



VALUE CREATION

三菱商事の持続的な価値創造ストーリー

Contents

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 14 企業理念/目指す企業像 | 26 中期経営戦略の進捗 |
| 16 価値創造の軌跡 | 30 CFOメッセージ |
| 18 三菱商事の価値創造ストーリー | 32 「中期経営戦略2021」における投資・資本戦略 |
| 20 三菱商事の強み:「総合力」 | 34 サステナビリティ重要課題 |
| 22 三菱商事の強み:「構想力」と「実行力」 | 36 特集:三菱商事による価値創造 |



企業理念

三菱商事は草創期から「三綱領」の精神を理念として掲げています。

「三綱領」は、三菱第四代社長岩崎小彌太の訓諭をもとに、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定されました。この「三綱領」の理念は、当社がビジネスを展開する上で、また地球環境や社会への責任を果たす上での拠り所となっています。



三菱商事グループの目指す企業像

ミッション・企業理念

- 三菱商事は、「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。

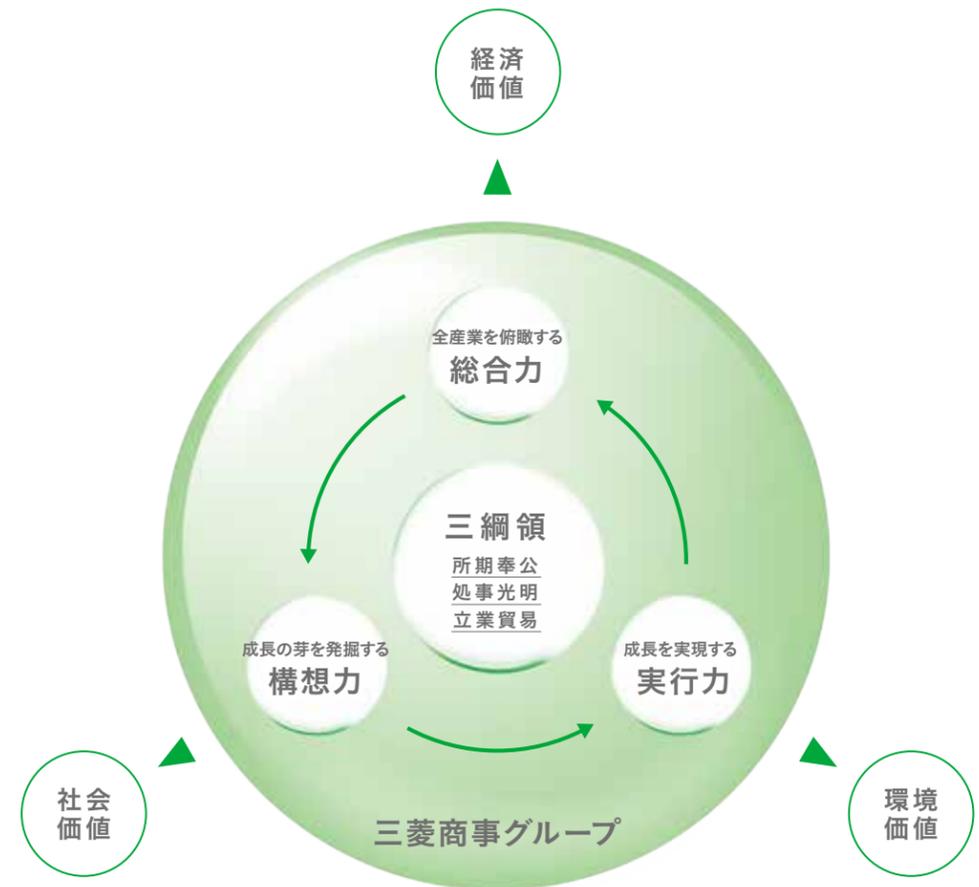
連結経営の強化による成長戦略

- 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。

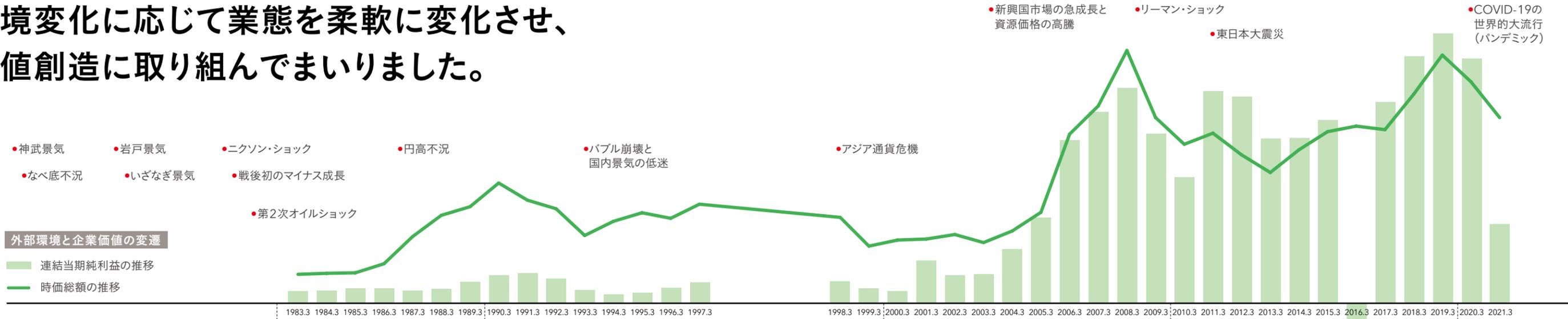
社会のニーズに応え、社会と共に持続的成長を実現する三菱商事グループ

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。



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。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、主体的に価値を創造し成長していく事業経営へのシフトを図っています。また、社会課題の解決や新たな事業機会の創出に向けて、DXとEXの推進にも注力しています。

主な出来事



初代三菱社長 岩崎彌太郎



プルネイ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(株)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 プルネイ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(株)合併基本契約調印
- 1985 北西オーストラリアLNG開発プロジェクトに三井物産(株)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 サハラ沖原油・LNG開発プロジェクトに参画

- 2000 (株)ローソンと資本・業務提携
- 2001 資源メジャー、BHPピリトン社と折半でBMA社を設立
- 2003 鉄鋼総合商社の(株)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(株)誕生
- 2012 ブラジルの穀物会社セアグロ社に出資

- 2014 Cermaq社を子会社化
- 2017 (株)ローソンを子会社化
- 2020 Eneco社を子会社化
- 2020 HERE Technologies社への出資
- 2021 NTTとDX新会社(株)インダストリー・ワン設立
- 2021 中部電力ミライズ(株)と中部電力ミライズコネクスト(株)設立

三菱商事の価値創造ストーリー

当社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まん延により、社会・経済活動に深刻な停滞をもたらしました。同時に地政学上の問題やデジタル社会への移行に加え、低・脱炭素社会への移行は不可逆的な潮流となっており、当社グループもそうした変化への対応力を問われております。

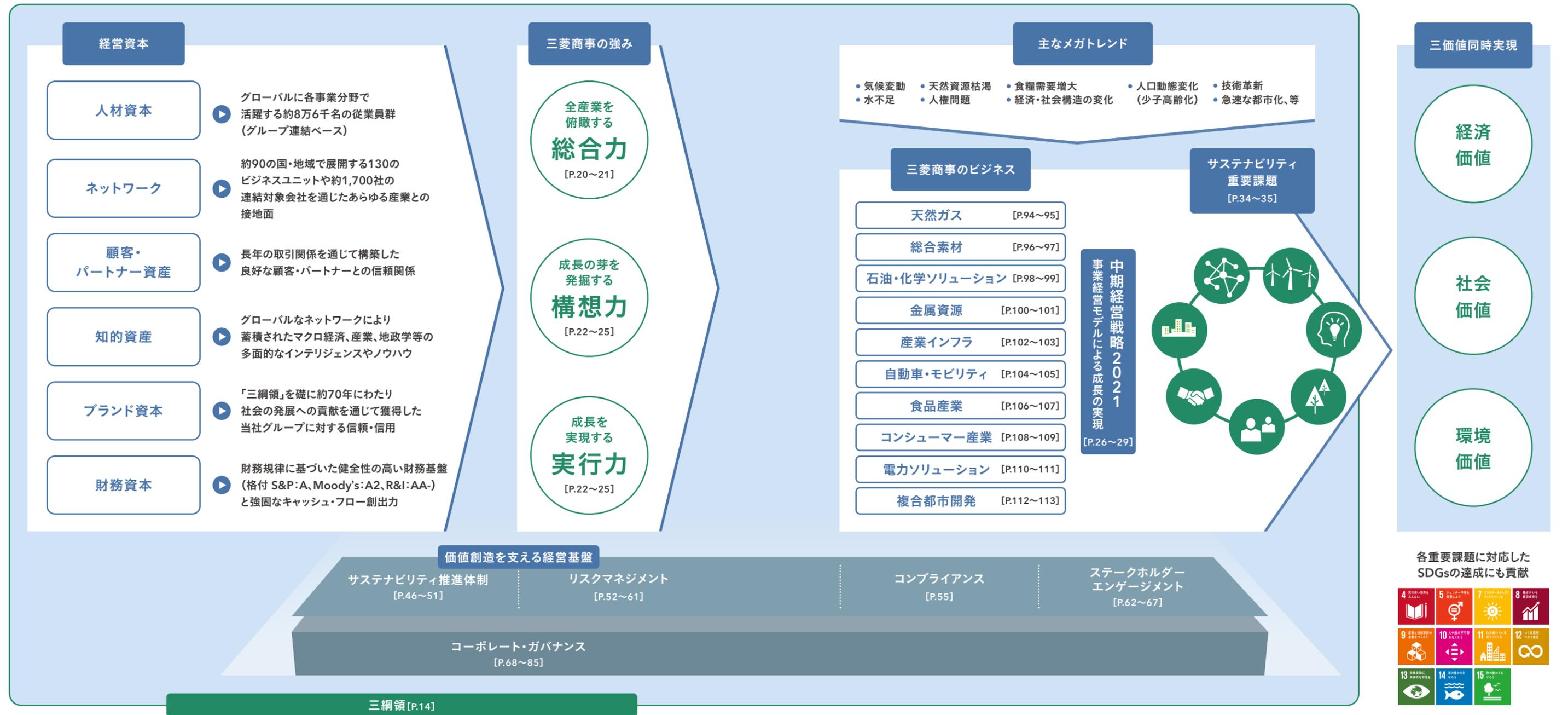
このような外部環境の中で、当社は、創業以来の精神である企業理念「三綱領」の下、世の中の変化を捉え、社会課題やニーズに向き合い、事業機会を見いだしながら、解決していくことに挑戦していきます。

三価値同時実現による価値創造に向けて

当社は「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ぎ、これまでも環境変化に応じて業態を柔軟に変化させ、価値創造に取り組むことで、社会と共に発展してきました。

