

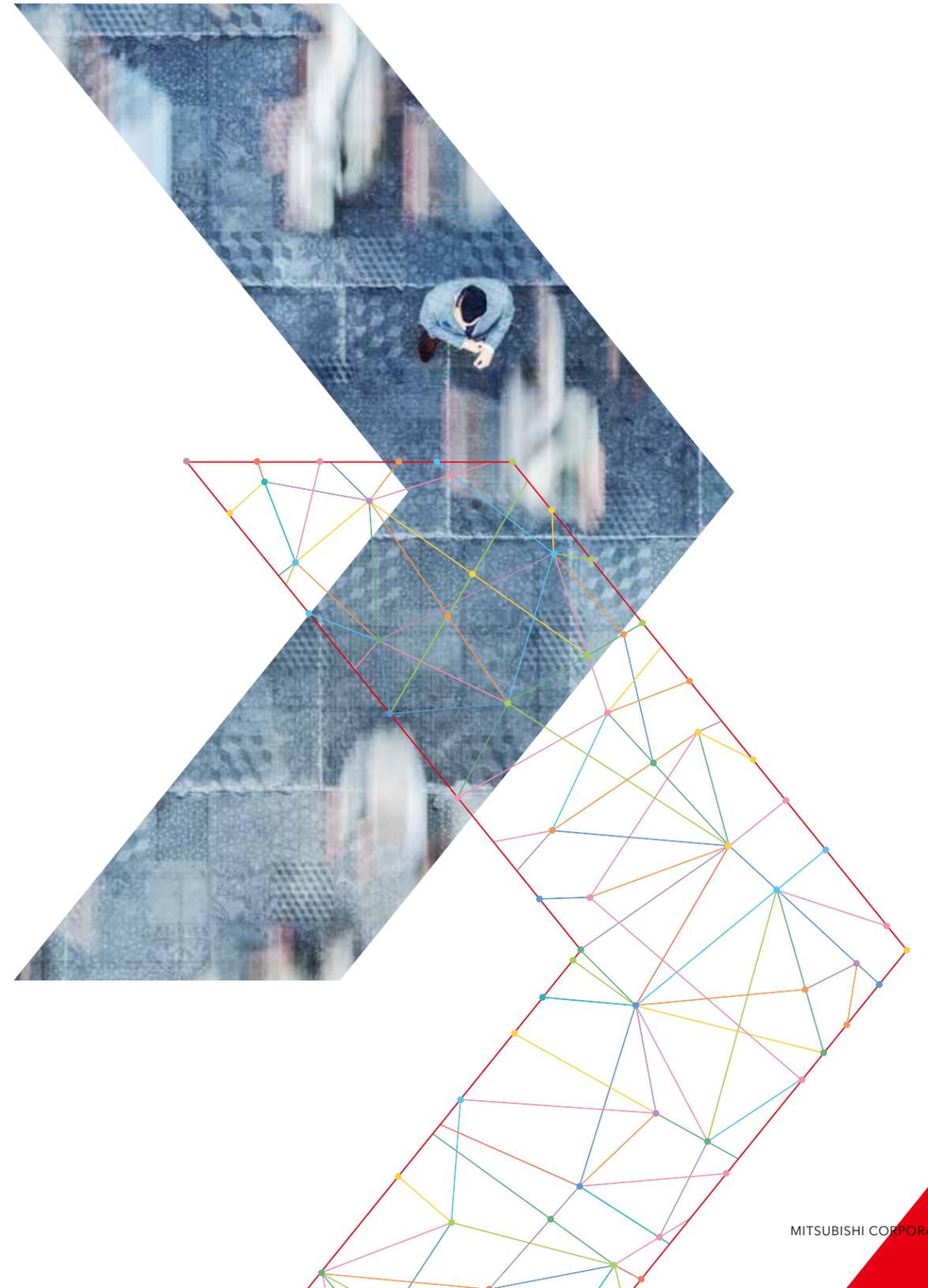


DETAILED FACTS

参考情報

Contents

88	取締役・監査役	106	食品産業グループ
90	執行役員	108	コンシューマー産業グループ
91	組織図	110	電力ソリューショングループ
92	営業グループ At a Glance	112	複合都市開発グループ
94	事業活動の報告／各営業グループ	114	グローバル・ネットワーク(国・地域)
94	天然ガスグループ	116	12カ国におけるリスクマネー残高状況
96	総合素材グループ	118	財務ハイライト
98	石油・化学ソリューショングループ	120	ESG情報
100	金属資源グループ	122	会社情報
102	産業インフラグループ	123	株主情報
104	自動車・モビリティグループ		



取締役・監査役 (2021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]



村越 晃*1
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)
2021年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員
(CDO、CAO、広報、
サステナビリティ・CSR)[現職]



平井 康光*1
1984年 三菱商事(株)入社
2021年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(地域戦略)、
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]



柏木 豊
1986年 三菱商事(株)入社
2021年 取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(国内開発)、
関西支社長[現職]



西山 昭彦*2
1975年 東京ガス(株)入社
(2015年3月退職)
2004年 東京女子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 (2021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)

戸出 巖

自動車・モビリティグループCEO

村越 晃*

コーポレート担当役員
(CDO、CAO、広報、サステナビリティ・CSR)

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

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*

コーポレート担当役員(地域戦略)、
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

竹内 修身

石油・化学ソリューショングループCEO

柏木 豊*

コーポレート担当役員(国内開発)
(兼)関西支社長

菊地 清貴

コンシューマー産業グループCEO
(兼)リテイル本部長

執行役員

中村 達夫

自動車事業本部長

岸本 好司

食品化学本部長

塩崎 英輔

総合素材グループCEOオフィス室長

片山 祥徳

欧州三菱商事会社社長
(兼)欧阿中東コーポレート事業支援室長

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

農水産本部長

羽場 広樹

次世代燃料・石油事業本部長

塩原 恵一

金属資源グループCEOオフィス室長

若林 茂

いすゞ事業本部長

世利 耕一

金属資源トレーディング本部長

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

荻久保 直志

都市開発本部長

野島 嘉之

総務部長

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

電力ソリューショングループ
CEOオフィス室長

今村 功

(株)メタルワン出向(副社長執行役員)

羽地 貞彦

Mitsubishi Development Pty Ltd 出向
(Managing Director & CEO)

篠原 徹也

地域総括部長

近藤 祥太

天然ガスグループCEOオフィス室長

小山 聡史

金属資源本部長(兼)MDP事業部長

前川 敏章

Tri Petch Isuzu Sales Co., Ltd. 出向
(President Director)
(兼)Tri Petch Isuzu Leasing Co., Ltd. 出向
(Vice Chairman, Director)

堀 秀行

経営企画部長

大野 浩司

鉄鋼製品本部長

鈴木 明文

グローバルマーケティング本部長

組織図 (2021年7月1日時点)



*の執行役員は取締役を兼務している

本店の組織体制です。

営業グループ At a Glance

(2021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・化学ソリューショングループ	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	<ul style="list-style-type: none"> ●アジア・パシフィック本部 ●北米本部 ●LNG開発・販売本部 	<ul style="list-style-type: none"> ●機能材本部 ●鉄鋼製品本部 	<ul style="list-style-type: none"> ●次世代燃料・石油事業本部 ●環境素材・化学事業本部 ●グローバルマーケティング本部 	<ul style="list-style-type: none"> ●金属資源本部 ●金属資源トレーディング本部 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●自動車事業本部 ●いすゞ事業本部 ●モビリティ事業本部 	<ul style="list-style-type: none"> ●食品化学本部 ●食糧本部 ●農水産本部 ●グローバル食品本部 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外電力本部 ●エネルギーサービス本部 ●ユーティリティ・リテイル本部 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 		

	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*	212	47	262	781	212	▲281	394	▲732	423	254	154	1,726
総資産	15,799	11,285	9,475	34,250	10,902	14,614	17,308	38,763	18,150	9,962	5,842	186,350
持分法で会計処理される投資	5,805	1,365	1,393	4,752	2,062	2,634	3,188	1,740	3,693	5,629	644	32,905
有形固定資産および投資不動産	1,712	1,077	574	8,467	1,276	342	2,981	3,272	4,931	555	869	26,056
無形資産およびのれん	24	115	33	22	1,298	122	1,819	5,394	3,309	17	332	12,485
その他投資	3,761	770	944	3,370	461	1,046	1,357	3,171	166	1,210	1,904	18,160
ROA	1%	0%	3%	2%	2%	▲2%	2%	▲2%	2%	3%	—	1%



*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 GROUP

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、天然ガス(LNG)を経済成長と環境維持の双方を両立させるエネルギー資源の一つとして捉え、その安定供給を担うことで、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



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 低・脱炭素化を背景とした将来的な天然ガスの需要減 ● 低・脱炭素化を背景とした業界への規制強化等による天然ガスの市場競争力低下 ● 天然ガス等の化石燃料資源の枯渇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 石炭・石油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の需要増 ● 技術革新に伴うオペレーション効率や収益性の向上 ● 次世代エネルギー源の開発に向けた天然ガスの活用(ブルー水素、ブルーアンモニア等) <p>*自然由来の再生可能エネルギーによる発電は予想困難な天候等によって出力が変動するため、その不確実性を補完する電源が不可欠</p>

天然ガスグループの強み

- ・ 本邦最大のLNG事業者(持分生産量ベース)としての市場プレゼンス
- ・ 世界中で展開するLNG事業からの供給力、およびシンガポールの販売子会社を中心とした市場開発能力・需給調整能力
- ・ 低・脱炭素社会を見据えた天然ガス/LNG由来の水素開発やCCUSの取り組み

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、気候変動問題と増大するエネルギー需要への対応の双方の解決を重要課題と位置付け、CO₂排出量削減に取り組むとともに、環境負荷の低いLNGの安定供給を推進します。

2021年3月期の進捗

- ・ 不断のコスト削減等により、既存事業の収益基盤を強化
- ・ 2021年3月期にキャメロンLNG全3系列が完工・生産開始。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
- ・ さらなる収益基盤の拡大を目指し、新規LNGプロジェクトへの参画や新興LNG市場の開拓等の検討を推進
- ・ 天然ガス/水素事業開発室、CCS事業ユニットを新設し、天然ガスの低・脱炭素化に向けた本格的検討を開始

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(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
LNG事業						
1 LNG事業関連 持分法損益*	—	378	428	619	457	257
LNG事業関連 受取配当金(税後)	—	346	431	553	470	182
シェールガス事業						
2 シェールガス事業関連連結純利益	—	▲151	▲155	▲105	▲170	▲133

*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、2021年3月期25億円存在する。

LNGプロジェクト一覧

既存プロジェクト(生産中)

