



SUSTAINABILITY

価値創造を支える経営基盤

Contents

- | | | | |
|----|----------------------------|----|--------------------------|
| 46 | サステナビリティ推進体制 | 74 | コーポレート・ガバナンス概要 |
| 50 | サプライチェーン・マネジメント | 74 | コーポレート・ガバナンスに関する方針 |
| 52 | リスクマネジメント | 75 | 取締役会 |
| 62 | ステークホルダーエンゲージメント | 76 | 取締役会の諮問機関 |
| 64 | 従業員 | 78 | 監査役・監査役会 |
| 66 | 特集:女性マネジメント対談 | 80 | 社外役員の体制 |
| 68 | コーポレート・ガバナンス/2021年3月期ハイライト | 82 | 上場株式の取得・保有・縮減の考え方および縮減実績 |
| 72 | 特集:社外役員対談 | 82 | 役員報酬制度の概要 |



サステナビリティ推進体制

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を踏まえ企業価値を高めていくためには、ステークホルダーの皆さま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。

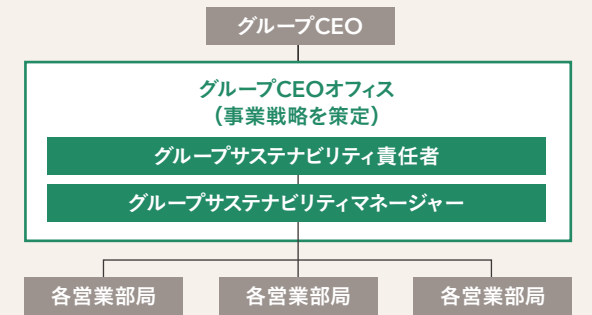


事業におけるサステナビリティ推進

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。

各グループのサステナビリティ推進体制

- 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しています。
- 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。



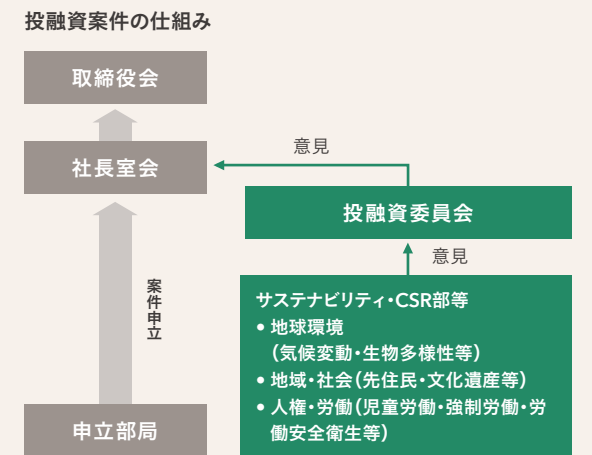
事業戦略にサステナビリティを織り込むためのサイクル

- サステナビリティ・CSR委員会にて討議された内容を踏まえ、各営業グループで事業戦略を策定。
- 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複数の気候シナリオを用いた分析を踏まえた取り組み方針を確認するなど、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。



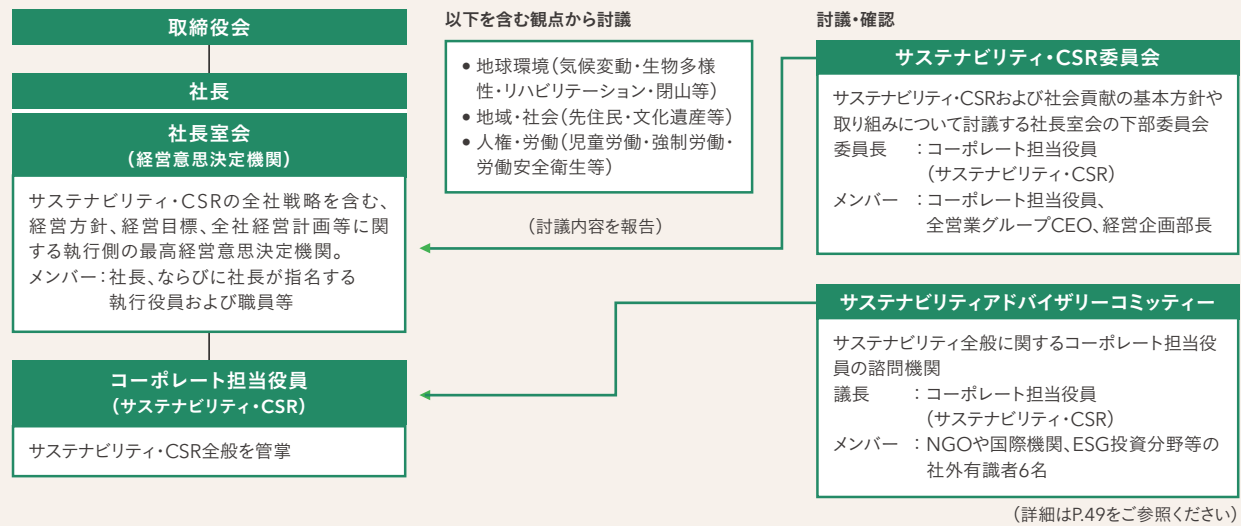
個別案件におけるサステナビリティの織り込み

- 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、全社的な投融資審議プロセスで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を整備しています。
- 各事業投資先の経営計画書等の申立に際しては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を確認することでサステナビリティ重要課題の解決を通じた三価値同時実現を意識することに加え、環境・社会性面のリスク(シナリオ分析含む)等を確認することを必須とし、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。
- サステナビリティ・CSR部では、グループごとに担当を選定し、各グループの個別案件の環境・社会性面について、リスク・機会の両面からフォローしています。案件の推進に当たり、必要に応じて営業担当と共に環境デューデリジェンスを行うことやステークホルダーの関心事項の共有、国際金融公社(IFC)のガイドライン等を参照し、リスク管理を行っています。また、サステナビリティ専門部局としての知見を提供し連携を図ることで、機会の取り込みにも貢献しています。



全社サステナビリティ体制

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2回をめぐりにサステナビリティ・CSR委員会で討議後、社長室会、取締役会において討議・報告される体制としています。



2021年3月期サステナビリティ・CSR委員会の主な討議テーマ

- サステナビリティ調査結果報告**
ご参照 2021年3月期の調査結果はP.51、P.120ご参照
- サステナビリティ重要課題の2030年目標設定**
ご参照 設定した目標はP.35ご参照
- 気候変動が当社事業にもたらす影響分析(移行リスク、物理的リスク)**
ご参照 気候変動の取り組みはP.58~61ご参照
- 低・脱炭素化推進施策(当社ネットゼロに向けた検討会議の設立等)**
ご参照 EX関連取り組みはP.38~43ご参照
- NGO・投資家等とのエンゲージメント方針**
ご参照 エンゲージメント方針はP.49、P.62~63ご参照
- 社会貢献施策(含む、復興支援事業)**



開示(サステナビリティ・ウェブサイト)

当社は、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの要請も踏まえながら、中長期的な企業価値創造に資するサステナビリティの取り組みを適時・適切に開示しご理解頂くこと、および開示した取り組みに対するフィードバック等を通じて得られた示唆を的確に捉え取り組みに反映していくことが当社の中長期的な企業価値の向上に寄与するとの認識に基づき、サステナビリティ関連情報の開示に取り組んでいます。

2021年3月には、これまで統合報告書や「ESGデータブック」等で開示していたESG関連情報を集約するとともに、複雑化するESG評価機関・開示基準の要請に適時に対応することを目的として、当社ESG情報の新しい開示媒体である「サステナビリティ・ウェブサイト」を公開しました。

主にESGに関心の高いステークホルダーの皆さまにご参照頂く媒体として、複数のESGレポートガイドラインを参照の上、以下のようにESG項目別に整理し、情報の一覧性を高めています。

なお、「サステナビリティ・ウェブサイト」ではコーポレート担当役員(サステナビリティ・CSR)の承認、社長室会の下部委員会である開示委員会への報告を経て開示しています。

サステナビリティ・ウェブサイトでのESG項目別の開示内容

Environment 環境	Social 社会	Governance ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動 環境マネジメント 水資源 生物多様性 汚染防止 資源有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> 人権 労働慣行 ダイバーシティ・マネジメント 労働安全衛生 人材開発 顧客責任 コミュニティ サプライチェーン・マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス／取締役会・株式等 コーポレート・ガバナンス／監査役会・監査 コーポレート・ガバナンス／取締役・監査役の報酬等 コンプライアンス リスクマネジメント

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)	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、水、廃棄物、労働安全衛生データ、寄附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。	
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ため、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)の保証を受けています。	
報告・開示 (6月～)	第三者保証を受けたデータを含めた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開示媒体やCDPにて開示しています。	

各事業投資先からの温室効果ガス排出量等は、正確かつタイムリーにデータを把握するため、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。



ステークホルダーとの対話(外部視点の取り込み)

三菱商事では、年々変化する社会からの要請を的確に捉えこれに応えるべく、株主を含む投資家やNGOとの直接的な対話、個別案件における地域コミュニティとの対話、サプライチェーン調査を含むサプライチェーン・マネジメントに取り組んでいます。全てのステークホルダーの皆さまと建設的な対話を実施し、そこで得た示唆を施策の立案・実行に還元していくことが、継続的かつ中長期的な企業価値の向上を図る上で重要と考えています。

また、グローバルに環境・社会に関する最新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。さらに社外の視点をサステナビリティ施策に取り込むことを目的に、サステナビリティアドバイザリーコミットteeを2008年より設置、年2回定例の委員会を開催の上で助言・提言を頂いています。

2021年3月期のステークホルダーとの対話

2021年3月期は、サステナビリティに関する投資家との直接対話を約30回、NGO団体との直接対話を70回実施(日本:2回、欧州:48回、米州:20回)しました。本対話を通じて、低・脱炭素社会への移行に向けた当社戦略への期待や、化石燃料をめぐる個別案件への取り組み方針に関し、各ステークホルダーの見地から貴重なご意見を頂いています。得られた示唆はしっかりと受け止め、施策への還元や、策定した施策の適時・適切な開示を進めていきます。

サステナビリティアドバイザリーコミットtee

NGOや国際機関、ESG投資分野等の各ステークホルダーの幅広い視点を代表する社外有識者6名によって構成される「サステナビリティアドバイザリーコミットtee」をコーポレート担当役員(サステナビリティ・CSR)の諮問機関として設置し、当社のサステナビリティ施策の考え方や各種取り組みに関して、助言・提言を頂いています。また、コミットteeメンバーに、当社事業の理解を深めて頂くべく、事業現場の視察を定期的に行っています。2021年5月に開催した同コミットteeにおいては、以下のテーマについてご意見を頂きました。

サステナビリティアドバイザリーコミットteeメンバー

足達 英一郎 株式会社 日本総合研究所 理事	荒井 勝 NPO法人日本サステナブル投資フォーラム 会長
ピーター・D・ピーダーセン 大学院大学至善館 教授	日比 保史 一般社団法人コンサベーション・インターナショナル・ジャパン 代表理事
末吉 竹二郎 国連環境計画・金融イニシアティブ 特別顧問	山田 美和 独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ) アジア経済研究所 法・制度研究グループ長

主な討議テーマ

- サステナビリティ重要課題
- 気候変動への対応
- サプライチェーン・マネジメント
- ステークホルダーエンゲージメント
- 社会貢献活動(含む、復興支援活動)
- 将来に向けた重点施策の検討

現場視察の実施

2020年秋に、表参道でimperfect(株)*の現場視察を実施。持続可能な活動を通じて生産を行う生産者支援や環境保全において、同活動が果たす役割や課題をメンバーと共に共有しました。

*imperfect(株):「世界の食と農を取り巻く社会課題を実業を通じて解決する」という企業理念に基づき、環境・社会価値の高い取り組みを通じて生産されたナッツ・カカオ・コーヒーなどの素材を掛け合わせた商品を販売



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と考えています。当社では、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うとともに役職員行動規範の細目において人権の尊重、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。また、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。

さらに、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」について、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、サプライヤーの皆さまに対し、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 2020年度現代奴隷法に係る声明

https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/management/pdf/modern_slavery_statement.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まとめています。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で決定し、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



持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン

基本原則

当社は、「三綱領」を創業以来の企業理念とし、企業の社会的責任を履行する上での拠り所としています。「企業行動指針」においても、企業活動の展開に当たっては、諸法規や国際的な取り決めを遵守し、社会規範に沿った責任ある行動を取ること、また企業活動のあらゆる面において地球環境の保全に努め、持続可能な発展を目指すことを定めています。

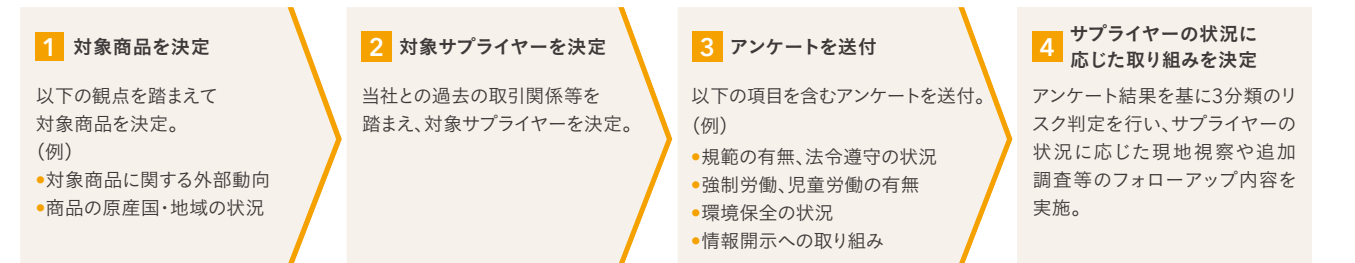
- | | | |
|--|--|--|
| <p>1. 方針</p> <p>世界中で多様な商品・サービスを取り扱う三菱商事にとって、持続可能なサプライチェーンの確保は重要な課題の一つになっています。三菱商事では、人権・労働問題・地球環境等への取り組みの方針となる「持続可能なサプライチェーン行動ガイドライン」を制定し、三菱商事の基本的な考え方を全世界のサプライヤーの皆さまへお伝えし、以下に定める項目への賛同と理解、実践を期待します。</p> | <p>2. モニタリング</p> <p>本ガイドラインの遵守状況を把握するため、サプライヤーとのコミュニケーションを深め、サプライヤーに対する定期的な調査を実施します。また、活動地域や事業内容から、必要と判断される場合には、サプライヤーを訪問し活動状況の確認を行います。</p> | <p>3. 遵守違反への対応</p> <p>本ガイドラインに違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーには是正措置を求めるとともに、必要に応じて、サプライヤーへの指導・支援を行います。継続的な指導・支援を行っても、是正が困難と判断された場合には、当該サプライヤーとの取引を見直します。</p> |
|--|--|--|