これからも、当社グループ全体における多様かつ盤石な経

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。



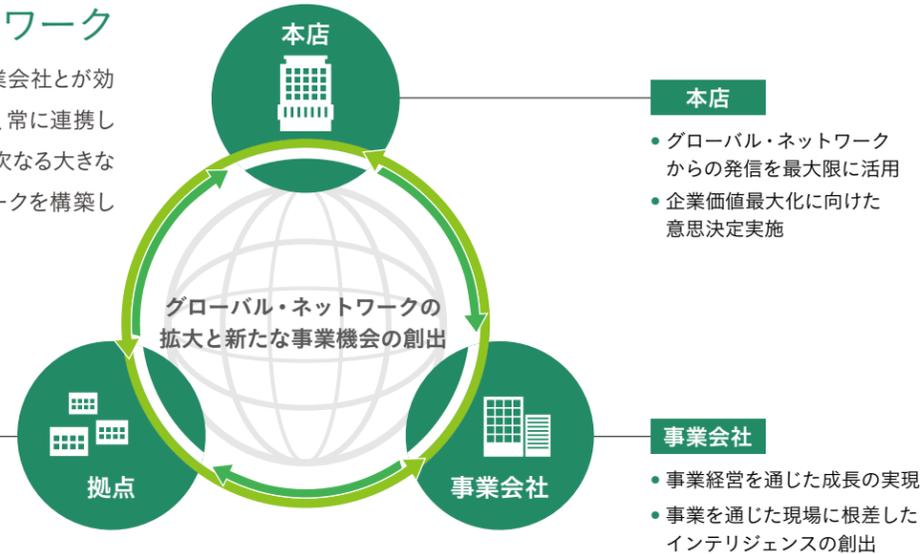
三菱商事の強み

「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

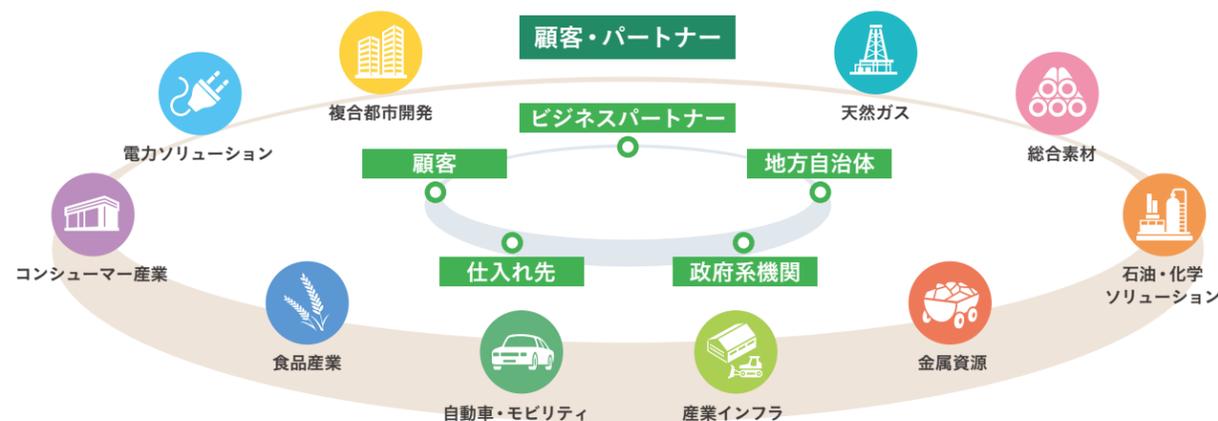
グローバル・ネットワーク

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。



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、当社のみではな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掛け替えのない資産として日々蓄積されています。

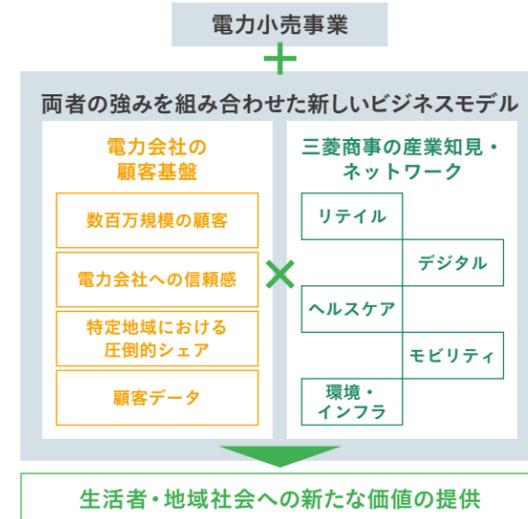


FOCUS グループ横断による「総合力」 ——電力ソリューションとコンシューマー産業のDXの取り組み

三菱商事の総合力の発揮

- ダイナミックに変化する電力事業環境を捉えたDXを推進すべく、グループ横断で総合力を発揮した取り組みを行う（電力ソリューション、コンシューマー産業、複合都市開発、自動車・モビリティ etc.）
- ユーティリティ会社の持つ顧客基盤×当社のサービス・ネットワークによって、エネルギー小売事業を、「消費者の生活を支えるサービス」を包括的に搭載する「総合サービス」へと事業変革することを目指す
- 脱炭素化社会の実現に向けたEXの取り組みと併せ、地域コミュニティを支えるサービスを提供する

電力会社×三菱商事で目指す総合サービス



グループCEOの声

地域に圧倒的なシェアを持ち、地域からの信頼を得ている電力会社。われわれと一緒に、潜在ニーズを掘り起こし、異業種を含めた戦略を立案し、その「強み」を生かしたビジネスの変革と創造を実現してまいります。これは、全産業を俯瞰し、業界との接地面が多い当社だからこそできるDXと考えています。

常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO
中西 勝也



TOPIC 電力・リテールDX: 中部電力ミライズコネク(株)の設立

中部電力ミライズコネク(株)は、「生涯にわたってお客さまによりそう」をコンセプトに、世代を超えた家族の「絆」や暮らし・コミュニティ・ビジネスの「つながり」を創造し、地域社会の発展に貢献します。

各世帯とのつながりを持ち、地域からの信頼も厚い電力会社の顧客基盤に、三菱商事の持つ幅広い産業のネットワークや、コンビニ(ローソン)やスーパー、(株)ロイヤリティ マーケティングなどの小売り・マーケティングを通じた知見を掛け合わせ、最新のデジタル技術を融合させることで、お客さまの日常生活やライフイベントに関わるさまざまなニーズを的確に捉え、One to Oneでお応えするサービスを提供していきます。

中部電力ミライズコネク(株)の概要

- 2021年4月 中部電力ミライズコネク(株) (中部電力ミライズ(株)51%、当社49%)を設立
- サービス内容としては、ライフステージの変化に応じたライフプランニングや保険商品の販売、地域密着型のネットリテールサービス、電力データやIoT技術を活用した見守りサービス、さらに地域の中小規模事業者さまを支える福利厚生をはじめとしたBPO*サービスの提供などを予定
- サービス開発やパートナーリングにおいて当社知見・ネットワークを活用(ローソン、(株)ロイヤリティ マーケティング(Ponta)、食品スーパー etc.)

*BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング): 業務の外部委託



三菱商事の強み

「構想力」と
「実行力」

経営マインドをもって事業価値向上に コミットする人材が成長を牽引

三菱商事にとって、人材は最大の資産であり、競争力の源泉です。創業以来、さまざまな危機や環境変化に直面する中で、社員一人ひとりが世の中の変化を見極め、事業モデルを変化させてきました。社員の成長なくして会社の持続的な発展はなし得ない—その思いを込めて、2019年4月、「中期経営戦略2021」で掲げた人事制度改革を行いました（概要は、右ページに記載）。

2年がたち、少しずつ改革の手応えを感じています。一つには、職務に応じた柔軟な登用が進んだことです。三菱商事には130を超えるビジネスユニット、約1,700の連結対象会社がありますが、組織の規模やミッションが変われば、その経営を担う適材も変わります。そこで、経営職務と人材のアセスメントを行い、能力・意欲ある人材を、年齢・性別等にかかわらずに登用することを徹底しました。これにより、女性や若手もますます活躍していますし、産業DXタスクフォースなどの社内横断的な取り組みに加えて、組織を超えた異動も進展し、多様性と流動性が高まっています。さらには職務と成果に応じたメリハリある処遇を行うことで、意欲や貢献を引き出します。こうして会社が発展し、社員の成長・活躍機会も広がることで、好循環が生まれていきます。

また、タレントマネジメントや研修プログラムの拡充を通じ、自律的な成長を支援する風土も定着してきました。2022年3月期からは、DX推進を加速するための新しいプログラムも始まります。引き続き、OJTとOFF-JTの両面から、社員の成長を支援し、能力を引き上げていきます。

さらに、多様な人材がそれぞれの持つ能力を発揮し、これからは継続的に企業価値を創出していくには、連結・グローバルベースでの人材育成・働く環境整備が欠かせません。より一層、健康経営、女性活躍推進、生産性・効率性向上を含めた新しい働き方への取り組みにも注力していきます。

世の中の流れは、デジタル化や低・脱炭素社会の構築に向けますます加速しています。変化への対応力を高め、会社も社員も変化・成長を遂げていかねばなりません。一方で、「三綱領」の精神は普遍的なものとして、われわれ役職員に根付いており、それは今後も変わりません。役職員一人ひとりが「構想力」「実行力」そして「三綱領」からつながる倫理観や公明正大さをもって、三菱商事グループ各社に対して企業価値を向上させること、さらには、対面する業界に真摯に向き合い広く社会に貢献していくことで、これからは社会と共に持続的な成長を目指していきます。



コーポレート担当役員
(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)
代表取締役 常務執行役員

村越 晃

中期経営戦略2021における人事制度改革

「中期経営戦略2021」では、意図した事業ポートフォリオの構築を目指した仕組みと、次世代の“収益の柱”の構築を目指しその萌芽となる事業を育て上げる仕組みを構築します。その成長を牽引していく人材の育成は、経営の最重要課題です。

世の中の変化に迅速に対応するために、各産業に接する人材が各々の有する知見を集約し、多様な人材を束ね・活かしながら経営していく集団になることで、事業経営モデルを推進し、社員の成長と会社の発展が一体となることを目指します。

求める人材像

事業経営モデル推進のため、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」を備えた人材が、会社の成長を牽引します。

「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」

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

人事制度改革 —4つの重点方針—

①社員の自律的成長と会社による成長支援

- 社員一人ひとりが自律的に経営人材を目指し成長することで、高い成長を実現します
- 「成長支援」を管理職の最重要ミッションの一つとし、会社は社員に育つ機会を提供し、成長を支援します

②多様な経験を通じた人材の早期育成

- 段階的に多様な経験を積ませ、成長と活躍を引き出します
- 組織を超えた異動や配置も推進します

③実力主義・適材適所の徹底

- 多角的な評価や観察の仕組みなどにより、タレントマネジメントを拡充し、年齢・性別等にかかわらず、適材適所を徹底します

④経営人材の全社的活用・ふさわしい処遇の実現

- 経営人材としてふさわしい人材は、適材適所で、難易度・重要性の高い経営職務に登用し、組織を超えて全社的に活用します
- 結果責任を問い、職務と成果にふさわしい処遇体系・水準を実現します

