1996年3月退所）
1993年　公認会計士登録
2006年　（株）パートナーズ・ホールディングス設立
　　代表取締役社長［現職］
2020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（2020年7月1日時点）

社長

垣内 威彦*

常務執行役員

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（国内開発）
（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 巌
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
（CDO、人事、地域戦略）

榊田 雅和*
コーポレート担当役員
（広報、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
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

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

平井 康光
三菱商事（中国）有限公司社長
（兼）北京支店長

執行役員

柳原 恒彦
北米三菱商事会社EVP（在シリコンバレー）
（兼）北米三菱商事会社シリコンバレー支店長

山﨑 和
ヘルスケア本部長

中村 達夫
自動車事業本部長

竹内 修身
石油・化学グループCEO オフィス室長

西尾 一範
リテイル本部長

岸本 好司
食品化学本部長

塩﨑 英輔
炭素本部長

片山 祥徳
欧州三菱商事会社社長

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
複合都市開発グループCEO オフィス室長

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
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
ドゥバイ支店長

野内 雄三
主計部長

齊藤 勝
北米本部長

太田 光治
プラントエンジニアリング本部長

大河原 誠
財務部長

菊地 清貴
コンシューマー産業グループ
CEOオフィス室長

荻久保 直志
都市開発本部長

野島 嘉之
法務部長

高田 明彦
アジア・パシフィック本部長

河手 哲雄
人事部長

近藤 恭哉
モビリティ事業本部長

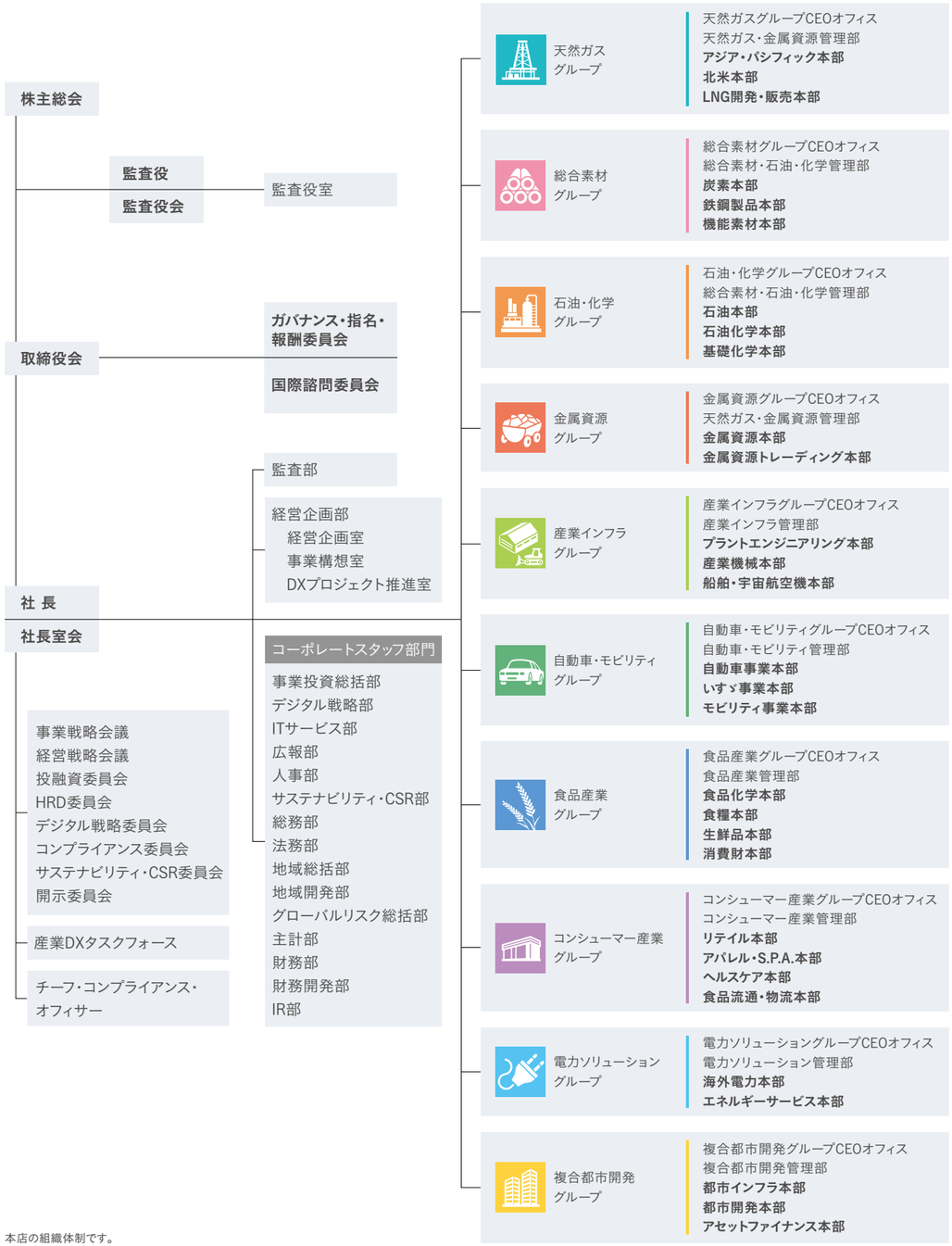
朝倉 康之
海外電力本部長

今村 功
機能素材本部長

羽地 貞彦
Mitsubishi Development Pty Ltd, 出向
（Managing Director & CEO）

*の執行役員は取締役を兼務している

組織図（2020年7月1日時点）



本店の組織体制です。

営業グループ At a Glance

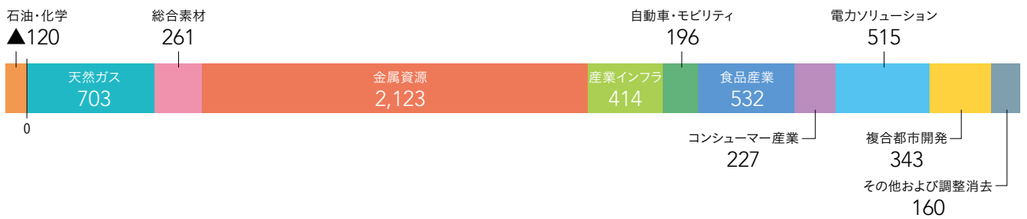
（2020年3月期）

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	自動車・モビリティグループ	食品産業グループ	コンシューマー産業グループ	電力ソリューショングループ	複合都市開発グループ	その他および調整消去	合計
本部名	●アジア・パシフィック本部 ●北米本部 ●LNG開発・販売本部	●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	●自動車事業本部 ●いすゞ事業本部 ●モビリティ事業本部	●食品化学本部 ●食糧本部 ●生鮮品本部 ●消費財本部	●リテイル本部 ●アパレル・S.P.A.本部 ●ヘルスケア本部 ●食品流通・物流本部	●海外電力本部 ●エネルギーサービス本部	●都市インフラ本部 ●都市開発本部 ●アセットファイナンス本部		

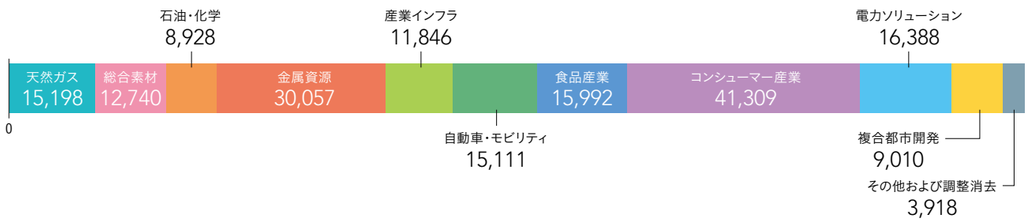
（単位：億円）

	天然ガス	総合素材	石油・化学	金属資源	産業インフラ	自動車・モビリティ	食品産業	コンシューマー産業	電力ソリューション	複合都市開発	その他および調整消去	合計
当期純利益*	703	261	▲120	2,123	414	196	532	227	515	343	160	5,354
総資産	15,198	12,740	8,928	30,057	11,846	15,111	15,992	41,309	16,388	9,010	3,918	180,497
持分法で会計処理される投資	6,808	1,426	1,301	4,550	1,993	3,325	3,109	1,653	3,193	4,823	15	32,196
有形固定資産および投資不動産	1,115	1,094	615	6,551	1,570	312	2,759	3,453	4,533	574	873	23,449
無形資産およびのれん	30	117	42	13	1,348	106	1,544	7,338	3,316	21	353	14,228
その他投資	3,550	949	799	3,023	449	740	775	3,069	199	1,230	2,298	17,081
ROA	5%	2%	▲1%	7%	3%	1%	3%	1%	3%	4%	—	3%

2020年3月期 当期純利益* 5,354億円



2020年3月期末 総資産 180,497億円



＊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。

NATURAL GAS

天然ガスグループ

OUR VISION

人口増に伴うエネルギー需要の増加などを背景に、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

天然ガスグループの組織

アジア・パシフィック本部
アジア・パシフィック地域を中心に天然ガス・LNG事業を展開

北米本部
米州における天然ガス・LNG事業を展開

LNG開発・販売本部
LNGの新規プロジェクト開発、マーケティングおよびトレーディング、市場開発、船舶関連事業等を展開

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● 再生可能エネルギーへの移行 ● 炭素税導入による収益性の悪化 ● 天然ガス等の化石燃料資源の枯渇	● 石炭からの転換や再生可能エネルギーの間欠性の補完ニーズに伴う天然ガス需要増 ● 技術革新に伴う化石燃料の可採埋蔵量増