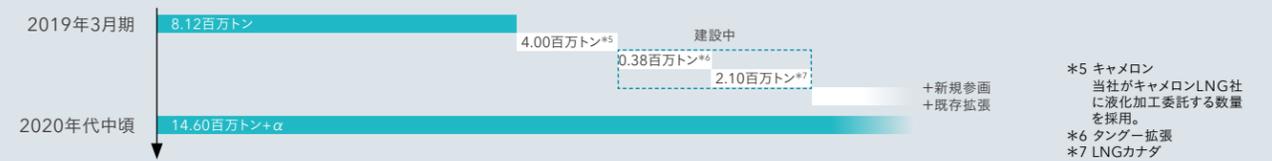
プロジェクト名	生産開始年	年間生産能力(百万トン)		買主	売主	株主構成	三菱商事の参画年	事業内容**
		総量	三菱商事シェア					
ブルネイ	1972	7.2	1.8	25%	JERA、東京ガス、大阪ガス、他	Brunei LNG	1969	A B C D
マレーシアI(サトゥー)	1983	8.4	0.42	5%	JERA、東京ガス、西部ガス、他	Malaysia LNG	1978	A B C D
マレーシアII(ドゥア)	1995	9.6	0.96	10%	東北電力、東京ガス、静岡ガス、仙台市ガス局、ENEOS、他	Malaysia LNG	1992	A B C D
マレーシアIII(ティガ)	2003	7.7	0.31	4%	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	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、関西電力、大阪ガス、中国電力、九州電力、広東大鵬LNG	NWS	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、他	Oman LNG	1993	A B C D
カルハット	2005	3.3	0.13	4%	大阪ガス、三井物産、Union Fenosa、他	Qalhat LNG	2006	A B C D
ロシアサハリン2	原油:2008(通年生産)、LNG:2009	9.6	0.96	10%	JERA、東京ガス、九州電力、東邦ガス、広島ガス、東北電力、西部ガス、大阪ガス、韓国ガス公社、Shell、Gazprom、他	Sakhalin Energy	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	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	2007	A B C D
フィートストーン	2017	8.9	0.28	3.17%	Chevron、KUFPEC、Woodside、九州電力、PEW、他	Equity Lifting**2	2012	A B C D
キャメロン	2019	12.0	4.0**3	33.3%**3	三菱商事、三井物産、Total(天然ガス液化委託者)	Tolling**2	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)		買主	売主	株主構成	三菱商事の参画年	事業内容**
		総量	三菱商事シェア					
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	2001	A B C D
LNGカナダ	2020年代中頃	14.0	2.1**4	15%**4	Shell、Petronas、PetroChina、三菱商事、韓国ガス公社	Equity Lifting**2	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 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)
*4 当社が保有する権益比率に応じてLNGを引き取る数量(2系列合計)

LNG持分生産能力の成長見通し



INDUSTRIAL MATERIALS GROUP

総合素材グループ

OUR VISION

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

常務執行役員
総合素材グループCEO

藤本光太郎



総合素材グループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術革新等による既存ビジネスモデルの衰退 低・脱炭素化を背景とした業界への規制強化等による取り扱い素材の需給環境悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの拡大に伴う珪砂等の需要増 電炉製鉄法や電気自動車普及に伴う炭素材等の需要増 環境価値の高まりによる素材起点での新規事業機会の増加 デジタル技術を活用した素材産業の変革

総合素材グループの強み

- 競争力に優れる素材メーカー各社との長期にわたる関係
- 製造・物流事業への進出を通じて蓄積された素材産業におけるグローバルベースでの知見・ネットワーク
- (株)メタルワンを通じた、国内鉄鋼加工流通業界における高いマーケットシェア、および国内外140拠点以上の販売ネットワーク

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。

2021年3月期の進捗

- 主体性が発揮でき、成長が期待できる事業への大胆な経営資源シフトを着実に推進
- グローバルに展開する素材生産・流通基盤について、デジタル技術などの活用による効率化・高機能化を検討・推進
- 軽量化・リサイクル・環境負荷低減など、素材産業が抱える共通課題の解決に向け、当社機能を拡充

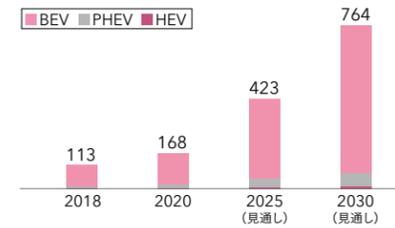
主要連結対象会社からの当社持分損益

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 株式会社メタルワン*	60.00	135	140	153	118	39
2 MITSUBISHI INTERNATIONAL POLYMERTRADE CORPORATION (米国)	100.00	5	7	7	6	4
3 CAPE FLATTERY SILICA MINES(オーストラリア)	100.00	9	4	7	4	5

*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。

機能材本部

車載用LiB市場規模見通し (GWh)



出典: (株)矢野経済研究所「車載用リチウムイオン電池世界市場に関する調査(2021年)」2021年3月16日発表

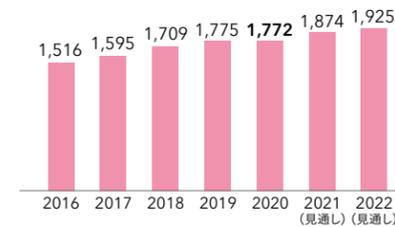
PMC Tech社

黒鉛電極やリチウム電池負極材の原料となる石炭系ニードルコークスを製造・販売する、POSCO Chemical社と三菱ケミカル(株)、三菱商事の合併会社。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・リチウム電池市場の成長・収益の取り込みを目指す。



鉄鋼製品本部

鉄鋼需要の推移 (百万トン)



出典: World Steel Association

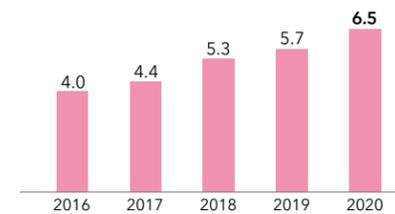
(株)メタルワン

鉄鋼製品の加工・流通販売を行う、双日(株)との合併会社。国内外に140以上の拠点を持つ。鉄鋼需要は今後も新興国の経済成長、人口増加により伸長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。



窯業原料事業部

アジアにおける輸入珪砂需要 (百万トン)



通関統計調べ

Cape Flattery Silica Mines社

ガラス等の原料となる高品位珪砂の製造・販売を行う、在オーストラリアの世界最大級の珪砂鉱山。年間出荷数量は、アジア海上貿易市場においてトップシェア。同市場において、今後も堅調な需要増が見込まれる太陽光発電用ガラス向け販売等を通じて収益拡大を目指す。



PETROLEUM & CHEMICALS SOLUTION GROUP

石油・化学ソリューショングループ

> OUR VISION

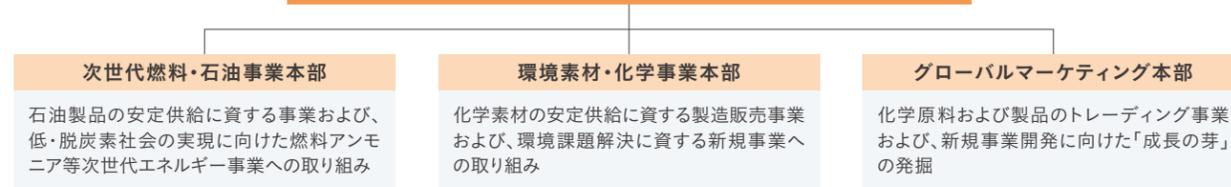
気候変動や海洋プラスチック問題等を背景として、低・脱炭素社会への移行や環境負荷低減の重要性は日に日に高まっています。当グループでは、社会や人々の生活に不可欠な石油製品・化学素材の安定供給を着実に果たしながら、低・脱炭素社会の実現に貢献することを最重要テーマに掲げています。エネルギーおよび素材分野において、経済価値に加え環境価値・社会価値を伴った事業の構想・実行を通じ、社会課題の解決に貢献するグループを目指します。

常務執行役員
石油・化学ソリューション
グループCEO

竹内 修身



石油・化学ソリューショングループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動問題を背景としたエネルギー業界の構造変化や代替燃料への移行 化石由来の化学素材における市場価値の低下、代替素材への移行 	<ul style="list-style-type: none"> 低・脱炭素社会における燃料アンモニア・水素利活用の進展 既存化学素材の低炭素化・リサイクル事業の拡大 バイオ由来やCO₂を原料とした新たな化学素材市場の成長

石油・化学ソリューショングループの強み

- ・ トレーディング事業・製造事業を通じて獲得した幅広い顧客基盤、業界プレゼンス、市場インテリジェンス
- ・ 低・脱炭素社会の実現に向けた次世代燃料や環境に対応した化学素材事業の構想力と実行力
- ・ 長年の電力燃料供給実績とアンモニア製造事業の運営経験に基づく燃料アンモニア事業の構築力

中期経営戦略2021における戦略

対面業界課題である「次世代エネルギーへの対応 (EX: エネルギー・トランスフォーメーション)」と「既存製品と同等の機能・安定供給力を有し、環境負荷が低減された化学素材への転換 (MX: マテリアル・トランスフォーメーション)」をグループの最優先テーマと位置付けています。EXとMXの観点から基盤事業の強化・転換、新規事業の構想・実行を果たし、収益の量・質的向上を図ります。

2021年3月期の進捗

- ・ EXについては、燃焼時にCO₂を排出しないアンモニアを次世代エネルギーの最有力候補として位置付け、アンモニアのサプライチェーン実証実験やCCS調査等、事業構想の実現に向けた具体的な取り組みを開始しています
- ・ MXについては、技術的・経済的課題と時間軸も見極めながら、ケミカルリサイクル事業、既存製品の低炭素化、バイオケミカル事業やカーボンリサイクル事業の構想・実行に向けて取り組んでいます

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 アストムエネルギー株式会社	49.00	17	30	▲8	11	16
2 サウディ石油化学株式会社	33.34	89	120	118	27	11
3 三菱商事エネルギー株式会社*	100.00	24	28	20	29	69
4 三菱商事ケミカル株式会社	100.00	13	16	17	14	13
5 三菱商事プラスチック株式会社	100.00	19	25	30	26	26

*2016年3月期より三菱商事石油株式会社から社名変更。他営業グループが保有する関連持分損益(2020年3月期▲3億円、2021年3月期1億円)は含まれていない。
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・化学ソリューショングループの事業紹介