段階的な育成・活用

現場のプロ育成ステージ

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

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、成果を出せる人材へ成長

経営人材活用ステージ

分野を超えて、あるいは、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

人事制度改革の推進状況

4つの重点方針を実現し、人材を早期に育成・活用するため、次のような取り組みを進めています。

職務に応じた経営人材の登用促進による適材適所とふさわしい処遇の実現

職務と人材のアセスメントを進め、当社の役員、本部長・部長、三菱商事グループ企業の経営幹部などの重要な経営ポジションで、約700名(2021年4月時点)を年齢・性別にかかわらず適材適所で登用しています。

(女性活躍推進についてはP.65~67に記載)

メリハリある報酬体系と株式交付制度

一定以上の能力・職務の人材の報酬体系は、職務給にシフトし、経営への関与度合いが高いほど変動報酬の比率を高めています。また、中長期的な会社の発展・企業価値向上と個人の成長のリンク強化を目的とし、株式交付制度も導入しています。

タレントマネジメントの拡充を通じた経営人材育成と成長支援

自らの振り返りに加えて、360度マネジメントレビューなど、周囲からのフィードバックに対する気付きも得て対話を実施し、自律的な成長を促します。

また、多角的な評価や観察の仕組みにより、個々の社員の能力や経験を棚卸しし、広い母集団での異動・配置の検討につなげています。

これらを通じて、社員一人ひとりの成長を支援し、適材適所の異動・配置を通じて多様な経験を積ませることで、早期に高い経営力を持つ人材を育成していきます。

成長対話

社員の自律的成長、上司・周囲からの成長を促す仕組みとして導入しました。周囲から強みや能力開発課題に対するフィードバックを得た上で、能力開発・キャリア開発にフォーカスした対話を上司と行います(評価面談とは別で実施)。キャリアに対する社員の希望を異動・配置にも反映しています。

キャリアチャレンジ制度

組織を越える異動を希望する社員が手挙げ制で異動できる仕組みです。自律的にキャリアを考え、挑戦したいという意欲に応え、さまざまな形で成長の場を提供しています。

経営力を育む人材育成プログラム

人材育成プログラムは、「経営人材育成にさらに注力した成長支援」「管理職のリーダーシップ・人材育成力を強化する研修の整備」「社員が自律的に成長するための研修の仕組みづくり」を重点方針として掲げ、毎年見直しをしながら各種プログラムを企画・実施しています。



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、スタンフォード大学 d.Schoolの教授陣を講師として迎え、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・メカニズムを学ぶプログラムを実施しています。

(写真は2020年3月期にシリコンバレーで実施した際の様子)

DXアクセラレーションプログラム

DXプロジェクトマネージャーの育成を加速させるため、各業界の最前線で活躍する社外のエキスパートを講師・伴走者として迎え、DXプロジェクトマネジメント力を集中的に強化し、構想段階のDX案件を早期実現に向けて実際に推進するプログラムを、2022年3月期より実施します。



人事制度や重要な人事課題については、社長室会の下部委員会であるHRD委員会等において、定期的・継続的なレビュー・議論を行っています。また、取締役会における業務執行報告および監査役との対話や、従業員組合との労使懇談会等を通じて、社内外ステークホルダーとの意見交換も実施しています。

私の成長ストーリー

現場でチャレンジを続ける社員からのメッセージ



組織を率いて社会にインパクトを残せる、やりがいのある仕事に挑戦

若手時代、老舗の食品卸に出向し、社長の抱持をしながら全国の現場を駆け回り、経営のイロハを実地で学びました。経営者は大変な一方、組織を率いて社会にインパクトを残せる、やりがいのある仕事で、将来は自分も挑戦したいと強く感じたことを覚えています。その後、アジアの新興国で新規事業を開発する部隊でインドやパキスタンを担当。成長市場を目の当たりにして、育ち

ゆく中間層の人々の生活を豊かにできるような仕事がしたいと思うようになりました。

その願いが叶い、今はユニクロを展開するファーストリテイリングのインドネシア法人のCO-COOを務めています。インドネシアはコロナの影響が深刻で、ユニクロもロックダウンに伴う一時店舗閉鎖を経験しました。その中でも、生活変化に応じ室内着等お客様のニーズに

合った商品を提案したり、社会貢献活動として180万枚を超えるマスクや防護服を医療従事者向けに寄付したりと、少しでもこの国の人たちのお役に立てるよう、日々知恵を絞っています。

経営は日々降りかかる困難との戦いですが、仲間と力を合わせればどんな困難でも必ず乗り越えられると信じて、前を向いて進んでいきます。



中島 将貴 | 石油・化学ソリューショングループ 環境素材事業部



多様な経験を成長の糧として循環型プラスチック事業の構築にまい進

入社以来、組織を越えて多様な経験をしてきました。化学品分野では、肥料原料のトレーディングに始まり、大型投資案件開発や撤退案件に携わり、プロジェクト遂行の難しさを身をもって体感し、金属資源分野ではチリやペルーの鉄鉱石・銅鉱山現場を肌で感じ、操業管理や事業投資の考え方を学びました。事業ライフサイクルの網羅的な経験に加え、サステナビリティ推進部では、サステナビリティという考え方をい

かに会社の施策、および実際のビジネスに落とし込むかを学びました。これらの経験が、事業構築に当たり問題が生じた際の引き出しの多さとして大いに生かされていると感じています。

現在は、気候変動や海洋プラスチック問題などを背景に、変革が求められる石油化学バリューチェーンにおいて、リサイクル分野で新たな事業モデルの構築に取り組んでいます。将来的には、これまでの多様な

経験を生かして、事業会社の経営にチャレンジし、さらなる価値創造に貢献していきたいです。



2020年に増資引き受けを行ったタイ新光社PET製造工場(ケミカルリサイクル事業については99ページに記載)

環境変化への対応力を発揮し、 長期視点で経営戦略を実行

中期経営戦略2018 新たな事業経営モデルへの挑戦

創意工夫により新たなビジネスモデルを構築し、自らの意思で社会に役立つ事業価値を追求していくことで、経営能力の高い人材が育つ会社

課題認識	
<p>経営基盤の再整備</p> <ul style="list-style-type: none"> 資源市況の悪化を受け、創業以来初の連結純損失を計上した2016年3月期を踏まえ、リスク・リターン観点からのポートフォリオ・リバランス 変化が激しい経営環境下、突発的な経済異変にも対応し、安定的に事業を継続できるよう、キャッシュ・フローを重視 <p>新たな成長に向けたビジネスモデルの転換や資産入れ替えの加速</p>	<p>安定した株主還元</p> <ul style="list-style-type: none"> 2016年3月期は連結純損失を計上。1株当たり配当は50円(安定部分)を維持。キャッシュ・フロー創出力を踏まえた、安定した株主還元の必要性
<p>資源と非資源のバランスの見直し (市況系:事業系=3:7のエクスポージャー)</p> <p>「資源/非資源」に代えて、市況のリスク感応度に基づき、「市況系/事業系」にくり直し</p> <p>「市況系」の投融資残高を一定に保つことで、最適バランスを実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 市況系(主に資源分野)については、優良資産への投資を継続しながら、入れ替えを通じて投融資残高を一定に保ち、質の向上を図る 事業系(主に非資源分野)では、入れ替えを進めつつ、主体的に強みや機能を発揮できる事業への成長投資を実行 	<p>「事業投資」から「事業経営」へのシフト</p> <ul style="list-style-type: none"> 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」事業経営モデルへのシフト <p>「事業のライフサイクル」を踏まえた入れ替えの加速</p> <ul style="list-style-type: none"> 「事業のライフサイクル」と「三菱商事の主体的な機能」の観点から見極め入れ替えを促進
<p>キャッシュ・フロー重視の経営</p> <ul style="list-style-type: none"> キャッシュ創出額の範囲内で投資と株主還元を実行し、有利子負債の水準をコントロール 機動的にキャッシュ・フローをコントロールするため、営業グループレベルでも、よりキャッシュ・フローを重視した経営を進め、グループの自律的経営が着実に進展 	<p>株主還元方針</p> <p>持続的な利益成長に合わせて増配する「累進配当」を導入。配当を基本とし、自社株買いは必要な場合に機動的に実施</p>

振り返り	課題認識
<p>市況系・事業系のリバランスを通じた業績の安定化、厳格な投資規律に基づく資産入れ替えの推進により財務健全性が向上。事業系・市況系ともに巡航利益が積み上がり、過去最高益を達成。累進配当制に基づく利益成長に合わせた増配の継続に加えて、3年間のキャッシュ・フローや投融資レバレッジ等の状況を踏まえ、資本効率の向上を図るための自己株式取得(3,000億円)を実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境変化に対応した、意図した事業ポートフォリオの構築 事業ステージに応じて当社の強みを発揮し事業価値向上を図る成長メカニズムの構築 経営力の高い人材の早期育成による事業経営モデルの深化

中期経営戦略2021 事業経営モデルによる成長の実現

地政学的力学の変化やデジタル化、低・脱炭素化の急速な進展に対応しつつ、事業経営モデルによる三価値同時実現を前提とした成長を実現

中期経営戦略2021の骨子	2021年3月期までの進捗状況
<p>事業ポートフォリオ</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオによる意思決定(川下領域・サービス分野の強化) 	<p>DX・EXに関連し「川下」領域や、「エネルギー・電力」「サービス」分野の取り組みが進捗</p> <ul style="list-style-type: none"> オランダを中心に600万世帯の顧客基盤を有する欧州総合エネルギー事業会社Eneco社の買収や、インドネシア・ジャカルタ郊外BSD地区スマートシティ開発への参画および都市運営の協業検討開始により、川下領域を拡充 Eneco社買収後のオランダ大型洋上風力発電に係る開発権取得等により、エネルギー・電力分野を強化 位置情報サービス会社である HERE Technologies社への出資によりサービス分野を拡充 <p>電化の進展に関連した「川上」領域における取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ベルー・ケジャベコ銅プロジェクト開発を2022年中の生産開始に向けて推進 軽量・リサイクル性に優れたアルミの原料となる豪ポーキサイト鉱山オールクンの権益取得
<p>成長メカニズム</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業構想力とデジタル戦略の強化 事業価値向上による循環型成長モデルとROE維持向上 	<p>未来を見据えた重要課題であるDX・EXの進捗</p> <ul style="list-style-type: none"> DXでは、NTTと業務提携。(株)インダストリー・ワンを設立し、産業DXを着実に推進 中部電力グループと中部電力ミライズコネクスト(株)を設立し、電力・リテイルDXの取り組みを推進 全社横断の産業DXタスクフォース組成などを通じて、全社で70件以上のDX案件を検討、推進中 EXでは、産業界の持続的競争力の向上と環境課題解決の両立の実現を目指す 2031年3月期に2020年3月期比で再生可能エネルギー(再エネ)発電容量倍増、2050年までに発電事業非化石比率100%を目指す <p>循環型成長モデルによる入れ替えの進捗</p> <ul style="list-style-type: none"> 発電資産や不動産開発資産の売却等により事業価値向上後の入れ替えを着実に実行 赤字会社を全社でリストアップし黒字化・入れ替え方針に対する管理を強化
<p>人事制度改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営力の高い人材を継続的に輩出することを目指す人事制度改革 社員の成長と会社の発展が一体となるような評価・報酬制度の導入 	<p>2019年4月に「多様な経験を通じた早期育成」「実力主義と適材適所の徹底」「経営人材の全社的活用」を軸とした人事制度改革を実行</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務に応じた経営人材登用による適材適所を推進 メリハリのある評価・報酬制度による職務にふさわしい処遇を実現 タレントマネジメントの拡充を通じた経営人材育成と成長支援が進捗
<p>定量目標・資本政策</p> <p>株主還元方針</p>	<p>2020年3月期連結純利益実績 5,354億円、2021年3月期連結純利益実績 1,726億円</p> <p>2022年3月期連結純利益見通し 3,800億円</p> <p>財務規律*に基づく資本政策の下で累進配当を継続</p> <ul style="list-style-type: none"> 1株当たり配当は、2020年3月期 132円、2021年3月期 134円、2022年3月期見通し 134円