「中期経営戦略2021」における戦略

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、気候変動問題を最重要課題の一つと位置付け、CO_2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。

2020年3月期の進捗

・不断のコスト削減等により、既存事業の収益強化を推進。
・2019年3月期にキャメロンLNG第1・2系列、当年度にキャメロンLNG第3系列が生産開始。現在建設中のタングー拡張／LNGカナダはそれぞれ、2022年中／2020年代中頃の生産開始に向けて建設進行中。
・LNG事業の収益拡大を目指し、新規プロジェクトへの参画や新興市場の開拓等の検討を推進。

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（%）	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
1	**LNG事業**						
	LNG事業関連 持分法損益*	—	36	378	428	619	457
	LNG事業関連 受取配当金（税後）	—	330	346	431	553	470
2	**シェールガス事業**						
	シェールガス事業関連連結純利益	—	▲96	▲151	▲155	▲105	▲170

*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2019年3月期3億円、2020年3月期3億円存在する。

LNGプロジェクト一覧

既存プロジェクト（生産中）

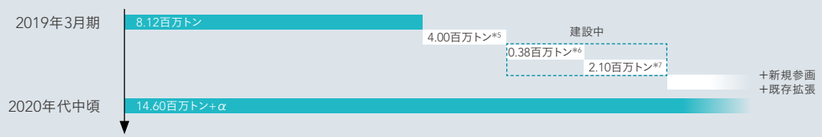
プロジェクト名	生産開始年	年間生産能力（百万トン） 総量	三菱商事シェア		買主	売主	株主構成	三菱商事の参画年	事業内容*1
ブルネイ	1972	7.2	1.8	25%	JERA、東京ガス、大阪ガス、他	Brunei LNG	ブルネイ政府（50%）、Shell（25%）、三菱商事（25%）	1969	A B C D
マレーシアI（サトゥー）	1983	8.4	0.42	5%	JERA、東京ガス、西部ガス、他	Malaysia LNG	Petronas（90%）、サラワク州政府（5%）、三菱商事（5%）	1978	A B C D
マレーシアII（ドゥア）	1995	9.6	0.96	10%	東北電力、東京ガス、静岡ガス、仙台市ガス局、JXTG、CPC、他	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、他	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・シェルフ（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	0.20	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	0.13	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%	東北電力、関西電力、SK E&S、POSCO、福建LNG、Sempra Energy、他	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 タングー	2009	7.6	0.75	9.92%	東北電力、関西電力、SK E&S、POSCO、福建LNG、Sempra Energy、他	Tangguh	BP（40.2%）、MI Berau［三菱商事／INPEX＝56：44］（16.3%）、ケージーベラウ［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	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*2	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
キャメロン	2019*3	12.0	4.0*4	33.3%*4	三菱商事、三井物産、Total（天然ガス液化委託者）	Tolling*2	Sempra 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
	合計	100.3	12.12						

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） 総量	三菱商事シェア		買主	売主	株主構成	三菱商事の参画年	事業内容*1
インドネシア、タングー拡張	2022	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	14.0	2.1	15%	Shell、Petronas、PetroChina、三菱商事、韓国ガス公社	Equity Lifting*2	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	17.8	2.48						

*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 権益比率（Equity Lifting 形式）や液化委託持分比率（Tolling形式）等に応じてLNGを引き取り各社で販売
*3 第1系列は2019年5月、第2系列は同年12月、第3系列は2020年5月に生産開始
*4 当社がキャメロンLNG社との液化加工委託に基づき取り扱う数量（3系列合計）

LNG持分生産能力の成長見通し



*5 キャメロン
当社がキャメロンLNG社に液化加工委託する数量を採用。
*6 タングー拡張
*7 LNGカナダ

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、サステイ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
藤本光太郎

総合素材グループの組織

炭素本部
炭素原料・製品のトレーディングおよび事業投資の展開

鉄鋼製品本部
メタルワン（当社60%出資の鉄鋼総合商社）を通じた鉄鋼製品の販売、物流、在庫、製造、加工事業の展開

機能素材本部
硅砂、セメント・生コンクリート、塩化ビニール樹脂等のトレーディングおよび事業投資の展開

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● CO_2排出産業への規制強化等による鉄鋼製品需給の悪化	● 電炉製鉄法や電気自動車の普及に伴う炭素製品の需要増 ● デジタル技術を活用した素材産業の変革

「中期経営戦略2021」における戦略

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。

2020年3月期の進捗

産業横断的な事業モデル構築に向け、主体性を持ち成長性が見込まれる事業分野への経営資源のシフト、および、当社の持つ機能拡充を推進。

主要連結対象会社からの当社持分損益

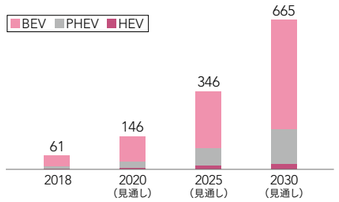
（単位：億円）

		持分比率（%）	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
1	株式会社メタルワン*	60.00	100	135	140	153	118
2	MITSUBISHI INTERNATIONAL POLYMERTRADE CORPORATION	100.00	6	5	7	7	6
3	CAPE FLATTERY SILICA MINES	100.00	6	9	4	7	4

＊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。

炭素事業

車載用LiB市場規模見通し（GWh）



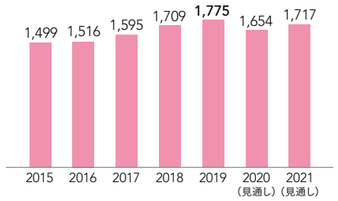
出典：Arthur D Little

PMC Tech Co., Ltd.

石炭系ニードルコークスを製造・販売する、POSCO Chemicalと三菱ケミカル、三菱商事の合弁会社。当事業を通じて、中長期的なマクロトレンドである電炉製鉄法や電気自動車の普及に伴う黒鉛電極・LiB市場の成長・収益の取り込みを目指す。

鉄鋼製品事業

鉄鋼需要の推移（百万トン）



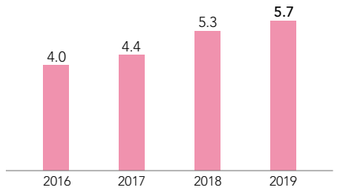
出典：World Steel Association

株式会社メタルワン

鉄鋼製品の加工・流通販売を行う、双日との合弁会社。国内外に140以上の拠点を持つ。鉄鋼製品は今後も新興国の経済成長、人口増加を背景に底堅い需要が見込まれることから、海外事業強化を通じた収益拡大を図る。

機能素材事業

アジアにおける輸入硅砂需要（百万トン）



通関統計調べ

Cape Flattery Silica Mines Pty., Ltd.

ガラス等の原料となる高品位硅砂の製造・販売を行う、在豪州の世界最大級の硅砂鉱山。年間出荷数量は海上貿易市場において最大の規模を誇るアジア域内でトップシェア。今後も安全な操業を継続し、堅調な需要増が見込まれる同市場において事業拡大を果たす。

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

石油・化学グループの組織

石油本部	石油化学本部	基礎化学本部
原油、ナフサのトレーディングからLPG、石油元売り・小売事業等の展開（アストモスエネルギー、三菱商事エネルギー等）	オレフィン、ポリエステル原料、プラスチック等石油化学領域における川上から川下までのトレーディングおよび事業展開	工業塩、クロールアルカリ、メタノール、アンモニア等の基礎化学領域におけるトレーディングおよび事業展開

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● プラスチックに対する環境意識の高まり ● 化石燃料を使用する業界への規制強化や撤退機運の加速 ● CASEの進展、人口減少等によるガソリン需要の減退	● 循環型プラスチックの需要拡大 ● 次世代エネルギーの導入 ● サービスステーションを活用したEコマース事業／ネットワーク事業展開

「中期経営戦略2021」における戦略

業界課題である「低炭素・循環型事業モデルの構築」と「次世代エネルギー導入への対応」に加え、当グループの立ち位置シフトにつながる「川下・サービス領域での事業強化」および、「DXによる価値創造」の4つをグループの最優先テーマと位置付け、基盤事業の転換・強化、新規事業の創出を実行し、収益の量・質的向上を図ってまいります。

2020年3月期の進捗

「低炭素・循環型事業モデルの構築」の実現に向けた取り組みの一つとして、当グループが強みを持つポリエステルチェーンにおいて、循環型PET製造事業への参画を実行しました。今後もプラスチックに対するニーズの変化に対応し、事業の創出・拡大をすることで、当社がサステナビリティ重要課題の一つとして掲げる「持続可能な調達・供給の実現」に関する取り組みを強化し、三価値同時実現を目指します。また、次世代エネルギーとなり得るCO_2フリーアンモニア構想等「次世代エネルギー導入への対応」についても着手し、進捗をしています。

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（%）	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
1	アストモスエネルギー株式会社	49.00	18	17	30	▲8	11
2	サウディ石油化学株式会社	33.34	137	89	120	118	27
3	三菱商事エネルギー株式会社*	100.00	21	24	28	20	26
4	三菱商事ケミカル株式会社	100.00	13	13	16	17	14
5	三菱商事プラスチック株式会社	100.00	16	19	25	30	26

*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・化学グループの事業紹介

石油本部

カーフロンティア事業（カーメンテナンス関連Eコマース／ネットワーク事業）

カーフロンティアは、Webを通じてガソリンスタンドや整備工場をはじめとする店舗とドライバーをつなぐ、複数のサービスを企画・開発・運営している三菱商事エネルギーの子会社です。ドライバーにとって利便性の高い新たなサービスを提供し、より豊かなカーライフの実現をサポートしています。2020年春にはタイヤの購入から取付予約までWebで一度に行えるタイヤECサービス「TIREHOOD（タイヤフッド）」を分社化しBEADを設立。オートバックスセブン社からの出資を受け、共同運営しています。今後は、車検やオイル交換等のカーメンテナンス予約サービス「timy（タイミー）」を軸とした、業界横断型のカーメンテナンスプラットフォームの構築、事業拡大を図っていきます。