リンク <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/126#1147>

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

当社では、サプライチェーン・マネジメントの観点から、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、当社のガイドラインの遵守状況を確認するためのアンケート調査を定期的実施しています。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。



調査結果 2021年3月期のアンケート調査(2020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1,000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。

サプライヤーとのコミュニケーション

2021年3月期は、当社子会社である三菱商事ファッション(株)がアパレル製品を調達している国内サプライヤーの事業現場(縫製工場)を訪問し、経営陣および従業員へのインタビューを実施しました。

当社は今後もサプライヤーの皆さまとのパートナーシップの下、サステナビリティの推進に継続的に取り組んでまいります。



縫製工場視察時の様子

リンク <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/126#1147>

従業員に対する研修

当社では、全社員が購買や販売等のトレーディング業務に携わる可能性があります。そのため、新入社員研修等の階層別研修や、貿易実務に係る研修等の社内研修において、サプライ

チェーン上における人権の尊重を含めた当社の理念、ならびに関連ガイドラインの説明をすることで、全社員が購買担当者として理解を深めるようにしています。

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います。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いきます。

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://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/155>

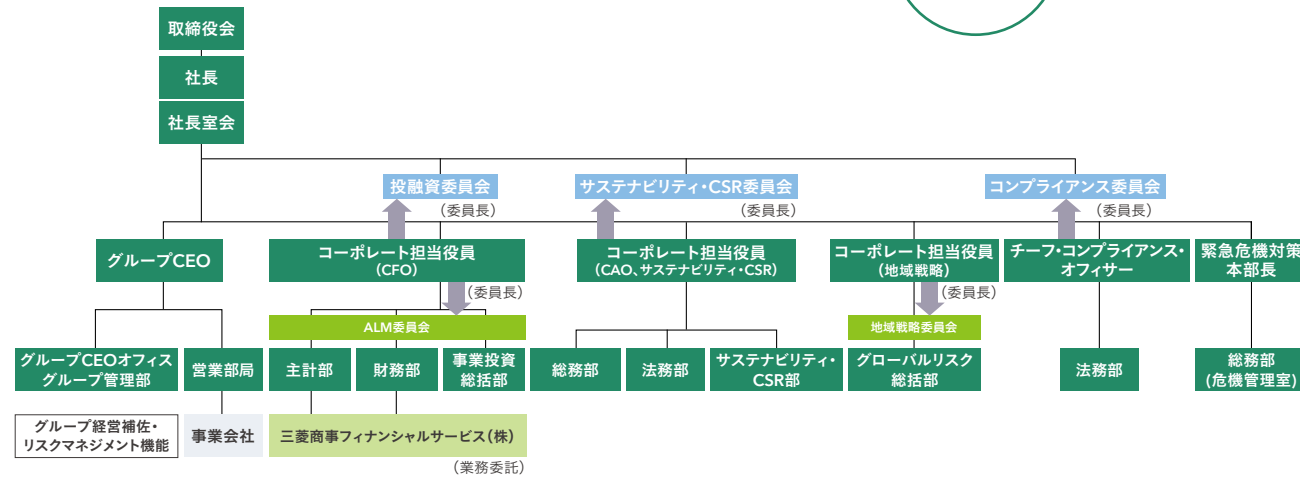
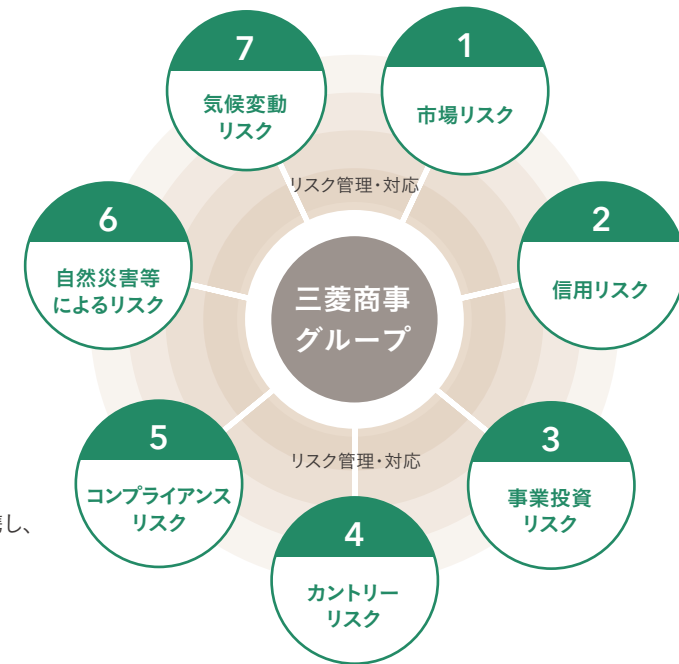
三菱商事グループのリスクマネジメント体制

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。

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門局が連携し、適切なリスク対応が可能な運営・体制を整備しています。

当社を取り巻く多様なリスク



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(株)	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(危機管理室)	自然災害等のリスク(自然災害・テロ・新興感染症等の社員の安全に関わるリスク、事業継続リスクなど)

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/金利リスク/株価リスク)に大別されます。

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右表の通りです。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ります。
- また株価リスクについては、当社は約1兆300億円(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ます。前述の金額には約2,700億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ります。

	2022年3月期 業績見通し前提	2022年3月期業績見通しに対する 損益インパクト
為替 (円/US\$)	108.00	年間±15億円(±1円/US\$)
油価 (ドバイ) (US\$/BBL) [2021年4月~9月:57]	54	年間±25億円(±US\$1/BBL) ^{※1}
銅地金 (US\$/MT) [USc/lb]	7,826 [355]	年間±13億円(±US\$100/MT) ^{※2} (年間±28億円(±USc10/lb))
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	0.30	

※1 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カ月前の油価(通期:10~9月平均)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。
 ※2 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。

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さらされているため、先物為替予約などによるヘッジ策を講じていますが、それにより完全に為替リスクが回避される保証はありません。
- また、連結対象会社宛ての外貨建て投資についても、必要に応じてヘッジ策を講じている部分はありますが、それ以外の部分については在外営業活動体の換算差額を通じて自己資本が減少するリスクがあります。

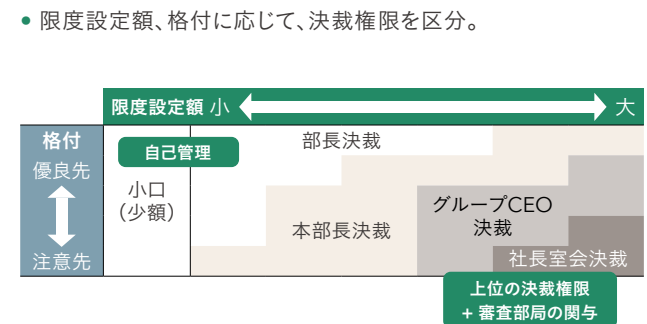
金利リスクへの対応

- 当社における有利子負債の相当部分は、金利の変動により影響を受ける営業債権・貸付金等と見合っており、金利が上昇した場合に、利息負担のみならずこれらの資産から得られる収益も増加するため、金利の変動リスクは相殺されることとなります。
- ただし、金利の上昇が急である場合は利息負担が先行して増加し、当社の業績は一時的にマイナスの影響を受ける可能性があります。

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、定期的リスクマネー(枠)・リターンおよび債権保全等の取り組み方針をモニタリングしています。

個別案件の決裁権限



信用リスク管理の考え方

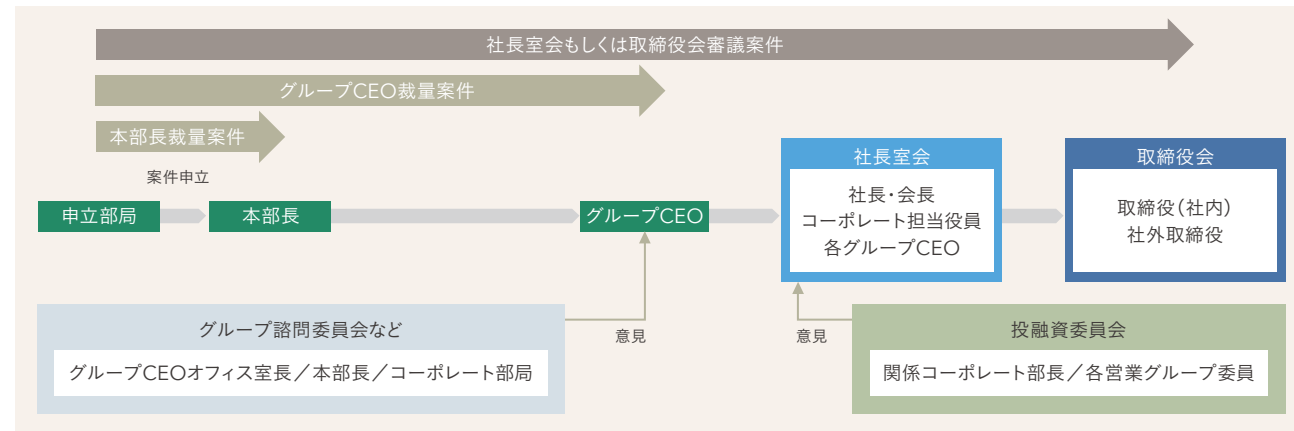
- 格付を利用した引当制度により、適切な信用コストを見積もり、債権の質の改善を促進。
-

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、個別案件ごとに新規／既存／入れ替え等の審議・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。

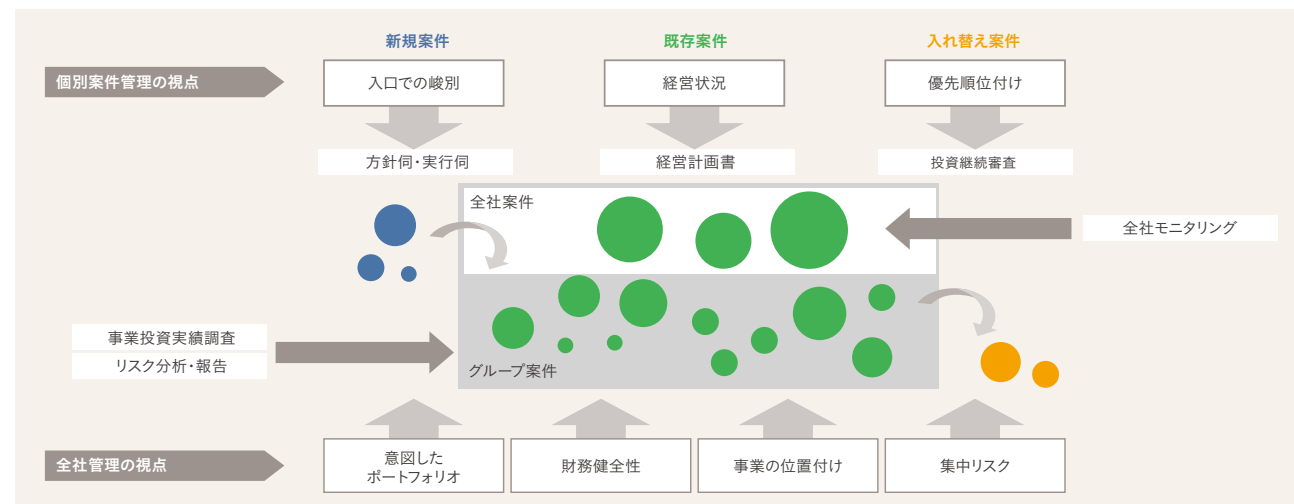
個別案件の管理	新規案件	方針伺・実行伺	各営業グループの事業戦略との整合性やリスクの所在と対応策をはじめとする定性面に加え、事業特性を踏まえて決定した投下資金とそのリターンによる定量面を総合的に評価することにより選別
	既存案件	経営計画書	年に1度、事業投資先の経営課題や取り組み方針、三菱商事の機能や事業のライフサイクルなどをモニタリング
	入れ替え案件	投資継続審査	営業グループ戦略上の優先順位付けに基づき、新規の投融資案件と同様の観点から定性・定量面の評価を行い、健全な代謝を促進

案件審査の仕組み



金額規模に応じて各営業グループに権限を委譲する一方、社長室会や取締役会で審議する新規の投融資案件や売却・撤退案件については、全て投融資委員会で審議する仕組みとしています。投融資委員会は、コーポレート担当役員(CFO)が委員長となり、コーポレート各部の専門的な見地や営業グループの知見を生かすために、関係コーポレート部長や各営業グループの委員と、非財務面を含めた総合的な審議を行っています。

全社管理	全体ポートフォリオ	事業投資実績調査／リスク分析・報告	事業投資のリスク・リターン、全社リスクと体力を分析した結果を社長室会に報告し、事業全体の状況把握・資本配分方針の決定に活用
	全社モニタリング	経営計画書	全社が指定した先の経営計画書を社長室会に報告し、事業経営の実効性をモニタリング、中長期成長戦略の議論等を通じ事業の成長・価値創造を促進