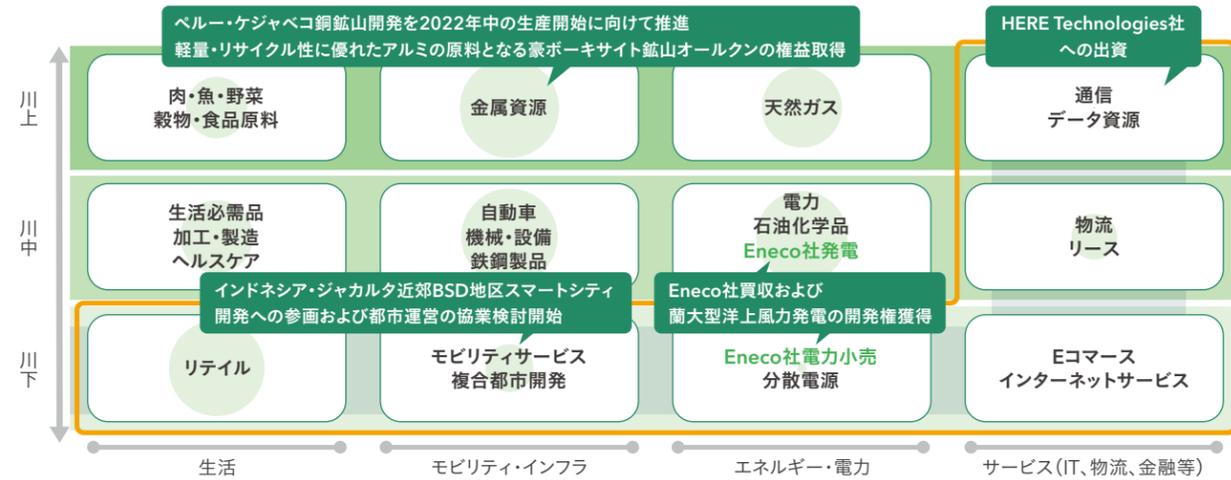
※ キャッシュ・フロー経営は維持しつつ、グループの業績に関わらず必要な投資を実行することで順張り投資からの脱却を図る

2021年3月期で認識している外部環境変化

- 新型コロナウイルスのワクチン接種が世界的に開始され、経済環境は緩やかな回復基調。コロナ禍により人々のライフスタイルが変化し、デジタル化が進捗
- 各国政府が温室効果ガス排出量ネットゼロを宣言し、低・脱炭素化の潮流が加速
- 米中の覇権をめぐる対立を中心とした地政学的な不確実性の高まり

01 事業ポートフォリオ

- DX/EXに関連し「川下」領域や、「エネルギー・電力」「サービス」分野の取り組みが進捗
- 電化の進展に関連した「川上」領域における取り組みが進捗



02 成長メカニズム～事業構想力とデジタル戦略の強化～

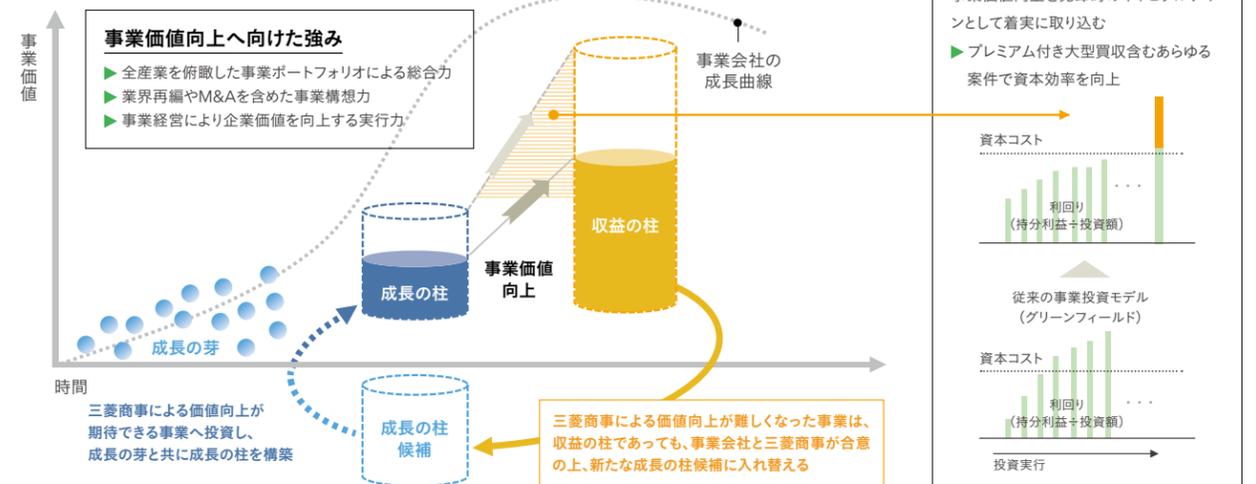
未来を見据えた重要課題であるDX/EXの進捗

- NTTとの業務提携、全社横断の産業DXタスクフォースを組成し、その一環としてDXサービス会社(株)インダストリー・ワンを設立し、産業DXを着実に推進
- 中部電力グループと中部電力ミライズコネク(株)を設立し、顧客へのサービスを展開する電力・リテールDXの取り組みを推進
- 2031年3月期に2020年3月期比で再エネ発電容量倍増および2050年までに発電事業の非化石比率100%を目指す

DXの取り組み状況	EXの取り組み状況
<ul style="list-style-type: none"> 幅広い業界における産業知見と、ネットワークを生かした当社らしいDXを促進 DXによるフードロス削減や、物流効率改善に伴うCO₂削減等を通じEXと一体で推進 <p>産業DX推進</p> <ul style="list-style-type: none"> NTTグループと、DXサービスを提供する(株)インダストリー・ワンを設立 両社の強みである産業知見とICT技術を集約し、日本の産業界のDX促進を目指す <p>電力・リテールDX推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 中部電力グループと中部電力ミライズコネク(株)を設立 地域に深く根差した顧客基盤とデジタル技術を活用したマーケティングにより、暮らしやライフイベントに最適なサービスを提案 <p>(上記以外にも70件以上のDX案件を検討・推進中)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2050年カーボンニュートラル社会の実現を念頭に2022年3月期中に当社らしい最適解を提示予定 3つの観点での取り組みを通じて、産業界の持続的競争力向上と環境課題解決の両立を実現 <p>Avoid 温室効果ガス(GHG)排出を回避する再エネ等の設備・事業の新規開発</p> <p>Reduce 火力等の既存設備・事業におけるGHG排出量の削減</p> <p>Remove 残存する排出GHGのニュートラル化</p> <ul style="list-style-type: none"> 洋上風力・水力等の再エネ発電事業の取り組み強化 火力発電事業のダイベストメント目標を設定 エネルギー安定供給と、火力発電の低炭素化やCO₂を排出しないゼロエミッション火力への移行に貢献 CCU/CCSの利活用などによるカーボンニュートラル化への取り組み強化

03 成長メカニズム～循環型成長モデルによる資産の入れ替え～

- 発電資産や不動産開発資産の売却等により事業価値向上後の入れ替えを着実に実行
- 赤字会社を全社でリストアップし黒字化・入れ替え方針に対する管理を強化



資産入れ替えによるキャッシュ・フロー:

5年間で約2.5兆円の売却および回収を実行。中経2021期間では3年間で0.7兆円の当初想定に対し、2年間で約1兆円を実行

年次	金額(億円)	主な売却・回収事例
2017年3月期	3,900	LNG関連/ファンド関連
2018年3月期	4,784	航空機リース関連/船舶関連/不動産関連
2019年3月期	6,221	一般炭関連/航空機リース関連/船舶関連
2020年3月期	5,507	一般炭関連/発電関連/不動産関連
2021年3月期	4,461	発電関連/不動産関連/北米シェールガス事業

04 人事制度改革

- 職務に応じた経営人材登用による適材適所を推進
- メリハリのある評価・報酬制度による職務にふさわしい処遇を実現
- タレントマネジメントの拡充を通じた経営人材育成と成長支援が進捗



4つの重点方針

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

具体的な取り組み

- 適材適所を推進した結果、経営ポジションへの若手社員登用が2019年4月比で1.5倍に拡大
- 経営ポジションの評価・報酬制度は職務給にシフト、変動報酬比率を拡大しメリハリのある評価を実施
- 全社員を対象に成長対話を実施、上司・同僚・部下等からの多角的な評価や観察も踏まえ広い母集団で異動・配置を検討
- イノベーション研修、DXアクセラレーションプログラムなど新たな人材育成プログラムを導入
- 多様な人材が活躍できる環境の整備を推進(健康経営、女性活躍推進)



人事制度改革に加え、全社で産業DXタスクフォースを組成し横連携を促進

(注)撮影時のみマスクを外し、撮影を実施しております。

財務規律を維持した 投資と資産入れ替え、 累進配当による安定的な 株主還元を実現

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)



2021年3月期の振り返りと 「中期経営戦略2021」の最終年度に向けて

大変厳しい決算なるも、 着実な回復傾向

当社の2021年3月期の連結純利益は、前期と比べて3,628億円減益の1,726億円と大変厳しい決算となりました。これは、新型コロナウイルスの影響や資源価格の低迷を背景に、当社が強みとするオーストラリア原料炭事業をはじめ、LNG関連事業や自動車関連事業などにおいて大幅な減益となったことに加え、前期に計上したチリ銅事業再編に伴う利益の反動や当期に計上した(株)ローソン宛でのれんおよび無形資産の減損などの影響によるものです。

厳しい結果を真摯に受け止めて今後の取り組みにつなげていきます。一方で、減損などの一過性損益を除いた巡航利益は厳しい事業環境の中でも3,000億円超の規模を維持していること、食肉事業や石油事業、タイ自動車事業などはコロナ禍においても前期比増益となり業績を下支えしたこと、銅事業や鉄鉱石事業など市況の回復・上昇を取り込み始め増益となった資源事業もあることなどは正しく認識しておく必要があります。