石油化学本部

循環型素材事業（PETケミカルリサイクル事業）

タイで飲料ボトル用PET樹脂の製造を展開するThai Shinkong Industry Corporation Ltd.（タイ新光）の第三者割当増資を引き受け、出資比率を34%に引き上げました。PET樹脂は優れた透明性や光沢性、バリア性の特徴を持ち、回収・リサイクルシステムが構築されたリサイクル性の高い単一素材で、飲料用ボトルや食品用容器、衣料用繊維など幅広い用途に使用されています。世界的にプラスチックに対する環境意識や循環型社会への移行要請に対し、タイ新光はPET樹脂製造能力の拡張、および、ケミカルリサイクル技術導入によるリサイクルPET樹脂の製造を計画しています。三菱商事はタイ新光へ経営幹部を派遣し、同社の事業経営に貢献するとともに、市場ニーズが高まるリサイクルPET樹脂の販売を通じて、循環型社会の実現に貢献していきます。

基礎化学本部

CGCL（メタノール製造販売事業）

トリニダード・トバゴのCaribbean Gas Chemical Limited（CGCL）は、2013年に設立、2020年6月に建設工事が完了し2020年第3四半期中の商業運転開始を予定しております。メタノール年間100万トン、ジメチルエーテル年間2万トンの製造能力を有しており、豊富な埋蔵量を誇る同国の天然ガスを原料としています。メタノールは、接着剤、農薬、塗料、合成樹脂、合成繊維の原料等幅広い用途に使用され世界的に需要が伸長しています。またジメチルエーテルは、自動車および発電向けディーゼル燃料代替として注目されている次世代クリーンエネルギーです。パートナーの豊富なプラント建設・稼働の実績により安定操業が見込まれ、グローバルマーケットで10%のシェアを持つ三菱商事のメタノール販売力で事業の優位性を確立していきます。

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 裕知

金属資源グループの組織

金属資源本部	金属資源トレーディング本部
原料炭、銅、鉄鉱石、アルミといった金属資源の投資や鉱山開発	石炭、鉄鉱石、ニッケル・合金鉄、銅、アルミ、貴金属といった金属資源のトレーディング

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● 温室効果ガス排出の少ない製鉄法による鉄鋼生産割合の増加に伴う原料炭需要の減少	● EV化の進展や再生可能エネルギー発電設備の普及に伴う銅需要の増加

「中期経営戦略2021」における戦略

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生かし、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。

2020年3月期の進捗

- 成長に向けた取組みとしてケジャベコ銅鉱山開発を推進中。
- 金属資源投資ポートフォリオの強靱化を目的に、2020年3月期にはクレアモント一般炭炭鉱、西豪州鉄鉱石開発事業、ハーニック社（フェロクロム事業）の撤退を完了。
- 金属資源事業の中核会社であるMitsubishi Development Pty（MDP）社やM.C. Inversiones社の経営基盤・機能強化などを通じ、傘下事業への経営関与度を向上。

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（%）	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
■原料炭事業							
1	MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD（オーストラリア）	100.00	▲577	1,271	1,980	2,469	1,187
■銅事業							
2	ジエコ株式会社*1	70.00	0	35	148	161	105
3	JECO 2 LTD（イギリス）*1	50.00	▲3	5	30	33	22
4	MC COPPER HOLDINGS B.V.（オランダ）*2	100.00	15	24	38	26	29
5	MC RESOURCE DEVELOPMENT LTD.（イギリス）*3	100.00	▲2,795	▲84	35	14	▲13
■銅事業（単体配当収入）							
6	Antamina（ペルー）	10.00	42	92	128	86	50

*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%）

原料炭事業

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、高品質な石炭を産出する7つの操業炭鉱に加え、鉄道、港を一体運営しています。

低炭素社会への移行により、電炉製鉄法の拡大や新技術の普及等により原料炭需要への影響が想定されますが、2°Cシナリオ*下から試算される事業環境でも、BMAの競争優位性は一定程度維持される見込みです。事業環境の変化を見据え、コスト削減等を通じた競争力強化や優位性の堅持を図るとともに、温室効果ガス削減や研究支援に取り組んでいます。

*IEA Sustainable Development Scenario。パリ協定にて合意された「産業革命以前からの世界の平均気温上昇を2°Cより十分に低く保つ」という目標の達成を前提として、各産業からのGHG排出量等を試算したもの。

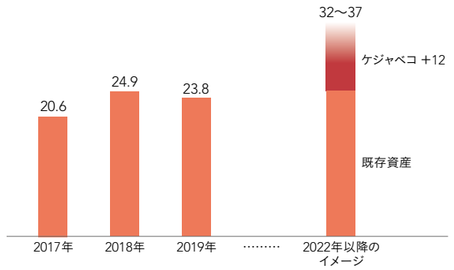
銅事業

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。ケジャベコ銅鉱山の生産開始により、当社銅事業の持分生産量は約32万～37万トンとなる見込みです。

当社持分生産量の推移と成長見通し（万トン）



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点を有し、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の実現を目指していきます。

常務執行役員
産業インフラグループCEO
松永愛一郎

産業インフラグループの組織

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
産業インフラ・エンジニアリング領域における事業投資およびプラント建設、FPSO・エネルギーインフラ保有・運営事業	建設機械、農業機械、工作機械、エレベーターなど産業機械のディストリビューション事業およびレンタル事業の展開	船舶・船用機械等の取引、撒積船・LNG船等の保有運航事業、宇宙航空関連機器・システム取引および関連事業

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● 各産業分野での事業者淘汰並びに業界再編の動き ● デジタル技術進展による既存事業変革の必要性	● 各産業での人手不足に伴う省人化・効率化ニーズ増大 ● 対面する多様な産業への接地面積・豊富な顧客基盤による顧客ニーズの吸上げ ● パートナー戦略に基づくデジタルソリューション提供

「中期経営戦略2021」における戦略

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。

2020年3月期の進捗

既存事業：
- **プラントエンジニアリング本部：**
  千代田化工建設再生支援を着実に進め、当社より人材派遣も行い、経営・リスクマネジメント体制の強化および新規事業創出を推進。
- **産業機械本部：**
  国内外レンタル事業の更なる強化・高度化並びに産業機械ディストリビューション事業の強化を推進。
- **船舶・宇宙航空機本部：**
  船舶保有運航事業の安定化等を推進。

新規事業：多様な産業との接点を活用し、ファシリティマネジメント事業、電気推進船事業およびデジタルソリューション提供事業等への取り組みを開始、幅広い顧客ニーズに対応。

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（%）	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
1	千代田化工建設株式会社*	33.57	37	▲131	21	▲537	41
2	株式会社レンタルのニッケン	100.00	66	56	50	51	74
3	三菱商事テクノス株式会社	100.00	12	13	11	17	15
4	エム・エス・ケー農業機械株式会社	100.00	4	9	10	9	11

*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事業紹介

千代田化工建設株式会社

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、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5月には同社よりの財務体質強化要請に応えるかたちで、当社として再生支援を行うことを決定。同年9月に千代田化工は当社の会計上の子会社となりました。同社の経営・リスクマネジメント体制の強化に向け、当社からの人材派遣も行い、当社の強みである事業経営力と千代田化工の強みである技術力を結集して、遂行中案件の着実な進捗と損益改善、再生と成長に向けた地盤固めといった取り組みを進めています。

三菱商事テクノス 東京カスタマー・エクスペリエンス・センター開設

国内外のものづくりを支援する工作機械・工場設備・各種産業機械の商社三菱商事テクノスは「東京カスタマー・エクスペリエンス・センター」（東京CEC）を2019年10月にオープンしました。

3Dプリンター事業で豊富な実績を持つ米国ゼネラル・エレクトリック・カンパニー（GE）と業務提携し、金属3Dプリンターの販売・保守サービスや金型・部品の受託製造サービスを提供。そのショールーム兼ラボ施設として開設されたのが東京CECです。

長い歴史で築き上げた国内4,000社以上の顧客ネットワークを活用し、金属3Dプリンターを日本で普及させ、“ものづくり”改革を目指します。

ブラジル沖洋上原油生産設備（FPSO）事業への参画

当社は、FPSO業界における世界最大手のSBM Offshore N.V.（SBM）が2019年6月にブラジル国営石油会社Petróleo Brasileiro S.Aから受注したFPSO1隻の傭船・操業・保守サービス事業に出資参画（SBM 64.5%、当社 20%、日本郵船株式会社 15.5%）する契約を、2019年12月に締結しました。このFPSOは2022年からブラジル沖で操業開始予定となっています。

本件は当社にとって、SBMと協業するFPSO事業の第五号案件となり、ブラジル沖では約6年ぶりの案件です。当社は、今後も拡大が見込まれるFPSOを始めとする海洋開発事業に取り組んでまいります。

SBM提供（操業中の当社参画済み別FPSO）

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更なる基盤強化に加えて、これらの事業基盤と知見・ノウハウを生かして「モビリティ・サービス事業」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 徹

自動車・モビリティグループの組織

自動車事業本部	いすゞ事業本部	モビリティ事業本部
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・輸出事業の展開	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・輸出事業の展開	ヒトやモノの移動に関する課題を解決するモビリティ・サービス事業の展開