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、地域戦略委員会、およびカントリーリスク対策制度を通じて、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。

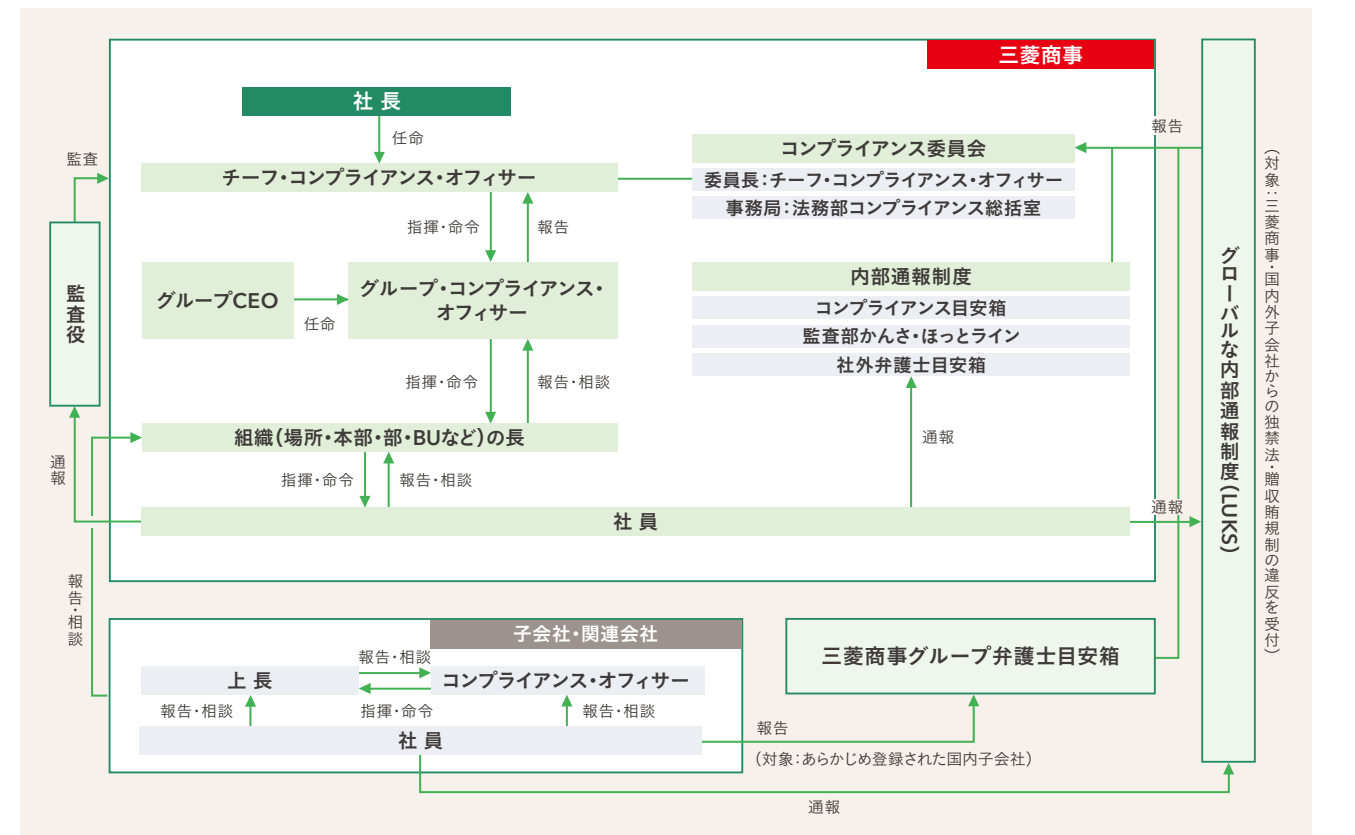
地域戦略委員会		カントリーリスク対策制度
委員長	コーポレート担当役員(地域戦略)	<ul style="list-style-type: none"> カントリーリスク対策制度では、各国を信用度に基づき区分の上、区分ごとに枠を設定するなどの手法でリスクの積み上がりをコントロールしています。 カントリーリスク対策制度によるリスク管理に加え、昨今の国際情勢を踏まえ、世界的な景気動向や、国際関係の変化が、各国の政経情勢に与える影響を注視し、リスクへの機動的な対応を行っています。
メンバー	監査役室長、グローバルリスク総括部長、関係コーポレート部長、営業グループCEOオフィス室長他で構成	

⑤ コンプライアンスリスクへの対応

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関わる施策は、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



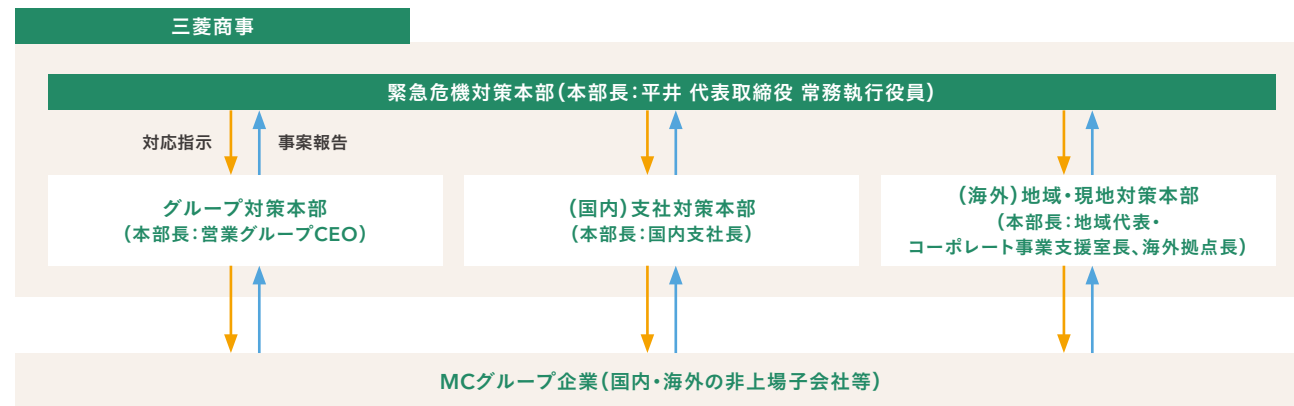
6 自然災害等によるリスクへの対応

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、ならびに収益・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。

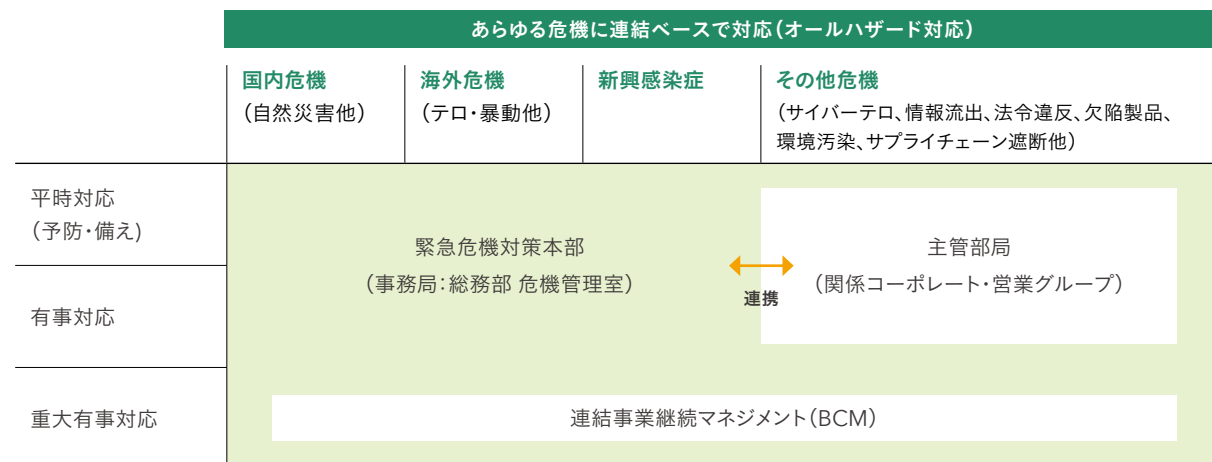


あらゆる危機に対応(オールハザード対応)

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。

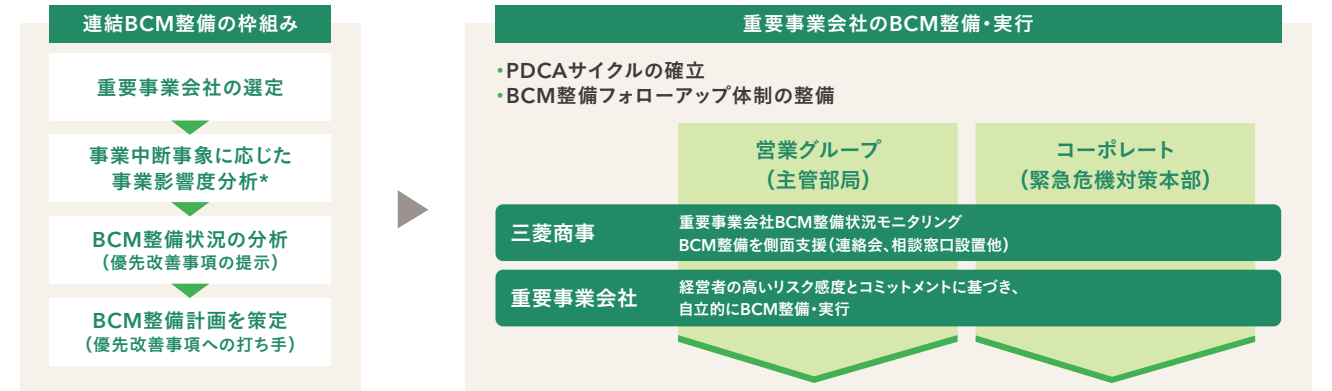


(注)「重大有事」への全社としての対応は緊急危機対策本部長の指揮・命令の下で対応を行います。そのうち、コンプライアンスに関連する事項については、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの指揮・命令の下で対応します。

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、サードパーティー系
- 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)

【具体的危機対応策と今後の課題認識】

Q 新型コロナウイルスへの対応状況は?

新型コロナウイルスについては、ワクチン接種などの各国政府による各種対策が講じられているものの、変異株の出現などもあり依然として社員の生命・安全、および事業継続に対する大きな脅威となっています。当社は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の初期から、産業医を加えた緊急危機対策本部を中心に、「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、国内においては、在宅勤務の導入やオフィスにおける感染防止策の徹底、会食・出張の制限など、都度の感染状況や政府・自治体の要請も踏まえた対応を行っています。海外においても、各国の感染状況や医療状況を個々に見極め、迅速に在宅勤務体制への移行や社員や家族の国外退避を実行するとともに、安全状況を十分に確認した上で再渡航の判断等を行い、適切な事業継続を図っています。

Q 海外において治安情勢が悪化した際の対応は?

全社の緊急危機対策本部を中心とする危機管理体制を全世界に構築しており、有事の際は、同対策本部が関係地域・拠点と共に、日本政府・在外公館とも連携して、情勢を把握するとともに、社員・家族および現地スタッフ等の安全確認・確保のために必要な対策を実行しています。平時においては、関係地域・拠点と連携して常に政治・治安情勢の把握に努め、定期的な安全対策の点検やBCPの整備・演習訓練などを連結ベースで実施して、有事に備えています。

Q 危機管理/BCMにおける今後の課題認識は?

新型コロナウイルスや海外における治安情勢悪化、サイバー事故など、当社事業を取り巻く危機はますます多様化しており、引き続きあらゆる危機への対応力強化が求められています。「オールハザード対応」の考え方に基づき、それぞれの危機から得た教訓や経験を生かしながら、連結ベースの事業継続能力のさらなる強化・充実を目指します。



緊急危機対策本部長：
平井 康光
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、エネルギー業界における知見や当社の強みである業界を超えた取り組みを行い得る総合力・構想力・実行力を駆使し、当社グループ各社との連携および政府・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、SDGsやパリ協定で示された国際的な目標達成に貢献していきます。

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*を支持するとともに、TCFDに沿った情報開示の拡充に取り組んでいきます。

*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。



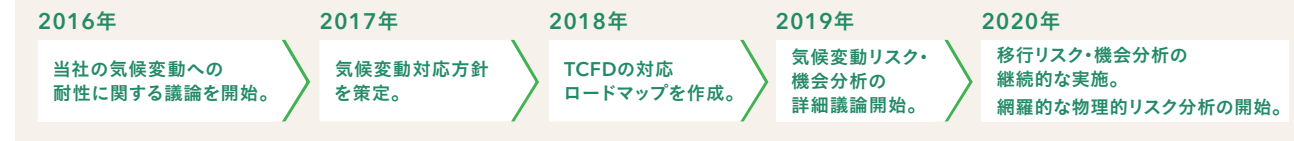
ガバナンス

重要な経営課題の一つとして、気候変動に係る基本方針や重要事項を、社長室会にて決定するとともに取締役会に報告しています。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



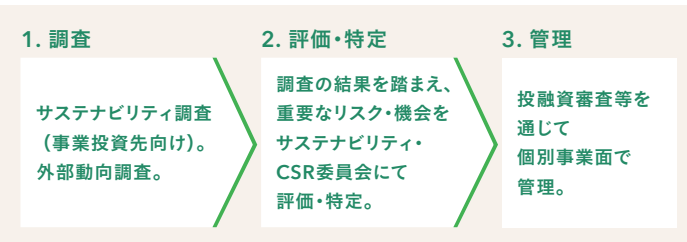
気候変動関連のガバナンス体制

	役割	頻度
取締役会	気候変動対応の監督	年に2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回程度
サステナビリティアドバイザーコミッティー	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.46～51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・特定したリスク・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。