燃料アンモニア事業

低・脱炭素社会の実現に向け、燃料アンモニア事業を検討・展開していきます。アンモニアは燃焼時にCO₂を排出しない次世代クリーンエネルギーとして注目されており、第一段階として、化石資源をベースとした従来の製法にCCS(CO₂回収貯留)やEOR(石油増進回収)を組み合わせて製造するブルーアンモニアの製造・輸送・貯蔵に関する取り組みを加速します。また、第二段階として、アンモニア・水素の社会実装や再生可能エネルギーをベースとしたグリーンアンモニアの事業展開についても併せて検討していきます。



ケミカルリサイクル事業(循環型PET製造事業)

タイで飲料ボトル用PET樹脂の製造・販売事業を展開するThai Shinkong Industry Corporation(タイ新光)社の第三者割当増資を引き受け(出資比率:34%)、ケミカルリサイクル事業に参入します。PET樹脂は優れた透明性、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り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、タイ新光社は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、2022年上期に商業生産開始を予定しています。三菱商事はタイ新光社の経営ポジションに人材を派遣し、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。



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)社は、2013年に設立、2020年6月に建設工事を完了し2020年12月より商業運転を開始しています。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拡大していますが、CO₂を原料として製造することも可能であり、近年、有望な環境対応型燃料・化学素材原料として期待されています。

経験豊富な事業パートナーと安定操業を実現するとともに、グローバルマーケットにおける三菱商事の販売力を通じて、事業の優位性を確立していきます。



MINERAL RESOURCES GROUP

金属資源グループ

> OUR VISION

当グループは、これまでも事業環境の変化に応じ事業モデルの変革を重ねてきました。加速する脱炭素、電化、循環型社会への移行という社会環境の大きな変化を捉え、自分たちのビジネスをさらに変革させ、産業を原料供給の観点から支えていきます。

常務執行役員
金属資源グループCEO

田中 格知



金属資源グループの組織



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の需要減	● 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の需要増

金属資源グループの強み

- ・ 世界最高水準のコスト競争力と品質を兼ね備えた優良資産を保有
- ・ 長年構築してきた業界プレゼンスを生かした、大手資源会社をはじめとする主要プレーヤーとの強固なパートナーシップ
- ・ トレーディング事業で培ったグローバルな顧客基盤を通じて得られる業界インテリジェンス
- ・ 外部環境の変化に応じて事業モデルを変革し、成長につなげられる適応力

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産をさらに磨き、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。

2021年3月期の進捗

- ・ 成長に向けた取り組みとしてケジャベコ銅鉱山開発を2022年の生産開始に向け推進中。また、アルミの原料となるボーキサイト鉱山(オールクン鉱山)事業へも参画し、競争力のある資産の確保と安定供給の実現に向けて着実に進捗
- ・ 金属資源投資ポートフォリオの強化を目的に、クレアモント一般炭炭鉱、西オーストラリア鉄鉱石開発事業、ハーニック社(フェロクロム事業)の撤退を完了

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
■原料炭事業						
1	MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD(オーストラリア)	100.00	1,271	1,980	2,469	1,187
■銅事業						
2	ジエコ株式会社*1	70.00	35	148	161	105
3	JECO 2 LTD(英国)*1	50.00	5	30	33	22
4	MC COPPER HOLDINGS B.V.(オランダ)*2	100.00	24	38	26	29
5	M.C. INVERSIONES LIMITADA(チリ)*3	100.00	▲84	35	14	▲13
■銅事業(単体配当収入)						
6	Antamina(ペルー)	10.00	92	128	86	50

(単位:億円)
*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 2021年3月期第2四半期まではMC RESOURCE DEVELOPMENT LTD.で連結していたが、2020年8月にM.C. INVERSIONES LIMITADAへ株式移管完了。(2020年3月期以前はMC RESOURCE DEVELOPMENT LTD.の持分損益)

> 原料炭事業



BMA(オーストラリア)

世界最大規模の原料炭事業

金属資源の探査・開発・生産・販売を行うオーストラリア 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、高品質な原料炭を産出する七つの操業炭鉱に加え、鉄道、港を一体運営しています。

低・脱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は、特に高品位原料炭の優位性は高まり、BMAの競争力は高く維持される見込みです。事業環境の変化を見据え、BMAでの生産プロセスで排出される温室効果ガス削減に取り組むとともに、原料炭事業のパートナーであるBHP社と共同で、原料炭バリューチェーン全体での排出量削減に資する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です。

> 銅事業

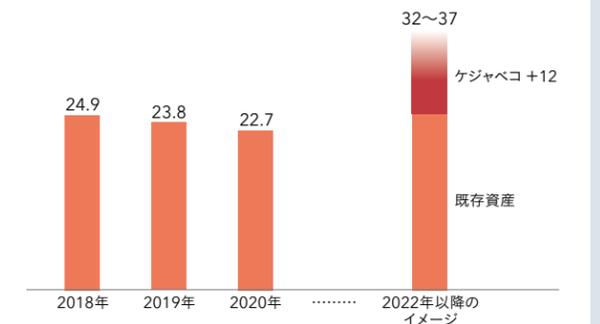


ケジャベコ銅鉱山(ペルー)

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新規銅鉱山であり、コスト競争力も高い最優良案件の一つです。パートナーのAnglo American社と共に2022年中の生産開始に向けて開発を行っており、生産開始後のわが社銅事業の持分生産量は約32~37万トンとなる見込みです。今後も電化が進む中で、世界経済の成長を支える銅の安定供給に貢献していきます。

当社持分生産量の推移と成長見通し(万トン)





INDUSTRIAL INFRASTRUCTURE GROUP

産業インフラグループ

OUR VISION

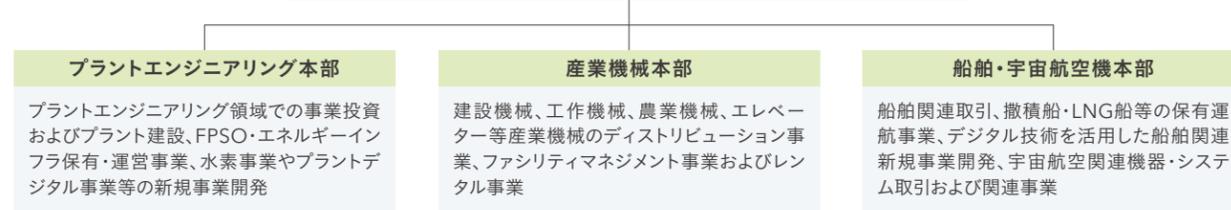
産業インフラグループはさまざまな業種において、幅広くあらゆる産業およびパートナーとの接点を有し、多様なビジネスモデルを展開しています。デジタル化や低環境負荷等、各産業での顧客ニーズに応えるソリューションを提供の上、新たな産業・社会インフラ基盤を構築・拡充し、顧客と共に持続的な成長の実現を目指していきます。

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



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術革新等による既存事業変革の必要性とその加速化 低・脱炭素化を背景とした化石燃料関連プラントの需要減 	<ul style="list-style-type: none"> 各産業での人手不足に伴う省人化・効率化ニーズ増大 シェアリングビジネスへの転換等、事業変革機会の増加 業界・顧客ニーズに基づくデジタルソリューションの提供 水素・アンモニア・炭素循環分野等における新規事業創出

- 産業インフラグループの強み**
- 豊富なビジネスモデルを有する特性を生かした、新たな事業を構想する土台
 - 既存事業の枠組みを超えた新たな取り組み推進に資する、さまざまな産業との広範な接地面積
 - 各事業分野における優良パートナーとの強固な信頼関係

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ともに、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(株)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。

- 2021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(株)再生支援を着実に進め、経営・リスクマネジメント体制の強化、およびEX・DX関連新規事業創出を推進
 - 産業機械本部:** レンタル事業、ならびに産業機械ディストリビューション事業のさらなる強化・高度化を推進
 - 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やデジタル技術を活用したソリューション提供型事業等を展開、幅広い顧客ニーズに対応。加えて低・脱炭素化の動向を捉え、水素事業や電気推進船事業等への取り組みを推進

主要連結対象会社からの当社持分損益

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 千代田化工建設株式会社*	33.57	▲131	21	▲537	41	27
2 株式会社レンタルのニッケン	100.00	56	50	51	74	40
3 三菱商事テクノス株式会社	100.00	13	11	17	15	6
4 エム・エス・ケー農業機械株式会社	100.00	9	10	9	11	13

*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

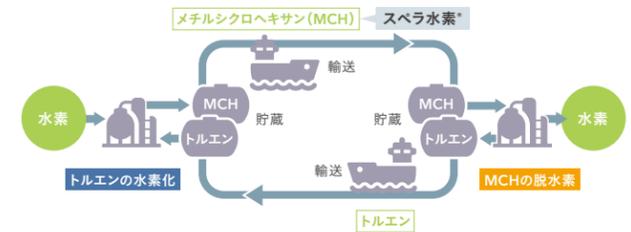
シンガポールの持続可能な水素経済実現へ

当社は、2020年にシンガポールの民間5社*、および千代田化工建設(株)とシンガポールでの持続可能な水素経済の実現に向けた相互協力に係る覚書を締結しました。

この取り組みを推進する上で、千代田化工建設(株)の水素貯蔵・輸送技術(スベラ水素®)が重要な役割を果たすことが期待されており、上記7社で事業化に向けた検討を進めています。

当社は、水素サプライチェーンに関わる事業について、千代田化工建設(株)の再生支援、成長戦略の柱としてのみならず、当社の重点分野として共同で推進し、シンガポールを皮切りにグローバル展開することで、地球環境の保全・持続可能な社会発展を目指します。

*City Gas社、Jurong Port社、PSA社、Sembcorp Industries社、Singapore LNG Corporation社



ファシリティマネジメント事業の推進

当社は、2020年に総合警備保障(株)(ALSOK)ならびに(株)ネットワーク・コーポレーション(NWC)と資本業務提携に合意し、ファシリティマネジメント*(FM)事業を開始しました。

当社の総合力、ALSOKのFMオペレーション力、NWCのIoT技術力を融合させ、ビル・施設のスマート化やメンテナンスの最適化、省人化・省エネを可能とする付加価値の高い管理サービスの提供等に取り組みます。人手不足の問題に直面しているFM市場においてDXを追求し、社会的・環境的な課題の解決に貢献していきます。

*ファシリティ(土地、建物、建築物、設備等)を総合的かつ最適な状態で企画、管理、活用するマネジメント業務。



トルコにおける社会・産業デジタル基盤事業

当社は、トルコ共和国有数の財閥チャルックホールディング(CH)社と共に、デジタル技術を活用した社会・産業の基盤となる新たなインフラ事業への取り組みを加速しています。この一環として、2020年、トルコ建設業界におけるDX化の打ち手として、建設企業とワーカーのマッチングを含めたサービス「Workindo.com」をスタートさせました。また、(株)日立製作所の欧州現地法人である日立ヨーロッパ社と、CH社傘下の中核企業であるアクティブバンク社と共同で、トルコにおける生体認証サービスプラットフォームの事業化を目指す実証・事業性調査も進めています。これらの取り組みを通じ、当社は、社会・対面業界の課題解決に貢献する“新しいインフラ事業”の創出を目指します。