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● 環境規制強化等による内燃機関車両の需要減少 ● 各国税制や法規制の変更等による保有・走行コスト増加 ● 「所有から利用へ」の流れによる自動車需要の鈍化 ● 新興メーカー台頭や、CASE※やAI/IoT等の技術・コスト競争激化 ● 研究開発費・設備投資の増大 ※コネクテッド、自動運転、シェアリング／サービス、EV・電動化	● 新興国での自動車需要の伸長、中間所得層の拡大によるモータリゼーション市場の拡大 ● 電動車両・環境負荷の低い車両の需要拡大 ● 公共交通の利用増や物流の効率化等により、モビリティ・サービス事業の拡大 ● CASE※やAI/IoT等による新たな事業創出

「中期経営戦略2021」における戦略

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。

2020年3月期の進捗

・自動車バリューチェーン事業では、三菱自動車製MPVエクスパンダーのインドネシアからの輸出拡大や、いすゞ自動車製新型ピックアップトラックD-MAXのタイへの投入を通じて、重要市場のアセアンで事業を強化。
・川下領域では、アセアン・インド・ロシア等でフリートマネジメント、複数ブランド向けアフターセールス、eコマース事業へ資本参画して事業領域を拡大。
・モビリティ・サービス事業では、推進体制強化を目的に新本部を設立するとともに、MaaS Global社への資本参画、福岡市におけるAI活用型オンデマンドバス「のるーと」の運行開始等の事業を推進。

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（%）	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
1	タイ・インドネシア自動車関連事業会社*1	—	451	426	612	683	555
2	三菱自動車工業株式会社*2	20.02	—	—	—	266	▲49

*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）は上記に含まれていない。
*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等で、2019年3月期：32億円、2020年3月期：29億円の連結調整が計上されている。
この他に、2020年3月期は同社宛投資に関する減損として▲342億円が計上されている。

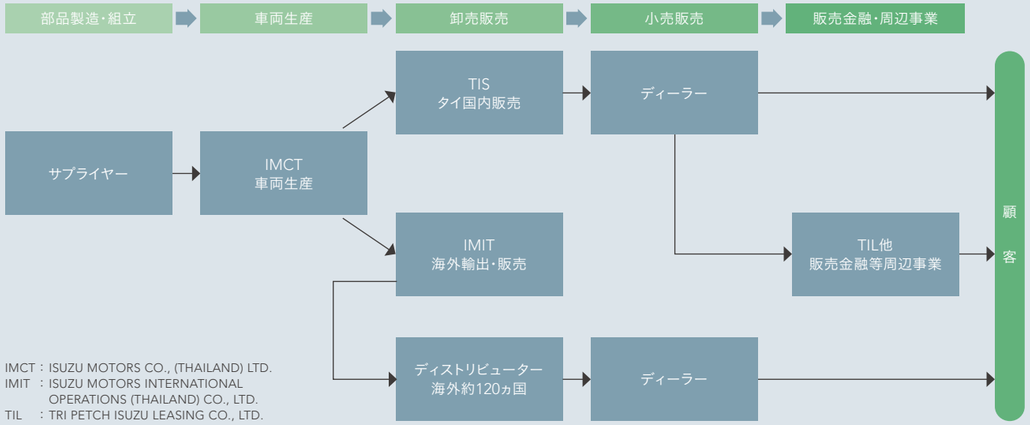
■タイ・インドネシア自動車関連事業会社 主な内訳

3	PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIA（インドネシア）	40.00	—	—	23	26	7
4	PT. KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS（インドネシア）	30.00	6	11	19	▲1*3	5
5	TRI PETCH ISUZU SALES CO., LTD.（タイ）	88.73	206	232	264	321	288

*3 インドネシア自動車事業再編関連損益▲9億円を含む。

タイにおける自動車事業のバリューチェーン

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。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。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。



タイにて新型ピックアップトラック「ALL NEW ISUZU D-MAX」販売開始

2019年10月、タイにおけるいすゞ自動車製品の輸入・販売総代理店であるTri Petch Isuzu Sales Co., Ltd.（当社88.73%出資）を通じて、同国にて8年ぶりのフルモデルチェンジとなる新型ピックアップトラック「All New Isuzu D-MAX」の販売を開始しました。引き続き高いピックアップトラック需要が見込まれるタイで更なる事業拡大を図るとともに、同国の経済発展に貢献していきます。

フルモデルチェンジした「All New Isuzu D-MAX」

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

食品産業グループの組織

食品化学本部	食糧本部	生鮮品本部	消費財本部
食品素材・調味料、医・農薬、化粧品原料などの開発・製造・販売事業を展開	穀物・飼料・食品原料などの生産・集荷・加工・販売事業を展開	魚・肉・米・野菜・酪農品などの生鮮食材や加工食品の生産・加工・販売事業を展開	食品・日用品などの生活必需品に関わる製造・販売事業を展開

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● 生産地での気候変動や自然災害の拡大に伴う農産・畜産・酪農の収穫量／生産量の低下 ● 海水面・海温の上昇による水産養殖事業への影響（生産量低下、飼料価格高騰、設備損害など） ● 天然資源の枯渇や、資源保護規制強化による供給量の減少／調達の困難化 ● 人権／環境問題に配慮したサプライチェーン構築の必要性の高まり	● デジタルデータの積極的活用による第一次産業の効率化 ● 環境に左右されない新養殖手法の開発（陸上養殖など） ● 環境／社会に配慮したサステナブルな調達網の構築 ● エシカル／認証品を含む、消費者ニーズの多様化

「中期経営戦略2021」における戦略

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、サーモン養殖・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。

2020年3月期の進捗

食品化学事業：三菱商事ライフサイエンス（株）と伊藤ハム（株）の間で新たに合弁企業を設立するなど、グループ企業の強みを合わせ、シナジー極大化を推進。
鮭鱒養殖事業：画像解析技術を利用した魚の個体識別／管理を行う新たな養殖技術の実証実験の認可取得など、生産性向上による収益力の底上げに向けた取り組みを推進。
食品原料事業：新たな食品ブランドの立ち上げ（右ページに詳述）など、食の多様化やライフスタイルの変化に対応した取り組みを開始。

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（%）	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
1	CERMAQ GROUP AS（ノルウェー）*1	100.00	▲72	151	218	166	80
2	三菱商事ライフサイエンス株式会社	100.00	41	39	49	51	48
3	OLAM INTERNATIONAL LIMITED（シンガポール）*2	17.40	▲15	55	90	50	78
4	伊藤ハム米久ホールディングス株式会社*3	38.94	66	67	59	48	44
5	INDIANA PACKERS CORPORATION（アメリカ）	80.00	24	48	55	▲8	44

*1 2016年3月期はSOUTHERN CROSS SEAFOOD（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、2020年3月期は▲18億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、2020年3月期は期ずれ期間中に発生した個社開示済みの重要な事象として+8億円が計上されている。
*3 2016年3月期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事業紹介

当グループにおける環境・サステナビリティへの取り組み

サステナビリティに配慮した食品ブランド事業（imperfect事業）

サプライチェーン上のサステナビリティ課題に配慮した「食」の提供を通じ、食と農の社会課題解決にも貢献する事業として、食品ブランド「imperfect」を立ち上げ、旗艦店（imperfect表参道）をオープンしました。

農家の自立支援や環境配慮など、食品の背景にあるストーリーを伝える拠点としてimperfect表参道を活用し、生活者と共にDo well by doing good（いいことして世界と社会をよくしていこう）活動も推進してまいります。

食品廃棄物の再利用による循環型社会への貢献（飼料製造事業）

家畜用飼料などを製造している日本農産工業は、国内の食品流通の過程で生じる廃棄物（売れ残りや副産物など）を飼料に再利用する取り組みを通じ、循環型社会の構築に寄与することを目指しています。

2019年8月にはローソン／三菱食品と連携し、ローソン店舗の廃棄食品を回収し、飼料へ再加工する実証実験を行っており、本格実施に向けた検討を進めています。

持続可能な食料の提供（サーモン養殖事業）

Cermaq Group ASがノルウェー、チリ、カナダで生産する養殖サーモンは、生産に伴うCO_2排出量が少なく、また、飼料効率が高い点からも持続可能な食料の一つです。

今後も世界人口の増加が見込まれる中、栄養価の高い食料を生産し、世界全体の食料供給の安定化に貢献してまいります。

CONSUMER INDUSTRY

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。経営人財とデータ価値の創造を基軸としたESG経営を推進することでコア事業の強化と新たな「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

コンシューマー産業グループの組織

リテイル本部	アパレル・S.P.A.本部	ヘルスケア本部	食品流通・物流本部	タイヤ部、コンシューマーマーケティング部、紙・パッケージング部
コンビニエンスストア、スーパーマーケットなどの小売業を展開	衣料品・生活雑貨などの調達・流通事業と、グローバルブランドとの連携によるSPA事業などを展開	病院アウトソーシング事業、高齢者生活支援事業などを展開	食品流通事業、総合物流事業などを展開	タイヤ製造・販売事業、データマーケティング事業、ポイント・決済事業、包装ソリューション事業などを展開

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● 非効率なサプライチェーンに起因するCO_2排出量・食品ロスの増加 ● サプライチェーンに関わる労働者の人権を含めた社会・環境性リスク ● 先進国における消費者ニーズの多様化 ● 細分化による需要減・少子高齢化に伴う国内需要の減少	● デジタル・トランスフォーメーション(DX)による業務効率化と新たな消費者価値創造 ● デジタル技術を活用したサプライチェーン最適化によるCO_2排出量・食品ロスの削減 ● リサイクル素材の開発ニーズ拡大 ● 新興国の成長および小売市場近代化に伴うコンビニ等の需要増 ● 少子高齢化における高齢者向け製品・サービス需要の増加 ● 本邦地域メーカー・小売業の事業継続に向けた支援ニーズ拡大 ● 新興国におけるEC流通拡大