戦略

移行リスク・機会

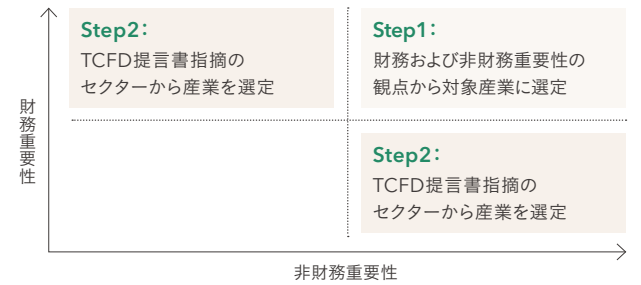
■ モニタリング対象事業決定までの詳細プロセス

STEP 1 気候シナリオの選定

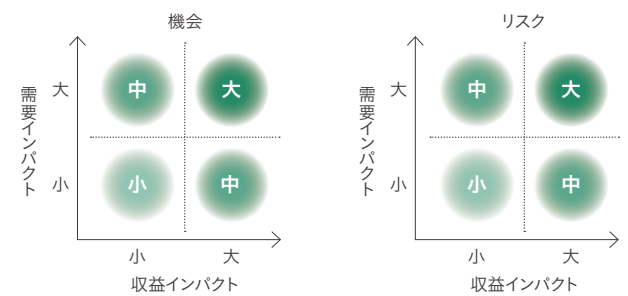
IEA(International Energy Agency:国際エネルギー機関)等が定める2°Cシナリオ(World Energy OutlookおよびEnergy Technology PerspectivesのSustainable Development Scenario等)を採用。

なお、さらに脱炭素化が進むことを前提とした1.5°Cシナリオを用いた分析について現在検討中。

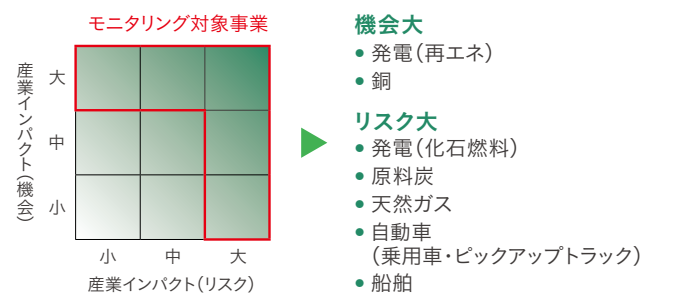
STEP 2 気候変動の影響が大きい産業の特定



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



参照 詳細についてはサステナビリティ・ウェブサイトをご覧ください。https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/113#915

■ シナリオ分析結果を踏まえた方針・取り組み

上記プロセスで抽出したモニタリング対象事業(リスク大)のシナリオ分析結果を踏まえた方針・取り組みは以下の通りです。

※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。

発電(化石燃料)

低・脱炭素化の世界的潮流が強まる中で、制約・規制強化による化石燃料由来の火力発電事業のコスト競争力低下を受け、将来的には既存案件からの撤退が困難となる恐れがあると認識。かかる事業環境を踏まえ、石炭火力事業についての今後の取り組み方針*を公表済み。ガス火力発電事業についても、気候変動の影響を踏まえたリスク分析を行い、2050年までの当社発電事業における非化石比率100%化に向けて取り組みます。

※石炭火力事業取り組み方針

- 石炭火力発電事業(IPP)
- 2020年4月時点の石炭火力発電事業(当社が発電事業者として電気を供給する役割を担う石炭火力発電事業)の当社持分容量は、開発中・建設中案件を含め約220万kWです(同時点の当社持分容量全体における約20%)。
 - 受注済みのベトナム/ブアン2案件を最後として今後新規の石炭火力発電事業は手掛けず、段階的に撤退することで、2030年までに2020年比で持分容量を3分の1程度まで削減し、2050年までに完全撤退する方針です。また、燃料転換等による火力発電事業全般での低炭素化にも取り組みます。2050年までには、二酸化炭素を排出しないゼロエミッション火力への切り替えによる火力発電事業の脱炭素化の実現と再生可能エネルギー事業のさらなる拡大により、当社発電事業における非化石比率100%を目指す方針です。

石炭火力発電所建設工事請負(EPC)

- 受注済みのベトナム/クアンチャック案件を最後として、今後新規の石炭火力発電所建設工事請負には取り組みません。ただし、当社の工事請負により建設した石炭火力発電設備のアフターサービスについては、当社が発電事業者に対して契約上の履行義務を負う場合や、発電事業者または発電設備メーカーから要請された場合に限り取り組みます。
- 既設の石炭火力発電設備の環境負荷を低減するための追加工事については、実効性を見極めながら、低・脱炭素社会につながる取り組みとして継続します。

原料炭

電炉法等の温室効果ガス排出量の少ない新製鉄法の普及や炭素価格の導入等は、当社の原料炭事業にも影響を及ぼすものとの認識。一方、低炭素志向が高まることで高品位原料炭のニーズは相対的に高まるとみられ、高品位原料炭を主力商品とする当社の原料炭事業の優位性	は一定程度維持される見込み。原料炭需要に影響を与える可能性のある新技術(新製鉄法、CCUS)・電炉・各国政策の進展状況等を継続的に把握・分析するとともに、当社原料炭資産の競争力強化に取り組む。また、原料炭バリューチェーン全体での温室効果ガス削減にも取り組む。
---	---

天然ガス

全世界における天然ガス需要は2030年以降漸減するものの、地域別では2040年にかけてアジア太平洋のガス需要は増加する見通し。当社の天然ガス事業は、コスト競争力の高い事業の厳選等により高い競争力を維持できる見込み。当社は、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おり、既存事業の基盤強化・アジアを	中心とした新興市場での需要開拓等を通じて天然ガス事業の収益拡大を目指す。一方で、収益を左右する要素となり得る炭素税導入などの各国政策の動向に留意しモニタリングを継続する。また、CCUS等の技術動向にも着目し、天然ガス自体のカーボンニュートラル化につながる取り組みを検討・実施する。
--	--

自動車(乗用車・ピックアップトラック)

自動車全体の需要は一定程度拡大していくと見込まれるものの、自動車産業へのさらなる環境規制・税制強化等による車両保有・走行コストの増加や電動車両へのシフトが加速すると見込まれる。ただし、各国の所得水準やインフラ事情、エネルギー・産業政策等の理由により、その進展スピードは異なる。重点市場であるASEANでは、当面の間は内燃機関車両の需要が中心になると想定され、生産／販売／販売金融／アフター	セールスサービスなどの一連のバリューチェーンに、引き続き深く関与しつつ、各国の税制や法規制の動向を注視しながら電動車両の普及に寄与していく。また、長年培ってきた機能と地域密着型のネットワークといった事業基盤をさらに強化し、モビリティ・サービス事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、事業の持続可能性を担保していく。
--	---

船舶

既存規制の厳格化および新規規制の導入により将来的にはバイオ燃料・水素・アンモニア燃料等の次世代燃料への移行が進むことが想定されるが、全世界的な燃料切り替えと供給インフラ整備の本格化は2030年以降加速する見通しであるため、既存の当社保有の船舶の入れ替えコストは	限定的。また、運航に必要な燃料費は荷主／オペレーターが負担する構造が継続されることが見込まれるため、当社にとっての燃料費に係る追加コストの負担リスクは限定的。先進船舶の開発・導入を通して内航海運業界に付加価値を提供することにより、当社事業の持続可能性を高めていく。
--	--

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、サステナビリティ・ウェブページをご覧ください。
<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/113#915>

事業戦略への織り込み

移行リスクが大きいと考えられる上述の5事業については、かかるリスクを事業戦略策定時に考慮し、戦略に織り込んでいます。

参照 低・脱炭素化事業への取り組みについてはサステナビリティ・ウェブページをご覧ください。<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/113#919>

物理的リスク

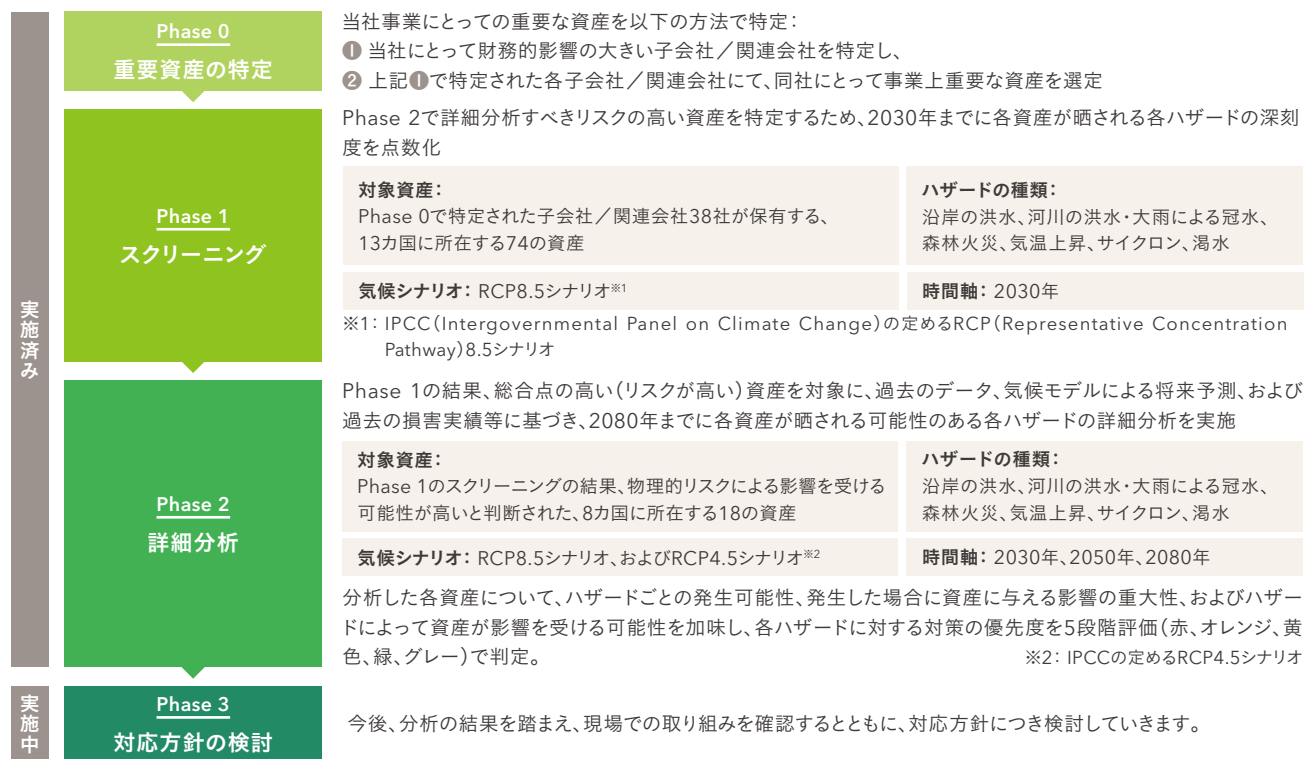
当社グループの一部事業では、特にその操業において物理的リスク(冠水、濁水や水不足、海水温・海面の上昇等)による影響を受ける可能性があります。各事業においてその特性に応じたリスク対応を実施していますが、特に物理的リスクによる影響が大きいと考えられる原料炭事業、銅事業およびサーモン養殖事業に関しては、以下のような取り組みを実施しています。

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	高波・冠水	気候変動・サイクロン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、1,000年に1度の高波を想定した設計となっている。各炭鉱では、水リスク・水需要の観点から貯水状況をモニターするとともに、貯水池・炭鉱間の送水管・排水設備の整備等を通じ、大規模降雨に伴う冠水への耐性を高めている。
銅事業	水不足・濁水	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水温と水質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している。

物理的リスクによる当社グループの事業への影響を網羅的に把握するため、以下のプロセスに基づき分析を開始しました。現在分析の途中であり、結果については分析が完了した後、開示していく方針です。

分析プロセス

当社は、世界中の事業会社を通じ、広範囲にわたり多様な資産を保有しています。当社グループが保有する資産のうち、気候変動による物理的リスクの影響を最も受ける可能性のある資産を特定するため、以下のプロセスを通じて体系的に分析を行っています。



事業戦略への織り込み

上記分析により、特に気候変動による影響を受ける可能性の高い当社グループ資産を特定し、当該資産について優先的に対応策を講じ事業戦略に織り込んでいくことが可能となります。

参照 分析プロセスの詳細については、サステナビリティ・ウェブページをご覧ください。<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/113#915>

指標と目標

当社では、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。

2031年3月期までに 再生可能エネルギー発電容量 2020年3月期比倍増を目指す	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で、2050年までに 当社発電事業における非化石比率100%化を目指す
--	--

なお、温室効果ガス排出量の削減については、「2030年までに総資産^{*3}当たり温室効果ガス排出量の25%削減^{*4}」を目標として掲げていますが、低・脱炭素化に向けた取り組み強化のための新たな目標を設定すべく、現在見直しを検討しています。