また、2021年3月期第4四半期(3カ月)における一過性損益を除いた巡航利益は1,226億円となっており、季節要因や発電資産売却といった偏りを除いても、約

1,000億円弱程度と四半期ごとに連結純利益は着実に回復してきています。

キャッシュ・フローは 引き続き堅調に推移

連結純利益が前期比3,628億円の大幅減益となった一方で、営業収益キャッシュ・フローは6,252億円の収入と、前期比469億円の減少にとどまりました。これは、連結純利益の減益要因には、(株)ローソンに係る減損などキャッシュを伴わない損失が含まれていることに加え、当期より連結開始したEneco社が稼得するキャッシュ・フローが貢献し始めたことなどの影響によるものです。投資キャッシュ・フローは、HERE Technologies社宛での投資実行に加え、欧州総合エネルギー事業やLNG関連事業における設備投資など8,034億円の支出となりましたが、財務規律を維持するため政策保有株式の売却や北米不動産事業における物件売却などを進めたことで4,461億円を回収し、全体では3,573億円の支出となりました。この結果、連結純利益が落ち込む中でも営業収益キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローを合計した調整後フリーキャッシュ・フローは2,679億円の収入となりました。

資源価格下落シナリオでも 一定の耐性を織り込んだ見通し

2022年3月期の業績見通しは、前期と比べて2,074億円増益の3,800億円を見込んでいます。8グループで増益を見込むものの、いまだ回復途上にあるとの認識の下、引き続き不透明な外部環境を踏まえて策定しており、資源価格の下落にも一定の耐性を織り込んだ見通しとしました。

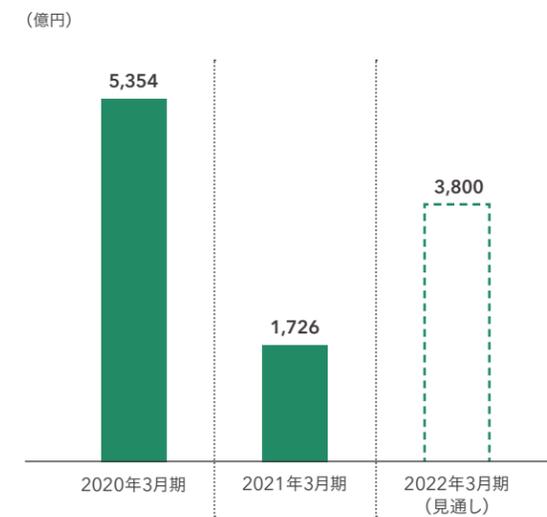
一方、2022年3月期第1四半期の連結純利益は1,876億円となり、業績見通し3,800億円に対する進捗率は49%となりました。これは、世界的な経済活動の再開に伴い、自動車関連事業などにおける需要回復や、銅や鉄鉱石といった資源価格の上昇など、事業環境の改善を、それぞれの事業で着実に利益に結び付けることができたためです。この結果を踏まえると、通期業績は3,800億円を上回る可能性が高いと考えられるものの、どの程度上回るのかを見定めるためには、足元の東南アジアをはじめとする新型コロナウイルスの感染再拡大の影響や高値圏で推移する資源価格の動向を慎重に分析する必要があります。第2四半期にかけて精査していく予定です。

また、2023年3月期以降に目を向けると、利益貢献の

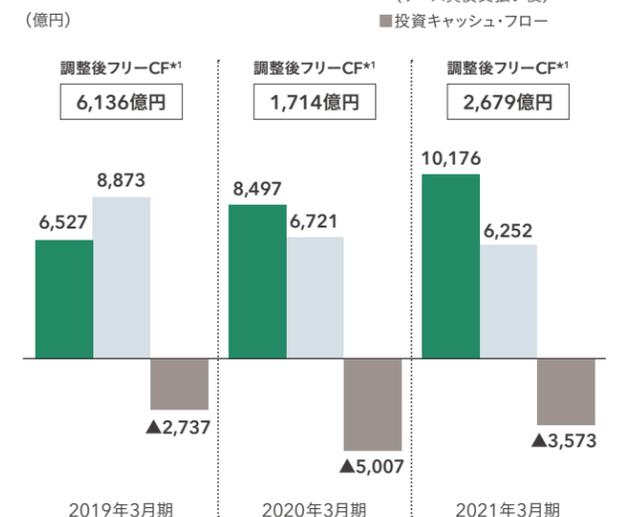
開始が期待される投資案件が多くあります。特に大きなものとしては、2023年3月期中の生産開始を見込んでいるペルーのケジャベコ銅鉱山や2020年代半ば以降に立ち上げ予定のLNGカナダが挙げられます。その他にも、データセンター事業の拡大や三菱自動車工業(株)におけるASEANでの新型車の投入、タンゲーLNGの拡張など、業績に重要な影響を与え得る案件は多数あります。引き続きこれらの投資が着実に利益貢献につながるよう、一つ一つの取り組みを丁寧に進めていきます。

なお、「中期経営戦略2021(以降、中経)」で示した2022年3月期の連結純利益9,000億円は一定の前提を置いて策定したのですが、2022年3月期での達成が難しいことについては重く受け止めています。主な差異としては、資源価格の前提の違いや新型コロナウイルスの影響などに加え、環境変化を踏まえ、財務規律の維持を優先させた影響などが挙げられます。まずは、コスト削減や赤字会社の整理を徹底するなど足場を固めつつ、事業環境変化に応じてビジネスモデルを変化させ、新たな価値創造に取り組むとともに、中経で掲げてきた循環型成長モデルを進めることで、いずれ結果につながっていくものと考えています。

連結純利益の推移および2022年3月期の見通し



キャッシュ・フローの推移



*1 調整後フリーキャッシュ・フロー：営業収益キャッシュ・フロー(リース負債支払い後)と投資キャッシュ・フローの合計

*2 営業収益キャッシュ・フロー(リース負債支払い後)：運転資金の増減影響を排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)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

Q 中経の2年目が終了しましたが、中経で掲げていた循環型成長モデルの進捗状況をどのように評価していますか？

A. 循環型成長モデルは社内に浸透しつつあり、キャピタルゲインを含め2年間で約1兆円の資産入れ替えを実行しています。

過去には「成長のための投資」という言葉が使われ、投資をしなければ成長しない、投資をすれば利益が出るという考え方がありましたが、2年前よりその考え方を根本的に改めるようにと社内で発信してきました。この背景にはブラウンフィールド案件の増加があります。一から手掛けて事業を開拓するグリーンフィールド案件は、成功した場合の利回りも大きく、投資の拡大と成長は表裏一体のものでしたが、市場が成熟し流動性が高まっている今日ではそのような案件は減少してきています。代わりに増えたのがブラウンフィールド案件ですが、ブラウンフィールド案件はある程度事業が進捗した段階で参入するためリスクは相対的に低いのですが、その代わりに参入対価として相応のプレミアムを支払わなければならないため投資利回りは低下します。この投資利回りの低下を補うためには、売却によりキャピタルゲインを得ることが鍵となります。すなわち、当社の関与による成長が見いだせなくなった段階で、黒字であったとしてもその事業を売却して投資資金を回収し、新たな成長分野に再投資する。この循環の中で着実にキャピタルゲインを積み重ねていくことが重要となります。

この循環を促進するために、各営業グループに売却目標額を設定するとともに、成長曲線が緩やかになった売却候補案件のリストを提示し、どの案件を売却することで目標を達成するか、各営業グループに決断を求めています。施策は浸透しつつあり、キャピタルゲインを含め2年間で約1兆円の資産入れ替えが実行されました。

今後も資産入れ替えを進め、循環型成長モデルをさらに促進することで、財務健全性を維持しながら継続的な投資と株主還元を行ってまいります。

Q 2021年3月期の業績を踏まえて、資本配分や投資戦略について変更はありますか？

A. 基本方針に変更はなく、厳格な財務規律に基づくキャッシュ・フロー管理を強化していきます。

2017年3月期に現在の経営体制になって以降、調整後フリーキャッシュ・フローの範囲内で累進配当を実施し、有利子負債を増やさないという基本方針は一貫しています。一方、財務健全性の観点で、投融資レバレッジ（投融資残高に対する格付資本のカバー率）の適正水準を40～50%に設定していますが、2021年3月期末時点で54%となり適正水準を上回っている状況にあります。これはEneco社の買収等の大型投資により投融資残高が増大した後、2021年3月期の連結純利益が大幅に減益となったことで資本積み増しが減少したことによるものです。引き続き積極的な資産入れ替えの促進などを通じたネット投資額の抑制と連結純利益の回復により、2022年3月期末時点で適正レンジに戻るよう取り組んでいます。なお、ネット投資の抑制に当たっては、投資に必要な資金を既存資産の売却収入により創出するよう求めており、財務規律の観点でも、循環型成長モデルの促進を後押ししています。

また、未来を見据えた重要課題として、当社はDXとEXに注力していますが、特定の分野に集中的に資金配分するといった極端な志向はありません。当社の強みは多様な産業で事業を展開していることにあり、多岐にわたる分野で次の成長の芽を見つける機会があると言えます。その中からいかに優良な案件を厳選するかが成否の鍵であり、投資の実行はその選別プロセスの結果です。資本配分や投資戦略は変更することなく、引き続き厳格な財務規律に基づいて取り進めてまいります。

Q 近年、事業系分野での減損が続いていますが、その原因をどのように分析されているのでしょうか？

A. 投資のタイミングは大きな要因の一つ。順張り投資のみとならないようにしていきます。

最近の投資を振り返ると、資源以外の投資で大きな減損が発生していることは大変真摯に受け止めています。大きな要因の一つは投資のタイミング、すなわち業績が上り基調にあるときに投資していたことにあると考えています。資源分野では過去の反省を生かした投資の決断をしてきましたが、事業系では結果的にそれができていなかったことが最大の反省です。この反省を生かし、順張り投資のみとならないこと、これをより一層心掛けることが重要だと考えています。

従来は分権経営により資産入れ替え等のスピード感を増すべく、営業グループ単位でキャッシュ・フロー管理を行う仕組みとしていましたが、これは同時に利益が出ているグループほど多く投資ができる構造でもあり、順張り投資を招きやすい制度であったのは事実です。分権と集権のさじ加減は絶対解のない難しい問題ですが、現中経では、稼得したキャッシュ・フローに応じた投資枠を各営業グループに付すことはせずに、Eneco社のような大型投資は全社としての投資規律の中で判断するなどの対応を取っています。

Q 2021年3月期は前期比大幅な減益となりましたが、業績回復に向けた取り組み方針について教えてください。

A. 赤字会社の整理を徹底し、足場固めを進めます。

2021年3月期の業績が悪化している中、将来の業績回復に向けた施策として、赤字会社の整理に着手しています。赤字会社の整理を実行に移す過程では、売却損や引当金などの一過性損失が発生します。単年度の純利益だけを見てしまうと、発生した一過性損失によって赤字がなくなったことによるプラスの効果を上回ってしまうこともあるため、効果の測定が難しい場合もありますが、将来に赤字を持ち越さないということを主眼において取り組んでいます。赤字会社のうち、慢性的に赤字が続いている先の3分の2についてはすでに対応方針を固めており、残りについても早急に道筋を固め、今後発生する赤字額の削減を進め、今後の成長に向けて強固な基盤を構築してまいります。