「中期経営戦略2021」における戦略

各事業のデジタル・トランスフォーメーション(DX)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。

2020年3月期の進捗

・2019年12月、KDDI、ロイヤリティ マーケティング、ローソンの3社と、ネットとリアルを融合した新たな消費体験の創造に向けた取り組みに合意。
・食品流通を含めた中間流通事業のデジタル・トランスフォーメーション(DX)による効率化・最適化と顧客価値(需要)創造に挑戦。

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(%)	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
1	株式会社ローソン*	50.12	105	122	134	128	101
2	三菱食品株式会社	61.99	77	77	67	74	71
3	三菱商事ロジスティクス株式会社	100.00	37	53	18	37	15
4	三菱商事ファッション株式会社	100.00	26	32	24	25	31
5	エム・シー・ヘルスケア株式会社	80.00	27	25	27	24	26
6	株式会社日本ケアサプライ	74.78	6	8	11	11	11
7	株式会社ライフコーポレーション	23.23	18	19	15	17	18

*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、2020年3月期は▲34億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(ポンタ)」は、会員数は90百万人超(2020年3月時点)となっており、多くの消費者データを分析することで、消費者の潜在ニーズをとらえたマーケティングサービスを提供しています。

2019年12月のKDDIとの資本業務提携に伴い、2020年5月にはKDDIが発行しているau WALLETポイントがPontaポイントに統合され、さらに拡大した会員基盤をベースに、多くの業種との提携を進めるとともに、ポイントを使った販促支援やリサーチ事業展開に取り組みます。

また、MCデータプラスが提供するデータ分析クラウドサービスであるcacicarや、店頭に設置したデジタルサイネージやアプリを通じ人気レシピや料理動画を配信するCookpadTV等を通して、新たな需要創造に挑戦していきます。

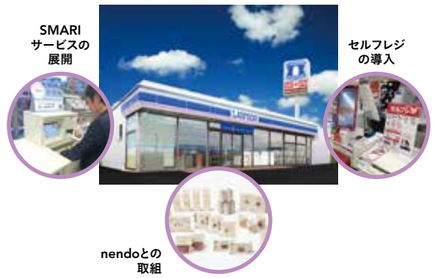
ローソンの新たな取り組み

ローソンの約14,500店舗(2020年7月時点)のリアル接点において、テクノロジーを活用しながら、社会課題の解決と、お客様の利便性の追求とともに、新しい消費体験を提供します。

1. SMARIサービス展開(事業者向け返品・返却、個人間取引の発送受付)
店舗クルーの業務負荷軽減、既存物流網の空きスペースの有効活用、消費者の利便性向上を実現する非対面式発送サービス(SMARI)を導入し、現在、首都圏約2,000店舗に展開、今後他地域含め約3,000店舗に拡大する予定です。

2. nendoとの取り組み
当グループの社内ベンチャー制度「九十九ファンド」経由で出資した世界的デザインオフィス「nendo(ネンド)」をクリエイティブパートナーに迎え、消費者に「優しさ」「豊かさ」を訴求するプライベートブランド(700アイテム)の商品パッケージとロゴへ一新しました。

3. セルフレジの導入
デジタル技術による「省人・省力化」に向けた取り組みとして、セルフレジの導入に取り組んでいます。お客様が店舗従業員と接することなく、ご自身でキャッシュレス決済いただけることから、新型コロナウイルス感染予防の一環としての活用も相まって、約9,600店舗(2020年7月時点)で導入されています。



POWER SOLUTION

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、需給調整機能など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

電力ソリューショングループの組織

海外電力本部	エネルギーサービス本部	Eneco室
海外発電・送電事業、電力トレーディング事業、海外分散電源事業、海外EPC事業、水素関連事業	国内発電事業、電力トレーディング事業、電力小売事業、国内EPC事業、リチウムイオン電池関連事業	オランダEneco社による電力・ガスのトレーディングおよび小売事業、発電事業、地域熱供給事業

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● 地球温暖化対策を踏まえた発電事業に対する規制・政策、融資方針等の変化 ● 電力事業全般に対する、各国における規制・政策等の変化	● 再生可能エネルギーや分散型電源における事業機会の拡大 ● 再生可能エネルギーの増加に伴う蓄電池や蓄電池を活用したサービスの普及 ● 水素等の次世代エネルギー利用の拡大 ● 各国における規制・政策等の変化により、電力ビジネスの新規領域への参入等の機会増

「中期経営戦略2021」における戦略

各家庭・顧客が日常的に利用する「電気」を通じ、単なる電力販売にとどまらない、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・分散電源・電力トレーディング等の電力サービス（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。

2020年3月期の進捗

川上（供給側）から川下（需要側）までの電力バリューチェーン全体において、以下取り組みを推進。

- 供給側では、国内および海外において再生可能エネルギーを中心とした発電事業や洋上風力を支える海底送電線事業等の安定的な事業拡大。
- 需要側では、総合エネルギー事業会社であるオランダEneco社の買収やアフリカを中心とした無電化地域向けに分散電源事業を展開するBBOXX社へ出資参画。

主要連結対象会社からの当社持分損益

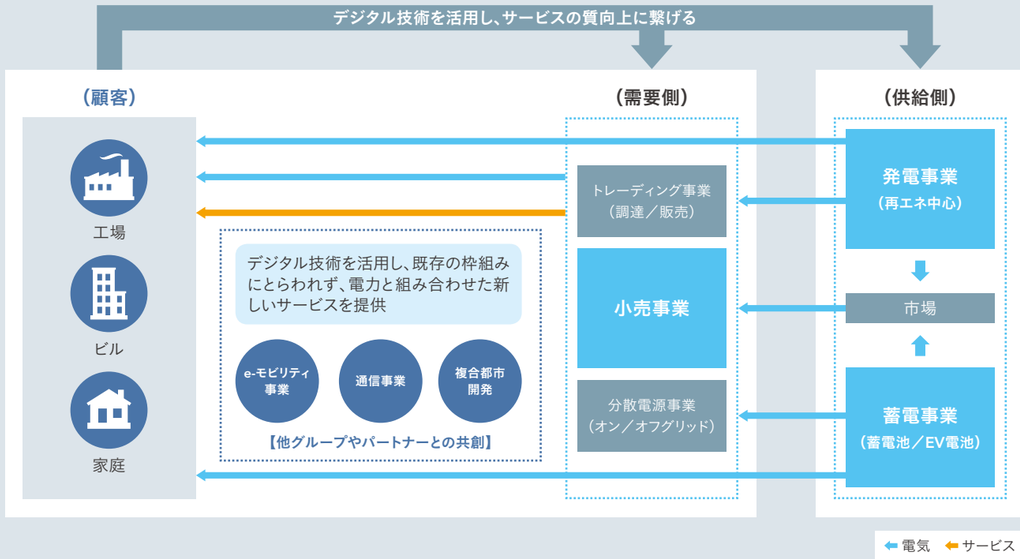
（単位：億円）

		持分比率（%）	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
1	DIAMOND GENERATING ASIA, LIMITED（香港）*1,2	100.00	48	65	108	65	118
2	DIAMOND GENERATING CORPORATION（アメリカ）	100.00	47	74	223	11	121
3	DIAMOND GENERATING EUROPE LIMITED（イギリス）	100.00	70	27	34	217	68
4	DIAMOND TRANSMISSION CORPORATION（イギリス）	100.00	83	60	41	29	83
5	三菱商事パワー株式会社*3	100.00	28	38	72	53	42

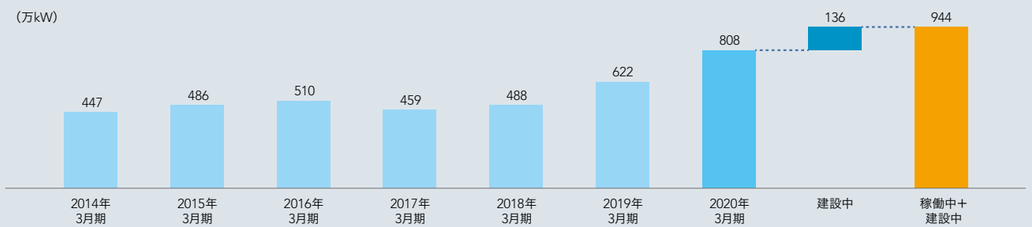
*1 DIAMOND GENERATING ASIA, LIMITEDが管理している会社を含めた8社の損益を合算して開示している。
*2 2020年3月期開示より、三菱商事単体で計上した一部の税金負担を含む。それに伴い前年同期も修正している。
*3 2015年8月に株式会社ダイヤモンドソーラージャパンから商号変更。

電力ソリューショングループのビジネスモデル

従来の当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。



持分発電容量の推移（2020年3月末時点）



URBAN DEVELOPMENT

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。大規模且つ複合用途の面開発・段階的開発案件に主体的に参画し、長期的に都市運営を手掛けることで、持続的な都市価値の向上を図ります。

常務執行役員
複合都市開発グループCEO
鴨脚 光眞

複合都市開発グループの組織

都市インフラ本部
国内外の水供給事業、鉄道・港湾・空港運営事業、データセンター等のデジタル分野等のインフラ事業

都市開発本部
国内外の都市開発事業、複合都市開発事業、不動産開発事業、不動産ファンド運用事業、その他不動産関連事業

アセットファイナンス本部
企業投資（プライベート・エクイティ）事業、国内外リース事業、オートリース事業、航空機リース事業

外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
● 人口動態変化、都市化の進行への対応 ● 交通渋滞、大気汚染等の進行と、低環境負荷ニーズの高まり ● 地域・コミュニティとの共生	● 世界的な都市化の進行に伴い、都市開発ニーズの高まり ● 新興国を中心に、高い人口増加率および経済成長を背景としたインフラおよび周辺サービス需要拡大 ● デジタルを活用した新たな都市サービス・コンテンツの提供