AUTOMOTIVE & MOBILITY GROUP

自動車・モビリティグループ

OUR VISION

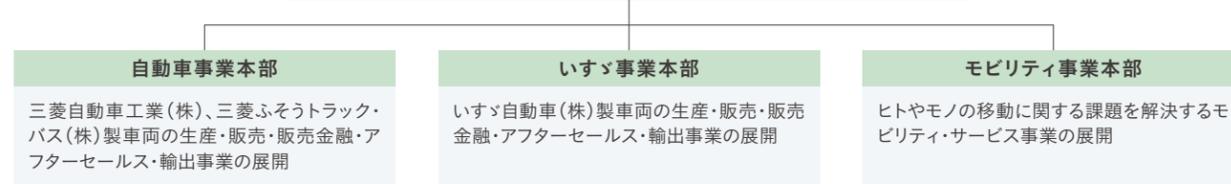
長年にわたって築き上げてきた自動車バリューチェーン事業の基盤強化と、それを生かした「モビリティ・サービス事業」に挑戦します。ヒトやモノの移動に関する課題解決や、デジタルも活用した低・脱炭素化に資する自動車／モビリティ・サービスの提供を通じ、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現を目指します。

常務執行役員
自動車・モビリティグループCEO

戸出 巖



自動車・モビリティグループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 低・脱炭素化による内燃機関車両の需要減 ● CASE^{*1}やMaaS^{*2}の発展による自動車の需要成長の鈍化 ● 低・脱炭素化を背景とした各国税制や法規制の変更等による保有・走行コスト増加 ● AI/IoTの技術進展に伴う研究開発費・設備投資の増加 <p>*1 Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動化)、Shared & Services(シェアリング/サービス)、Electric(電動化) *2 Mobility as a Service</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 環境負荷の低い車両の需要増 ● 外部環境・自動車の社会的位置付けの変化に伴うモビリティ・サービス事業の拡大

自動車・モビリティグループの強み

- ・長年にわたる三菱自動車工業(株)、三菱ふそうトラック・バス(株)、いすゞ自動車(株)との強固なパートナーシップ
- ・アセアンをはじめ世界各国においてグローバルに築き上げてきた、生産・販売・販売金融・アフターセールス等の自動車バリューチェーン事業基盤
- ・幅広いグローバル・ネットワークによる豊富な知見・ノウハウ

中期経営戦略2021における戦略

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生かし、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。

2021年3月期の進捗

- ・自動車バリューチェーン事業では、ベトナムでの三菱自動車工業(株)製MPVエクスパンダークロス、オーストラリアでのいすゞ自動車(株)製新型ピックアップトラックD-MAXをローンチ。オンラインイベントやデジタルマーケティング等により販売を強化
- ・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コマース事業の事業領域を拡大
- ・モビリティ・サービス事業では、AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の各地での展開やシステム外販を開始。(株) 電脳交通との資本・業務提携を実施

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 タイ・インドネシア自動車関連事業会社 ^{*1}	—	426	612	683	555	577
2 三菱自動車工業株式会社 ^{*2}	20.02	—	—	266	▲49	▲625

*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、2021年3月期:92億円の連結調整が計上されている。この他に、2020年3月期は同社宛て投資に関する減損として▲342億円が計上されている。

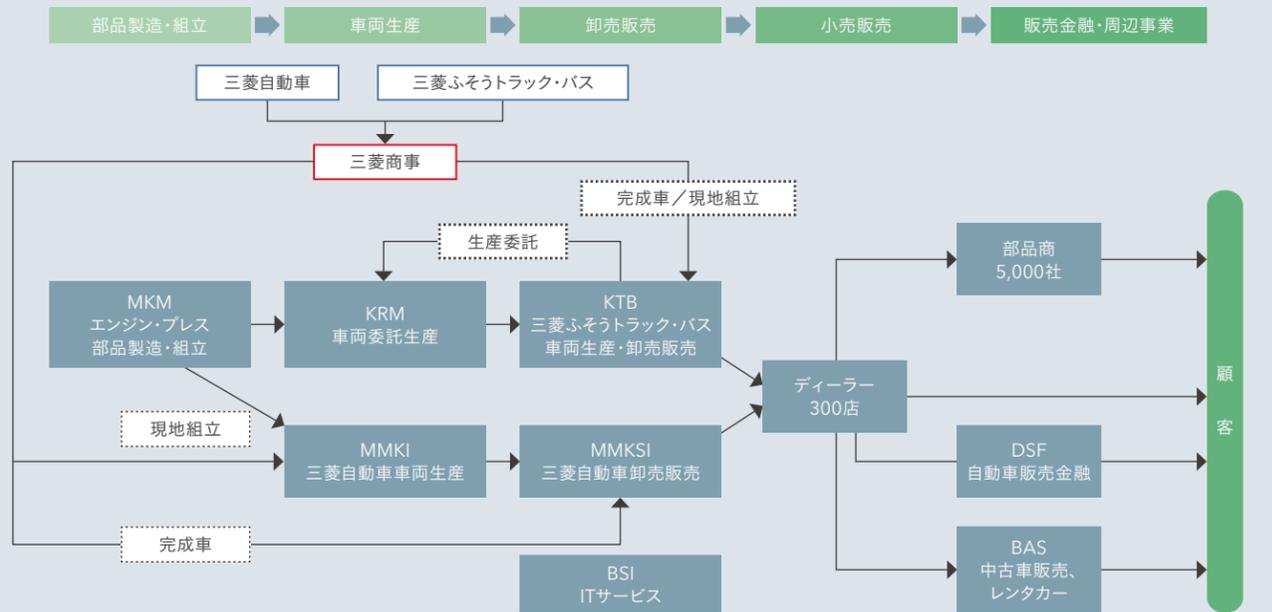
■タイ・インドネシア自動車関連事業会社 主な内訳

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
3 PT MITSUBISHI MOTORS KRAMA YUDHA SALES INDONESIA (インドネシア)	40.00	—	23	26	7	11
4 PT. KRAMA YUDHA TIGA BERLIAN MOTORS(インドネシア)	30.00	11	19	▲1 ^{*3}	5	1
5 TRI PETCH ISUZU SALES CO., LTD.(タイ)	88.73	232	264	321	288	361

*3 インドネシア自動車事業再編関連損益▲9億円を含む。

> インドネシアにおける自動車事業のバリューチェーン

重要市場のインドネシアでは、一連のバリューチェーン(川上～川中～川下)に深く関与しています。中核を担う販売分野では、長年の販売・マーケティング活動を通じて顧客ニーズをつかみ、商品・サービスに反映することで、商品力・ブランド力の向上に寄与しています。



> 地域の交通課題解決へ、新たなビジネスモデルを創り出す:「のるーと」「電脳交通」

2019年に西日本鉄道(株)との合併でネクスト・モビリティ(株)を設立。AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の運行、ならびに日本全国の交通事業者・自治体へ地域公共交通のソリューション提供事業を展開しています。また、タクシー業界の課題解決に挑む(株)電脳交通とも資本業務提携を実施。(株)電脳交通はタクシー事業者に対して、クラウド型配車システムや配車コールセンター業務を中心としたデジタルサービスの提供を展開しています。地域社会や交通事業者が抱える「移動」に関わる課題解決に取り組んでいます。



AI活用型オンデマンドバス「のるーと」

FOOD INDUSTRY GROUP

食品産業グループ

OUR VISION

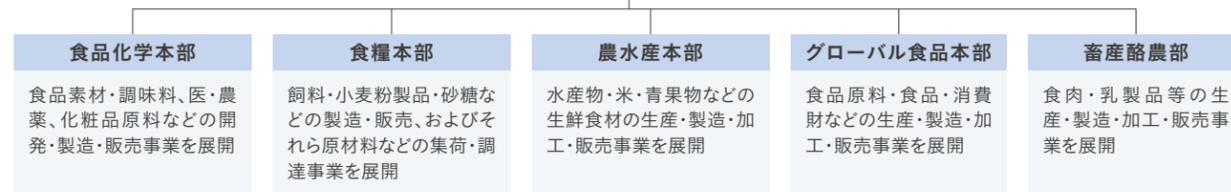
サプライチェーン上のさまざまな社会的課題の解決に貢献し、安定的、かつ持続可能な供給モデルの構築に取り組んでいます。原料の生産から製品の製造まで、消費者のニーズを捉えた商品を安定的に供給するとともに、消費者の「安全・安心」の確保に取り組み、社会の要請に応える価値の提供を追求しています。また、良質な商品・サービスを海外市場へ水平展開し、成長機会の創出も目指していきます。

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



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 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、設備損害等) 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 社会・環境問題に配慮したサプライチェーン構築の要請の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルデータの積極的活用による第1次産業の効率化 環境に左右されない新養殖手法の開発(陸上養殖等) 社会・環境に配慮した持続可能な調達網の構築 エシカル・認証品を含む、消費者ニーズの多様化

食品産業グループの強み

- 世界有数の競争優位性を有する食糧資源事業を通じたグローバルな消費市場への到達力(水産、食品原料)
- 原料調達から、加工・製造・販売までの強固なサプライチェーンを構成する事業会社群(穀物・飼料・畜産)
- おいしさと健康により生活者の豊かな生活に貢献するライフサイエンス分野の技術基盤(食品化学)

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・穀物飼料畜産事業など、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。

2021年3月期の進捗

- 製粉製糖事業** : 大日本明治製糖(株)が三井製糖(株)と経営統合、DM三井製糖ホールディングス(株)が新たに発足するなど、サプライチェーン効率化により競争力を強化
- 欧州消費財事業** : 英国Princes社は、医療従事者を支援するための商品開発とオンラインデリバリーサービスを開始、コロナ禍における消費者ニーズへの対応と社会貢献を両立
- 穀物飼料事業** : 日本農産工業(株)傘下のペットライン(株)は、日清ペットフード(株)のペットフード事業を譲り受け、多様化するペットフード市場における商品ラインアップ拡充によりさらなる成長を推進

主要連結対象会社からの当社持分損益

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 CERMAQ GROUP AS(ノルウェー)*1	100.00	151	218	166	80	4
2 三菱商事ライフサイエンス株式会社	100.00	39	49	51	48	51
3 OLAM INTERNATIONAL LIMITED(シンガポール)*2	17.36	55	90	50	78	33
4 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社	39.55	67	59	48	44	79
5 INDIANA PACKERS CORPORATION(米国)	80.00	48	55	▲8	44	51