Q 株主還元、特に配当について、方針の変更はありますか？

A. 累進配当を維持し、2022年3月期配当は前期と同額の1株当たり134円を予定しています。

2022年3月期の配当は2021年3月期と同額の1株当たり134円を予定しています。2021年3月期は大幅な減益となりましたが、キャッシュ・フローは底堅く推移しており、財務健全性も維持されていることから、現中経でお約束の通り、減配せずに「累進配当」を継続するものです。なお、2022年3月期の業績見通しは第2四半期にかけて精査の上で、増益幅を見定めていく方針としておりますが、株主の皆さまへの期待に応えるべく、今後の配当方針は内外環境変化の動向を見据えながら検討していきます。

自社株買いに関しても、投融資レバレッジを勘案しつつ実施する方針に変更はなく、適正水準を下回った場合には機動的に対応を検討します。

次期中経が始まる2023年3月期以降については、現時点で具体的にお約束できることはありませんが、今後も株主・投資家の皆さまとの対話を重視していきます。



Message

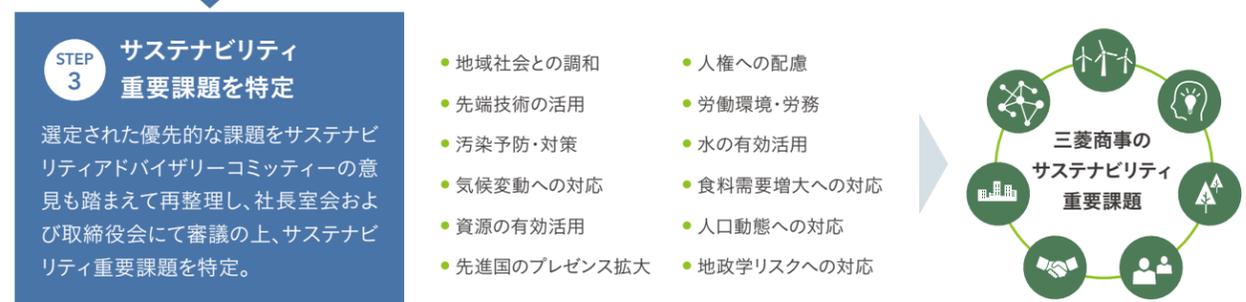
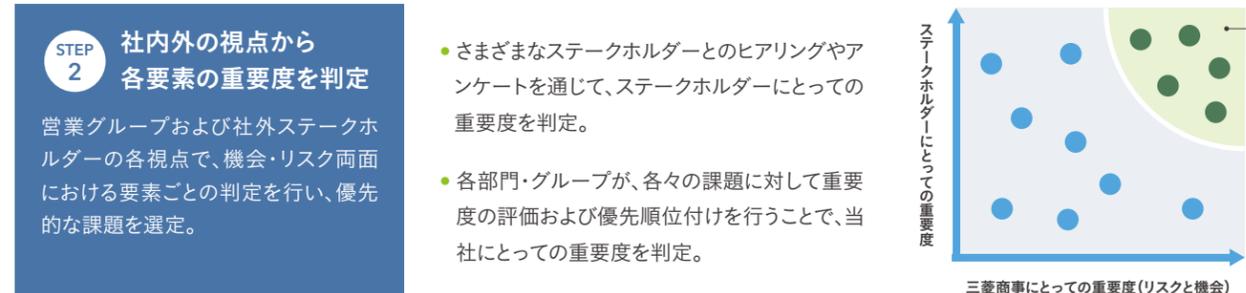
赤字会社の整理を着実に実行することで、足元を徹底的に固めつつ、引き続き循環型モデルのさらなる促進を通じ、ROEの向上を図ってまいります。また、資本コストの低減については、資本市場の皆さまからの期待にお応えし、当社に対する信頼性を向上させていくことが不可欠と考えています。そのためにも、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントや開示資料の充実化等により、当社の事業や経営方針に対するご理解・ご賛同を得ることに努めると同時に、当社に対する資本市場の期待や要望を的確に把握し、次期中経の策定につなげてまいります。

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。

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



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

サステナビリティ重要課題を事業戦略に織り込むべく、サステナビリティを担当するコーポレート担当役員と営業グループCEOとの間の対話や、サステナビリティ・CSR委員会を定期的実施しています。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関与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。

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 再生可能エネルギー, 13 気候変動への対応	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 再生可能エネルギー, 8 持続可能な産業と雇用, 12 持続可能な消費と生産, 14 海洋資源	各国のニーズに基づく資源・原材料などの安定的かつ持続可能な調達・供給を実現し、またサプライチェーン上の環境・社会性面にも配慮していきます。
地域課題への対応と解決策の提供	9 産業とインフラの持続可能な開発, 11 持続可能な都市とコミュニティ	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 再生可能エネルギー, 9 産業とインフラの持続可能な開発	技術革新がもたらす産業の大きな変化も取り込みながら、社会課題の解決に資するイノベティブなビジネスを常に創出していきます。
自然環境の保全	12 持続可能な消費と生産, 14 海洋資源, 15 陸域生態系	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 質の高い雇用と経済成長, 10 公平な社会と開発	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 性別平等, 8 持続可能な産業と雇用	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。

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2019年に策定し、2020年には、この個別の事業目標を外部環境や社会からの要請を踏まえたより具体的な目標となるように見直しました。見直し後の目標やそれにひも付く主な取り組みは以下の通りです。

低炭素社会への移行

- 2031年3月期までに再生可能エネルギー発電容量を2020年3月期比倍増(3.3GW→6.6GW)(加えて、既存火力発電容量の削減、およびゼロエミッション火力への切り替えて2050年までに非化石比率100%化)
- 発電向け燃料アンモニアのサプライチェーン構築
- CCUS・水素関連事業化推進
- 電気推進船(低環境負荷対応)の取り組み推進

持続可能な調達・供給の実現

- 食品廃棄物50%削減(2019年3月期比)
- プラスチックの低炭素・循環型を実現するリサイクルPET・環境対応素材製造事業の推進

地域課題への対応と解決策の提供

- 大気汚染軽減と低炭素化を進める現実解であるCoal/Oil to Gas事業(石炭・石油から天然ガスへの転換)の推進
- 自律運航船(省人化対応)の取り組み推進
- モビリティ・サービス事業推進
- 利便性と低環境負荷を実現させた高付加価値の複合都市開発

当社は、今後も長期的な視点で当社の持続可能な成長の実現に努めてまいります。



三菱商事の産業DX

産業DXの目指す姿

三菱商事は“川上・川中・川下”と呼ばれるサプライチェーン全体にわたり、多種多様な産業で事業活動を行っており、現在ではほとんどの産業のお客さまとの接点を有しています。また、当社では約1,700社にも及ぶ連結対象会社の収益により成り立っており、事業会社各社がビジネスの主役となっています。そのため、当社が掲げる産業DXは、当社のDXだけでなく、各産業のプレーヤーが主体的に推進するDXを支援し、産業全体に広げていく必要があります。あらゆる産業に対してDX促進に向けたソリューションを提供する共通のデジタルプラットフォームを構築し、産業全体の発展と社会課題の解決に貢献することが当社の目指す姿です。

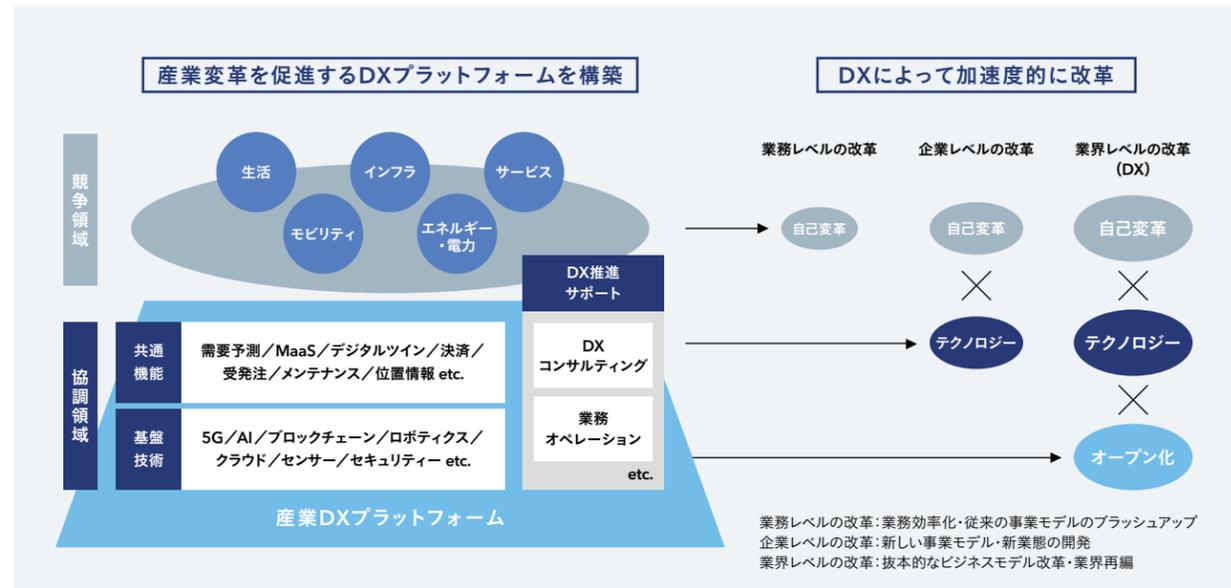
DIGITAL TRANSFORMATION

多様な産業のビジネスモデルを変革するDX推進体制

産業DXでは、多岐にわたる産業知見に、デジタル技術を掛け合わせることで新たな価値の提供を図ります。総合社であっても競争力を高めるためにはコアとなる技術力は必要です。そのため当社はDX推進に必要な機能の内製化に向けてエムシーデジタル(株)を2019年9月に設立し、トップクラスのデータサイエンティスト、デザイナー、ITエンジニアを集め、産業DXを推進するための施策を進めています。

2019年12月に業務提携を行ったNTTとは、当社の強みである

産業知見と、デジタル知見を融合させて新しい価値の創出を目指しています。2020年5月には世界最大手の位置情報サービス会社であるHERE Technologies社にNTTと共同で出資しました。また、2021年6月には、DXサービスを提供する(株)インダストリー・ワンをNTTと共に設立しました。同社は、日本の産業や企業の成長を支える変革実行パートナーとして、DXのプラットフォーム構築からデジタルビジネスの創造までを一気通貫で提供していくことを目指しています。



CASE 社会課題を解決する産業DX — 食品流通DXプラットフォームの構築

食品流通分野への貢献と新たな価値提供

常務執行役員
 コンシューマー産業
 グループCEO

菊地 清貴



当社は半世紀以上にわたって食品流通業界で事業展開し、現在も数千社の仕入先・取引先とビジネスを共にしており、かねてよりパートナーの皆さまと、プラットフォーム構築のための自己変革とデジタル化の準備を進めてきました。現在の食品流通を取り巻く環境は、食品ロスや労働人口減少など多様な社会課題が存在します。食品流通分野における課題の一つとして挙げられるのが、年間約1兆円規模ともいわれる日本における食品ロスの問題です。これは主に流通プロセスで発生しており、作り過ぎや余剰在庫を抱えて賞味期限が切れることなどが原因となっています。