「中期経営戦略2021」における戦略

従来の住宅・商業施設等を中心とした「点」の不動産開発にとどまらず、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。著しい経済成長が期待できるアセアンを中心とし、国内でも展開していきます。

2020年3月期の進捗

- インドネシアにおいて大規模都市開発の1号案件を本格始動しました。後続案件も継続して検討中であり、本中経期間中にアセアンをはじめとした都市開発やインフラ事業を中心に成長投資を行う予定。
- また、開発後の都市の運営を通じ、利便性・快適性・安全性の向上に取り組むことでヒト・企業を呼び込み、都市の魅力が向上、さらに新たな顧客を呼び込むサイクルを確立し、都市価値の持続的な成長を目指す。

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（%）	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
1	三菱UFJリース株式会社	20.00	111	107	126	121	151
2	DIAMOND REALTY INVESTMENTS, INC.（アメリカ）	100.00	12	15	34	55	67
3	株式会社MCアビエーション・パートナーズ	100.00	42	45	44	18	15
4	三菱商事都市開発株式会社	100.00	28	74	38	36	91
5	ファンド関連事業会社*1,2	—	40	41	67	37	93

*1 2019年3月期開示より、当社で実施した一部の連結調整（個社業績上も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。また、三菱商事単体で計上した一部の税金負担を含む。
*2 2020年3月期開示より、MC CAPITAL INC.、MC GIP -UK LTD.、MC US INVESTMENT, INC.、小口ファンドをファンド関連事業会社に含めて開示している。

グループの取り組む複合都市開発のイメージ

良質な都市の構築と、持続的な都市価値の向上を目指します。
- 都市開発の初期段階から参画し、高機能・魅力的な街づくりを推進
- 都市を主体的に開発・運営することで継続的な都市価値の向上を実現
- 当社グループの幅広い産業知見とネットワークを最大限に活用して、都市のサービス・コンテンツの充実を図る

事例紹介：ベトナム Grand Parkプロジェクト

ベトナムのホーチミン市において、同国最大手の不動産デベロッパーであるVinhomes社が推進する大規模開発事業「Grand Park Project」の内の、分譲住宅事業に参画しています。本プロジェクトは、Vinhomes社が進めている全体敷地約271haのタウンシップ開発であり、オフィス・住宅・スポーツ施設・商業施設・学校・病院・公園などの都市機能を充実させ、居住人口20万人が集う街を新たに創造するプロジェクトです。

主な事業

不動産開発・運用事業

日本、アジア、北米で商業施設や物流施設、住宅など、さまざまな不動産の開発事業に取り組んでいます。また、日本・北米において不動産ファンド運用事業を行っています。

MCUD川崎Ⅰ（物流施設）

空港運営事業

空港運営の民営化ビジネスに2015年から参画しています。国や地域の玄関口となる空港への運営参画を通じ、各地域が直面する課題の解決に貢献し、経済や社会の発展に寄与していきます。

新ウランバートル国際空港運営事業

データセンター運営事業

世界最大手のデータセンター事業者であるDigital Realtyと、2017年に合弁会社を設立しました。日本のデータセンター需要を取り込み、国内トップクラスのデータセンター事業者を目指します。

大阪データセンターキャンパス（KIX11）

リース事業

グローバルに成長を続けるリース需要を背景に、有力パートナーとの連携・協業を通じて、総合商社ならではの幅広い産業分野へのアクセスやネットワークを生かし、リース事業を展開しています。

オートリース事業

グローバル・ネットワーク（国・地域）（2020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、一般情報にとど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つなぎ合わせ、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。

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：116）

〈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
ボゴダ
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
モスコー
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

〈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〉
ドゥバイ
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

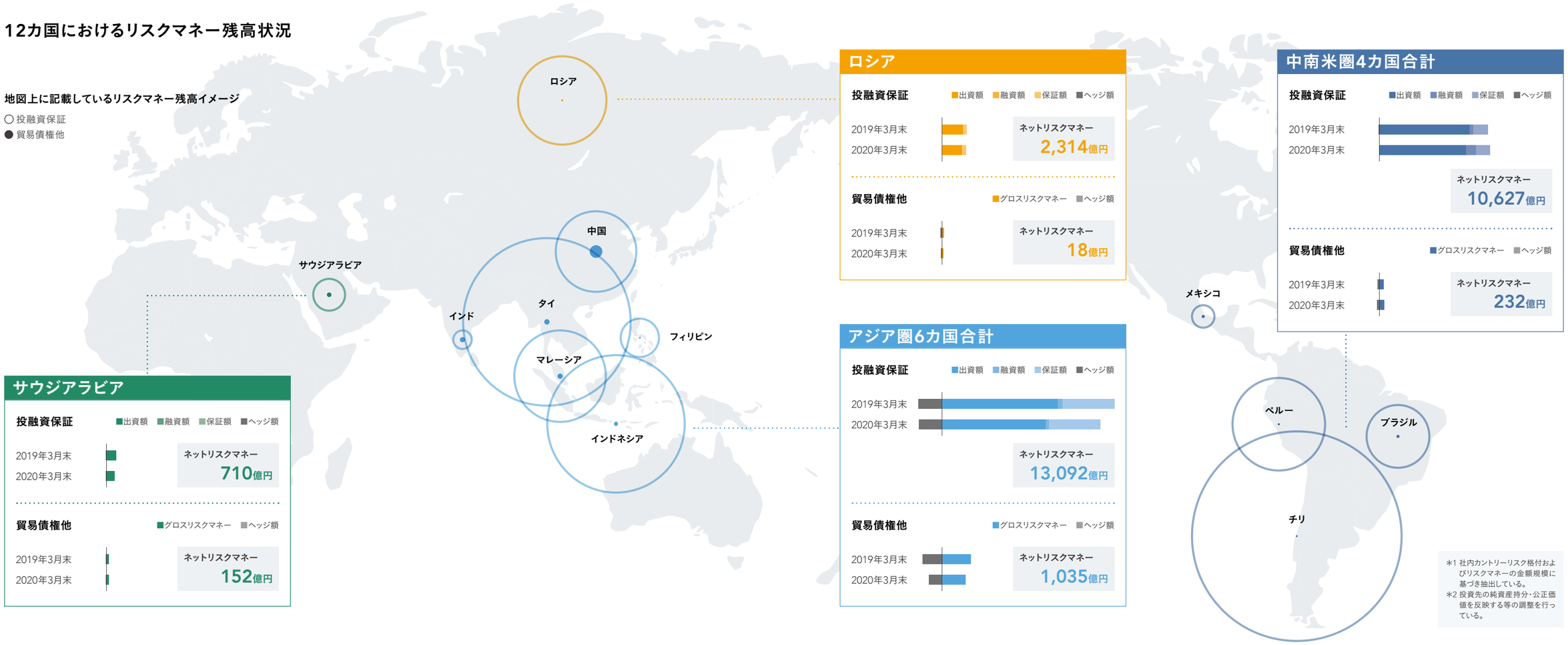
〈アジア〉
カラチ
イスラマバード
ラホール
ニューデリー
ムンバイ
チェンナイ
バンガロール
コロンボ
ダッカ
ヤンゴン
ネピドー
バンコク
クアラルンプール
シンガポール
プノンペン
ハノイ
ホーチミン
ジャカルタ
バンダル・スリ・ブガワン
マニラ

〈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



＊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 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。

投融資保証

(単位：億円)

	出資*2			融資			保証			グロスリスクマネー			ヘッジ額			ネットリスクマネー		
	2020年3月末	2019年3月末	増減	2020年3月末	2019年3月末	増減	2020年3月末	2019年3月末	増減	2020年3月末	2019年3月末	増減	2020年3月末	2019年3月末	増減	2020年3月末	2019年3月末	増減
メキシコ	374	346	+28	34	–	+34	186	260	▲74	594	606	▲12	–	–	+0	594	606	▲12
チリ	4,507	4,867	▲360	67	69	▲2	741	768	▲27	5,315	5,704	▲389	33	61	▲28	5,282	5,643	▲361
ブラジル	1,208	1,039	+169	231	262	▲31	332	389	▲57	1,771	1,690	+81	–	–	+0	1,771	1,690	+81
ペルー	2,241	2,437	▲196	657	6	+651	82	49	+33	2,980	2,492	+488	–	–	+0	2,980	2,492	+488
4カ国計	8,330	8,689	▲359	989	337	+652	1,341	1,466	▲125	10,660	10,492	+168	33	61	▲28	10,627	10,431	+196
ロシア	1,918	2,017	▲99	–	–	+0	396	362	+34	2,314	2,379	▲65	–	–	+0	2,314	2,379	▲65
1カ国計	1,918	2,017	▲99	–	–	+0	396	362	+34	2,314	2,379	▲65	–	–	+0	2,314	2,379	▲65
サウジアラビア	800	945	▲145	–	–	+0	–	–	+0	800	945	▲145	90	88	+2	710	857	▲147
1カ国計	800	945	▲145	–	–	+0	–	–	+0	800	945	▲145	90	88	+2	710	857	▲147
インド	456	424	+32	30	30	+0	55	44	+11	541	498	+43	–	–	+0	541	498	+43
インドネシア	3,209	3,296	▲87	201	308	▲107	2,338	2,333	+5	5,748	5,937	▲189	2,171	2,237	▲66	3,577	3,700	▲123
タイ	2,328	2,937	▲609	10	13	▲3	1,547	1,561	▲14	3,885	4,511	▲626	–	–	+0	3,885	4,511	▲626
中国	1,511	1,581	▲70	79	117	▲38	480	471	+9	2,070	2,169	▲99	–	–	+0	2,070	2,169	▲99
フィリピン	662	1,050	▲388	–	–	+0	7	–	+7	669	1,050	▲381	19	19	+0	650	1,031	▲381
マレーシア	1,800	1,874	▲74	–	–	+0	569	589	▲20	2,369	2,463	▲94	–	–	+0	2,369	2,463	▲94
6カ国計	9,966	11,162	▲1,196	320	468	▲148	4,996	4,998	▲2	15,282	16,628	▲1,346	2,190	2,256	▲66	13,092	14,372	▲1,280
合計	21,014	22,813	▲1,799	1,309	805	+504	6,733	6,826	▲93	29,056	30,444	▲1,388	2,313	2,405	▲92	26,743	28,039	▲1,296