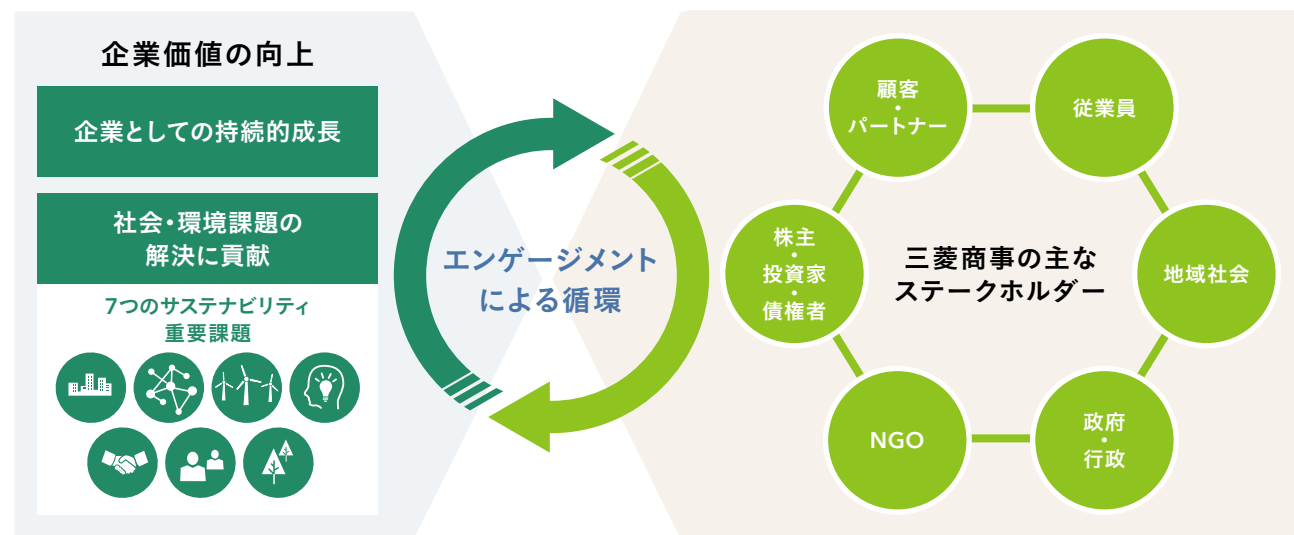
^{*3}: 原単位算出に用いる総資産は、財務会計基準の総資産とは異なる。
^{*4}: 2017年3月期比。連結ベース(単体および子会社)の温室効果ガス排出量。

当社のCDP気候変動への回答については <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/134>

持続的成長に向けた ステークホルダーエンゲージメント

三菱商事は、企業理念である「三綱領」に基づき、社会課題を解決していくことで社会と共に成長を続けてきました。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、今後も外部環境の不確実性・不透明性が高まる中、中長期的に企業価値を高めていくためには、多様なステークホルダーの皆さまからの要請や期待を、対話などのエンゲージメントを通じて的確に把握し、経営に反映することが重要であると認識しています。

三菱商事では、取締役会および諮問機関（ガバナンス・指名・報酬委員会、国際諮問委員会）やサステナビリティアドバイザーコミッティーにおいて、社外の視点を取り入れることにより、各ステークホルダーの意見を経営に反映する体制を整えている他、各ステークホルダーとエンゲージメントを実施することで、三価値同時実現による持続的成長、事業を通じた社会・環境課題の解決を目指しています。



外部からの評価

三菱商事は世界中のさまざまなステークホルダーに対して、継続的企業価値を創出するための取り組みについて積極的な情報発信に努めています。これらの取り組み成果を測る指標として、環境・社会・ガバナンス (ESG) 指数や外部ステークホルダーによる認知度を重視しています。



※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。

外部団体を通じた国際社会との関わり

「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)」、「TCFDコンソーシアム、世界経済フォーラム、日本経済団体連合会等の団体へ加入しています。



顧客・パートナー

当社は川上の原料調達から川下の小売りに至るまでの各事業領域において、顧客・パートナーのニーズを捉えた商品・サービスを安定的に提供し、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いきます。また、世界中で多様な商品・サービスを取り扱う三菱商事にとっての重要課題である持続可能なサプライチェーンの実現にも努めています。

■エンゲージメント例

- 多言語でのウェブサイト・会社案内の作成
- ご意見、お問い合わせの受け付け・対応
- サプライチェーン調査やサプライチェーンに関する外部との協働 (Cermaq社、(株)ローソン、Princes社、Olam International社、(株)エム・シー・フーズとの課題への対応)

※サプライチェーンに対する取り組みは(P.50~51)をご参照ください。

株主・投資家・債権者

適時適正な情報開示や開示資料の充実化、説明会・個別面談の開催等により、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るとともに、株主・投資家の皆さまとの「対話」を通じて得たご意見やご要望を経営へ反映することによって、企業価値の最大化に取り組んでいます。

■エンゲージメント例

- 機関投資家・アナリストとの面談：約20回(社長・CFO)、約400回(IR)、約30回(ESG)
- 株主総会における株主とのコミュニケーション
- 有価証券報告書・統合報告書、サステナビリティレポート・株主通信の発行
- 決算説明会の開催：4回/年
- 事業説明会の開催：2グループ(2021年3月期)
- 個人投資家向けオンラインセミナーの開催：3回(2021年3月期)

NGO

NGOは地球・市民の代弁者として当社の重要なステークホルダーと認識しており、日頃の丁寧なコミュニケーションを通じて得たご意見やご要望を真摯に捉えて、施策の改善につなげています。また、環境・社会課題の解決に向けた協働も進めています。

■エンゲージメント例

- NGOとの面談件数：日本(2)、欧州(48)、米州(20) (例：石炭火力発電事業、気候変動施策等について)
- 生物多様性の保全を目的としたCSR活動(熱帯林再生・サンゴ礁保全)や欧州・米州で設立した財団を通じてアマゾン川流域における漁業環境の改善や野生動物の生息地の管理や監視の強化、コートジボワールで行う持続可能なカカオ農業に取り組むNGOへの支援。
- 当社サステナビリティアドバイザーコミッティー委員を務めるNGO代表者より助言・提言を得た上で施策に還元。

従業員

事業のさらなる多様化・グローバル化に対応し、年齢・性別・国籍等にかかわらず、多様な人材がそれぞれの持つ能力を存分に発揮できる「魅力ある職場の実現」を目指し、連結・グローバルベースでの人材育成・活躍促進に取り組んでいます。

■エンゲージメント例

- 人材開発* (タレントマネジメントの拡充、連結・グローバル人材も対象とする研修等)
- 健康経営、ダイバーシティ・マネジメント* (社内診療所による健康支援、女性のキャリアサポート等)
- 定期的な組織風土調査の実施 (連結・グローバルで延べ3.2万名が参加/2020年3月期実績)
- 労働組合との意見交換、イントラネット・グループ広報誌

※人材開発に対する取り組みは(P.22~25)、健康経営・ダイバーシティ・マネジメントに対する取り組みは(P.64~67)をご参照ください。

地域社会

事業推進上、コミュニティとの関係構築が重要であると認識しており「地域・コミュニティとの共生」、「地域課題への対応と解決策の提供」が重要だと考えています。また、事業を通じた雇用創出・地域開発、コミュニティからの資材調達等、地域と共に繁栄を分かち合うことに加え、先住民の権利への配慮を含め地域への負の影響の最小化に努めています。特に地域コミュニティの理解・協力が必要な大規模案件については、必要に応じて地域住民等に対し公聴会を開く等の対話を行っています。地域と共に発展することは、事業を推進し経済価値を創出することと同様に重要であり、三価値同時実現をうたう当社の精神に沿ったものであると考えています。

■エンゲージメント例

- 鉱山採掘事業における、一部資機材・サービスを現地中小企業より調達する購買プログラムの実施
- 珪砂採掘事業における、先住民の優先雇用、職業訓練費補助、奨学金支給、地域インフラ工事サポート等の実施
- 財団・基金を通じた支援活動等

参考 <https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja/themes/125>

政府・行政

世界各国で事業を展開するに当たり、社会的課題の改善・解決のために、経済団体活動、官民連携活動等を通じて、政府・行政と連携・協力・意見交換等を行い、社会の発展に貢献することを目指しています。

■エンゲージメント例

- 経済団体活動：日本経済団体連合会、日本商工会議所、東京商工会議所、経済同友会、日本貿易会等を通じての政府・行政との意見交換
- 公的機関との官民連携活動：
 - 日本政府省庁(外務省、経済産業省、国土交通省他)、国際協力機構、国際開発金融機関との連携と活用(経済産業省や環境省が主催するTCFD対応や再生可能エネルギー拡大に関する分科会や研究会、燃料アンモニア導入官民協議会等)
 - 日本政府主導の「経協インフラ戦略会議」での議論(2013年設置以降計51回開催)

多様な人材の活躍を支える取り組み

三菱商事にとって最大の資産は「人材」です。これからも持続的に企業価値を創出するには、事業のさらなる多様化・グローバル化に対応し、年齢・性別・国籍等にかかわらず、多様な人材がそれぞれの持つ能力を存分に発揮することが必要です。

そのため、社員の「心身の健康」および「多様性を受け容れ、それぞれが能力を発揮できる環境づくり」が重要と考え、健康推進およびダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいます。

健康経営

「個々の社員の活躍は、心身の健康あってこそ」という考えの下、社員の健康を、さらなる価値創造や持続的な成長の実現につながる経営課題と位置付け、健康経営を推進しています。

こうした健康への取り組みが評価され、2018年より「健康経営優良法人（ホワイト500）」に継続認定されています。

今後は、より高い生産性の発揮やさらなる価値創造を目指し、予防にとどまらず、個々人が、生き生きと、それぞれの持つ能力を存分に発揮するための健康支援に取り組んでいきます。

具体的な取り組み

社内診療所による、きめ細かな健康管理・支援

海外在勤者と家族の健康支援

健康アプリによる生活習慣の可視化・改善

セミナーによる健康意識の向上、きっかけづくり

メンタルヘルス対策

仕事と治療の両立支援、復職支援

各組織・個人が自律的に、メリハリある柔軟な働き方を追求・実現する取り組みの推進

感染症対策

統括産業医からのメッセージ

言語、文化、医療水準等の異なる環境で働く社員とその家族の健康維持・増進のため、病気や心身不調を感じた場合の、社内診療所（本店）への相談体制を整備しています。海外在勤者の健康・勤務状況はアンケート調査でも把握し、人事部・メンタルヘルスサポートデスク・社内診療所によるフォローを行っています。

また、多様な勤務環境や生活習慣の傾向、社員の健康データを踏まえ、医師や管理栄養士による保健指導・栄養指導を行い、行動変容を促しています。2020年より、生活習慣の可視化・改善に役立つ健康アプリを導入しており、利用者の9割以上で良い生活習慣への理解向上、6割で健康意識の向上が見られた他、社内診療所受診者全体としても、BMI値の改善が見られています。

今後は、若年層や検査値の異常がない健康な社員に向けた、健康を維持するライフスタイルの啓発にも取り組むなど、中長期的な健康支援を強化していきます。



診療所長
伊藤 誠悟

新型コロナウイルス感染拡大防止環境下における働き方・健康管理

感染予防・拡大防止策を講じた上で、生産性を最大限高めることを目的に、業務の特性に応じて在宅と出社を併用するハイブリッドな勤務体制としています。本人・部下の心のケアについての案内や相談会開催など、環境変化によって負担がかりやすい心身の健康管理をサポートしています。

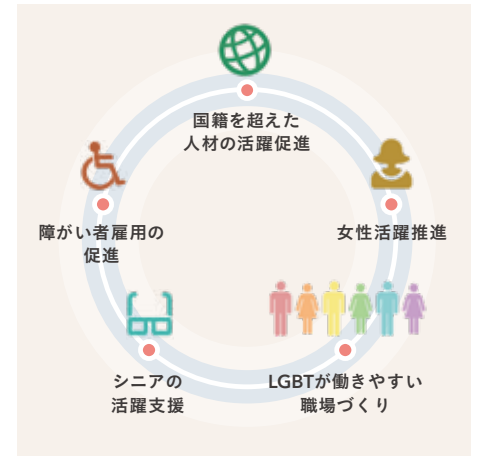
また、年1回のストレスチェックに加え、現場のプロ育成期間にあるスタッフ層については、定期的なコンディションモニタリングを実施しており、変化に早期に気付ける体制を構築しています。

ダイバーシティ・マネジメント

三菱商事グループにおけるダイバーシティ・マネジメントの意義は、「経営環境の変化に対応できる、柔軟で強い組織をつくること」にあると考えています。

企業理念である「三綱領」の精神を共有しながら、

- 性別、地域によらず、広く優秀な人材の獲得・活躍促進
 - 背景・価値観等の違いによる、新たな視点や発想の経営・事業創造や地域展開への活用
 - 多様な人材が職場で受容され、活かされることによる組織全体のパフォーマンス向上
- を目指します。



女性活躍推進に向けた取り組み

女性のキャリア形成と継続のために、従来から、ライフイベントを経ても当社におけるキャリアを歩み続けるための両立支援制度の整備・拡充に注力してきました。今後は、女性が自律的にキャリアを形成し、さらに活躍できる環境を整備する観点から、キャリアサポート策を強化していきます。

女性活躍推進法に基づく第二期行動計画（計画期間：2021年4月1日～2026年3月31日）

第一期行動計画の進捗・実効性レビューを踏まえ、第二期では次の2つの目標に集中した施策を展開していきます。

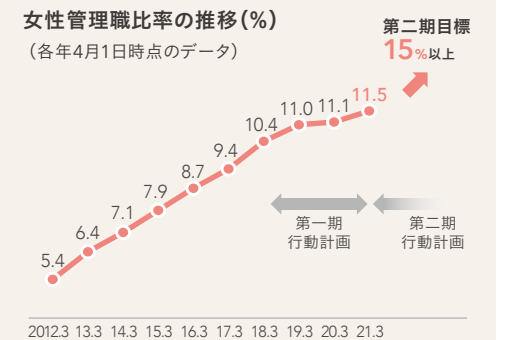
目標1 女性管理職比率の目標は15%以上とし、さらなる登用を図ります。

背景・狙い

- 両立支援制度の拡充や女性キャリアサポート施策の取り組みを進めた結果、女性管理職比率は増加。
- 経営ポジションへの登用のさらなる加速を目指す。

取り組み事例

- 女性社員向けメンター制度の拡充
- 各部門に設置した「女性キャリア担当」との全社・部門ごとの課題分析・施策展開
- 女性社員向け研修やネットワーキングを通じたキャリア支援



目標2 男性の育児関連制度利用率=100%を目指します。

背景・狙い

- 第一期の取り組みを通じて、男性社員による育児休職取得件数や取得期間は増加。
- 育児関連制度利用への理解および取得しやすい環境づくりを促進。

取り組み事例

- 男性社員向け相談窓口の設置
- 「配偶者出産休暇」の原則取得の奨励
- 男性育児休職取得経験者による座談会、社内広報、本人・上司への案内等を通じた制度利用促進