*1 2017年3月期はチリ鮭幹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、2021年3月期は▲45億円の連結調整が計上されている。さらに、2019年3月期は同社宛て投資に関する減損として▲278億円、2021年3月期は2020年3月期に期ずれ期間中における重要な事象として計上した8億円の調整として、▲8億円が計上されている。

食品産業グループの事業紹介

当グループにおける新たな取り組み

サステナビリティに配慮した食品ブランド事業 (imperfect(株))

imperfect(株)(当社100%出資)は、社会・環境的価値の高い取り組みを通じて生産された原料を掛け合わせた商品を取扱うなど、実業を通じて、世界の食と農を取り巻く社会課題を解決することを目指しています。

また、売り上げの一部を活用して消費者が農家の自立支援および環境保全の取り組みに参加できるなどの「Do well by doing good.」(いいことをして世界と社会をよくしていこう)活動にも取り組んでおり、これらを通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



農業生産分野における新規事業モデルの構築 (ウォーターセル(株))

当社が出資をするITベンチャー、ウォーターセル(株)の主力サービスである「アグリノート」(クラウド型農業支援システム)は、種まきから施肥、農薬散布等の作業実績、育成状況、収穫・出荷といった一連の記録や各プロセスにおけるコストなどを一括管理するデジタルツールです。

デジタル化を通じて、日本の農業の収益性向上や、効率化に貢献することを目指しています。



代替肉事業への取り組み

健康志向やサステナビリティに対する関心の高まり等、消費者の価値観が多様化する中で、代替肉(培養肉、植物肉)に対するニーズが高まっています。当社ではスタートアップ企業との提携を通じた培養肉の事業化を検討する一方、伊藤ハム米久ホールディングス(株)、Princes社、三菱商事ライフサイエンス(株)において、植物肉の開発・製造に取り組んでいます。新たな技術を活用して、世界的なたんぱく質需要の増加や環境負荷低減にチャレンジしてまいります。



CONSUMER INDUSTRY GROUP

コンシューマー産業グループ

> OUR VISION

リアルとネットでの広い接地面積を生かし、生活者データを通じて地域ごとの生活者理解を深め、生活者の生涯価値極大化と地域経済圏の活性化に取り組んでいます。中間流通事業では、メーカーや小売業との幅広いネットワークと産業データをてこに、需要創造と効率化による業態変革を目指します。



常務執行役員
コンシューマー産業
グループCEO

菊地 清貴

コンシューマー産業グループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 非効率なサプライチェーンに起因する温室効果ガス排出量・食品ロスの増加 ● 人口減少に伴う労働力不足 ● デジタル技術高度化等に伴いさらに多様化・細分化する生活者ニーズ ● 少子高齢化に伴う国内需要減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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温室効果ガス排出量・食品ロスの削減や業務効率化による競争力強化 ● 低環境負荷素材の開発、新規サービスの需要開拓 ● ニーズの多様化や購買行動の変容に対応した新たな生活者価値創造 ● 高齢者向け製品・サービスの需要増 ● 新興国の成長・小売市場近代化に伴う新たな需要の取り込み

コンシューマー産業グループの強み

- ・リアル店舗を中心とした生活者との幅広い接地面積、および生活者データにより生活者のニーズを的確に理解し、モノ・サービス・情報を提供する仕組み
- ・業界トップクラスの中間流通事業で培った知見・プレゼンスと、地域のメーカーや小売業・医療機関とのネットワーク
- ・中国で日系コンビニエンスストアとして最大規模の店舗網を展開、地域に根差した事業基盤

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。

2021年3月期の進捗

- ・2019年12月、KDDI(株)、(株)ロイヤリティ マーケティング、(株)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。2020年5月 KDDI(株)が発行しているau WALLETポイントとPontaポイントを統合
- ・2020年12月、総合警備保障(株)(ALSOK)、(株)日本ケアサプライと、介護・高齢者生活支援事業に関する資本業務提携に合意
- ・食品流通を含めた中間流通事業のDXによる効率化・最適化を進め、AIによる需要予測システム効果を確認

> 主要連結対象会社からの当社持分損益

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 株式会社ローソン*1	50.12	122	134	128	101	44
2 三菱食品株式会社	61.99	77	67	74	71	69
3 三菱商事ロジスティクス株式会社	100.00	53	18	37	15	7
4 三菱商事ファッション株式会社	100.00	32	24	25	31	21
5 エム・シー・ヘルスケア株式会社	80.00	25	27	24	26	24
6 株式会社日本ケアサプライ*2	42.83	8	11	11	11	10
7 株式会社ライフコーポレーション	23.21	19	15	17	18	41

*1 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、2021年3月期は▲62億円の連結調整が計上されている。この他に、同社宛てのれんおよび無形資産の減損として▲836億円が計上されている。
*2 2021年3月期第2四半期までの持分損益は、持分比率74.78%ベースとなっており、2021年3月期第3四半期より42.83%の連結ビックアップとなる。

> 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

(株)ロイヤリティ マーケティングが運営する共通ポイントサービス「Ponta(ポント)」は、2020年5月のKDDI(株)のau WALLETポイントとの統合を経て、会員数は1億人超(2021年3月時点)となりました。

この会員基盤をベースに地域リテイル企業やインフラ企業が持つ情報と連携することで、データを通して生活者への理解を深め、最適な情報やモノ・サービスを提供してまいります。

さらに、外部メディアとの連携も推進し、リアルとデジタルの融合を通じて、生活者にとってより利用価値の高い小売り・流通プラットフォームの構築を目指します。



ヘルスケア本部の新たな取り組み

1. 総合警備保障(株)(ALSOK)との資本業務提携

2020年12月、ALSOK、(株)日本ケアサプライと介護・高齢者生活支援事業に関する資本業務提携に合意しました。各社の知見やノウハウ、ネットワークを持ち寄り、介護事業者や介護サービス利用者・高齢者向け生活支援サービスの拡充を図り、被介護者・高齢者が地域で安全安心に、そして便利に日常生活を送ることができる仕組みを提供します。

2. ホワイトヘルスケア(株)の設立

2020年7月、東京海上ホールディングス(株)と合併でホワイトヘルスケア(株)を設立しました(当社60%/東京海上ホールディングス(株)40%出資)。高齢化社会の進展や生活習慣病の増加等により医療費が増大している環境下、公的医療保険制度の中核である企業健保向けや、生活者(被保険者等)向け予防ソリューション事業を通して、健康増進と医療費の削減に寄与することを目指しています。



高齢者の見守り・介護サービス



ホワイトヘルスケア(株)(2020年7月設立)

POWER SOLUTION GROUP

電力ソリューショングループ

OUR VISION

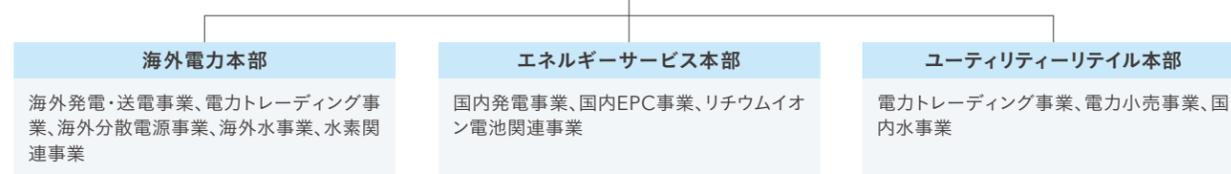
電力ソリューショングループの扱う「電気・水」は重要な生活インフラの基盤です。再生可能エネルギー等の環境負荷の低い電源を中心にデジタル技術を活用し、需給調整機能などを組み合わせ、電力の安定供給に貢献するだけでなく、顧客に対する新たな付加価値の提供、さらには次世代燃料として期待される水素事業への取り組みを通じて、持続可能な低・脱炭素社会構築への貢献と企業価値向上の実現を目指します。

常務執行役員
電力ソリューション
グループCEO

中西 裕也



電力ソリューショングループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 低・脱炭素化を背景とした発電事業に対するコスト構造や発電システムの大幅な変化、および規制・政策、融資方針等の変化による、温室効果ガス排出削減取り組みの加速や化石燃料による火力発電の採算性の低下 電力事業全般に対する、各国における規制・政策等の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーや分散型電源における事業機会の増加 再生可能エネルギーの増加、電源の分散化等の電力事業の構造変化に伴う新事業機会の増加 蓄電池や蓄電池を活用したサービス、VPP*事業等の普及 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加 <p>*Virtual Power Plant(需要家側設備、電力系統に直接接続されている発電設備、蓄電設備等のエネルギーリソースを制御することで、発電所と同等の機能を提供すること)</p>

電力ソリューショングループの強み

- 再生可能エネルギー発電事業、特に洋上風力発電・海底送電事業における豊富な開発・建設・運営実績
- 発電から小売までバランスの取れたポートフォリオを有し顧客重視のグリーン電力・サービスを提供する総合エネルギー事業会社Eneco社の知見
- 急速に変化する電力事業環境を捉えたDX取り組みを推進するための、サービス開発やパートナーングにおける知見・ネットワーク等の総合力

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。

2021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、以下の取り組みを推進。

- 供給側: 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: 電力小売事業・新サービス事業の展開、およびデジタルマーケティングを通じたリテール・ライフケア・金融等のサービスを提供する中部電力ミライズコネク(株)の設立
- 川上から川下までの一貫した事業ポートフォリオを有するEneco社を通じた再生可能エネルギー開発の取り組み強化

主要連結対象会社からの当社持分損益

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 ENECO GROEP N.V.(オランダ)*1	80.00	—	—	—	—	132
2 DIAMOND GENERATING ASIA, LIMITED(香港)*2,3	100.00	65	108	65	118	73
3 DIAMOND GENERATING CORPORATION(米国)	100.00	74	223	11	121	31
4 DIAMOND GENERATING EUROPE LIMITED(英国)	100.00	27	34	217	68	62
5 DIAMOND TRANSMISSION CORPORATION(英国)	100.00	60	41	29	83	78
6 三菱商事パワー株式会社*4	100.00	38	72	53	42	138

(単位: 億円)

*1 2021年6月29日付でN.V. Eneco BeheerがEneco Groep N.V.を吸収合併の上、N.V. Enecoに商号変更。当社は、中部電力(株)と共同で設立したDIAMOND CHUBU EUROPE B.V.を通じてEneco社へ出資している。取得時に公正価値評価された資産の償却等で2021年3月期は連結調整等▲70億円が計上されている。なお、オランダ税制改正による税効果洗い替えの影響が計▲49億円あり、これを除いた場合には当社の持分損益は111億円となる。