貿易債権他

	グロスリスクマネー			ヘッジ額			ネットリスクマネー		
	2020年3月末	2019年3月末	増減	2020年3月末	2019年3月末	増減	2020年3月末	2019年3月末	増減
メキシコ	247	220	+27	175	136	+39	72	84	▲12
チリ	107	40	+67	–	4	▲4	107	36	+71
ブラジル	95	117	▲22	44	34	+10	51	83	▲32
ペルー	26	15	+11	24	14	+10	2	1	+1
4カ国計	475	392	+83	243	188	+55	232	204	+28
ロシア	107	160	▲53	89	153	▲64	18	7	+11
1カ国計	107	160	▲53	89	153	▲64	18	7	+11
サウジアラビア	235	216	+19	83	93	▲10	152	123	+29
1カ国計	235	216	+19	83	93	▲10	152	123	+29
インド	620	581	+39	293	442	▲149	327	139	+188
インドネシア	529	536	▲7	399	427	▲28	130	109	+21
タイ	281	309	▲28	100	164	▲64	181	145	+36
中国	592	1,120	▲528	380	780	▲400	212	340	▲128
フィリピン	61	59	+2	43	25	+18	18	34	▲16
マレーシア	196	186	+10	29	45	▲16	167	141	+26
6カ国計	2,279	2,791	▲512	1,244	1,883	▲639	1,035	908	+127
合計	3,096	3,559	▲463	1,659	2,317	▲658	1,437	1,242	+195

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。

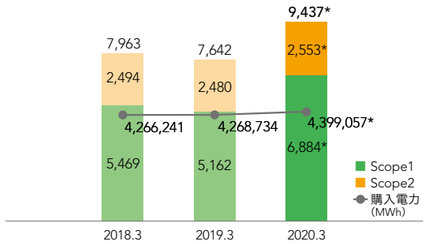
	単位：百万円											単位：百万米ドル
	2011.3 (U.S. GAAP)	2012.3 (U.S. GAAP)	2013.3 (U.S. GAAP)	2013.3 (IFRS)	2014.3 (IFRS)	2015.3 (IFRS)	2016.3 (IFRS)	2017.3 (IFRS)	2018.3 (IFRS)	2019.3 (IFRS)	**2020.3 (IFRS)**	**2020.3 (IFRS)**
当期業績：												
収益*1	¥ 5,206,873	¥ 5,565,832	¥ 5,968,774	¥ 6,009,887	¥ 7,635,168	¥ 7,669,489	¥ 6,925,582	¥ 6,425,761	¥ 7,567,394	¥16,103,763	**¥14,779,734**	**$135,594**
売上総利益	1,149,902	1,127,860	1,029,657	1,054,933	1,186,005	1,209,894	1,098,877	1,328,638	1,886,640	1,987,811	**1,789,131**	**16,414**
持分法による投資損益	167,002	192,418	164,274	167,840	168,356	203,818	▲175,389	117,450	211,432	137,269	**179,325**	**1,645**
当期純利益（純損失）（三菱商事の所有者に帰属）*2	464,543	452,344	360,028	323,457	361,359	400,574	▲149,395	440,293	560,173	590,737	**535,353**	**4,911**
事業年度末の財政状態：												
資産合計	11,272,775	12,588,320	14,410,665	15,064,738	15,901,125	16,774,366	14,916,256	15,753,557	16,036,989	16,532,800	**18,049,661**	**165,593**
運転資本*3	2,012,098	1,709,310	2,098,147	2,076,570	2,417,452	2,629,705	2,123,954	1,789,423	1,861,823	1,885,242	**1,591,119**	**14,597**
社債及び借入金（1年内期限到来分を除く）*2	3,188,749	3,760,101	4,498,683	4,498,683	4,693,855	4,835,117	4,560,258	4,135,680	3,684,860	3,569,221	**4,287,354**	**39,334**
資本（当社の所有者に帰属する持分）*2	3,233,342	3,507,818	4,179,698	4,517,107	5,067,666	5,570,477	4,592,516	4,917,247	5,332,427	5,696,246	**5,227,359**	**47,957**
有利子負債：												
有利子負債*4	4,257,563	5,016,383	5,805,238	5,889,642	6,075,835	6,348,993	6,042,606	5,383,911	4,954,395	5,092,099	**5,760,123**	**52,845**
ネット有利子負債*5	2,947,308	3,647,408	4,335,829	4,420,068	4,601,094	4,467,714	4,315,460	3,991,475	3,714,176	3,723,568	**4,336,295**	**39,783**
キャッシュ・フロー：												
営業活動によるキャッシュ・フロー	331,204	550,694	403,313	453,327	381,576	798,264	700,105	583,004	742,482	652,681	**849,728**	**7,796**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲262,601	▲1,100,913	▲752,477	▲791,026	▲300,502	▲154,852	▲503,854	▲179,585	▲317,583	▲273,687	**▲500,727**	**▲4,594**
フリーキャッシュ・フロー	68,603	▲550,219	▲349,164	▲337,699	81,074	643,412	196,251	403,419	424,899	378,994	**349,001**	**3,202**
財務活動によるキャッシュ・フロー	76,749	599,059	401,687	388,366	▲118,845	▲305,334	▲364,528	▲752,162	▲554,328	▲227,480	**▲156,629**	**▲1,437**
ネットキャッシュ・フロー	145,352	48,840	52,523	50,667	▲37,771	338,078	▲168,277	▲348,743	▲129,429	151,514	**192,372**	**1,765**
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）	282.62	274.91	218.66	196.45	219.30	246.39	▲93.68	277.79	353.27	372.39	**348.50**	**3.20**
希薄化後（円、米ドル）	281.87	274.30	218.18	196.02	218.80	245.83	▲93.68	277.16	352.44	371.55	**347.71**	**3.19**
配当金（円、米ドル）	65.00	65.00	55.00	55.00	68.00	70.00	50.00	80.00	110.00	125.00	**132.00**	**1.21**
1株当たり当社所有者帰属持分（円、米ドル）	1,966.66	2,130.89	2,537.52	2,742.36	3,074.03	3,437.75	2,898.23	3,101.43	3,362.34	3,589.37	**3,521.30**	**32.31**
配当性向*6（%）	23	24	25	25	25	28	—	29	31	34	**38**	**—**
株式：												
期末発行済株式数*7（千株）	1,644,074	1,646,173	1,647,158	1,647,158	1,648,541	1,620,384	1,584,595	1,585,480	1,585,929	1,586,977	**1,484,497**	**—**
財務指標：												
ROE*8（%）	15.1	13.4	9.4	7.8	7.5	7.5	▲2.9	9.3	11.3	10.7	**9.8**	**—**
ROA*9（%）	4.2	3.8	2.7	2.3	2.3	2.5	▲0.9	2.9	3.6	3.6	**3.0**	**—**
ネットDER*10（倍）	0.9	1.0	1.0	1.0	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7	**0.8**	**—**
DOE*11（%）	3.5	3.2	2.4	2.2	2.3	2.1	1.6	2.7	3.5	3.6	**3.7**	**—**
株価情報：												
期中平均株価（円、米ドル）	2,102	1,840	1,626	1,626	1,897	2,143	2,262	2,215	2,656	3,143	**2,807**	**25.75**
株価収益率（PER）*12（倍）	7.68	6.73	7.47	8.31	8.68	8.69	▲24.08	8.00	7.54	8.46	**8.34**	**—**
株価純資産倍率（PBR）*13（倍）	1.1	0.9	0.6	0.6	0.6	0.6	0.8	0.7	0.8	0.9	**0.9**	**—**

（注1）米ドル金額は便宜的に1米ドル＝109.0円で換算している。
（注2）2011年3月期の数値は、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。
（注3）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。
*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（リース負債除く）」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。
*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。
*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。

ESG情報

Environmental Data

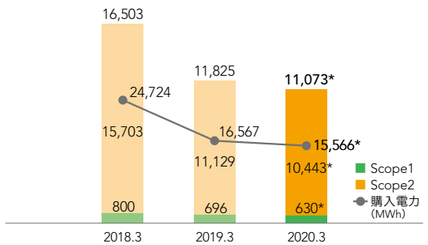
温室効果ガス排出量(連結グローバル)(単位:千t-CO_2e)



セグメント別排出量(単位:千t-CO_2e)