この課題に対して、例えば、生活者に最も近い小売りのPOSデータ等を食品卸とメーカーが活用することで、精巧な需要予測につながり、食品ロス削減や食品配送の効率化を実現することが期待できます。

当社はNTTと共に、企業内や企業間で散在するデータや気象予測等の外部データをデジタル技術でシームレスに連携するプラットフォームを構築しました。このプラッ

トフォームを基盤として、エムシーデジタル(株)と共に独自の需要予測AIを開発しており、三菱食品(株)との実証実験では、物流センターの在庫を平均約3割(一部カテゴリでは最大4割)削減すると同時に、欠品率も総じて低下させることに成功しています。

まずは、三菱食品(株)が運営する(株)ローソン向け物流センターに提供し、その後、三菱食品(株)と共に他の企業にも順次展開し、食品ロスや配送に伴うCO₂の削減、人手不足等の社会・環境問題の解決に貢献し、「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。

今後は東芝テック(株)や富士通(株)などの外部パートナーの皆さまとの連携に加え、当社・NTT(株)インダストリー・ワンは、企業間のスマートコントラクトについて今年度の実証実験を開始する予定で、今後も食品流通業界だけでなく、日本の産業界全体のDXを促進するあらゆるサービスを拡充していきます。

DXによる食品流通の変革

現在の課題 供給網全体で無駄な在庫が積み上がっている



三菱商事の狙い

- あらゆる商流データを一つのシステムで分析
- 過剰在庫も欠品も出さない需給バランスの予測

中長期

- 業界全体の無駄をなくし、食品ロスなど社会的課題を解決
- 企業グループの枠を超えた共同配送にも活用



ENERGY TRANSFORMATION

三菱商事のEX

EXの目指す姿

2021年4月の気候変動サミット、6月の主要7カ国首脳会議での討議など、世界的な低・脱炭素の動きはさらに加速しています。天然資源に限りのある日本において、LNGや原料炭を通じエネルギーの安定供給に深く関与し、社会的使命を担ってきた当社としても、一層の責任と覚悟を持ってこの流れに適応していく必要があります。エネルギーシステム変革への挑戦を通じ、事業ポートフォリオの進化を図り、環境課題への適合とエネルギー安定供給という社会的使命の両立に挑み、脱炭素社会の実現という壮大なテーマに向け、EX領域への取り組みを積極的に推進していきます。エネルギー・電力事業を管轄する3つのグループCEO(電力ソリューション、天然ガス、石油・化学ソリューショングループ)と経営企画部で構成する「エネルギー委員会」を2020年に立ち上げています。

エネルギー委員会の取り組みと関連3グループCEOメッセージ

エネルギー委員会を設立した背景と役割

脱炭素社会への移行は、徹底的な電化促進とエネルギー・電力の低炭素化を中心として進んでいくことが想定されます。この世界的な潮流への対応・取り組みは最早、全産業が抱える共通の課題です。この課題解決に向け、エネルギー・電力分野を中心とした中長期的なポートフォリオ戦略や最適な取り組み体制の討議を行う「場」として、2020年5月に関連する3グループCEOと経営企画部が主導する形でエネルギー委員会を立ち上げました。委員会では事業環境の認識統一やそれに基づく事業戦略を討議し、その結果を全社経営メンバーに答申しています。

エネルギー委員会の取り組み

カーボンニュートラル社会に向けて、エネルギー・電力分野で予見されるパラダイムシフトをテーマとして抽出し、ポートフォリオ・事業戦略を考察するため、発足以来、2021年3月期におおよそ2回の頻度で委員会を開催、設定したテーマの仮説検証ならびに実行に際しての優先順位付け等を集中的に討議・議論しました。

主な検証テーマ

- ① LNG事業と発電事業によるシナジー
- ② 再エネの主力電源化に伴う電力インフラの変化
- ③ 電力小売り分野における当社らしいアプローチ方法
- ④ 発電と電力小売りの一体推進におけるシナジー
- ⑤ 次世代エネルギーへの取り組み
➡ 2020年9月より関連6グループにて、次世代エネルギー分科会を発足

また、2020年7月には社外役員宛て説明、12月にはサステナビリティ・CSR委員会との合同開催も実施しました。関係各所とのさらなる連携強化も図りながら、本委員会での議論を継続し、2050年カーボンニュートラル社会の実現に向けた当社らしい最適解を2022年3月期中に提示する方針です。

再生可能エネルギーの主力電源化に向けて

再生可能エネルギー発電事業と次世代電力システムへの取り組み

脱炭素社会の実現に向けて、再エネ発電容量を2031年3月期に2020年3月期比倍増(3.3GW→6.6GW)を目指します。再エネの主力電源化に伴い、大型・大容量の洋上風力から小型・分散化の太陽光までさまざまな再エネの導入が加速度的に進んでいきます。再エネは究極のゼロコスト電源かつ分散型電源であり、これらの特性を生かし、地産地消型、地域完結型電力インフラへの移行が進むと見えています。他方、再エネの間欠性を補うための需給調整機能の高度化が必要となり、従来のガス火力による調整力に加え、デジタル・AIを活用した発電量予測、VPP技術、蓄電池・EVの活用など新たな電力需給システム構築への取り組みにも挑戦しています。



常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO
中西 勝也

発電事業における非化石比率100%へ

2050年に向けて、発電資産ポートフォリオのグリーン化を積極的に進め、再エネとゼロエミッション火力発電への切り替えにより、当社発電事業における非化石比率100%を目指していきます。

現実解としての天然ガス

石炭・石油から天然ガスへの転換

脱炭素化に向けた再エネの増加に伴い、これまで以上にガス火力による電力需給調整機能の必要性は高まります。当社が強みを有するLNGは、燃焼時のGHG排出量が化石燃料の中で最も少ないクリーンなエネルギーであり、電力セクターにおける脱炭素化実現までの移行期間において、重要な役割を果たします。

さらに、アジアを中心に今後エネルギー需要の増加が見込まれる中、石炭・石油から天然ガスへのシフトというエネルギー源の転換を図ることは、大気汚染に苦しむ新興国において経済成長と環境課題解決を両立する有力な現実解となります。

また、天然ガスは次世代エネルギーとして目されるブルー水素・ブルーアンモニアの原料ガスでもあり、引き続き貴重なエネルギー資源の位置付けは不変であると見えています。



常務執行役員
天然ガス
グループCEO
西澤 淳

LNGの脱炭素化に向けて

脱炭素化の流れを受けて、比較的クリーンなエネルギーであるLNGについても、より環境面での改善が求められています。LNGのサプライチェーン上で発生するCO₂の削減を進めると同時に、CCUSをはじめとするカーボンマネジメント事業を通じてさらに低・脱炭素化を進めることはネットゼロ実現に向けた重要な施策となります。

次世代を見据えたサプライチェーンの構築

エネルギーの脱炭素化

将来像として見据える水素社会の実現には、エネルギーそのものの脱炭素化が必要になります。再エネ由来のグリーン水素といった選択肢等も俯瞰的に分析・検討していますが、CCSを組み合わせたブルー水素が当面最有力候補になると考えています。

ブルーアンモニアバリューチェーンの構築

当社では、水素キャリアとして有望視されているアンモニア事業を従来より推進していることに加え、天然ガス・CCUSなどの産業知見や、グローバル・ネットワークを有しています。産業界全体の脱炭素化実現に向けて競争力のあるブルーアンモニアバ



常務執行役員
石油・化学ソリューション
グループCEO
竹内 修身

リューチェーンの構築を目指します。

また、電力燃料としての水素・アンモニアの利活用によるゼロエミッション火力への取り組みにとどまらずモビリティや素材といった新たな分野への普及や、関連するインフラ整備も含めた社会実装を推進していくことが、当社の使命と考えています。

三菱商事のEX

2050年カーボンニュートラル社会の実現を念頭に2022年3月期中に当社らしい最適解を提示予定
3つの観点での取り組みを通じて、産業界の持続的な競争力向上と環境課題の解決の両立を実現

Avoid

GHG排出を回避する
再エネ等の設備・事業の新規開発

再エネ発電事業の取り組みを強化し、再エネ発電容量を2031年3月期に2020年3月期比倍増(3.3GW→6.6GW)を目指します。

Eneco社の買収による再エネ事業の拡大

- 2020年3月、再エネ発電持分容量1.6GW(2021年3月時点)を有するEneco社を買収。
- 2020年7月、当社買収後の初号案件として、資源メジャーとのJVでオランダ洋上風力(Hollandse Kust Noord)を受注し、翌年2月にAmazonデータセンターに売電する長期契約を締結。
- Eneco社を欧州電力事業の中核プラットフォームとして再エネ発電事業への取り組みを加速させると同時に、同社ノウハウの日本を含む他地域への展開を通じて、脱炭素化に向けた主体的な取り組みを推進。



分散型太陽光発電事業の拡大

- 2016年、米国分散型太陽光発電事業者であるNexamp社に出資、2018年に子会社化。
- 同社への出資以降、着実に資産を積み上げ、米国コミュニティ・ソーラー業界のリーディングカンパニーに成長。2GW超の開発パイプラインおよび建設・運転中資産を有する。



自然共生型太陽光発電事業
(羊を使った除草の風景)

Reduce

火力等の既存設備・事業における
GHG排出量の削減

火力発電事業のダイベストメントや火力発電の低炭素化・発電時にCO₂を排出しないゼロエミッション火力への移行に対する貢献を通じて既存設備・事業におけるGHG排出量を削減します。また、ゼロエミッション火力の早期社会実装に向けて、アンモニア・水素を含めた次世代バリューチェーンの構築にも注力していきます。

火力発電事業のダイベストメント

- 2050年までに当社既存火力発電容量の削減およびゼロエミッション火力への切り替えにより、発電事業の非化石比率100%を目指す。

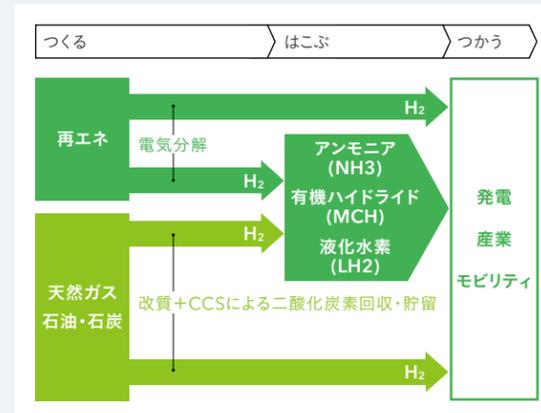
石炭火力発電の取り組み方針

- 受注済み案件を除き、新規案件には取り組まない。
- 2050年までに全ての石炭火力発電事業から撤退。

石炭・石油から天然ガスへの転換

- 天然ガスを低・脱炭素社会への移行期における重要なエネルギー源と位置付けている。アジア新興国を中心に経済成長に必要なエネルギーとして、環境負荷の低いLNG事業を通じエネルギー安定供給の責任を果たす。
- アジア新興国でのLNG需要開拓に取り組み、石油・石炭から天然ガス(LNG)への転換を主導することで、世界規模でのGHG排出量の削減を目指す。