ダイバーシティ・マネジメントを推進し、 組織力の向上を図っています

共に経営ポジションで活躍する2人が、これまでのキャリアを振り返り、管理職としての心がけや後輩社員への思いを語りました

事業を通じて学び成長したこと

江川 これまでLNGプロジェクトの立ち上げ等に関わってきましたが、経歴の半分以上は北米や東南アジアといった海外で、文化や人々の価値観が異なる環境での仕事でした。中には文化的背景から女性の社会進出が進んでいない地域もあり、男性の上司にどこまで上申するかを推し量ることもありました。トライ・アンド・エラーを繰り返しながら、徹底的にコミュニケーションを行い、1対1で腹を割って話せる関係を構築していくことで、仕事のプレイクスルーが必要な時にも突破できる力が備わったように思います。

仲 私は発電所のアセットマネジメントに長く携わってきました。振り返って苦労も喜びも思い出すことが多いのは、出向の経験です。立上期の会社でしたので、ラインの部長業務のみならず総務や経理等コーポレート機能の整備にも積極的に関わりました。特に苦労したのが人事採用ですね。まずは人事制度を整備し、そして採用後も多様な方々がいるので、社員間での衝突など人事労務上の課題もありました。全体に目配りし、組織が円滑に回るようにするのは大変でしたが、マネジメントならではのやりがいがありました。また新規事業提案も困難の連続でした。失敗提案の連続でくじけそうになりましたが、パートナー企業の課題をつかむべく打合せを繰り返し、チームメンバー・発電所スタッフとスキームを練り上げ、最終的にコスト削減と環境配慮を両立する形で新規事業に合意できたときは“チームで作上げた”という大きな喜びがありました。それ以降、対面しているお客さまに新たな価値を提供することが自分たちに求められているのだと価値観にも変化がありました。

江川 一つのゴールに向けてチームワークを作りあげる経験からは、多くの学びがありますよね。私は、カナダのLNGプロジェクトの入札チームに参加した時のことが印象的です。真冬のカナダに急遽行く事になり、マイナス30℃の過酷な環境に4カ月滞在し、弁護士はじめ専門家を含む入札チームでのディール交渉を経て、多くの契約書を本店の協力を得ながらまとめ上げ、落札に漕ぎ着けました。この仕事に限った事ではないですが、出向先でのトラブル対応や売買の前線など、厳しい状況でも率直に考えを伝えてくれる上司に恵まれ、仕事への真摯な覚悟に触れながらここまで取り組んでこられたことは大きな財産となっています。



(注)撮影時のみマスクを外し、撮影を実施しております。

江川 哲子

天然ガスグループ
ブルネイ天然ガス部 部長

仲 夕子

電力ソリューショングループ
電力DX推進室長 兼
電力・リテイルDXタスクフォース

組織を率いる立場として実践していること

仲 電力・リテイルDXタスクフォースではデータマッチングなどの新しい領域にも取り組んでおり、それを他グループ・組織のメンバーも含む「プロジェクトチーム」形式で柔軟に組織運営しています。その中で、チームに指針を示したうえで、それぞれのメンバーの得意不得意や特性を見極め、メンバーの自主性を尊重したマネジメントを心掛けています。面識がなかった人々と働くためにはお互いに理解し合う必要がありますので、時間をとってメンバーの話をきちんと聞くことが大事ですね。

江川 私は2021年3月までは出向先のライン長でしたが、若い組織であった出向先の体制に合わせて、自分がプレイングマネージャーとなるべき局面もあり、意図的に率先垂範しながら若手の育成も行ってきました。4月からはブルネイ天然ガス部の部長を拝命しましたので、マネジメントスタイルを変えて、基本的には2人のチームリーダーの実務取り仕切りを尊重し、判断の局面で必要な考察を差配しています。日本のお客さまに50年以上供給しているLNGプロジェクトを担当していますが、プロジェクトライフとしては第四コーナーに差し掛かっており、経済合理性、社会価値、環境価値を踏まえて今後の方針を判断していくことが、この時期にこの部を任された私の重要な役割と受け止めています。

仲 メンター制度*では、私が抱えていたマネジメントに関する悩みはメンターである執行役員もすでに経験されていることばかりで、誰しもが通る道だと知りほっとしましたし、ご自身の経験に基づいた有益な助言を頂くことができました。

江川 そうですね、異なる視座で助言を頂けたことは良い機会となりました。また、チャレンジしようとしていることを後押ししてもらえて自信につながりました。メンターからも、女性の管理職が何を考え仕事に向き合っているか分かったという話もありましたので、双方に気づきがあったのではないのでしょうか。

*女性のキャリア形成を支援するために他部門の執行役員がメンターに就き、定期的に対話する制度

後輩社員への思い

江川 入社した当時からすると、当社は大きく職場環境が変わったと思います。女性がキャリアを積む、育児と両立するに当たっても、必要な制度も整い選択肢が広がりました。女性側も、少し背伸びをしても、会社から与えられた機会に挑むことが自らの成長につながります。私はその考えで自分の部下には背中を押すようにしていますし、少しでも参考になるような姿勢を示すことを意識しています。多様な経験をすることでできるようになる判断があり、判断ができるようになれば、責任を負う準備が整います。後輩たちには、私が発信するメッセージが、男性か女性かということではなく、そうした経験とキャリアからできる判断や発言だと捉えてもらえると幸いに思います。

仲 共働きでの育児や家族の介護など、実際は女性に限らず男性職員にもいろいろな事情があります。私自身が家庭の事情をあえて発信したり、男性社員に育児休職の取得を勧めるのも、今後、お互いがお互いの制約を尊重しつつ組織に貢献する意識が重要だと考えるからです。仕事と育児の両立も、メンバーとのオンタイムのコミュニケーションを大事にする、管理職として大事な判断に注力し後は周囲や部下に積極的に任せる、といったことにつながっており、むしろメリットがあると思っています。駐在に出ることや管理職になることを怖がらずに、前向きに挑戦して欲しいですね。



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、客観的か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 12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. 76)



2021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



2020

社外役員への支援体制

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、コーポレートスタッフ部門、営業グループ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、審議の充実化に資する情報も適時適切に共有しています。なお、2021年3月期は合計32時間実施しました。

独立社外役員会議 5月 9月 11月 2月

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. 81)



(注)撮影時のみマスクを外し、席間を十分に確保した上で、撮影を実施しております。

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. 76)

国際諮問委員会

海外有識者をメンバーとする取締役会の諮問機関。(▶P. 77)



(注)過去開催時に撮影。2021年3月期は書面で意見聴取。

情報提供・対話等の機会

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(2021年3月期は合計29回実施)。

経営幹部との対話・交流

経営幹部およびその候補者との対話・交流の機会を設定しています。

中堅・若手社員との対話

現場からの情報収集の機会として、中堅・若手社員との対話を実施しています。

事業投資先視察・対話

当社の幅広い事業内容についての理解を深めるため、毎年、社外役員による国内外の事業投資先の現場視察、および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、市長および先住民首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り組み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共に進めるビジネス開発の現場視察も実施しました。

2021年3月には、三菱食品(株)経営幹部との対話を実施し、同社の経営環境や食品流通事業におけるDXの取り組みに関して意見交換しました。

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



LNGカナダプロジェクト開発現場視察の様子(2019年8月)

実績(過去3事業年度)

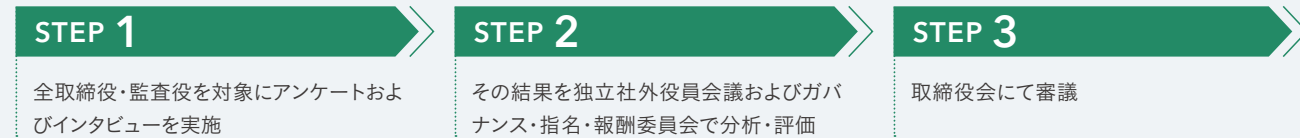
2021年3月	三菱食品(株)経営幹部との対話
2019年8月	モントニー・シェールガス生産・開発現場、LNGカナダプロジェクト開発現場(カナダ)
2018年8月	Cermaq社(ノルウェー)サーモン養殖サイト等/洋上風力発電施設(北海道)
2018年4月	大規模複合再開発事業、マングレー国際空港(ミャンマー)

取締役会の実効性評価

2020年10月開催のガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上※、独立社外役員である立岡取締役、佐藤監査役が中心となり、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。なお、本年は多面的な分析のため、各営業グループCEOに対してもアンケートを実施しました。

※外部機関による評価の要否も含め、プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による自己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しました。なお、独立社外役員が評価を主導することに加え、質問項目の策定、結果の取りまとめ、開示策定等の要所で、外部コンサルタントからの客観的な助言も取得し、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



質問事項	取締役会の規模・構成、運営、審議事項、社外役員への支援体制、自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成および運営、独立社外役員会議の運営、株主・投資家との対話、ガバナンス上の中長期的な検討課題等
------	---

	2021年3月期の課題	2021年3月期の主な取り組み	評価	今後の課題／取り組み方針
規模・構成		社内取締役を2名減員(全取締役に占める独立社外取締役の割合は45%に)	取締役会の規模・構成は現状適切である	内外環境の変化を踏まえ今後も継続検討
審議事項	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	「会社の目指す姿(中経の主要項目の進捗やグループ横断の取り組み)」、および「目指す姿を支える体制(財務・非財務リスク管理、地域戦略、国内開発等)」についての審議を拡充	全社経営に関する審議が充実したことで、取締役会の実効性が向上した	全社重要事項に関する審議のさらなる充実化(低炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオに関する審議の充実化等) 現中経の振り返り／次期中経策定プロセスの確認
	主要事業投資先管理のさらなる深化	事業投資管理システム、セグメントごとの投資効率等の審議を拡充。また、昨年度新規投資した案件(Eneco Groep N.V.、HERE International B.V.)につき、取締役会で個別にフォローアップを実施	多数の事業投資先を有する当社は、事業投資管理システムを確認することが重要であり、当該観点からの分析・報告は十分に行われている	左記に加え、個社に対する当社取り組み状況の確認も取り入れた、事業投資管理システムのモニタリングの実効性向上
後継者計画		ガバナンス・指名・報酬委員会にて、継続的に「経営者の要件」を確認する他、次期社長選任プロセスを具体的に審議。また、情報提供の観点から、社外役員と経営幹部との接点を拡充	ガバナンス・指名・報酬委員会にて、後継者計画について十分に審議されており、後継者候補との対話の機会も有意義である	ガバナンス・指名・報酬委員会への適切な情報提供の継続を含む具体的プロセスの確認
支援体制	社外役員への情報提供の最適化	各営業グループごとの事業戦略に関する説明をさらに充実化。また、主要事業投資先経営者との対話を実施	社外役員の要望に丁寧に	取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な情報提供を継続

三菱商事のガバナンス改革

～取締役会のさらなる実効性向上を目指して～

当社は、毎年の取締役会の実効性評価の結果等を踏まえ、取締役会、ガバナンス・指名・報酬委員会を通じて、社内役員・社外役員が一体となって議論を重ね、取締役会におけるモニタリング機能のさらなる向上を目指しています。

取締役会規則・運営の見直し

2018年3月期 審議

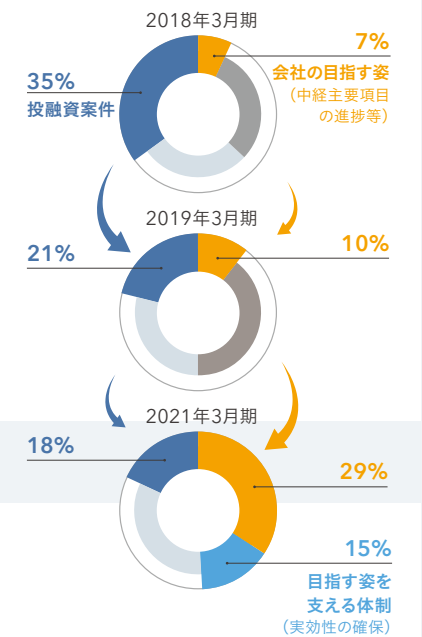
取締役会実効性評価、およびガバナンス・指名・報酬委員会にて、以下の方向性を確認。

- 投融資案件を絞り込み、取締役会は全社戦略・重要案件の審議に注力
- 部門・グループ経営、事業投資先に対するモニタリング機能の高度化

2019年3月期 実行

- 取締役会規則の改定**
投融資案件の定量基準を原則として従来の2倍に引き上げ、執行側へのさらなる意思決定の委譲を行い、経営戦略・重要案件の審議に注力した。
- 事業投資先モニタリング**
連結経営の深化に伴い、各営業グループの主要な事業投資先の戦略・ガバナンスにつき審議を拡充した。
- 取締役会事前説明会の拡充**
毎回の取締役会に先立ち、部門・営業グループの経営幹部による社外役員宛ての事前説明会を開催し、各案件の戦略上の位置付け・重要ポイントに関して、各回平均3時間かけて丁寧に説明(年間の合計実施時間は2018年3月期の5.5時間から、2019年3月期は27時間に増加)。取締役会当日のさらなる審議の充実化につながった。

取締役会における議題割合の推移
投融資案件の割合が減少し、「会社の目指す姿」、「目指す姿を支える体制」に関する審議が増加



取締役会審議内容のさらなる充実化

2020年3月期 審議

取締役会実効性評価、およびガバナンス・指名・報酬委員会にて、以下の方向性を確認。

- 従来型のコーポレートスタッフ部門・営業グループごとの経営戦略やその進捗の報告は、取締役会以外の場で実施することとし、これにより捻出された時間を使って、新たな枠組みでの業務執行報告を実施すること。
- 具体的には、企業戦略等の大きな方向性や適切なリスクテイクを支える体制のモニタリング機能のさらなる向上のため、「会社の目指す姿」、「目指す姿を支える体制」に関する審議事項の拡充を図ること。