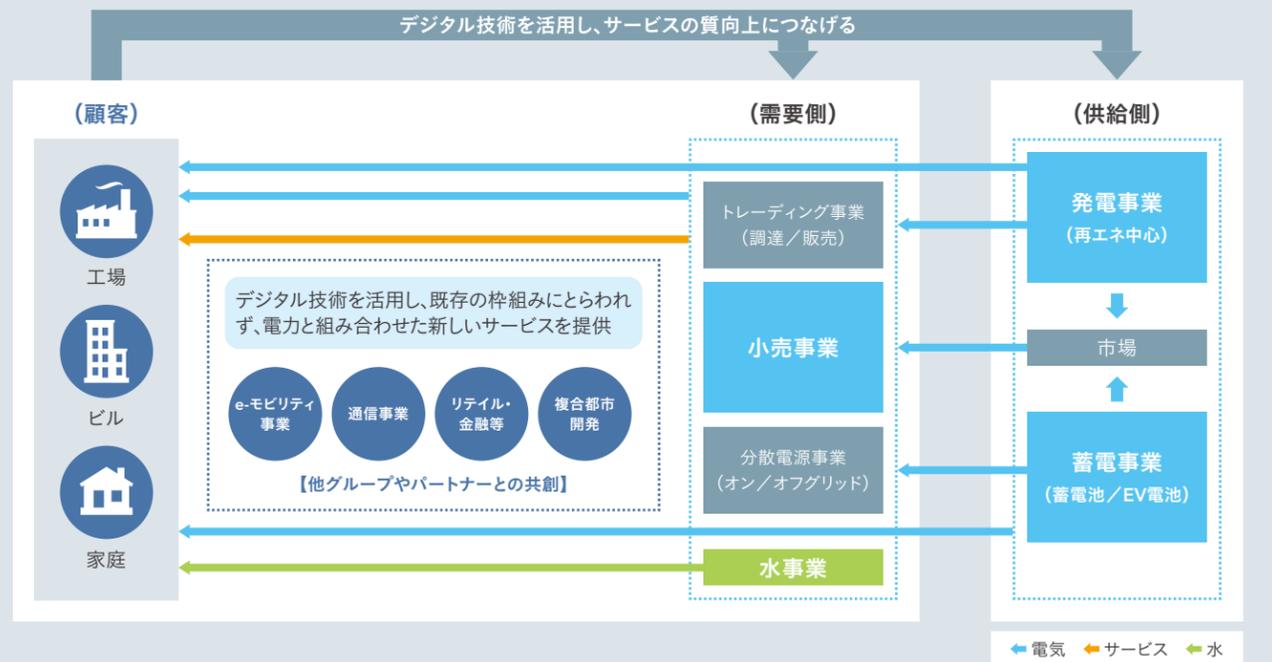
*2 DIAMOND GENERATING ASIA, LIMITEDが管理している会社を含めた9社の損益を合算して開示している。

*3 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。

*4 2021年4月1日に三菱商事エナジーソリューションズ株式会社に商号変更。

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 (2021年3月末時点)



URBAN DEVELOPMENT GROUP

複合都市開発グループ

OUR VISION

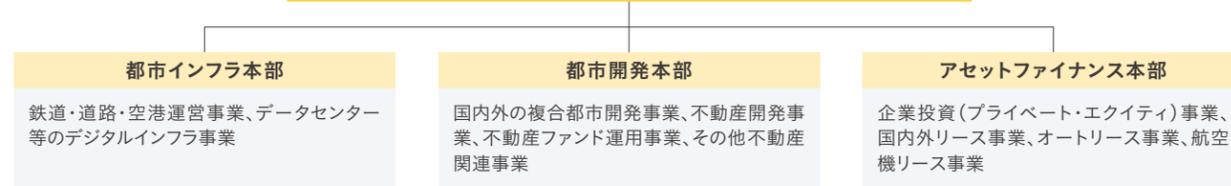
都市化や低環境負荷といった社会・環境ニーズに応え、都市開発、インフラ、アセットファイナンス等の事業を複合的に組み合わせ、付加価値が高く、規模感ある事業の確立が当グループのミッションです。複合用途の大規模開発案件に主体的に参画し、長期的に都市運営を手掛けることで、持続的な都市価値の向上を図ります。

常務執行役員
複合都市開発グループCEO

鴨脚 光真



複合都市開発グループの組織



外部環境変化を踏まえたリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 人口動態変化・都市化の進行に伴う既存ビジネスへの悪影響 ● 交通渋滞・大気汚染等の進行に伴うコスト増加 ● 環境負荷の低い製品の需要増に伴うコスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的な都市化の進行に伴う都市開発の需要増 ● 新興国を中心に人口増加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の需要増 ● デジタル技術を活用した新たな都市サービス・コンテンツの提供 ● 低・脱炭素化の流れや消費者ニーズの多様化に伴う社会・環境面での課題を解決する都市開発・運営の需要増

複合都市開発グループの強み

- ・ 不動産知見に立脚したプロジェクトマネジメント、豊富な開発実績を踏まえた事業ノウハウ
- ・ トレーディング・事業投資で培ったアセット・知見を生かした金融事業
- ・ 長年にわたるインフラ分野での知見と、業界ネットワークに基づく都市インフラの開発・運営
- ・ アセアンを中心に、各地の優良デベロッパー・企業との長年にわたる信頼関係、ネットワーク

中期経営戦略2021における戦略

物流・商業施設等を中心とした単一用途の不動産開発にとどまらず、複合用途の大規模開発に注力していきます。具体的には、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。

2021年3月期の進捗

- ・ インドネシアのジャカルタ郊外BSD City内にある100ha超の土地を対象に、大規模都市開発事業に参画。また、本プロジェクトを含むBSD City全体(約6,000ha)の価値向上を目指し、都市運営およびスマート/デジタルサービス(都市サービス)の導入を戦略的に推進中
- ・ 2021年4月、行動ビッグデータに関する日本最大級のプラットフォームを有する(株)unerryに出資。同社との連携により、日本およびアセアンにおいて積極的にスマートシティの展開を推進

主要連結対象会社からの当社持分損益

	持分比率(%)	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
1 三菱UFJリース株式会社*1	24.98	107	126	121	151	108
2 DIAMOND REALTY INVESTMENTS, INC.(米国)	100.00	15	34	55	67	45
3 株式会社MCアビエーション・パートナーズ	100.00	45	44	18	15	▲25
4 三菱商事都市開発株式会社	100.00	74	38	36	91	97
5 ファンド関連事業会社*2,3	—	41	67	37	68	90

*1 2021年4月1日に日立キャピタル株式会社と合併し、商号は三菱HCキャピタル株式会社に変更している。
*2 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。
*3 2021年3月期の開示からファンド関連事業に含まれる会社の範囲および集計項目を一部変更したため、これら変更等を踏まえ、2020年3月期数値も更新している。

グループの取り組み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:インドネシア/ジャカルタ郊外BSD地区でのスマートシティ開発

シンガポール政府系投資会社 Temasek Holdings の100%子会社であるSurbana Jurong社と合併で設立したMitbana社を通じ、インドネシア不動産デベロッパー最大手の1社であるSinar Mas Land社と共同で、BSD City内にある100haを超える土地を対象に、大規模都市開発案件を推進することに合意しました。同国初となる公共交通指向型*スマートシティ開発(TOD: Transit Oriented Development)をコンセプトに、住宅・商業施設・学校・病院・公園・交通結節点などの都市機能を組み合わせた開発を推進する計画です。デジタル技術を導入し、同国の社会課題である渋滞の緩和対策を講じる等、社会面や環境面への貢献も実現していきます。

*公共交通機関に基盤を置き、自動車に依存しない社会を目指した都市開発



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。



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。



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社と、2017年に合併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。



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。



グローバル・ネットワーク(国・地域) (2021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 全社拠点(所在都市名一覧)

東 京 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:112)

〈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
- ポゴダ
- サンチャゴ
- カラカス
- 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
- ブラハ
- ストックホルム
- ワルシャワ
- ベオグラード

- アテネ
- モスコウ
- ウラジオストク
- キエフ
- アルマトゥイ
- イスタンブール
- アンカラ
- アシガバット
- タシケント
- テルアビブ

〈アフリカ〉

- ヨハネスブルグ
- ダカール
- カサブランカ
- アビジャン
- アルジェ
- ラゴス
- チュニス
- マプト
- ナイロビ
- アディスアベバ
- ダルエスサラーム

〈中東〉

- ドバイ
- カイロ
- アンマン
- リヤード
- アル・コバル
- バスラ
- ドーハ
- アブダビ
- マスカット
- クエート
- テヘラン

〈東アジア〉

- ウランバートル
- 北 京
- 広 州
- 深 圳
- 武 漢
- 厦 門
- 青 島
- 上 海
- 大 連
- 成 都
- 香 港
- 台 北
- ソウル

〈アジア〉

- カラチ
- イスラマバード
- ラホール
- ニューデリー
- ムンバイ
- コルカタ
- チェンナイ
- バンガロール
- コロンボ
- ダッカ
- ヤンゴン

- ネビドー
- バンコク
- クアラルンプール
- シンガポール
- プノンペン
- ハノイ
- ホーチミン
- ジャカルタ
- バンドル・スリ・ブガワン
- マニラ