	2018.3	2019.3	2020.3
天然ガス	260	263	245
総合素材	128	130	149
石油・化学	368	223	165
金属資源	2,889	2,940	2,872
産業インフラ	14	14	83
自動車・モビリティ	16	16	20
食品産業	1,107	1,160	1,195
コンシューマー産業	1,355	1,392	1,523
電力ソリューション	1,762	1,485	3,168
複合都市開発	48	7	6
コーポレートスタッフ部門	16	12	11

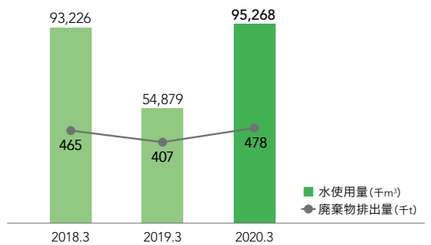
温室効果ガス排出量(単体)(単位:t-CO_2)



Scope1:「燃料使用に伴う直接的なCO_2排出」+「事業活動に伴うエネルギー起源CO_2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CO_2排出」

水使用量・廃棄物排出量(連結・国内)



環境データ(単体)

		2018.3	2019.3	2020.3
CO_2排出量※1、※2(単位:千t-CO_2)		16.5	11.8	11.1*
エネルギー使用量※2(単位:GJ)		305,339	221,302	207,159*
電気使用量(単位:MWh)		24,724	16,567	15,566*
物流起因のCO_2排出量※3(単位:千t-CO_2)		50	45	40*
紙の使用量※4(単位:千枚)		51,196	46,510	38,265*
廃棄物	排出量(単位:kg)	572,824	600,254	506,403*
	リサイクル率(単位:%)	98.5	98.6	98.5*
水の使用量(単位:千m^3)		41	42	38*

対象期間:各年度4月1日〜3月31日
集計範囲(単体):
・CO_2排出量、エネルギー使用量、電気使用量、物流起因のCO_2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

Scope1排出量(6.5ガスのみ)※1、※2

		2018.3	2019.3	2020.3
6.5ガス総量(千t-CO_2e)		997	967	878*
内訳	二酸化炭素(CO_2)	55	47	8*
	メタン(CH_4)	942	920	870*
	一酸化二窒素(N_2O)	0.008	0.01	0.3*
	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

環境データ(連結)

		2018.3	2019.3	2020.3
CO_2排出量※1、※2(単位:千t-CO_2e)		7,963	7,642	9,437*
総資産当たりCO_2排出量※1、※2、※5(単位:百万トン-CO_2e/兆円)		0.62	0.57	0.66
内訳	Scope1排出量(6.5ガスを除く)※1、※2(単位:千t-CO_2)	4,472	4,195	6,006*
	Scope1排出量(6.5ガスのみ)※1、※2(単位:千t-CO_2e)	997	967	878*
	Scope2排出量※1、※2(単位:千t-CO_2)	2,494	2,480	2,553*
エネルギー使用量(単位:GJ)※1、※2		70,649,565	71,669,148	106,075,971*
電気使用量(単位:MWh)※1、※2		4,266,241	4,268,734	4,399,057*

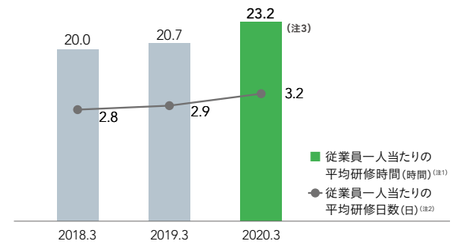
対象期間:各年度
集計範囲(連結):
・CO_2排出量、6.5ガス排出量、エネルギー使用量、電気使用量:単体および連結子会社

*の付された2020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ます。詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.mitsubishicorp.com/ar2020/ja/pdf/a_report2020_21.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

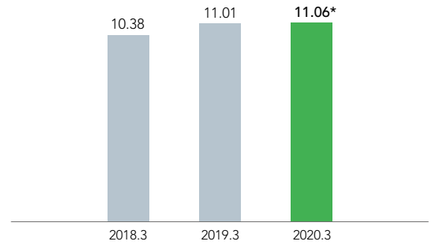
従業員一人当たりの平均研修時間・日数



	2018.3	2019.3	2020.3
研修総時間(単位:時間)	12万3,000	12万4,000	13万7,000

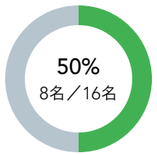
(注1)年間の研修総時間から単体従業員数一人当たりの年間平均研修時間を算出。(海外派遣研修除く)
(注2)1日の勤務時間を7.25時間として算出
(注3)新卒入社後定年退職まで当社で勤務し、標準的なキャリアを積んだ場合に想定される研修(含、海外派遣研修)を全て受講すると仮定したモデルケースにおける年間平均研修時間・日数はそれぞれ62時間・8.6日

女性管理職比率(単体)(単位:%)



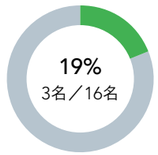
Governance Data

全取締役・監査役に占める独立社外役員の割合☆(単位:%)

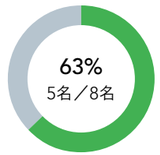


全取締役に占める独立社外取締役の割合
45%(5名/11名)
全監査役に占める独立社外監査役の割合
60%(3名/5名)

全取締役・監査役に占める女性の割合☆(単位:%)



ガバナンス・指名・報酬委員会における社外取締役の割合☆(単位:%)



☆2020年7月1日時点の体制に基づく。

人事データ(単体)

		2018.3	2019.3	2020.3
従業員数(単体)	男性	4,535	4,437	4,356
	女性	1,594	1,579	1,526
	計	6,129	6,016	5,882
管理職男女別比率(単位:%)※6	男性	89.62	88.99	88.94*
	女性	10.38	11.01	11.06*
平均勤続年数		18.4	18.4	18.4
海外在籍者数(グローバル研修生含む)※7		1,288	1,261	1,174
障がい者雇用比率(単位:%)※8		2.63	2.69	2.90*
育児休職取得者数※9	男性	14	13	20
	女性	52	45	52
	計	66	58	72
介護休職取得者数※9	男性	0	0	0
	女性	1	4	1
	計	1	4	1
月間平均残業時間(単位:時間/月)※10		24.7	25.7	25.1
有給休暇取得率(単位:%)※11		69	67	67
従業員満足度(単位:%)※12		—	—	76
労働災害度数率(災害発生の頻度)(Lost Time Injuries Frequency Rate)※13		0.46	0.47	0.49*

※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。なお、2020年3月期の実績を取り纏める中で、過年度の環境データに関しても修正を実施。
※2 算定基準として以下を採用:
・燃料使用に伴う直接的なCO_2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CO_2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CO_2排出
IEA CO_2 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度を定点観測し、運営改善などに繋げることを目的として、「組織風土調査」を3年ごとに実施しており、前回は2020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:1.80
(厚生労働省「平成31年/令和元年 労働災害動向調査」より引用)

会社情報（2020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：5,882名
連結：86,098名

独立監査法人：
有限責任監査法人トーマツ

株主数：287,296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。2020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2020
URL：https://www.mitsubishicorp.com/ar2020/ja/

サステナビリティ関連情報
URL：https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan　2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数（WIN）　wbcsd　優良企業賞

当社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数の名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。
MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI並びにMSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

株主情報（2020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）2020年3月末時点の発行済株式総数および株主数

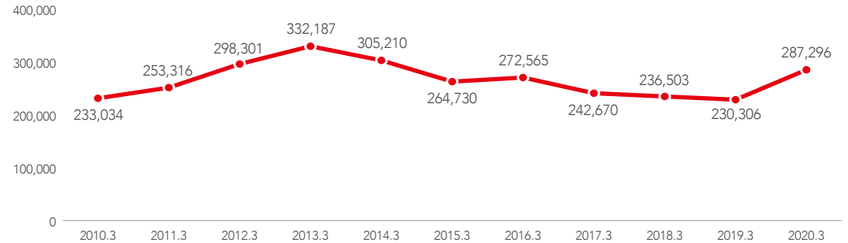
	発行済株式総数（株）	株主数（名）
2019年3月期末時点	1,590,076,851	230,306
増減	—	56,990
2020年3月期末時点	1,590,076,851	287,296

大株主の状況

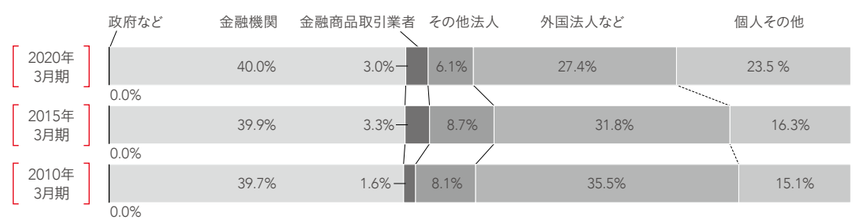
株主名	所有株式の状況（千株未満切捨て）持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	111,717	7.50
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	91,698	6.16
BNYM RE NORWEST / WELLS FARGO OMNIBUS	71,495	4.80
明治安田生命保険相互会社	64,846	4.35
東京海上日動火災保険株式会社	62,111	4.17
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	34,692	2.33
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（三菱重工業株式会社口・退職給付信託口）	32,276	2.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	28,152	1.89
JP MORGAN CHASE BANK 385151	21,103	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	20,300	1.36

（注）持株比率は、三菱商事が保有している自己株式102,110,414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）



（単元/100株）

	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
2020年3月期	2	6,358,101	471,847	970,365	4,355,344	3,739,876	15,895,535
2015年3月期	2	6,477,513	531,424	1,408,520	5,167,434	2,650,389	16,235,282
2010年3月期	561	6,729,628	269,655	1,376,247	6,027,557	2,557,435	16,961,083

www.mitsubishicorp.com

Printed in Japan