2021年3月期 実行

審議事項の内容(2021年3月期の取締役会の全体審議実績については75ページをご参照ください)

会社の目指す姿(中経主要項目の進捗)	事業経営モデルによる三価値同時実現	事業ポートフォリオ	● 事業戦略会議の討議結果報告
		成長メカニズム	● 電力・リテイルDXの進捗状況 ● 食品流通DXの進捗状況
		人事政策	● 新人事制度・施策の進捗
目指す姿を支える体制(実効性の確保)	地域戦略		● 地域戦略(拠点政策、市場開発施策等)の進捗報告
	国内開発		● 国内開発の進捗報告
	リスク管理		● 非財務リスク管理 ● 財務リスク管理
	実行済みの個別投融資案件の管理(新規投資した案件は翌年度モニタリング)		● HERE Technologies社事業投資・協業の推進状況 ● Eneco社経営状況

■コーポレートスタッフ部門の施策等
■従来型の部門・グループごとの経営状況報告
※2021年3月期より、従来型の部門・グループごとの経営状況報告は、取締役会以外の場で実施

継続的なガバナンス強化により、取締役会のさらなる実効性向上を目指していきます

立岡恒良

独立社外取締役

佐藤りえ子

独立社外監査役



(注)撮影時のみマスクを外し、撮影を実施しております。

2021年3月期における取締役会の実効性評価の取りまとめを担った 立岡社外取締役と佐藤社外監査役が、当社のガバナンスについて意見交換を実施しました。

議論を活発化させる多様な視点

立岡 高度経済成長のピークを越えた時代に通商産業省(現 経済産業省)に入省して以来、私は政府の立場からこの30~40年の日本経済の変遷を眺めてきました。石油の規制緩和や電力自由化といったエネルギー関連から、自動車や素材、機械などの製造業まで、三菱商事の事業領域に重なる分野にも携わってきたことに加え、ガバナンス改革や組織運営にも携わりました。一つの分野を深掘りするというよりは、多様な角度から経済や企業に関わった経験の下、三菱商事では取締役会をはじめ、さまざまな場で議論をしています。

佐藤 企業法務を得意とする事務所に弁護士として入所し、私も小売業や製造業、食品、製薬、建築、商社など、立岡さんと同じように多様な業界に関わっております。その間、米国での留学を経て、2004年からは食品メーカーの社外監査役に就任し、それ以降もさ

まざまな企業で社外役員を務めてきました。関わってきた産業・業種における特有の事情や、各企業の問題点、経営判断の材料となる情報などにも触れてきており、社外役員として取締役会の変化を目の当たりにしてきた経験があります。自分の役割として意識しているのは、社外から、または株主の方から見て違和感があるであろうことを、とにかく発信することです。

立岡 異なるバックグラウンドでの経験を基にした、さまざまな角度からの意見を経営に取り込むことは有意義なことです。コーポレート・ガバナンスの目的を大きく捉え、どのように企業価値を持続的に向上させるかという一点です。そのため企業は、社外役員の視点も取り入れながら、リスクと機会追求をうまくバランスさせることが最も重要だと私は思います。

社外役員の声を受け止める企業文化

立岡 三菱商事が関与する産業は多岐にわたり、ビジネスモデルもさまざま、全てを理解するには難しい企業ではありませんが、三菱商事におけるここ数年のガバナンス改革の中で、社外役員の理解を助ける情報提供は年々、充実しています。取締役会の事前説明が充実していることに始まり、監査役とグループCEOといった執行側との対話に社外取締役が同席できるこ

と、企業風土や社員の意識を感じ取れる中堅・若手社員との交流があることなど、私たちの判断材料を提供する機会が非常に多いです。その上で、私が述べた意見に対しても、しっかりと議論を尽くしてくれます。社外役員の声を受け止める度量や、懐の深さが企業文化として根付いているのかもしれませんが、それは、ガバナンスの観点から見て、大事なポイントだと思います。

佐藤 監査役視点からしても、取締役会はかなり自由に発言できる雰囲気ではありますし、要求した情報は非常に速やかに提出されます。執行側に聞く耳があり、オープンマインドで社外役員に接していると思います。

立岡 一昨年、昨年に続き、取締役会の実効性評価は、社外役員が取りまとめを担当しましたが、2021年3月期の実効性評価は佐藤さんと私で取りまとめました。このような役目を社外役員に任せる姿勢などもその表れだと思います。独立社外役員会議などでも、情報交換をする中で出てきた幾つかのテーマについて、取締役会で議論されることもありました。

佐藤 今年の重要なテーマとしては、2022年3月期に最終年度を迎える「中期経営戦略2021」の振り返りです。業務執行報告による中期経営戦略の主要項目の進捗確認等も通じて、内外環境を踏まえた今後の課題を取締役会として共有することが重要だと思います。

立岡 そうですね。「中期経営戦略2021」の振り返りは大きなテーマとなりますが、振り返りととどまらず、次の時代に向けての課題を共通認識化していくことが重要です。これまで全社で進めてきた改革をどのようにチューニングしていくかという課

題は残っていると思います。DXやEXを最重要課題として取り組んでいますが、その先の将来像を示し、次に進めていくことが必要でしょう。

中長期的な視点で絶えず変革

立岡 私が就任してからの3年間を振り返ると、コーポレート・ガバナンスが改善されてきたことは明らかで、非常に評価しています。モニタリング機能の強化を標榜し、現状の体質に合った最適な運営・執行をしています。具体的には、取締役会の付議基準を上げ、それまで個別の投資案件が大半を占めていた審議事項について、DX・EX、財務・非財務のリスク管理、サステナビリティといった全社経営の観点での重要テーマに時間が割かれるようになりました。しかも事前説明を充実させたことで、取締役会はずっと本質的な議論が開始できる状態です。ガバナンス・指名・報酬委員会でも言いたいことは全部引き出してもらった上で議論しており、報酬についても詳細な情報が開示されるなど、公平で透明なプロセスでしっかりと運営されています。かつては、取締役会で一本一本の木の植え方や育ち方を審議していたものが、もう少し大きな木と森全体についての審議に移ってきているのが、ハイブリッド型の要諦だと思います。執行に全部お任せで、後は人事と戦略だけ監督するというにはしない、このハイブリッドのスタイルがこの会社には合っていると思っています。しかし、外的環境は今まで以上のスピードで変わっていますから、三菱商事のコーポレート・ガバナンスも絶えず変革していくことが重要です。

佐藤 私は就任して1年になりますが、三菱商事としての取締役会での審議事項の設定の考え方は適切と考える一方、大変革の時期に何を議論していくかについて、さらに拡充できる部分はあると感じます。DX・EXを通じた資産の入れ替えやそのロードマップ、株主・投資家目線での株主還元や資本政策に関するさらなる議論の深化にも今後期待したいと思います。また、今後の最適なガバナンスの在り方についても、その時々会社の状況や外部環境も踏まえ、継続的に議論していきたいと思っています。

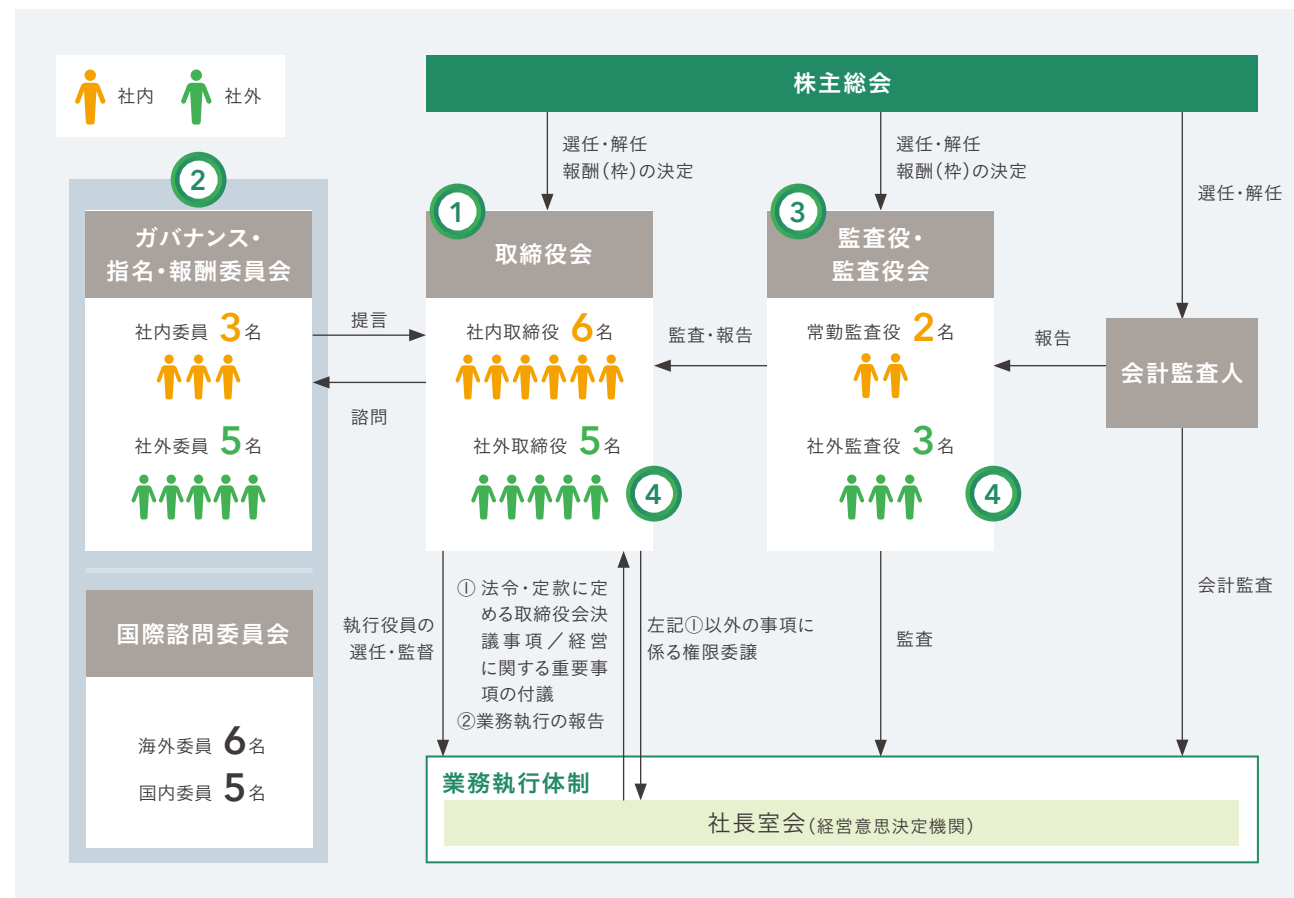


コーポレート・ガバナンスに関する方針

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、株主の皆さまやお客さま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 (2021年7月1日時点)



① 取締役会

Check! > P.75

② 取締役会の諮問機関

Check! > P.76~77

③ 監査役・監査役会

Check! > P.78~79

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	透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定や実効性の高い監督を行うのに適切な規模・構成とし、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する
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他、全社経営を担う役付き執行役員の中から選任し、当社における豊富な業務経験を生かして、取締役会の適切な意思決定、経営監督の実現を図る
社外取締役	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
選任手続	上記方針を踏まえ、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、株主総会に付議する

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、なら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。

2021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	<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略会議開催報告 業務執行報告(非財務・財務関連のリスク管理/人事政策/国内開発/地域戦略/電力・リテイルDX/食品流通DX)
コーポレート施策	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・監査役人事/役員人事 役員報酬関連 決算関連 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・社会貢献関連施策 コンプライアンス報告 内部統制システム 連結事業継続マネジメント(BCM)施策
投融資案件	<ul style="list-style-type: none"> 千代田化工建設(株)関連 三菱自動車工業(株)関連 三菱HCキャピタル(株)関連 ブナン2プロジェクト関連 Eneco社・HERE Technologies社の経営状況確認* <p>* 新規投資した案件は翌年度取締役会にてモニタリング</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会関連 ガバナンス・指名・報酬委員会開催報告 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。

委員の構成（*は委員長）(2021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

全委員における社外取締役の割合*



*2021年7月1日時点の体制に基づく。



(注)撮影時のみマスクを外し、席間を十分に確保した上で、撮影を実施しております。

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。なお、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] (2021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	5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	13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た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	21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	8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	8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	21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] (2021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	平井 康光 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
---------------	-----------------	---------------------	----------------	----------------

主な討議テーマ

世界経済情勢	貿易摩擦、新興国動向、各国見通し
地政学	二国間関係、国際秩序、グローバルリスク
イノベーション	デジタル化による各国の産業・社会変革



(注)過去開催時に撮影。2021年3月期は書面で意見聴取。

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
います。

全監査役に占める独立社外監査役の割合*



*2021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。
2021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」関連諸施策：

- ・デジタル・トランスフォーメーションの実現に向けた取り組み
- ・既存事業の整理や再構築の進捗
- ・社員の育成・活性化施策の実践状況

2 連結経営の深化：

- ・事業経営の実態を反映した権限委譲と管理体制の整備・運用
- ・地域・拠点体制の見直しを受けた全社拠点の主体的活動
- ・サステナビリティ重要課題への対応
- ・重要事業における事業継続マネジメント

3 グループ・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充実
- ・全社レベル統制の実効性強化
- ・事業投資先への常勤監査役派遣を通じた
自立的ガバナンス

「中期経営戦略2021」最終年を迎えるに当たって

2021年3月期は、2年目となる「中期経営戦略2021」の進捗に加え、連
結経営の深化やグループ・ガバナンス強化に向けた取り組みを確認した
一年となりました。コロナ禍の長期化に伴う移動制約下、常勤監査役とし
て、社外役員との連携強化を図りつつリモート・ツールを活用した往査や
対話等を通じて積極的な情報収集・状況把握に努めてまいりました。引き
続きコロナ禍の影響を見極めながら、コーポレート・ガバナンスの強化を
図ってまいります。「中期経営戦略2021」の最終年を迎え、デジタル化や
低・脱炭素化などの社会の動きを踏まえつつ、経営執行の状況を注視し
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