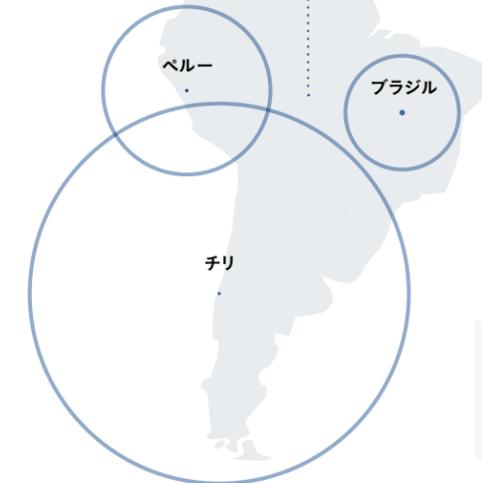
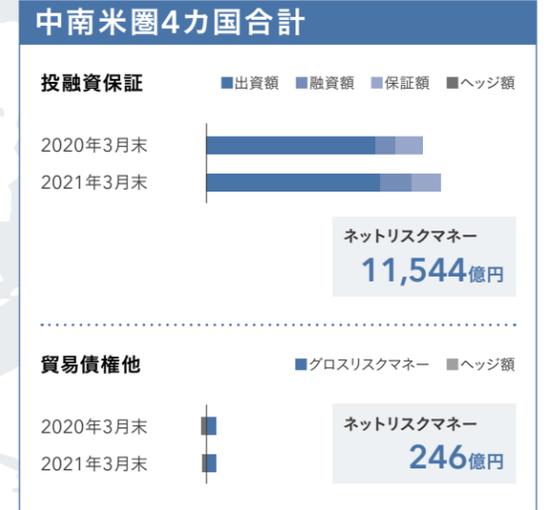
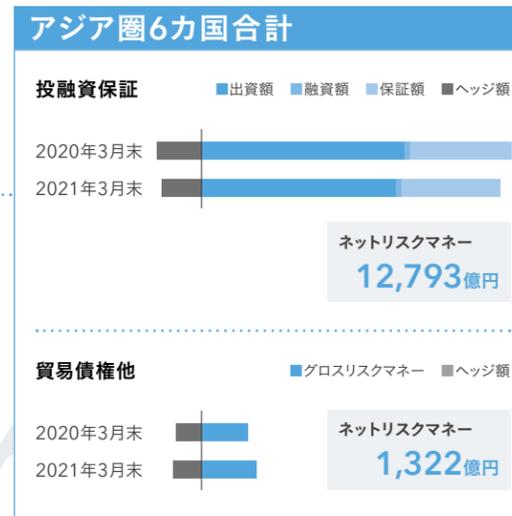
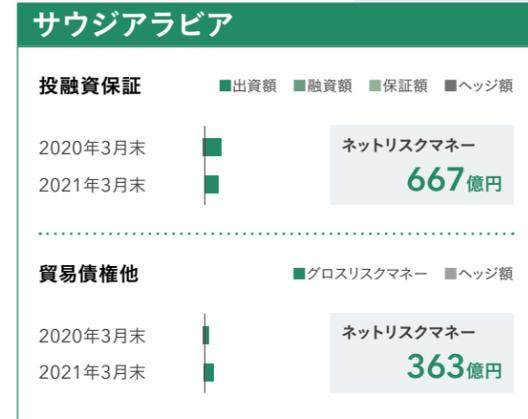
〈大洋州〉

- メルボルン
- シドニー
- パース
- オークランド

12カ国におけるリスクマネー残高状況

地図上に記載しているリスクマネー残高イメージ

- 投融資保証
- 貿易債権他



*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*1

(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		
	2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減
メキシコ	415	374	+41	34	34	+0	121	186	▲65	570	594	▲24	—	—	+0	570	594	▲24
チリ	4,847	4,507	+340	74	67	+7	857	741	+116	5,778	5,315	+463	7	33	▲26	5,771	5,282	+489
ブラジル	1,084	1,208	▲124	235	231	+4	414	332	+82	1,733	1,771	▲38	11	—	+11	1,722	1,771	▲49
ペルー	2,203	2,241	▲38	1,206	657	+549	72	82	▲10	3,481	2,980	+501	—	—	+0	3,481	2,980	+501
4カ国計	8,549	8,330	+219	1,549	989	+560	1,464	1,341	+123	11,562	10,660	+902	18	33	▲15	11,544	10,627	+917
ロシア	2,143	1,918	+225	—	—	+0	352	396	▲44	2,495	2,314	+181	—	—	+0	2,495	2,314	+181
1カ国計	2,143	1,918	+225	—	—	+0	352	396	▲44	2,495	2,314	+181	—	—	+0	2,495	2,314	+181
サウジアラビア	673	800	▲127	—	—	+0	—	—	+0	673	800	▲127	6	90	▲84	667	710	▲43
1カ国計	673	800	▲127	—	—	+0	—	—	+0	673	800	▲127	6	90	▲84	667	710	▲43
インド	431	456	▲25	30	30	+0	59	55	+4	520	541	▲21	—	—	+0	520	541	▲21
インドネシア	3,192	3,209	▲17	188	201	▲13	1,856	2,338	▲482	5,236	5,748	▲512	1,924	2,171	▲247	3,312	3,577	▲265
タイ	2,230	2,328	▲98	9	10	▲1	2,017	1,547	+470	4,256	3,885	+371	—	—	+0	4,256	3,885	+371
中国	1,179	1,511	▲332	98	79	+19	617	480	+137	1,894	2,070	▲176	—	—	+0	1,894	2,070	▲176
フィリピン	952	662	+290	—	—	+0	17	7	+10	969	669	+300	22	19	+3	947	650	+297
マレーシア	1,566	1,800	▲234	—	—	+0	298	569	▲271	1,864	2,369	▲505	—	—	+0	1,864	2,369	▲505
6カ国計	9,550	9,966	▲416	325	320	+5	4,864	4,996	▲132	14,739	15,282	▲543	1,946	2,190	▲244	12,793	13,092	▲299
合計	20,915	21,014	▲99	1,874	1,309	+565	6,680	6,733	▲53	29,469	29,056	+413	1,970	2,313	▲343	27,499	26,743	+756

貿易債権他*1

	グロスリスクマネー			ヘッジ額			ネットリスクマネー		
	2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減	2021年3月末	2020年3月末	増減
メキシコ	274	247	+27	182	175	+7	92	72	+20
チリ	75	107	▲32	—	—	+0	75	107	▲32
ブラジル	101	95	+6	29	44	▲15	72	51	+21
ペルー	23	26	▲3	16	24	▲8	7	2	+5
4カ国計	473	475	▲2	227	243	▲16	246	232	+14
ロシア	89	107	▲18	85	89	▲4	4	18	▲14
1カ国計	89	107	▲18	85	89	▲4	4	18	▲14
サウジアラビア	424	235	+189	61	83	▲22	363	152	+211
1カ国計	424	235	+189	61	83	▲22	363	152	+211
インド	721	620	+101	439	293	+146	282	327	▲45
インドネシア	415	529	▲114	283	399	▲116	132	130	+2
タイ	349	281	+68	113	100	+13	236	181	+55
中国	745	592	+153	453	380	+73	292	212	+80
フィリピン	72	61	+11	32	43	▲11	40	18	+22
マレーシア	394	196	+198	54	29	+25	340	167	+173
6カ国計	2,696	2,279	+417	1,374	1,244	+130	1,322	1,035	+287
合計	3,682	3,096	+586	1,747	1,659	+88	1,935	1,437	+498

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)	2021.3 (IFRS)	2021.3 (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	¥12,884,521	\$116,077
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	1,605,106	14,460
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	97,086	875
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	172,550	1,555
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	18,033,424	18,634,971	167,883
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	1,732,708	15,610
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	4,381,793	39,476
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	5,613,647	50,573
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	5,644,315	50,850
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	4,178,410	37,643
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	1,017,550	9,167
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	▲357,297	▲3,219
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	660,253	5,948
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	▲691,184	▲6,227
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	▲30,931	▲279
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	116.86	1.05
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	116.57	1.05
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	134.00	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	3,803.01	34.26
配当性向*6(%)	23	24	25	25	25	28	—	29	31	34	38	115	—
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	1,476,105	—
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	3.2	—
ROA*9(%)	4.2	3.8	2.7	2.3	2.3	2.5	▲0.9	2.9	3.6	3.6	3.0	0.9	—
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	0.7	—
DOE*11(%)	3.5	3.2	2.4	2.2	2.3	2.1	1.6	2.7	3.5	3.6	3.7	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	2,526	22.75
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	21.75	—
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	0.7	—

(注1) 米ドル金額は便宜的に1米ドル=111.0円で換算している。

(注2) 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、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。

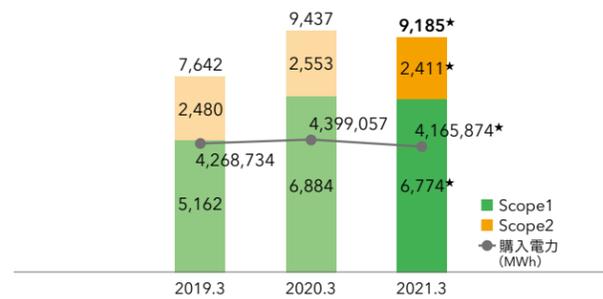
*11 「DOE」は、1株当たりの配当金を、期首および期末の「1株当たり当社所有者帰属持分」の平均で除して算出したもの。

*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。

Environmental Data

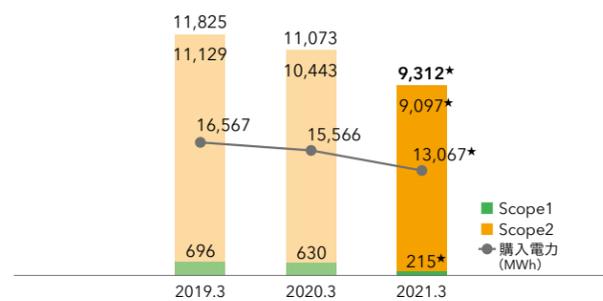
温室効果ガス排出量(連結グローバル) (単位:千t-CO₂e)



セグメント別排出量 (単位:千t-CO₂e)

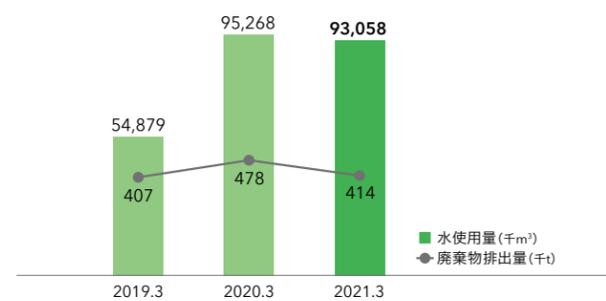
	2019.3	2020.3	2021.3
天然ガス	263	245	350
総合素材	130	149	125
石油・化学ソリューション	223	165	123
金属資源	2,940	2,872	2,782
産業インフラ	14	83	86
自動車・モビリティ	16	20	15
食品産業	1,160	1,195	1,135
コンシューマー産業	1,392	1,523	1,442
電力ソリューション	1,485	3,168	3,111
複合都市開発	7	6	5
コーポレートスタッフ部門	12	11	9

温室効果ガス排出量(単体) (単位:t-CO₂)



Scope1:「燃料使用に伴う直接的なCO₂排出」+「事業活動に伴うエネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス(6.5ガス)排出」
 Scope2:「電力等の使用に伴う間接的なCO₂排出」

水使用量・廃棄物排出量(連結・国内)



環境データ(単体)

	2019.3	2020.3	2021.3
CO ₂ 排出量 ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂)	11.8	11.1	9.3*
エネルギー使用量 ^{※2} (単位:GJ)	221,302	207,159	177,178*
電気使用量 (単位:MWh)	16,567	15,566	13,067*
物流起因のCO ₂ 排出量 ^{※3} (単位:千t-CO ₂)	45	40	26*
紙の使用量 ^{※4} (単位:千枚)	46,510	38,265	16,900*
廃棄物 排出量 (単位:kg)	600,254	506,403	410,912*
リサイクル率 (単位:%)	98.6	98.5	98.9*
水の使用量 (単位:千m ³)	42	38	25*