アンモニア・水素バリューチェーン



Remove

残存する排出GHGの
ニュートラル化

Avoid/Reduceを経ても残存する排出GHGのニュートラル化に向けて、CCU/CCSの利活用等に取り組みます。

- 当社では、グループ横断型のタスクフォースや連絡会を立ち上げ、CCUの事業化を推進。

CCU

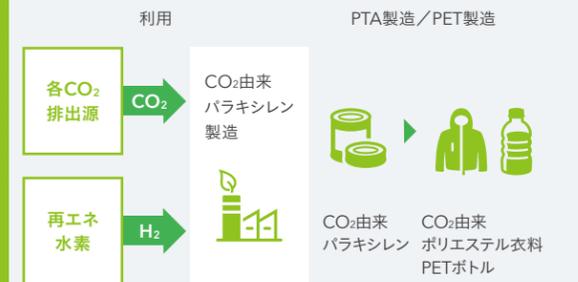
建築材料分野

生コンクリートなどさまざまな商材に適したCO₂削減手法が必要となるため、さまざまな技術・企業との協業を組み合わせて各商材にアプローチし、CO₂削減の最大化を目指す。

- CO₂-SUICOM ● Blue Planet Systems社 ● CarbonCure社

燃料・化学素材分野

CO₂から衣類やペットボトルの原料として使用されるパラキシレンを製造する技術の研究開発に他5社と共同で取り組み中。



CCS

- 2020年12月、オーストラリアSantos社とカーボンニュートラルLNGおよびCCS事業分野での協業検討を開始。
- 当社も出資しているアンモニア製造会社のパンチャ・アマラ・ウタマ社と共にクリーン燃料アンモニア生産のためのCCS共同調査を実施。

カーボンクレジット開発・販売事業

- 2021年5月、世界最大手のカーボンクレジット会社South Pole社と、CCUS等に由来するカーボンクレジットの開発・販売事業について共同検討を開始。

アンモニア・水素バリューチェーンの構築

1. 製造

- 天然ガスとCCUSを組み合わせたCO₂フリーのブルーアンモニア・ブルー水素の製造・供給に関する実用化を検討。
- ブルーアンモニア製造事業の検討を北米・中東・東南アジアを中心とした各パートナーと推進。

2. 輸送・利用(アンモニア)

- (一財)日本エネルギー経済研究所・サウジアラムコ社と共同でサウジアラビアのブルーアンモニアを日本へ輸送するサプライチェーン実証検証に参画。



- 電力業界との接地面を活用し、アンモニア混焼等の利用に関する検討を推進。

3. 輸送(水素)

- 千代田化工建設(株)が開発した水素の大量輸送・貯蔵技術(SPERA水素)を活用し、ブルネイLNG社に水素化プラント、川崎市臨海部に脱水素プラントを建設した国際間水素サプライチェーンの実証完了。2020年代半ばの商業化を目指す。



ブルネイ水素化プラント



川崎脱水素プラント

- 当社と千代田化工建設(株)・シンガポール民間5社でシンガポールの水素経済実現に向けた検討を推進。(P.103ご参照)

三菱商事のEX

低・脱炭素社会に向けた三菱商事のこれまでの取り組み

2020年からパリ協定が実施段階となり、温暖化防止を目指した国際社会の動きは加速しており、欧州をはじめ日本もカーボンニュートラルを2050年までに達成するという目標を打ち出しています。

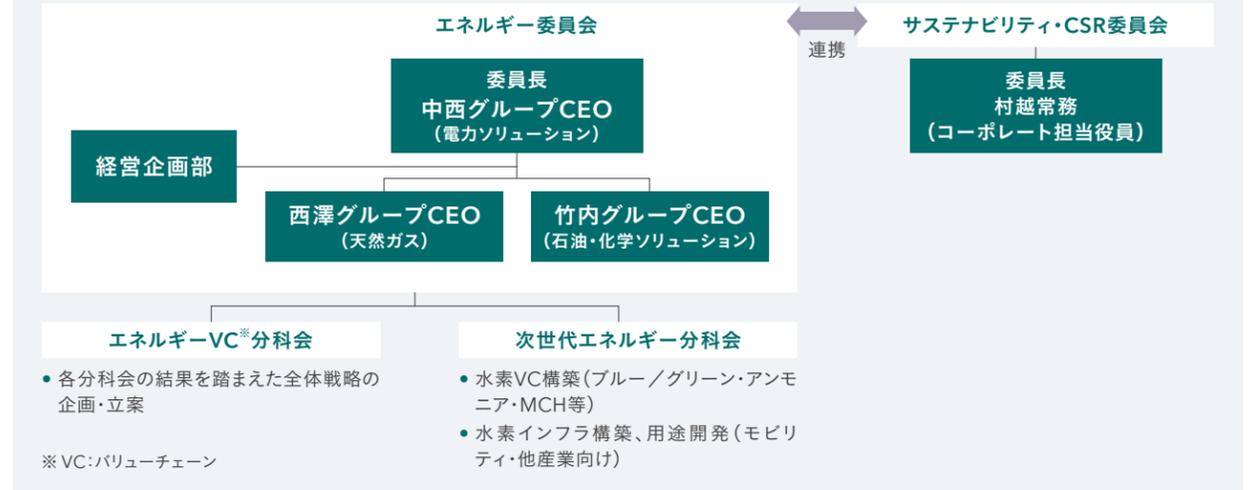
三菱商事は企業理念である「三綱領」の精神に基づき、この流れが起こる前から、事業活動を通じて地球環境や社会への責任を果たし、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現による持続的成長に取り組んできました。

2010年代初頭のいまだ黎明期であった洋上風力発電にも

いち早く参画し、再エネ事業における確固たる基盤を築いています。また、当社は1969年にLNGを日本に初輸入し、1972年にLNG事業に参画して以来、環境負荷の低いLNG事業の拡大を通じた安定供給により、低炭素社会への取り組みを加速してきました。その他、リチウムイオン電池事業や蓄電池事業など、低・脱炭素社会に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

今後もエネルギーの安定供給と低・脱炭素社会の実現に向けたEXを積極的に推進します。

エネルギー委員会推進体制



低・脱炭素社会に向けた取り組み	2019	2020	2021
<p>再生可能エネルギー事業の拡大</p> <p>1987年に地熱・陸上風力発電などの再エネ事業に参画して以来、開発から建設・融資・運営まで主体的に取り組んでいます。2020年3月にはEneco社を買収し、さらなる再エネ事業の拡大に努めています。</p>	<p>2009～2010年</p> <ul style="list-style-type: none"> 米国で陸上風力発電事業(2案件)に参画 <p>2011年</p> <ul style="list-style-type: none"> スペインで太陽熱発電事業に参画 英国で洋上風力発電所向けの海底送電事業に参画 	<p>2012年</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツで洋上風力発電所向けの海底送電事業に参画 フランスで陸上風力発電事業に参画 メキシコで陸上風力発電事業に参画 カナダで太陽光発電事業に参画 	<p>2013年</p> <ul style="list-style-type: none"> オランダで洋上風力発電事業に参画 フランス・イタリアで太陽光発電事業に参画 Eneco社との協業・戦略提携
<p>原油上流からの撤退とLNG事業の拡大</p> <p>LNG事業にひも付かないE&P事業(石油・天然ガス開発事業)からはおむね撤退済みです。1969年に当社が手配したLNGが日本に初輸入されてから50年超。それ以来、環境負荷の低いLNG事業の拡大を通じエネルギーの安定供給に貢献しています。</p>	<p>2011年</p> <ul style="list-style-type: none"> 資源メジャーが参加しない初のオール・アジアプロジェクトであるインドネシアドンギ・スノロLNGプロジェクトの最終投資決定 	<p>2016年</p> <ul style="list-style-type: none"> インドネシア タングーLNGプロジェクトの拡張プロジェクトの最終投資決定 	<p>2017年</p> <ul style="list-style-type: none"> バプアニューギニア天然ガス探鉱・開発事業およびガボン事業(保有2鉱区)売却(E&P事業) <p>2018年</p> <ul style="list-style-type: none"> LNGカナダプロジェクトの最終投資決定 バングラデシュにおけるLNG受入基地事業への参画
<p>その他(電池事業、EV事業他)</p> <p>当社の産業接地面の広さを生かし、リチウムイオン電池事業や蓄電池事業をはじめ、EV事業・CCUS等、低・脱炭素社会に向けたさまざまな取り組みを推進しています。</p>	<p>2007年</p> <ul style="list-style-type: none"> 車載用リチウムイオン電池製造事業に参画 世界初の量産型EVであるアイ・ミーブ向けに2009年から量産を開始 	<p>2016年</p> <ul style="list-style-type: none"> アイルランドElectroRoute社(電力トレーディング事業)への資本参画 <p>2017年</p> <ul style="list-style-type: none"> 欧州最大規模の蓄電システムを利用したサービス開始 	<p>2018年</p> <ul style="list-style-type: none"> ローソン店舗を活用した電力小売りバーチャルパワープラント(VPP)事業への参入 米国Boston Energy社(電力トレーディング事業)への資本参画 <p>2019年</p> <ul style="list-style-type: none"> ゼロエミッションEV船の開発・普及促進を目的とした共同出資会社を設立 大規模太陽光発電設備・電動車リユース電池を活用した蓄電システムの導入 オフグリッド分散電源事業者 英国Bboxx社への資本参画 英国エネルギー革新企業OVO Group社への資本参画
		<p>2016年</p> <ul style="list-style-type: none"> ベルギー最大の新規洋上風力発電事業に参画 米国分散型太陽光発電事業会社への出資参画 <p>2018年</p> <ul style="list-style-type: none"> 英国で新規洋上風力発電事業への参画 	<p>2019年</p> <ul style="list-style-type: none"> カンゲアン事業、アンゴラ事業、キンバリー事業売却(E&P事業) 米国キャメロンLNGプロジェクトの生産開始
			<p>2020年</p> <ul style="list-style-type: none"> オランダ総合エネルギー事業会社Eneco社の買収 <p>2021年</p> <ul style="list-style-type: none"> ラオスMonsoon陸上風力発電への出資参画
			<p>2020年</p> <ul style="list-style-type: none"> ケミカルリサイクル事業(循環型PET製造事業)への参画 CO₂を原料とするバラキシレン製造に関する開発に着手(CCU) CO₂有効利用コンクリートCO₂-SUICOMの研究開発に着手(CCU) 米国Blue Planet Systems社との協業契約締結(CCU) NTTアノードエナジー(株)とのエネルギー分野における協業 シンガポール民間5社・千代田化工建設(株)とシンガポールの持続可能な水素輸入・商業利用実現に向けた協力 <p>2021年</p> <ul style="list-style-type: none"> CarbonCure社への資本参画および業務提携(CCU) インドネシアグリーン燃料アンモニア生産のためのCCS共同調査 CCUS等由来のカーボンプレジット開発・販売事業に関わるSouth Pole社との協業開始