取締役会長、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。

経営執行責任者との対話回数*1

71回 [69回*2]

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、ならびに
社長室会、事業戦略会議等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、監査役会への出席に加え、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。

重要会議への出席回数*1

163回 [25回*2]

3 往査・視察

新型コロナウイルスの影響で、2021年3月期の往査・視察においては海外往査への制約・
制限から国内往査を充実させた他、各種ツールによるリモート往査の手法を取り入れ、状況
に応じた対応を進めました。2021年3月期においては、海外4カ国4社、国内24社の三菱商事
グループ企業の経営執行責任者、および国内外3拠点の全社拠点長と対話を行い、往査結
果を取締役会長、社長、関連の担当役員等へ報告しています。

往査・視察先の数*1

31社/カ所 [26社/カ所*2]

*1 2021年3月期における回数
*2 社外監査役1名以上が
参加した回数



三菱商事マシナリ(株)：
リモート往査の様子



エム・シー・ヘルスケア(株)：
往査で医療機器の説明を受ける様子

4 グループ・ガバナンスの強化

三菱商事グループ企業の経営執行責任者との対話に加え、国内主要
グループ企業40社の監査役と四半期ごとの情報交換の機会を設ける
一方、グループ企業の監査役間でも少人数の分科会を開催し、情報共
有や意見交換を行っています。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等のサポートも実施しています。今後も定期的なモ
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 社外役員間の連携強化

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等の事前説明
には、社外取締役も参加している他、独立社
外役員会議等のさまざまな場での意見交換
を通じ、社外監査役および社外取締役の間で
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、監査部が四半期ごと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49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(2021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:6年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

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:4年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

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:3年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

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・動向に関する高い見識、なら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:2年

取 13回中13回

ガ 5回中5回

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

取締役在任年数:1年

取 9回中9回*

ガ 5回中5回*

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経験に基づく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



■ 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:5年

取 13回中13回

監 12回中12回

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、なら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

監査役在任年数:1年

取 9回中8回*

監 9回中9回*

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

監査役在任年数:1年

取 9回中9回*

監 9回中9回*

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。

取 2021年3月期における取締役会 出席状況

ガ 2021年3月期におけるガバナンス・指名・報酬委員会 出席状況

監 2021年3月期における監査役会 出席状況

* 2020年6月19日の取締役・監査役就任以降の状況を記載しています。

独立社外役員会議

当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、独立した客観的な立場に基づき情報交換・認識共有を図るとともに、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(2021年3月期)

- 当社ガバナンス体制について
- 後継者計画について
- 取締役会の実効性評価を踏まえた今後の課題と取り組み方針について



(注)撮影時のみマスクを外し、席間を十分に確保した上で、撮影を実施しております。

上場株式の取得・保有・縮減の考え方および縮減実績

■ 上場株式の取得・保有・縮減の考え方

当社では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、保有目的が純投資目的以外の株式を取得・保有する場合があります。これらを取得する際には、社内規程に基づき取得意義や経済合理性の観点から踏まえ取得是非を判断するとともに、取得後は定期的に保有継続の合理性を検証し、保有意義が希薄化した銘柄については縮減を進めています。

■ 個別銘柄の保有方針の検証方法

当社が保有する保有目的が純投資目的以外の全ての上場株式について、毎年、取締役会で経済合理性と定性的保有意義の両面から検証しています。

経済合理性は、個別銘柄ごとに時価に対する当社の目標資本コスト(加重平均資本コスト)に比べ配当金・関連取引利益等の関連収益が上回っているか否かを確認しています。定性的保有意義は所期の保有目的の達成・進捗状況等を確認しています。

■ 上場株式の縮減実績

上記検証の結果を踏まえ、2021年3月期は687億円売却し、前期比で2割弱縮減しました。

2021年3月末時点の残高は時価合計4,489億円(みなし保有株式除く)となっています。

なお、過去の縮減実績は以下の通りです。

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
823億円	730億円	687億円

(時価ベース、みなし保有株式除く)

■ 取締役会での本年の検証内容

2021年3月末時点で当社が保有する全ての上場株式について、取締役会にて検証を行いました。

経済合理性および定性的保有意義の両面から検証を行った結果、所期の保有意義が希薄化してきたことなどから縮減を検討していく銘柄が多数確認されています。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行を担う取締役の報酬は、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬の他、株主価値との連動性をより強化した株式報酬を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識付けける構成とする。この観点から、業績連動指標として、連結当期純利益(単年度・中長期)および株価・株式成長率(中長期)を採用する。 経営の監督機能を担う取締役会長および社外取締役、なら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	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬の決定方針、報酬水準・構成の妥当性およびその運用状況等については、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	・ 役位に応じて取締役会で決議した額を、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算出し、取締役会で決議の上、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審議の上、決定。 ・ 業績評価結果については、取締役会およびガバナンス・指名・報酬委員会に報告。	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・報酬委員会が審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、単年度の連結当期純利益[中長期の場合は3事業年度の平均値]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)[中長期の場合は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)[中長期の場合は3事業年度の平均値]を上回る場合、業績に連動して支給額が変動。 ・ 当該事業年度の株主資本コスト[中長期の場合は3事業年度の平均値]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)			連結当期純利益(中長期)	・ 株主の皆さまとの価値共有、なら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。 ・ 個人別の割当株式数を取締役会で決議。 ・ 新株予約権は、割り当てから3年間は行使不可とし、当該3年を業績評価期間とする。ガバナンス・指名・報酬委員会が審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、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。	③	—	—	—
中長期株価連動型株式報酬		株価/株式成長率(中長期)	株主(新株予約権)	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、詳細は下段をご参照ください。

		(百万円未満切り捨て)	
枠の種類	枠の内容	報酬総額*2(2021年3月期)	
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)	11.06億円	(うち、社外1.49億円)
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)	0億円	
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)	0億円	
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)	3.08億円	(株式数は268,100株)
⑤	監査役報酬*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	2.38億円	(うち、社外0.63億円)
合計		16.53億円	

*1 平成30年度定時株主総会において決議しています。当該定時株主総会決議時における会社役員の数、中長期株価連動型株式報酬を除く取締役報酬の対象となる取締役の人数は13名(うち、社外取締役5名)、中長期株価連動型株式報酬に係る取締役報酬の対象となる取締役の人数は7名、および監査役報酬の対象となる監査役の人数は5名(うち、社外監査役3名)です。

*2 取締役および監査役等の詳細(総額および対象人数)は、85ページをご参照ください。

■ 業績連動報酬の算定方法(2022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	[2022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	[2022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、2022年3月期に係る株主資本コストは、4,400億円。

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

■ 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。

■ 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(2021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	100,500株(1,005個)
常務執行役員	27,700株(277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。

業績連動賞与(中長期)

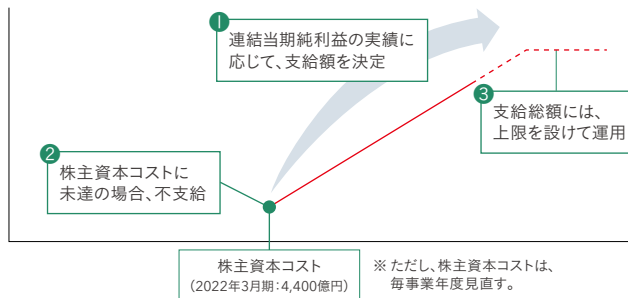
(1) 総支給額の上限

業績連動賞与(短期)と同じ

(2) 個別支給額

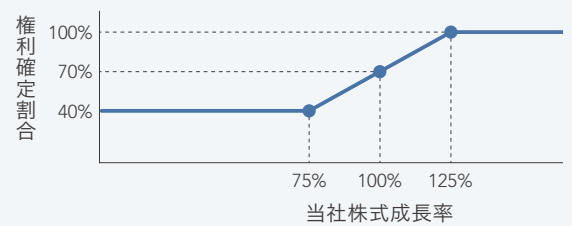
社長	[2022年3月期から2024年3月期の3事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値−4,400億円]×0.025%+0.35(億円)
常務執行役員	[2022年3月期から2024年3月期の3事業年度の連結当期純利益(当社の所有者に帰属)の平均値−4,400億円]×0.0075%+0.105(億円)

(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。



(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。



■ 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]

■ 報酬ガバナンス

役員報酬等の決定方針や、報酬等の額(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、取締役会で決定するプロセスを経ることとしています。

報酬等の額(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については、2019年6月21日開催の平成30年度定時株主総会で決議された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。固定報酬である基本報酬および積立型退職金については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与(短期)、業績連動賞与(中長期)および中長期株価連動型株式報酬については、

ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、業績連動指標(KPI)の実績を反映して支給額を決定しています。

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。業務執行を担う取締役の業績評価の際は、統括する組織・担当業務に関する貢献、全社、コーポレートスタッフ部門・営業グループ、拠点経営への貢献、ならびに三価値同時実現およびESGの観点からのサステナビ

リティに関する取り組み状況等を総合的に勘案して評価しています。

社長自身の業績評価は、毎年、取締役会から委任を受けた社長業績評価委員会(ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であり、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(76ページご参照))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、ガバナンス・指名・報酬委員会および取締役会に報告しています。

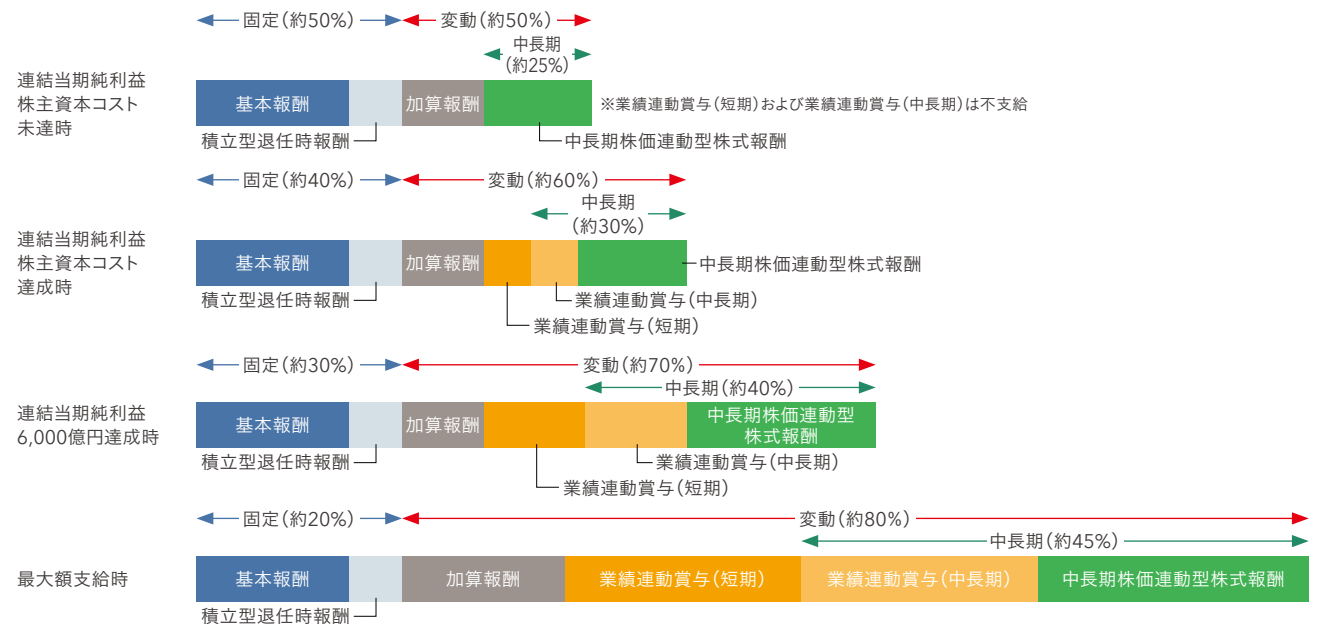
なお、2019年5月17日開催の定例取締役会および2019年6月21日開催の臨時取締役会において決議した役員報酬等の決定方針

(業績連動報酬の算定方法を含む)に基づき、毎年、取締役の各報酬の支給総額および個人別支給額が当該決定方針に沿うことをガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議しています。

また、報酬水準・構成の妥当性については、毎年、外部専門機関(ウイリス・タワーズワトソン)から提供された報酬データ等に基づき、ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議・確認しています。

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

■ 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。

■ 2021年3月期の取締役および監査役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		積立型退職金報酬		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		
社内取締役	1,265	8名	735	6名	80	5名	140	5名	0	5名	0	6名	308
社外取締役	149	6名	149	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

役員区分	報酬等の総額	監査役報酬		積立型退職金報酬		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		
常勤監査役	174	2名	174	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
社外監査役	63	5名	63	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(百万円未満切り捨て)

(注1) 上記員数は、2021年3月期中に退任した取締役3名および監査役2名を含めて記載しています。

なお、2021年3月期末現在の員数は、取締役11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、2021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、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4) 上記のうち業績連動賞与(中長期)は、2020年3月期分は2020年3月期～2022年3月期の連結当期純利益の平均値、および2021年3月期分は2021年3月期分～2023年3月期分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になっており、いずれも現時点で金額が確定していないことから、2021年3月期分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、2020年3月期分については2022年3月期に係る事業報告、および2021年3月期分については2023年3月期に係る事業報告において、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、2021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。なお、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) 上記の報酬等の他、退任した役員に対して役員年金を支給しており、2021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職金制度は、平成18年度定時株主総会終了をもって廃止しています。
取締役63名(社外取締役は支給対象外)に対して107百万円
監査役7名(社外監査役は支給対象外)に対して4百万円