対象期間:各年度4月1日~3月31日
 集計範囲(単体):
 ・CO₂排出量、エネルギー使用量、電気使用量、物流起因のCO₂排出量:本店、国内支社・支店・研修所など、その他事業所
 ・紙の使用量:本店、国内6支社および各支社の管轄する支店など
 ・廃棄物排出量、廃棄物リサイクル率、水の使用量:三菱商事ビル、丸の内パークビルおよび東京に所在する一部のビル

Scope1排出量(6.5ガスのみ)^{※1,※2}

	2019.3	2020.3	2021.3
6.5ガス総量(千t-CO ₂ e)	967	878	848*
二酸化炭素(CO ₂)	47	8	8*
メタン(CH ₄)	920	870	840*
一酸化二窒素(N ₂ O)	0.01	0.3	0.4*
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)

	2019.3	2020.3	2021.3
CO ₂ 排出量 ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂ e)	7,642	9,437	9,185*
総資産当たりCO ₂ 排出量 ^{※1,※2,※5} (単位:百万t-CO ₂ e/兆円)	0.57	0.66	0.64
Scope1排出量(6.5ガスを除く) ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂)	4,195	6,006	5,925*
内訳 Scope1排出量(6.5ガスのみ) ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂ e)	967	878	848*
Scope2排出量 ^{※1,※2} (単位:千t-CO ₂)	2,480	2,553	2,411*
エネルギー使用量 ^{※1,※2} (単位:GJ)	71,669,148	106,075,971	103,990,961*
電気使用量 ^{※1,※2} (単位:MWh)	4,268,734	4,399,057	4,165,874*

対象期間:各年度
 集計範囲(連結):
 ・CO₂排出量、6.5ガス排出量、エネルギー使用量、電気使用量:単体および連結子会社

★の付された2021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/ar2021/ja/pdf/a_report2021_22.pdf

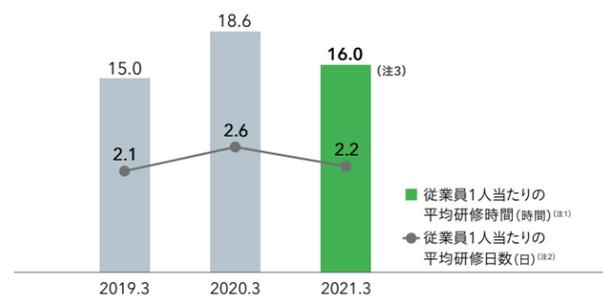


ESG情報の詳細はサステナビリティ・ウェブサイトをご参照ください。
<https://mitsubishicorp.disclosure.site/ja>



Social Data

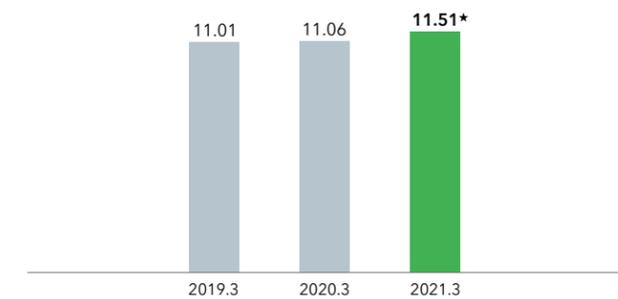
従業員1人当たりの平均研修時間・日数



	2019.3	2020.3	2021.3
研修総時間(単位:時間)	9万	11万	9.2万

(注1) 年間の研修総時間から単体従業員数1人当たりの年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

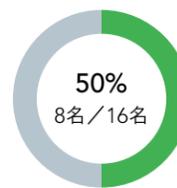
女性管理職比率(単体) (単位:%)^(注4)



(注4) 各年4月1日時点のデータ

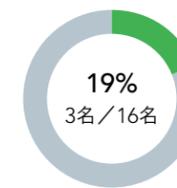
Governance Data

全取締役・監査役に占める独立社外役員割合[☆] (単位:%)

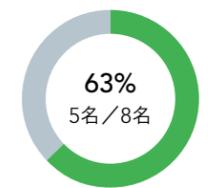


全取締役に占める独立社外取締役の割合
45% (5名/11名)
 全監査役に占める独立社外監査役の割合
60% (3名/5名)

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:%)



☆2021年7月1日時点の体制に基づく。

人事データ(単体)

	2019.3	2020.3	2021.3	
従業員数(単体)	男性	4,437	4,356	4,241
	女性	1,579	1,526	1,484
	計	6,016	5,882	5,725
管理職男女別比率(単位:%) ^{※6}	男性	88.99	88.94	88.49*
	女性	11.01	11.06	11.51*
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}	1,261	1,174	1,074	
障がい者雇用比率(単位:%) ^{※8}	2.69	2.90	2.53*	
育児休業取得者数 ^{※9}	男性	13	20	36
	女性	45	52	48
	計	58	72	84
介護休業取得者数 ^{※9}	男性	0	0	1
	女性	4	1	0
	計	4	1	1
月間平均残業時間(単位:時間/月) ^{※10}	25.7	25.1	27.2	
有給休暇取得率(単位:%) ^{※11}	67	67	55	
従業員満足度(単位:%) ^{※12}	—	76	—	
労働災害発生率(災害発生頻度) (Lost Time Injuries Frequency Rate) ^{※13}	0.47	0.49	0.16*	

※1 2017年3月期分から算定対象に発電事業・熱供給事業等の公共性の高い事業(ユーティリティ事業)、および共同支配事業(Un-incorporated Joint Operationを含む)を含む。また、フランチャイズ参加事業者の排出量については、一般的にはScope1・Scope2排出量には含まないものの、当社においては、当該事業者と当社の関係性等も勘案し、当社の排出量として管理することが妥当であるとした当該事業者の排出量については、Scope1・Scope2排出量に含めている。
 ※2 算定基準として以下を採用:
 ・燃料使用に伴う直接的なCO₂排出
 The Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) "Emission Factors from Cross Sector Tools (Mar 2017)" (WRI/WBCSD)
 ・事業活動に伴うエネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス(6.5ガス)排出
 温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver 4.2) (2016年7月、環境省・経済産業省)
 ・電力等の使用に伴う間接的なCO₂排出
 IEA CO₂ Emissions from Fuel Combustion (2016 edition) 2014年度の国別排出係数
 ※3 エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)に準拠。物流に関しては、三菱商事を荷主とする国内輸送に関するもの。
 ※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 当該年度内に休業を開始した人数でカウント
 ※10 本社および国内支社勤務の従業員(管理職および顧問・嘱託社員を除く)
 ※11 本社および国内支社勤務の従業員(他社からの出向者を除く)
 ※12 社員のモチベーションや組織の活性化を定量的に測定し、運営改善などにつな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)労働災害発生率(災害発生頻度)全国の事業所平均:1.95 (厚生労働省「令和2年 労働災害動向調査」より引用)

会社情報 (2021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:1,485,723,351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:5,725名
連結:82,997名

独立監査法人:
有限責任監査法人トーマツ

株主数:360,467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)

株主情報 (2021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) 2021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)
2020年3月期末時点	1,590,076,851	287,296
増減	▲104,353,500	73,171
2021年3月期末時点	1,485,723,351	360,467

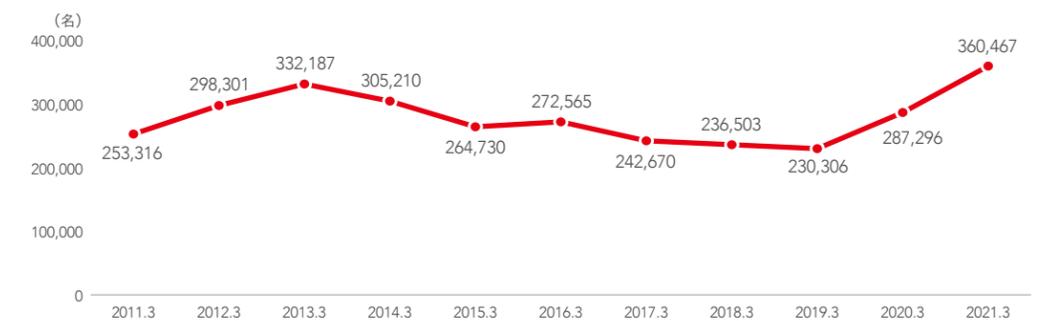
(注) 発行済株式総数の減少は、2020年5月29日付の自己株式の消却によるものです。

大株主の状況

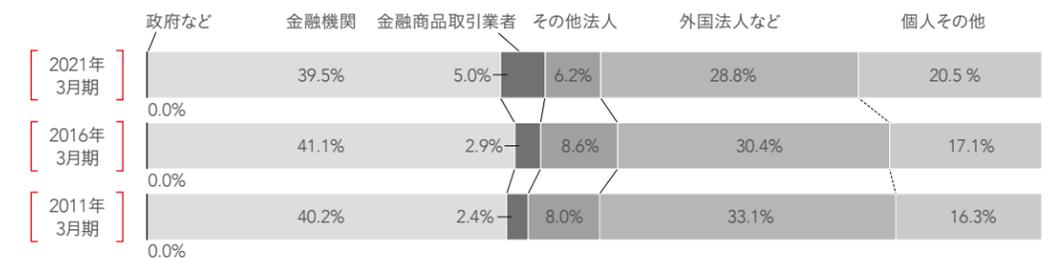
株主名	所有株式の状況(千株未満切り捨て)	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	118,378	8.00
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	79,530	5.37
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	78,969	5.33
明治安田生命保険相互会社	64,846	4.38
東京海上日動火災保険株式会社	55,900	3.77
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(三菱重工株式会社口・退職給付信託口)	32,276	2.18
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,360	1.37
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口5)	18,387	1.24
JPモルガン証券株式会社	18,142	1.22
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	17,768	1.20

(注) 持株比率は、三菱商事が保有している自己株式6,205,325株を除いて算出し、小数点第3位以下を切り捨てて記載

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	其他法人	外国法人など	個人その他	合計
2021年3月期	6	5,862,262	744,964	925,029	4,274,474	3,043,182	14,849,917
2016年3月期	52	6,536,212	453,725	1,362,038	4,829,496	2,714,274	15,895,797
2011年3月期	2	6,819,371	413,464	1,354,221	5,611,341	2,768,740	16,967,139

〈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。2021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2021

URL: <https://www.mitsubishicorp.com/ar2021/ja/>

サステナビリティ関連情報

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



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ならびに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。